

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL
MAECE



TRABAJO GRADUACIÓN

**"DESARROLLO DE UN MODELO COMPETITIVO PARA LAS LINEAS DE
CAPACITACION Y CONSULTORIA DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD PARA
LA EMPRESA 3M OUTSOURCING S.A DE C.V."**

PRESENTADO POR:

JULIANA MARÍA JOSÉ GAMERO SORTO

MARIO ROBERTO NAJARRO PARADA

MARVIN NEFTALÍ SERRANO VÁSQUEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO (A) EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

MARZO 2013

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO
SECRETARIA GENERAL: DRA. ANA LETICIA DE AMAYA
VICERRECTOR ACADEMICO: MAESTRA ANA MARIA GLOWER DE ALVARADO

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO: MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICEDECANO: MSC. ALVARO EDGARDO CALERO RODAS
SECRETARIO: ING. JOSE CIRIACO GUTIERRES CONTRERAS
DIRECTOR MAECE: MSC. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN

TRIBUNAL EXAMINADOR

PRESIDENTE: MSC. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN
PRIMER VOCAL: MSC. MARTHA CAROLINA CASTRO
SEGUNDO VOCAL: MSC. ALBA CAROLINA PINEDA
ASESOR DE TESIS: ING. GUILLERMO MATA

MARZO 2013**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa y familia por todo el apoyo y comprensión en todas esas noches que estuve lejos estudiando, y ustedes desvelando.

A mis maestros por todos los conocimientos aprendidos y sobre todo por ser más que maestros ejemplos de comportamiento y ética en el trabajo.

Mario Roberto Najarro Parada

El temor de Jehová es el principio de la sabiduría, y el conocimiento del Santísimo es la inteligencia Proverbios 9:10.

Agradezco a Dios por haberme bendecido en mi vida y mi carrera, así como también a mi esposo Frank Guerrero por su amor y su apoyo incondicional, a mi madre Basilia de Gamero por sus oraciones y su amor, a mi padre Mauricio Gamero y hermano Atilio Gamero por su apoyo y su cariño, así como también mi suegra Marlene González por sus oraciones y apoyo en todo momento y familiares, amigos que fueron parte de este esfuerzo como mis compañeros Ing. Cecilia Mejía, Ing. Julio Avalos y maestros que nos dieron sus conocimientos y experiencias, así también un especial agradecimiento al Maestro Dimas Alemán por el apoyo.

Juliana María José Gamero Sorto

A Dios todo poderoso: Por su sabiduría y fortaleza para sobre llevar cada una de las dificultades que se me presentaron a lo largo del camino.

A mi madre y hermano: Por su amor, motivación, consejos y apoyo incondicional.

A mis amigos: Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional.

A los catedráticos: Por brindar los lineamientos y directrices necesarias para nuestra formación.

Marvin Neftalí Serrano Vásquez

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO I MARCO REFERENCIAL.....	11
1. Breve descripción de la organización.....	11
1.1 Razón social.....	11
1.2 Historia.....	11
1.3 Ubicación geográfica.....	12
1.4 Estructura organizativa.....	13
1.5 Bienes y/o servicios ofrecidos.....	14
1.6 Administración, supervisión y realización de proyectos de ingeniería.....	17
1.7 Mantenimiento y limpieza de instalaciones.....	18
1.8 Pensamiento Filosófico.....	19
1.8.1 Visión.....	19
1.8.2 Misión.....	19
1.8.3 Valores.....	20
2. Planteamiento del problema.....	20
3. Justificación de la investigación.....	25
4. Delimitación de la investigación.....	26
4.1 Espacial.....	26
4.2 Temporal.....	27
4.3 Económica.....	27
4.4 Académica.....	27
5. Objetivos.....	27
5.1 Objetivo General.....	27
5.2 Objetivos Específicos.....	28
6. Hipótesis.....	28
7. Metodología de la investigación.....	29

8. Variables.....	29
9. Identificación de fuentes de información.....	30
10. Diseño de herramienta de investigación.....	31
CAPITULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	32
1. Antecedentes históricos de outsourcing.....	32
2. Historia de outsourcing en El Salvador.....	34
2.1 Ventajas y desventajas del outsourcing.....	36
2.2 Situación actual	38
2.3 Importancia económica, política y social de las empresas que pertenecen al sector de servicios de outsourcing.....	38
3. La mediana empresa	40
3.1 Conceptos básicos.....	40
3.2 Generalidades de la mediana empresa.....	40
4. Modelo de competitividad de Porter (Michael Eugene Porter).....	42
CAPITULO III DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	46
1. Diagnóstico.....	46
1.1 FODA por áreas.....	47
1.2 Modelo de las cinco fuerzas del Diamante de Michael Porter	54
1.3. Análisis de sencibilización de precios de ofertas.....	57
1.4. Análisis Financiero.....	58
CAPITULO IV PROPUESTA.....	90
1. Servicios de Capacitación Especiales	91
1.1. Identificación del producto o servicio.....	91
1.2 Alcance	92
1.3. Objetivos	92
1.4 Estado Actual del servicio.....	93
1.5 Ventajas competitivas.....	94
1.6. Branding.....	95
1.7 Metas a Corto plazo:.....	95
1.8 Metas a Mediano plazo.....	96
1.9. Estrategia del servicio.....	97

1.10 Estrategia Fidelización.....	97
1.11 Plan de Marketing.....	99
2. Consultoría En Sistema de Gestión de Calidad.....	101
2.1. Identificación del producto o servicio.....	101
2.2. Alcance.....	101
2.3. Objetivos.....	101
2.4. Estado actual del servicio.....	102
2.5. Ventajas competitivas.....	103
2.6. Branding.....	104
2.7 Metas a Corto plazo:.....	105
2.8 Metas Mediano Plazo:.....	105
2.9. Estrategia del servicio.....	106
2.10. Estrategia Fidelización.....	106
2.11. PLAN DE MARKETING.....	108
3 Estrategias de servicios Tradicionales.....	109
3.1 Estrategias para el servicio de Administración de personal.	109
3.2 Servicios de captura y digitalización de datos.....	111
3.3 Servicio de administración, supervisión y realización de proyectos de ingeniería.....	111
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
5.1 Conclusiones.....	113
5.2 Recomendaciones.....	113
BIBLIOGRAFIA.....	115

RESUMEN EJECUTIVO

La globalización es una realidad en la cual El Salvador no escapa a las condiciones que ésta genera. Las formas de administrar las organizaciones cada vez son más dinámicas, así como lo son los productos y/o servicios que se obtengan de las mismas, deben ser de buena calidad y precios competitivos.

Es cada vez más importante resaltar que dichos productos deban reunir características únicas y difíciles de imitar por parte de la competencia, para ello es necesario cambiar e innovar los procesos productivos, orientados hacia una mejora continua.

La subcontratación o tercerización (del inglés outsourcing) es un proceso económico en el cual una empresa orienta recursos financieros para cumplir ciertas tareas encomendadas por una empresa externa por medio de un contrato. Esta última tiene como propósito disminuir los costos de producción, administración y obtener una mejor calidad de la empresa subcontratada.

El presente trabajo de investigación proporciona los instrumentos necesarios para que la empresa en estudio, pueda considerar las políticas y estrategias para alcanzar los fines señalados, en el contexto siguiente:

1. Se realizó un análisis de precios comparando ofertas y licitaciones en las que participó la empresa y quedó en evidencia que la competencia podía ofrecer precios más bajos por lo que fué necesario investigar la estructura de costos de los servicios. En este estudio, se encontró que el alto costo administrativo no permite ofrecer precios competitivos y está minando las utilidades que la empresa pudiera generar.
2. Se realizó un análisis del entorno de la competencia, con el propósito de conocer las líneas de servicios que ofrecen en el mercado y cómo se están comercializando actualmente.
3. Según los estados financieros de los últimos 5 años y luego de realizar un análisis de ratios se pudo constatar que la compañía en estudio tiene exceso de liquidez, debido a la no distribución de utilidades. Esta liquidez se utiliza para negociar títulos valores o en depósitos a plazo generando utilidades financieras que si bien contribuyen a incrementar

las utilidades generales, no son el fin principal de la empresa, por lo que se sugiere reinvertirlas en líneas donde podrían obtenerse rentabilidades mayores. Como por ejemplo :

4. Durante el período de estudio se observó que los resultados de la gestión de la dirección no han sido consistentes, con períodos de alta utilidad y otros de baja, además se observó un constante incremento de los costos que ha ido reduciendo los márgenes de utilidad de cada línea de negocios. Algunas de las causas que podrían mencionarse son:

- Vencimientos de contratos y no renovación de los mismos o búsqueda de nuevos.
- Deficiente gestión empresarial.

Conforme a los resultados de cada punto del diagnóstico y del estudio de campo realizado se determinó qué estrategias son necesarias y se evidenció la necesidad de mantener las líneas actuales así como mediante el aprovechamiento de la experiencia que tiene la empresa, la incorporación de nuevas líneas de negocio que le permitan a largo plazo sustituir las líneas actuales que tienden a ser cada vez menos rentables.

Concretamente se proponen dos servicios innovadores, en primer lugar por la experiencia con que cuenta la organización en capacitaciones, se podría ofrecer servicios de capacitación especializados; así mismo sería factible invertir en la especialización hasta llegar a ofrecer servicios de consultoría en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas buscan ser más competitivas ante la globalización, los mercados actuales las obligan a utilizar los servicios de Outsourcing y enfocarse en el giro de su negocio; es por ello que, en el presente trabajo, se buscará formular una estrategia competitiva de la organización, a través de un diagnóstico y creación de alternativas de solución a la problemática de la empresa.

Hoy en día, las empresas que descentralizan sus servicios obtiene un mayor aprovechamiento de los recursos que poseen y a cambio lograrán ser más competitiva dentro del mercado.

Toda empresa o institución busca introducirse en nuevos mercados y mejorar sus niveles de competencia, reducir costos y generar mayores utilidades. El outsourcing representa un beneficio a la economía de nuestro país, ya que es una fuente generadora de empleos actualmente, se la considera como una herramienta de valor agregado a cualquier administración gerencial.

El presente documento titulado **DESARROLLO DE UN MODELO COMPETITIVO PARA LAS LINEAS DE CAPACITACION Y CONSULTORIA DEL SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD PARA LA EMPRESA 3M OUTSOURCING S.A DE C.V,** tiene como principal objetivo proporcionar una alternativa a la empresa que le brinde sostenibilidad a su negocio, a través de propuestas de solución.

El documento, se presenta estructurado en cinco capítulos:

Marco Referencial, comprende una breve descripción de la organización, su historia, su estructura organizativa así como los servicios que actualmente ofrece a sus clientes. Posteriormente se indago en la problemática a través del planteamiento del problema, se planteo la necesidad de realizar la investigación y se delimito

espacial, temporal, económica y académicamente dicha investigación. Se planteo los objetivos de la misma, hipótesis y metodología para desarrollar la investigación.

Marco Teórico, En este se encontrarán los aspectos generales de las empresas outsourcing, la situación actual, y el crecimiento que ha tenido en El Salvador, participación en el sector, situación económica y aspectos generales del outsourcing. Además se da a conocer el concepto de la mediana empresa, su definición, generalidades e importancia.

Diagnóstico, en este se realiza el diagnostico de la empresa a través del análisis FODA por áreas de sectores (mercadeo, operacional, financiero y recursos humanos), diamante de Porter, análisis del entorno, análisis financiero y de la cartera producto mercado. Este diagnóstico junto a la investigación de campo, en el cual se desarrolló una encuesta que servirá para sustentar la propuesta de solución.

Propuesta de solución, en esté se presenta una propuesta de mejora y diversificación de los servicios en donde se busca incrementos de su productividad, una mayor rentabilidad en su negocio a través de estrategias competitivas que permita mantener las líneas actuales a través de los cuales se comercializarán los dos nuevos servicios que la empresa ofrecerá (la línea de capacitación y la consultoría de sistemas de gestión de la calidad).

Conclusiones y recomendaciones del estudio realizado de las líneas de negocio de 3M Outsourcing.

CAPITULO I MARCO REFERENCIAL

1. Breve descripción de la organización

1.1 Razón social

3M OUTSOURCING S.A. de C.V.

1.2 Historia

Fundada en Agosto de 1994, bajo el nombre 3M Ingenieros Consultores. La empresa, se constituyó con la razón social de "3M outsourcing Sociedad Anónima de Capital Variable" a partir del 5 de Marzo de 1995, comercializando sus servicios a partir de esa fecha.

Empresa 100% salvadoreña que proporciona servicios de Outsourcing de personal, administración de planillas, reclutamiento y selección de personal, captura y digitalización de datos, supervisión y administración de proyectos de ingeniería para el sector industrial e institucional.

La empresa tiene por objeto facilitar la administración del negocio de los clientes, satisfaciendo sus necesidades presentes y futuras mediante la optimización de sus recursos materiales y humanos.

Sus objetivos y metas originales, encaminaron su desarrollo hacia la prestación de servicios de Consultoría y Ejecución de Proyectos de construcción y posteriormente a los servicios de Limpieza y Mantenimiento, tanto Industrial como Institucional, continuando siempre en el área de proyectos de Ingeniería.

Luego de incrementar su línea de servicios, iniciaron en el 2000, los servicios de Administración de Personal y Gestión de Proyectos Administrativos; siendo éstos, los servicios que se han ido desarrollando teniendo un crecimiento continuo permitiendo dar al cliente un servicio de acuerdo a sus necesidades. Para el año de 2004, se introdujo una nueva línea de negocios, dedicada a la "Captura de Datos por Medios Magnéticos", que consiste en la

transferencia de información de un medio escrito a electrónico para crear bases de datos, ya sea digitando o escaneando.

Actualmente, 3M OUTSOURCING S.A. de C.V. Ofrece a sus empresas clientes, los siguientes servicios:

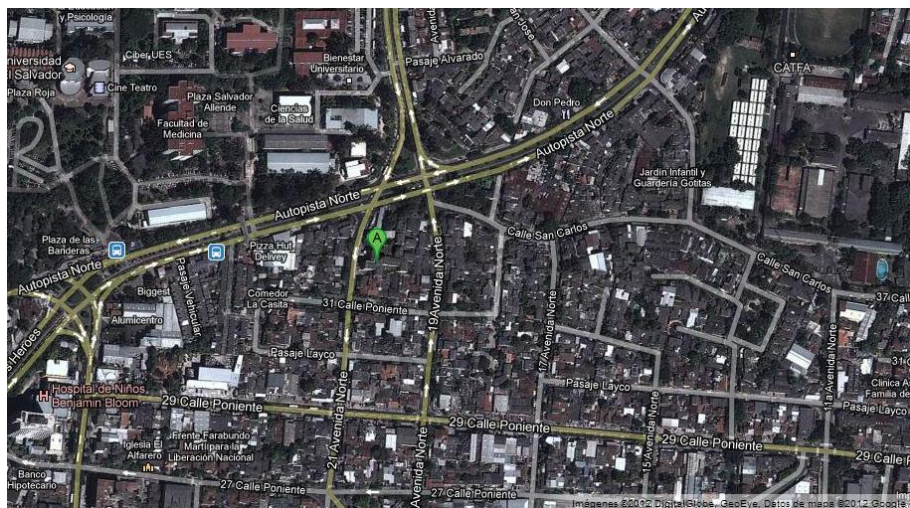
- ✓ Gestión de servicios para el mantenimiento, limpieza y supervisión.
- ✓ Gestión y desarrollo de proyectos técnicos y administrativos en su planificación, control y seguimiento.
- ✓ Captura de datos por medios magnéticos.

Servicios que se encuentran certificados bajo la norma de calidad ISO 9001:2008, en adelante llamada "La Norma", siendo su principal compromiso satisfacer las exigencias de sus clientes.

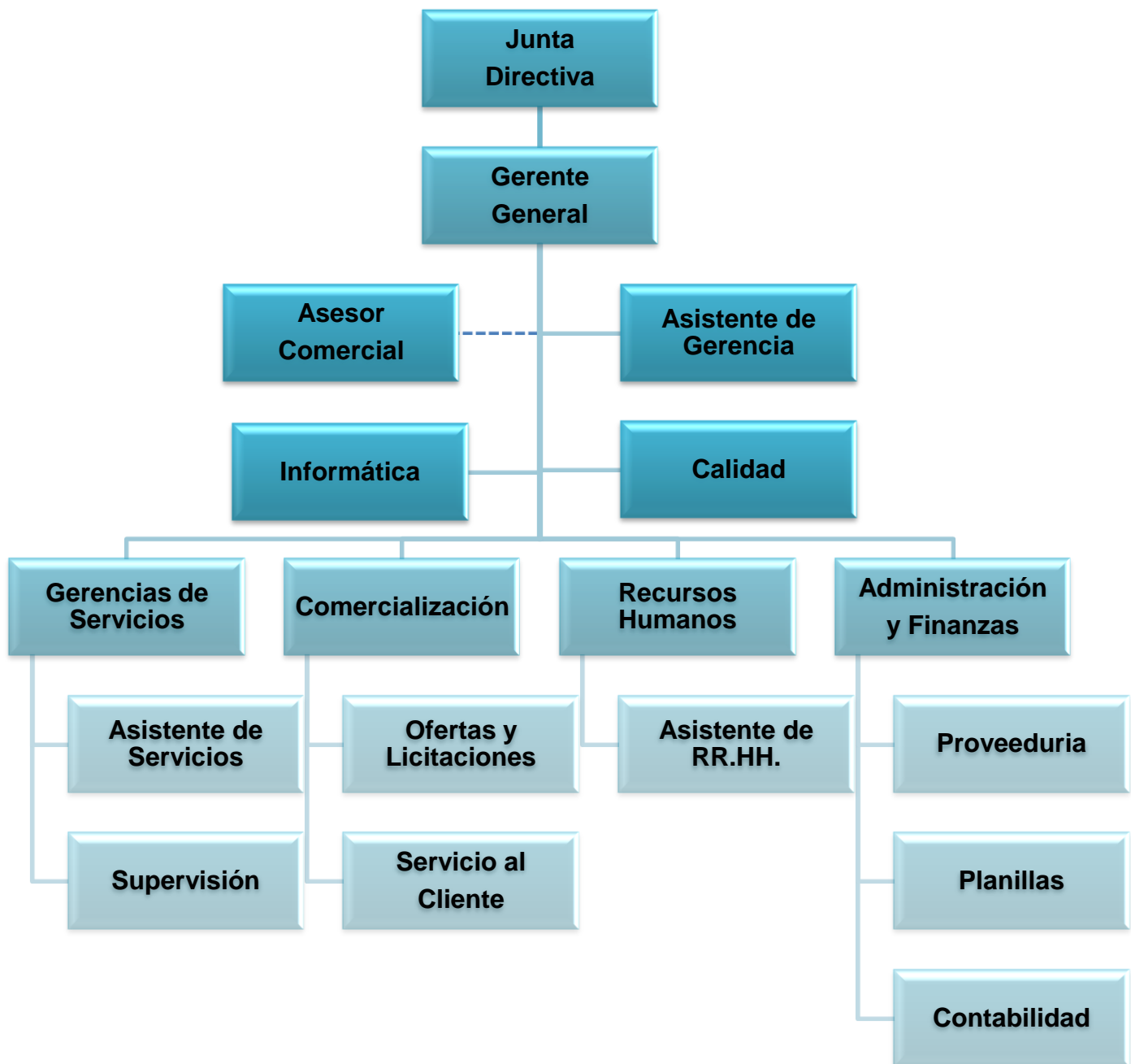
1.3 Ubicación geográfica

Se encuentra localizada en la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, en el edificio Tequendama, locales 7-2, 8-3, 9-2, 10-2 final 21 av. norte y Autopista norte. Col. Layco. Lugar de las oficinas de la Administración y personal de apoyo administrativo, además de un local para el almacenamiento de materiales.

Tabla 1



1.4 Estructura organizativa



1.5 Bienes y/o servicios ofrecidos

1.5.1 Administración de personal outsourcing

Proceso por el cual 3M Outsourcing S.A. de C.V. asume la responsabilidad de administrar el personal para desempeñar una actividad, servicio o tarea que el cliente ha decidido no realizar con recursos propios.

Beneficios

- Ahorro sustancial en dinero y tiempo, ya que los servicios no los ejecuta personal interno. La empresa, administra toda la carga laboral, lleva el control y supervisión de las actividades del personal en las instalaciones del cliente.
- Se evita problemas laborales con el personal, ausencia de recurso humano debido a enfermedades, períodos de maternidad o permisos repetitivos. Esta provee personal de sustitución proporcionándole recurso eventual durante esos períodos.
- Evitará contratar personal destinado a la elaboración de planillas, ISSS o AFP ya que este es considerado como un valor agregado.
- Procesos seguros y a tiempo, se respalda al cliente en forma responsable asegurándole cumplimiento de las Leyes Laborales vigentes.
- Se podrá enfocar en actividades de mayor importancia para el beneficio de su empresa, ya que a través del servicio outsourcing se asegura la calidad en el mantenimiento de su ambiente de trabajo diario.
- Contará en todo tiempo con técnicos y profesionales con excelente presentación.
- Ahorro en la logística y control de inventarios de los materiales, herramientas y equipos a utilizar.
- El outsourcing, permite optimizar los recursos de una empresa, centrar sus esfuerzos en su principal actividad económica, dejando en manos de especialistas aquellas áreas no sustantivas

de su empresa y permitiendo que se dedique a aquellas áreas más estratégicas.

1.5.2 Administración de planillas

La empresa, administra la carga laboral de empresas a través de un sistema, donde toda la información de sus empleados se podrá procesar satisfactoriamente, teniendo a tiempo la planilla de salarios, seguro social y AFP, vacaciones, aguinaldos e indemnización, así como la descarga de los salarios del personal por medio electrónico en cada una de sus cuentas en el momento que se requiera.

Beneficios

- Ahorro sustancial en dinero y tiempo, ya que la planilla no la elabora el personal del cliente.
- Evitará contratar personal destinado a la elaboración de planillas, o asesoría legal, ISSS o AFP ya que, la empresa cuenta con el personal profesional para hacerlo por usted.
- No tendrá problemas laborales con el personal, ya que la información es revisada y se le aplica controles de calidad por medio de diferentes filtros antes de su pago.
- Procesos seguros y a tiempo, respaldados en forma responsable asegurándole pagos a tiempo gracias a que contamos con el sistema de transferencia electrónica vía Net Banking; así como entrega de boletas, certificados del ISSS, constancias, declaración de renta, en el tiempo requerido, etc.
- Se podrá enfocar en actividades de mayor importancia para el beneficio de su empresa, mientras que la empresa contratada asegurará la calidad en el proceso de levantamiento de la planilla, revisión, autorización y pago al trabajador.
- Contará con el respaldo de 3M Outsourcing S.A. de C.V. empresa que tiene una trayectoria de 15 años de experiencia en el mercado nacional, dando este servicio con volúmenes grandes a empresas con estándares de corporaciones multinacionales, con un

procedimiento específico de pago correcto de planillas dentro de su sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008.

1.5.3 Reclutamiento, selección y contratación de personal

Este tipo de servicios consiste en buscar los candidatos para diferentes plazas solicitadas por empresas o instituciones de acuerdo al perfil basado en su formación, educación, habilidades, experiencia y las funciones que el cliente requiera o designe.

Por lo que cuenta con una amplia y completa base de datos para diferentes perfiles administrativos, técnicos-operativos y gerenciales; es decir mandos altos, medios y bajos.

Beneficios

- Se evita realizar por cuenta propia el proceso de reclutamiento de personal que incluye entrevistas, pruebas de conocimiento, psicológicas y otros
- Ahorro en tiempo, dinero y recursos humanos a disponer para la búsqueda de candidatos así como pasar la entrevista y pruebas psicológicas para los candidatos.
- El cliente se enfocará única y exclusivamente a seleccionar entre los candidatos presentados, el que mejor le parezca.
- El cliente únicamente paga en concepto de la búsqueda sin embargo la dirección y administración del personal es su responsabilidad.

1.5.4 Servicios de captura y digitalización de datos

La digitalización de documentos es el mecanismo más sencillo, eficiente y rentable para almacenar, administrar y consultar grandes volúmenes de documentos, en forma de imágenes digitales.

Las imágenes digitales se pueden almacenar en los discos internos de cualquier computadora personal, en arreglos de discos o sistemas de almacenamiento masivo, con respaldos en discos CD-R o DVD que garantizan su conservación en óptimas condiciones.

La captura, es otra opción en la que se recibe información por medios electrónicos y físicos para la creación de una base de datos; digitando o escaneando la información y pasando por un estricto control de calidad en un sistema informático de captura, diseñado y desarrollado por la empresa. Posteriormente, es generada la información y enviada en un archivo electrónico para su impresión respectiva.

Servicios

- Servicios de digitalización masiva de documentos en las oficinas de los clientes.
- Escaneo de archivos físicos de grandes dimensiones.
- Indexación automática.
- Captura manual de datos.
- Procedimientos de preparación de documentos, escaneo, rearmado de expedientes y control de calidad.
- Personal altamente calificado en el manejo y tratamiento de archivos documentales.

1.6 Administración, supervisión y realización de proyectos de ingeniería

Esta línea de negocio, administra proyectos de ingeniería de una obra específica realizándolos con personal propio o dotado por el cliente, excluyendo o incluyendo la carga laboral y gestiones administrativas según necesidad.

1.6.1 Administración de proyectos

- Elaboración y evaluación de licitaciones así como negociación de contratos.
- Instalación de oficinas equipadas para proyectos.
- Administración del personal contratado para la realización del proyecto.
- Controles financieros y realización de estimaciones para cobro al cliente.

- Aplicación de políticas y medidas de seguridad industrial para los trabajadores.

1.6.2 Supervisión de proyectos

- Supervisión con personal altamente calificado.
- Control de obras en ejecución.
- Todo tipo de obras electromecánicas como líneas de transmisión y subestaciones eléctricas.
- Obras eléctricas en cualquier instalación o edificación.

1.6.3 Realización de proyectos

- Montaje y construcción de obras civiles, eléctricas y mecánicas.
- Realización de pintura de tanques, tuberías para el área petrolera.
- Diseño, supervisión, montaje y construcción de obras civiles y electromecánicas.

1.7 Mantenimiento y limpieza de instalaciones

Se realiza el mantenimiento y limpieza de sus instalaciones incluyendo la mano de obra y su administración, así como los insumos y equipos para todo tipo de empresa.

1.7.1 Mantenimiento

- Mantenimiento de zonas verdes, chapoda y jardinería.
- Mantenimiento de infraestructura.
- Mantenimiento de tanques industriales.
- Obras civiles.

1.7.2 Limpieza industrial

- Limpieza de salas de máquinas
- Limpieza y pulido de pisos

1.7.3 Limpieza institucional

- Limpieza de paredes, ventanas, mobiliario, alfombras.

- Limpieza de servicios sanitarios.
- Limpieza, encerado y pulido de pisos.

1.7.4 Beneficios

- Ahorro sustancial en dinero y tiempo, los servicios no son ejecutados por el personal interno; ya que la empresa administra toda la carga laboral, lleva el control y supervisión de las actividades del personal en las instalaciones del cliente.
- Cuenta todo el tiempo con técnicos y profesionales con excelente presentación.
- Ahorro en la logística y control de inventarios de los materiales, herramientas y equipos a utilizar, ya que la empresa provee todos los insumos necesarios.
- Mantendrá sus instalaciones en buenas condiciones.

1.8 Pensamiento Filosófico

3M Outsourcing, tiene como perspectiva hacia el futuro penetrar en el mercado internacional a través de alianzas estratégicas con empresas extranjeras de la región Centroamericana.

1.8.1 Visión¹

Ser una empresa líder en el área centroamericana en la prestación de servicios de administración de personal, proyectos de ingeniería y captura de datos, caracterizada por sus estándares de calidad, de cara a la satisfacción de sus clientes.

1.8.2 Misión²

Ser una empresa de primera línea en El Salvador que provee al mercado industrial, institucional y eléctrico las más innovadoras líneas de servicio en: administración de personal, mantenimiento de infraestructura, manejo de la información, y creando

¹ La visión se tomo de la que actualmente posee la compañía, conforme al Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

² La Misión y valores se tomo de la que actualmente posee la compañía, conforme al Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

condiciones para la introducción de nuevas líneas de negocios en: energías renovables, servicios médicos, de laboratorio, distribución y logística, contribuyendo al éxito en la gestión de nuestros clientes, siendo fieles a nuestros valores empresariales comprometidos con el desarrollo de nuestro capital humano y la conservación del medio ambiente.

1.8.3 Valores

- Honradez: El actuar del personal está basado en la rectitud, respetando sus principios basados en la verdad y respeto a la propiedad material e intelectual.
- Integridad: Actuar con honestidad, veracidad, responsabilidad y ética profesional.
- Respeto: La relación y comunicación con los clientes y compañeros es de estricto respeto a sus valores, creencias y opiniones.
- Confianza: Con la calidad de su trabajo y comunicación oportuna, generando confianza y credibilidad en el cumplimiento exacto de sus compromisos y responsabilidades.
- Eficiencia: Realizar el trabajo en tiempo oportuno, optimizando en lo posible el uso de los recursos.

2. Planteamiento del problema

Según el diagnóstico realizado a la compañía en estudio se encontró que tiene poca inversión en publicidad, promoción y propaganda, lo que ocasiona que los clientes desconozcan de la oferta de otros servicios que brinda, esto conlleva a que continuamente se pierdan oportunidades de negocios con los mismos clientes.

La inversión en publicidad se ha concentrado en elaborar brochures, pagina web y redes sociales, que pocas veces llegan a las personas adecuadas y a los clientes, unido a que los incentivos por ventas no son atractivos para la fuerza de ventas

que parece estar conforme con los salarios base y pocas veces busca las comisiones ofrecidas por llevar nuevos negocios a la empresa.

Se cuenta con una serie de servicios especiales con porcentajes de rentabilidad altos, en los cuales la empresa cuenta con gran ventaja competitiva al ser altamente calificados y que requieren de conocimientos técnicos y muy pocas empresas poseen experiencia para competir con la organización.

Entre estos servicios podemos mencionar consultorías, propuestas económicas y de factibilidad en eficiencia energética para hospitales, presas hidroeléctricas y otras del sector eléctrico, éstos han contribuido grandemente en el pasado a mantener económicamente toda la operación, sin embargo al igual que otros servicios no son comunicados oportunamente o se dan solo si el cliente los solicita, limitando su comercialización.

Al consultar si existe una estrategia de marketing de la empresa que permita cambiar la tendencia y mejorar la comunicación de la oferta a los clientes, se verificó que no existe una estrategia definida ni el personal especialista que permita desarrollarla.

El impacto en los clientes y en la relación con estos es muy pobre, éstos desconocen a la empresa fuera del servicio que se está desarrollando en un determinado momento, obteniendo un posicionamiento nulo.

El mercado de outsourcing es uno de los más desarrollados en el país, en el área metropolitana existen alrededor de 89 empresas diferentes que ofrecen sus servicios en una gran variedad de áreas, desde administración de personal hasta limpieza y mantenimiento de oficinas o plantas.

La organización compite en muchos de los servicios en un mercado donde el precio del servicio es determinante en la adjudicación de servicios unido a la poca ética de algunos competidores ha contribuido a que los precios se mantengan relativamente estables tendientes a la baja y con decreciente margen neto de ganancia, del 19% sobre los ingresos en el 2007 al 4% en 2010. La empresa ha fallado en el establecimiento de un equilibrio entre el precio y calidad del servicio que despierte el interés de los clientes y manteniendo un margen de rentabilidad superior al que obtendría de una inversión en la bolsa o inclusive que el generado por un deposito a plazos.

La empresa ofrece valores agregados como:

- Clínica Empresarial adscrita al ISSS que cuenta con personal profesional médico para consultas médicas generales ubicada en 23 Calle Poniente y Boulevard Los Héroes, Centro Profesional los Héroes, Local N° 18. San Salvador.
- Proceso de reclutamiento y selección de personal certificado ISO 9001:2008
- Cuenta con supernumerario (técnicos en limpieza) disponibles para sustituciones en caso de ausencias por parte del personal sin costo para el cliente.
- Con supervisor que se asignará al lugar en que se proporcione el servicio con visitas semanales para realizar control de calidad y de asesoría técnica al empleado designado.
- Realiza evaluación de la satisfacción del cliente cada semestre.
- Infraestructura necesaria para proporcionar respuesta ágil a los requerimientos del cliente.
- Software automatizado para cálculos de pagos de planillas ISSS y AFP desde sus oficinas. Así mismo, el sistema genera boletas de pago conteniendo detalle de tiempo laborado y deducciones de ley y entrega oportuna de certificado ISSS.

- Se realizan los pago de salarios a través de transferencia electrónica a la cuenta personal de sus empleados

Los clientes dan poca importancia a estos valores agregados o desconocen que los poseen dándole mayor relevancia al precio del servicio y no a la calidad del mismo.

Aún cuando la atención a los problemas de los clientes es personalizada y se brinda por parte de la fuerza de venta, la organización no cuenta con un seguimiento centralizado e independiente de las personas. Por ejemplo, si la anotación del vendedor se extravía o se traspapela no se la da continuidad al caso, aún si el vendedor se incapacita o tiene otras tareas, difícilmente puede delegar las actividades; de igual manera cuando se promociona un servicio.

Los factores antes mencionados a que el precio de los servicios aparentan ser altos si se comparan con la competencia, pese a que es de gran calidad y en la mayoría de ocasiones con un valor agregado superior a la oferta del mercado, constituyendo una limitante a la hora de obtener nuevos negocios o de mantener los existentes, ocasionando cierto grado de fuga de clientes. Sin embargo el precio de los servicios se encuentra en un rango aceptable, sobrepasando en valor solo aquellos que son económicamente más bajos pero de menor calidad y por debajo o igual que aquéllos de calidad similar.

Conforme a lo citado anteriormente, se concluye que el principal problema es el precio de los servicios o el margen de los mismos, pero dado que este factor es común a toda la oferta, por la alta competencia y la dinámica del mercado, se deberá enfocar los esfuerzos en otras maneras de aumentar la rentabilidad del negocio y una de ellas es el volumen de ventas, el cual permitiría

disminuir el porcentaje correspondiente a la carga administrativa, que actualmente ronda entre un 13% y el 15% del precio total.

Para lograr lo anterior se requiere de que el departamento de menor desarrollo, comercialización y mercadeo, tenga un papel más protagónico en la atracción de nuevos negocios y de mantener los actuales.

Otro punto de poco desarrollo en la empresa es la atención al cliente, que necesita modernizarse y volverse independiente de las personas que dan el servicio, creando un vínculo en relación de beneficios empresariales entre clientes-organización que sobrepase la típica relación cliente-vendedor que conlleva a obtener fidelidad de los clientes a quienes se les han brindado servicios.

Al combinar inversión no eficiente en comercialización, puesto que no llega a las personas que toman decisiones en los clientes, servicios de alta rentabilidad no desarrollados, falta de una estrategia concreta para la comunicación de la oferta de servicios, atención al cliente deficiente, imposibilidad de diferenciar la empresa por la calidad del servicio y no por el valor del mismo, mala comunicación del valor agregado de los servicios, demanda de servicios básicos de bajo coste, poco margen de ganancia, competidores que ofertan abajo del costo son evidencia que la organización tiene deficiencias administrativas que podemos resumir en:

Deficiencias en el costeo de los servicios, pese a que en periodos anteriores muchos de los productos ofrecidos eran rentables con el tiempo se han vuelto de poco margen y la empresa ha fallado en desarrollarlos acorde a los cambios.

Deficiencias en la administración y mercadeo, aún siendo una compañía con varios años en el mercado a fallado en posicionar la

marca 3M Outsourcing en la mente de los consumidores para los cuales la diferencia está en el precio de los servicios y no en la calidad.

Deficiencias en el desarrollo de nuevos productos, la empresa se ha quedado estancada en los servicios actuales que son cada vez menos rentables y no existen servicios en desarrollo que permitan ir sustituyendo los ingresos de los servicios que antes eran estrellas.

3. Justificación de la investigación

El contar con un diagnóstico y propuesta para el desarrollo de modelo competitivo, permitirá sostener las líneas que actualmente no presentan utilidades netas superiores al 6% desarrollando nuevos servicios; que sean rentables y difíciles de imitar por la competencia por el alto grado de especialización que requieren, facilitando la diferenciación de la organización.

La situación actual de la empresa no es sostenible en el tiempo puesto que los márgenes de utilidad neta no son acordes a la inversión realizada por lo que existe el riesgo de que desaparezca por no generar las utilidades que los accionistas esperan.

Con la implementación de la propuesta de modelo de negocios se busca desarrollar los siguientes aspectos:

a. Aumento de clientes

Incrementar la retención de los clientes rentables, (ayuda a identificar que clientes son rentables y cuáles no) y la satisfacción de los mismos.

Ejemplo: Un cliente satisfecho recomendará la empresa a una media de 1 a 4 conocidos, mientras que un cliente insatisfecho contará su mala experiencia con su empresa a una media de 7 a 10 contactos.

b. Aumentar su rentabilidad

A través de la eficiencia en sus costos y gastos, estableciendo un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo.

c. Aumento de nuevos mercados

A través, del lanzamiento de nuevas líneas en donde aumentaría la oferta de sus productos; creando así la diferenciación entre estos.

d. Diferenciación del producto o servicio

Ayuda a conocer qué se diferencian de las demás empresas, ya sea en el diseño de la imagen o la marca; el uso de la tecnología que se posee al realizar el servicio; además de los valores agregados que ofrece la empresa.

e. Eficiencia en la inversión de mercadeo

Los gastos actuales de marketing no están dirigidos a las personas adecuadas en los clientes y se orientan principalmente a brochures, pagina web y redes sociales resultando necesario invertir redirigir y aumentar la inversión en marketing pero no de forma desordenada sino asegurando estrategias que incentiven al público objetivo seleccionado a contratar los servicios.

f. Conocimiento de sus competidores

Ayuda a saber, a través de un diagnóstico cuáles son los competidores y así conocerlos para crear nuevas estrategias.

g. Conocimiento de las fortalezas

Mediante el diagnóstico de sus fortalezas, es posible saber cuáles son las áreas donde posee liderazgo la empresa, las cuales deben ser aprovechadas con la finalidad de seguir creando estrategias que ayuden a hacer más competitiva la empresa con relación a la competencia.

4. Delimitación de la investigación

4.1 Espacial

La investigación se realizó en las oficinas administrativas de 3M Outsourcing S.A. que se encuentra localizada en la ciudad de San

Salvador, departamento de San Salvador, en el edificio Tequendama, locales 7-2, 8-3, 9-2, 10-2 final 21 av. norte y Autopista norte. Col. Layco, lugar de las oficinas de la administración y personal de apoyo administrativo. Y en visitas realizadas a clientes localizados en el área metropolitana de San Salvador y algunos los cuales fueron encuestados para conocer la opinión de los servicios ofertados y de los nuevos servicios de la empresa.

4.2 Temporal

El trabajo de investigación se desarrolló tomando de referencia del año 2006- 2010, período que sirvió para evaluar el comportamiento de la empresa.

4.3 Económica

Los costos³ que incurrirían la consultoría ascienden a \$22,768.25 los cuales están implícitos, en horas consultores y papelería. Otros gastos como alimentación, transporte, etc. serán absorbidos por los consultores.

4.4 Académica

El aporte a la población académica de la Universidad de El Salvador es el fortalecimiento de nuevas técnicas de mercadeo que permiten la implementación de un modelo de negocios en busca de la continuidad y mejora de la situación de la empresa. Ejemplificando un caso de estudio aplicable a todo tipo de empresas que complementa la temática impartida en los módulos que comprende la Maestría en Consultoría Empresarial: Administración, Finanzas y Mercadeo y Proyectos.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Realizar consultoría para diagnosticar la situación actual de la empresa y elaborar una propuesta de un modelo competitivo para las

³Detalle de costos en anexos

líneas de capacitación y consultoría de sistemas de gestión de calidad con el fin de fidelizar los clientes y fortalecer el posicionamiento de la empresa 3M Outsourcing S.A de C.V.

5.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico del mercado de Outsourcing de la zona Metropolitana de San Salvador, para identificar las principales características que buscan los clientes, al seleccionar el servicio de las empresas de Outsourcing.
- Elaborar un diagnóstico interno de la situación actual de la empresa, tomando en cuenta factores internos, externos tales como los económicos, sociales, mercadológicos y legislación existente.
- Realizar un análisis económico y financiero para determinar los factores que generan altos costos en los servicios.
- Determinar las metas y objetivos a mediano y largo plazo, permitiendo a la compañía posicionarse en líneas de capacitación y consultoría del sistema de gestión de Calidad y construir una ventaja competitiva que permita diferenciarla del resto de competidores.
- Elaborar y presentar propuesta a 3M Outsourcing S.A de C.V.

6. Hipótesis

Hipótesis nula

3M Outsourcing S.A de C.V. cuenta con un diagnóstico y propuesta de un modelo competitivo para las líneas de capacitación y consultoría de sistemas de gestión de calidad con el fin de fidelizar a los clientes y fortalecer el posicionamiento de la empresa.

Hipótesis alterna

3M Outsourcing S.A de C.V no cuenta con un diagnóstico y propuesta de un modelo competitivo para las líneas de capacitación y consultoría de sistemas de gestión de calidad con el fin de fidelizar a los clientes y fortalecer el posicionamiento de la empresa, con estrategias claras, medibles y alcanzables.

7. Metodología de la investigación

Población

La población fue constituida por los clientes, por ser pocos, se estudió el 100% de las 11 empresas actuales, adicionalmente aun se mantiene contacto con 3 clientes anteriores que también serán incluidos en el estudio. Lo que permitió conocer la situación existente en el interior de las empresas clientes de los servicios de 3M Outsourcing, El segundo grupo, son 17 empresas que 3M outsourcing ha identificado que tienen o desean obtener servicios outsourcing, se consideró debido a que son los posibles nuevos clientes con el propósito de obtener información completa y veraz para sustentar el desarrollo de la propuesta.

8. Variables

El diagnóstico y propuesta de un modelo competitivo para las líneas de capacitación y consultoría de sistemas de gestión de la calidad, con el fin de fidelizar a los clientes puede expresarse por medio de la función:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6)$$

Donde (Y) es variable dependiente representando el diagnóstico y propuesta de desarrollo. (Y) depende de las siguientes variables independientes que representan la eficiencia en cada servicio que ofrece la compañía:

- (x₁) Servicio de administración de personal outsourcing.
- (x₂) Administración de planillas.
- (x₃) Reclutamiento, selección y contratación de personal.
- (x₄) Servicio de captura y digitalización de datos.
- (x₅) Administración, supervisión y realización de proyectos de ingeniería.
- (x₆) Mantenimiento y limpieza de instalaciones.

9. Identificación de fuentes de información

Para llevar a cabo la investigación se obtuvo información proveniente tanto de fuentes primarias como fuentes secundarias.

■ Fuentes primarias

Las fuentes primarias dan lugar a obtener la información en el sitio donde se realiza el estudio para obtener un diagnóstico del mismo, es decir, la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar.

Esta información se obtuvo a través de cuestionario, constituidos por 14 preguntas, dirigidos a los gerentes administrativos, gerentes de recursos humanos y gerente de servicios generales de las empresas que contratan los servicios de outsourcing del Área metropolitana de San Salvador; quienes brindaron la información requerida a través de las encuestas; es por eso que se hizo uso de los cuestionarios, para obtener información veraz que garantizara la consecución de los objetivos planteados anteriormente, la cual es necesaria para el éxito de la investigación.

Los clientes de 3M OUTSOURCING S.A. de C.V. que se les realizó la encuesta fueron:

Nombres de las empresas

- | | |
|------------------------------|---------------------------|
| 1. GGG y PP S.A de C.V | 8. Dinamitas S.A de C.V |
| 2. Motrix | 9. Ingenio el Sur |
| 3. Carbajal S.A de C.V | 10. Cosmicos S.A de C.V |
| 4. BB y Asociados S.A de C.V | 11. Hospitalito del Norte |
| 5. Asaf de El Salvador | 12. Los Rosales |
| 6. Clio y Trans El Salvador | 13. Fundecor |
| 7. Biosert | 14. Los Aspes S.A de C.V. |

■ **Fuentes secundarias**

Los datos secundarios que se utilizaron fueron los siguientes.

a) Información bibliográfica proporcionada por las siguientes instituciones:

✓ Tesis de Investigación sobre Outsourcing previamente elaborados con temas afines al nuestro o libros sobre la investigación.

b) Páginas Web

10. Diseño de herramienta de investigación

Cuestionarios estructurados

a) Cuestionario para las empresas

Para llevar a cabo la investigación se aplicó la técnica de recopilación de información por medio de un cuestionario dirigido al gerente de recursos humanos o al gerente administrativo y gerente de servicios varios

El cuestionario estuvo conformado por cinco partes.

1. Encabezado: donde se identifica la institución de donde proviene la encuesta.

2. Solicitud de colaboración: Se solicitó la colaboración de los gerentes de recursos humanos o gerentes administrativos, dentro de las empresas outsourcing.
3. Datos de clasificación: se obtuvieron los datos de clasificación de las empresas outsourcing de limpieza.
4. Cuerpo del cuestionario: se formularon 14 preguntas de forma abierta, cerrada y mixta. (ver anexo 5)

CAPITULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1. Antecedentes históricos de outsourcing⁴

El outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial, es una práctica que lleva muchos años permitiendo a las empresas ampliar sus resultados. Ésta se da a inicio de la era post industrial cuando se genera el fenómeno de la competencia en los mercados globales.

Con el famoso carro Modelo T negro de Henry Ford (1908 - 1927) ⁵ fue tal la demanda, que su capacidad de producir se volvió un recurso escaso y no tuvo otra alternativa que entrar a subcontratar partes con terceros. Lo mismo ocurrió en los años veinte con el desarrollo que tuvo el ferrocarril; fue tal la demanda por productos en la mayoría de las empresas, que se vieron obligadas a buscar quien les realizó trabajos por fuera de ella.

Por los años cincuenta, después de la reconstrucción de Europa por parte de los americanos, se dió un fenómeno parecido, también por exceso de demanda sobre la oferta, pero acá la subcontratación se hizo para garantizar que algunos proveedores si surtieran la materias primas que se requerían y en el momento oportuno. También

⁴ Citado el 22/02/2012 [18:04] <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/mkt/outsour.htm>

⁵ Citado el 22/02/2012 http://en.wikipedia.org/wiki/Ford_Model_T

es de este período muy común la contratación con terceros de los servicios de asesoría.

En los años setenta, se hizo necesario, para quienes no mantienen recursos de petróleo, reducir costos y esto los hizo buscar quienes produjeran bienes requeridos por las empresas, a quienes los produjeran más barato. No podemos pasar por alto lo hecho en los años sesenta cuando Europa se fue para el norte de África a buscar mano de obra barata, lo mismo que hicieron los japoneses con el oriente de África y los americanos con el sur de América.

Lograron los tres contratar con empresas conectoras del medio, para que se les redujeran los costos, contratando la producción de algunos bienes. También en esta época con la introducción del computador a la industria, se empezó por parte de algunas empresas a vender servicio para la nómina, inventarios, etc.

Sin embargo, la revolución del outsourcing en el mercado está definida en el año 1989, momento cuando Eastman Kodak cedió a terceros su centro de data y sistema de telecomunicaciones a (I.S.S.C), empresa creada por IBM para la prestación de servicios de informática⁶.

En estos años el énfasis se puso especialmente en la calidad, imperativo que se mantiene en nuestros días unido a la eliminación del despilfarro, cuyo reflejo se observa en el auge de los sistemas justo a tiempo y de los sistemas de gestión y control de calidad total. En estos años aparecieron las primeras empresas que con éxito respondieron al entorno actual.

Estas empresas modificaron tanto su configuración interna adoptando sistema de producción justo a tiempo, control de calidad total y

⁶Citado 23/02/2012

<http://www.articuloz.com/Administración-articulos/importancia-alcance-y-repercusiones-del-uso-del-outsourcing-778509.html>

tecnología avanzada, como la proyección de su comportamiento en el mercado, potenciándose el proceso de planificación estratégica.

El outsourcing es un término creado en 1980 para describir la tendencia de las grandes compañías que estaban transfiriendo parte de sus funciones a proveedores. Es decir, consiste en que una empresa contrata, a una agencia o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa. Un buen ejemplo es la nómina. Todo negocio tiene que manejarla, pero existen firmas especializadas que lo pueden hacer mejor y a un costo menor del que maneja un negocio.

2. Historia de outsourcing en El Salvador⁷

Esta información no se obtiene por medio de documentación escrita, sino a través de personas que iniciaron esta actividad económica en sus empresas en la década de los 80's.

En el país los outsourcing se originaron con las empresas de servicios que brindaban seguridad, se refería a que sus agentes eran colocados en diferentes organizaciones estatales o privadas, que requerían del servicio.

La subcontratación de personal de agentes de seguridad fue un éxito, pues ofrecían el servicio sin que el contratante interviniera en el proceso de capacitación, reclutamiento, entre otros. Los agentes ya estaban listos para trabajar, claro está que todo tiene ventajas y desventajas, ya que en esta década la mayoría de los agentes habían pertenecido a la fuerza armada del país, y venían de un proceso de guerra, esto originaba problemas de conducta por los traumas psicológicos que muchos vivieron, pero poco a poco se fueron minimizando esas situaciones hasta lo que existe a la fecha.

⁷ citado 23/02/2012

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.311-H558p/658.311-H558p-Capitulo%20I.pdf>

En los 90's surge la contratación que ofrecía personal para el mantenimiento y limpieza interna de las empresas, esto creció y todas las empresas de mediana a gran empresa, utilizaban este servicio, obteniendo excelentes resultados.

Hasta los años 90's se mantuvo lo anteriormente mencionado pero afrontando el desafío de la flexibilidad entendida en su sentido amplio, capacidad de adaptación a los cambios demandados por los clientes, mercado y entorno competitivo que justificó el auge que mantuvo el planteamiento denominado reingeniería de las empresas o diseño de procesos.

Ante las nuevas variables de la competencia y el potencial tecnológico disponible se considera imprescindible, una transformación radical en las empresas por cuanto han de diseñar y redefinir sus procesos, estructuras y sistemas. Introduciendo nuevos criterios, valores e ideas apostando por la innovación, creatividad y por un pensamiento discontinuo (innovador), que permitieran lograr la necesaria flexibilidad, eficiencia y efectividad en la organización.

Este planteamiento de reingeniería de las empresas, implica el inicio de una revolución en las formas de estructurar y de funcionar de las empresas de concebir una nueva manera de dirigirlas y de replantear con autenticidad y con vigor, quedando todo en definitiva en manos de las personas y en como supiesen aprovechar el potencial de las tecnologías innovadoras a su servicio.

En los 90's el outsourcing era considerado como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como:

- Es más económico: Reducción y/o control del gasto de operación.

- Controlar costos: Conocer costos reales y garantizar apego a presupuestos, optimizar utilización de recursos.
- Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía.
- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.
- Mayor eficiencia.

Lo anterior permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería y destinar recursos para otros propósitos.⁸

2.1 Ventajas y desventajas del outsourcing⁹

Como en todo proceso existen aspectos positivos y negativos que forman parte integral del mismo. El outsourcing, no queda exento de esta realidad. Es por ello, que a continuación se mencionan algunas ventajas y desventajas:

2.1.1 Ventajas

- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un

⁸ Administración de pequeñas y medianas empresas [Citado el 26/09/2007]
<http://www.monografias.com/trabajos31/Administración-pymes/Administración-pymes.shtml>

⁹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/43/outsourcing.htm>

cambio de reglas y un mayor alcance de la organización.

- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

2.1.2 Desventajas

- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del proveedor externo.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- El costo ahorrado con el uso de outsourcing, puede que no sea el esperado.
- Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Reducción de beneficios
- Pérdida de control sobre la producción.

2.2 Situación actual ¹⁰

El desafío de la competitividad para las empresas de outsourcing supone reunir una serie de condiciones y de actividades para poder continuar generando rendimientos positivos y detectando posiciones ventajosas frente a sus competidores. Pero, ante el panorama del entorno empresarial de las últimas dos décadas y hasta nuestros días, las características que una empresa debe reunir para ser competitiva son aquellas que permitan a la organización dotarse de la necesaria capacidad para adaptarse a los continuos cambios de su entorno. Y la adaptabilidad de las empresas al cambio del entorno como requisito para el éxito; es decir, mostrar su capacidad para anticipar lo que sus clientes quieren y cambiar sus organizaciones y procesos, rápida y eficientemente, a fin de responder mejor que sus competidores a las nuevas exigencias.

Ello se traduce en que la clave del éxito de la empresa actual que se dedica al outsourcing, pueda competir con efectividad, a su capacidad, con la mayor anticipación posible y la mejor calidad producto-servicio. Y es que hoy, resulta indispensable mantenerse competitivos sobre la base de una sola de las dos estrategias básicas tradicionales, por lo tanto, la persecución conjunta de minimización de costes y plazos y maximización de calidad y servicio, articulando todo ello en una estrategia que tenga como prioridad la satisfacción continua del cliente.

2.3 Importancia económica, política y social de las empresas que pertenecen al sector de servicios de outsourcing

2.3.1 Importancia económica

El sector servicio representa un 65.7 % del PIB, según datos de BCR,¹¹ lo que es importante en el crecimiento económico del país. La

¹⁰ Julia Evelin Martínez; Elcira Beltrán De Viéitez *Desafíos Y Oportunidades De Las Pyme Salvadoreños* EISalvador.FUSADES, 2002. P. 109.

¹¹Según datos de: <http://www.bcr.gob.sv/uploaded/content/category/1839142178.pdf>, pag.68.

medición de esta producción de bienes y servicios es importante porque representa la riqueza generada en período dado (generalmente un año); es decir, el crecimiento económico de un país.

2.3.2 Importancia política de las empresas de outsourcing

En El Salvador el Sector Servicios representa una fuente muy importante generadora de empleos lo cual contribuye al ingreso de la nación. Algunos gobiernos han avanzado significativamente en el diseño de una política empresarial que tienda a estimular el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

El crecimiento económico de un país no puede basarse en unas cuantas empresas grandes" muchas micro, pequeñas y medianas empresas brindan una gran cantidad de empleos, ayudando a la economía nacional.¹²

2.3.3 Importancia social de las empresas de este sector¹³

En términos de importancia social, uno de los elementos a resaltar es la capacidad de creación de empleo que genera, al ofrecer servicios estandarizados al mercado y promover masivamente los servicios, se genera una alta demanda de fuerza de trabajo. Todos estos empleos serian generados de manera muy fragmentada por la empresa privada y a un costo social más alto.

En adición a lo anterior, debido a sus servicios típicamente orientados a empresas, se hace necesaria una estrategia de

12 Revista trimestral. [en línea] El Salvador, BCR, 2007. [Citado el 29/09/2007], disponible en <http://www.bcr.gob.sv/publicaciones/revista.html>

13 El Diario de Hoy. [en línea] El Salvador, El Salvador.com, 2007. [Citado el 26/09/2007], disponible en <http://www.elsalvador.com/noticias>,

J. RODRÍGUEZ VALENCIA. Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas[en línea] México, ECASA, 1993 [citado el 26/09/2007] disponible en <http://www.monografias.com/trabajos31/Administración-pymes/Administración-pymes.shtml>

capacitación a todo el personal, lo cual va en beneficio del empleado y del nivel de servicio que se entrega a los clientes, colaborando así con la mejora de la competitividad de las empresas y de la sociedad salvadoreña en general.

3. La mediana empresa

3.1 Conceptos básicos

La Empresa: Es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica.

Mediana empresa: Es la unidad económica, jurídica y social que está formada por recursos humanos (20-100 empleados), materiales, tácticos, financieros y está bajo la dirección, responsabilidad y control de una persona cuya función es la creación de utilidades, mediante la producción comercialización de bienes o servicios.¹⁴

Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.¹⁵

3.2 Generalidades de la mediana empresa.

Hablar de la mediana empresa, dentro del aspecto económico, es hablar de múltiples actividades productivas, considerando las diferentes categorías de la entidad, el ser humano debe de haberse enfrascado en el desarrollo de éstas, desde que comenzó a elaborar objetos en grandes cantidades con el fin de comercializarlos.¹⁶

La mediana empresa en El Salvador, empezó a tomar auge en la década de los años de 1960, cuando se fortaleció en gran parte la industria, cuyo propósito fue lograr una completa industrialización y mejorar el crecimiento económico, en cuanto a la comercialización de bienes y servicios en la región centroamericana.¹⁷

¹⁴Diagnóstico del Desarrollo de la Mediana Empresa Comercial El Salvador. FUSADES, 2006 Pág. 24

¹⁵Administración de pequeñas y medianas empresas. Ob. Cita

¹⁶Comercio e Industria El Salvador, Cámara de comercio de El Salvador, 2006

¹⁷Comercio e industria Ob. Cit.

Se adoptó un modelo de sustitución de importaciones basados en políticas que protegían las industrias regionales, aumentado los aranceles y creando otro tipo de restricciones sobre productos importados y se exoneraba a los incipientes industriales (pequeños emprendedores) de impuesto de importación sobre materia prima, maquinaria y equipo, productos semi-elaborados, y en ocasiones sobre rentas y utilidades.

Lo anterior, contribuyó al surgimiento de nuevas industrias, las cuales se desarrollaban en un mercado cautivo asegurado y sin competencia extra-regional. Durante los años de 1980 el proceso económico en El Salvador, experimentó poca inversión y la fuga de capital extranjero y nacional, hacia otros países, porque el país ya no era muy atractivo para la inversión, por temor a su inestabilidad económica.

Sin embargo, a pesar del cierre de muchas empresas el comercio salvadoreño, especialmente la mediana empresa se mantuvo activa, después de firmado los Acuerdos de Paz en el año de 1992, se notó un surgimiento de la economía y como siempre la mediana empresa salvadoreña, ha contribuido al desarrollo y crecimiento de la misma.¹⁸

Esta estrategia, que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que los departamentos internos no podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

En los años 60's e inicio de los 70's, en que el principal problema para las empresas era donde competir, permitió la existencia de una

¹⁸Diagnóstico del Desarrollo de la Mediana Empresa Comercial Ob. Cit. Pág.27

estructura jerárquica tradicional y una óptica de gestión por funciones; en una situación decreciente complejidad de la competencia, la cuestión primordial para las empresas es como lograr el éxito respecto a sus más directos competidores y como alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Este éxito conlleva para las empresas, la situación de los enfoques de dirección y gestión, así como los modelos organizativos tradicionales por su inadecuación para responder a las nuevas exigencias, y por consiguiente la redefinición de sus procesos y sus estructuras, de sus formas de funcionar, de producir y dirigir.

4. Modelo de competitividad de Porter (Michael Eugene Porter)¹⁹

¿En qué consiste la formulación de una estrategia competitiva?

Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan.

- Gran número de competidores
- Competidores igualmente equilibrados
- Crecimiento lento en el sector.
- Costos fijos elevados
- Falta de diferenciación

¹⁹ Profesor de la Harvard Business School (HBS) y autoridad Global reconocido por temas estratégicos de empresa ,desarrollo económico de naciones y regiones y aplicadas a la competitividad empresarial

- Costos cambiantes
- Incrementos importantes de la capacidad
- Competidores diversos.
- Intereses estratégicos elevados
- Fuertes barreras de salida.
- Diferenciación del producto: Las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector.
- Requisitos de capital: La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo. El capital puede ser necesario no sólo para las instalaciones de producción sino también para cosas como crédito al cliente, inventarios o para cubrir las pérdidas iniciales.
- Costos cambiantes: Los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Pueden incluir los costos de reentrenamiento del empleado, de nuevo equipo auxiliar, el tiempo para probar y calificar una nueva fuente, necesidad de ayuda técnica y el rediseño del producto.
- Acceso a los canales de distribución. La nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similar, lo cual reduce las utilidades. Cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo para un producto, es obvio que será más difícil el ingreso al sector industrial

¿Qué es una estrategia competitiva genérica?

Consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a

las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

Las empresas de este sector han descubierto muchos métodos distintos para este fin y la mejor estrategia para una empresa dada es, en última instancia una construcción única que refleja sus circunstancias particulares. Sin embargo, a un nivel amplio, podemos identificar tres estrategias genéricas, internamente consistentes para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector. En ocasiones la empresa puede seguir con éxito más de una estrategia como su objetivo principal, aunque rara vez esto es posible.

La implantación efectiva de estas estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existe más de un objetivo primario. Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector; en algunas estructuras significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

¿En qué consisten las tres estrategias genéricas?

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en un sector determinado:

1. Liderazgo general en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o alta segmentación

1. Liderazgo total en costos

Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector

industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la eficiencia de costos en Investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.; disminuyendo el monto global sin aumentar el costo total prestando especial énfasis en la calidad del servicio. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines.

Teniendo una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia.

2. Diferenciación.

Consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño de imagen o marca; en tecnología, características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribución o en otras dimensiones. Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien éstos no son el objetivo estratégico primordial.

La diferenciación, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta al liderazgo en costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo.

La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el

poder del proveedor y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.

3. Enfoque o alta segmentación:

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas.

Está construida para servir muy bien a un objetivo en particular y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. Aun cuando la estrategia de enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación, desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

Tabla 2²⁰

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Todo un sector industrial	DIFERENCIACIÓN	LIDERATO GENERAL EN COSTOS
	Solo a un segmento en particular	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas.

CAPITULO III DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

1. Diagnóstico

²⁰ Profesor de la Harvard Business School (HBS) y autoridad Global reconocido por temas estratégicos de empresa, desarrollo económico de naciones y regiones y aplicadas a la competitividad empresarial

A continuación, se presenta un estudio de la empresa 3M Outsourcing S.A. de C.V., en la cual se realiza un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) por áreas de función dentro de la empresa, como lo son: área de mercadeo, área operacional, área financiera y área de recursos humanos. También, se realizará un análisis del Diamante de Porter como una herramienta de la competitividad y un análisis financiero de la empresa.

1.1 FODA por áreas

MERCADEO

Fortalezas

- La empresa cuenta con 15 años de experiencia.
- Cuenta con 6 líneas de servicio.
- Alta percepción de calidad en el servicio.
- La empresa cuenta con línea especial de servicios de consultoría de eficiencia energética.

Oportunidades

- Posibilidad de proporcionar nuevos y variados servicios a los clientes existentes.
- Existe un amplio mercado para expandirse a nivel nacional como internacional.
- Pocos competidores en el mercado de servicios especiales.

Debilidades

- No posee plan de desarrollo en el área de mercadeo.
- Carece de personal especializado en la rama de mercadeo.
- Falta de publicidad.
- Posibles clientes potenciales que no conocen todos los servicios que ofrece la empresa.

Amenazas

- Existe mucha competencia en servicios similares.
- La competencia tiene más posicionamiento en el mercado.
- Perdida de clientes, ya que estos son motivados en primera instancia por el precio, antes que por la calidad de los servicios.

OPERACIONAL**Fortalezas**

- Estructura organizacional adecuada por el tamaño de la empresa y por los servicios ofrecidos.
- Por el tipo de estructura se facilita la comunicación vertical y horizontal.
- Personal capacitado en áreas técnicas.
- Cuenta con sistema de certificación de gestión de calidad 9001-2008 por procesos.

Oportunidades

- Ubicación estratégica, de fácil acceso para los clientes.
- Mayor oportunidad en el mercado, ya que la empresa cuenta con certificación de gestión de la calidad 9001-2008 por procesos; lo cual permite tener mayor credibilidad con las empresas privadas y públicas.

Debilidades

- No cuenta con sistemas centralizados de información.
- La empresa, no dispone de un sistema de seguridad para proteger la información.
- Daños en los equipos informáticos debido al uso prolongado que se hace en los procesos de digitalización y otros.
- Perdida de materiales y equipo de limpieza.

Amenazas

- Robos de vehículos.
- Fuga de personal especializado
- Demandas por incumplimientos de contratos.
- Incremento en costos en materiales utilizados en servicio de limpieza.
- Requisitos y reglas más rigurosas de la LACAP (Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública)

FINANCIERO**Fortalezas**

- La empresa cuenta con solvencia financiera.
- Personal capacitado en las diferentes áreas de servicio.
- La empresa cuenta con controles financieros por líneas de negocio.
- Como empresa, se cuenta con presupuesto anual.
- Buen posicionamiento en el sistema financiero.
- El área de finanzas cuenta con un proceso específico, el cual es medido mensualmente mediante indicadores.

Oportunidades

- Acceso a líneas de crédito ya que la empresa no ha necesitado incurrir en gastos financieros.
- Puede invertir en otros rubros.

Debilidades

- Utilización de los recursos en actividades que generan valor, pero que no son del giro principal de la empresa.
- No se cuenta con sistemas de análisis y de seguimiento (se manejan mediante tablas de Excel) para el área de finanzas sino que solamente para contabilidad, planillas, proveeduría y facturación.

Amenazas

- Cancelación de contratos de parte los clientes.

RECURSOS HUMANOS**Fortalezas**

- Posee personal altamente calificado.
- El personal administrativo se siente identificado con la empresa.
- Poca rotación de personal en el área administrativa.
- Esta área, es evaluada a través de indicadores y procesos específicos.
- Cuenta con un sistema de Recursos Humanos para pruebas psicológicas.
- Cuenta con todos los requisitos que establece el código de trabajo para la formación del comité de seguridad industrial e Higiene ocupacional.

Oportunidades

- Posee la capacidad técnica para capacitar y especializar al personal en áreas especiales.
- Experiencia en el área de selección y contratación de personal.

Debilidades

- Pocos especialistas en áreas técnicas.
- Falta de un sistema integral para el reclutamiento y selección de personal.
- Que otras empresas subcontraten a otros especialistas que están laborando dentro de nuestras empresas.
- Base de datos de personal con gran número de expediente de manera documental y no digital.

Amenazas

- Fuga de personal calificado a la competencia.
- Creación de sindicatos.

Una vez planteada la situación interna de la empresa a través de los diagramas anteriores nos planteamos la necesidad de desarrollar estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades para contrarrestar las debilidades y amenazas que afectan cada área.

Tabla N°3

Estrategias para contrarrestar las debilidades y amenazas
Mercadeo
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La creación de un plan estratégico de mercadeo ✓ Entrenamiento y contratación de personal idóneo para ventas ✓ Crear mecanismos y estrategias de publicidad y relaciones públicas para el posicionamiento de la marca y del servicio ✓ Participación en ferias empresariales para la promoción de los servicios ✓ Realización de desayunos conferencia, actividades de temas de interés en la industria, dando a conocer al mismo tiempo los servicios actuales que ofrece la compañía y los beneficios que estos conllevan al contratarlos tales como (responsabilidad total de los compromisos a terceros, deducción de un 100% de impuesto, ahorro de costos por servicios fijos y otros) ✓ La creación de mecanismos de venta y de valores agregados al servicio que permita tener un valor agregado diferente a los que ofrece la competencia tales como (clínica empresarial, transporte de personal,

asesoría técnica de los servicios, prestamos a empleados, seguros de vida/hospitalarios.

- ✓ Acceso a auditorias de cumplimiento del contrato
- ✓ Acceso a medios de publicidad, radio y TV para el posicionamiento de la marca

Operacional

- ✓ Implementación de sistemas informáticos actualizados y centralizados que incorporen medidas de seguridad estrictas impidiendo posibles fugas de información y asegurando que las personas indicadas tienen acceso a la información necesaria para desarrollar sus actividades.
- ✓ Implementar política de copias de seguridad que permita mantener respaldos completos de toda la información
- ✓ Capacitación a todos los usuarios para el buen uso de la información
- ✓ Aumento de la cantidad de equipos en el área de digitalización que permita hacer un uso racional del recurso sin sobrecargas.
- ✓ Implementar controles de inventario estrictos de los materiales y equipos de limpieza.
- ✓ Programar planes de mantenimiento a los equipos de limpieza.
- ✓ Contratar un servicio de seguros colectivo que permita a la empresa disminuir costos por este servicio y mejorar las condiciones de los seguros.
- ✓

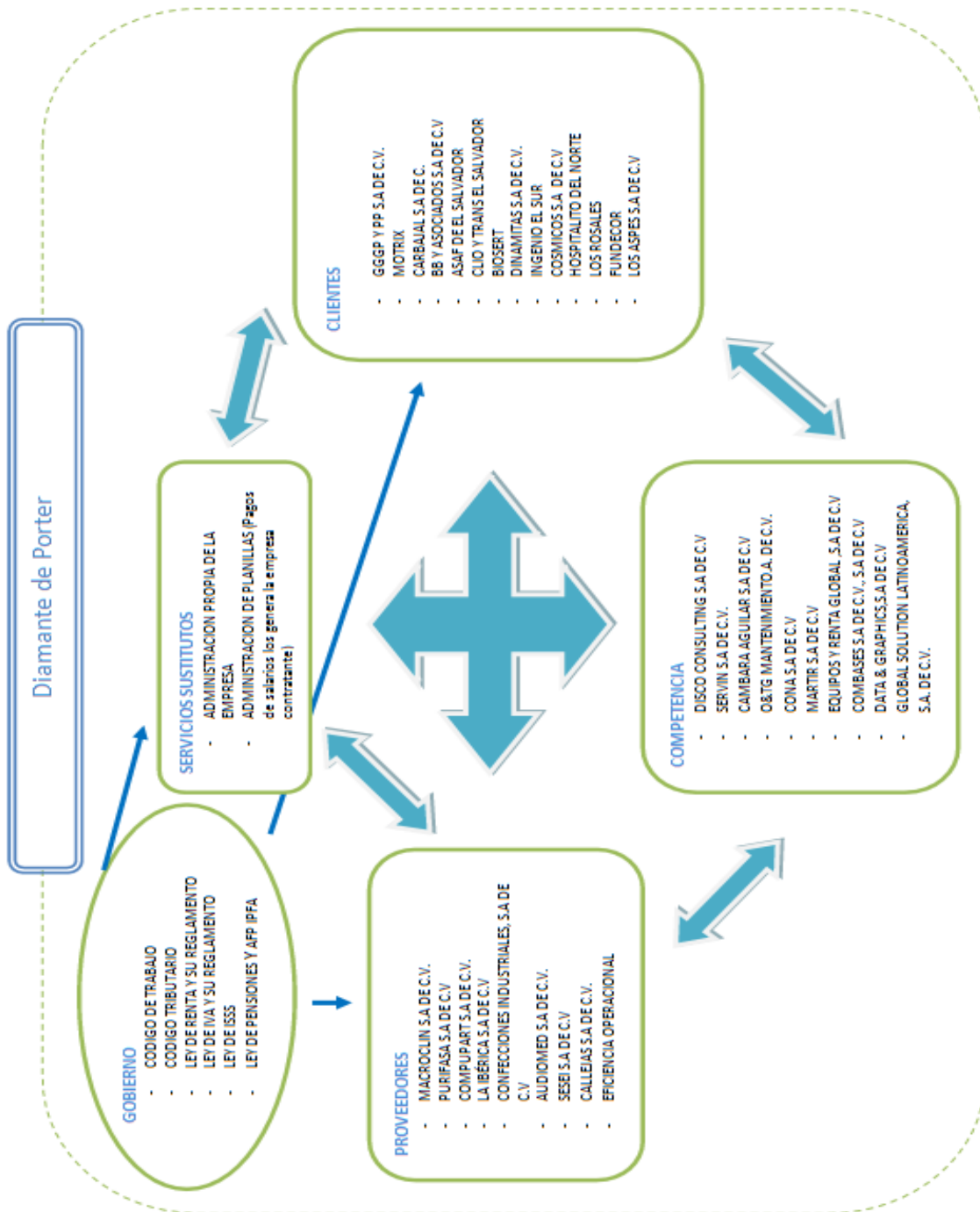
Financiero
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquisición de un sistema integral (compras, presupuestos, contabilidad, facturación, análisis financiero, recursos humanos) que permita dinamizar la información de manera más oportuna. ✓ Mantener un balance adecuado entre las actividades financieras que generan valor que no son propias del giro de la empresa con aquellas que son parte de la actividad principal y que deben generar la mayor cantidad de ingresos a la empresa. ✓ Reforzar el seguimiento de los clientes brindando mayor énfasis a la resolución de quejas y reclamos, la mejora continua de los servicios y la ampliación de los mismos con valores agregados que permitan el incremento de los ingresos de la compañía.
Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Digitalización de documentos para ser incorporados al sistema integral de información. ✓ Facilitar la promoción dentro del personal de la empresa a través de un plan de carrera. ✓ Realizar constantemente nivelaciones de las prestaciones ofrecidas al personal en comparación a la que ofrecen otras compañías.

La herramienta de análisis FODA, pese a contar con elementos externos, no nos permite profundizar en estos aspectos, especialmente cuando se necesita una visión global de la posición de la empresa en el mercado como un todo, por lo que ampliamos el

enfoque del FODA con el siguiente diamante de PORTER, herramienta que nos permite tener una percepción global y complementa el análisis realizado a través del FODA.

1.2 Modelo de las cinco fuerzas del Diamante de Michael Porter

Tabla N° 4



Análisis concluido a partir del diagrama anterior

1.2.1 Gobierno

El cambio a las reformas tributarias, impacta a las empresas que se dedican al negocio de outsourcing incrementando los impuestos de cada ejercicio a tal grado que podría disminuir

Tabla N°5

ESCENARIO DEL IMPACTO DE LOS IMPUESTOS				
	Legislacion 2011		Legislacion 2012	
Ingresos	\$	1,200,000.00	\$	1,200,000.00
Costos por servicios	\$	1,100,000.00	\$	1,100,000.00
Utilida bruta	\$	100,000.00	\$	100,000.00
Gastos Operativos	\$	96,500.00	\$	96,500.00
utilidad antes de ISR	\$	3,500.00	\$	3,500.00
Porcentaje ISR		25%		30%
ISR	\$	875.00	\$	1,050.00
1% de pago minimo (ISR)			\$	12,000.00
% de pago a cuenta		1.50%		1.75%
Pago a cuenta	\$	18,000.00	\$	21,000.00
Remanente para proximo ano	\$	17,125.00	\$	9,000.00
Utilidad del Ejercicio	\$	2,625.00	\$	(8,500.00)

considerablemente el capital de trabajo. Este efecto se muestra en la siguiente tabla donde se compara la aplicación de los impuestos para la legislación anterior y la actual.

El principal cambio que afecta el capital de trabajo se debe al pago mínimo de (Impuesto Sobre la Renta) y pago a cuenta que como se observa en el grafico anterior aumenta considerablemente; en la forma de administración es necesario contar con un capital de trabajo alto que actualmente no paga muchos impuestos y que a partir del el ejercicio 2012 estará obligado a pagarlo.

Con los niveles actuales de rentabilidad sobre los ingresos el pago de impuestos superará los ingresos, por lo que es necesario aumentar la rotación del capital de trabajo para aumentar el margen de utilidades neto y contrarrestar los efectos tributarios.

1.2.2 Proveedores

En la actualidad los proveedores incrementaron sus precios entre el 5% y el 25% respecto al año anterior, impactando el precio de la oferta, esto es particularmente importante en los compromisos contractuales ya adquiridos, donde no se puede modificar el precio pactado, disminuyendo las utilidades generadas.

1.2.3 Servicios Sustitutos

Existe mucho riesgo, principalmente en el rubro de administración, de que las empresas no vean ningún beneficio en contratar el servicio y prefieran administrar sus propias planillas olvidándose de los beneficios fiscales que estos tipos de servicios conlleva tales como la deducción de un 100% de IVA y Renta; responsabilidad laboral, ahorros en costos fijos etc.

1.2.4 Competencia

Existe gran cantidad de ofertantes de los servicios prestados por la empresa, especialmente en las áreas de administración, limpieza y digitalización lo que genera competencia basada principalmente en ofrecer precios más bajos, debido a que apuestan a vender volumen en los servicios y no en incrementar margen de utilidades.

1.2.5 Clientes

El poder de los clientes en la negociación es grande debido a que se tienen muchas opciones de servicios adonde elegir, adicionalmente se valora poco los servicios adicionales como supervisión, clínica empresarial, etc. Por parte de estos, que solo representan costos adicionales.

En el presente año el 90% de los clientes han solicitado que se eliminen estos servicios a fin de que el precio sea menor.

1.3. Análisis de sencibilización de precios de ofertas.

Tabla N°6

Servicio	Empresa	Monto de Garantía	Monto
Servicios de personal profesional y operativo para oficinas y subestaciones de Pretosal, S.A. de C.V.	3MOUTSOURCING S.A DE C.V	\$ 33.499,28	\$ 592.907,57
	Disco Consulting S.A. de C.V.	\$ 30.222,44	\$ 604.448,99
	Servin S.A. de	\$ 33.020,36	\$ 669.908,55
Mantenimiento del centro turístico, ubicado en el puerto de la Libertad	3MOUTSOURCING S.A DE C.V		\$ 108.727,06
	Cámbara Aguilar, S.A. de C.V.		\$ 67.509,79
	Taquio , S.A. de C.V.		\$ 156.039,16
	O&TG mantenimiento yservicios		\$ 77.196,98
	CONA, S.A. de C.V.		\$ 88.526,37
	Martir S.A de C.V		\$ 79.121,47
	Servin S.A. de		\$ 49.940,17
	Equipos y Renta Global S.A de C.V. Convases S.A de C.V		\$ 82.131,56 \$ 67.652,29
Servicio para maquila de datos de solicitudes y expedientes de maestros que optan a plazas vacantes, ascenso en el escalafón docente, prorroga de directores y sub directores año 2011. Colegio los Proceres	3MOUTSOURCING S.A DE C.V	\$ 800,00	\$ 31.200,00
	Data & Graphics S.A de C.V.	\$ 800,00	\$ 36.000,00
	Global solutions latinoamerica S.A de C.V	\$ 800,00	\$ 33.979,10
Servicios de limpieza de edificios ,jardinería , lavado de vehículos, desalojo de basura , limpieza de sala de control, fumigación en instalación, chapoda de patios y zonas perimetrales, poda de árboles, limpieza de posos y cisternas	3MOUTSOURCING S.A DE C.V	\$ 12.000,00	\$ 240.397,16
	O&TG mantenimiento yservicios	\$ 12.000,00	\$ 202.416,14
	Aserdi S.A de C.V.	\$ 12.000,00	\$ 200.181,40
	OEC de Centro America	\$ 12.000,00	\$ 281.018,00
	Servin S.A de C.V	\$ 12.000,00	\$ 343.298,70
Servicios de jardinaeria para la oficinas	3MOUTSOURCING S.A DE C.V	\$ 1.500,00	\$ 74.109,89
	O&TG mantenimiento yservicios	\$ 1.500,00	\$ 64.689,03
	Ambientes y desarrollos	\$ 1.500,00	\$ 75.600,00
Servicios de mantenimiento hidraulico para el casco a nivel central y para los centros de desarrollo profesional de docentes region occidental , central y oriente para el periodo de Enero a Diciembre de 2011	3MOUTSOURCING S.A DE C.V	\$ 1.285,00	\$ 37.973,88
	O&TG mantenimiento yservicios	\$ 1.285,00	\$ 34.239,00
	Martir S.A de C.V	\$ 1.285,00	\$ 41.460,00
Servicios de mantenimiento del sistema hidráulico para las instalaciones de la jefatura de modalidades flexibles, para el periodo de enero a diciembre de 2011	3MOUTSOURCING S.A DE C.V	\$ 1.285,00	\$ 9.871,86
	O&TG mantenimiento yservicios	\$ 1.285,00	\$ 6.847,80
	Martir S.A de C.V	\$ 1.285,00	\$ 8.640,00

Los resultados sombreados en color gris demuestran la empresa adjudicada en los servicios lo cual refleja una alta tendencia a decidir basándose en el precio sobre otros factores tales como: calidad, experiencia, valores agregados y otros.

1.4. Análisis Financiero

Tabla N° 7

3M OUTSORCING S.A DE C.V					
BALANCE GENERAL					
ANALISIS VERTICAL					
	2006	2007	2008	2009	2010
Activo					
Efectivo y equivalentes	27%	36%	47%	64%	69%
Instrumentos Financieros	2%	0%	0%	0%	0%
Cuentas y Documentos por cobrar	34%	19%	9%	13%	12%
Inventarios 0.02	1%	2%	3%	2%	2%
Otros activos corrientes	0%	0%	0%	0%	0%
Activo Corriente	64%	57%	59%	79%	83%
Inversiones Financieras	9%	20%	22%	2%	1%
- Estimaciones por fluctuaciones en inversiones financieras					
Inversiones en propiedades					
Terrenos	1%	4%	4%	4%	4%
Edificios	28%	22%	24%	27%	25%
Inversiones en bienes muebles	46%	40%	40%	40%	37%
- Depreciación acumulada de propiedades de bienes muebles	-48%	-43%	-49%	-52%	-50%
Inversion en activos intangibles	0%	0%	0%	0%	0%
No amortizables (Marcas, licencias, franquicias, permisos, Etc)	0%	0%	0%	0%	0%
Software	0%	0%	0%	0%	0%
- Amortización de activos Intangibles	0%	0%	0%	0%	0%
Otros activos corrientes	0%	0%	0%	0%	0%
Activo No Corriente	36%	43%	41%	21%	17%
Activos Totales	100%	100%	100%	100%	100%
Pasivo					
Cuentas y Documentos por pagar	14%	5%	3%	5%	4%
Préstamos bancarios a CP (Incluye porción corriente de PLP y sobregiros)	4%	1%	1%	2%	1%
Retenciones (Legales y personales)	1%	1%	1%	1%	2%
Provisiones (Gastos incurridos)	3%	3%	2%	3%	6%
otros pasivos corrientes	0%	0%	1%	1%	1%
Pasivo Corriente	23%	10%	8%	11%	15%
Cuentas y documentos por pagar	0%	0%	0%	0%	0%
Préstamos bancarios a LP	6%	6%	5%	3%	2%
Otras obligaciones a LP	0%	0%	0%	0%	0%
Pasivo no Corriente	6%	6%	5%	3%	2%
Pasivos Totales	28%	16%	12%	15%	17%
Capital Social	33%	27%	29%	32%	29%
Reservas de Capital	3%	5%	6%	6%	6%
Superávit	0%	0%	0%	0%	0%
Utilidades Retenidas	28%	23%	49%	37%	42%
Utilidades del Ejercicio	7%	30%	4%	10%	7%
Patrimonio	72%	84%	88%	85%	83%
Pasivo y Patrimonio	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla N°8

3M OUTSORCING S.A DE C.V					
BALANCE GENERAL					
ANALISIS HORIZONTAL					
	2006	2007	2008	2009	2010
Activo					
Efectivo y equivalentes	100%	40%	18%	18%	17%
Instrumentos Financieros	100%	-2946%	-4528%	100%	-322%
Cuentas y Documentos por cobrar	100%	-41%	-131%	21%	3%
Inventarios 0.02	100%	-21%	41%	-88%	34%
Otros activos corrientes	100%	0%	0%	0%	0%
Activo Corriente					
Inversiones Financieras	100%	64%	0%	-1396%	0%
- Estimaciones por fluctuaciones en inversiones financieras					
Inversiones en propiedades					
Terrenos	100%	68%	0%	0%	0%
Edificios	100%	0%	0%	0%	0%
Inversiones en bienes muebles	100%	8%	-8%	-12%	1%
- Depreciación acumulada de propiedades de bienes muebles	100%	10%	4%	-4%	6%
Inversion en activos intangibles	100%	0%	0%	0%	0%
No amortizables (Marcas, licencias, patentes, franquicias, permisos, Etc)	100%	0%	0%	0%	0%
Software	100%	0%	0%	0%	0%
- Amortización de activos Intangibles	100%	0%	0%	0%	0%
Otros activos corrientes	100%	0%	0%	0%	0%
Activo No Corriente					
Activos Totales	1500%	-2818%	-4604%	-1361%	-261%
Pasivo					
Cuentas y Documentos por pagar	100%	66%	-71%	39%	-8%
Préstamos bancarios a CP (Incluye porción corriente de PLP y sobregiros)	100%	-184%	9%	14%	-51%
Retenciones (Legales y personales)	100%	26%	-48%	-25%	69%
Provisiones (Gastos incurridos)	100%	3%	-28%	16%	56%
otros pasivos corrientes	100%	21%	12%	13%	21%
Pasivo Corriente					
Cuentas y documentos por pagar	100%	0%	0%	0%	0%
Préstamos bancarios a LP	100%	18%	-29%	-54%	-50%
Otras obligaciones a LP	100%	0%	0%	0%	0%
Pasivo no Corriente					
Pasivos Totales	800%	-50%	-155%	3%	37%
Capital Social	100%	0%	0%	0%	0%
Reservas de Capital	100%	49%	7%	0%	0%
Superávit	100%	0%	0%	0%	0%
Utilidades Retenidas	100%	0%	49%	-50%	22%
Utilidades del Ejercicio	100%	81%	-694%	56%	-36%
Patrimonio					
Pasivo y Patrimonio	1300%	80%	-793%	9%	23%

Tabla N° 9
Estado de Resultados

3M OUTSORCING S.A DE C.V.					
ANALISIS HORIZONTAL					
Estado de resultados	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas Netas	100%	19%	-11%	-20%	32%
- Costo de lo vendido	100%	20%	0%	-28%	41%
Utilidad Bruta	0%	-1%	-11%	8%	-9%
- Gastos de Administración Monetarios	100%	12%	-48%	-22%	-15%
- Gastos de Venta Monetarios	100%		100%	53%	-24%
- Depreciación	100%	20%	-156%	-22%	45%
Gastos de Operación	300%	32%	-104%	9%	6%
Utilidad de Operación	-300%	-33%	93%	-1%	-15%
- Otros Gastos no deducibles					
+ Otros Ingresos grabados	100%	92%	-1180%	49%	2%
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	-200%	59%	-1087%	48%	-13%
- Gastos Financieros					
Utilida del período	-200%	59%	-1087%	48%	-13%
- Reserva Legal y otras reservas	100%	74%	-510%	-437%	51%
+ Gastos no deducibles	100%				
Utilidad antes de Impuesto (Base Imponi	-200%	-15%	-577%	485%	-64%
Impuestos 25%	100%	38%	-125%	52%	-16%
Impuestos Diferidos					
Partidas Extraordinarias					
Utilidad Neta	-300%	-53%	-452%	433%	-48%

Tabla N° 10

3M OUTSORCING S.A DE C.V. ANALISIS VERTICAL					
Estado de resultados	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas Netas	100%	100%	100%	100%	100%
- Costo de lo vendido	69%	71%	79%	73%	85%
Utilidad Bruta	31%	29%	21%	27%	15%
- Gastos de Administración Monetarios	24%	22%	17%	16%	10%
- Gastos de Venta Monetarios	0%	0%	2%	4%	2%
- Depreciación	2%	3%	1%	1%	2%
Gastos de Operación	26%	25%	20%	21%	14%
Utilidad de Operación	5%	4%	1%	6%	1%
- Otros Gastos no deducibles	0%	0%	0%	0%	0%
+ Otros Ingresos grabados	1%	14%	1%	3%	2%
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	6%	18%	2%	9%	3%
- Gastos Financieros	0%	0%	0%	0%	0%
Utilida del periodo	6%	18%	2%	9%	3%
- Reserva Legal y otras reservas	0%	2%	0%	0%	0%
+ Gastos no deducibles	0%	0%	0%	0%	0%
Utilidad antes de Impuesto (Base Imponi	6%	16%	2%	9%	3%
Impuestos 25%	1%	2%	1%	2%	1%
Impuestos Diferidos					
Partidas Extraordinarias					
Utilidad Neta	5%	14%	1%	7%	2%

Al analizar el estado de resultados de la empresa en estudio se puede determinar que a nivel de costos de los servicios que ofrece oscilan en un promedio de 75% en los periodos del 2006 al 2010 debido a que la mayoría de costos son reintegros verificándose que su verdadero ingreso es la comisión que percibe por los servicios que presta.

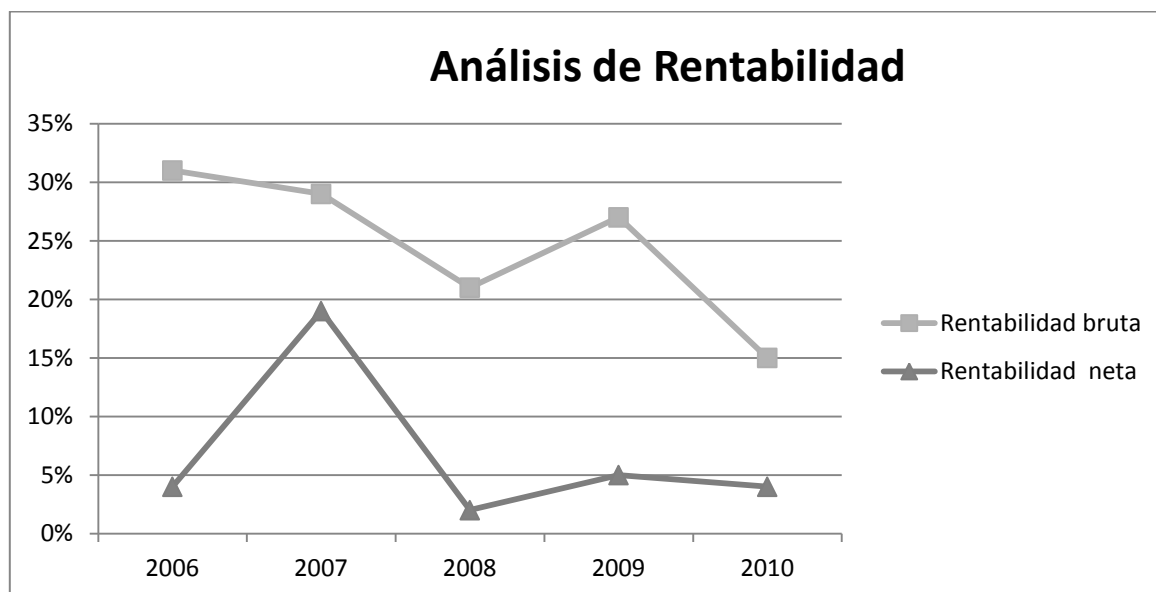
Otro punto importante que se puede observar una excesiva carga administrativa, conforme al volumen de ventas que genera la compañía en un promedio del 21% lo que significa restar en forma

significativa a la rentabilidad bruta promedio del 20.8%, dejando un promedio de rentabilidad neta de un 4% a un 6%, lo que indica que la meta de ventas para el área de comercialización tendrá que ser cada día más alta ya que este tipo de negocios los márgenes de rentabilidad son menos, por lo que debe de enfocarse a vender volúmenes y no al porcentaje de rentabilidad para poder mantener la carga administrativa y la empresa sea auto sostenible.

Tabla N° 11

Análisis de Rentabilidad			
Años	Rentabilidad bruta	Rentabilidad neta	
2006	31%	4%	
2007	29%	19%	
2008	21%	2%	
2009	27%	5%	
2010	15%	4%	
Promedio	25%	7%	

Ilustración N° 1



Como se puede visualizar en el gráfico para el año 2006 al 2007 se

ve una variante muy importante en la rentabilidad debido a que para esos años prestaban consultorías o proyectos especiales en captura y digitalización de documento, consultorías de comercialización de energía eléctricas en contratos de 4- a 5 años lo que permitió tener estabilidad dentro de la compañía, teniendo un impacto significativo para el 2008 ya que finalizaron los proyectos que se mencionaron anteriormente para ese período.

Sin embargo, la empresa se ha venido sosteniendo en el tiempo mediante la fidelización de alguno de los clientes, algunos proyectos se han perdido por la baja de precios que se ofertan en el mercado, tales son los casos en la línea de administración de personal que a finales de los 90 e inicios del año 2000 los precios se ofertaban de un 100% a un 250% por persona, hoy en la actualidad se ofertan de 8% a un 20% en el mejor de los casos.

En año 2008 al 2010 se ve un incremento del 4% debido a la continuidad en un corto tiempo de proyectos de digitalización y captura de datos, Consultorías de eficiencia energética, servicios de limpieza, chapoda, mantenimiento de infraestructura y la incorporación de nuevos contratos en administración de personal y otros que suman a las ventas tales como (agentes intermediarios de empresas extranjeras, supervisión de obras civiles, selección y contratación de personal, consultorías en seguridad industrial e higiene ocupacional)

Análisis e Interpretación de los Estados Financieros

▪ Análisis de Liquidez y solvencia

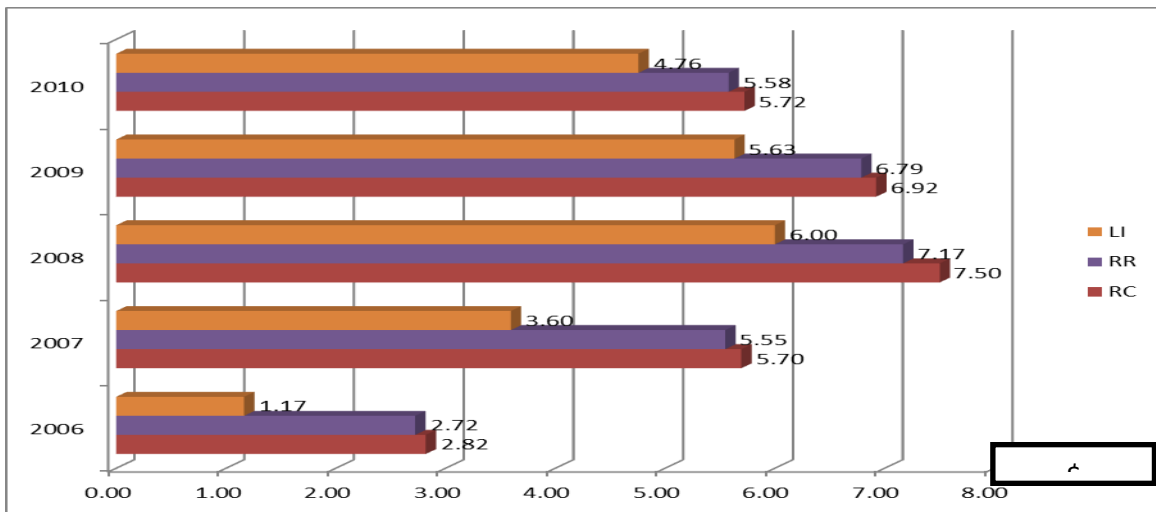
Tabla 12

Razones de Liquidez	Unidad	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
1. Liquidez General		2,82	5,70	7,50	6,92	5,72
2. Liquidez Ácida		2,72	5,55	7,17	6,79	5,58
3. Liquidez Inmediata		1,17	3,60	6,00	5,63	4,76
4. Capital Neto de Trabajo	\$	241.177,53	335.363,60	338.087,37	402.554,26	455.838,91

De acuerdo con la evolución y el valor inicial de los Ratios Financieros; la liquidez general y la liquidez ácida de la empresa muestran una tendencia al alza debido a que no se realiza la distribución de utilidades implicando la existencia de activos ociosos.

En cuanto al capital neto de trabajo se ha ido incrementando de \$241,178 en 2006 a \$455,839 en 2010, generando una fuerte necesidad de inversión que no ha sido satisfecha por las líneas de negocio actuales, este capital ocioso debe reducirse mediante la inversión en las líneas actuales o en nuevas líneas de negocio que generen utilidades a la empresa.

Comportamiento razones de liquidez



La razón corriente de la empresa se incrementó de \$2.82 dólares por cada dólar de activo en pasivos corriente en 2006 a \$7.50 por dólar de deuda corriente en 2008 lo que representa un exceso de activos respecto a los compromisos corrientes de la empresa, afectando directamente la rentabilidad. Se nota un mejoramiento en la situación durante los últimos dos años bajando a \$5.72 en 2010, pero aun es alta.

La razón ácida de la empresa también ha aumentado por arriba de lo estimado pues en 2006 la empresa contaba con \$2.72 inmediatos para cancelar \$1.00 en pasivos corrientes esto paso \$7.17 en 2008 y mejorando de \$5.58 en el año 2010, sin embargo poseer 5 veces la deuda corriente en activos inmediatos afecta la rentabilidad de la empresa.

La Liquidez Inmediata de la empresa aumentó en el período estudiado 2006-2010 pasando de tener \$1.17 en activos para responder a cada \$1.00 en obligaciones en 2006 a \$4.76 en activos por obligación en 2010, valor que resulta negativo implicando que cuando la empresa tiene liquidez está perdiendo rentabilidad al ser este valor muy elevado.

Análisis de Deuda

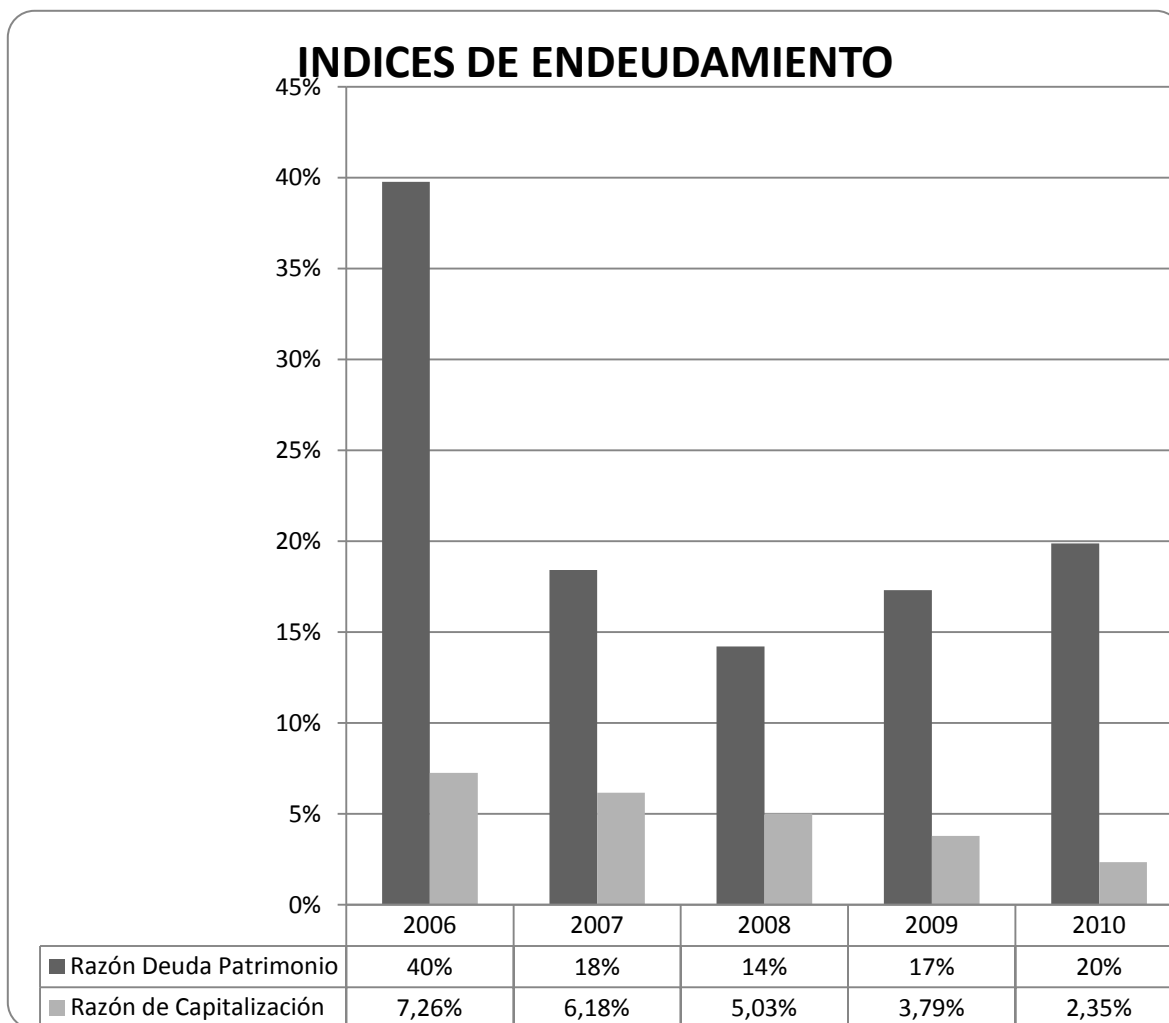
Tabla N° 13

Razones de Endeudamiento	Unidad	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
1. Razón de Deuda	\$	0,28	0,16	0,12	0,15	0,17
2. Razón Deuda Patrimonio	Porcentaje	40%	18%	14%	17%	20%
3. Razón de Cobertura de Intereses	Veces	14,70	55,77	10,78	20,45	20,33
4. Razón de Capitalización	Porcentaje	7,26%	6,18%	5,03%	3,79%	2,35%

Al analizar la tabla anterior, de cómo se encuentra la empresa de acuerdo a su capacidad de endeudamiento, y nos dice que de cada \$1 que la empresa tiene, posee una deuda en un rango de entre (\$0.12 y el \$0.28) centavos. Se puede constatar que la compañía no accede con frecuencia a créditos bancario que con el tiempo puede generar problemas de financiamiento debido a que no se tiene experiencias crediticias

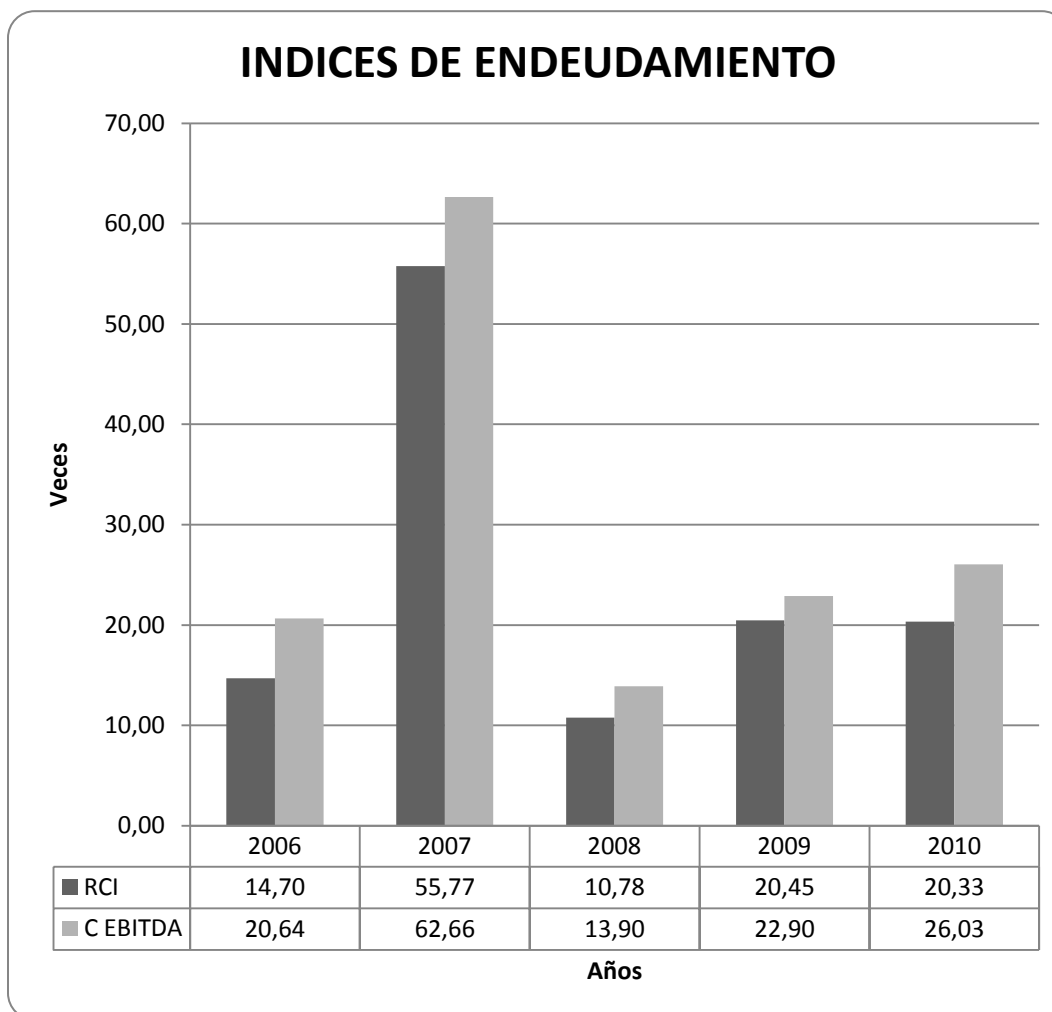
Comportamiento razones de deuda

Ilustración N°2



La razón deuda patrimonio en el año 2006 presentó un 40% lo que ahora en el 2010 es del 20% este valor es positivo para la empresa ya que su deuda ha disminuido en un 50% y con respecto a la razón de capitalización en el año 2006 fue de 7.26% y terminó el año 2010 con un 2.35% lo que nos indica que las deudas a largo plazo han disminuido lo cual es bueno para la empresa en el sentido de que tiene capacidad de pago a corto plazo.

Ilustración N°3



La razón de cobertura de interés en el 2006 comenzó con un 14.70 y finalizó en el 2010 con un 20.38 lo cual es bueno para la empresa. Con respecto a la cobertura de EBITDA (Utilidad antes de intereses, impuesto, depreciación y amortización) en el 2006 fue de 20.64% y el 2010 fue de 26.03% lo que es positivo para la empresa ya que demuestra que la empresa será capaz de pago de intereses sobre algún préstamo que se tenga, es decir la capacidad de pago ha ido aumentando.

Análisis de Actividad o Eficiencia

Tabla N° 14

Razones de Administración de Activos	Unidad	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
1. Rotación de Inventarios	Veces/año	60,00	91,44	55,27	81,18	91,43
2. Período promedio de Inventario	Días	6	4	7	4	4
3. Rotación de Cuentas por cobrar	Veces/año	5,61	9,74	20,11	13,31	19,04
4. Período Promedio de Cobro	Días	65	37	18	27	19
5. Rotación de Cuentas por pagar	Veces/año	9,33	29,45	51,08	23,80	44,08
6. Período Promedio de Pago	Días	39	12	7	15	8
7. Ciclo de conversión de Efectivo	Días	32	29	18	17	15
8. Rotación de Activos Fijos	Veces/año	7,13	8,27	9,36	8,83	14,99
9. Rotación de Activos Totales	Veces/año	1,90	1,90	1,84	1,71	2,27

La empresa es eficiente en cuanto a la rotación de sus inventarios y al período promedio de inventarios, esto puede observarse en el aumento de este de 60 a 91.43 en la rotación de inventarios y en la disminución de 6 a 4 días en el PPI en el período 2006-2010 lo cual es de esperar al ser esta una empresa de servicios; la empresa también ha mejorado en la rotación de cuentas por cobrar y el período promedio de cobro, aumentando la rotación de estas de 5.61 a 19.04 y disminuyendo el periodo promedio de cobro de 65 a 19 días; la empresa también ha aumentado la rotación de cuentas por pagar de 9.33 a 44.08 y disminuido el periodo promedio de pago de 39 a 8. En el que puede constatar que la compañía tiene poca rotación de inventario debido al giro que la empresa y en su mayoría se realizan compras de contado. En cuanto a la relación

del período promedio de cobro con el período promedio de pago existe riesgo para la empresa por que se evidencia el promedio de pago es la mitad del promedio de cobro por lo que se estaría financiando internamente este excedente por la propia empresa, sin embargo los períodos son cortos en tiempo, menos de 20 días, además el valor de las compras es considerablemente más bajo que las ventas puesto que la mayor parte del costo del servicio son salarios y prestaciones no insumos para la producción.

Análisis de Rentabilidad

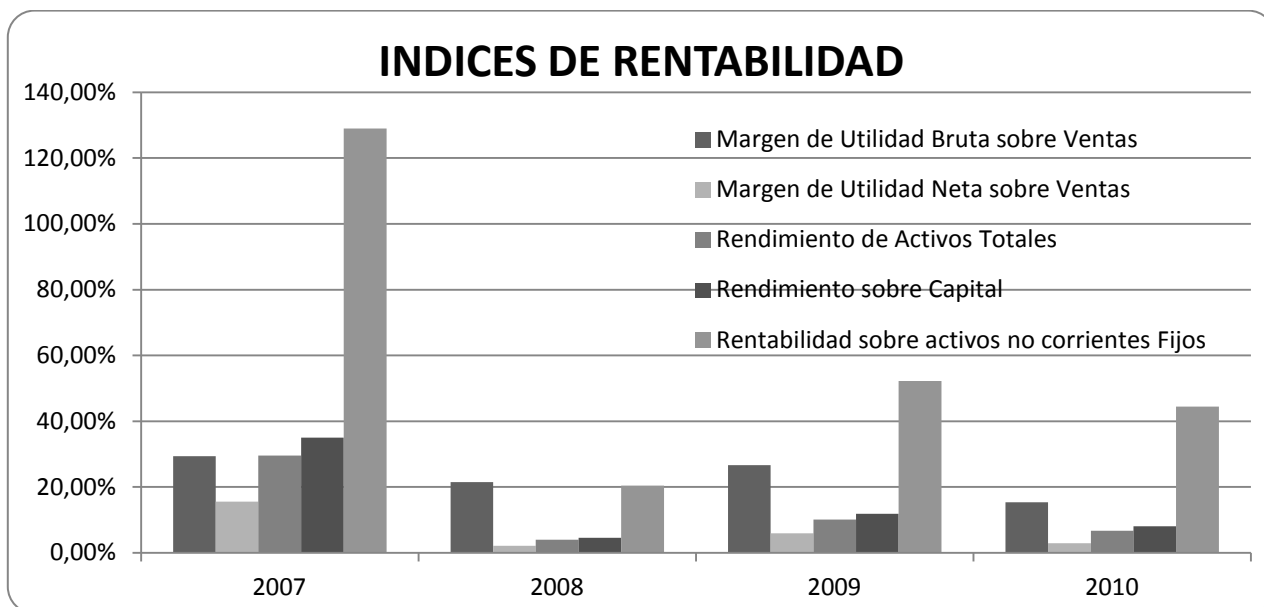
Tabla N°15

Razones de Rentabilidad	Unidad	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
1. Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas	Porcentaje	30.6%	29.3%	21.5%	26.6%	15.4%
2. Margen de Utilidad Neta sobre Ventas	Porcentaje	3.71%	15.59%	2.18%	5.91%	2.97%
3. Rendimiento de Activos Totales	Porcentaje	7.0%	29.6%	4.0%	10.1%	6.7%
4. Rendimiento sobre Capital	Porcentaje	9.8%	35.0%	4.6%	11.9%	8.1%
5. Rentabilidad sobre activos no corrientes Fijos	Porcentaje	26.4%	129.0%	20.4%	52.2%	44.4%
6. EBITDA	\$	86,78 8	285,07 1	54,53 6	93,38 6	82,875

Este cuadro demuestra que el margen de utilidad bruta varia en un rango del (15.4% al 30.6%) en el período de estudio pero este debe ser cada vez mayor; en cuanto al rendimiento de activos totales se tiene que del total de activos que posee la empresa tiene de utilidad entre el (4% y el 29.6%). Pero la más impactante y preocupante para la empresa en estudio es la rentabilidad de la utilidad neta sobre las ventas que oscilan entre 2.97 a un 5.91% en el mayor de los casos siendo cercano al 6% esperado por inversiones en la bolsa y acercándose al 3% del depósito a plazos.

Comportamiento razones de rentabilidad

Ilustración N° 4



El margen de utilidad bruta sobre ventas en el 2006 fue de 30.6% y el 2010 fue de 15.4% demuestra que ha ido disminuyendo casi a la mitad y se debe a que el costo de venta ha ido aumentando.

El margen de utilidad neta sobre ventas en 2006 correspondió al 3.71% y en el 2010 fue de 2.97% este porcentaje debería ir siendo cada vez mayor porque es la utilidad que se genera de las ventas realizadas de la empresa.

El rendimiento de activos totales comenzó con un 7.0% en el 2006 y el 2010 terminó con un 6.7% y mide la relación que hay en la eficiencia que produce los activos totales a la compañía.

El retorno sobre capital comenzó en el 2006 con un valor de 9.8% y finalizó con un 8.1% en el cual se demuestra que la empresa ha disminuido su capacidad de utilidad ya que de cada dólar la empresa tiene en utilidad el 8.1% y esta debería crecer cada vez más y no disminuir como en este caso.

La razón de rentabilidad sobre activo no corriente fijo aumentó del 26.4% al 44.4% esto significa que las instalaciones de la

empresa rinde más debido a que se tienen activos fijos propios y libres de compromisos contra terceros.

1.5 Resultados de encuesta de opinión entre clientes y potenciales clientes.

Pregunta No. 1

¿Cuál es el tamaño de la empresa?

Objetivo:

Identificar el tamaño de las empresas a las cuales se le realizó la encuesta.

Resultado:

Tabla N° 16

Tamaño de la empresa	Cantidad	%
Pequeña	0	0.00
Mediana	22	73.00
Grande	8	27.00
Total	30	100.00

Gráfica N°1

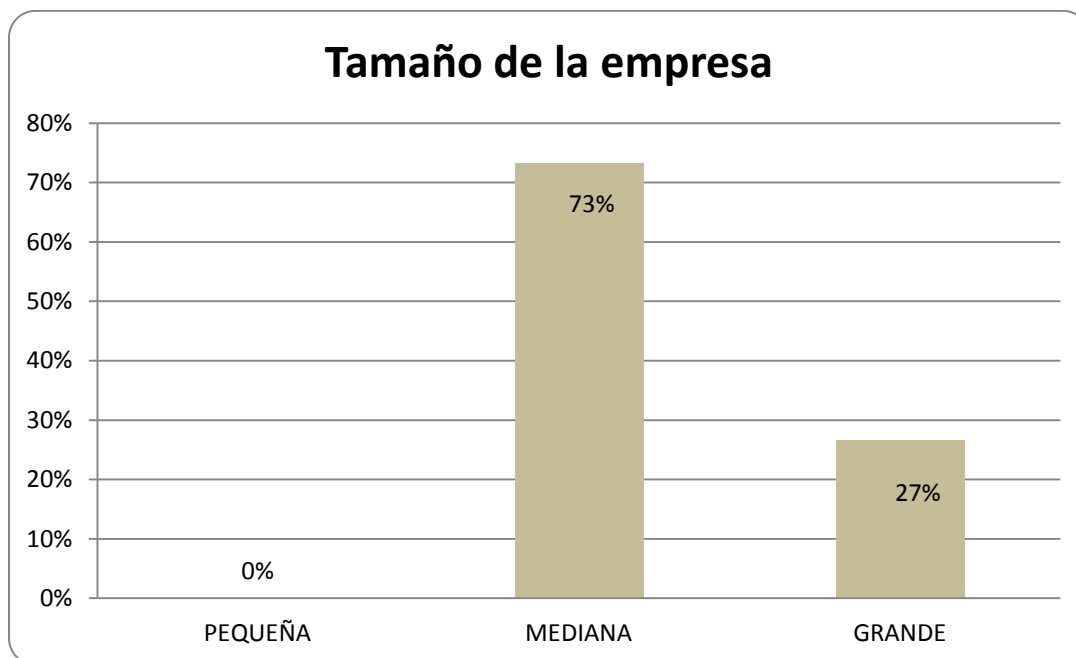


Ilustración N°5

Interpretación de los resultados

El 27% del total de las empresas encuestadas pertenece al tamaño grande y un 73% representa una mediana empresa.

Pregunta No. 2

¿A cuál sector pertenece la empresa?

Objetivo:

Identificar a que sector se enfocará la propuesta de solución, según su actividad económica.

Resultado:

Tabla N°17

Tipo de actividad	Cantidad	%
Industria	18	60.00
Comercio	2	7.00
Servicios	10	33.00
Total	30	100.00

Gráfica:

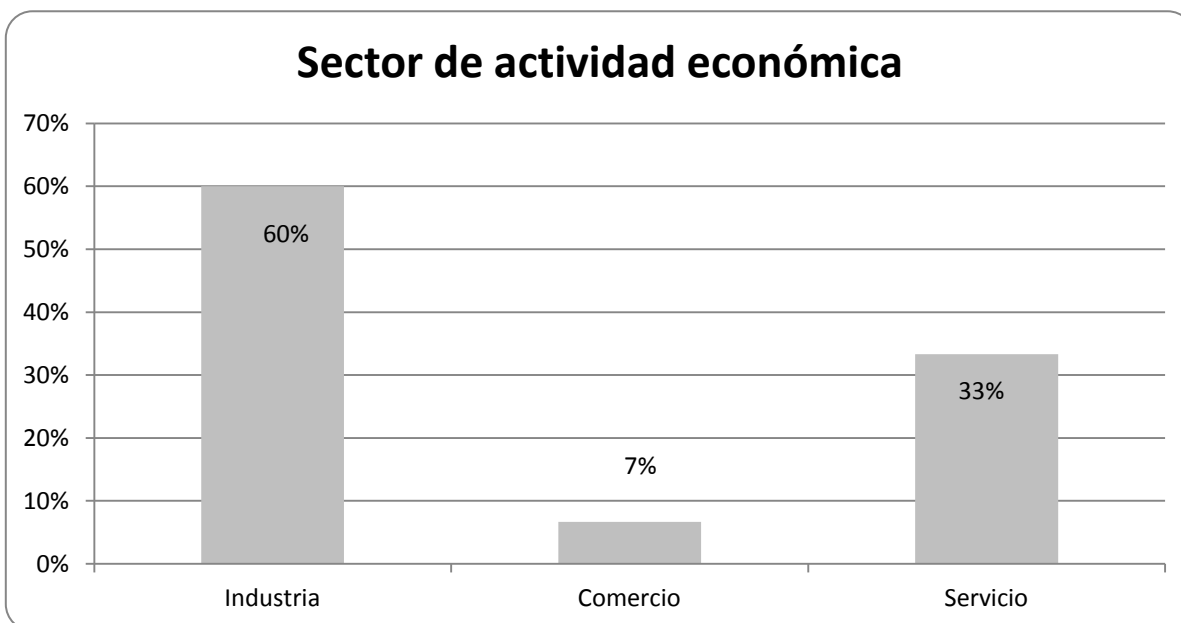


Ilustración N°6

Interpretación de los resultados

Del total de las empresas encuestadas un 7% representa al sector comercio, un 33% representa al sector servicio y el 60% del total de las encuestas representa a las empresas del sector industria.

Pregunta No. 3

¿Al contratar los servicios de outsourcing qué criterios son los de mayor relevancia para elegir a su proveedor?

Objetivo:

Conocer los gustos y preferencias que los clientes requieren al momento de contratar los servicios de outsourcing.

Resultado:

Tabla N°18

Criterios	Calificación	%
Precio	10	33.00
Calidad	9	30.00
Experiencia	7	23.00
Valores agregados al servicio	2	7.00
Recurso humano	4	13.00
Principios y Valores del proveedor	2	7.00
Experiencias anteriores con el proveedor	8	27.00
Clientes actuales del proveedor	5	17.00
Atención al cliente	6	20.00
Certificación ISO o equivalente	3	10.00
Otros	0	0.00

Gráfica:

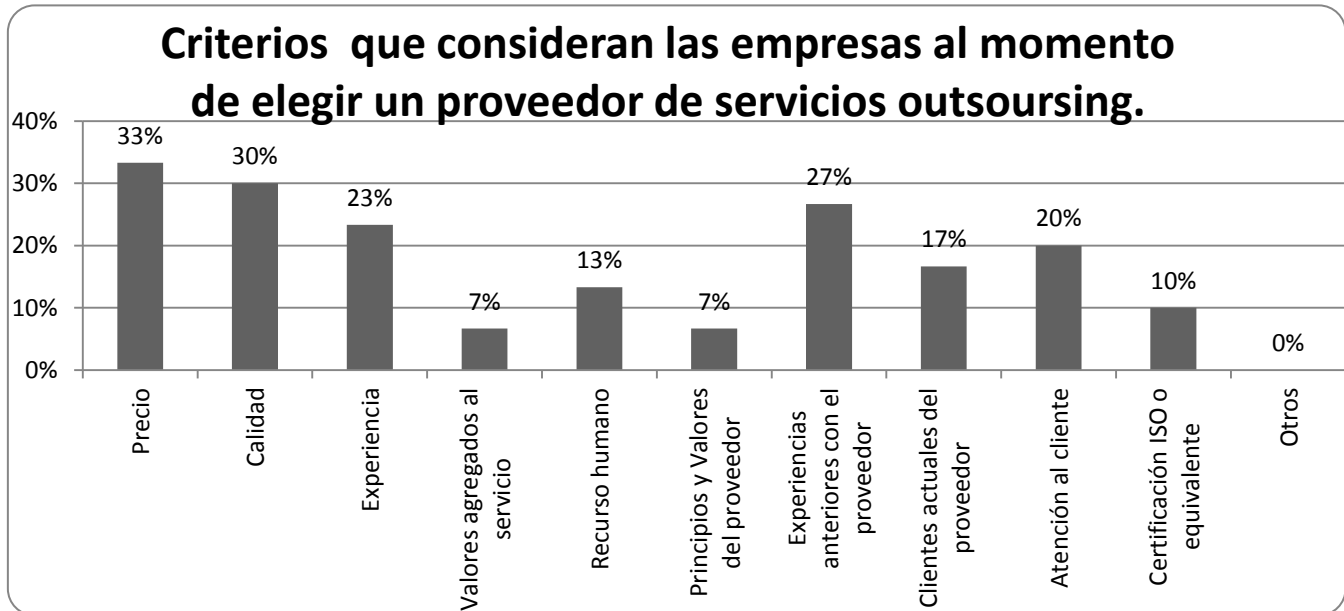


Ilustración N°7

Interpretación de los resultados

Al realizar esta pregunta sobre el criterio de contratación del servicio outsourcing, las empresas que se encuestaron se determinó que un 33% se orienta hacia el precio, el segundo la calidad con un 30%, por lo que se concluye que las empresas al momento de elegir a su proveedor de outsourcing lo escogen por su precio.

Pregunta No. 4

De los siguientes servicios, en cuales utiliza o desearía utilizar proveedores externos o de outsourcing.

Objetivo:

Conocer las necesidades que tienen las empresas al contratar un servicio de outsourcing.

Resultado:

Tabla N°19

Tipo de servicio	Calificación	%
Administración de personal	13	43.33
Servicios de captura y digitalización de datos	2	6.67
Administración, supervisión y realización de proyectos de ingeniería	13	43.33
Mantenimiento y limpieza de instalaciones	15	50.00
Servicios de capacitación especializados	14	46.67
Consultoría en implementación de sistemas de gestión de la calidad (SG)	10	33.33
Otros	0	0.00

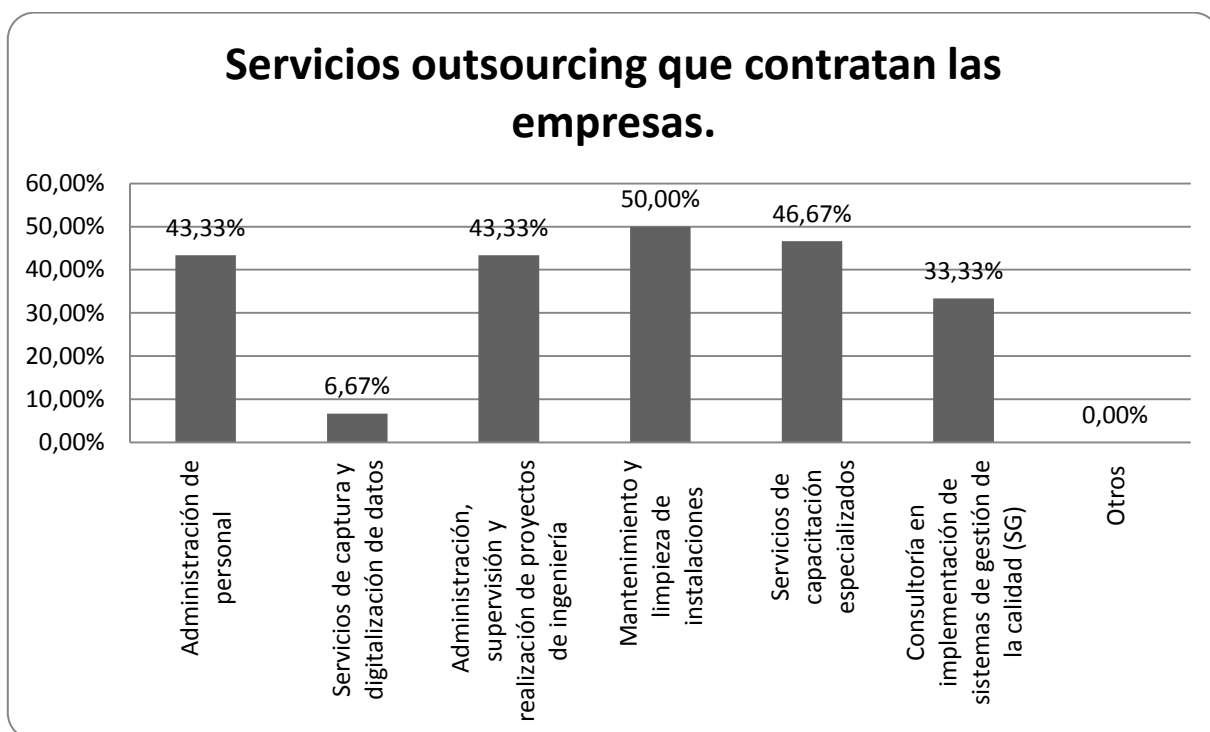


Ilustración N°8

Interpretación de los resultados

Las empresas encuestadas nos indican que un 50% de los servicios que se subcontratan la mayoría son en servicios de mantenimiento y limpieza de las instalaciones, un 46% las empresas buscan la contratación de servicios de capacitación especializados, luego nos indica que un 43.33% de las empresas encuestadas dicen que el tipo de servicio de subcontrato en forma de outsourcing lo hacen en administración de personal y en la supervisión en la realización de proyectos, las consultorías en gestión de la calidad nos muestran un 33%, por lo que es muy requerida para las empresas.

Pregunta No. 5

En el área de administración de personal, ¿Qué valor o valores agregados consideraría indispensable para utilizar un servicio de outsourcing?

Objetivo:

Conocer los valores agregados que las empresas consideran indispensables al contratar un servicio outsourcing.

Resultado:

Tabla N°20

Valores agregados al servicio Outsourcing	Cal.	%
Clínica Empresarial	10	33.33
Descuentos especiales a empleados en establecimientos como farmacias, supermercados, restaurantes, almacenes, etc.	9	30.00
Transporte de personal	8	26.67
Plan de sustitutos por incapacidades, ausencias, vacaciones, u otros motivos	6	20.00
Incentivos a empleados en fechas especiales como Navidad, día de la madre, etc.	5	16.67
Programación y coordinación de vacaciones	3	10.00
Servicios financieros a empleados, tales como préstamos con descuento en planillas, adelanto de salario, cooperativa de empleados, etc.	4	13.00
Otros	2	6.67

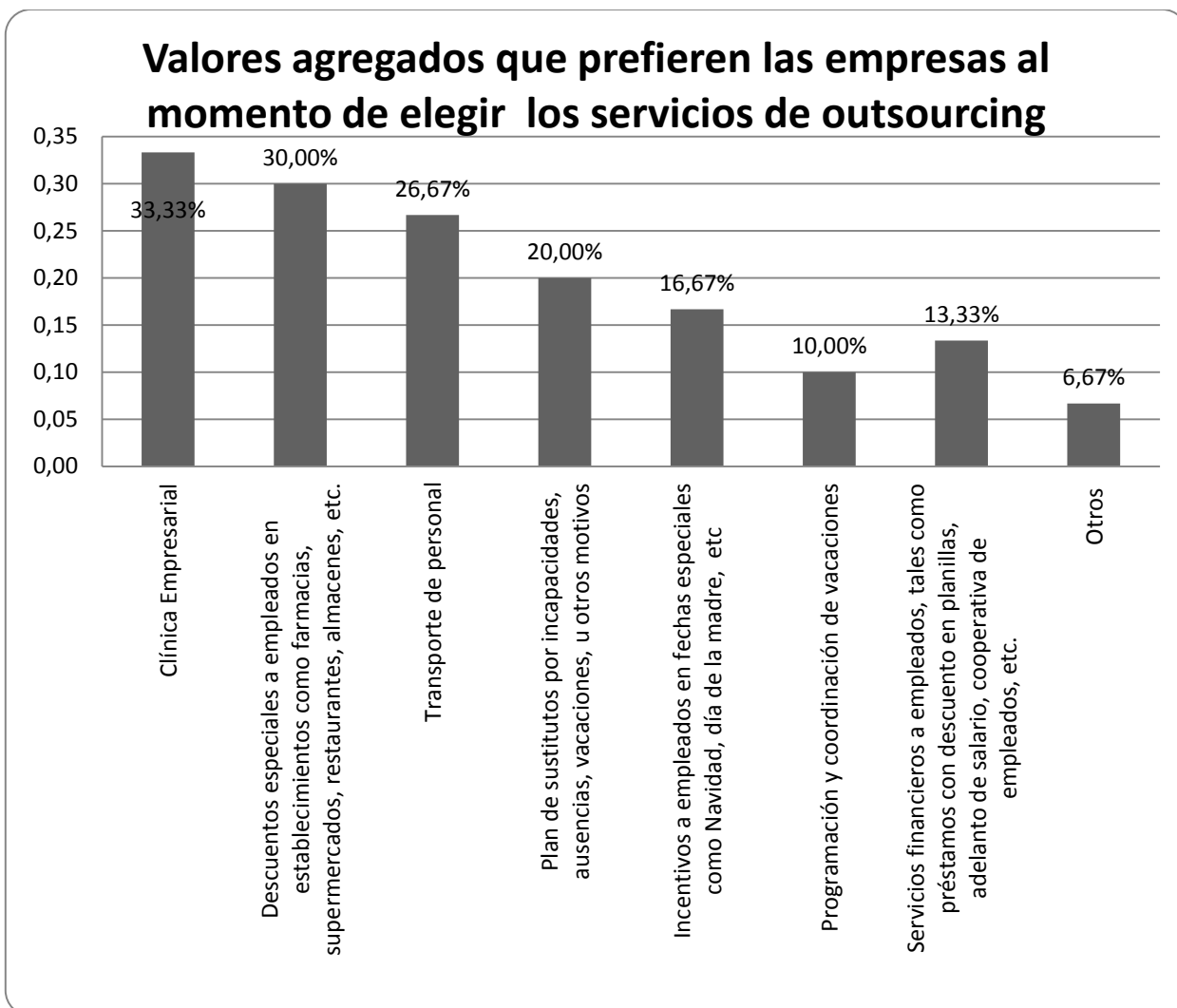


Ilustración N°9

Interpretación de los resultados

En cuanto a los valores agregados que prefieren las empresas entrevistadas, fue la de clínica empresarial el cual cuenta con un 33.33% de aceptación, en segundo lugar nos indica los descuentos en supermercados, farmacias, etc. Luego con un 26% indica que el transporte de personal es uno de los valores agregados más aceptable para las empresas encuestadas y en un 20% el plan de

sustitución por incapacidades, ausencias, vacaciones en el cual se provee en forma extra beneficios.

Pregunta No. 6

¿Cuándo piensa en adquirir servicios de captura y digitalización de datos? ¿Con que objetivo u objetivos desea adquirirlo?

Objetivo:

Determinar cuáles son los beneficios que obtendrá la empresa al contratar estos servicios.

Resultado:

Tabla N°21

Objetivos del servicio de captura y digitalización de datos	Calificación	%
Economía en el uso de papel	7	23.33
Ahorro de espacio físico	8	26.67
Facilidad de ubicación de la información	7	23.33
Respaldo de información	8	26.67
Otros	0	0.00
Total	30	100.00

Objetivos que buscan las empresas al contratar el servicio de captura y digitalización de datos.

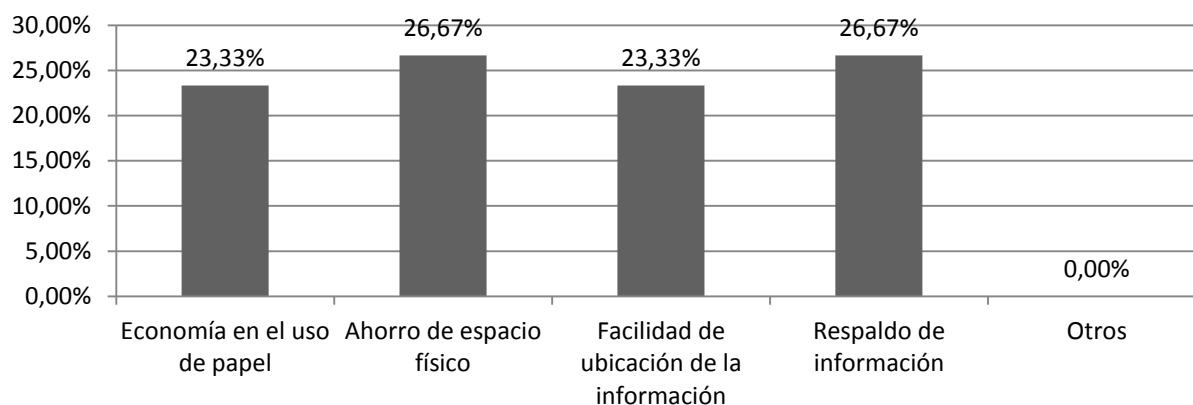


Ilustración N°10

Interpretación de los resultados

Las empresas al contratar los servicios de captura y digitalización de datos los resultados de la encuesta indica que un 26.67% tiene como objetivo el ahorro del espacio físico, un 26.67% indica que las empresas lo que buscan es un respaldo de su información, un 23% de las empresas encuestadas buscan economía en uso de papel, un 23,33% buscan facilidad de ubicación de la información.

Pregunta No. 7

El servicio de administración, supervisión y realización de proyectos de ingeniería se contrata ¿Con que objetivos?

Objetivo:

Determinar el propósito con el cual son contratados los servicios de administración, supervisión y realización de proyectos.

Resultado:

Tabla N°22

Objetivos	Calificación	%
Economía en la administración de compras en el proyecto	11	36.67
Evitar conflictos de intereses en la calidad del producto del proyecto	6	20.00
Independizar la administración del proyecto de la burocracia de la empresa	7	23.33
Asegurar la utilización de medidas de seguridad industrial pertinentes	6	20.00
Otros	0	0.0%

Objetivos con los que se contrata el servicio de administración, supervisión y realización de proyectos.

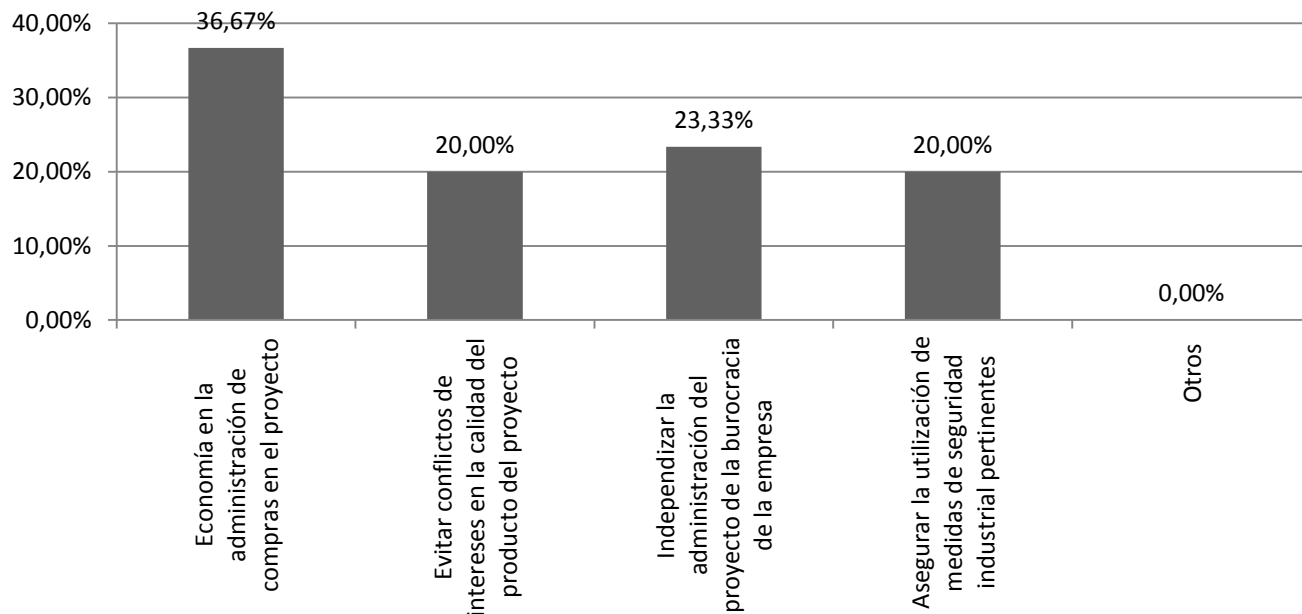


Ilustración N°11

Interpretación de los resultados

Los objetivos que las empresas buscan según la información recopilada es la economía en la administración de compras en un proyecto dando un 36.67% con referencia a las empresas entrevistadas, un 23.33% buscan independizar la administración del proyecto de la burocracia de la empresa, un 20% de las empresas encuestadas considera que es importante asegurar la utilización de medidas de seguridad industrial; mientras que otro 20% lo hace por evitar conflictos de interés en la calidad del producto en el proyecto.

Pregunta No. 8

¿En qué criterios se basaría para tomar la decisión de adquirir servicios de mantenimiento y limpieza de instalaciones?

Objetivo:

Determinar cuáles son los aspectos importantes que consideran las empresas para optar por un servicio de outsourcing en el área de mantenimiento y limpieza de instalaciones.

Resultado:**Tabla N° 23**

Criterios	Calificación	%
Precio	10	50.00
Experiencia	10	33.33
Referencia de otros clientes actuales del servicio	9	30.00
Equipo y materiales utilizados	5	16.67
Nivel técnico del personal que realiza el mantenimiento	6	30.00
Cumplimiento de las normas seguridad industrial	7	26.67
Otros	2	6.67

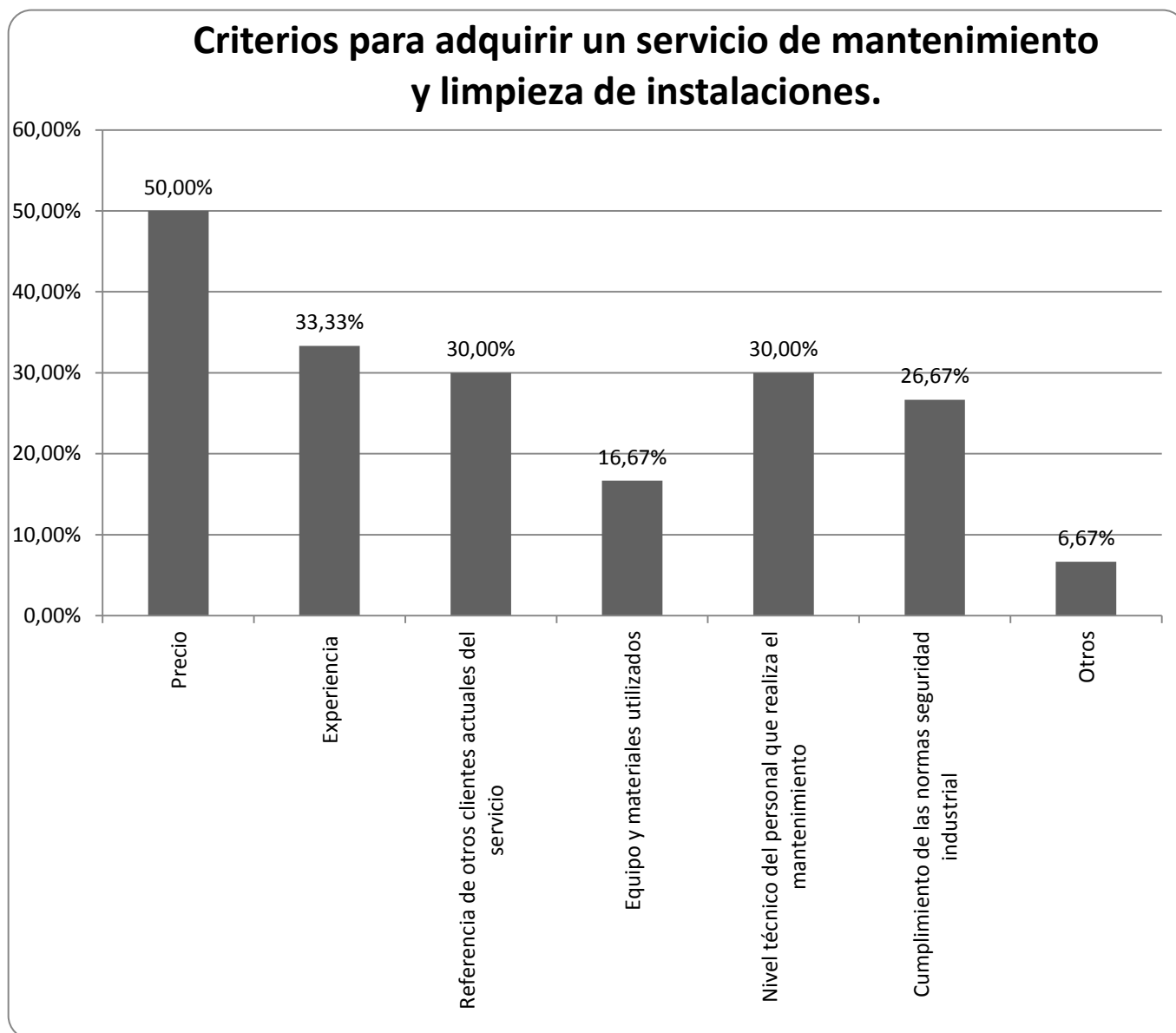


Ilustración N°12

Interpretación de los resultados

Según los criterios para adquirir la contratación de un servicio de mantenimiento y limpieza de instalaciones, las empresas encuestadas reflejaron que un 50% le dan mucha prioridad al valor monetario en el precio del servicio, un 33,33% la experiencia y un 30% la referencia de clientes actuales y el nivel técnico del personal que realiza las actividades, en cuanto al cumplimiento de las normas de seguridad industrial 26.67% y por último el equipo y materiales representando un 16.67%.

Pregunta No. 9

¿Contrataría los servicios de capacitaciones especializadas?

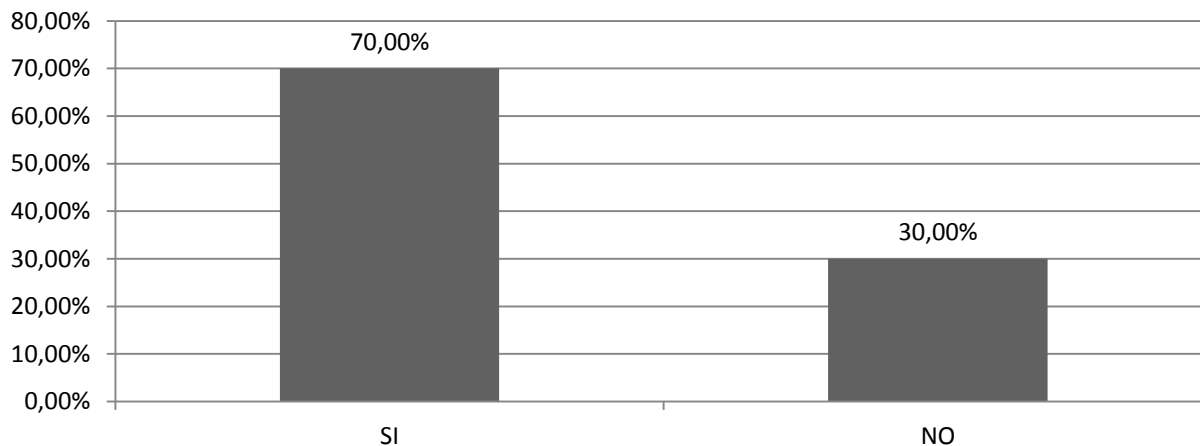
Objetivo:

Conocer cuantas empresas están interesadas en contratar los servicios de capacitaciones especializadas.

Resultado:**Tabla N°24**

Opción	No de empresas	%
Si	21	70.00
No	9	30.00
Total	30	100.00

Empresas interesadas en contratar los servicios de capacitaciones especializadas.

**Ilustración N°13****Interpretación de los resultados**

En relación a los servicios de capacitaciones especializadas un 70% de los encuestados respondieron que si contrataría dichos servicios y 30% no porque la empresa tiene un departamento que los realiza.

Pregunta No. 10

Si contesto si a la pregunta anterior ¿En qué áreas le gustaría se enfocaran las capacitaciones?

Objetivo:

Determinar qué tipos de servicios son considerados al momento en que se decide contratar los servicios de capacitaciones especializadas.

Resultado:

Tabla N°25

Tipos de servicios	Calificación	%
Seguridad Industrial	8	26.67
Gestión de calidad y mejora continua	9	30.00
Administración	0	0.00
Recursos Humanos	5	16.67
Tecnologías de información	1	3.33
Mercadeo y ventas	6	20.00
Finanzas	5	16.67
Procesos productivos	0	0.00
Logística	0	0.00
Compras y suministros	6	20.00
Organización y métodos	0	0.00
Formulación y evaluación de proyectos	4	13.33
Eficiencia energética	6	20.00
Otros	0	0.00

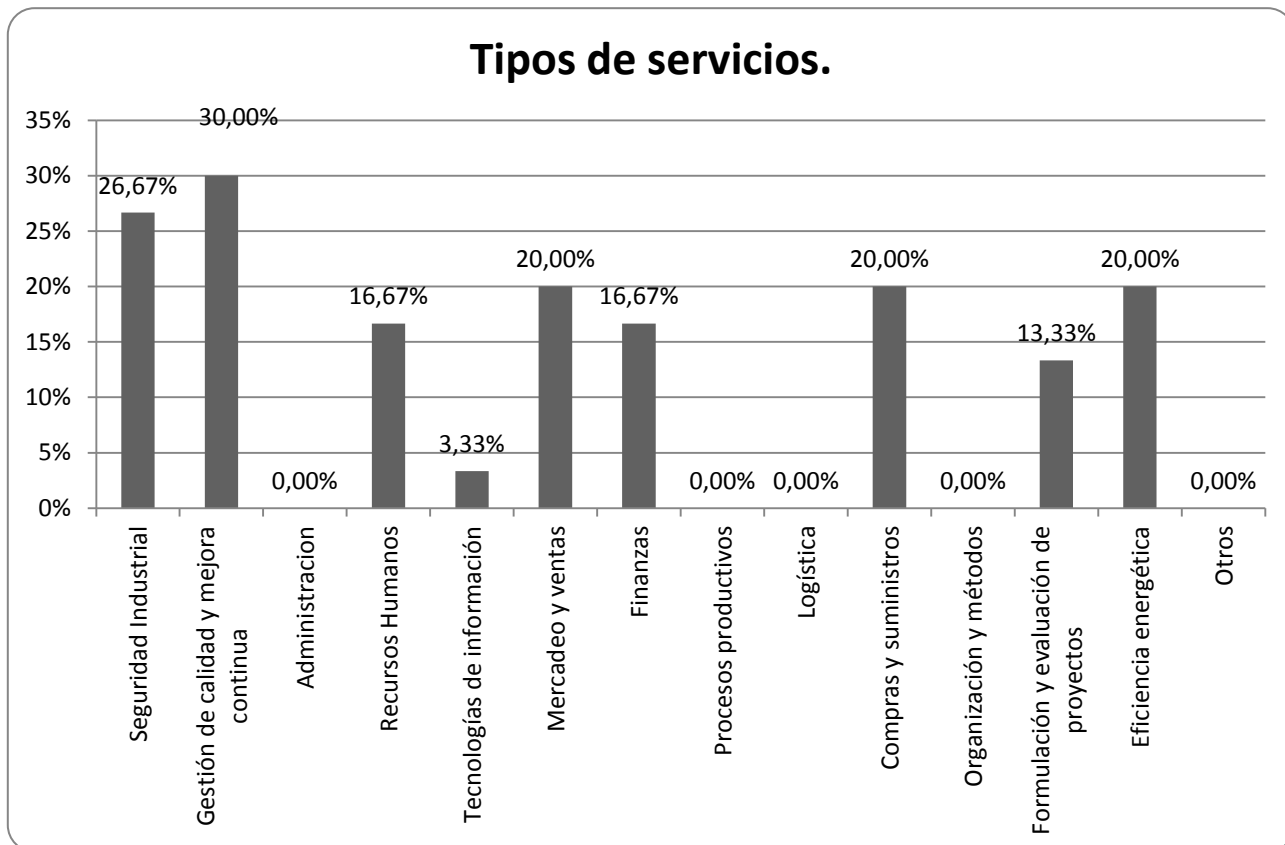


Ilustración N°14

Interpretación de los resultados

Los servicios de capacitación que la mayoría de los encuestados están interesados en contratar son en Gestión de calidad y mejora continua en un 30%, seguridad industrial un 26.67%, mercadeo y ventas, compras y suministros, eficiencia energética en un 20%, finanzas y recursos humanos un 16.67% y por ultimo formulación y evaluación y proyectos con 13.33%

Pregunta No. 11

¿En qué modalidad le gustaría recibir los servicios de capacitación especializada?

Objetivo:

Conocer como son las preferencia las empresas recibir estos servicios.

Resultado:

Tabla N°26

Opciones	Cantidad	%
En instalaciones del cliente	14	66.67
Fuera de la empresa (centro de capacitaciones)	5	23.80
En línea (a través de internet de forma virtual)	0	0.00
Combinación entre personal y virtual	1	4.76
No contestaron	10	4.77
Total	30	

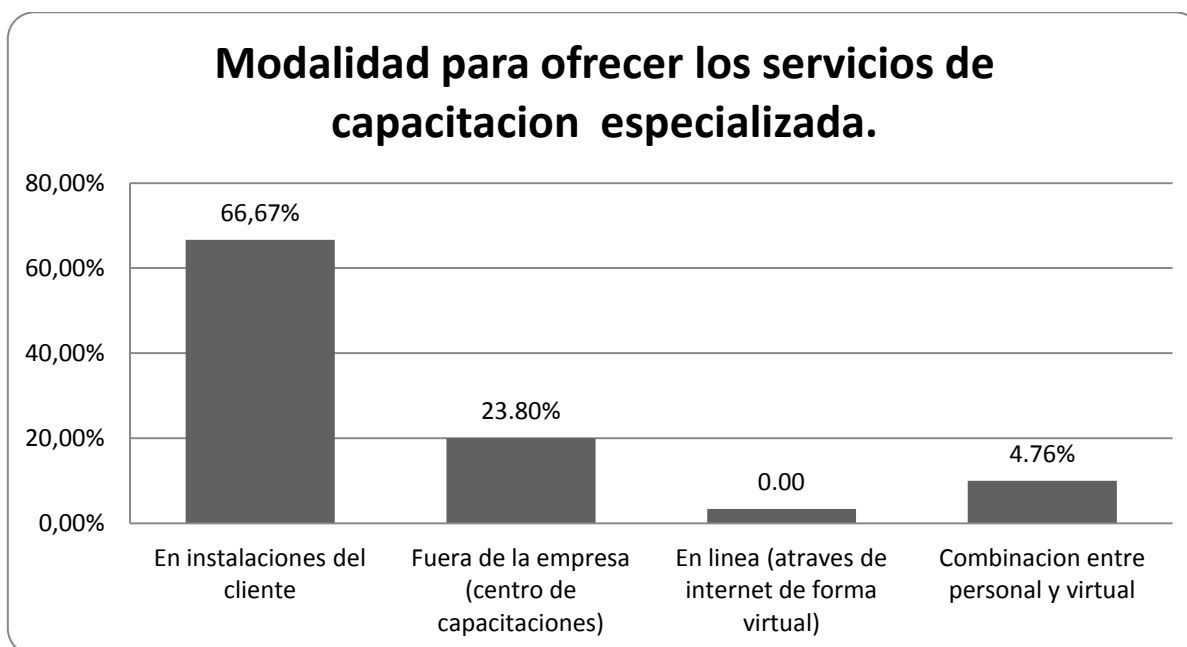


Ilustración N°15

Interpretación de los resultados

El 66.67% de las empresas encuestadas prefieren las capacitaciones en las propias instalaciones, el 23.80% las prefieren fuera de la empresa en un centro de capacitación y un 4.76% de las empresas entrevistadas las prefieren las capacitaciones en forma personal y virtual concluyendo con esta información que las empresas las prefieren en sus instalaciones.

Pregunta No. 12

¿Cómo desearía financiar su capacitación?

Objetivo:

Conocer el medio o la fuente de financiamiento de las empresas para recibir los servicios de capacitación.

Resultados:

Tabla N°27

Opciones	cantidad	%
Fondos propios	3	14.28
Insaforp	18	85.71
FONDEPRO	0	0.00
Instituciones financieras o privadas (bancos, ASI, Cámara de comercio)	0	0.00
BMI	0	0.00
A plazos	0	0.00
Otros	0	0.00

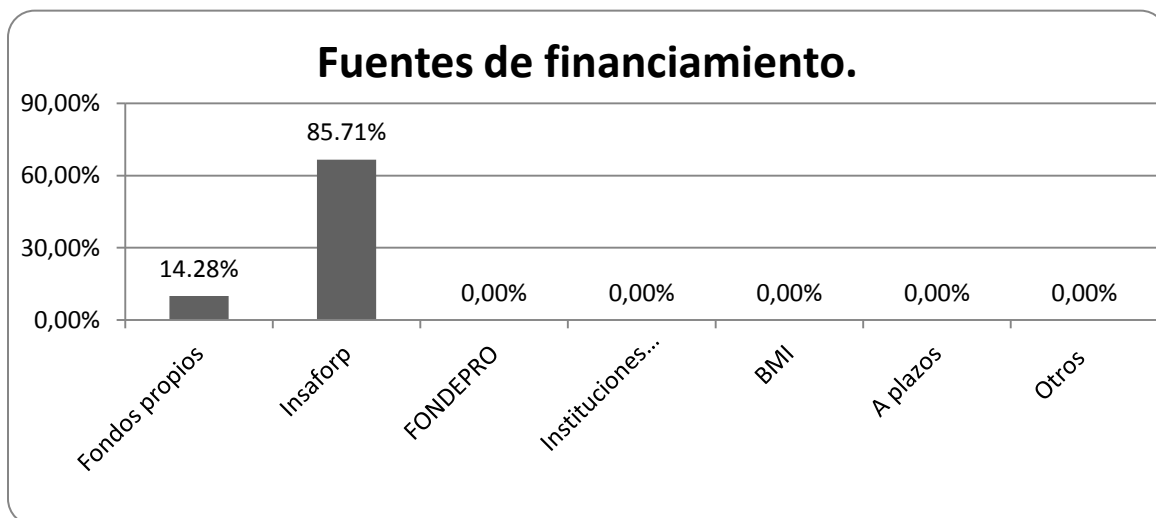


Ilustración N°16

Interpretación de los resultados

Según las empresas entrevistadas indican que la fuente principal es por medio de INSAFORM en la gráfica se muestra indica que un 85.71% optan por esta opción y un 14.28% de las empresas optan por fondos propios.

Pregunta No. 13

¿Contrataría los servicios de consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad?

Objetivo:

Indagar cual es el interés de las empresas en contratar servicios de consultoría en sistemas de gestión de calidad.

Resultados:

Tabla N°28

Respuestas	Cantidad	%
Si	19	0.70
No	11	0.30
Total	30	100.00

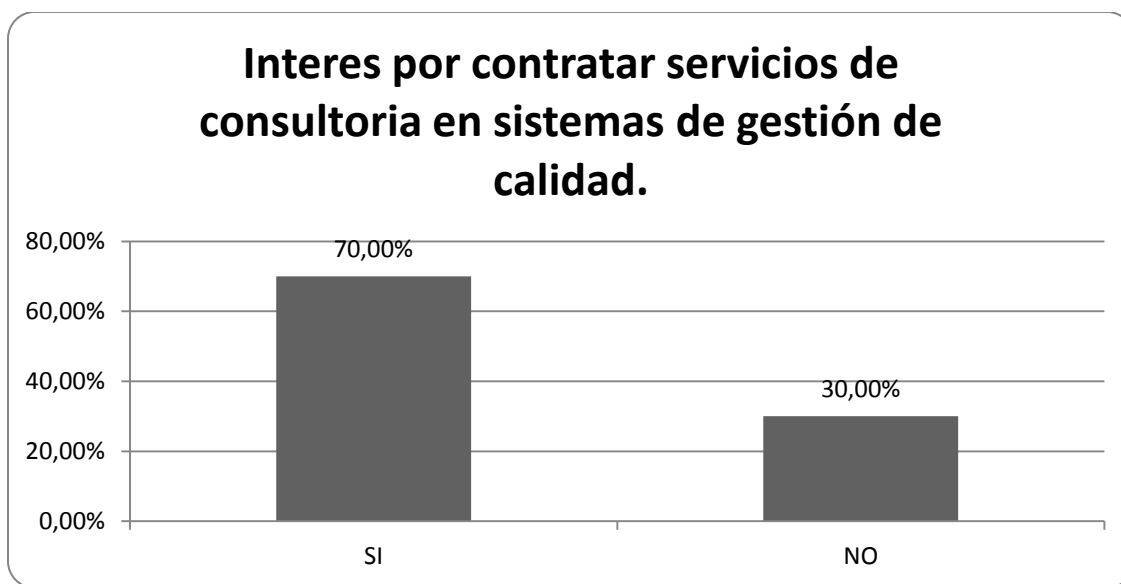


Ilustración N°17

Interpretación de los resultados

Del total de empresas encuestadas nos indican que en un 70% se encuentran interesadas en los servicios de consultoría en sistemas de gestión de calidad por lo que percibiendo mayor una demanda en esta área.

Pregunta No. 14

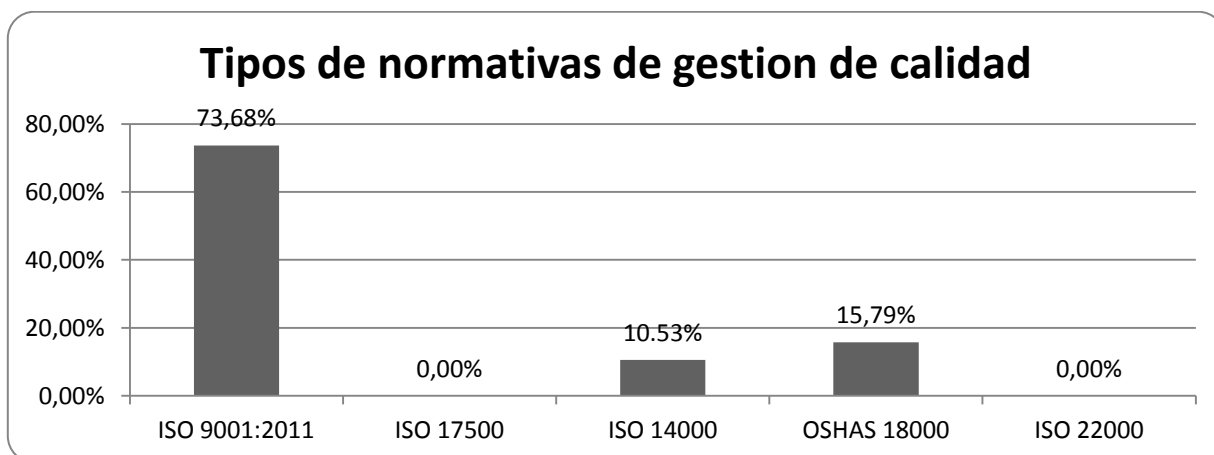
Si contesto si a la pregunta anterior ¿Bajo qué normativa de gestión de calidad le gustaría recibir los servicios para su certificación?

Objetivo:

Indagar cual es el interés de las empresas en contratar servicios de consultaría en sistemas de gestión de calidad.

Resultados:**Tabla N°29**

Normativas de gestión de calidad	Cantidad	%
ISO 9001:2008	14	73.68
ISO 17500	0	0.00
ISO 14000	2	10.53
OSHAS 18000	3	15.79
ISO 22000	0	0.00

**Ilustración N°18****Interpretación de los resultados**

Según la información recolectada por las encuestas las empresas prefieren las normativas en gestión de calidad ISO 9001:2008 dando un resultado de preferencia de un 73.68% y las de gestión en OSHAS 18000 en un 15.79% además las normas ISO 14000 obtuvieron una aceptación de 10.53%.

CAPITULO IV PROPUESTA

PROPUESTA DE MEJORA Y DIVERSIFICACION DE LOS SERVICIOS

Nombre de la Empresa

3M OUTSOURCINGS.A. DE C.V.

Modelo de negocios

Al tomar en cuenta la conocida Matriz Producto/Mercado, donde se identifican las oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización, el modelo que la propuesta buscara desarrollar los dos cuadrantes superiores del mercado actual, correspondientes a penetración de mercado y desarrollo de productos.

El cuadrante de penetración de mercado buscara desarrollar los servicios actuales para mantenerlos dentro de márgenes aceptables de rentabilidad, mientras que las estrategias orientadas al cuadrante de desarrollo de nuevos productos se concentrara en introducir y expandir las dos nuevas líneas de negocio, en este cuadrante se concentrara la mayor cantidad de recursos por que las líneas actuales a largo plazo no tienen buenas perspectivas de crecimiento y sostenibilidad.

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Ilustración N°19 Matriz Producto/Mercado

Nombre de los Servicios

- Administración de personal
- Administración de planilla
- Reclutamiento, selección y contratación de personal
- Servicios de digitalización y captura de datos
- Administración, supervisión y realización de proyectos de ingeniería
- Mantenimiento y limpieza de instalaciones

Nuevos servicios

- Servicios de capacitación especializados
- Consultoría en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC)

1. Servicios de Capacitación Especiales

1.1. Identificación del producto o servicio

Nombre del producto o servicio: Servicios de capacitación especiales

Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Características Y funciones principales:

La función de la capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos, toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona, bajo este marco, la función de la capacitación es:

- Promover el desarrollo integral del personal cuyo fruto será el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.

1.2 Alcance

Serán desarrolladas para el sector público y privado en capacitaciones del sistema de gestión de calidad (SGC), seguridad industrial, abiertas y cerradas conforme a los requerimientos del cliente.

1.3. Objetivos**General**

- El objetivo general de la capacitación será lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en una organización.

Objetivos Específicos

- Incrementar la productividad
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo
- Facilitar la supervisión del personal
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias.

1.4 Estado Actual del servicio

1. Disponibilidad: Actualmente se tiene la disponibilidad para lanzarlo al mercado en las áreas de seguridad industrial y del sistema de gestión de calidad para poder ser ofertados en capacitaciones cerradas y abiertas con o sin INSAFORP

2. Capacidad profesional o técnica con la que se cuenta: Se cuenta con consultores con experiencia técnica y académica comprobable.

3. Fortalezas del servicio:

1. Inscritos para desarrollar capacitaciones mediante INSAFORP.

2. Se cuenta con consultores especializados en el área
3. Los clientes actuales están en la disposición de adquirir estos servicios
4. Aspectos que podrían mejorarse espacios: Los canales de comunicación de los servicios y los valores que la competencia en esta actividad ofrece

1.5 Ventajas competitivas

Las principales ventajas del producto son:

- 1. A nivel de precio:** Son accesibles a las empresas en general, acceso a los beneficios que presta INSAFORP y que pueden ser adquiridos en diferentes momentos y a corto plazo.
- 2. A nivel de calidad:** Son garantizados debido a la experiencia técnica y académica que tienen los consultores
- 3. A nivel de otros elementos que lo diferencian de la competencia (funciones, atributos especiales):** La temática a desarrollar en su mayoría se realizará en capacitaciones completamente prácticas; como talleres de implementación y desarrollo en Seguridad Industrial y Sistema de Gestión de Calidad.
- 4. Las principales ventajas por "derechos de propiedad" son:**
 - a. Confiabilidad de la información a desarrollar
 - b. El equipo calibrados bajo laboratorio y materiales a utilizar con estándares de calidad en seguridad.
 - c. El capital humano a realizar el servicio se regirá a estándares internacionales como la Normas Internacionales de Seguridad Industria, Normas OHSAS, La Norma ISO 9000

1.6. Branding

Posicionamiento:

1. Se clasificarán los sectores a donde serán dirigidas las capacitaciones a impartir y generar bases de datos conforme a los sectores.
2. Se crearán bases de datos de empresas conforme a las capacitaciones a impartir
3. Se promoverá mediante correos electrónicos, llamadas telefónicas, medios de comunicación, red social y mediante las gremiales.

Especialistas: Realización de selección de consultores especializados en diferentes áreas para la disposición de diferentes eventos a realizar

Una Atención Personal única: Personal calificado y entrenado para la atención y seguimiento de los requerimientos del cliente

Los mejores profesionales: Especialistas con experiencia académica y técnica para el desarrollo de seminarios y capacitaciones.

Las mejores instalaciones: El lugar donde se desarrollarán dependerá de la solicitud de cliente y en los casos de seminarios y capacitaciones a las empresas en general, se realizarán en hoteles reconocidos o en salas de capacitación de fácil acceso con atención calificada

1.7 Metas a Corto plazo:

Moda: Las capacitaciones se desarrollarán conforme a las exigencias y las necesidades del mercado, no se mantendrán las mismas en el tiempo sino más bien a las que requiera en la actualidad

Despertar el deseo: mediante temáticas nuevas e innovadoras para mejoras sus prácticas, cambios en las legislaciones, nuevas prácticas y tecnologías

Facilidad para descubrir:

1. La empresa realizará, mediante el desarrollo de las capacitaciones o seminarios, encuestas o entrevistas con los clientes acerca de otros servicios o capacitaciones que prefiera para el futuro a corto, mediano y largo plazo
2. Mediante estudios de mercados que se realicen cada 6 meses para la identificación de las necesidades del mercado

Garantía de resultados:

1. Las capacitaciones y seminarios a realizarse se desarrollarán en las fechas establecidas.
2. Se contará con especialistas autorizados por INSAFORP para el desarrollo de la misma
3. Consultores con acreditaciones nacionales e internacionales y con reconocimiento en el mercado.

1.8 Metas a Mediano plazo

Fidelización: Inicialmente se contará con la experiencia que se ha tenido de los servicios tradicionales que se tienen actualmente con los clientes actuales y comprobar que con el mismo profesionalismo que se ha trabajado hasta este momento, pueda asegurar la nueva línea de negocio.

La comprobación de que los seminarios a impartir cumplan con las expectativas previas a la capacitación.

La verificación de la satisfacción en el servicio ofrecido mediante el seguimiento de satisfacción del cliente por medio de consultas telefónicas, evaluando en qué áreas se puede mejorar, así mismo comunicando invitaciones a seminario libres que les permitan profundizar los temas desarrollados u otros de interés.

1.9. Estrategia del servicio

Apoyo de INSAFORP	<p>-Se impartirán capacitaciones y seminarios con apoyo del 30%, 45%, 65%, 85%. con el INSAFORP</p> <p>-Se crearán paquetes de capacitaciones cada 6 meses para obtener mayor aporte de INSAFORP y que las empresas tengan mayor acceso a los mismo y con apoyo del 100%</p>
<p>Descuentos especiales para capacitaciones cerradas (Capacitaciones Cerradas: son las que solicitan las empresas para ser recibidas exclusivamente por el personal de la compañía)</p>	<p>- Descuentos de 10 % a 15% y 4 horas adicionales de consultoría.</p>
<p>Seminarios y desayunos conferencia de temas de actualidad</p>	<p>Invitación seminarios y desayunos conferencia de temas de actualidad de medio día gratuitos para clientes y a empresas que puedan tener interés del tema a desarrollar.</p>
<p>Consultores para el desarrollo de las capacitaciones</p>	<p>Se sugiere contar con una base de datos de consultores nacionales y extranjeros para poder ofertar a los clientes según lo requiera.</p>

1.10 Estrategia Fidelización

- ✓ Implementación de un administrador de relaciones con el cliente, ("CRM" Customer Relationship Management) para mantener un historial de clientes y tener identificado los gustos y preferencias de los mismos.

- ✓ Realizar una clasificación de clientes y ofertar los siguientes beneficios
- ✓ Realizar promociones focalizadas según las preferencias detectadas en el cliente gracias a la clasificación del CRM.
- ✓ Mantener un registro de las capacitaciones impartidas, no solo por cliente sino por empleado del cliente que permita ofrecer capacitaciones que mejoren los currículos específicos de cada empleado o de la empresa como tal.

1.10.1 Cliente directo

Bono Servicios:

Para la próxima capacitación un 25% de descuento.

Tarjeta Preferente: Si el cliente ha cursado más de 5 capacitaciones en él año tendrá derecho a un descuento fijo del 35% en capacitaciones y seminarios con una tarjeta previamente obtenida.

1.10.2 Web Services / Revista:

- ✓ Se cuenta con página Web la cual se sugiere que se le dé una imagen diferente y agregar estos servicios de capacitación como nuevas líneas de negocio el cual también servirá para ver las capacitaciones a impartir en el mes.
- ✓ Publicidad mediante revistas de gremios como la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), Cámara de Comercio y otras para dar a conocer los servicios a las empresas.

1.10.3 Cliente/prescriptor

Tarjeta S. Preferente: Para clientes empresariales, realizar un análisis por frecuencia de servicios y clasificar según se posicionen en el mercado o en base a la suscripción de empleados a las capacitaciones

- ✓ Tarjeta azul para clientes nuevos contando con un 15% de descuento
- ✓ Tarjeta plateada: Clientes que constantemente contratan capacitaciones y otros servicios tendrán 25% de descuento
- ✓ Tarjeta de Oro: Para clientes que tienen servicios actualmente con la compañía y adquieran esta nueva línea 35% de descuentos.

1.10.4 Pack servicio largo plazo

Prescriptor indirecto: Descuento de 30% a 45% según el volumen de personas por empresa cuando son cerradas y cuando son abiertas de 15% a un 25%.

Tarjeta S. preferente: Descuento de 30% a 45% según el volumen de personas por empresa cuando son cerradas y cuando son abiertas de 20% a un 30%.

1.10.5 Beneficios especiales permanentes

- ✓ 4 horas gratis en consultorías, capacitaciones, seminarios cerrados.
- ✓ Descuentos especiales para las próximas capacitaciones para empresas e individuales.
- ✓ Boletines o revistas de temas de interés.
- ✓ Capacitaciones gratuitas para empresas.

1.11 Plan de Marketing

1.11.1 Política de producto

Los servicios de capacitación especializadas serán desarrolladas de la siguiente manera:

Capacitaciones cerradas: Este tipo de servicios se realizarán de temática solicitada por el cliente. Así como también se podrá concursar con capacitaciones que oferta el INSAFORP.

Capacitaciones abiertas: Este tipo de servicios se realizarán con diferentes temáticas de actualidad y se impartirán en su mayoría con apoyo del INSAFORP.

Consultorías especializadas: Este tipo de servicios se realizarán de temática solicitada por el cliente en cuanto a los materiales y el equipo a utilizar los proveerá 3M Outsourcing a no ser que el equipo sea especializado lo brindará el cliente o según acuerdos contractuales.

1.11.2 Política de precio.

Estas se basarán a las estimaciones del mercado manejando los siguientes estándares.

Capacitaciones cerradas: Los precios se negociarán dependiendo de la solicitud del cliente, el número de empleados, el material a utilizar y el tipo de consultor que necesite la empresa sean por requerimientos del cliente o por licitación pública.

Capacitaciones abiertas: En su mayoría las financiará el INSAFOR, adicionalmente se mantendrán descuentos especiales conforme a la frecuencia y al número de participantes por empresa.

Consultorías Especializadas: Los precios se negociarán dependiendo de la solicitud por el cliente, el número de empleados, material y equipo a utilizar y el tipo de consultor que necesite la empresa.

Condiciones de venta

- ✓ Suscripción de los participantes a INSAFORP y el registro de cliente a la base de datos de la empresa.
- ✓ Según acuerdos contractuales.
- ✓ Crédito máximo de 60 días plazo.
- ✓ Pago al inicio del seminario.

2. Consultoría En Sistema de Gestión de Calidad.

2.1. Identificación del producto o servicio.

1. Nombre del producto o servicio: Consultorías en implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

El desarrollo e implantación del Sistema de Gestión de Calidad, basado en la Norma Internacional ISO 9001 2008. Las iniciales ISO provienen de las palabras en ingles Internacional Organization for Standarización. Basado en gestión del proceso productivo que administra y mejora la Calidad del producto y/o servicio de una compañía mediante la optimización del capital humano y los recursos materiales.

2. Características o funciones principales:

Un sistema de gestión de la calidad (SGC), es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

2.2. Alcance

Inicialmente se realizarán servicios en la Norma ISO 9001-2008 para el sector público y privado.

2.3. Objetivos

General

- Fomentar en las empresas del sector público y privado, el perfeccionamiento de su operatividad y la calidad de los servicios o productos que ofrece a su cliente interno y externo.

Objetivos específicos

- Implementar procedimientos que permitan evaluar los resultados deficientes en los indicadores, determinando causas raíces de los problemas y generando soluciones técnicas viables mediante equipos de trabajo interdisciplinarios, de multiáreas o transversales.
- Establecer indicadores cuantificables, respecto a la política de calidad, es decir, los buenos deseos y sueños de la alta gerencia respecto a los estándares de calidad que se relacionan con sus clientes, sus empleados, el mercado, sus productos y servicios.
- Determinar para cada indicador un algoritmo de cálculo, responsables de medición, análisis y evaluación, frecuencia de medición y metas a alcanzar con ellos, el establecimiento de las fuentes de información que dan origen a cada uno, estrategia de difusión.

2.4. Estado actual del servicio

Diagnóstico del estado actual en que se encuentra su producto o servicio en términos de:

1. Disponibilidad del servicio: Se cuenta con consultores de experiencia comprobada dentro y fuera de la organización en la implementación de sistemas de gestión de calidad, pudiendo brindar servicios desde el diseño, implementación y seguimiento en SGC.

2. Capacidad profesional o técnica con la que se cuenta: Además de contar con el recurso interno con las experticias necesarias, se cuenta con el apoyo de consultores nacionales e internacionales con las experticias necesarias, organizacionalmente se cuenta con la experiencia de haber mantenido la certificación desde el 2005 pasando por las correspondientes auditorias de seguimiento y certificación.

3. Fortalezas del servicio:

1. Se cuenta con consultores especializados en el área de renombre nacional e internacional.

2. La organización cuenta con la infraestructura idónea para desarrollar todas las actividades referentes al acompañamiento en lo referente a SGC.

3. Existe un gran interés en adquirir estos servicios ya que abre las puertas a las empresas a ofertar sus servicios a otras empresas que ya cuentan con la certificación y están muy interesados en que sus proveedores también la posean.

4. Aspectos que podrían mejorarse:

Incorporación de un sistema informático que sirva de soporte al seguimiento y control de las acciones y del SGC que permita reducir los esfuerzos necesarios para mantener toda la documentación relacionada, actualmente ninguna empresa del país cuenta con este agregado en los servicios de consultoría.

2.5. Ventajas competitivas

Las principales ventajas del producto son:

1. A nivel de cobertura y mercado objetivo: Los clientes que desean el tipo de servicios de consultoría no se limitan a un grupo específico o seccionado, prácticamente el universo completo de empresas son clientes potenciales de los servicios, ya que la certificación se está volviendo cada vez más una exigencia en el mundo globalizado de hoy.

2. A nivel de costos en el servicio: la empresa al mantener una estructura relativamente pequeña y mantener el contacto con consultores especialistas que no trabajan solo para la organización, permite mantener una estructura de costos bajos ofreciendo precios con altos márgenes de ganancia y una alta

libertad para competir a nivel de precio con organizaciones más grandes.

3. A nivel de otros elementos que lo diferencian de la competencia (funciones, atributos especiales): Continuidad en el servicio a través del tiempo, para auditorías de seguimiento ya que la mayoría de empresas que ofrecen este servicio se dedican más a la implementación y no al seguimiento del SGC.

4. Las principales ventajas por "derechos de propiedad" son:

- a) Confiabilidad de la información a utilizar para el levantamiento de procesos y procedimientos.
- b) El equipo y materiales a utilizar idóneos para el desarrollo e implementación.
- c) Personal calificado y certificado para la implementación del SGC.

2.6. Branding

Posicionamiento:

Mediante las estrategias se buscará que las empresas piensen en 3M outsourcing no como proveedora de servicios de administración de personal y outsourcing si no también en consultorías del SGC.

Especialistas La selección de consultores especializados en diferentes áreas del SGC.

Una Atención Personal única: Personal calificado y entrenado para la atención y seguimiento de los requerimientos del cliente.

Los mejores profesionales: Especialistas con experiencia académica y técnica en la consultoría del SGC.

Las mejores instalaciones: El lugar a desarrollarse dependerá de la solicitud del cliente.

2.7 Metas a Corto plazo:

Moda: La consultoría del SGC se desarrollará y se implementará conforme a las exigencias del cliente y a los constantes cambios en la norma.

Despertar el deseo: Mediante las exigencias del cliente y de los proveedores ya que en su mayoría el entorno solicita de compañías que estén certificadas con ISO 9000-2008 para realizar sus negocios.

Facilidad para descubrir:

1. En la atención de los cambios y el entorno en cuanto a cambios de normativas, leyes y exigencias en el mercado.
2. Mediante estudios de mercados que se realicen cada 6 meses para la identificación de las necesidades del mercado.

Garantía de resultados:

1. Lograr la certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000-2008.
2. Obtener que los clientes mantengan la certificación en el tiempo con las auditorías de seguimiento con el soporte brindado por 3M Outsourcing.

2.8 Metas Mediano Plazo:

Fidelización: Inicialmente se contará con la experiencia que se ha tenido de los servicios tradicionales que se tienen con los clientes actuales y comprobar que con el mismo profesionalismo que se ha trabajado hasta este momento, pueda asegurar la nueva línea de negocio.

Y en segundo lugar con las empresa que logren la certificación y que sirvan de referencia para mantener clientes actuales y atraer nuevos consumidores.

Y por último con la verificación del seguimiento de la satisfacción en el servicio ofrecido por encuestas de satisfacción del cliente.

2.9. Estrategia del servicio

Identificación de instituciones públicas que no estén certificadas.	Conforme a la Ley de Calidad que propuso el gobierno en el año 2011, realizar la identificación de instituciones públicas que no están certificadas para ofrecer los beneficios y ventajas que se obtendrían con la certificación ISO 9000-2008.
Identificación de empresas privadas que ofrecen servicios al gobierno y a empresas extranjeras que aún no están certificadas con ISO 9000-2008.	Realizar un estudio que permita identificar proveedores, servicios, productos que adquiere el estado o organismos internacionales para poder ofrecer consultorías de implementación del SGC 9000-2008 para poder cumplir con requisitos de proveedores y clientes certificados, garantizando la calidad del producto o servicio que se ofrece.
Implementación de un sistema informático.	La consultoría de implementación del SGC 9000-2008 irá acompañada de un sistema informático que permita controlar y dar seguimiento a las acciones del sistema de gestión de calidad.
Consultores nacionales y extranjeros.	Se sugiere tener una base de datos de consultores nacionales y extranjeros para poder ofertar a los clientes según lo requieran.

2.10. Estrategia Fidelización.

Implementación de un administrador de relaciones con el cliente, (CRM, Customer Relationship Management) para mantener un historial

de las auditorías integrales o de seguimiento antes de auditorías de re-certificación.

Se deberá mantener un registro de empresas certificadas para darles seguimiento a las auditorías integrales al SGC.

Cliente directo.

Realizar promociones para que las empresas que lograron la certificación con 3M Outsourcing puedan dar testimonios a terceros, conferencias, capacitaciones de la experiencia de la certificación, se les brindará 2 auditorías integrales al año.

Web Services / Revista:

- ✓ Se cuenta con página Web la cual se sugiere que se le de una imagen diferente y agregar estos servicios de capacitación como nuevas líneas de negocio el cual también servirá para ver el servicio de consultoría de implementación del SGC.
- ✓ Publicidad mediante revistas de gremiales como la ASI, Cámara de Comercio e Industria y otras para dar a conocer los servicios a las empresas.

Cliente/prescriptor

Clientes actuales: Descuentos del 25% para clientes que tienen contratos de otros servicios para auditorías integrales o de seguimiento.

Clientes nuevos y que adquirieron la certificación con 3M Outsourcing: Descuentos de 35% en auditorías de integrales y de seguimiento

- ✓ **Beneficios especiales permanentes**
- ✓ Asesoría técnica en cuanto a dudas de la norma o aplicaciones a los procesos y procedimientos;
- ✓ Boletines o revistas de temas de interés,

- ✓ Capacitaciones gratuitas para la certificación de auditores internos de calidad una vez al año para empresas que obtengan la re-certificación, para un empleado de la compañía.

2.11. PLAN DE MARKETING

Política de producto.

2.11.1 El servicio de consultoría se realizará en lugar de la empresa, en las fechas y horarios que se establezcan con mutuo acuerdo con el cliente.

Es responsabilidad del cliente capacitar y actualizar a los auditores internos que darán el seguimiento al sistema de gestión, aunque 3M puede brindar este servicio complementario.

2.11.2 Política de precio.

Los precios se basaran según el mercado manejando los siguientes parámetros para establecer el precio:

Tamaño de la compañía: Dependiendo del tamaño de la empresa que desea los servicios de consultoría se establecerá el precio de los mismos, tomando en cuenta que a mayor número de empleados el esfuerzo para implementar un SGC es mayor.

Cantidad y complejidad de los procesos de procedimientos a implementar: A mayor complejidad y número de procesos a certificar mayor es la cantidad de horas de capacitación necesarias, por lo que el precio aumenta directamente proporcional a este factor.

2.11.3 Procedencia de los consultores y valor de los mismos:

Existe una gran variedad de consultores nacionales y extranjeros, cuando estos son extranjeros se incurre en gastos de viáticos, hospedajes, etc., por lo que el valor del servicio aumenta. También cuando los consultores son de mayor renombre, el valor de la

consultoría tiende a elevarse por lo que el valor del servicio se ve afectado.

2.11.4 Condiciones de venta.

- ✓ Según acuerdos contractuales.
- ✓ Crédito máximo de 60 días plazo.
- ✓ Estableciendo 3 etapas, el 35% al concluir la etapa de sensibilización, en la etapa de levantamiento de procesos y procedimientos el 45% y el restante 20% al concluir el manual de calidad, y la implementación del SGC.

3 Estrategias de servicios Tradicionales.

3.1 Estrategias para el servicio de Administración de personal.

En el marco de este servicio, según la encuesta de opinión realizada y el diagnóstico realizado se constató que los clientes valoran tres aspectos: La clínica empresarial, descuentos, promociones con supermercados, farmacias y otros establecimientos y el transporte de personal. En este sentido se plantean las siguientes estrategias para mejorar la oferta actual en el servicio de administración de personal:

1. Incluir diferentes planes de cobertura en la clínica empresarial.
 - a. El plan plateado que incluye atención medica dentro de la clínica con servicio de citas de tal forma que los empleados no pierdan tiempo en el seguro social, entrega de medicinas en el lugar de trabajo y charlas semestrales de diferentes tópicos de interés en Salud. Con costo adicional por empleado.
 - b. El plan Oro que incluye todos los beneficios del plan Plateado más atención de especialistas en diferentes áreas, incluidos descuentos especiales en medicamentos

necesarios y seguimiento continuo de las diferentes patologías. Seguro médico y servicios médicos con descuentos en planillas.

c. El plan Platinum incluyendo todos los beneficios de los planes anteriores más cobertura para el núcleo familiar, servicio de cobertura dental, y servicio de ambulancia en el lugar de trabajo.

2. Incorporar un plan continuo de descuentos y precios especiales en vales de supermercado, descuentos en farmacias, restaurantes y otros negocios, se enviará mensualmente un boletín con descuentos actualizados (alianzas estratégicas con empresas de consumo).
3. Se ofrecerán rutas de transporte con paradas específicas en horarios específicos según la cantidad de empleados, se ofrecen servicios compartidos entre varias empresas y servicios privados para cada empresa cada uno con estructura de precios según sea el caso y la distancia a recorrer. Con horarios de acuerdo a los horarios de cada empresa.
4. Adicionalmente se debe de recalcar al ofrecer los servicios de administración de personal los beneficios que este con lleva como los siguientes:
 - ✓ Ninguna responsabilidad laboral y civil de parte de los empleados debido a que la empresa administradora asume la responsabilidad contra terceros;
 - ✓ Deducción del 100% de los costos de salarios y prestaciones para efectos de IVA y para Renta;
 - ✓ Ahorro del departamento de Recursos Humanos;

- ✓ Ahorros en papelería y servicios varios (transporte, depreciaciones de mobiliario y equipo y adquisiciones de los mismos, infraestructura).

3.2 Servicios de captura y digitalización de datos.

Los resultados de la encuesta este servicio tiene poca aceptación, por lo que es recomendable mantener el servicio solo con los clientes actuales y no dar promoción ni aumentar los clientes actuales.

3.3 Servicio de administración, supervisión y realización de proyectos de ingeniería.

Según los resultados de la encuesta cuando alguien contrata este servicio busca principalmente un ahorro en los insumos del proyecto y en un menor grado independizar el proyecto de la burocracia de la organización, evitar conflictos de intereses en la calidad del producto y asegurar las medidas de seguridad industrial pertinentes. En este sentido las estrategias propuestas se detallan a continuación:

1. Aumentar la economía en la administración de compras combinando los requerimientos de diferentes proyectos para obtener beneficios por el los insumos utilizados.
2. Crear un departamento centralizado de compras que permita concentrar todos los requerimientos y facilitar la administración de los recursos.
3. Crear alianzas con proveedores estratégicos que permitan obtener beneficios en precio, condiciones de crédito y calidad, asegurando la compra constante de insumos.
4. Establecer alianzas con empresas constructoras y que se encargan de realizar proyectos de ingeniería resaltando la separación del proyecto de la burocracia institucional y el mejoramiento en la calidad del producto al separar la supervisión de la ejecución.
5. Crear un departamento independiente dentro de la organización que se encargue exclusivamente de asegurar el cumplimiento de

altos estándares de seguridad industrial en todos los proyectos, realizando constantes capacitaciones y supervisando el cumplimiento de normas a través de auditorías constantes sobre todos los proyectos.

3.4 Servicios de mantenimiento y limpieza de instalaciones.

Como se observó en los resultados de la encuesta la principal razón para elegir con que la empresa puede subcontratar este servicio recae en el precio con que se oferte el servicio, lo cual refuerza los resultados del análisis de precios que se realizó también en el diagnóstico.

Para poder ofrecer una mejora en el precio de los servicios es importante aumentar la cantidad de los clientes del mismo y reducir los costos al mínimo, para lograr esto se plantean las siguientes estrategias.

1. Aumentar la promoción del servicio destacando las ventajas de la subcontratación, principalmente el ahorro en costos, a través de la sugerencia directa a los clientes con visitas, llamadas, correos y cualquier medio que permita difundir a un número cada vez más amplio de clientes la oferta del servicio.
2. Centralizar la administración del servicio con el fin de optimizar la utilización de los recursos en los diferentes clientes y mejorar el monitoreo del cumplimiento de contratos, la calidad del servicio y la supervisión del cumplimiento de las normas de seguridad industrial.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Conforme al estudio realizado se concluye lo siguiente:

En cuanto a las líneas tradicionales que 3M Outsourcing ha venido trabajando, no responden a los requerimientos de los clientes desmejorando con el tiempo, lo cual está generando en la actualidad fuga de clientes a la competencia volviéndolas poco rentables.

Se determinó que ha faltado inversión en nuevos productos al igual que ha faltado inversión en mercadeo, actualmente la inversión en mercadeo es del 2% al 4% siendo causante principal del poco desarrollo de la marca 3M Outsourcing y del poco reconocimiento en el mercado.

Luego de analizar la estructura de costos se determinó que las utilidades están en el volumen de ventas y no en el margen de utilidades.

El cambio en la legislación constituye un riesgo potencial al gravar el monto de venta y no las utilidades generadas.

Se detectaron deficiencias en el cálculo de inflación en los productos y servicios de los proveedores.

Se detectó un exceso de liquidez en la empresa, poco endeudamiento, activos ociosos impactando negativamente las razones de utilidad sobre ventas, rendimiento sobre activos y rendimiento sobre capital.

Se detectó que se obtienen ingresos de productos financieros por un porcentaje igual a la mitad de la utilidad neta lo que representa un grave riesgo puesto que el objetivo principal de la empresa no es obtener utilidades financieras si no utilidades por el giro de la organización.

5.2 Recomendaciones

Es necesario innovar en las líneas tradicionales, actualizándola a las necesidades actuales que permitan a la empresa subsistir mientras se desarrollan nuevos productos con mayor rentabilidad y que sustituyan a las líneas actuales.

Se requiere una mayor inversión en mercadeo y comercialización de los productos, implementando las estrategias sugeridas en la

propuesta, para que los clientes conozcan las ventajas y servicios complementarios que la empresa ofrece diferenciándola en el mercado y posicionándola en la mente de los clientes, potenciando la marca 3M Outsourcing tanto en las líneas actuales como en el desarrollo de los dos nuevos servicios.

Es necesario aumentar el volumen de venta en las líneas actuales para maximizar las utilidades y desarrollar los dos nuevos servicios que eventualmente puedan sustituir aquellos menos rentables, en el desarrollo de la propuesta se sugieren varias estrategias orientadas a incrementar ventas.

Es necesario ajustarse a los cambios en la legislación y el pago de impuestos separando el cobro por los servicios del pago a los empleados y de prestaciones, para disminuir los ingresos por ventas y pagar los impuestos por el cobro del servicio y que no se reflejen ingresos que no son propios del servicio.

En proyecciones futuras es necesario tomar en cuenta el incremento en los precios de los proveedores, principalmente en aquellos casos donde se negocien contratos para períodos superiores a un año.

Es necesario disminuir la liquidez mediante la distribución de las utilidades o la capitalización para aumentar la inversión en las líneas actuales y nuevas potenciando las utilidades.

Es necesario explotar las líneas de crédito a las que tiene acceso la empresa ya que es mejor pagar gastos financieros que siempre son más bajos que las utilidades esperadas por los accionistas de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Kotler Keller, Kevin Lance, Dirección de marketing, duodécima edición 2006.
- ✓ William A Cohen, Como ser un consultor exitoso, Grupo editorial Norma título original enero 2008.
- ✓ José María O'Kean, Economía para negocios, segunda edición, impreso en España printed in Spain.
- ✓ Steven M. Cristol, Peter Sealey, Simplicity y marketing, primera edición septiembre 2001 impreso en Brasil RR Donneley.
- ✓ Philip kotler, Thomas J, Marketing de Servicios, editorial Paidós.
- ✓ David Cravens, Marketing Estratégico, octava edición, editorial Mc Graw Hill.

GLOSARIO

AFP: Administradoras de Fondos de Pensiones, es el sistema de pensiones establecido en el salvador desde 1998, en base a un modelo de capitalización individual, en el que los trabajadores afiliados son propietarios de una cuenta de ahorros en la que se depositan periódicamente las cotizaciones que ellos realizan junto con los aportes que les corresponde hacer a sus empleadores.

Benchmarking: es un anglicismo que, en las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

Branding: es un anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca (en inglés, brand equity) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca.

Calidad: Es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas

Capacitación: Representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus

recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Cuestionario: es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

Diagnóstico: (del griego *diagnostikós*, a su vez del prefijo *día-*, "a través", y *gnosis*, "conocimiento" o "apto para conocer") alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

DIGESTYC: Dirección General de Estadística y Censos.

Encuesta: se realiza siempre en función de un cuestionario, siendo éste por tanto, el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado

Empresa: Es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica.

Globalización: Proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global

Fidelización: Es un concepto de marketing, se refiere a la «Fidelización de los clientes». La Fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

Hipótesis científica: Es una proposición aceptable que ha sido formulada a través de la recolección de información y datos, aunque no esté confirmada, sirve para responder de forma alternativa a un problema con base científica.

Norma ISO 9000: Es un estándar para sistemas de administración de la calidad. La norma es publicada y mantenida por la ISO (Organización Internacional para la estandarización, aunque ISO no es un acrónimo y solo sugiere igualdad), mientras que es administrada por entidades externas de acreditación y certificación. Lo que certifica la norma es el ajuste a las especificaciones del producto o servicio, y no el concepto popular de calidad como algo objetivamente bueno.

Mediana empresa: Es la unidad económica, jurídica y social que está formada por recursos humanos (20-100 empleados), materiales, tácticos, financieros y está bajo la dirección, responsabilidad y control de una persona cuya función es la creación de utilidades, mediante la producción comercialización de bienes o servicios.²¹ Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

Población Finita: Es el conjunto compuesto por una cantidad limitada de elementos, como el número de especies, el número de estudiantes, el número de obreros.

Población Infinita: Es la que tiene un número extremadamente grande de componentes, como el conjunto de especies que tiene el reino animal.

Producto Interno Bruto (PIB)²²: Es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un cierto período de tiempo, que por lo general es un trimestre o un año.

²¹Diagnóstico del Desarrollo de la Mediana Empresa Comercial El Salvador. FUSADES, 2006 Pág. 24

²² Bolsa de valores. [en línea] 1ª Ed. El Salvador, SV: 2008. [Citado el 29/02/2012] disponible en https://www.bves.com.sv/glosario/g_p.htm

Sistema de Gestión de la calidad. Es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad

1. Estrategias: Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desee obtener.
2. Procesos: Se deben de determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, y a su vez, que se encuentren alineados al logro de los objetivos planteados. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.
3. Recursos: Definir asignaciones claras del personal, Equipo y/o maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.
4. Estructura Organizacional: Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.
5. Documentos: Establecer los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización.

Variable: Es una medida en un experimento, representada por una (x) o por una (y) que puede tomar un valor de un conjunto de valores.

Variable aleatoria: Es la que toma al azar los probables resultados de un experimento.

Variable dependiente: Es la que toma los valores correspondientes de un modelo matemático o que los toma debido a la influencia de otra variable independiente.

Valores: Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

ANEXOS

ANEXOS 1

EMPRESAS DEDICADAS AL OUTSOURCING

Período	Municipio	NombreComercial
2009	SANTA TECLA	EMPLEA -T
2009	SAN SALVADOR	OUTSOURCE S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	INFRASAL , S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	CONTRATACIONES DIVERSAS ,S.A DE C.V
2009	SAN SALVADOR	SERVICIOS E IMPORTACIONES S.A. DE C.V.
2009	ANTIGUO CUSCATLAN	GLOBAL OUTSOURCING , S.A DE C.V
2009	SAN SALVADOR	SOPORTE DE MARCA , S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	ORGANIZACION SISMA, S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	G. S. P.
2009	SAN SALVADOR	ZAFRA ,S.A DE C.V
2009	SAN SALVADOR	EMPOWERMENT,S.A DE C.V
2009	SAN SALVADOR	MANPOWER EL SALVADOR, S.A DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	MARKETING Y SERVICIOS , S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	TECNICOS
2009	SAN SALVADOR	SEARCH, S.A DE C.V
2009	SAN SALVADOR	DEACERO,S.A
2009	SAN SALVADOR	JOB CONNECTIONS, S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	DISCOVERY CONSULTING GROUP, S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	CONTRATACIONES ESTRATEGICAS , S.A. DE C.V.
2009	SOYAPANGO	P. C. SERVICIOS, S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	DURATON S.A DE C.V.
2009	SANTA TECLA	JARYVA, S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	SERVICIOS HOTELEROS , S.A DE C.V

Período	Municipio	NombreComercial
2009	SAN SALVADOR	H. CUELLAR Y ASOCIADOS , S. A. DE C. V.
2009	SAN SALVADOR	SERVICIOS OPTIMOS ,S.A DE C.V
2009	SAN SALVADOR	SERVICIOS EFECTIVOS ,S.A DE C.V
2009	SAN SALVADOR	ADMINISTRADORA AZUCARERA ,S.A DE C.V
2009	SAN SALVADOR	SERVIDISA , S.A. DE C.V.
2009	ANTIGUO CUSCATLAN	LA BAHIA S.A DE C.V
2009	SAN SALVADOR	TECOLOCO . COM
2009	SAN SALVADOR	SEARCH ORIENTE, S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	MERCADOS INTERNACIONALES DE C.A , S.A DE C.V.
2009	ANTIGUO CUSCATLAN	PERSONAL DINAMICO, S A DE C. V.
2009	SAN SALVADOR	ADMINISTRADORA Y PROVEEDORA DE PERSONAL SA DE CV.
2009	SAN SALVADOR	SAN FRUTOS, S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	ABACORP DE EL SALVADOR ,S.A DE C.V
2009	SAN SALVADOR	SICON, S. A DE C.V
2009	SAN SALVADOR	OMC OUTSOURCING S.A DE C.V
2009	SAN SALVADOR	OUTSOURCING CORPORATION , S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	SERVILAB
2009	APOPA	SERVICIOS ALPHA OMEGA ,S.A DE C.V
2009	SAN SALVADOR	OUTSOURCE EMPRESARIAL SA DE CV.
2009	SAN SALVADOR	LABOR S.A DE C.V
2009	SAN SALVADOR	CONTRATACION DE SERVICIOS S.A DE C.V
2009	SAN SALVADOR	H & H OUTSOURCING, S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	STT GROUP DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	ADMINISTRACION EMPRESARIAL, S. A. DE C. V.
2009	ANTIGUO CUSCATLAN	DRIVERS SERVICES OUTSOURCING CORPORATION OF EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

Período	Municipio	NombreComercial
2009	SANTA TECLA	CORGOM, S.A DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	SERCONSA , S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	TECOLOCO . COM
2009	SAN SALVADOR	AZUCARES DIVERSOS , S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	SERDICA
2009	ANTIGUO CUSCATLAN	ORGANIZACION Y SERVICIOS SANTA ELENA , S.A DE C.V
2009	SANTA TECLA	SERVICIOS TECLEÑOS S.A DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	INTERNACIONAL FOOD OF CENTROAMERICA S. A. DE C. V.
2009	ANTIGUO CUSCATLAN	SERVIPACIFIC S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	GRUPO H Y R S.A DE C.V.
2009	SOYAPANGO	JOSE DE JESUS QUINTANILLA MOLINA, S.A DE C.V
2009	SANTA TECLA	COMUNICACION DIRECTA , S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	SERVITEX, S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	LAVORO , S.A. DE C.V.
2009	SOYAPANGO	ADMINISTRADORES DEL SUR, S. A. DE C. V.
2009	ANTIGUO CUSCATLAN	SERVICIOS PRODUCTIVOS DE AVIACION, S.A DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	T M P DE CENTROAMERICA, S. A DE C. V.
2009	SAN SALVADOR	SERVILABORALES, S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	COBISCORP
2009	SAN SALVADOR	SERVICONSA, S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	SERVICIOS Y GESTION , S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	CONTRATACIONES EMPRESARIALES, S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	CASA FACIL
2009	SAN SALVADOR	RECURSOS EMPRESARIALES, S.A. DE C.V.
2009	ANTIGUO CUSCATLAN	MULTIPERSONAL , S.A. DE C.V.

Período	Municipio	NombreComercial
2009	SAN SALVADOR	ONCE
2009	SAN SALVADOR	DOCE
2009	SAN SALVADOR	TRECE
2009	SAN SALVADOR	CATORCE , S. A. DE C. V.
2009	SAN SALVADOR	DIECINUEVE , S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	VEINTE , S.A. DE C.V.
2009	SOYAPANGO	AVINSA, S.A. DE C.V.
2009	ANTIGUO CUSCATLAN	TECNOLOGIAS DIVERSAS , S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	GLOBAL OUTSOURCING PROFECIONAL S.A. DE C.V.
2009	ANTIGUO CUSCATLAN	PILOTOS DE TACA, S.A. DE C.V.
2009	SAN SALVADOR	CONTRATAIONES S. S., S.A DE C.V
2009	SAN SALVADOR	ADMINISTRADORA DE RECURSOS HUMANOS S.A DE C.V.
2009	MEJICANOS	SEMERC S.A. DE C.V.
2009	SANTA TECLA	MULTIGESTION
2009	ANTIGUO CUSCATLAN	CONTRATAIONES INTERAMERICANAS ,S.A DE C.V
2009	SAN SALVADOR	MEANGUERA, S.A. DE C.V.

Anexo 2 ENTES ACREDITADORES

1. ICONTEC
2. AENOR
3. ATR
4. CONACIT
5. LATU SISTEMAS S.A

Anexo 3 EMPRESAS CERTIFICADAS

**EMPRESAS CERTIFICADAS EN EL SALVADOR BAJO LA NORMA ISO
9001:2000 A MARZO DE 2004**



EMPRESAS SALVADOREÑAS CERTIFICADAS			
No.	EMPRESA	ENTE CERTIFICADOR	FECHA DE CERTIFICACION
1	ACAVISIA DE CV	AENOR	2003
2	ACP INTERNACIONAL S.A. DE C.V.	AENOR	2003
3	CAJAS PLEGADIZAS S.A. DE C.V.	ICONTEC	2003
4	CAJAS Y BOLSAS S.A.	ICONTEC	2003
5	CARTONERA CENTROAMERICANA S.A. DE C.V.	ICONTEC	2003
6	CETRON DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	ICONTEC	2002
7	COMELSA	ICONTEC	2003
8	COMISION EJECUTIVA HIDROELECTRICA DEL RIO LEMPA (CEL)	AENOR	2003
9	CONACYT	IMNC	2003
10	CREDOMATIC	Lloyds Register Quality Assurance	2003
11	EMPRESA TRANSMISORA DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	AENOR	2003
12	GEVESA	EAQA Registers	2003
13	HARISA S.A DE C.V.	AENOR	2003

14	IMPLEMENTOS AGRICOLAS CENTROAMERICA NOS, S.A. de C.V. (IMACASA)	BUREAU VERITAS	2001
15	INGENIO LA CABAÑA S.A. de C.V.	ICONTEC	2003
16	LA CONSTANCIA, S.A.	Tuv-Rheinland	2002
17	LACTEOS FINOS DE CENTROAMERICA	Bureau Veritas Quality International	2003
18	MELHER S.A. DE C.V./COMEL S.A. DE C.V.	ICONTEC	2003
19	MINISTERIO DE HACIENDA DE EL SALVADOR, DIR. GRAL. DE IMPUES- TOS INTERNOS	AENOR	2003

No.	EMPRESA	ENTE CERTIFICADOR	FECHA DE CERTIFICACION
20	MINISTERIO DE HACIENDA DE EL SALVADOR, DIR. GRAL. DE RENTA DE ADUANAS	AENOR	2003
21	DIRECCIÓN GENERAL DE TESORERÍA	AENOR Internacional (España)	2001
22	UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	AENOR Internacional (España)	2001
23	PLANTA DE TORREFACCION DE CAFÉ S.A. DE C.V. PLANTOSA	ICONTEC	2003
24	PLÁSTICOS Y METALES S.A. - PLASTYMET	ICONTEC	2003
25	PRODUCTOS TECNOLÓGICOS S.A. DE C.V. PROTECNO	ICONTEC	2003
26	SALONES DE BELLEZA Y EQUIPOS DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	ICONTEC	2003
27	SUN CHEMICAL DE CENTRO AMERICA, S.A. DE C.V.	SGS / PANAMA	2003
28	TELEFONICA	SGS 9001:2000	2003
29	TEXACO	ICONTEC	2003

CUADRO No I-2
EMPRESAS SALVADOREÑAS CERTIFICADAS ISO 9000, ISO 9001 E ISO 14000*

EMPRESAS SALVADOREÑAS CERTIFICADAS ISO 9000, ISO 9001 E ISO 14000*			
No	EMPRESA	CERTIFICADORA	FECHA DE CERTIFICACIÓN
1	ACAVISA DE C.V.	AENOR	18/06/2003
2	ACP INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.	AENOR	07/01/2003
3	AEROMANTENIMIENTO S.A.		
4	AMANCO EL SALVADOR, S.A.*	INTECO-AENOR	
5	ATENTO CENTROAMÉRICA, S.A.	AENOR	15/12/2002
6	AVX INDUSTRIES	BSI	
7	CAJAS PLEGADIZAS, S.A.	ICONTEC (Colombia)	27/03/2003
8	CAJAS Y BOLSAS, S.A.	ICONTEC (Colombia)	25/03/2003
9	CARTONERA CENTROAMERICANA, S.A. DE C.V.	ICONTEC (Colombia)	22/10/2003
10	CETRON, SA*	ICONTEC (Colombia)	07/2003
11	COLEGIO MEDICO DE EL SALVADOR, COMÉDICA, DE R.L.	AENOR-INTECO	15/12/2003
12	COMELSA	ICONTEC	23/03/2003
13	COMISIÓN EJECUTIVA HIDROELÉCTRICA DEL RIO LEMPA (CEL)		
14	CONACYT	Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC)	25/10/2003
15	CONSTRUCTURA D.L., S.A.	SGS United Kingdom Ltd	22/10/2003
16	CREDOMATIC	LOIS	11/2002
17	DHL	BUROVERITAS INTERNACIONAL	11/1999
18	EMPRESA TRANSMISORA DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	AENOR	15/01/2002
19	GEVESA	ARAGON VALENCIA Y ASOCIADOS (ES), EAQA (EEUU)	10/2002
20	HARISA S.A. DE C.V.	AENOR Internacional (España)	18/06/2003
21	IGSAL, UNA DIVISIÓN DE SIGMA, S.A.	SGS Systems & Services Certification (Panamá)	09/2002
22	IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS CENTROAMERICANOS,	BUROVERITAS	27/06/2001

	S.A. DE C.V. (IMACASA)	INTERNACIONAL	
23	INGENIO LA CABAÑA, S.A. DE C.V.	ICONTEC-COLOMBIA	19/03/2003
24	INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA	LATU SISTEMAS-URUGUAY	16/02/2004
25	KONTEIN	SGS TECNOS	10/06/2003
26	LA CONSTANCIA, S.A.		
27	MELHER. S.A. DE C.V.	ICONTEC	25/03/2003
28	MINISTERIO DE HACIENDA DE EL SALVADOR	AENOR	
	Dirección General de Impuestos Internos	INTERNACIONAL	26/02/1999
	Dirección General de la Renta de Aduanas	(España)	26/02/1999
	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos		26/02/1999
	Dirección General de Tesorería		13/09/2001
	Unidad de Auditoría Interna		13/09/2001
	Dirección General de Contabilidad Gubernamental		19/01/2004
	Dirección General de Inversión y Crédito Público		19/01/2004
	Dirección General del Presupuesto		19/01/2004
	Secretaría de Estado		19/01/2004
29	PLANTA DE TORREFACCIÓN DE CAFÉ, S.A. DE C.V. (PLANTOSA)	ICONTEC-IQ NET (Colombia)	28/05/2003
30	PLASTYMET, S.A.	ICONTEC	15/09/2003
31	PROCURADuría GENERAL DE LA REPUBLICA	SGS, ICS (IBERICA-ESPAÑA)	11/2002
32	PRODUCTOS TECNOLÓGICOS, S.A. DE C.V. (PROTECNO, S.A. DE C.V.)	ICONTEC	22/10/2003
33	ROTOFLEX	SGC Panamá Control Service, Inc.	05/2003
34	SABESA DE C.V.	ICONTEC	28/05/2003
35	SERTRACEN	LATU SISTEMAS	11/2003
36	SUN CHEMICAL DE CENTROAMÉRICA, S.A. DE C.V.	SGS TECNOS	21/10/2003
37	TELEFÓNICA	SGS TECNOS	
	TELEFÓNICA MÓVIL EL SALVADOR		08/01/2003
	TELEFÓNICA MULTISERVICIOS		11/11/2003
38	TEXACO (PLANTA)	ICONTEC	05/12/2003
39	UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA	LATU SISTEMAS, S.A. (Uruguay)	18/12/2003

EMPRESAS SALVADOREÑAS EN PROCESO DE CERTIFICACIÓN ISO 9000, ISO 9001 E ISO 14000*

EMPRESAS SALVADOREÑAS EN PROCESO DE CERTIFICACIÓN ISO 9000, ISO 9001 E ISO 14000*			
No	EMPRESA	CERTIFICADORA	FECHA PROBABLE DE CERTIFICACIÓN
1	BON APPETIT, S.A. DE C.V.		
2	CELPAC, S.A. DE C.V.	ICONTEC (Colombia)	06/2004
3	CONDUSAL, S.A. DE C.V.	SGS TECNOS (España)	05/2004
4	CORTE SUPREMA DE JUSTICIA		
5	EQUUS INGENIEROS, S.A. DE C.V.		
6	HELADOS RIO SOTO, S.A. DE C.V.		
7	HOTELES VILLA SERENA		
8	INGENIERÍA CONSULTORIA Y PROYECTOS, S.A. DE C.V.	SGS TECNOS (España)	03/2005
9	INTEPRO, S.A. DE C.V.	SGS TECNOS (España)	03/2004
10	MONELCA, S.A. DE C.V.		
11	PHILIPS LIGHTING CENTRAL AMÉRICA	DSI (Guatemala)	04/2004
12	PRODUCTOS TECNOLÓGICOS, S.A. DE C.V. (PROTECNO, S.A. DE C.V.)		
13	SALONES DE BELLEZA Y EQUIPOS DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.		
14	SALVAPLASTIC, S.A. DE C.V.		
15	TALLERES SARTI, S.A. DE C.V.		
16	TRANSPORTEMOS, S.A. DE C.V.		
17	UNIVERSIDAD Dr. JOSÉ MATÍAS DELGADO		

FUENTE:

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)

Lista de Empresas Certificadas

#	Número de certificado	Empresa	Norma INTE-ISO
1	RE-005/01/2008	ADT Security Services, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
2	RE-008/01/1999	Agribiotecnología de Costa Rica, S.A.	INTE-ISO 9001:2008
3	RE-014/01/2000	ALDESA Servicios PSCO, S.A. (Grupo ALDESA)	INTE-ISO 9001:2000

4	RE- 001/03/2009	American Brands, S.A.	INTE-ISO 9001:2008
5	BPA-002/2003	Ananas Export Company, S.A.	BPA
6	HACCP- 001/2007	Azucarera El Palmar	INTE 02-01- 04:2003
7	BPA-001/2009	Bananera Nacional, S.A.	BPA
8	RE- 002/02/2004	Bayer, S.A. (División Bayer Cropscience)	INTE-ISO 9001:2000
9	PRL-001/2008	Bayer, S.A. (División Bayer Cropscience)	INTE 18001:2000
10	SGA- 001/02/2008	Bayer, S.A. (División Bayer Cropscience)	INTE-ISO 14001:2004
11	RE- 003/02/2004	BN Sociedad Administradora de Fondos de Inversion, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
12	RE- 003/03/2002	BN Valores Puesto de Bolsa, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
13	SGA- 001/01/1999	Bridgestone de Costa Rica, S.A.	INTE-ISO 14001:2004
14	SGA- 002/01/2001	Café de Altura de San Ramón Especial, S.A.	INTE-ISO 14001:2004
15	SGA- 002/01/2002	Casa Proveedora Phillips, S.A.	INTE-ISO 14001:2004
16	RE- 007/01/1999	Casa Proveedora Phillips, S.A.	INTE-ISO 9001:2008
17	RE- 013/01/2001	CBCC HOLDINGS N.V.	INTE-ISO 9001:2008
18	SGA- 002/08/2006	CBCC HOLDINGS N.V.	INTE-ISO 14001:2004
19	001/2009/BPM	Cefa Central Farmacéutica S.A.	INTE 02-01- 03:2003
20	RE- 004/03/2003	CEMEX COSTA RICA, S.A.	INTE-ISO 9001:2008
21	RE- 006/12/2005	Central de Servicios PC, S.A.	INTE-ISO 9001:2008
22	RE- 024/01/2000	COMEDICA DE R.L.	INTE-ISO 9001:2008
23	HACCP- 003/2009	Compañía Agrícola Industrial Santa Ana, S.A.	INTE 02-01- 04:2003

24	RE- 004/01/1999	COMPAÑÍA DE GALLETAS POZUELO DCR, S.A.	INTE-ISO 9001:2008
25	RE- 004/01/2004	Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
26	SGA- 003/10/2006	Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.	INTE-ISO 14001:2004
27	RE- 013/01/2008	Contraloría General de la República de Nicaragua-Dirección General Jurídica-	INTE-ISO 9001:2000
28	RE- 009/01/2001	Control Electrónico, S.A. (Grupo CESA)	INTE-ISO 9001:2000
29	SGA- 006/01/2001	Cooperativa Agroindustrial y de Servicios Múltiples de Atenas, R.L.	INTE-ISO 14001:2004
30	SGA- 003/01/2001	Cooperativa de caficultores y servicios múltiples de Palmares, R.L. (COOPEPALMARES, R.L.)	INTE-ISO 14001:2004
31	RE- 011/01/2001	Cooperativa de caficultores y servicios múltiples de Palmares, R.L. (COOPEPALMARES, R.L.)	INTE-ISO 9001:2000
32	SGA- 004/01/2002	Cooperativa de Productores de Café y Servicios Múltiples de Naranjo, R.L. (COOPRONARANJO, R.L.)	INTE-ISO 14001:2004
33	RE- 010/01/2002	Cooperativa de Productores de Café y Servicios Múltiples de Naranjo, R.L. (COOPRONARANJO, R.L.)	INTE-ISO 9001:2000
34	SGA- 002/01/2009	Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R.L.	INTE-ISO 14001:2004
35	SGA- 001/01/2005	Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R.L.	INTE-ISO 14001:2004

36	RE- 011/01/2008	Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R.L. División Agrocomercial	INTE-ISO 9001:2000
37	RE- 004/02/2008	Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R.L. División Comercial	INTE-ISO 9001:2000
38	RE- 001/02/2007	Cooperativa de Servicios Múltiples de los Productores de Café de San Vito, R.L. (COOPROSANVITO, R.L.)	INTE-ISO 9001:2000
39	RE- 001/03/2003	Corporacion Arrocer Costa Rica, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
40	RE- 014/01/2001	Corporacion Industrial Tauro, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
41	RE- 006/01/2007	Corrugados Belén, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
42	SGA- 009/01/2002	Corrugados del Atlántico, S.A.	INTE-ISO 14001:2004
43	RE- 003/02/2001	Corrugados del Atlántico, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
44	RE- 09/01/1999	Corrugados del Guarco, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
45	RE- 002/01/1999	CVG Aluminios Nacionales, S.A. (ALUNASA)	INTE-ISO 9001:2000
46	SGA- 001/01/2001	CVG Aluminios Nacionales, S.A. (ALUNASA)	INTE-ISO 14001:2004
47	SGA- 004/02/2008	Del Oro, S.A.	INTE-ISO 14001:2004
48	RE- 012/02/2008	Del Oro, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
49	RE- 009/01/2000	Distribuidora Radis, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
50	CRC-001/2007	El Centauro de Oro, Ltda. (Tabacos de la Cordillera)	INTE 01-01- 09:2007

51	RE- 002/01/1997	Electro Plast, S.A.	INTE-ISO 9001:2008
52	SGA- 002/01/1999	Electro Plast, S.A.	INTE-ISO 14001:2004
53	RE- 010/02/2008	Embajada de los Estados Unidos de América	INTE-ISO 9001:2008
54	RE- 002/01/2009	Empaques y productos de plástico, S.A.	INTE-ISO 9001:2008
55	RE- 021/04/2001	Envases Comerciales, S.A. (ENVASA)	INTE-ISO 9001:2000
56	BPA-003/2009	Ese y Ese, S.A.	BPA
57	RE- 018/01/2000	Estructuras de Concreto, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
58	RE- 016/01/2000	Etiquetas Impresas Etipres, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
59	SGA- 001/01/2000	Etiquetas Impresas Etipres, S.A.	INTE-ISO 14001:2004
60	SGA- 002/01/2000	Exportadora BridgestoneFirestone de Centroamérica, S.A.	INTE-ISO 14001:2004
61	RE- 001/03/2001	Fábrica de Envases de Hojalata Layta, S.A.	INTE-ISO 9001:2008
62	RE- 014/03/2008	FOMENTO URBANO, S.A.	INTE-ISO 9001:2008
63	RE- 012/02/2001	Formulaciones Químicas, S.A.	INTE-ISO 9001:2008
64	SGA- 005/01/2001	Formulaciones Químicas, S.A.	INTE-ISO 14001:2004
65	BPA-002/2009	Frutera Internacional, S.A.	BPA
66	RE- 003/03/2009	Grupo Financiero Mercado de Valores de Costa Rica, S.A.	INTE-ISO 9001:2008
67	RE- 004/01/2001	Grupo Humberto Álvarez, S.A.	INTE-ISO 9001:2008
68	RE- 012/01/2002	Grupo Interbolsa, S.A.	INTE-ISO 9001:2008
69	BPM-001/2008	Grupo Vargas GV, S.A.	INTE 02-01- 03:2003
70	RE- 015/02/2001	Holcom Industrial, S.A.	INTE-ISO 9001:2000

71	RE- 005/01/2007	HondupalmaEcara	INTE-ISO 9001:2000
72	RE- 002/02/2008	Hotel Parque del Lago	INTE-ISO 9001:2000
73	HACCP- 002/2009	Industrial de Oleaginosas Americanas, S.A. (INOLASA)	INTE 02-01- 04:2003
74	HACCP- 002/2007	Ingenio Taboga	INTE 02-01- 04:2003
75	RE- 003/01/1998	Instituto Nacional de Aprendizaje	INTE-ISO 9001:2008
76	RE- 006/02/2008	IREX de Costa Rica, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
77	RE- 008/01/2000	Laboratorios Rarpe, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
78	RE- 011/01/2000	Laboratorios Stein, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
79	RE- 023/01/2001	Laboratorios Veterinarios de Guatemala, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
80	RE- 001/01/1999	Laboratorios Zepol, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
81	SGA- 005/02/2008	Laboratorios Zepol, S.A.	INTE-ISO 14001:2004
82	SGA- 002/02/2008	Laminadora Costarricense, S.A.	INTE-ISO 14001:2004
83	RE- 020/01/2000	MC Logística, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
84	RE- 006/04/2003	Molinos de Costa Rica, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
85	RE- 005/03/2009	Municipalidad de Escazú	INTE-ISO 9001:2008
86	RE- 004/01/1998	Panasonic Centroamericana, S.A. (Costa Rica)	INTE-ISO 9001:2000
87	RE- 009/01/2008	Panasonic Centroamericana, S.A. (El Salvador)	INTE-ISO 9001:2000
88	RE- 008/01/2008	Panasonic Centroamericana, S.A. (Guatemala)	INTE-ISO 9001:2000
89	BPA-001/2003	Piña Tica, S.A.	BPA

90	CRC-003/2007	PISAC, S.A.	INTE 01-01-09:2007
91	RE-006/01/1997	Plásticos Modernos, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
92	SGA-001/02/2009	Plásticos Modernos, S.A.	INTE-ISO 14001:2004
93	RE-007/01/2000	Premezclas Industriales para Panadería, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
94	SGA-004/01/2009	Productora La Florida, S.A.	INTE-ISO 14001:2004
95	HACCP-001/2005	Productora La Florida, S.A.	INTE 02-01-04:2003
96	BPM-001/2005	Productora La Florida, S.A.	INTE 02-01-03:2003
97	RE-005/03/2004	Productos de Espuma	INTE-ISO 9001:2000
98	SGA-003/01/2009	Productos de Espuma	INTE-ISO 14001:2004
99	RE-001/04/2006	Programa Integral de Mercadeo Agropecuario	INTE-ISO 9001:2000
100	RE-007/02/2007	Rafytica, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
101	SGA-001/01/2006	Reca Química, S.A.	INTE-ISO 14001:2004
102	RE-003/01/1999	Reca Química, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
103	SGA-003/01/2000	Reciclados Plásticos Industriales, S.A. (RECYPLAST)	INTE-ISO 14001:2004
104	RE-001/07/2008	REENFRIO COMERCIAL AUTOMOTRIZ, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
105	RE-003/01/1997	Resintech, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
106	SGA-008/01/2002	Resintech, S.A.	INTE-ISO 14001:2004
107	RE-022/04/2001	Roma Prince, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
108	RE-001/03/2002	Sacos Agroindustriales, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
109	RE-023/01/2000	Schneider Electric Centroamérica, LTDA	INTE-ISO 9001:2000

110	RE- 007/02/2008	Servicios de Pintura y Metalmecánica, S.A. (SERPIMETAL, S.A.)	INTE-ISO 9001:2000
111	RE- 017/04/2001	Sistemas Analíticos, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
112	RE- 003/03/2008	Superintendencia de Pensiones (SUPEN)	INTE-ISO 9001:2000
113	RE- 001/02/2004	Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)	INTE-ISO 9001:2000
114	RE- 005/01/1999	Terminales Santamaría, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
115	RE- 005/04/2003	Tico Electronics (TPE), S.A.	INTE-ISO 9001:2000
116	RE- 019/01/2000	Transmerquim de Costa Rica, S.A.	INTE-ISO 9001:2000
117	SGA- 003/02/2008	Trefilería Colima, S.A.	INTE-ISO 14001:2004
118	SGA-001-05- 2007	TRISAN, S.A., CP Ciencias Pecuarias, S.A, BioEngineering, S.A. y Agrimax, S.A. (Grupo TRISAN)	INTE-ISO 14001:2004
119	RE- 002/05/2007	TRISAN, S.A., CP Ciencias Pecuarias, S.A, BioEngineering, S.A. y Agrimax, S.A. (Grupo TRISAN)	INTE-ISO 9001:2000
120	SGA- 005/01/2004	TROPIGAS DE COSTA RICA, S.A.	INTE-ISO 14001:2004
121	RE- 004/02/2005	Vical Grupo Vidriero Centroamericano	INTE-ISO 9001:2000
122	RE- 006/01/1998	Vidriera Centroamericana, S.A. (División Sílice)	INTE-ISO 9001:2000
123	SGA- 002/01/2004	Vidriera Centroamericana, S.A. (División Sílice)	INTE-ISO 14001:2004
124	RE- 001/01/2000	Vidriera Centroamericana, S.A. (División Tapas)	INTE-ISO 9001:2000
125	RE- 005/01/1998	Vidriera Centroamericana, S.A. (División Vidrio)	INTE-ISO 9001:2000

126	RE- 005/01/2000	Vidriera Guatemalteca, S.A. (VIGUA)	INTE-ISO 9001:2000
127	RE- 007/01/2001	Yanber, S.A.	INTE-ISO 9001:2000

ANEXO 4

ESTADOS FINANCIEROS

(Expresados en dólares de los Estados Unidos de Norte América)

ESTADO DE RESULTADOS	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas Netas	1.099.854,51	1.355.883,57	1.221.664,49	1.021.526,39	1.501.538,61
- Costo de Ventas	762.831,00	958.092,63	959.521,89	749.633,68	1.270.732,86
Utilidad Bruta	337.023,51	397.790,94	262.142,60	271.892,71	230.805,75
- Gastos de Administración monetarios	264.540,71	300.473,09	203.212,29	167.014,25	144.817,83
- Gastos de Venta monetarios			19.057,01	40.383,67	32.677,27
- Depreciación	25.000,00	31.321,70	12.248,12	10.000,00	18.147,97
- Amortización					
- Otras Partidas no monetarias que generen escudo fiscal					
Gastos de Operación	289.540,71	331.794,79	234.517,42	217.397,92	195.643,07
Utilidad de Operación	47.482,80	65.996,15	27.625,18	54.494,79	35.162,68
+Otros Ingresos Gravados	14.851,94	187.752,98	14.663,02	28.891,58	29.563,97
+Otros Ingresos no Gravados					
-Otros Gastos Deducibles					
-Otros Gastos no Deducibles	546,51				
Utilidad antes de Intereses e Impuestos [EBIT]	61.788,23	253.749,13	42.288,20	83.386,37	64.726,65
-Gastos Financieros	4.204,52	4.549,69	3.922,26	4.077,96	3.183,66
Utilidad del período	57.583,71	249.199,44	38.365,94	79.308,41	61.542,99
- Otros Ingresos no gravados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Reserva Legal	4.643,63	18.088,30	2.964,14	552,41	1.118,45
+ Gastos no Deducibles	546,51	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de Impuesto (Base Imponible ISR)	53.486,59	231.111,14	35.401,80	78.756,00	60.424,54
Impuestos	12.167,91	19.767,04	8.771,93	18.399,78	15.892,21
Impuestos diferidos					
Partidas extraordinarias					
Utilidad Neta	40.772,17	211.344,10	26.629,87	60.356,22	44.532,33
-Dividendos Preferentes					
Utilidades Disponibles para los Accionistas (UDA)	40.772,17	211.344,10	26.629,87	60.356,22	44.532,33
-Dividendos Comunes					
Incremento en las Utilidades Retenidas	40.772,17	211.344,10	26.629,87	60.356,22	44.532,33
Acciones en Circulación (Capital social /Precio nominal de acción)					
Precio de las Acciones Comunes (Valor de mercado)					
Dividendos por Acción					

BALANCE GENERAL	2006	2007	2008	2009	2010
Efectivo y Equivalentes	154.367,35	256.739,90	311.941,85	382.701,00	459.143,08
-Estimación por fluctuaciones en efectivo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Instrumentos Financieros	10.601,85	348,05	7,52	1.831,76	435,58
-Estimación por fluctuaciones en instrumentos financieros					
Cuentas y documentos por Cobrar	195.983,98	139.211,92	60.763,70	76.733,39	78.852,69
-Estimación por Cuentas Incobrables					
Inventarios	12.714,39	10.477,31	17.361,99	9.233,79	13.897,89
-Estimación por obsolescencia de Inventarios					
Otros Activos Corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activo Corriente	373.667,57	406.777,18	390.075,06	470.499,94	552.329,24
Inversiones Financieras	51.791,22	143.759,77	144.359,77	9.648,33	9.648,33
- Estimación por fluctuaciones en inversiones financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversiones en propiedades	168.062,75	185.031,53	185.031,53	185.031,53	185.031,53
Terrenos	7.999,57	24.968,35	24.968,35	24.968,35	24.968,35
Edificios	160.063,18	160.063,18	160.063,18	160.063,18	160.063,18
Inversiones en bienes muebles	265.229,87	289.289,28	268.209,77	240.588,84	243.298,78
- Depreciación acumulada de propiedades y bienes muebles	279.122,39	310.444,09	322.692,21	309.992,42	328.140,39
Inversión en activos intangibles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
No amortizables (Marcas, licencias, patentes, franquicias, permisos, etc.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Software	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Amortización de activos intangibles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros Activos no Corrientes					
Activo no Corriente	205.961,45	307.636,49	274.908,86	125.276,28	109.838,25
Activos Totales	579.629,02	714.413,67	664.983,92	595.776,22	662.167,49
	579.629,02	714.413,67	664.983,92	595.776,22	662.167,49
Cuentas y Documentos por Pagar	83.145,71	32.455,26	18.918,69	31.152,37	28.935,52
Préstamos Bancarios a CP (Incluye porción corriente de PLP y sobregiros)	21.037,17	7.406,65	8.162,25	9.450,00	6.263,40
Retenciones (Legales y personales)	5.911,35	7.991,33	5.386,70	4.292,16	13.704,08
Provisiones (Gastos incurridos)	19.925,88	20.446,07	15.975,75	18.954,44	42.372,17
Otros Pasivos Corrientes	2.469,93	3.114,27	3.544,30	4.096,71	5.215,16
Pasivo Corriente	132.490,04	71.413,58	51.987,69	67.945,68	96.490,33
Cuentas y Documentos por Pagar					
Préstamos Bancarios a LP	32.451,38	39.724,44	30.806,60	19.996,13	13.310,42
Otras Obligaciones a LP					
Pasivo no Corriente	32.451,38	39.724,44	30.806,60	19.996,13	13.310,42
Pasivos Totales	164.941,42	111.138,02	82.794,29	87.941,81	109.800,75
Capital Social	191.428,58	191.428,58	191.428,58	191.428,58	191.428,58
Reservas de capital	18.307,65	35.751,61	38.285,72	38.285,72	38.285,72
Superávits					
Utilidades Retenidas	164.179,20	164.751,36	325.845,46	217.763,89	278.120,11
Utilidad del Ejercicio	40.772,17	211.344,10	26.629,87	60.356,22	44.532,33
Patrimonio	414.687,60	603.275,65	582.189,63	507.834,41	552.366,74
Pasivo y Patrimonio	579.629,02	714.413,67	664.983,92	595.776,22	662.167,49

ANEXO 5

Formulario de encuesta:



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL



Para efectos de nuestro trabajo de graduación solicitamos su colaboración, contestando en forma objetiva las siguientes interrogantes que se presentan a continuación.

1. Tamaño de la empresa (según la cantidad de empleados)

- Pequeña (menos de 20 empleados) Mediana (entre 20 y 100 empleados) Grande (más de 100 empleados)

2. Tipo de empresa

- Industria Comercio Servicios

3. Al momento de contratar servicios de outsourcing ¿cuáles de los siguientes criterios son de mayor relevancia para tomar la decisión de elegir proveedor?, colocando un numero 1 al más importante, un 2 al siguiente en importancia y así sucesivamente.

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> __Precio | <input type="checkbox"/> __Principios y Valores del proveedor | <input type="checkbox"/> __Atención al cliente |
| <input type="checkbox"/> __Calidad | <input type="checkbox"/> __Experiencias anteriores con el proveedor | <input type="checkbox"/> __Certificación ISO o equivalente |
| <input type="checkbox"/> __Experiencia | <input type="checkbox"/> __Valores agregados al servicio | <input type="checkbox"/> __Otros(especificar) |
| <input type="checkbox"/> __Recurso humano | <input type="checkbox"/> __Clientes actuales del proveedor | _____ |

4. De los siguientes servicios, en cuales utiliza o desearía utilizar, proveedores externos o de Outsourcing

- Administración de personal
- Servicios de captura y digitalización de datos
- Administración, supervisión y realización de proyectos de ingeniería
- Mantenimiento y limpieza de instalaciones
- Servicios de capacitación especializados
- Consultoría en implementación de sistemas de gestión de la calidad (SG)
- Otros (favor especificar) _____



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL



5. En el área de Administración de personal, ¿qué valor o valores agregados consideraría indispensables para utilizar un servicio de outsourcing? Favor colocar un numero 1 al más importante, un 2 al siguiente en importancia y así sucesivamente
- ___ Clínica Empresarial
 - ___ Descuentos especiales a empleados en establecimientos como farmacias, supermercados, restaurantes, almacenes, etc.
 - ___ Transporte de personal
 - ___ Plan de sustitutos por incapacidades, ausencias, vacaciones, u otros motivos
 - ___ Incentivos a empleados en fechas especiales como Navidad, día de la madre, etc
 - ___ Programación y coordinación de vacaciones
 - ___ Servicios financieros a empleados, tales como préstamos con descuento en planillas, adelanto de salario, cooperativa de empleados, etc.
 - ___ Otros (favor especificar) _____
6. Cuando piensa en adquirir servicios de captura y digitalización de datos se utilizaran, ¿Con que objetivo u objetivos desea adquirirlo? Favor colocar un numero 1 al más importante, un 2 al siguiente en importancia y así sucesivamente
- ___ Economía en el uso de papel
 - ___ Ahorro de espacio físico
 - ___ Facilidad de ubicación de la información
 - ___ Respaldo de información
 - ___ Otros (favor especificar) _____
7. El servicio de administración, supervisión y realización de proyectos de ingeniería se contrata ¿Con que objetivos? Favor colocar un numero 1 al más importante, un 2 al siguiente en importancia y así sucesivamente
- ___ Economía en la administración de compras en el proyecto
 - ___ Evitar conflictos de intereses en la calidad del producto del proyecto
 - ___ Independizar la administración del proyecto de la burocracia de la empresa
 - ___ Asegurar la utilización de medidas de seguridad industrial pertinentes
 - ___ Otros (favor especificar) _____



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL



8. ¿En qué criterios se basaría para tomar la decisión de adquirir servicios de mantenimiento y limpieza de instalaciones? Favor colocar un numero 1 al más importante, un 2 al siguiente en importancia y así sucesivamente

- ___ Precio
- ___ Experiencia
- ___ Referencia de otros clientes actuales del servicio
- ___ Equipo y materiales utilizados
- ___ Nivel técnico del personal que realiza el mantenimiento
- ___ Cumplimiento de las normas seguridad industrial
- Otros (favor especificar) _____

9. ¿Contrataría los servicios de capacitaciones especializadas?

- Si No
- ¿Por qué? _____
- _____

10. Si contesto si a la pregunta anterior. ¿En qué áreas le gustaría se enfocaran las capacitaciones?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Seguridad Industrial | <input type="checkbox"/> Procesos productivos |
| <input type="checkbox"/> Gestión de calidad y mejora continua | <input type="checkbox"/> Logística |
| <input type="checkbox"/> Administracion | <input type="checkbox"/> Compras y suministros |
| <input type="checkbox"/> Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> Organización y métodos |
| <input type="checkbox"/> Tecnologías de información | <input type="checkbox"/> Formulación y evaluación de proyectos |
| <input type="checkbox"/> Mercadeo y ventas | <input type="checkbox"/> Eficiencia energética |
| <input type="checkbox"/> Finanzas | |
| <input type="checkbox"/> Otros, Favor Especificar _____ | |



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL



11. ¿En qué modalidad le gustaría recibir los servicios de capacitación especializada?

- En instalaciones del cliente
- Fuera de la empresa (Centro de capacitación)
- En línea (a través de internet de forma virtual)
- Combinación entre presencial y virtual

12. ¿Cómo desearía financiar su capacitación?

- Fondos Propios
- INSAFOR
- FONDEPRO
- Instituciones financieras o privadas (bancos, ASI, cámara de comercio)
- BMI
- A Plazos
- Otros, favor especifique _____

13. ¿Contrataría los servicios de consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad?

- Si No

¿Por qué? _____

14. Si contesto si a la pregunta anterior. ¿Bajo que normativa de gestión de calidad le gustaría recibir los servicios consultoría para su certificación? (Ej. ISO 9001:2011, ISO 17500, ISO 22000, etc.)

ANEXO 6

Costos de la Consultoría

Anexo 2: Presupuesto de la Consultoría

Tareas	Días	Fecha de Inicio	Fecha Final	Total
Anteproyecto	38	lun 08/08/11	mié 30/11/11	\$ 6,840.00
Definición del tema	6	lun 08/08/11	vie 26/08/11	\$ 1,080.00
Investigación preliminar	9	lun 29/08/11	vie 23/09/11	\$ 1,620.00
Planteamiento del Problema	13	lun 26/09/11	mié 02/11/11	\$ 2,340.00
Definición de objetivos	3	jue 03/11/11	mié 09/11/11	\$ 540.00
Definición de la hipótesis	3	jue 10/11/11	mié 16/11/11	\$ 540.00
Definición de la metodología	4	jue 17/11/11	mié 30/11/11	\$ 720.00
Marco teórico de la investigación	22	jue 01/12/11	vie 30/12/11	\$ 3,960.00
Definición de antecedentes	8	jue 01/12/11	lun 12/12/11	\$ 1,440.00
Elaboración de bases teóricas	5	mar 13/12/11	lun 19/12/11	\$ 900.00
Definición de términos básicos	5	mar 20/12/11	lun 26/12/11	\$ 900.00
Sistema de hipótesis	4	mar 27/12/11	vie 30/12/11	\$ 720.00
Marco metodológico de la investigación	22	lun 02/01/12	mar 31/01/12	\$ 3,960.00
Descripción de las unidades de análisis	8	lun 02/01/12	mié 11/01/12	\$ 1,440.00
Observación y recolección de datos	7	jue 12/01/12	vie 20/01/12	\$ 1,260.00
Análisis de datos	7	lun 23/01/12	mar 31/01/12	\$ 1,260.00
Elaboración de la propuesta	40	mié 01/02/12	mar 27/03/12	\$ 7,200.00
Diseño de metas y objetivos	13	mié 01/02/12	vie 17/02/12	\$ 2,340.00
Definición de estrategias y políticas	13	lun 20/02/12	mié 07/03/12	\$ 2,340.00
Diseño de indicadores de seguimiento	14	jue 08/03/12	mar 27/03/12	\$ 2,520.00
Conclusiones Recomendaciones	3	mié 28/03/12	vie 30/03/12	\$ 540.00
			Total Consultor	\$ 22,500.00
			Papelería	\$ 268.25

Concepto	Valor
Costo por hora consultor	\$ 20.00
Total de Consultores	3
Total por hora	\$ 60.00
Horas por día	3
Total por día	\$ 180.00

Papelería	Concepto	Precio Unitario	Total
4	Resmas	\$ 5.00	\$ 20.00
2	Cartuchos de tintas	\$ 18.50	\$ 37.00
15	Folders	\$ 0.15	\$ 2.25
15	Faster	\$ 0.10	\$ 1.50
3	Empastados	\$ 10.00	\$ 30.00
6	Anillados	\$ 1.25	\$ 7.50
	Fotocopias	\$ 30.00	\$ 30.00
4	Bibliografía	\$ 35.00	\$ 140.00
	Total		\$ 268.25