

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.  
Facultad de Ciencias Económicas.  
Escuela de Administración de Empresas.**



**“EL OUTSOURCING COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA AUMENTAR EL NIVEL DE  
LAS VENTAS EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE CONFITE  
EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

ALVARADO CASTRO, DIANA RAQUEL

CALDERÓN RAMOS, GRACIA MARIA

FRANCO CASTRO, CECILIA BEATRIZ

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

FEBRERO 2010

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.**

**Rector:** MSC. Rufino Antonio Quezada Sánchez.

**Secretario General:** Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:**

**Decano:** MSC. Roger Armando Arias Alvarado.

**Secretario:** MBA. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

**Coordinador de Seminario**

**De graduación:** Lic. Rafael Arístides Campos.

**Docente Director:** Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.

**Docente Observador:** Lic. Abraham Vásquez

**Febrero 2010**

San Salvador

El Salvador

Centro América

## AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso que me ha dado esta bendición, sabiduría, salud por medio de su misericordia que me ha permitido culminar esta etapa de mi vida, a mis padres Lic. Luis Alonso Alvarado Campos y Sra. Carmen Elena de Alvarado por sus consejos, apoyo y amor incondicional hacia mi vida: a mis hermanos: Luis Eduardo, Danilo Armando, Karen Elena y Blanca Elena por su ayuda valiosa y animo que me dieron para seguir adelante; a mis compañeras Cecilia de Arce y Gracia Calderón por su colaboración y comprensión, Lic. Ricardo Rebollo por su asesoría como también a los catedráticos que han enseñado sobre esta profesión; así también a mi abuela, tíos, primos, sobrinos, amigos por su cariño y comprensión, a todos ustedes es mi deseo decirles que les agradezco por ayudarme en éste logro ya que es posible por su colaboración hacia mi persona infinitas GRACIAS.

**Alvarado Castro, Diana Raquel**

A Dios Todopoderoso y a la Virgencita Santísima: Por todas las bendiciones recibidas y permitirnos culminar con nuestro trabajo, a mi madre Rosa Aminta Ramos de Calderón, mi padre José Antonio Calderón Lemus y mi Hermana Alma Deysi Calderón por el apoyo incondicional, a toda mi familia y amigos a los que en determinado momento me ayudaron para llegar hasta aquí, y por supuesto a mis compañeras de tesis Diana y Cecy que tuvieron paciencia y confianza para estar juntas hasta éste momento, A todos GRACIAS.

**Calderón, Gracia María**

A Dios todo poderoso que me ha dado esta bendición, sabiduría, salud por medio de su misericordia que me ha permitido culminar esta etapa de mi vida, a mi esposo Hugo Arce por sus consejos, apoyo y amor incondicional hacia mi vida: a mis hijos: Cristián, Mateo y Marcelo por su ayuda valiosa y animo que me dieron para seguir adelante; así también a mi hermano Salvador Ernesto, a mi pastora Olga Bonilla por todo su apoyo, tíos, primos, sobrinos, amigos por su cariño y comprensión a todos ustedes les quiero decir que éste logro es posible por su colaboración hacia mi persona GRACIAS.

**Franco Castro, Cecilia Beatriz**

## INDICE

### CAPÍTULO I

#### GENERALIDADES DEL OUTSOURCING PARA EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONFITE.

CONTENIDO	Página.
<b>A. GENERALIDADES DE LOS SERVICIOS OUTSOURCING .....</b>	<b>1</b>
1) <b>HISTORIA DEL OUTSOURCING.....</b>	<b>1</b>
a) <b>Generalidades del outsourcing.....</b>	<b>1</b>
2) <b>ANTECEDENTES DEL OUTSOURCING EN EL SALVADOR.....</b>	<b>3</b>
3) <b>CONCEPTOS DE OUTSOURCING.....</b>	<b>4</b>
4) <b>IMPORTANCIA DEL OUTSOURCING.....</b>	<b>6</b>
5) <b>TIPOS DE OUTSOURCING.....</b>	<b>7</b>
6) <b>BENEFICIOS DEL OUTSOURCING .....</b>	<b>10</b>
7) <b>DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING.....</b>	<b>12</b>
8) <b>NORMAS BÁSICAS PARA LOGRAR UN OUTSOURCING ADECUADO ..</b>	<b>14</b>
a) <b>Estudiar la estructura de la empresa.....</b>	<b>14</b>
b) <b>Definir o determinar las actividades a subcontratar. ....</b>	<b>15</b>
c) <b>Seleccionar al proveedor.....</b>	<b>15</b>

<b>Contenido</b>	<b>Página.</b>
9) CONTRATO DE OUTSOURCING .....	16
10) EMPRESAS QUE DAN EL SERVICIO DE OUTSOURCING EN EL MUNICIPIO DE SALVADOR.....	19
11) PROCESO DE LA PROPUESTA DEL OUTSOURCING .....	20
a) Objetivos.....	21
b) Propuesta de mercadeo.....	21
c) Propuesta administrativa .....	24
<b>B. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DEL CONFITE.....</b>	<b>25</b>
1) HISTORIA DE LA INDUSTRIA DEL CONFITE.....	25
2) EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONFITE DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. ....	28
3) PARTICIPACIÓN DE LA INDUSTRIA CONFITERA EN LA ECONOMÍA NACIONAL.....	30
4) CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS CONFITERAS.....	31
a) Clasificación de las empresas por su actividad económica o giro. ....	31

<b>C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>34</b>
1) ANTECEDENTES.....	34
2) MISIÓN.....	35
3) VISIÓN.....	35
4) VALORES.....	36
5) PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA .....	37
6) CLASIFICACIÓN.....	37
7) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA .....	38
8) DESCRIPCION DE GERENCIAS .....	39

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONFITE EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

<b>Contenido</b>	<b>Página.</b>
<b>A) DIAGNÓSTICO ACTUAL .....</b>	<b>44</b>
1) OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
a) Objetivo general .....	44
b) Objetivos Específicos .....	44

<b>2) METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>45</b>
a) MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
b) Descriptivo Analítico.....	45
<b>3) DISEÑO DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>46</b>
<b>4) FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>47</b>
<b>5) TÉCNICAS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>48</b>
<b>6) INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>49</b>
<b>7) UNIVERSO Y MUESTRA.....</b>	<b>50</b>
a) Determinación del Universo .....	52
b) Determinación de la muestra. ....	52
<b>8) TABULACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>52</b>
a) Procesamiento y Análisis.....	52
<b>B) ANALISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>
<b>C) DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CHOCOLAC, S.A. DE C.V. ....</b>	<b>75</b>
<b>C) DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>77</b>
<b>D) CONCLUSIONES .....</b>	<b>81</b>
<b>E) RECOMENDACIONES.....</b>	<b>82</b>

### **CAPÍTULO III:**

## **PROPUESTA DEL OUTSOURCING COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA AUMENTAR EL NIVEL DE LAS VENTAS DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE CONFITE EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO.**

<b>Contenido</b>	<b>Página.</b>
<b>A. PROPUESTA DE OUTSOURCING .....</b>	<b>83</b>
<b>2) PROPUESTA DE MERCADEO .....</b>	<b>84</b>
<b>3) PROPUESTA ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>86</b>
<b>a) Estructura organizacional propuesta para la empresa.....</b>	<b>88</b>
<b>2) Contratación .....</b>	<b>89</b>
<b>a) Selección del Proveedor.....</b>	<b>89</b>
<b>b) Etapa de Evaluación. ....</b>	<b>90</b>
<b>c) Etapa de negociación y contratación.....</b>	<b>91</b>
<b>3) Presupuesto Mensual de la Propuesta.....</b>	<b>92</b>



<b>C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN. ....</b>	<b>93</b>
1) <b>Objetivo general del plan de implementación .....</b>	<b>94</b>
2) <b>Objetivos específicos .....</b>	<b>94</b>
3) <b>Políticas de la implementación. ....</b>	<b>94</b>
4) <b>Cronograma de actividades a desarrollar. ....</b>	<b>106</b>
5) <b>Personas responsables de la implementación. ....</b>	<b>108</b>
6) <b>Personal a subcontratar. ....</b>	<b>108</b>

## RESUMEN

El uso de servicios de Outsourcing en El Salvador es frecuente en las empresas, no así el estudio de éste como una herramienta administrativa que ayude al aumento de las ventas, de ahí el interés del grupo de investigación en alcanzar el objetivo de proponer como herramienta administrativa el outsourcing de impulsadoras a fin de aumentar el nivel de las ventas en las empresas dedicadas a la fabricación de confites en el municipio de San Salvador en este tema que como fin busca el profundizar y plasmar un modelo de aplicación que pueda ser adaptado por las empresas y específicamente por la industria confitera CHOCOLAC, S.A de C.V., buscando que esta empresa pueda sobrevivir en un mercado altamente competitivo y un medio globalizado.

Inicialmente se muestra un resumen histórico de cómo esta alternativa es de gran importancia a nivel mundial, también se presenta la definición del termino Outsourcing, las razones de porque utilizar, esta alternativa, sus desventajas, algunas consideraciones legales, entre otros.

El Outsourcing surgió como la práctica de la especialización y esto se dio aproximadamente alrededor del año de 1980 en los Estados Unidos. En nuestro país El Salvador el servicio propiamente dicho empezó alrededor del año de 1990, originado en agencias de limpieza y de seguridad.

La metodología utilizada es de carácter descriptivo y analítico, utilizando las fuentes de información correspondientes para tener un amplio conocimiento del tema de investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos que son de gran utilidad par construir los gráficos que posteriormente serán analizados. De lo anterior se establece que para la empresa en estudio es aplicable la utilización de servicios Outsourcing en ciertas áreas, no así en otras, por lo que se recomienda su utilización, en las que sí representan beneficios.

Unificada la metodología de la información recopilada, se demuestra el desconocimiento por parte de la mayoría de las industrias confiteras del municipio de San Salvador, en cuanto al Outsourcing y como esta alternativa es utilizada por una cantidad bien reducida de industrias confiteras, que para nuestro caso es el 30%. Además mediante el diagnóstico elaborado por el grupo de investigación, se exponen los resultados obtenidos y también las conclusiones de la investigación de campo realizada. El análisis de la situación actual de la empresa permite identificar los factores críticos y sus posibles alternativas de solución

El diagnóstico de las empresas confiteras detectó los siguientes aspectos que son considerados de relevancia: las personas que respondieron a los cuestionarios fueron en su mayoría del departamento de ventas y Gerentes Generales, se conoció que solamente tres empresas han implementado el outsourcing y reconocen el gran beneficio que poseen, las otras siete consideran que no lo han implementado por falta de conocimiento respecto a esta herramienta Finalmente detallamos la propuesta que consta de dos partes que son la de mercadeo y la administrativa. En la de mercado determinamos nuestro plan con la utilización de la estrategia a utilizar y así definimos el conjunto de operaciones por las que pasará el producto desde el fabricante hasta llegar al consumidor ósea el mercado en el que se moverá, su precio y las promociones en que se verá eventualmente; y la administrativa que no es mas que la forma de organizar la propuesta, o la forma en que se controlaran los procesos, la dirección u orientación que tiene el proyecto y las personas a cargo de el, así como los presupuestos tanto de la propuesta como de la implementación del mismo.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas alrededor del mundo hacen uso de la herramienta administrativa Outsourcing, en vista de que ésta refleja una forma efectiva de obtener ahorros en tiempo y en dinero, que son substanciales para las empresas en general, es por eso que hoy en día se ha tornado como parte esencial dentro de muchas organizaciones.

A través del estudio de investigación que se ha realizado se explico y comprobó que resulta conveniente la utilización del servicio de outsourcing de impulsadoras, ya que así ayudará aumentar el nivel en las ventas.

En el primer capítulo se investigó sobre los antecedentes del Outsourcing y de la industria confitera, su evolución en nuestro país, sus ventajas y desventajas así como conceptos básicos del Outsourcing y de la propuesta tanto administrativa como de mercadeo con sus elementos primordiales.

El segundo capítulo está enfocado al estudio de campo, con las empresas que conforman el universo a estudiar, para lo cual se auxilió de los documentos llamados: encuesta, guía de entrevista, y guía de observación, éstos sirvieron para elaborar el diagnóstico de las industrias confiteras.

Para el tercer capítulo el grupo de investigación presenta la propuesta a la empresa CHOCOLAC S.A. DE C.V., en la cual se determina la factibilidad de la implementación del servicio de outsourcing, basando nuestras recomendaciones en los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DEL OUTSOURCING PARA EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONFITE.**

#### **A. GENERALIDADES DE LOS SERVICIOS OUTSOURCING.**

##### **1) HISTORIA DEL OUTSOURCING.**

###### **a) Generalidades del outsourcing.**

Inicialmente surge en el país de Inglaterra, como respuesta de la necesidad que tenían las empresas en disminuir los costos, esto se dio en el primer periodo de la Revolución Industrial, entre los años 1750 hasta 1840, donde se produjeron grandes cantidades de bienes e insumos y dió la pauta para la contratación de servicios tales como seguros, Arquitectura e Ingeniería, que eran complementarios a la producción.

Las primeras empresas en implementar esta herramienta fueron: Electronic Data Systems (EDS), Arthur Andersen, Price Waterhouse, otras también empezaron a utilizar servicios para la administración. Posteriormente en los ochenta la IBM (International Business Machines) como estrategia ante la llegada de nuevos competidores, implemento esta herramienta, expandiéndose el concepto al resto del mundo. El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la reciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

A mediados de los 80's, una corriente en Outsourcing empezó a tomar trascendencia; la flexibilidad. Esta teoría originada en Inglaterra, planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción. En la década de los 90's, la corriente organizacional cambio hacia la reubicación de recursos y servicios que permitían llevar a la maximización y especialización de los negocios.

En 1998, el Outsourcing alcanzo una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se ha incrementado considerablemente en los últimos años.

En pocas palabras la tendencia del Outsourcing, se puede resumir como la práctica de la especialización, debido a que una empresa industrial con una operación grande que actúa como líder, como contratista o demandante, confía a una empresa independiente de su tamaño y que trata de proveer de servicios industriales requeridos de acuerdo a las especificaciones del contratista principal para el desarrollo de una actividad dentro de los diferentes procesos industriales. El outsourcing, ha sido impulsado en Latinoamérica a través de la Bolsa de sub contratación Industrial (B.S.I.), organización creada con las funciones de impulsar la sub- contratación en los países, como parte de un proyecto de la Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo Industrial (ONUDI)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> González Días, Luisa Francisca y otros, " Outsourcing una alternativa para ejercer la Profesión de la Pág. 8, Agosto de 2005, Universidad de El Salvador.

## 2) ANTECEDENTES DEL OUTSOURCING EN EL SALVADOR<sup>2</sup>

En El Salvador las empresas que brindan el servicio de Outsourcing empezaron a funcionar aproximadamente en la década de los 90's, siendo el origen en las agencias de limpieza y seguridad, aproximadamente hace 10 años, se ha venido generando un aumento en Outsourcing, teniendo que contratar y colocar personal para cubrir y hacerse cargo de diversas áreas de la empresa.

Lo que se pretende con el Outsourcing, es delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia de la empresa, por lo que se opta en hacer uso y contratar a profesionales que brinden el tipo de servicio que la empresa necesita.

Con el fin de adquirir dicha capacidad frente a las demás empresas existentes en el mercado la gran empresa industrial de San Salvador adoptó en los inicios de los 90's y después de la firma de los Acuerdos de Paz, una estrategia de administración eficiente, denominada "Outsourcing" que significa suministro externo o sub contratación, como alternativa de solución a sus diferentes problemas administrativos - financieros para hacerle frente a los nuevos retos de la globalización. Asimismo tuvieron otra visión que les encaminara hacia el logro de sus objetivos siendo estos con más proyección o agresivos para incursionar en el mercado tanto nacional como internacional.

---

<sup>2</sup> González Días, Luisa Francisca y otros, Outsourcing una alternativa para ejercer la Profesión de la Pág. 29, Agosto de 2005, Universidad de El Salvador

Se espera que con la aplicación del outsourcing propuesto, las empresas en estudio conozcan una herramienta para sub contratar servicios de acuerdo a las necesidades de cada empresa y no tenga inconvenientes para involucrarse en el sistema de la sub contratación, como alternativa para la especialización de sus operaciones productivas. situación que ha forzado a la gran empresa industrial de dulces, chicles y chocolates, aplicar nuevos sistemas o mejorar los ya existentes en lo que a administración financiera se refiere; es por eso que ha puesto en practica la búsqueda de nuevos proveedores, nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes servicios, nuevas formas de administración, nuevas formas de producción y otros que a juicio de las gerencias, significan utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los cuales antes no se recurría.

### **3) CONCEPTOS DE OUTSOURCING<sup>3</sup>.**

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas al nivel mundial.

El Outsourcing surge del análisis de la relación que se establece entre estrategia y eficacia operativa, es la herramienta de gestión que combina la correcta determinación de la estrategia con las medidas adecuadas para llevarla a cabo de una manera operativamente eficaz (eficacia operativa).

La diferencia fundamental entre estrategia y eficacia operativa es que la primera es la intención deliberada de distinguir a la propia empresa de las demás, la segunda es la aplicación de herramientas de gestión ya aprobadas y aceptadas que no tienen porque

---

<sup>3</sup> Boletín informativo sobre el outsourcing de Mercadeo Corporativo Empresarial, año 2008.



diferenciarse de las utilizadas por otras empresas, a pesar de esta diferencia están relacionadas ya que la eficiencia operativa constituye el pilar de cualquier estrategia de gestión. Es lógico pensar que uno de los obstáculos más grande para el despegue de una organización de cualquier tipo o tamaño, lo constituye el cúmulo de funciones ajenas a su verdadero objetivo, aquellas relacionadas con su objetivo serán sus actividades distintivas.

Se requiere de una herramienta de gestión a través de la cual una organización puede optar por concentrarse únicamente en sus actividades distintivas y no tomar parte en procesos importantes pero no inherentes a sus actividades distintivas. Para dichos procesos, se contrata a un proveedor de servicios especializado y eficiente, que a la larga, se convierta en un valioso socio de negocios.

El outsourcing debe considerarse como una forma de potenciar las mejores capacidades de una organización ya que se concentran en sus capacidades distintivas.

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

- a) Según la empresa mexicana especialista en Outsourcing, en administración y operación de sistemas de cómputo GSI (Grupo de Sistemas Integrales), Es el uso estratégico de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos, es una estrategia de administración por lo cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
- b) Según Mario Lucas Kietktik, el outsourcing se trata de subcontratar a una empresa externa especializada en el aumento de la eficiencia y eficacia.

c) Según un concepto en [www.monografias.net](http://www.monografias.net) define el outsourcing como el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entienden todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia y resultados tangibles.

#### **4) IMPORTANCIA DEL OUTSOURCING.**

Según Ben Schneider Shilberg, en su obra literaria Outsourcing, el tema en estudio, permitirá al empresario y a todo aquel que de alguna manera se vea en la necesidad de sub contratar servicios, a que tome conciencia de los beneficios que se obtienen al utilizar la vía de sub contratos como una herramienta estratégica administrativa. Asimismo a que los servicios de outsourcing se han evaluado a través de los resultados de la calidad que se brindan, permitiendo aumentar en las ventas y así obtener eficiencia en los proyectos de empresa.

El outsourcing es una herramienta de gestión que facilita a las empresas centrar sus esfuerzos en sus actividades distintivas, se trata de un medio que impide que la organización desperdicie sus recursos y trabajo en aquellas actividades que, siendo necesarias para el producto o servicio que se ofrece no lo distinguen de manera esencial.

De esta manera, se asegura a la organización ventajas competitivas para mantenerse y desarrollarse en mercados altamente competitivos y expuestos a continuos cambios ya que le dan a su producto o servicio un carácter único en el mercado.

Las principales razones por la que una empresa debería utilizar el outsourcing son las siguientes: reduce y se controla los costos operativos, al contratar un proveedor especializado en determinado proceso (esto nos brinda la garantía de que la operación externalizada tendrá los mejores estándares de calidad), provee estabilidad en la gestión, libera recursos internos para otros intereses de la empresa, comparte el riesgo con el proveedor del outsourcing, proporciona garantía de servicio, mejora el enfoque estratégico de la organización<sup>4</sup>.

## 5) TIPOS DE OUTSOURCING.

La idea de sub contratación de ciertas actividades surge en la mayoría de veces por las dificultades de la empresa de incurrir en la inversión que requiere dicha tarea, por lo que recurren al método mediante el cual desprenden algunas actividades, que no forman parte de sus habilidades principales entre las cuales podemos mencionar los siguientes:

TIPOS DE OUTSOURCING:	DESCRIPCION	EJEMPLOS
Sistemas de Traslados de Fondos.	Este outsourcing consiste en trasladar el cuidado de los fondos de la compañía a empresas especializadas que tengan más seguridad para guardar el dinero.	SERSAPROSA <sup>5</sup> PROVAL <sup>6</sup>
Sistemas contables.	Para algunas empresas es más económico tener un despacho que lleve todas las transacciones y los registros contables, que un departamento completo de contabilidad.	Recinos Asesores y compañía.

<sup>4</sup> Boletín informativo sobre el outsourcing de Mercadeo Corporativo Empresarial, año 2008.

<sup>5</sup> Servicios Salvadoreños de Protección.

<sup>6</sup> Protección de valores

TIPOS DE OUTSOURCING:	DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS
Actividades de mercadotecnia.	La sub contratación en esta área puede ser de dos formas: la primera en la cual se delegue una parte del desarrollo del plan de actividades, para el ahorro de costos y la segunda es que se puede contar con todas las actividades propias del departamento de mercadotecnia, entre los cuales se pueden mencionar: investigaciones de mercado y campañas publicitarias.	Publicidad Comercial.
Área de Recursos Humanos.	Delegar a otra empresa especializada todo el proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado e idóneo a las necesidades de la empresa.	Out Source
Sistemas Administrativos.	En esta área en lo que se refiere al apoyo de una organización con alta especialización en la materia, como ejemplo hay compañías consultoras que ofrecen a sus clientes diversos estudios estratégicos, como podría ser una reingeniería, etc.	STI <sup>7</sup>
Actividades secundarias.	Una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades del giro de la compañía, dentro de este tipo están la vigilancia física de la empresa: el abastecimiento de papelería y documentación, cafetería, etc. también se deja a cargo de otras empresas este tipo de actividades	PROFESA <sup>8</sup>
Área de Producción.	La organización deja que terceros se encarguen de las actividades de producción. Así es más sencillo comprender y enfocarse en que la empresa pueda disminuir costos y aumentar la eficiencia.	Súper Selectos con la marca DANY (Especies y conservas) Maquilas.

<sup>7</sup> Sistemas Técnicos Integrales.

<sup>8</sup> Profesionales en seguridad, S.A. de C.V.

<b>TIPOS DE OUTSOURCING:</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>EJEMPLOS</b>
Sistema de Transporte.	La idea de esta sub contratación surge por la dificultad de la empresa de incurrir en la inversión que requiere dicha tarea. Un menor costo del sistema de transporte por parte del subcontratista, pueden ser condiciones suficientes para que una compañía deje en manos de un especialista esta tarea.	Operación y logística.
Actividades del Departamento de Ventas y Distribución.	Cuando una empresa pretende comercializar sus productos en otros países asigna este proceso a un distribuidor o asociado para que se haga cargo de esta tarea, a cambio de un porcentaje sobre la venta.	Marca SONY Omnisport

Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## 6) BENEFICIOS DEL OUTSOURCING.<sup>9</sup>

Las empresas industriales de confite cuando ocupan el outsourcing como herramienta administrativa se preocupa exclusivamente por otras áreas de la empresa como lo son producción, abastecimiento en los lugares de venta, inventario de materia prima, etc. dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo contratación de impulsadoras, capacitación, permisos en el lugar de venta (supermercado, gasolineras, etc.), abastecimiento de materiales para dar degustación, supervisión.

Otros de los beneficios es disponer de información dada por la empresa contratada como por ejemplo reportes de venta, comentarios sobre los gustos, preferencias de los consumidores, todo esto con el fin de resolver problemas de los consumidores en forma rápida considerando las presiones competitivas.

Esta herramienta administrativa ayuda a enfrentar cambios en los negocios por las siguientes razones:

- a) Seguridad en contratar a un proveedor especializado en determinado proceso.
- b) Reducción de costos: Disminuyendo de una manera significativa el costo de pasivo laboral entre estos se tienen los siguientes: Costo de supervisión, costo de vacaciones a empleados, costo de capacitación de personal, aguinaldo, incapacidades.

---

<sup>9</sup> Ben Schneider, " Outsourcing ", pág. 35-37, año 2004, 1ª. Edición.

- c) Elimina las inversiones para elaborar partes que se pueden sub contratar: la elaboración de un departamento, carros para la supervisión de impulsadoras y entrega de la degustación, personal de supervisión.
- d) Logra un alto grado de especialización en otras áreas de la empresa como en la innovación productos y/o servicios, atención de quejas y reclamos, estrategias para fomentar a otras áreas que generen ventajas competitivas.
- e) Permite a la empresa contratista responder con mayor rapidez a los cambios del entorno.
- f) Provee estabilidad en la gestión, ya que, cuando un empleado se retira de la empresa, se lleva consigo los recursos dedicados a su capacitación. El outsourcing ofrece un mayor control y mejor garantía de calidad.
- g) Comparte el riesgo ya que ambos (proveedor - cliente) trabajan juntos en beneficio mutuo y ello permite, a la administración de la organización, obtener un servicio de mayor productividad a un menor costo.
- h) Proporciona garantía de servicio se puede establecer una relación mediante el cual el proveedor garantiza el resultado a cambio de un porcentaje del monto del contrato en el cual se cuenta con instrumentos legales (contratos) y financieros (fianza) para exigir un servicio garantizado.

## 7) DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING.

Es de tomar en cuenta que no cualquier actividad que se sub contrate va a ocasionar un resultado positivo dentro de las operaciones de las empresas. Este proceso orienta algunos riesgos dentro de las organizaciones que lo han practicado, entre los que podemos mencionar los siguientes:

- a) Estancamiento en lo referente a la innovación de productos o servicios por parte de la empresa externa por mal selección del personal contratado.
- b) El costo ahorrado del Outsourcing puede que no sea el esperado por la empresa contratista.
- c) La empresa contratada externa puede aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de empresa contratada a competidor. Alto costo en el cambio de la empresa contratada en caso de que la empresa contratada no resulte satisfactoria para la empresa contratista.<sup>10</sup>
- d) Incremento en los costos, debido a que una de las ventajas principales de la sub contratación es la disminución de costos, esto puede ocasionar el efecto contrario si no se identifica las habilidades centrales de la empresa o también si se sub contrata a alguien no especializado en el área. por ejemplo: si no se cuenta con una adecuada

---

<sup>10</sup> [www.monografias.net](http://www.monografias.net)



administración del proceso de sub contratación, es probable que aunque el sub contratista sea eficiente, los costos aumentan debido a las fallas internas de la organización.

- e) Problemas por deficiencia en la selección del sub contratista entre los riesgos más trascendentales de la sub contratación en que el contratista seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere. Puede ser que el contratista seleccionado sea menos eficiente que la propia empresa para esa actividad o simplemente que la actividad a sub contratar no sea una de las habilidades centrales o principales de ese contratista.
- f) Resistencia de aceptar el concepto de sub contratación, se considera que no es nada fácil que los directivos o dueños de una empresa acepten que alguna actividad actualmente desarrollada por la empresa, estaría mejor en manos de un tercero, que evidentemente haría el trabajo cobrando una comisión o sobreprecio. La idea tradicional en las empresas es tratar siempre de crecer, tanto en actividades como en mercado.
- g) Otro freno a la sub contratación es la preferencia, de parte de las empresas, por la utilidad monetaria, antes que la eficiencia de la compañía, cuando se plantea a la alta dirección una propuesta de sub contratación, esta siempre debe venir acompañada de un incremento en la productividad y de la eficiencia de la organización.

## **8) NORMAS BÁSICAS PARA LOGRAR UN OUTSOURCING ADECUADO.**

Según la página de Internet [www.monografias.com](http://www.monografias.com), muchas empresas se han visto con problemas en sus intentos por sub contratar algún proceso dentro de sus actividades, se debe al descuido de algunas normas básicas que se deben tomar en consideración.

A continuación se identifican tres puntos básicos para lograr una sub contratación adecuada, estos son: Estudiar la estructura de la empresa, determinar las actividades a subcontratar y seleccionar al proveedor.

### **a) Estudiar la estructura de la empresa.**

Todas las empresas son diferentes, por lo que el éxito de la sub contratación dependen en parte de la situación de la estructura de la empresa, es decir, es importante ver si la empresa, por lo que se hace necesario identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada, para realizar una sub contratación del proceso de abastecimiento.

- i) Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento.
- ii) Determinar habilidades principales de la empresa.
- iii) Cambiar la cultura organizacional.
- iv) Contar con la tecnología de información adecuada.

**b) Definir o determinar las actividades a subcontratar.**

Las organizaciones o empresas tienen que seleccionar cuáles son aquellos procesos que se pueden subcontratar, por lo que es útil tener una lista de los criterios para decidir cuáles son las áreas probables para una subcontratación y estos son:

- i) Actividades que hacen uso intensivo de recursos.
- ii) Actividades que usan servicios especializados.
- iii) Actividades relativamente independientes.

**c) Seleccionar al proveedor.**

Una vez que se tome la decisión de subcontratar y se identifica la actividad se selecciona el proveedor que tiene que contar con la experiencia y la capacidad necesaria para hacer frente a los requerimientos de la empresa. A continuación se presentan tres puntos básicos para una selección adecuada de proveedores:

- i) Análisis de la relación Costo / Beneficio.
- ii) Selección cuidadosa de proveedores.
- iii) Contar con un contrato escrito.

## 9) CONTRATO DE OUTSOURCING

El Código Civil en el artículo 1,309 define el contrato como: Un acuerdo en virtud de la cual una o más personas se obligan para con otra u otras, recíprocamente, a dar, hacer o no hacer alguna actividad. El contrato de outsourcing es un documento de carácter legal que recoge el alcance y características de dicho servicio sobre las bases de las especificaciones del nivel de servicio acordadas entre ambas. La elaboración de un contrato de outsourcing debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes, el nivel de servicio actual y futuro. Algunas de las características que debe de tener el contrato son las siguientes:

### a) Vigencia del Contrato

Se pueden definir con una duración natural fija o pueden seguir vigentes de forma continua hasta que se entregue la notificación de cese.

### b) Condiciones de la gestión de los procesos entregados en Outsourcing.

El contrato debe de poner al proveedor bajo la obligación de cumplir con los requisitos de gestión hasta donde este involucrada. El nivel de detalle de dichas obligaciones, previamente establecido por el nivel de servicio acordado, debe de estar descrito en el contrato.

c) Condiciones de la recuperación de la gestión de los procesos entregados en outsourcing. A la terminación del contrato, debe de ser posible la transferencia de los activos y servicio.

d) Condiciones previstas para la resolución del contrato con anterioridad a la fecha de su finalización prevista.

Se debe de identificar los procedimientos que se aplicarían bajo las siguientes condiciones de cese: Incumplimiento del proveedor, incumplimiento del comprador o cliente, insolvencia, liquidación o incapacidad de pagar deudas por parte del proveedor, cambio de propiedad del proveedor, en virtud del deseo del cliente de retirarse sin motivo, por motivos de cambio en la legislación.

e) Cláusula de las Responsabilidades.

Las obligaciones del proveedor deben de quedar claramente señaladas con todas sus características.

f) Cláusula de supervisión.

Es el derecho del contratante a vigilar el desarrollo de los trabajos para comprobar la calidad de las prestaciones.

g) Cláusula de confidencialidad.

Se estipula la obligación de guardar la confidencialidad sobre la información no pública cuyo conocimiento se adquiere durante la ejecución del contrato.

h) Cláusula de las penalidades.

Las penalidades por mora, por incumplimiento.

i) Cláusulas de las garantías.

Se le exigen a la parte contratada para cubrir sus eventuales responsabilidades y penalidades.

j) Cláusulas sobre modificaciones o cambios.

Son negociados por las partes mediante un nuevo documento.

k) Cláusula sobre solución de controversias.

Establecer un método fácil y práctico para solucionar las diferencias de criterio sobre la ejecución del contrato y el cumplimiento de las obligaciones de las partes.

## 10) EMPRESAS OFERTANTES DEL OUTSOURCING EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

<u>Nombre de la empresa</u>
• ADCO S.A. DE C.V.
• ARGCO OUTSOURCNG D EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
• Contrataciones Empresariales, S.A. de C.V.
• DIGITEX EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
• FOMSERSA, S.A. DE C.V.
• INTELLEGO EL SALVADOR
• LIMBEEEX, S.A. DE C.V.
• MEC INVERSIONES, S.A. DE C.V.
• Mercadeo Corporativo Empresarial
• OEK DE CENTROAMERICA, S.A. DE C.V
• MEC INVERSIONES, S.A. DE C.V.
• OEK DE CENTROAMERICA, S.A. DE C.V.
• OUTSOURCE, S.A. DE C.V. SERVINTEGRA
• SERVICIOS INTEGRADOS, S.A. DE C.V.
• SUPERIOR CLEANING SERVICES
• VASQUEZ VIERA Y ASOCIADOS.

**Fuente:** Cámara de Comercio e Industria.

## **11) PROCESO DE LA PROPUESTA DEL OUTSOURCING.**

Según el autor Ben Schneider en su obra literaria El Outsourcing, la metodología para entregar un proceso en Subcontratación puede resultar complejo debido a los diversos procesos involucrados en su realización. Esta complejidad hace necesaria una planificación que partiendo de un análisis y diagnóstico inicial, permite la ejecución adecuada y eficiente del proceso.

### **a) Objetivos.**

La forma como se piensa alcanzar los objetivos, constituye el núcleo del plan de mercado. Esto no debe establecerse arbitrariamente, se deben basar en las estrategias y planes de los diversos componentes de la función de mercadeo. Lo anterior no significa que no se pueda asistir en un mayor nivel de desempeño que el propuesto por los diferentes involucrados en las acciones de mercadeo. Por lo tanto, debe existir una comunicación entre todas las personas que participan en el mercadeo, de lo contrario estas personas no lo considerarán como su plan y su entusiasmo disminuirá.



**b) OBJETIVO DE LA PROPUESTA.****i) Objetivo General.**

Proponer la Herramienta Administrativa de Outsourcing que ayude a incrementar el nivel de las ventas de la Industria Chocolac S.A. de C.V., en el municipio de San Salvador.

**ii) Objetivos Específicos.**

- (1) Proporcionar a la Industria Chocolac S.A de C.V, el adecuado plan de contratación de Recurso Humano que obtenga los resultados planificados a través del uso del Outsourcing.
- (2) Facilitar a la empresa la herramienta que les permita alcanzar sus metas y objetivos propuestos, utilizándola como estrategia de competitividad.
- (3) Presentar a la empresa el diagnóstico que facilite la evaluación de resultados y mejoras en el cumplimiento de los objetivos primordiales de la empresa.

**c) Propuesta de Mercadeo.**

- i) Es importante también que el plan de mercadeo sea aprobado en su totalidad por la dirección antes de iniciar cualquier actividad correspondiente al mismo. Siendo el plan de mercadeo un documento que debe ser leído y aprobado por el comité ejecutivo, debe ser relativamente corto y conciso.

ii) Plan de Mercadeo.

“La mercadotecnia es un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es de planear, fijar el precio, de promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos”<sup>11</sup>

“La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, obtener, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”<sup>12</sup>

Habiendo definido y explicado anteriormente lo que es mercadotecnia, es necesario definir lo que es Plan, todo con el propósito de un mejor entendimiento de lo que es plan de mercadeo.

Definición: “El plan de mercadeo es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadotecnia. Los planes de mercadotecnia podrían incluir planes de producto, de marca o de mercado”

---

11 Stanton, Elzel, Walker, Fundamentos de Marketing, 11ª Edición, McGraw-Hill Interamericana S.A de C.V., México, 2000, Pág.6

12 Kotler Philip, Dirección de mercadotecnia, 8ª Edición, Pentice-Hall Hispanoamericano S.A. de C.V., México, 1996, Pág.7

### iii) Diagnóstico de la empresa.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un diagnóstico de la situación actual de la empresa preciso que permitiendo de esta manera un análisis de la situación actual de la empresa. La situación interna: esta constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización. En tanto la situación externa, se refiere a los elementos o factores que esta fuera de la organización; pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa.

El FODA esta conformado por cuatro variables: fortalezas y debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización.

iv) Estrategia.

Las estrategias son los principios y rutas fundamentales que orientan el proceso administrativo a alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

d) **Propuesta Administrativa.**

i) Descripción del proceso del modelo de outsourcing.

Es la descripción del proceso de cómo se va a llevar a cabo el outsourcing administrativa.

ii) Estructura organizativa.

Es un diagrama que ilustra las líneas de reporte entre unidades y personas dentro de la organización lo cual significa agrupar a los Gerentes y empleados de acuerdo con sus áreas de experiencia<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>Administración, Don Hellriegel, Susan Jackson, pagina 299, Thomson, 10 edición.

iii) Contratación.

Es la integración de las funciones de reclutamiento y selección en una sola función.

iv) Presupuesto.

Es la previsión de gastos e ingresos de la empresa para un determinado lapso de tiempo.

## **B. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DEL CONFITE.**

### **1) HISTORIA DE LA INDUSTRIA DEL CONFITE<sup>14</sup>.**

La diversidad en cuanto a producción confitera tiene sus raíces en la época prehispánica; posteriormente con la llegada de los españoles y la inclusión de elementos provenientes de otras culturas, la dulcería se vio enriquecida e influenciada por nuevos métodos de producción generando así, gran variedad de dulces convirtiéndose en un arte popular como una representación cultural.

El arte popular manifestado en lo estético, religioso y comestible posee un carácter artesanal, lo cual, en el caso de la confitería infiere en productos elaborados a mano utilizando recetas transmitidas de generación en generación, en las cuales se mezclan ingredientes como la fibra vegetal y sintética, semillas y frutas naturales que al ser procesadas con azúcar y dulcería

---

<sup>14</sup> Boletín Informativo de DULBOSAL (Dulces y bocadillos de El Salvador), 2008.

autóctona crean verdaderas delicias. Cabe destacar que cada artesanía contiene una transmisión de sabores incorporados en una creatividad sin límites, esta producción es un verdadero arte popular, que lleva implícito un significado tradicional con el que los creadores se identifican, porque tienen y representan el pensamiento del pueblo.

La producción artesanal salvadoreña relacionada a la confitería encuentra su principal materia prima en la extracción del jugo de caña mediante el uso de trapiches y molindas.

De la cocción del jugo se obtiene la panela también conocida como dulce de atado, en este orden de ideas existe el batido y el azúcar de pilón, los cuales en su mayoría se preparan en los municipios que conforman el departamento de San Vicente.

Del cacao, canela, azúcar y nuez moscada se obtienen las tablillas de chocolate para la preparación del chocolate caliente siendo una bebida muy popular en el país.

Existe además, aquella elaboración de confitería artesanal en donde la panela, el azúcar industrializada, frutas semillas y colores artificiales constituyen la materia prima para la obtención de los acitrones, dulces de camote, mazapanes, jaleas, conservas, caramelos, dulces de colación, melcochas, alfeñiques, entre otros.

El surgimiento y desarrollo de las fabricas de dulce confitados en El Salvador se remonta a finales de 1920, comienza de la mezcla de las recetas de los dulces artesanales y una nueva forma moderna que da como resultado los dulces tradicionales. Y según investigaciones realizadas, se sabe que una de las grandes empresas que se mantienen en estos tiempos es

la Confitería Americana, en la cual se producen más de 300 libras de dulce, siendo esta la más conocida del país.

En la actualidad en el país existen muchas empresas que cuentan con una serie de maquinaria especializada en la elaboración de dulce de gran variedad, y aunque algunos procesos continúan haciéndose de forma manual la mayoría de las funciones se han mejorado y simplificado.

Con el transcurrir del tiempo surgieron nuevas empresas dedicadas a este rubro, entre las cuales se pueden mencionar: Productos Diana, La Mascota, Festival y otras que se encuentran entre las pequeñas empresas confiteras del país como: Cony, El Cometa, Maya que nacieron con el emprendedor deseo de progreso de otros salvadoreños.

La mayoría de las empresas mencionadas anteriormente según entrevistas, iniciaron en lugares pequeños e inadecuados y con maquinaria rudimentaria diseñada y construida en El Salvador, maquinas que con el tiempo fueron sustituidas por mejores equipos con el fin de producir y mejorar la calidad en todos sus productos. Aun en la última década pocos han modernizado su maquinaria.

En esta época todos los procesos debido tanto a la introducción de nuevas plantas para la elaboración del confite, así como nuevas metodologías de producción que acortan tiempos de fabricación y disminución de costos y distribución.

La aparición de materiales sintéticos y artificiales también son elementos importantes que han ayudado al crecimiento de la confitería ya que se produce mayor variedad de dulces en cuanto a formas, colores y sabores, lo que es de suma importancia en un mercado el cual tiene como características básica el cambio constante de preferencias y gustos por parte del consumidor.

## **2) EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONFITE DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR<sup>15</sup>.**

### **a) Confitería americana.**

Surge en 1920 cuando Don Antonio Cabrera, venezolano llegó al país como viajero de una casa de ferreterías para conocer sobre este mercado y tanto le gustó El Salvador que decidió quedarse para fundar una fábrica de dulces. Comenzó a hacer dulces típicos y artesanales, así como sorpresas con dulces y pequeños juguetes plásticos al interior, sin imaginar que con el tiempo se convertiría en todo un imperio en el país. Actualmente exporta dulces sin cacao a Guatemala y Honduras.

---

<sup>15</sup> Boletín Informativo de DULBOSAL (Dulces y bocadillos de El Salvador), 2008



**b) Productos Alimenticios Diana.**

Fundada en 1951 en San Salvador. En sus orígenes por ser una empresa pequeña, se concentro en atender a mercado local dentro del país, pero no paso por mucho tiempo para que comenzara a exportar sus productos a los países vecinos en Centro America, comenzando con Honduras y luego extendiéndose a Guatemala, Belice, Nicaragua, Costa Rica y Estados Unidos.

**c) Melher S.A. de C.V.**

Empresa salvadoreña que nació en Enero de 1983.

Desde entonces se dedica a la fabricación de alternativas alimenticias y otros consumos básicos. Gracias al desempeño y tenacidad de sus fundadores se ha convertido en líder centroamericano en la industria de fabricación de coberturas de chocolates. Exporta hacia Centro y Sur America.

**d) Fábrica de dulces y chicles La Mascota S.A. de C.V.**

Fundada en 1945, fabricantes de todo tipo de dulces y chicles, su mercado es Nacional y Centro Americano.

**e) Delicia S.A. de C.V.**

Su marca es identificada como Delicia y su mercado de venta son Centro America, Panamá y Belice.

**f) Etcétera.**

En 1980 comenzó la elaboración de chocolates en El Salvador. A través de los años ha introducido nuevos productos de pastelería, repostería, panadería y gelato.

**3) PARTICIPACIÓN DE LA INDUSTRIA CONFITERA EN LA ECONOMÍA NACIONAL<sup>16</sup>.**

La fabricación del dulce ha ido sufriendo modificaciones con el pasar del tiempo, en gran parte debido a la necesidad de satisfacer una mayor demanda con más rapidez y calidad.

Este desarrollo ha traído consigo un aporte de dinero al estado que ha ido creciendo año con año.

La industria confitera contribuye al desarrollo económico en virtud de estimular las exportaciones e importaciones, dado que la fabricación demanda bienes de otros países y la producción se vuelve exportable en cualquier país, lo que mejoraría en este caso la balanza comercial de nuestro país, así mismo contribuye a generar ingresos a los que comercializan

---

<sup>16</sup> Boletín Informativo de DULBOSAL (Dulces y bocadillos de El Salvador), 2008.

en dicha industria, constituyendo un rubro que tiene cada día demanda, así como el incremento de la producción para satisfacer la misma.

#### **4) CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS CONFITERAS.<sup>17</sup>**

“En términos generales la empresas se clasifican bajo diferentes criterios, a continuación se describen la mas usuales.

##### **a) Clasificación de las empresas por su actividad económica o giro.**

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan por consiguiente, se pueden definir tres tipos:

##### **i) Industriales o de producción.**

Se dedican a la extracción y explotación de la materia prima que a través de su transformación de mano de obra calificada da como resultados productos terminados.

---

<sup>17</sup> Boletín Informativo de DULBOSAL (Dulces y bocadillos de El Salvador), 2008.

**ii) Comerciales o de ventas.**

Se dedican a adquirir productos terminados ya transformados por las empresas industriales y a comercializarlos obteniendo con ello un margen de ganancia. Son intermediarios entre el productor y el consumidor.

**iii) Servicio o atención al cliente.**

Son aquellas por medio del trabajo de las personas producen y ofrecen un servicio a otras empresas o personas en general, pudiendo ser en algunas ocasiones un bien intangible y tener o no fines lucrativos”.

**b) Según criterios dictados por los sectores financieros del país.**

Tomando como parámetro las instituciones, Asociación de Banqueros de El Salvador (ABANSA), Fundación Salvadoreña para el Desarrollo (FUSADES) y Banco Multisectorial de Inversión (BMI), se presenta a continuación un cuadro del cual se extraerá la clasificación acorde a la investigación llevada a cabo.

<b>Sector Empresa</b>	<b>ABANSA<sup>18</sup></b>	<b>ABANSA<sup>19</sup></b>	<b>BMI<sup>20</sup></b>
<b>Micro y Pequeña</b>	Ventas hasta \$57,142.85	Activos desde \$11,428.57 hasta \$ 85,714.28 Hasta 19 empleados	Activos desde \$29,714.28 hasta \$ 114,285.71 Hasta 49 empleados
<b>Mediana</b>	Ventas desde \$57,142.85 hasta \$ 114,285.71	Activos desde \$ 85,714.28 hasta \$ 228,571.42 Desde 20 a 99 empleados	Activos desde \$ 114,285.71 hasta \$ 400,000.00 Desde 50 a 199 empleados
<b>Grande</b>	Ventas desde \$ 114,285.71 en adelante	Activos desde \$ 228,571.42 en adelante Mas de 100 empleados	Activos desde \$ 400,000.00 en adelante Mas de 199 empleados

**Fuente:** Manual de otorgamiento de créditos BMI.

Tomando en cuenta los parámetros citados anteriormente, se tomará como punto de referencia la clasificación dictada por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo (FUSADES), la cual es la que a juicio de los investigadores se apega más a la realidad económica del país.

<sup>18</sup> Asociación Bancaria Salvadoreña.

<sup>19</sup> Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico.

<sup>20</sup> Banco Multisectorial de Inversiones.

Por consiguiente la clasificación de las empresas confiteras que formarán parte de la investigación se detallan a continuación:

<u>Nombre de la empresa</u>	<u>Clasificación</u>
CONFITERIA AMERICANA, S.A. de C.V.	GRANDE
DELICIA S.A. DE C.V.	GRANDE
DULCES LA MASCOTA DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA.	GRANDE
ETCETERA, S.A. de C.V.	GRANDE
MELHER S.A. DE C.V.	GRANDE
PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIANA, S.A. de C.V.	GRANDE
PRODUCTOS EL MORENITO	GRANDE
CONFITERIA DIGUT	MEDIANA
DISTRIBUIDORA C Y R	MEDIANA
ESQUIVEL, S.A. de C.V.	MEDIANA

**Fuente:** Centro Nacional de Registros (CNR).

## **C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.**

### **1) ANTECEDENTES.**

En 1980 con grandes esfuerzos la empresa CHOCOLAC S.A. de C.V, comenzó con la elaboración de diferentes dulces, con la especialidad en chocolates, con el transcurso de los

años, han introducido diferentes productos de pastelería, repostería, panadería y gelato. Con la intención de ofrecerles a los clientes el mejor servicio y los mejores productos elaborados bajo estándares internacionales.

Con un leve aumento de las ventas de un promedio de 15% anual es que han logrado posicionarse como unas de las fábricas con mayor futuro dentro del mercado salvadoreño, llegando a tener 45 empleados.

Ahora se espera que con un adecuado modelo del outsourcing usado como herramienta administrativa se logre aumentar las ventas.

## **2) MISIÓN.**

“Fabricar y vender productos de calidad para satisfacer la demanda del mercado interno y externo, generando valor a nuestros clientes, empleados y ejecutivos a través de la mejora continua de nuestros procesos”.

## **3) VISIÓN**

“Ser la única alternativa en el mercado de nuestros clientes para la venta de nuestros productos tanto en el mercado nacional como en el internacional con un personal eficiente y capaz de integrarse para el logro de los objetivos que la empresa persigue.”

#### **4) VALORES**

##### **a) Honestidad**

El trabajar con honestidad es parte esencial del diario vivir, la honradez la moral y las buenas costumbres, son indispensables en cada uno de los que laboran en Chocolac S.A de C.V.

##### **b) Puntualidad**

El tiempo es uno de los recursos mas importantes, es por ello que Chocolac S.A de C.V, es poseedor de esta cualidad tan importante, se caracterizan por realizar su producción y realizar las entregas justo en el tiempo establecido y momento especificado, razón por la cual es uno de los favoritos en el mercado.

##### **c) Calidad**

Esta es otra de las grandes cualidades que posee Chocolac S.A de C.V., ya que le ha permitido compararse con otras Industrias Confiteras, bondad que ha logrado constituir la de entre las mejores; ya que realmente compite con excelencia.



## **5) PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA.**

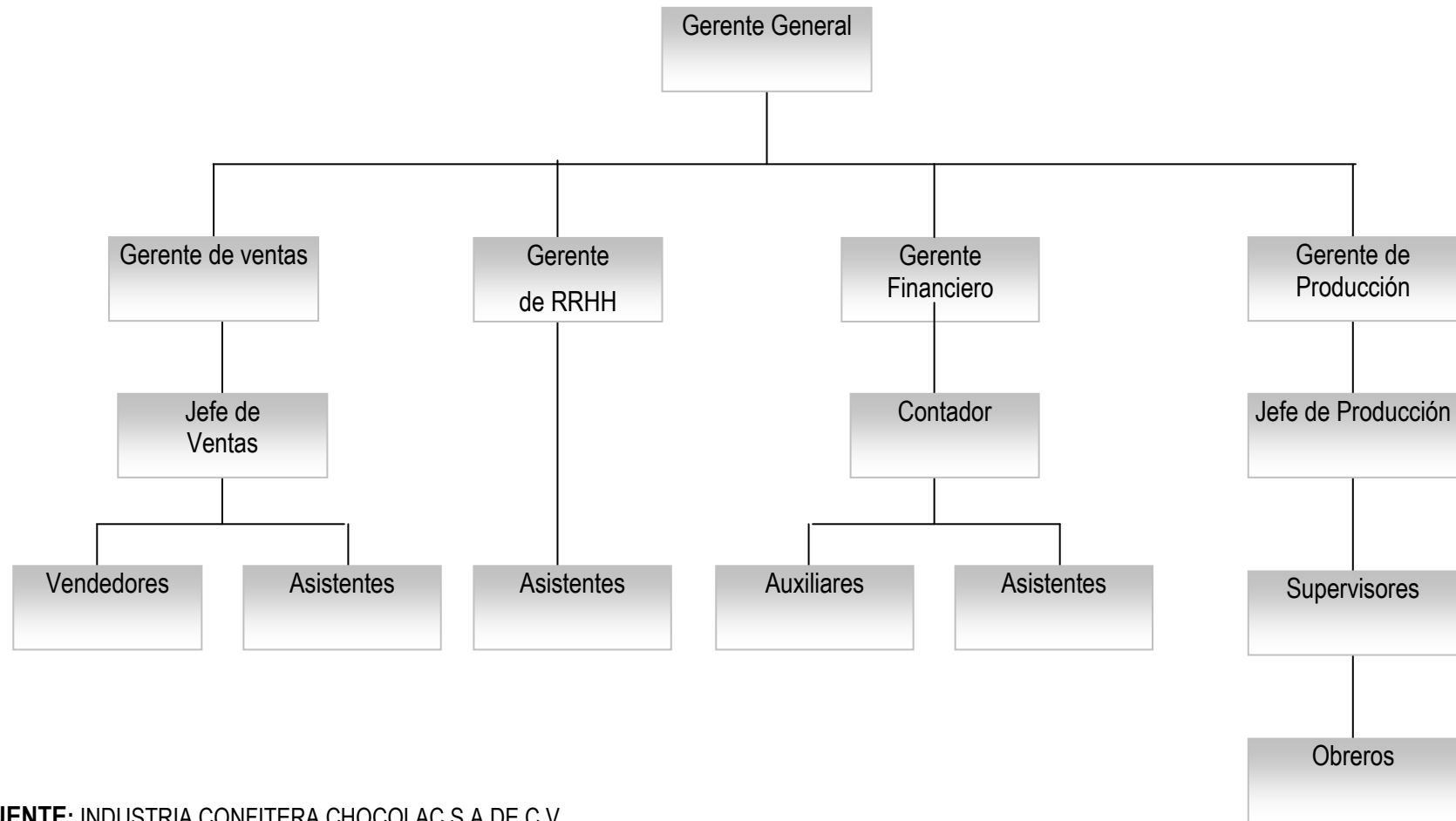
- Barras de puro chocolate.
- Barras de chocolate con leche.
- Barras de chocolate con semilla de nuez.
- Barras de chocolate con semilla de almendra.
- Barras de chocolate con semilla de maní.
- Barras de chocolate con relleno de pasas.

## **6) CLASIFICACIÓN.**

Dadas las características según la clasificación de las empresas sobre la inversión en activos, número de empleados e infraestructura física, se concluye que la empresa CHOCOLAC S.A DE C.V, se clasifica como Industrial y pequeña.

## 7) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA.

### a) Organigrama de la Empresa Chocolac, S.A. de C.V.



**FUENTE:** INDUSTRIA CONFITERA CHOCOLAC S.A DE C.V

## 8) DESCRIPCION DE GERENCIAS.

<b>Título del puesto:</b> Gerente General	<b>Unidad administrativa:</b> Gerencia General
<b>Ubicación Orgánica:</b> Nivel Ejecutivo	<b>Título del Superior Inmediato:</b> Ninguno
<p><b>Supervisa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Ventas.</li> <li>• Gerente de Recursos Humanos.</li> <li>• Gerente Financiero.</li> <li>• Gerente de Producción.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b></p> <p><i>Este se encarga de planificar, coordinar y controlar las operaciones comerciales, productivas y financieras de la empresa, asegurándose que las actividades se desarrollen de acuerdo a la política general de la empresa.</i></p> <p><b><u>Funciones Específicas.</u></b></p> <p><b>Diarias.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y decidir sobre proyectos de inversión.</li> <li>• Dinamizar la comunicación interna y externa.</li> <li>• Dar seguimiento a la ejecución del presupuesto y plan operativo de la gerencia.</li> <li>• Mantener un alto nivel de motivación entre el Recurso Humano de la gerencia.</li> <li>• Estudiar las necesidades y condiciones de financiamiento interno y externo.</li> </ul> <p><b>Periódicas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar proyecto de planes generales y anuales, de actividades que desarrolla la empresa; el proyecto de presupuesto anual y los de los presupuestos extraordinarios, así como el de reformas o adiciones, los balances mensuales, la memoria anual de la empresa y la liquidación de los ejercicios económicos.</li> <li>• Preparar, en colaboración con los gerentes respectivos, los planes de presupuesto.</li> </ul>	

<b>Título del puesto:</b> Gerente de Ventas.	<b>Unidad Orgánica:</b> Mercadeo.
<b>Ubicación Orgánica:</b> Nivel ejecutivo.	<b>Título del Superior Inmediato:</b> Gerencia General.
<p><b>Supervisa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Ventas.</li> <li>• Vendedores.</li> <li>• Asistentes.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b></p> <p><i>Bajo el mando de Gerencia General, se encarga de la planificación, ejecución y control del plan operativo de ventas, así como la búsqueda de nichos de mercado, a través de la elaboración de políticas y estrategias, además de evaluar los resultados obtenidos de su gestión.</i></p> <p><b><u>Funciones Específicas.</u></b></p> <p><b>Diarias.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento y efectuar ajustes al pronóstico de ventas.</li> <li>• Verificar que el personal de ventas ejecuten los planes y programas de trabajo establecidos.</li> <li>• Encargada de ejecutar y controlar el presupuesto de su área.</li> <li>• Coordinar el diseño de campañas publicitarias y establecer los medios de difusión.</li> </ul> <p><b>Periódico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar políticas y estrategias de ventas.</li> <li>• Fijar objetivos de expansión de mercado.</li> <li>• Determinar y establecer metas a corto plazo, de acuerdo a las necesidades.</li> <li>• Elaborar el presupuesto operativo anual de la unidad orgánica.</li> <li>• Revisar estudios de mercado.</li> </ul>	

<b>Título del puesto:</b> Gerente de RRHH.	<b>Unidad Orgánica:</b> Recursos Humanos.
<b>Ubicación Orgánica:</b> Nivel ejecutivo.	<b>Título del Superior Inmediato:</b> Gerencia General.
<p><b>Supervisa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistentes.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b></p> <p><i>Bajo el mando de Gerencia General, permite el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas manteniendo un clima laboral adecuado y velando por el bienestar de las relaciones empleado – empresa.</i></p> <p><b><u>Funciones Específicas.</u></b></p> <p><b>Diarias.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la organización.</li> <li>• Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.</li> <li>• Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.</li> <li>• Control de elaboración de contratos, solicitud de tarjetas de seguro social y expedientes de los nuevos empleados.</li> </ul> <p><b>Periódicas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento a las auditorias del ministerio de trabajo.</li> <li>• Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.</li> <li>• Mediar en conflictos entre empleados</li> <li>• Control de reportes de control de incapacidades, permisos y ausentismo de los empleados.</li> <li>• Supervisar el proceso de reclutamiento de personal.</li> </ul>	

<b>Título del puesto:</b> Gerente Financiero.	<b>Unidad Orgánica:</b> Finanzas.
<b>Ubicación Orgánica:</b> Nivel ejecutivo.	<b>Título del Superior Inmediato:</b> Gerencia General.
<p><b>Supervisa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de contabilidad.</li> <li>• Auxiliares.</li> <li>• Asistentes.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b></p> <p><i>Bajo el mando de Gerencia General deberá planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos, proyectos, programas y acciones financieras encaminadas a la obtención de resultados positivos para la empresa tomando decisiones financieras sobre inversiones y financiamiento a corto y largo plazo, analizando los pronósticos financieros y preparando los planes y presupuestos financieros de la empresa</i></p> <p><b><u>Funciones Específicas.</u></b></p> <p><b>Diarias.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectúa el análisis y la planeación financiera.</li> <li>• Toma decisiones de inversión.</li> <li>• Toma decisiones de financiamiento.</li> <li>• Transformar la información financiera a una forma útil para supervisar la condición financiera de la empresa.</li> </ul> <p><b>Periódicas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocia presupuestos operativos.</li> <li>• Elabora propuestas financieras para determinar incrementos o decrementos en producción.</li> <li>• Arregla el financiamiento para las inversiones de activos aprobados.</li> <li>• Coordina a los consultores como a los banqueros de inversiones y a los asesores legales.</li> </ul>	

<b>Título del puesto:</b> Gerente de Producción.	<b>Unidad Orgánica:</b> Producción.
<b>Ubicación Orgánica:</b> Nivel Ejecutivo.	<b>Título del Superior Inmediato:</b> Gerente General.
<p><b>Supervisa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de producción.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b></p> <p><i>Bajo la dirección de Gerencia General se encarga de planificar, supervisar y controlar el trabajo del personal que labora en las instalaciones de la planta, proponer mejoras en los métodos de trabajo utilizados, además de controlar las horas extraordinarias de los empleados, actualizar tarjetas de consumo de materia prima y elaborar reporte de producción semanal.</i></p> <p><b><u>Funciones Específicas.</u></b></p> <p><b>Diarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la producción de los productos, ya sea finales o intermedios, estableciendo fechas, de tal forma que estén listos para ser entregados a los clientes en la fecha establecida previamente.</li> <li>• Verificar que los productos sean elaborados de conformidad a los procedimientos.</li> <li>• Controlar la producción del día, comparando los comprobantes de ingreso a bodega.</li> <li>• Analizar los faltantes o sobrantes, con el propósito de brindar datos precisos a contabilidad.</li> <li>• Controlar el tiempo extraordinario de los empleados que laboran en la planta de producción.</li> </ul> <p><b>Periódicas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener estadísticas de los tiempos de elaboración de los productos, con el fin de alcanzar mayor producción en el menor tiempo posible.</li> <li>• Proponer mejoras en los métodos de trabajo utilizados por los operadores.</li> <li>• Planificar las necesidades de materia prima, para la producción del mes, a través de las tarjetas de consumo de materia prima de manera que esto no genere retrasos.</li> <li>• Participar en la planificación del presupuesto de capital de su área.</li> </ul>	

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONFITE.**

#### **A) DIAGNÓSTICO ACTUAL.**

##### **1) OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.**

###### **a) Objetivo general:**

Analizar la situación actual de la empresa, a través de un diagnóstico, para identificar factores críticos y sus posibles alternativas de solución al utilizar el outsourcing como herramienta administrativa.

###### **b) Objetivos Específicos:**

- I. Utilizar las fuentes de recolección de datos más convenientes para obtener información fidedigna, que sin dificultad puede ser procesada.
- II. Lograr que el método utilizado, sea de apoyo para el estudio realizado.
- III. Concluir satisfactoriamente a través de la construcción del diagnóstico, de tal forma que el lector, conozca y aprenda solamente con leerlo.



## 2) METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

### a) MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.

#### i) Descriptivo Analítico.

El método aplicado fue descriptivo analítico, Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis<sup>21</sup>.

La investigación se realizó evaluando la parte general, posteriormente se profundizó en el análisis de cada uno de los componentes.

“El método analítico es una operación que consiste en deshacer o descomponer el todo en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre si y el todo”.<sup>22</sup>

La utilización de este método permitió conocer la factibilidad económica para la implementación de un Outsourcing de impulsadoras.

---

<sup>21</sup> Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, Tercera Edición, Año: 2003.

<sup>22</sup> Iglesias Mejía, Salvador, Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis, 5ª. Edición, Imprenta Universitaria, Año 2006, Pág.34.

**ii) Síntesis<sup>23</sup>.**

Es la operación inversa y complementaria al análisis. Síntesis quiere decir reunir las partes del todo. Este proceso nos lleva a la generalización, a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos.

**3) DISEÑO DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

En nuestra investigación se ha utilizado el estudio de tipo descriptivo, ya que estos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido al análisis<sup>24</sup>, para posteriormente presentar una propuesta de mejora a la empresa en estudio.

Utilizamos el estudio de tipo descriptivo analítico, con el fin de comprender la problemática existente, ya que describe la situación que actualmente enfrentan las Industrias Confiteras.

---

<sup>23</sup> Iglesias Mejía, Salvador, Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis, 5ª. Edición, Imprenta Universitaria, Año 2006, Pag.34.

<sup>24</sup> López Cano, José Luis; Métodos e Hipótesis Cinéticos; Editorial Trillas; Sexta Edición México 1999; Pág. No. 42. Santiago.

#### 4) FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS<sup>25</sup>.

Las fuentes de investigación pueden clasificarse en primarias y secundarias.

##### a) Primarias

Son los trabajos originales, es decir las que contienen información original no abreviada ni traducida como: los cuestionarios, las entrevistas.

Los datos primarios fueron obtenidos de la Empresa en estudio Chocolac, S.A. de C.V., ubicada en el Municipio de San Salvador, a través de la investigación de campo.

Además de contar con abundante información bibliográfica de tesis y libros escritos por diferentes autores y hojas electrónicas.

##### b) Secundarias.

“Son todas las obras de referencia, aquellas que auxilian al estudio y a la investigación, tales como: las publicaciones periódicas, monografías, tesis, artículos, actas de congresos y Libros especializados en el outsourcing, diccionarios, enciclopedias, directorios, índices etc.”

---

<sup>25</sup> Santiago Zorrilla Arena; Introducción a la metodología de la investigación; 5ª. Edición; Editorial Andrómeda; México 1987. Pág. 96.

Estas fuentes de información las obtuvimos a través de boletines informativos de la Cámara de Comercio, en los que aportaban información básica para la clasificación de las empresas y los tipos de empresa descritos en el proyecto de estudio.

## **5) TÉCNICAS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.**

Las técnicas e instrumentos son reglas que orientan el manejo de las herramientas que auxilian a la aplicación del método de investigación seleccionado.

Para llevar a cabo la investigación se utilizarán los siguientes instrumentos, para la recopilación de la información los cuales se detallan a continuación:

### **a) Observación Directa:**

Se desarrolló por parte del grupo de trabajo a través del uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de los fenómenos observados en las diferentes empresas Industriales Confiteras, ubicadas en el Municipio de San Salvador.

### **b) Encuesta:**

Consiste en reunir información acorde a los objetivos del estudio y las hipótesis. Dicha información fue proporcionada por la totalidad del Censo. El instrumento o medio tangibles para esta técnica fué el Cuestionario. (Ver guía anexa No. 1)

**c) Entrevista:**

Esta consiste en una conversación entre dos o más personas sobre un tema determinado de acuerdo a ciertos esquemas o pautas determinadas. La entrevista fue dirigida a los propietarios de las Industrias Confiteras, ubicadas en el Municipio de San Salvador, con el objetivo de obtener información valiosa e importante ya que son los propietarios quienes tienen la experiencia y conocimientos dentro del área de investigación. Las entrevistas son consideradas como base para la investigación o como un complemento a las personas encuestadas, para lo que se utilizó la guía de entrevista.

(Ver guía anexa No. 2)

**6) INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información fueron: Guía de observación, El cuestionario y la Cédula de entrevista.

**a) Guía de observación.**

Consistió en la realización de visitas a las empresas donde se llevó a cabo la investigación. Anticipándose detalladamente y de forma explícita a los datos que se habrían de recoger.

**b) El Cuestionario:**

En el cuestionario se formularon preguntas abiertas, cerradas, y de respuestas múltiples, con el propósito de recopilar información precisa concerniente al tema en estudio por lo tanto se elaboraron cuestionarios dirigidos a las 10 empresas concernientes a la rama Confitera. Esto permitió conocer la situación actual y el entorno en que se encuentra operando la Industria Chocolac, S.A. de C.V.

**c) Cédula de Entrevista.**

La entrevista fue diseñada para recolectar la información de apoyo a la investigación de campo, con el propósito de conocer más de cerca a los propietarios de las Industrias confiteras del Municipio de San Salvador y poder determinar su capacidad estratégica para aumentar su nivel de ventas.

**7) UNIVERSO Y MUESTRA****a) Determinación del Universo**

En la realización de este estudio, el universo está formado por el número de las Industrias confiteras del Municipio de San Salvador, departamento de El Salvador, se estableció el siguiente universo: 10 empresas industriales de los productos de confite, las cuales se mencionan a continuación:

<b><u>Nombres de las empresas<sup>26</sup></u></b>
CONFITERIA AMERICANA, S.A. de C.V.
DELICIA S.A. DE C.V.
DULCES LA MASCOTA DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA.
ETCETERA, S.A. de C.V.
MELHER S.A. DE C.V.
PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIANA, S.A. de C.V.
PRODUCTOS EL MORENITO
CONFITERIA DIGUT
DISTRIBUIDORA C Y R
ESQUIVEL, S.A. de C.V.

**Fuente: Centro Nacional de Registros (CNR), Año: 2008.**

---

<sup>26</sup> Por políticas de la empresa, se omite el nombre de la compañía en la que se realizara la investigación.

**b) Determinación de la muestra.**

Para el desarrollo de esta investigación, se han seleccionado las 10 empresas industriales del municipio de San Salvador, en vista de que son pocas las empresas se realizará un censo en las empresas industriales del municipio de San Salvador que se dediquen a producir dulces, chicles y chocolates.

**8) TABULACIÓN DE DATOS.****a) Procesamiento y Análisis**

Después de recolectada la información a través de los instrumentos y técnicas mencionadas anteriormente, se realizará el procesamiento de datos. Una vez registrados y tabulados los datos, se procederán al análisis e interpretación de los mismos acompañados de un sistema numérico para que facilite la información que se ha conseguido y sirva de apoyo para la investigación.

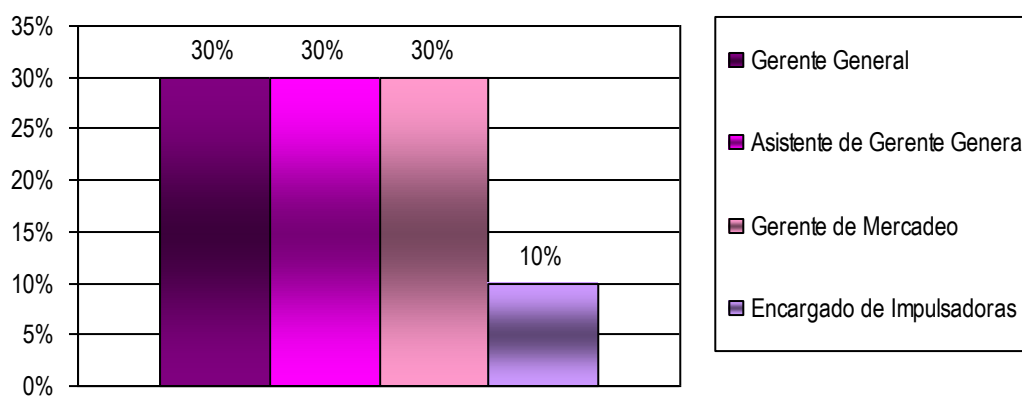


## B ANÁLISIS DE RESULTADOS

1) ¿Qué cargo tiene usted en la estructura organizativa de la empresa?

Descripción	Frecuencia	
	Absoluta No.	Relativa %
Gerente General	3	30%
Asistente de Gerente General	3	30%
Gerente de Mercadeo	3	30%
Encargado de Impulsadoras	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

### CARGO DE ENCUESTADO DENTRO DE LA EMPRESA

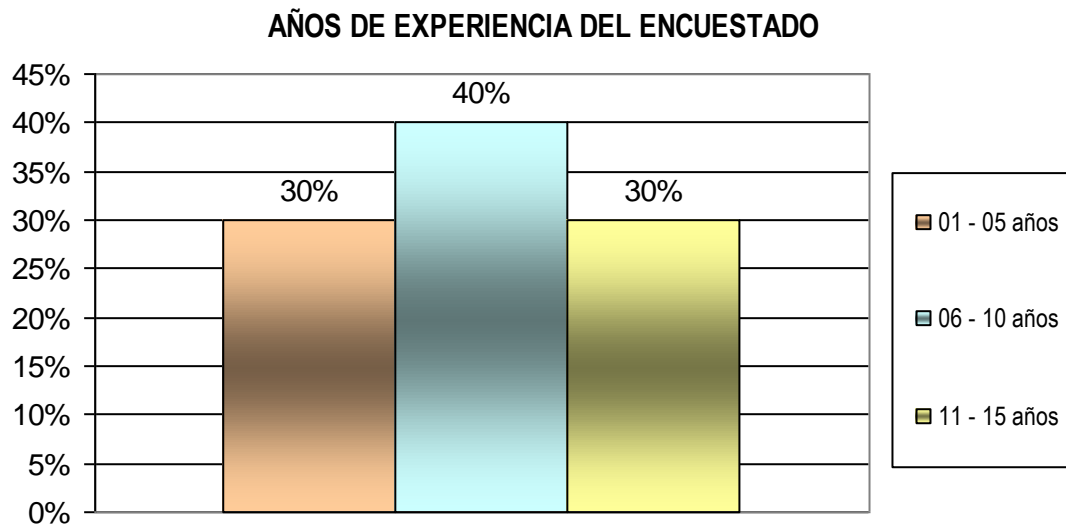


#### Comentario:

Dentro de las empresas encuestadas, los gerentes generales y/o los gerentes de mercadeo están a cargo de la toma de decisiones de el departamento de ventas mientras solo un empresa con el 10% tiene dentro de su estructura organizativa un encargado de impulsadoras.

2) ¿Cuántos años tiene usted de experiencia en esta empresa y otras?

Descripción	Frecuencia	
	Absoluta No.	Relativa %
01 – 05 Años	3	30%
06 – 10 Años	4	40%
10 – 15 Años	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

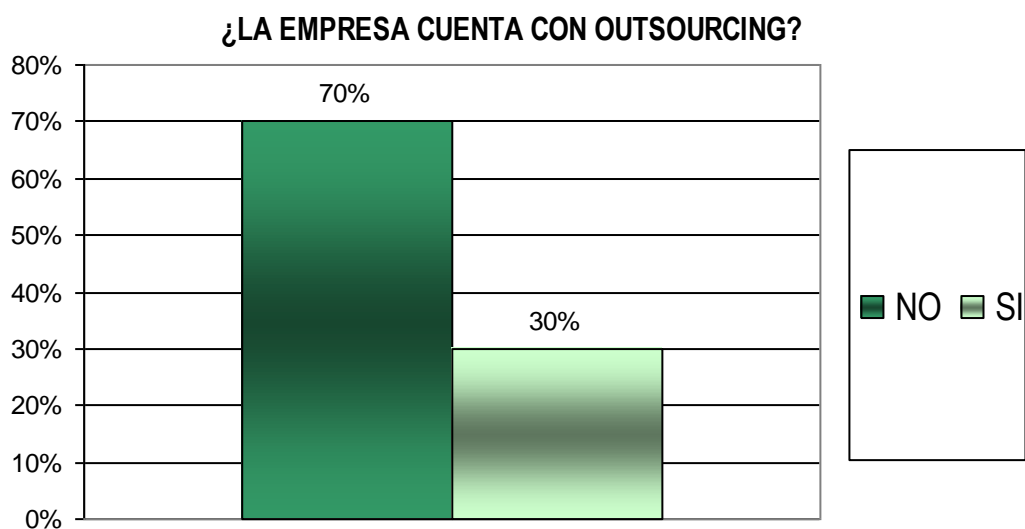


**Comentario:**

El 30% de las personas encuestadas afirman que tienen entre los 11 y 15 años de trabajar en la empresa actual o empresas similares y un 40% que tienen entre los 6 y 10 años, conociendo bien el trabajo que realizan y las decisiones que puedan ayudar a la empresa en este caso serán aplicadas al departamento de ventas.

3) ¿La empresa actual cuenta con la herramienta administrativa Outsourcing de Impulsadoras?

Descripción	Frecuencia	
	Absoluta No.	Relativa %
NO	7	70%
SI	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

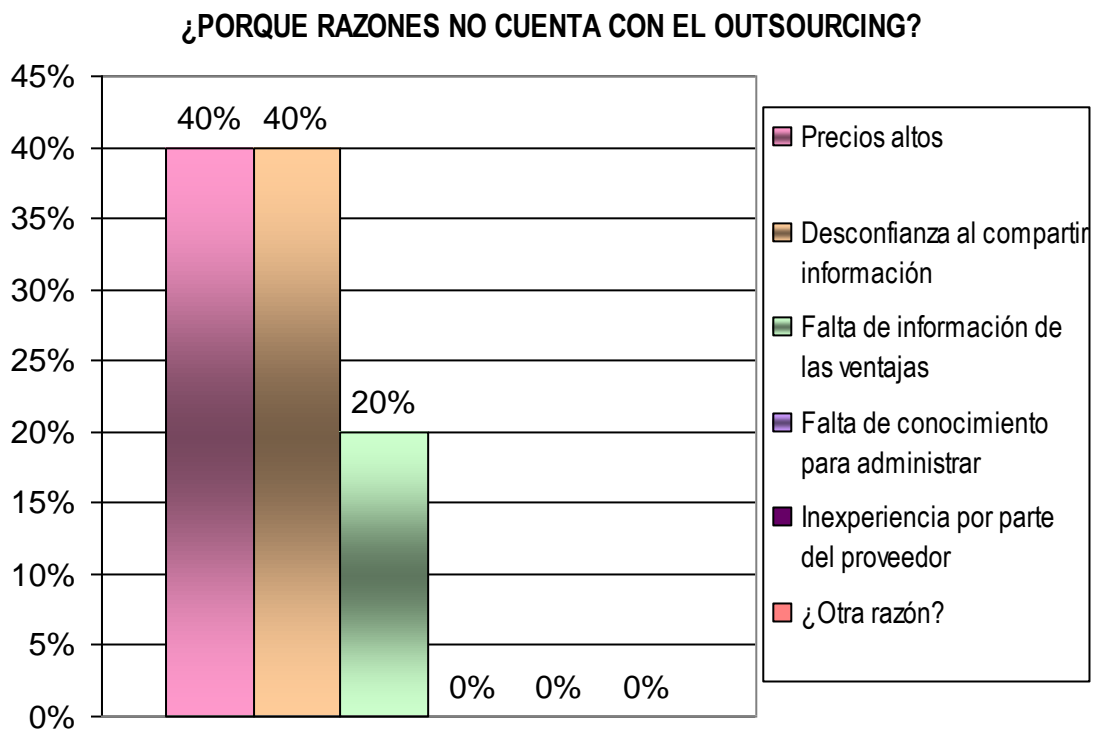


**Comentario:**

De las 10 empresas encuestadas solo un 30% cuenta o ha contado con la experiencia de tener outsourcing de impulsadoras dentro de sus estrategias para incrementar las ventas lo contrario al 70% que no ha hecho uso de esta herramienta el cual servirá para desarrollar como herramienta administrativa el outsourcing.

## 4) ¿Por qué razón no cuenta con esta herramienta administrativa?

Descripción	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta No	Relativa %
Precios Altos	4	40%
Desconfianza al compartir información valiosa	4	40%
Falta de información de las ventajas	2	20%
Falta de conocimiento para administrar	0	0
Inexperiencia por parte del proveedor	0	0
Otras	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



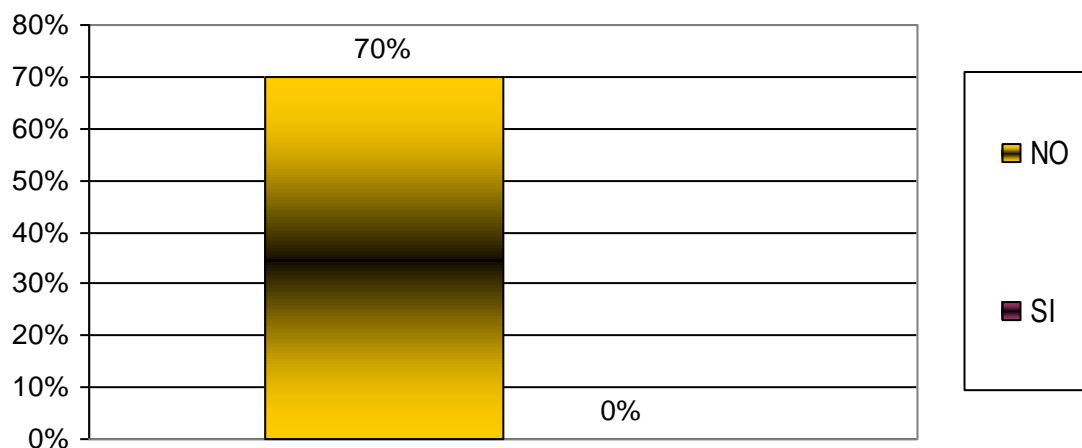
**Comentario:**

La mayoría de las empresas no cuentan con outsourcing de impulsadoras porque considera que es un precio muy elevado para los resultados que pueden obtener es decir no considera que incremento del nivel de ventas no cubriría los costos de la implementación de este y otro 40% opina que tienen ciertas desconfianza al dar información que puede ser utilizada de otra forma por el proveedor ya que en un futuro consideran que existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de empresa competidora, un 20% no tienen información suficiente de los beneficios que les pueden traer esta herramienta, ninguno opino sobre que pueden tener una pérdida de control sobre la administración de dicha herramienta y las dudas de la inexperiencia de proveedor o considere otra razón para no implementarla.

5) ¿Ha obtenido costos por inexperiencia por no implementar el outsourcing adecuado?

Descripción	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta No.	Relativa %
NO	7	70%
SI	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>70%</b>

**¿HA OBTENIDO COSTOS POR INEXPERIENCIA AL NO IMPLEMENTAR EL OUTSOURCING ADECUADO?**



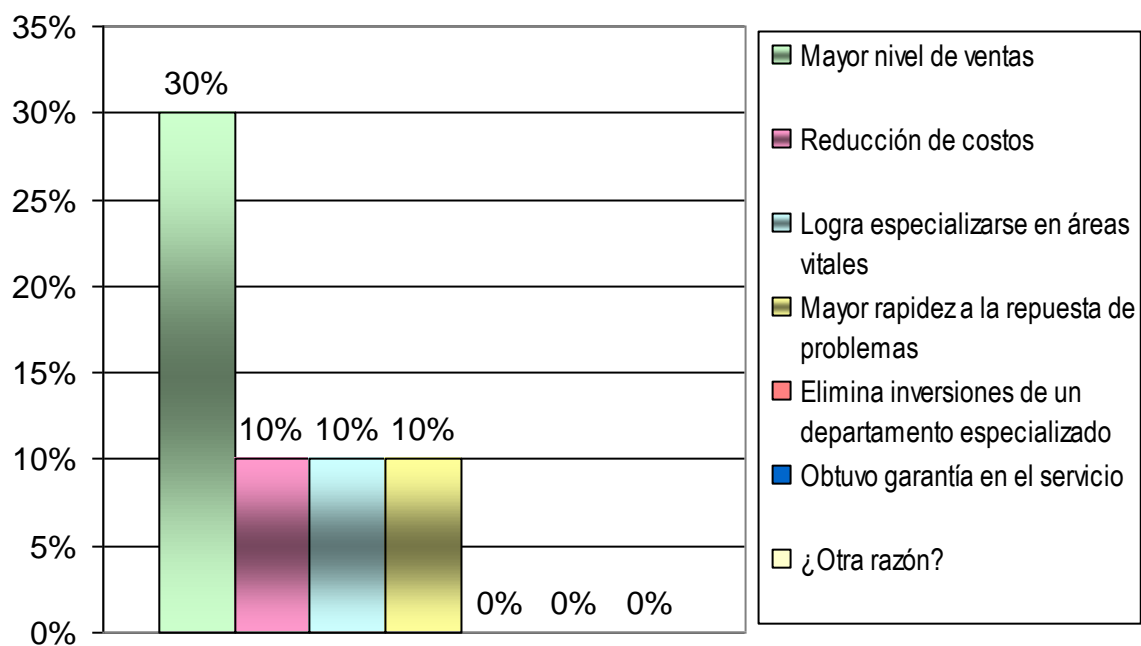
**Comentario:**

El 70% de las empresas no ha detectado dentro de sus índices de ventas o dentro de sus costos laborales algún costo adicional por no tener dentro de sus estrategias de ventas el outsourcing de impulsadoras.

6) ¿Que ventajas le ha traído a la empresa la implementación del outsourcing de Impulsadoras?

Descripción	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta No.	Relativa
Mayor nivel de ventas	3	30 %
Reducción de costos.	1	10%
Logra especializarse en áreas vitales.	1	10%
Mayor rapidez a la respuesta de problemas.	1	10%
Elimina inversiones de un departamento especializado	0	0
Obtuvo garantía en el servicio	0	0
Otras	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>60%</b>

### VENTAJAS AL IMPLEMENTAR EL OUTSOURCING



**Comentario:**

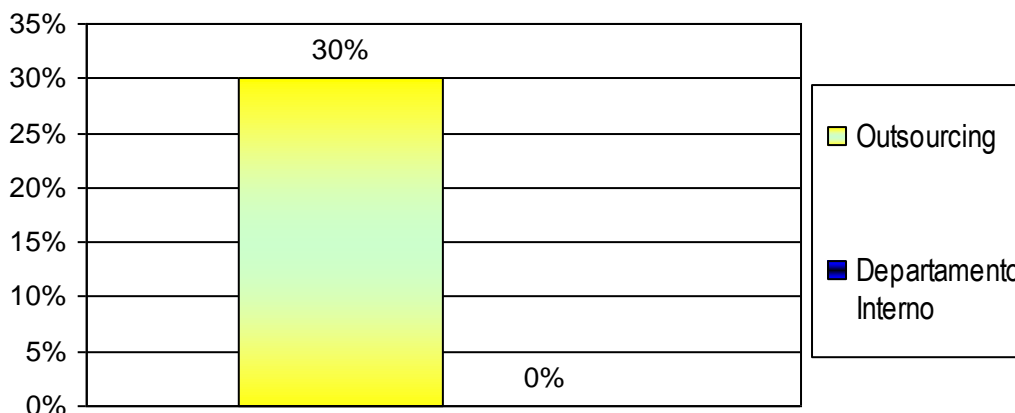
El incremento de ventas es la mayor ventaja que han obtenido las empresas viéndose en un 30%, y reducción de costos de la empresa es considerada con el 10%, la eliminación de una inversión en la formación de un departamento especializado para el control de las impulsadoras como un departamento de mercadotecnia tiene un 10% y la especialización en otras áreas vitales como en los departamentos con deficiencia también esta considerado con 10% así como repuesta con mayor rapidez a los problemas que se puedan presentar tienen el 10%. Pero ninguna empresa opino que obtuvo como ventaja la garantía por el servicio de outsourcing en caso de no cumplir con las expectativas siendo en este caso el incremento de las ventas.



- 7) Desde el punto de vista económico – estratégico ¿Considera usted que sería mas apropiado implementar impulsadoras dentro de la empresa o la utilización del outsourcing?

Descripción	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta No.	Relativa
Outsourcing	3	30 %
Departamento Interno	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>30 %</b>

**¿QUE ES MAS APROPIADO IMPLEMENTAR IMPULSADORAS DENTRO DE LA EMPRESA O OUTSOURCING?**



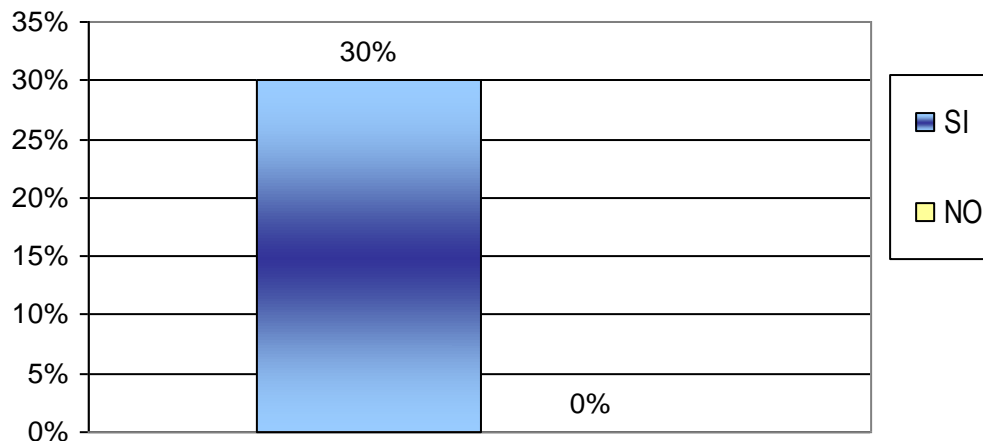
**Comentario:**

Desde el punto de vista tanto económico como estratégico el 30% de las empresas que han utilizado el outsourcing de impulsadoras considera que es mas apropiado es decir menos costoso para la empresa contratar impulsadoras por medio de outsourcing en una empresa especializada con experiencia que tenerlas en su estructura organizativa dentro del departamento de mercadeo o ventas.

- 8) ¿Las normas actuales del outsourcing que aplica permiten a la empresa a detectar deficiencias en las ventas?

Descripción	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta No.	Relativa
SI	3	30 %
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>30 %</b>

### ¿OUTSOURCING PERMITE DETECTAR DEFICIENCIAS EN LAS VENTAS?



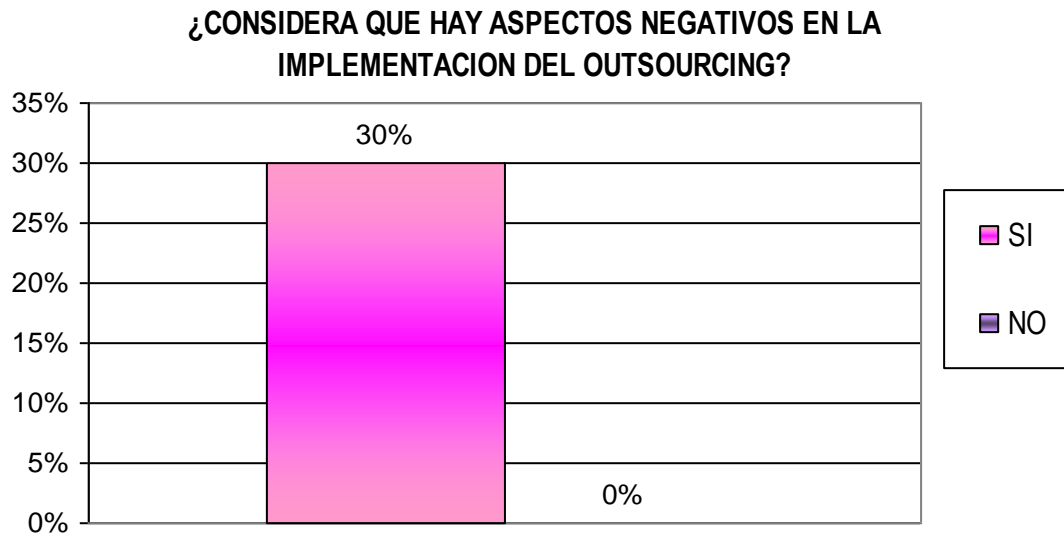
#### Comentario:

Detectar las deficiencias en ventas por medio del outsourcing es posible ya que depende de la cantidad de producto que se venden, mide si las impulsadoras están realizando efectivamente su trabajo incrementando las ventas. En esta pregunta el 30% de las empresas coinciden que sí permite detectar las deficiencias o incremento de las ventas.

- 9) ¿Considera que hay aspectos negativos en la implementación de outsourcing de impulsadoras?  
¿Por qué?

Descripción	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta No.	Relativa.
SI	3	30%
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>30 %</b>

Descripción	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta No.	Relativa
No existe supervisión directa sobre las personas contratadas y el desempeño del trabajo.	2	20 %
Falta de control sobre los permisos.	1	10 %
Que las impulsadoras no aprendan y tengan el conocimiento del producto.	1	10 %
Otras.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>40 %</b>



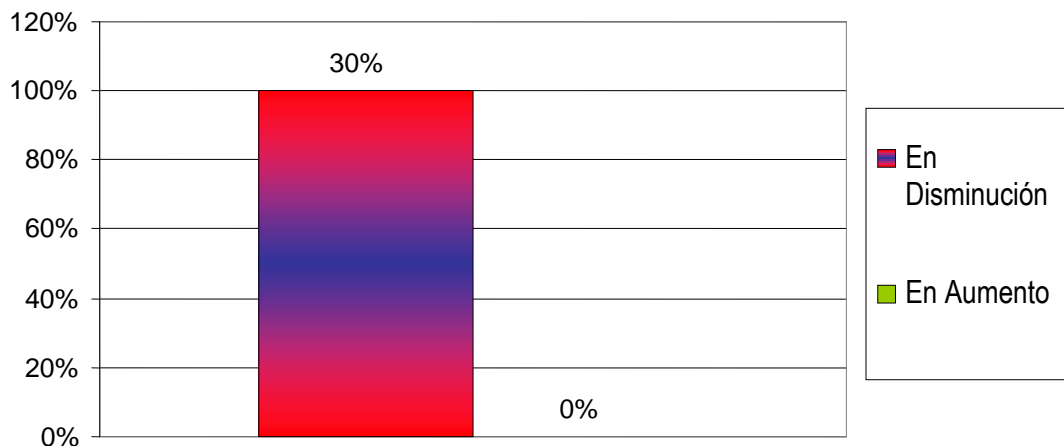
**Comentario:**

Las empresas encuestadas coinciden en un 30% considerando como aspectos negativos del outsourcing de impulsadoras donde no existe supervisión directa sobre las persona contratadas y el desempeño del trabajo que ellas realizan más que el parámetro del incremento de las ventas, también no se tiene control sobre los permisos porque ellas son supervisadas por la empresa proveedora del servicio y ven como otro aspecto negativo el hecho que las impulsadoras no sepan lo suficiente sobre el producto.

10) ¿Cómo considera usted que ha sido el nivel de sus costos laborales al implementar el outsourcing?

Descripción	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta No.	Relativa
En disminución	3	30 %
En incremento	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>30 %</b>

**¿CÓMO CONSIDERA QUE HA SIDO EL NIVEL DE SUS COSTOS LABORALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL OUTSOURCING?**

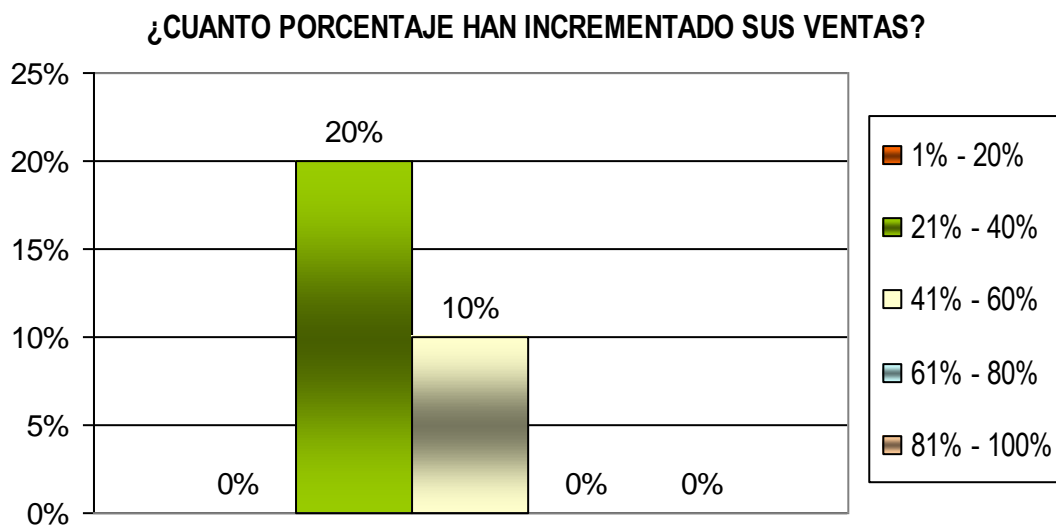


**Comentario:**

Las tres empresas que han hecho uso del outsourcing consideran que sus costos han reducido ya que el gasto de reclutamiento y selección de las impulsadoras corre por parte del proveedor así como el pago de ISSS y AFP que no se ve reflejado en la empresa contratante permitiendo esto reducir los costos laborales.

11) ¿En cuánto considera que ha sido el incremento porcentual de ventas?

Descripción	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta No.	Relativa
1% - 20%	0	0
21% - 40%	2	20%
41% - 60%	1	10%
61% - 80%	0	0
81% - 100%	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>30%</b>



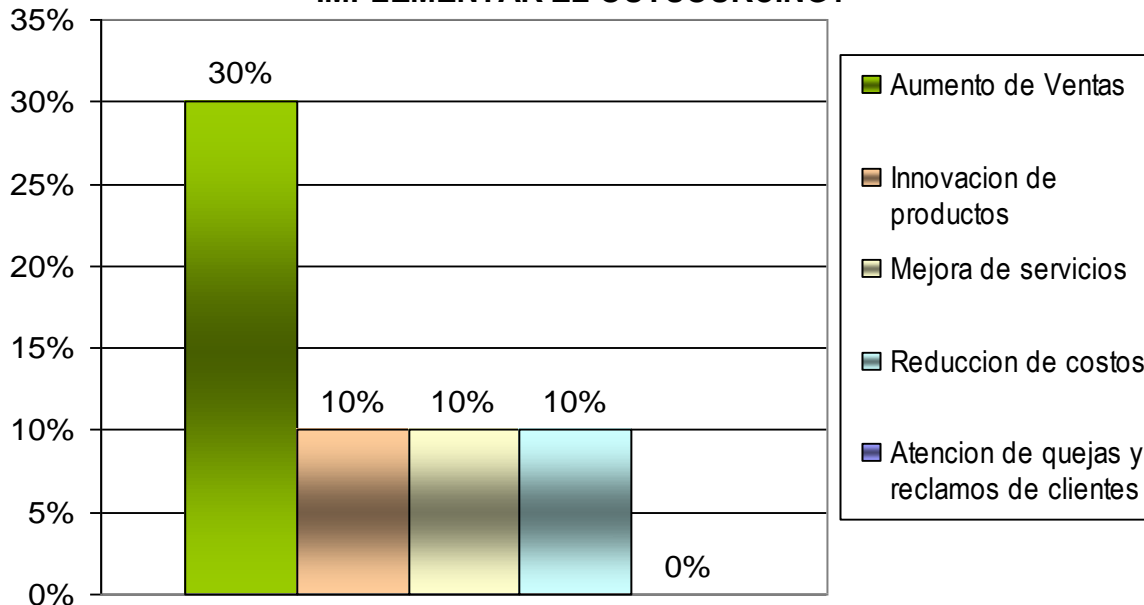
**Comentario:**

Las empresas encuestadas sí consideran que su nivel de ventas ha aumentado en un buen porcentaje confirmando que el outsourcing de impulsadoras ha sido beneficioso teniendo buenos resultados.

12) ¿Ha mejorado alguna área vital de la empresa, por delegar esta responsabilidad a otra?

Descripción	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta No.	Relativa
Aumento de ventas.	3	30 %
Innovación de productos	1	10 %
Mejora de servicios	1	10 %
Reducción de costos	1	10 %
Atención efectiva de quejas y reclamos de los clientes	0	0
Otras	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>60 %</b>

### ¿CUALES HAN SIDO LAS AREAS MEJORADAS POR IMPLEMENTAR EL OUTSOURCING?

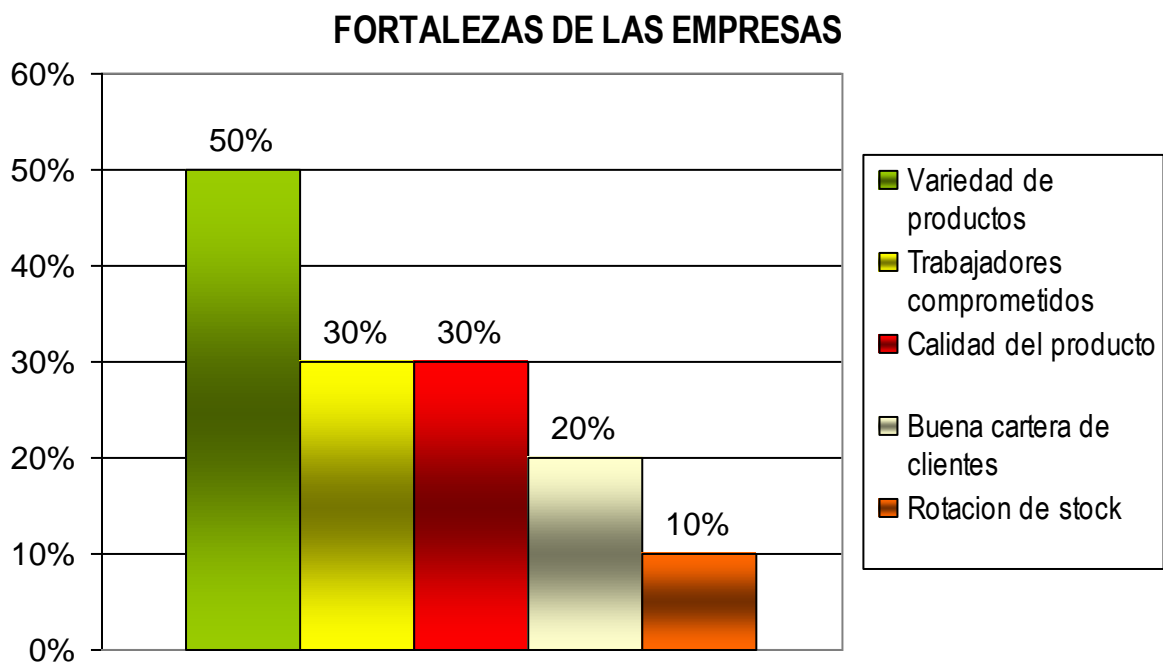


#### Comentario:

Al implementar outsourcing de impulsadoras los resultados más inmediatos esperados son el incremento del nivel de ventas y las empresas consideran que ha sido el área más beneficiada también esto le ha permitido de alguna forma tener innovación de productos mejorando servicios.

13) ¿Cuáles son las fortalezas de su empresa?

Descripción	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta No	Relativa
Variedad de productos	5	50 %
Trabajadores comprometidos	3	30 %
Calidad de producto	3	30 %
Buena cartera de clientes	2	20 %
Rotación de stock	1	10 %
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>140 %</b>





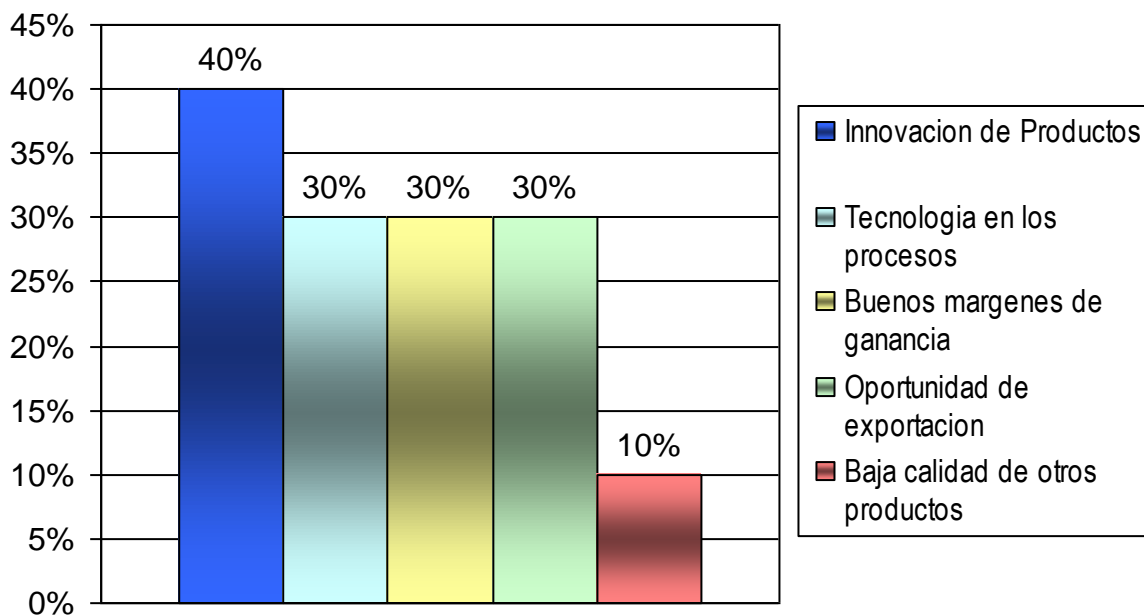
**Comentario:**

Las fortalezas que cada una de las empresas consideran son: la variedad de productos con la que cuentan, ya que les permite tener mayores márgenes de venta y poder de elección a los consumidores, contando con un equipo de trabajadores comprometidos con la empresa ya que son el motor de producción y son considerados de confianza y lealtad. También es de gran ayuda la calidad que tienen sus productos como en el caso de las confiteras más grandes que cuentan con la fortaleza de una amplia cartera de clientes.

14) ¿Cuáles son las oportunidades de su empresa?

Descripción	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta No.	Relativa
Innovación de productos	4	40 %
Tecnología de los procesos	3	30 %
Buenos Márgenes de ganancia	3	30 %
Oportunidad de exportación	3	30 %
Baja calidad de otros productos.	1	10 %
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>140 %</b>

### OPORTUNIDADES DE LAS EMPRESAS



**Comentario:**

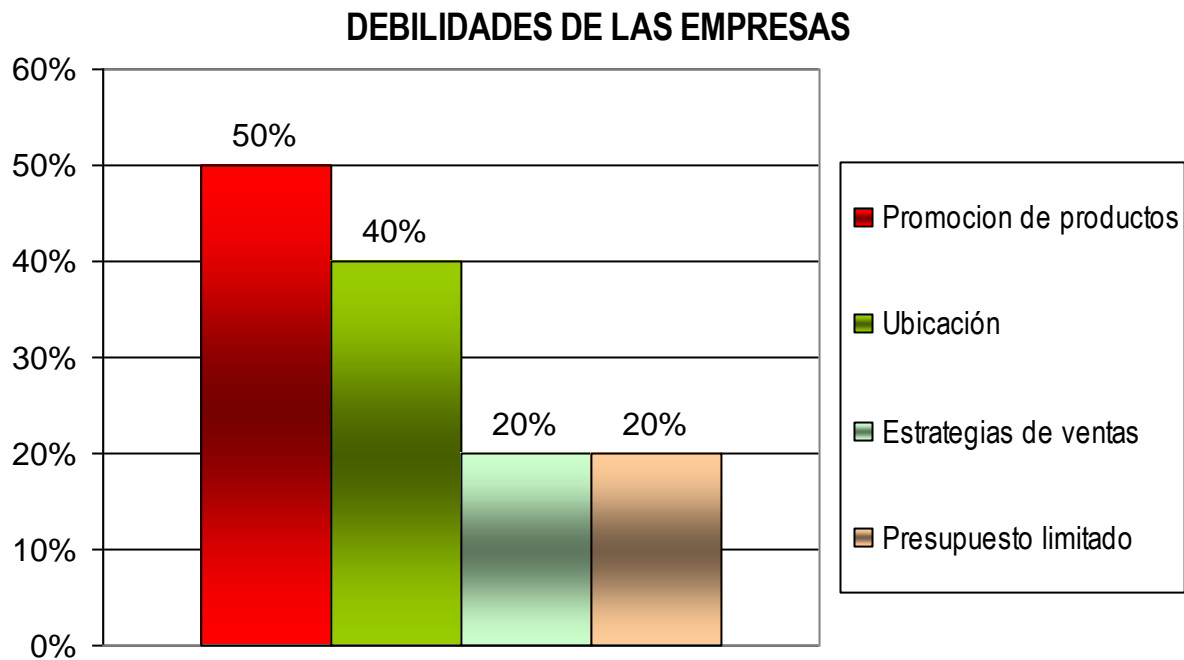
La innovación de productos es una de las oportunidades que las empresas grandes pueden tener ya que cuentan con los recursos económicos y tecnológicos para hacerlos por eso consideran también los resultados con altos márgenes de ganancia.

También está la oportunidad de exportación para algunas empresas por la distribución de sus productos en otros países.

Otra oportunidad es la baja calidad de otros productos que les da ventaja competitiva.

15) ¿Cuáles son las Debilidades de su empresa?

Descripción	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta No.	Relativa
Promoción de productos	5	50 %
Ubicación	4	40 %
Estrategias de ventas	2	20 %
Presupuesto limitado	2	20 %
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>130 %</b>



**Comentario:**

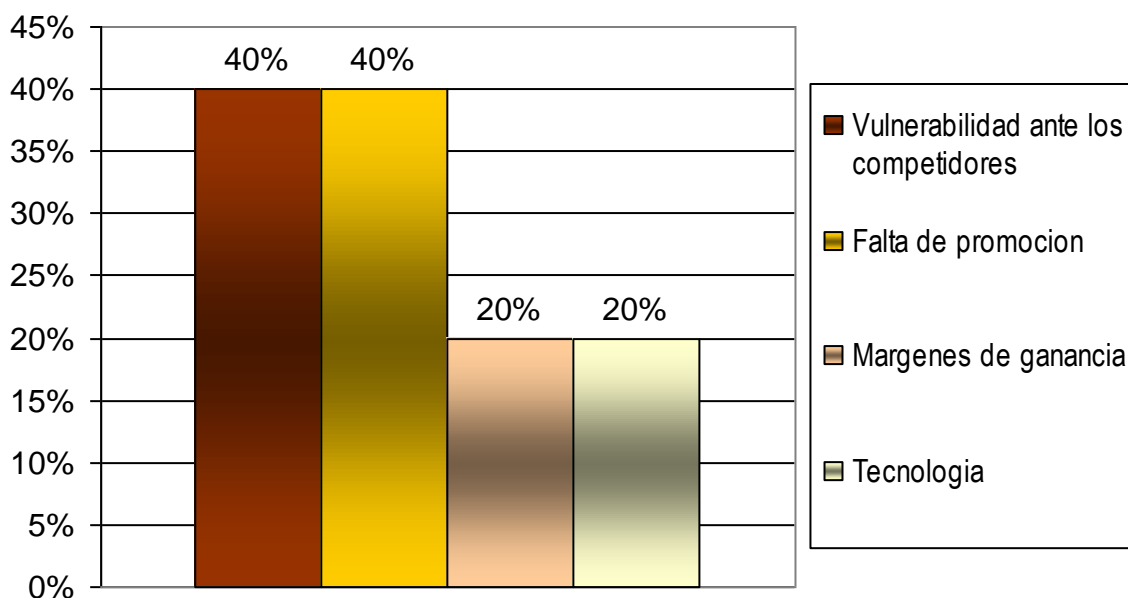
Entre las debilidades que mencionaron las empresas que no han utilizado el outsourcing de impulsadoras están la poca promoción de los productos que en este caso incluye el hecho que no lo han utilizado por el factor económico o falta de información del outsourcing.

Otra debilidad es la ubicación que tiene la empresa que algunas veces es desconocido para los proveedores o clientes, también se considera que las estrategias de ventas no son las adecuadas.

16) ¿Cuáles son las Amenazas de su empresa?

Descripción	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta No.	Relativa
Vulnerabilidad ante los competidores	4	40%
Falta de promoción	4	20%
Márgenes de ganancia	2	20%
Tecnología	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>120%</b>

### AMENAZAS DE LAS EMPRESAS



#### Comentario:

Las mayores amenazas que tienen las empresas son la competencia esto mas que todo se refiere a confiteras que son relativamente nuevas que se tienen que enfrentar con confiteras de mayor renombre así como la falta de promoción que tienen para los productos que estas ofrecen y esto da bajos márgenes de ganancia.

También la tecnología avanzada un factor que amenaza a las empresas que no pueden adquirir el equipo especializado.

### **C) DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CHOCOLAC, S.A. DE C.V.**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, siendo nuestro caso de estudio CHOCOLAC, S.A. de C.V. el cual nos ha permitido obtener un diagnóstico preciso al analizar las variables internas y externas, el cual fue realizado por medio de entrevista a las gerencias, donde contestaron que el FODA ha sido de gran ayuda para identificar sus debilidades con respecto a los competidores y así aplicar las estrategias adecuadas para obtener ventajas competitivas, también se busca identificar las amenazas, para estar preparados ante cualquier eventualidad.

En la realización de este tipo de investigación encontramos las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del diario vivir empresarial.
- Aporta información valiosa para la realización de un diagnóstico interno
- Proporcionará un gran aporte y permitirá tomar decisiones adecuadas a los objetivos y políticas formuladas por la empresa.

Las variables estudiadas se detallan en el siguiente cuadro comparativo:

<b>ANALISIS FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotación de stock que les permite tener más cantidad de producto a disposición.</li> <li>- Trabajadores comprometidos con la empresa por el tiempo que tienen en la empresa</li> <li>- Calidad de producto.</li> <li>- Buena cartera de clientes establecida.</li> <li>- Variedad de productos que ofrecen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación de productos</li> <li>- Tecnología de los procesos.</li> <li>- Buenos Márgenes de ganancia.</li> <li>- Oportunidad de exportación.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo nivel de ventas.</li> <li>- Presupuesto limitado para innovaciones.</li> <li>- Estrategias de ventas que pueden tener otras empresas.</li> <li>- Ubicación de la empresa.</li> <li>- Poca promoción de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las ventajas competitivas que tengan las otras empresas.</li> <li>- Larga experiencia de algunas empresas de la competencia ya que tienen mayor conocimiento en los gustos y preferencias de los clientes.</li> <li>- Tecnología de punta que poseen las otras empresas.</li> <li>- Poder adquisitivo con la que cuentan otras empresas.</li> </ul>

**FUENTE:** Aporte del equipo de trabajo.



## **D) DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.**

El siglo XXI se está caracterizando por un entorno globalizado y altamente competitivo, es por eso que el outsourcing surge como una herramienta administrativa que facilita la gestión gerencial. El presente diagnóstico de las industrias confiteras nos muestra como el outsourcing se impone en la práctica gerencial como una forma eficaz para asegurar la supervivencia organizacional en un entorno cada vez más competitivo.

Dentro de las diez industrias confiteras analizadas no solo por las encuestas sino también por la observación directa y la guía de entrevista, podemos determinar que tres de ellas consideran que el contar con la herramienta administrativa del Outsourcing, sí resulta ser sumamente beneficioso y ha sido palpable a sus ojos ya que ha sido comprobado a través de los períodos de tiempo por los que ha sido utilizada y realmente exitoso, pues uno de los obstáculos más grandes para el despegue de una organización es el cúmulo de funciones ajenas a su verdadero objetivo. De acuerdo a la investigación realizada y al analizar e interpretar los resultados obtenidos, el outsourcing es una herramienta de gestión que facilita a las empresas centrar sus esfuerzos en sus actividades distintivas, es decir en aquellas que están relacionadas con su objetivo y así transferir a los proveedores las actividades que, siendo necesarias para el producto o servicio que se ofrece, no lo distinguen de manera esencial.

Se determinó que el 30% de las empresas encuestadas tiene un concepto claro de lo que es la herramienta administrativa del Outsourcing, las demás solo tienen una vaga idea, por lo que es comprensible la falta de esta herramienta. Todas las empresas consideran importante el Outsourcing, pero no todas consideran que es relevante contar con ella. En general las empresas desconocen los tipos de Outsourcing, es por eso que se recomienda al 70 % de las empresas industriales restante implementar el uso del outsourcing para reducir sus costos, obtener mayor especialización.

El 70% de las empresas consideran necesario aplicar las normas básicas para contar con un Outsourcing adecuado, por lo que el resto a pesar de contar con la herramienta, no considera necesario aplicarlas, ya que han sido recomendadas internacionalmente. El 100% de las empresas sabe a perfección que corrió riesgos al implementar el outsourcing y acepta que aún con el correr del tiempo

seguirá teniéndolos más no es un obstáculo para seguir con la práctica del outsourcing, ya que consideran que en esta vida todo implica un riesgo.

Entre las empresas encuestadas tres cuentan con la herramienta administrativa sobre Outsourcing, estas han realizado todos los aspectos legales necesarios y exigidos por las leyes establecidas en nuestro país (Código de Trabajo, Constitución de la República de El Salvador). En cuanto al tipo de servicio con el cual las empresas cuentan, todas coinciden con tener subcontratados los servicios de Mercadotecnia asociados al área de Recursos Humanos, ya que se delegan todas las actividades de mercadeo y además del proceso de reclutamiento y selección de personal idóneo a las necesidades de las empresas.

A través de la guía de entrevista se logro determinar que siete de las diez empresas encuestadas poseen misión, visión y valores, incluyendo las tres empresas que cuentan con Outsourcing.

De igual forma se observó que solamente cinco de las diez empresas encuestadas poseen organigrama, incluyendo las tres empresas que poseen el Outsourcing.

De las 10 personas encuestadas pertenecientes a las empresas confiteras dentro del municipio de San Salvador se observa que en su mayoría son los Gerentes Generales, Gerente de mercadeo o de departamento de ventas los encargados de decidir la implementación del outsourcing de impulsadoras ya que ellos son los que cuentan con una mínima experiencia de 5 años, información necesaria para tomar dicha decisión y echar andar el proyecto de subcontratar a las impulsadoras que asesoren a los consumidores sobre la variedad del producto para lograr persuadirlos sobre la compra de los mismos.

Al no considerar el outsourcing como una estrategia para el crecimiento de ventas se mencionan que los factores por los que las otras siete industrias confiteras no han decidido implementarla en un 40% es por el pensamiento de que tiene elevados costos y sobrepasarían a lo esperado en incremento de ventas también tienen ciertas desconfianza al dar información que puede ser utilizada de otra forma por el proveedor ya que en un futuro consideran que existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia, un 20% no tienen información suficiente de los beneficios que les pueden traer esta herramienta, también piensan que pueden tener una pérdida de control sobre la administración de dicha

herramienta y ninguno opino sobre las dudas de la inexperiencia de proveedor o considere otra razón para no implementarla de igual forma este mismo número que no han implementado el outsourcing no ha detectado dentro de sus índices de ventas o dentro de sus costos laborales algún costo adicional.

Contrario a todos estos razones se encuentran las ventajas que ha traído a las otras tres empresas que si han hecho uso de esta herramienta cual finalidad principal ha sido el incremento de las ventas siendo en un 50% aunado a múltiples mejoras cuales se ha observado que son similares a las descritas en el capítulo I donde se menciona que se pueden detectar fácilmente las deficiencias en las ventas por el desempeño de las impulsadoras y por medio de ellas tener un contacto directo con los clientes en cuanto a sugerencias, comentarios que ellos pueden hacer acerca de los chocolates, promociones del producto, así mismo un 10% piensa que tienen una reducción de costos al no invertir en el departamento de Recursos Humanos a lo que respecta pagos de AFP, ISSS, aguinaldo, vacaciones indemnizaciones y permisos con goce de sueldo delegando la responsabilidad de costos laborales, incluyendo también los beneficios nombrados en el marco teórico: disminución significativa al costo pasivo laboral como son: costo de supervisión, costos de capacitación, incapacidades y enfocándose a la actividad principal de su negocio logrando especialización mejorando en la innovación de productos y el servicio al cliente. Siendo las áreas vitales más beneficiadas las ventas ya que un 20% considera que han incrementado dentro de un 21% - 41% y un 10% lo ha incrementado en 41% - 60% afirmando que esta herramienta es beneficiosa y da excelentes resultado.

En una de las entrevistas hechas al encargado de una de las 3 empresas que han implementado el outsourcing aseguro haber obtenido ventajas competitivas que lo mantuvo y desarrolló en el mercado altamente competitivo y expuesto a continuos cambios en los gustos y preferencias del consumidor ya que le permitió concentrarse en aquellas actividades que le dan al chocolate un sabor único en el mercado por su variedad.

Las tres empresas que han implementado el outsourcing como estrategia reconocen que es más apropiado contratar un proveedor especializado le brindó la garantía de no incurrir en gastos por inexperiencia y/o evitar el aumento de sus costos en contrato de mano de obra calificada o por especializarse (en este caso manifestó que cuando un empleado se retira de la empresa, se lleva consigo los recursos dedicados a su capacitación, ocasionando pérdidas de dinero) es decir menos

costoso para la empresa contratar impulsadoras por medio de outsourcing en una empresa especializada con experiencia que tenerlas en su estructura organizativa dentro del departamento de mercadeo y/o ventas, también les permite detectar las deficiencias en ventas ya que depende de la cantidad de producto que venden, esto permite medir si las impulsadoras están realizando efectivamente su trabajo o no, incrementando así las ventas. Cabe mencionar del outsourcing de impulsadoras que el desempeño de estas entra en los aspectos negativos de dicha herramienta por la poca o nula supervisión por parte de la empresa proveedora sobre el trabajo que realizan, falta de control sobre los permisos, que la empresa proveedora contrate personal que no cumpla con el perfil idóneo para desempeñar el trabajo.

De las 10 industrias confiteras, las 3 que han implementado el outsourcing consideran que los costos laborales en comparación cuando no lo habían implementado han disminuido.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual, el cual nos ha permitido obtener un diagnóstico preciso al analizar las variables internas y externas, el FODA ha sido de gran ayuda para identificar sus debilidades con respecto a los competidores y así aplicar las estrategias adecuadas para obtener ventajas competitivas, también se busca identificar las amenazas, para estar preparados ante cualquier eventualidad y Proporciona un gran aporte y permitirá tomar decisiones adecuadas a los objetivos y políticas formuladas por la empresa.

Cabe destacar que entre las fortalezas de las industrias confiteras del municipio de San Salvador se encuentran: la variedad de los productos, trabajadores comprometidos, calidad de producto, buena cartera de cliente, y rotación de inventario, al respecto de las oportunidades que tienen se encuentran: Innovación de productos, tecnología para minimizar el proceso de producción, exportación a mercados centroamericanos.

Las empresas industriales confiteras mencionan que entre las debilidades tienen: promoción de productos por parte de la competencia que algunas veces se les dificulta reaccionar de forma inmediata, la ubicación que algunas veces no es el adecuado, presupuesto de ventas limitado el cual debe respetar a la medida posible, faltas de promociones y entre las amenazas menciona que la tecnología, la vulnerabilidad ante los competidores.

Finalmente se puede decir que las 10 personas entrevistadas del universo total afirmaron que el outsourcing de impulsadoras representa una alternativa viable para el incremento de las ventas. Para las empresas sería una estrategia que representaría una reducción de costos y maximización de sus recursos ya que lograrían enfocarse en otras áreas vitales. Es por ello que el outsourcing es considerado como una alternativa para incrementar las ventas.

## D) CONCLUSIONES

Realizar el análisis de los instrumentos de recolección de datos, a las industrias Confiteras y conocer la situación actual de estas se determina que mediante la subcontratación de impulsadoras se obtendrá las ventajas de alcanzar mayor nivel de ventas y reducción de costos, por lo que se hacen las siguientes conclusiones:

- 1) El uso del opoutsourcing como herramienta administrativa facilita a que las empresas reduzcan sus costos laborales.
- 2) Se determino que las empresas confiteras que implementaron la subcontratación de impulsadoras obtuvieron mayor nivel de ventas, reducción de costos laborales y una dedicación efectiva a las actividades distintivas contrario a las empresas que no lo implementaron.
- 3) Se determino que las Industrias confiteras que poseen el conocimiento adecuado y saben qué es la implementación del outsourcing, contiene los conocimientos empíricos básicos del sujeto de estudio, los indicadores para analizar y tener una visión clara respecto a lo que es la subcontratación en sí y poder utilizarla posteriormente.
- 4) Las empresas confiteras no cuentan con el outsourcing de impulsadoras por falta de información por los beneficios que puede traer la implementación de esta herramienta.
- 5) Se concluye que las industrias confiteras que implementaron el outsourcing tienen el apoyo de contar con Gerentes, los cuales tienen un mínimo de años en experiencia.
- 6) Se concluye que las industrias confiteras que no implementan el outsourcing creen que los precios son altos, y tienen desconfianza al compartir información valiosa.

## E) RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Industria confitera subcontratar el área de impulsadoras para aumentar el nivel de las ventas.

1. Se recomienda a la Industria confitera implementar el outsourcing como herramienta administrativa el cual se propone en este estudio, a fin de reducir sus costos laborales.
2. Se le recomienda a las industrias confiteras que implementen la su contratación de impulsadoras y así obtener un mayor nivel en las ventas, reducción de costos laborales y una mayor concentración a las actividades distintivas.
3. Se le recomienda a la Industria confitera poseer el conocimiento adecuado y qué es la implementación del outsourcing a través del aporte que da el marco teórico, el cual contiene los conocimientos empíricos básicos del sujeto de estudio y los indicadores para analizar y tener una visión clara respecto a lo que es la subcontratación en sí y poder utilizarla posteriormente.
4. Se le recomienda a Industria confitera. la transferencia o subcontratación de empleados, en este caso el outsourcing de impulsadoras con el fin de incrementar las ventas y maximizar sus utilidades.
5. Se recomienda a las industrias confiteras que implementen el outsourcing que busque el apoyo necesario en experiencia de Gerentes, y proveedores en servicio profesionales.
6. Se recomienda a las industrias confiteras que no han implementado el outsourcing que realicen una evaluación de proyecto financiero donde se puede verificar el precio a determinar que hay una Reducción de Costos y que se realice un contrato con la empresa proveedora donde se encuentre una cláusula especial de confidencialidad y así evitar la desconfianza al compartir información valiosa con dicho proveedor.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DEL OUTSOURCING COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA AUMENTAR EL NIVEL DE LAS VENTAS DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE CONFITE EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO.**

La propuesta consta de un modelo aplicado a la industria confitera CHOCOLAC, S.A de C.V. mediante la evaluación de elementos y factores necesarios para tomar la decisión de optar a los servicios de outsourcing para impulsadoras que ayude a incrementar el nivel de las ventas por medio de que ellas asesoren a los posibles clientes sobre el chocolate, promociones del momento.

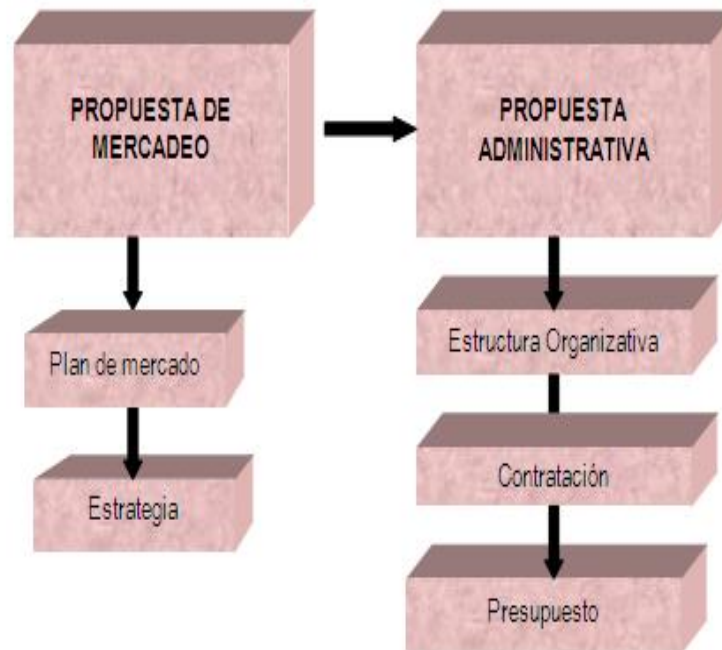
### **A. PROPUESTA DE OUTSOURCING.**

La propuesta de esta herramienta administrativa, esta enfocada a proporcionarle a CHOCOLAC, S.A de C.V. una alternativa considerada como beneficiosa, en la cual se detalla específicamente como puede especializarse o darse mayor tiempo para dedicarse a sus actividades principales.

Así también se propone que chocolac reduzca sus costos laborales a través de la contratación de los servicios de outsourcing de impulsadoras.



## ESQUEMA DE LA PROPUESTA.



### 1) PROPUESTA DE MERCADEO

#### a) PLAN DE MERCADO

La propuesta planteada en este apartado, será de gran ayuda para fortalecer el área de las ventas, esto no significa que será la única fortaleza con la que cuente la empresa, pero si se pretende que ayude considerablemente el aumento del nivel de las ventas.

También cabe mencionar que a través de la labor que las impulsadoras efectúan se recopila abundante información la cual es precisa y a su vez necesaria para que se realice el análisis de las variables fundamentales de todo estudio de mercado, ya que sabemos que es esencial sondear el precio de los productos que la empresa considera como competencia, verificar si el producto esta siendo aceptado, si éste tiene más o menos demanda que los de la competencia,

así como las promociones que se mueven dentro del mercado, es de vital importancia que la impulsadora transmita esta información, para que de esa forma Chocolac, pueda ya sea dar mejores promociones o simplemente mantenerse con las que cuenta, y en cuanto a la plaza o lugar en donde se encuentran las impulsadoras, promoviendo el producto comprobar si el lugar en donde las imputadoras se encuentran es el idóneo o realmente no esta funcionando, y todo esto para constituir a la empresa como la mejor oferta de la Industria Confitera.

### **i) Estrategia.**

Con la estrategia se pretende promover adecuadamente el producto, mostrar con mayor facilidad al cliente su marca y características como lo es su accesible precio, su calidad y las promociones en que se encuentre en el lugar (plaza) donde se ha establecido la venta del producto.

El desarrollo de la propuesta presenta la estrategia a tomar para lograr un aumento en el nivel de las ventas, también se incluye las metas y tácticas.

- **Nombre de la Estrategia:** Contratar impulsadoras en outsourcing.

Se busca aumentar el nivel de ventas por medio de la contratación de cinco impulsadoras que asesoren a los consumidores sobre la variedad de chocolates y persuadirlos de comprar el producto, así como también atraer a los clientes potenciales.

- **Meta:** Aumentar en un 10% el nivel de ventas, con respecto al año anterior.
- **Tácticas:** atención a los clientes y ofrecimiento de degustación del chocolate a los mismos en los diferentes puntos de venta, desarrollo de material promocional: regalías de artículos promocionales, promociones (por ejemplo producto del 2X1: por la compra de

una barra de 100 gramos, se lleva gratis otra presentación igual. En las fechas de pago y donde esté la impulsadora), reporte de comentarios: este reporte contiene las observaciones acerca de las características del producto hechas por los clientes a las impulsadoras.

## **ii) Ubicación territorial de impulsadoras.**

Las impulsadoras estarían visitando dos de los puntos de venta por día entre los cuales se mencionan los principales clientes como: súper selectos, gasolineras ESSO y Almacenes Siman en la zona metropolitana de San Salvador.

## **2) PROPUESTA ADMINISTRATIVA**

Administrativamente se propone que durante el proceso de ejecución de la estrategia propuesta se elaborará una planificación especial en la cual se dispondrá la organización que se llevará durante el proceso, así como la dirección y el control de las actividades realizadas por las impulsadoras, y todo aquello que se ligue a la labor de ellas.

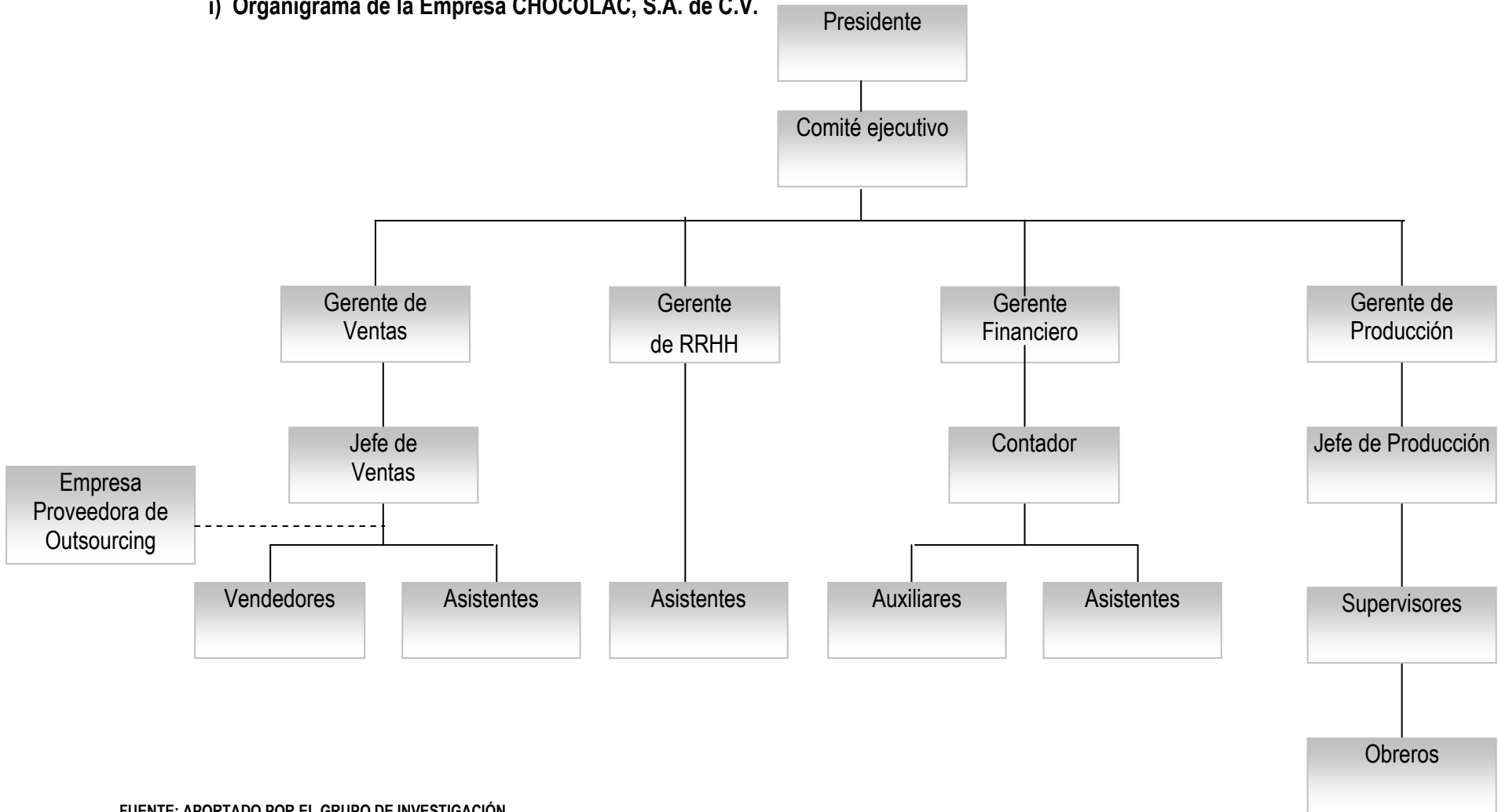
El propósito es lograr reducir los costos laborales tales como el ISSS, AFP, aguinaldo, vacaciones, costos de capacitación, de atención al cliente, entre otros.

Nuestra propuesta incluye el control de supervisión para las impulsadoras verificando que este requerimiento se realice a diario obligatoriamente a través de diferentes formularios ya previamente establecidos por la empresa proveedora, y que el supervisor debe presentar, a CHOCOLAC, todo en base a la observación directa que realice en el lugar en donde se encuentra la impulsadora, y tomando como base principal, la información que ellas le proporcionen diariamente

Se establecen las formas de cómo mantener buenas relaciones entre CHOCOLAC y la empresa proveedora, por lo que deberán mantenerse informadas ambas partes, a través de reuniones con fechas ya establecidas entre los responsables del proyecto para evaluar el rendimiento de personal y a la vez detectar ó resolver algún problema y de esa manera sostener un clima laboral adecuado y estable.

a) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA LA EMPRESA.

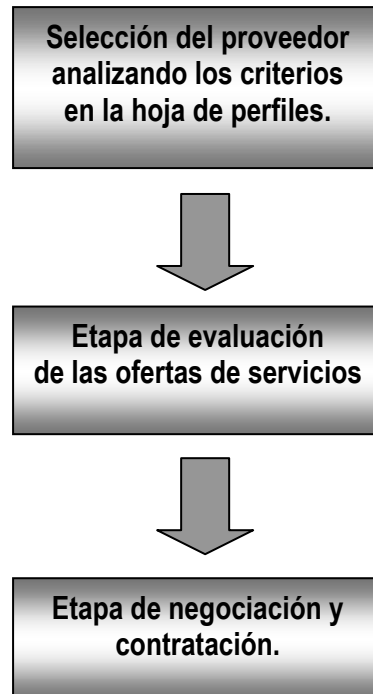
i) Organigrama de la Empresa CHOCOLAC, S.A. de C.V.



FUENTE: APORTADO POR EL GRUPO DE INVESTIGACIÓN.

### 3) CONTRATACIÓN.

El tipo de contratación que se propone, va enfocado a obtener la mejor selección del proveedor del servicio de outsourcing. Para lo que se deberán seguir una serie de pasos, los cuales se detallan en el siguiente esquema:



#### a) Selección del Proveedor.

Se inicia el proceso de solicitud de ofertas apoyándose en experiencias de expertos en el área para determinar a los proveedores que se invitaran a licitar; recurriendo a los medios existentes. Previamente se tienen perfiles ya establecidos que deben cumplir las empresas proveedoras, los cuales son los siguientes:

- (a) Habilidades aprobadas (referencias de otros clientes).
- (b) Competitividad en la solución de problemas.
- (c) Plazos y formas de respuesta.

**b) Etapa de Evaluación.**

Es la etapa en la que se realiza una reunión por separado con los proveedores con el fin de que demuestren las habilidades que busca la empresa contratante y que a la vez propongan soluciones convenientes..

Los proveedores deben, mediante una oferta de servicios, especificar detalladamente todas las actividades que conlleva el desarrollo de los servicios ofrecidos, así como también el personal que se encargara de la ejecución y otros aspectos a evaluar que se consideren necesarios de acuerdo al servicio requerido a desarrollar.

Análisis de Habilidades demostradas.

Los criterios que se emplean para la realización de esta etapa deberán arrojar como resultado a los dos o tres mejores postulantes siendo en nuestro caso:

- (i) MCE (Mercadeo Corporativo Empresarial).
- (i) Contratación Empresarial.
- (ii) LIMDEEX.

(a) Cuadro Comparativo de las empresas ofertantes del servicio de outsourcing.

ASPECTOS A EVALUAR	MCE	LIMDEEX	CONTRATACIONES EMPRESARIALES
Precio por impulsadora*	\$359.95	\$375.00	\$360.00
Supervisión.	Sin costo.	Sin costo.	\$20.00
Zonas de cobertura	Nivel nacional	Nivel metropolitano.	Nivel nacional.
Experiencia en años de especialización en Outsourcing de impulsadoras.	11 años.	5 años.	3 años.
Horarios de trabajo.	A decisión del cliente.	Lunes a viernes y sábados.	Decisión del cliente.
Comunicación	Reporte semanal sobre las ventas vía email.	Reporte semanal sobre las ventas vía email.	Reporte semanal sobre las ventas vía email.
Capacitación a las impulsadoras.	Atención al cliente y sobre el producto	Sobre el producto.	Sobre el productos y ventas.

**FUENTE:** Aporte del grupo.

\*Precio no incluyen: IVA, viáticos y uniformes.

Como resultado de la etapa de la evaluación se ha determinado que Mercadeo Corporativo Empresarial, es el mejor ofertante de este proceso y se toma la decisión de elegirla.

### c) Etapa de negociación y contratación.

Para esta fase la empresa establece los medios de comunicación, y todas las cláusulas necesarias como puntos básicos de tratar en un contrato por escrito, para que la empresa que sea subcontratada se ajuste al servicio necesitado, entre ellos tenemos:



- (i) Duración de contrato: un año.
- (ii) Precios: \$359.95 (IVA incluido sin viáticos).
- (iii) Incentivos.

El inicio de la prestación de servicios se propone una semana después de firmado el contrato, luego la empresa deberá tener una reunión con todo el personal en coordinación con CHOCOLAC para programar capacitaciones sobre el producto y reuniones sobre el desempeño de las impulsadoras respecto al nivel de ventas.

Se establecen cláusulas especiales relacionadas a las garantías, riesgos previsión de factores externos y otros necesarios para una buena relación, confidencialidad, condiciones y forma de pago.

#### **d) Presupuesto Mensual y anual de la Propuesta.**

Los Recursos humanos, financieros y materiales necesarios para la puesta en marcha de la propuesta, los cuales se detallan a continuación son:

**Recursos humanos:** la contratación de Mercadeo Corporativo Empresarial.

**Recursos Financieros:** el pago de Mercadeo Corporativo Empresarial.

**Recursos materiales:** El producto para dar degustación y producto promocional.

<b>Descripción de Recursos.</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Mensual (5 impulsadoras).</b>
Pago a Mercadeo Corporativo Empresarial.	\$ 359.95	\$ 1,799.76
Degustación (1/2 libra por día para c/u)	\$ 8.00	\$ 480.00
Uniforme.	\$ 15.00	\$ 75.00
Producto Promocional	\$ 1.40	\$ 210.00
<b>Sub Total</b>	<b>\$ 369.35</b>	<b>\$ 2,564.76</b>
<b>Imprevistos (10%)</b>		\$ 256.47
<b>Costo mensual</b>		<b>\$ 2,821.23</b>
<b>Costo Anual</b>		<b>\$ 33,854.76</b>

En base a los resultados que arrojan los datos del presupuesto realizado, se sugiere a la empresa aceptar la propuesta, ya que consideramos que tienen la capacidad económica para cubrir los costos de la contratación de los servicios de outsourcing.

### **C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.**

Las empresas se enfrentan a una gran cantidad de cambios. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, de crecer sin usar más capital, de responder a las amenazas y oportunidades de la Economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor.

El tema en estudio, permitirá al empresario y a todo aquel que de alguna manera se vea en la necesidad de sub contratar servicios, al desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de

las habilidades principales de la organización, a un tercero especializado y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia tomando conciencia de los beneficios que se obtienen al utilizar la vía de sub contratos como una herramienta estratégica administrativa. Asimismo a que los servicios de outsourcing sean evaluados a través de los resultados de la calidad que brindan, permitiendo aumentar el nivel de las ventas y así obtener mayor eficiencia en los proyectos que emprende la empresa.

Actualmente las condiciones económicas del país permiten con cierta libertad la implementación de la herramienta administrativa del Outsourcing, a través de la participación de las empresas proveedoras de servicios mas representativas e importantes en donde se pueda definir cual ofrecerá mayores beneficios, de tal manera que a través de este estudio se ha determinado que las empresas ofertantes del servicio propuesto generan a la Industria Confitera Chocolac S.A. de C.V., ubicada en el municipio de San Salvador, ahorros sustanciales y además una ventaja competitiva en la Industria Confitera.

Para lograr que el modelo propuesto para el incremento de ventas proporcione beneficios y alcance los objetivos propuestos, es necesario que exista un plan de implementación.

### **1) Objetivo general del plan de implementación.**

Proponer el plan operativo a la Industria Confitera Chocolac S.A. de C.V. y lograr que implemente los pasos descritos con la finalidad de incrementar las ventas.

### **2) Objetivos específicos.**

- a) Presentar el desarrollo y aplicación de la propuesta de una herramienta de outsourcing que mejore el nivel de ventas.
- b) Lograr que la industria confitera se interesen en conocer el plan operativo,

c) Definir los responsables para la implementación de la propuesta.

### **3) Políticas de la implementación.**

Para que la propuesta de la Herramienta Administrativa de Outsourcing para aumentar el nivel de las ventas de la empresa Chocolac S.A de C.V., pueda implementarse satisfactoriamente, es necesario considerar las siguientes políticas:

- a) La empresa proveedora deberá cumplir con los requisitos exigidos por el comité ejecutivo para su contratación.
- b) La empresa contratada debe cumplir con la descripción del puesto de las impulsadoras, para lograr obtener las candidatas idóneas.
- c) Evaluar el desempeño del servicio contratado aplicando las sanciones debidas al no ser cumplidas las metas establecidas.
- d) La empresa proveedora deberá supervisar a las impulsadoras y remitir los siguientes informes:

Nombre del supervisor: \_\_\_\_\_

Fecha de Supervisión: \_\_\_\_\_

Nombre de impulsadora supervisada	Hora de supervisión	Nombre del gerente del Supermercado y/o Gasolinera	Sello del supermercado
-----------------------------------	---------------------	--	------------------------

MAÑANA			
Impulsadora 1			
Impulsadora 2			
Impulsadora 3			
Impulsadora 4			
Impulsadora 5			
TARDE			
Impulsadora 1			
Impulsadora 2			
Impulsadora 3			
Impulsadora 4			
Impulsadora 5			

**Comentarios de los Gerentes y/o encargados de los puntos de venta:**

---



---



---



---



---



---



---



---

El anterior formato tiene por objetivo que las impulsadoras sean supervisadas y se conozcan los comentarios de los gerentes y supervisores. Dicho formato deberá ser remitido a CHOCOLAC para su verificación y comprobación de que se esta supervisando las impulsadoras.

- e) La empresa contratada debe informar semanalmente por medio de reportes de ventas y/o comentarios sobre el gusto y preferencias del consumidor, como se detalla en el siguiente cuadro que deberá ser entregado a las impulsadoras de forma individual y al cabo de la semana la impulsadora deberá entregar el reporte completado y la empresa proveedora de outsourcing deberá entregar una hoja nueva mientras dure el proyecto, a continuación:

# CHOCOLAC

Nombre de la impulsadora \_\_\_\_\_

Fecha de Reporte del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

Fecha	Nombre de Tienda	Barra de chocolate:						Gran Total
		puro chocolate	con leche	con semilla de nuez	semilla de almendra	semilla de maní	rellenos de pasas	
Martes (t)								
Miércoles (m)								
Miércoles (t)								
Jueves (m)								
Jueves (t)								
Viernes (m)								
Viernes (t)								
Sabado (m)								
Sabado (t)								
Domingo (m)								
Domingo (t)								
<b>Total</b>								

(m)= mañana (t)= tarde.

**Comentarios de los Clientes:**

\_\_\_\_\_

Fuente: Aporte del grupo.

El anterior proyecto tiene como objetivo que las señoritas impulsadoras reporten las ventas diarias de cada una de los puntos de venta, el cual deberá ser completado por cada uno de las 5 impulsadoras, donde también se informe sobre los comentarios de los clientes.

El cual luego será digitado y presentado a CHOCOLAC por medio de un informe en Excel detallado de la siguiente manera:

Cuadro No. 1.

The image shows a menu for a weekly sales report. At the top, there is a box with the text "Reporte Semanal de ventas" followed by "del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_". Below this, the word "CHOCOLAC" is displayed in a large, green, stylized font. Underneath, there are two columns of buttons representing the days of the week. The left column contains buttons for "Martes", "Miercoles", and "Jueves". The right column contains buttons for "Viernes", "Sabado", and "Domingo". The "Domingo" button is highlighted with a double border.

Menú del reporte semanal de ventas a chocolac.



Cuadro No. 2

CHOCOLAC		Fecha de Reporte del _____ al _____						
Fecha	Nombre de Tienda	Barra de chocolate:						Gran Total
		puro chocolate	con leche	con semilla de nuez	semilla de almendra	semilla de mani	rellenos de pasas	
Martes (t)	visitada por la impulsadora 1							
	visitada por la impulsadora 2							
	visitada por la impulsadora 3							
	visitada por la impulsadora 4							
	visitada por la impulsadora 5							
<b>Total</b>								

(m)= mañana      (t)= tarde.

Con las ventas de las 5 impulsadoras del día martes por la tarde.

Cuadro No. 3.

CHOCOLAC		Fecha de Reporte del _____ al _____						
Fecha	Nombre de Tienda	Barra de chocolate:						Gran Total
		puro chocolate	con leche	con semilla de nuez	semilla de almendra	semilla de mani	reellenos de pasas	
Miercoles (m)	visitada por la impulsadora 1							
	visitada por la impulsadora 2							
	visitada por la impulsadora 3							
	visitada por la impulsadora 4							
	visitada por la impulsadora 5							
Miercoles (t)	visitada por la impulsadora 1							
	visitada por la impulsadora 2							
	visitada por la impulsadora 3							
	visitada por la impulsadora 4							
	visitada por la impulsadora 5							
<b>Total</b>								

(m)= mañana      (t)= tarde.

Con las ventas de las 5 impulsadoras del día miércoles por la mañana y la tarde.

Cuadro No. 4

CHOCOLAC		Fecha de Reporte del _____ al _____						
Fecha	Nombre de Tienda	Barra de chocolate:						Gran Total
		puro chocolate	con leche	con semilla de nuez	semilla de almendra	semilla de mani	reellenos de pasas	
Jueves (m)	visitada por la impulsadora 1							
	visitada por la impulsadora 2							
	visitada por la impulsadora 3							
	visitada por la impulsadora 4							
	visitada por la impulsadora 5							
Jueves (t)	visitada por la impulsadora 1							
	visitada por la impulsadora 2							
	visitada por la impulsadora 3							
	visitada por la impulsadora 4							
	visitada por la impulsadora 5							
<b>Total</b>								

(m)= mañana      (t)= tarde.

Con las ventas de las 5 impulsadoras del día jueves por la mañana y la tarde.


Cuadro No. 5.

CHOCOLAC		Fecha de Reporte del _____ al _____						
Fecha	Nombre de Tienda	Barra de chocolate:						Gran Total
		puro chocolate	con leche	con semilla de nuez	semilla de almendra	semilla de mani	reellenos de pasas	
Viernes (m)	visitada por la impulsadora 1							
	visitada por la impulsadora 2							
	visitada por la impulsadora 3							
	visitada por la impulsadora 4							
	visitada por la impulsadora 5							
Viernes (t)	visitada por la impulsadora 1							
	visitada por la impulsadora 2							
	visitada por la impulsadora 3							
	visitada por la impulsadora 4							
	visitada por la impulsadora 5							
<b>Total</b>								

(m)= mañana      (t)= tarde.

Con las ventas de las 5 impulsadoras del día viernes por la mañana y la tarde.

Cuadro No. 6.

		Fecha de Reporte del _____ al _____						Gran Total
		Barra de chocolate:						
Fecha	Nombre de Tienda	puro chocolate	con leche	con semilla de nuez	semilla de almendra	semilla de mani	reellenos de pasas	Gran Total
Sabado (m)	vistada por la impulsadora 1							
	vistada por la impulsadora 2							
	vistada por la impulsadora 3							
	vistada por la impulsadora 4							
	vistada por la impulsadora 5							
Sabado (t)	vistada por la impulsadora 1							
	vistada por la impulsadora 2							
	vistada por la impulsadora 3							
	vistada por la impulsadora 4							
	vistada por la impulsadora 5							
<b>Total</b>								

(m)= mañana      (t)= tarde.

Con las ventas de las 5 impulsadoras del día sábado por la mañana y la tarde.

Cuadro No. 7

CHOCOLAC		Fecha de Reporte del _____ al _____						
Fecha	Nombre de Tienda	Barra de chocolate:						Gran Total
		puro chocolate	con leche	con semilla de nuez	semilla de almendra	semilla de mani	rellenos de pasas	
Domingo (m)	visitada por la impulsadora 1							
	visitada por la impulsadora 2							
	visitada por la impulsadora 3							
	visitada por la impulsadora 4							
	visitada por la impulsadora 5							
Domingo (t)	visitada por la impulsadora 1							
	visitada por la impulsadora 2							
	visitada por la impulsadora 3							
	visitada por la impulsadora 4							
	visitada por la impulsadora 5							
<b>Total</b>								

(m)= mañana      (t)= tarde.

Con las ventas de las 5 impulsadoras del día domingo por la mañana y la tarde.

**Cuadro No. 8**

<b>Comentarios de los Clientes:</b>

El ultimo cuadro debera contener los comentarios de los clientes, gerentes, supervisores y de la empresa proveedora que ayude a obtener ventajas competitivas con las demas marcas, por ejemplo: si algun cliente le gustaria tener otra variedad de sabor de chocolate como podria ser coco, naranja, chicle con chocolate, chile, licor, etc.

**4) Cronograma de actividades a desarrollar para la toma de decisiones.**

Para llevar a cabo la implementación se elabora el cronograma detallando las actividades, el tiempo y los responsables de la puesta en marcha del proyecto.

No.	Actividades	Semanas												Responsable	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Presentación de la propuesta.	■													Gerente de venta.
2	Evaluación de la propuesta.		■	■											Comité Ejecutivo.
3	Toma de decisión de hacer la propuesta.				■										Comité Ejecutivo.
4	Contacto con la empresa proveedora.					■									Gerencia de RRHH.
5	Negociación del contrato.						■	■							Comité Ejecutivo y empresa proveedora
6	Firma del contrato.								■						Comité Ejecutivo y Empresa proveedora
7	Selección, contratación e inducción de las impulsadoras.									■	■				Empresa Proveedora
8	Capacitación a impulsadoras sobre el producto.											■			Gerente de Producción
9	Recepción de informes de ventas.												■		Gerente de venta.

El total de tiempo estimado para la implementación de los servicios de Outsourcing a partir de la presentación de la propuesta al Comité Ejecutivo de CHOCOLAC, S.A. de C.V. es de 12 semanas.



## **5) Personas responsables de la implementación.**

Personal involucrado:

Gerente de Ventas: Es la persona encargada de realizar el mercadeo y las ventas del producto, ofreciéndolo a empresas, ejecutivos o grupos empresariales en el país. Coordina los programas de publicidad.

Gerente de Producción: Es la persona que se encargará de capacitar y explicar el proceso de elaboración del chocolate a las impulsadoras.

Empresa proveedora: Es aquella que se encarga de coordinar el personal de impulsadoras y del cumplimiento de las metas que provee la empresa contratante, para la cual se requiere de un equipo de trabajo formado por el gerente del proyecto y su asistente, supervisor.

## **6) Personal a subcontratar.**

El Outsourcing hoy en día es aplicado en algunas áreas de la empresa, para el caso de la Industria Chocolac S.A. de C.V. específicamente será aplicado en el área de ventas ya que representa un costo del cual la empresa desea desprenderse para poder dedicarse a sus actividades principales y para ello delega a Mercadeo Corporativo Empresarial aporte el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, supervisión y administración de planilla de las 5 impulsadoras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### LIBROS:

Ben Schneider, Outsourcing; 1ª. Edición, año 2004, pag. 35-37.

Don Hellriegel, Susan Jackson, Administración,, Boletín Informativo de DULBOSAL, Thomson, 10 edición 2008, , pagina 299.

Stanton Elzel, Walker, Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill Interamericana S.A de C.V, 11ª Edición, México, 2000, Pág.6

Hernández Sampieri, Roberto Metodología de la Investigación, Tercera Edición. 2003,

Iglesias Mejía, Salvador, Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis, Imprenta Universitaria, 5ª.Edición, Año 2006, Pág.34.

Kotler Philip, Dirección de mercadotecnia, Pentice-Hall Hispanoamericano S.A. de C.V., 8ª Edición, México, 1996, Pág.7

López Cano, José Luis; Métodos e Hipótesis Cinéticos; Editorial Trillas; Sexta Edición México 1999; Pág. No. 42. Santiago.

Santiago Zorrilla Arena; Introducción a la metodología de la investigación; 5ª. Edición; Editorial Andrómeda; México 1987. Pág. 96.

Zorrilla Arena; Introducción a la metodología de la investigación; Editorial Andrómeda; México, 5ª. Edición; 1987,.Pág. 96.

### TESIS:

González Días, Luisa Francisca y otros, Outsourcing una alternativa para ejercer la Profesión, Universidad de El Salvador, Agosto de 2005, Pág. 8.

**LEYES:**

Código de Comercio, Art. 18 y 191, año 1997, Editorial Jurídica Salvadoreña, 9na. Edición.

**INTERNETH:**

**Pagina web:** [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

**Pagina web:** [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)

ANEXOS

## Anexo No. 1 Formato de Encuesta



Universidad de El Salvador  
Facultad de ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas.

Tengan muy buenos días el motivo de la presente es para solicitarle de la manera mas atenta de su ayuda poniendo en practica su conocimiento al llenar este cuestionario que será de gran ayuda para la realización del trabajo de investigación titulado: “EL OUTSOURCING COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA AUMENTAR EL NIVEL DE VENTAS EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE CONFITE EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO”

El objetivo de presente cuestionario es reunir información que nos puede servir de base para dar repuestas a la hipótesis planteada al tema de investigación que será de gran relevancia.

Indicaciones: favor de contestar las siguientes interrogantes que tenemos sobre el outsourcing

1. ¿Qué cargo tiene usted en la estructura organizativa de la empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿cuántos años tiene usted de experiencia en esta empresa y otras? \_\_\_\_\_ años.
3. ¿La empresa actual cuenta con la herramienta administrativa Outsourcing de impulsadoras?  
SI  (pase a la pregunta No. 6) NO  (Sigue a la siguiente pregunta)
4. ¿Por que razón no cuenta con esta herramienta administrativa?  
 Falta de información de las ventajas del outsourcing.  
 Falta de conocimiento para administrar el outsourcing como herramienta administrativa.  
(Pérdida de control)  
 Precios altos (El costo puede que sea superior al esperado)  
 Desconfianza al compartir con los proveedores información valiosa de la empresa.  
 No encuentra que la empresa a contratar tenga la experiencia o eficiencia necesaria  
 ¿Otra razón? \_\_\_\_\_

5. ¿Ha obtenido costos por inexperiencia por no implementar el outsourcing adecuado?

SI  NO  Finalizar la encuesta

6. ¿Que ventajas le a traído a la empresa la implementación del outsourcing de Impulsadoras?

(puede marcar mas de una opción)

Reducción de costos.

Mayor nivel de ventas.

Elimina inversiones en la elaboración de un departamento especializado.

Logra especializarse en otras áreas vitales para la compañía.

Mayor rapidez a los problemas que se puedan presentar.

Obtuvo garantía en el servicio.

Otra: \_\_\_\_\_

7. Desde el punto de vista económico – estratégico ¿Considera usted que sería mas apropiado implementar impulsadoras dentro de la empresa o la utilización del outsourcing?

Departamento  Outsourcing

8. ¿Las normas actuales del outsourcing que aplica permiten a la empresa a detectar deficiencias en las ventas?

SI  NO

9. ¿Considera que hay aspectos negativos en la implementación de outsourcing de impulsadoras?

SI  NO  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo considera usted que ha sido el nivel de sus costos laborales al implementar el outsourcing?

En incremento  en disminución ¿Por que? \_\_\_\_\_

---

11. ¿En cuanto considera que ha sido el incremento porcentual de ventas?

- |                                     |                                     |                                      |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0%         | <input type="checkbox"/> 1% al 20%  | <input type="checkbox"/> 21% al 40%  |
| <input type="checkbox"/> 41% al 60% | <input type="checkbox"/> 61% al 80% | <input type="checkbox"/> 81% al 100% |

12. ¿Ha mejorado alguna área vital de la empresa, por delegar esta responsabilidad a otra?

- Innovación de productos
- Mejora de servicios
- Atención efectiva de quejas y reclamos de los clientes
- Aumento en ventas
- Reducción de Costos
- Otros: \_\_\_\_\_

13. ¿Cuales son las fortalezas de su empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿Cuales son las debilidades de su empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Cuales son las Oportunidades de su empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Cuales son las Amenazas de su empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**De antemano muchas gracias por su ayuda, me despido no sin antes aclararle que sus repuestas son estrictamente confidenciales que el caso lo amerita y las dichas solo tienen un objetivo académico, DIOS LO BENDIGA.**

**ANEXO No. 2**  
**FORMATO DE ENTREVISTA**

1. Saludo y presentación.
2. Solicitar hablar con la persona responsable y/o encargada de Mercadeo.
3. Explicar los fines de los datos a obtener en dicha entrevista.
4. Hacer las siguientes preguntas:
  - a) ¿Cuenta con misión la empresa?
  - b) ¿Cuenta con visión la empresa?
  - c) ¿Cuenta con valores la empresa?
  - d) ¿cuenta con organigrama la empresa?
  - e) ¿Conoce usted de que trata el outsourcing y que puede ser aplicada como herramienta administrativa?
  - f) ¿Conoce usted las ventajas que puede obtener por medio del outsourcing?
  - g) ¿Conoce usted las desventajas que puede obtener por medio del outsourcing?
  - h) ¿aparte del aumentar el nivel de ventas que otro objetivo o beneficio obtuvo con implementar el outsourcing?
5. Agradecimiento y despedida.



**ANEXO No. 3**  
**GUIA DE CONTACTO TELEFÓNICO CON LOS POTENCIALES PROVEEDORES DE**  
**SERVICIOS OUTSOURGING.**

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

Nombre de la Empresa: .....

Contacto:.....

Tel. y Fax: .....

Correo electrónico: .....

## ANEXO No. 4

### FORMATO DE CONTRATO DE SERVICIOS ENTRE UNA EMPRESA QUE DA EL SERVICIO DE OUTSOURCING Y CHOCOLAC.

Contrato de Prestación de Servicios Profesionales

No. 01234/10

El Lic. Moisés López de 38 años de edad del domicilio de San Salvador, con fecha de nacimiento 28 de junio de 1970 y con documento único de identidad (DUI) # 00123456-7, actuando en nombre y representación de CHOCOLAC, (llamada a continuación **La Contratante**).

Y Luis Moran de 40 años de edad del domicilio de Santa Tecla, La Libertad, con fecha de nacimiento 07 de Noviembre de 1968 y con Documento Único de Identidad (DUI) # 00193112-3, actuando en nombre y representación de Mercadeo Corporativo Empresarial, (llamada a continuación **La Contratada**).

Celebramos el presente contrato de Prestación de Servicios Profesionales sobre la base de las “Condiciones Contractuales Generales aplicables a los contratos de Consultoría” de CHOCOLAC, con las cláusulas siguientes:

#### CLAUSULA I

El presente contrato tiene carácter civil

## CLAUSULA II

La contratada prestara sus servicios a su contratante, para desarrollar los servicios como encargada en el manejo del personal Impulsadoras como asesoras de venta en supermercado y gasolineras en modalidad de outsourcing, a la empresa denominada CHOCOLAC, en el periodo comprendido del \_\_\_de \_\_\_\_\_ al \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20\_\_\_ en el horario de 10:00 a.m. a 01:00 p.m. y de 02:00 p.m. a 06:00 p.m. de martes a sábado y el día domingo de 10:00 a.m. a 01:00 p.m., ubicadas en los principales supermercados y gasolineras. Su trabajo consiste en lo establecido en la descripción de puesto para la función de Encargado de Impulsadoras / Asesoras de venta y de puesto de Impulsadora/ Asesora de ventas anexados, que forman parte integral de este contrato. En caso de duda o discrepancia entre los documentos contractuales anexados y el contrato de prestación de servicios, se hará prevalecer lo establecido en este último.

## CLAUSULA III

La contratada percibirá en concepto de remuneración, hasta un monto de TRESCIENTOS CINCUENTA Y NUEVE 95/100 DOLARES (\$ 359.95) mensuales, menos descuentos según la ley.

## CLAUSULA IV

Los pagos se efectuaran de la siguiente manera: Pagos mensuales de \$ 359.95 cada 20 de mes.

Haciéndose por deposito en cuenta bancaria, por transferencia bancaria.

#### CLAUSULA V

La contratada entregara al contratante un ejemplar de sus informes y/o reportes mensuales en idioma español en forma impresa y uno en medio magnético enviado por correo electrónico: [chocolac@chocolac.sv](mailto:chocolac@chocolac.sv)

#### CLAUSULA VI

Tratándose el presente contrato de servicios profesionales, las partes establecen de mutuo acuerdo, que si por motivo de fuerza mayor, cierre del servicio, por causa ajenas a su voluntad o que por razones de mutua conveniencia, se rescindiera el presente contrato, ambas partes renuncian a interponer cualquier acción judicial contra la otra, salvo que haya existido dolo que perjudique a una de las partes.

#### CLAUSULA VII

La contratada se compromete a guardar el secreto profesional de todo asunto que haya tomado conocimiento a raíz de sus actividades laborales, incluso después de haber expirado el contrato. Esto no tiene aplicación para informes en sus funciones oficiales o para hechos que sean evidentes o que, por su significado, no impliquen la necesidad de guardarlos en secreto.

Salvo cláusula escrita en contrario, ningún empleado o prestatario de servicios profesionales, esta autorizado para hacer aparecer en o por cualquier medio de comunicación, publico o privado, por si o en nombre del contratante, declaraciones o comentarios laborales, políticos, religiosos o de cualquier otra naturaleza, relacionados directa o indirectamente con las funciones que desempeña o con los objetivos y metas del servicio que se prestara a CHOCOLAC, bajo pena de terminación unilateral de este contrato por parte del contratante sin responsabilidad para este y sin necesidad del tramite previo.

La anterior prohibición no tendrá aplicación cuando tales declaraciones se hagan por orden de autoridad judicial competente, siempre que tal actuación en todo caso no vulnere el secreto profesional, según proceda.

#### CLAUSULA VIII

La contratada no será considerada, bajo ningún aspecto, como miembro de personal de CHOCOLAC, ni del contratante, por lo tanto, no estará cubierta dentro de las regulaciones, convención de privilegios e inmunidades del personal de las mismas.

#### CLAUSULA IX

Los derechos y obligaciones de la contratada se limitan estrictamente a los términos y condiciones de este contrato. En consecuencia la contratada no tendrá derecho a ningún beneficio, pago, subsidios, compensación o jubilación de parte del contratante, con excepción de lo expresamente descrito en este contrato.

La contratada no tiene derecho a reclamos que no sean al precio de lo acordado. La contratada es responsable de todos sus impuestos, tales como contribuciones, seguro social, AFP, de accidente de trabajo y de cualquier obligación con el empleado sub contratado.

#### CLAUSULA X

Todos los informes preliminares y el final correspondiente a cada mes e inclusive el de fin de año, así como los objetos, materiales suministrados por el contratante y los obtenidos como resultado de la

ejecución de este contrato, quedaran en propiedad y posesión exclusiva del contratante como responsable de brindar el servicio a la empresa CHOCOLAC.

Todos los derechos de los informes rendidos por la contratada pertenecerán a CHOCOLAC objeto de este contrato, para cuantificar y reconocer los costos pendientes de liquidación a la fecha en que sea tomada esta decisión.

El contratante se reserva el derecho de dar por terminado el contrato en el caso de haberse comprobado el incumplimiento de las obligaciones de parte de la contratada, en cuyo caso, esta no podrá hacer reclamo alguno.

#### CLAUSULA XIII

Toda modificación a lo convenido en el presente contrato deberá hacerse por escrito y será por ambas partes, y solo así tendrán validez dichas modificaciones.

\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20\_\_\_\_.

Firma de la contratada

MERCADEO CORPORATIVO EMPRESARIAL

Firma del contratante

CHOCOLAC