

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



**“OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS  
DE LIBROS, A TRAVÉS DE LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS CASO ILUSTRATIVO”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR  
CÓRDOVA RODRÍGUEZ, MIRNA LISSETTE  
SORIANO GODOY, ANA MARÍA  
ARIAS CARRANZA, YENCY KARINA**

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

**Abril de 2009**

**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

DECANO DE LA FACULTAD

DE CIENCIAS ECONÓMICAS: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

SECRETARIO DE LA FACULTAD

DE CIENCIAS ECONÓMICAS: Ing. José Ciriaco Gutiérrez

DOCENTE DIRECTOR: Lic. Pablo Alberto Vaquerano Granados

COORDINADOR DEL SEMINARIO: Lic. Rafael Aristides Campos

DOCENTE OBSERVADOR: Msc. Francisco Antonio Quintanilla

Abril de 2009

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios, nuestro padre del alma a quien debemos todo lo que somos, por darnos siempre la fortaleza necesaria para seguir adelante y por apartar de nuestros caminos todos los obstáculos que se nos presentan.
- A nuestros padres, apoyo y sostén incondicionales, por su amor e instrucción en cada día de nuestras vidas.
- A nuestros hermanos, compañía inseparable, por estar siempre a nuestro lado.
- A nuestras familias, fuente de inspiración, por su presencia y cariño brindados.
- A nuestros amigos y amigas, el mejor regalo que nos haya dado la vida, gracias por su ayuda oportuna, su cariño y aprecio sinceros.

### **Agradecimientos especiales:**

- Lic. Pablo Vaquerano, asesor invaluable, por su aporte, tiempo, dedicación y amistad en la realización de este trabajo.
- Sr. Froylan Peralta, propietario de PROMECA, por su ayuda y disposición en la presente investigación.
- Licenciados Arístides Campos y Francisco Quintanilla por su esfuerzo y trabajo en la coordinación del proceso.
- Nelson Peralta, Melvin Argueta y Ernesto Córdova por su disposición y tiempo incondicional.
  
- Valeria Argueta Arias por ser el ángel que me guía.
  
- Yency, Ana y Lisette, el mejor equipo de trabajo, por su entrega, esfuerzo, perseverancia, risas, compañía, solidaridad... gracias por su amistad.

## ÍNDICE

	Página
<b>RESUMEN</b> _____	<b><i>i</i></b>
<b>INTRODUCCION</b> _____	<b><i>ii</i></b>
<b>A. Generalidades de PROMECA</b> _____	<b>1</b>
1. Visión: _____	<b>2</b>
2. Misión: _____	<b>2</b>
3. Estructura organizativa actual _____	<b>3</b>
<b>B. Empresas</b> _____	<b>4</b>
1. Definiciones _____	<b>4</b>
2. Características _____	<b>4</b>
3. Clasificación _____	<b>4</b>
<b>C. Pequeñas empresas</b> _____	<b>5</b>
1. Definición _____	<b>5</b>
2. Características _____	<b>5</b>
3. Ventajas _____	<b>6</b>
4. Desventajas _____	<b>6</b>
5. Clasificación según su giro o actividad económica _____	<b>7</b>
6. Empresas de servicios _____	<b>7</b>
a) Intensivas en capital intelectual _____	<b>8</b>
b) Intensivas en capital humano _____	<b>8</b>
c) Intensivas en capital financiero _____	<b>8</b>
7. Empresas de servicios dedicadas a la distribución _____	<b>8</b>
<b>D. Recursos</b> _____	<b>9</b>
<b>E. Optimización de recursos</b> _____	<b>10</b>
<b>F. Gastos</b> _____	<b>11</b>
1. Gastos de administración _____	<b>12</b>

2.	Gastos de venta _____	12
3.	Gastos financieros _____	12
<b>G.</b>	<b>Margen de utilidad</b> _____	<b>12</b>
<b>H.</b>	<b>Punto de equilibrio</b> _____	<b>13</b>
<b>I.</b>	<b>Mejora continua</b> _____	<b>14</b>
<b>J.</b>	<b>El cambio</b> _____	<b>15</b>
1.	Descongelamiento _____	16
2.	Movimiento _____	16
3.	Recongelamiento _____	16
<b>K.</b>	<b>Resistencia al cambio</b> _____	<b>16</b>
<b>L.</b>	<b>Subcontratación de servicios</b> _____	<b>17</b>
1.	Generalidades _____	18
2.	Historia _____	18
3.	Características _____	19
4.	Objetivos de la subcontratación de servicios _____	19
5.	Ventajas de la subcontratación _____	20
6.	Desventajas de la subcontratación de servicios _____	23
7.	Aplicación de la subcontratación _____	24
8.	Pasos para la aplicación de la subcontratación de servicios _____	25
<b>CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE LIBROS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR CON RESPECTO A LA APLICACIÓN DE SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS.”</b> _____		<b>28</b>
<b>A.</b>	<b>IMPORTANCIA</b> _____	<b>28</b>
<b>B.</b>	<b>ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN</b> _____	<b>28</b>
1.	Alcance _____	28
2.	Limitaciones _____	28
<b>C.</b>	<b>OBJETIVOS</b> _____	<b>29</b>
1.	General _____	29

2.	Específicos _____	29
<b>D.</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN _____</b>	<b>29</b>
<b>E.</b>	<b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN _____</b>	<b>30</b>
1.	Método científico _____	30
2.	Análisis _____	30
3.	Síntesis _____	31
4.	Tipo de investigación _____	31
5.	Diseño de investigación _____	31
6.	Fuentes de información _____	31
	a) Fuente Primaria _____	31
	b) Fuente Secundaria: _____	32
7.	Técnicas e instrumentos de recopilación de la información _____	32
	a) Observación directa _____	32
	b) La entrevista. _____	32
	c) Encuesta _____	33
8.	Determinación del universo y muestra _____	33
	a) Universo _____	33
	b) Muestra _____	33
9.	Procesamiento de la información _____	33
	a) Tabulación _____	33
	b) Análisis e Interpretación de datos _____	33
<b>F.</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL RESPECTO A LA APLICACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE LIBROS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR _____</b>	<b>47</b>
<b>G.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____</b>	<b>51</b>
1.	Conclusiones _____	51
2.	Recomendaciones _____	52
<b>H.</b>	<b>ANÁLISIS FODA _____</b>	<b>53</b>
	<b>CAPÍTULO III: “PROPUESTA DE OPTIMIZACION DE RECURSOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS A TRAVES DE LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS . CASO ILUSTRATIVO.” _____</b>	<b>55</b>

<b>A. IMPORTANCIA</b>	<b>55</b>
<b>B. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>55</b>
1. Alcance	55
2. Limitaciones	56
<b>C. OBJETIVOS</b>	<b>56</b>
1. General	56
2. Específicos	56
<b>D. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS</b>	<b>57</b>
1. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS ÁREAS CON QUE CUENTA LA EMPRESA	58
2. APLICACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS	59
3. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS	60
a) Evaluación de generalidades	60
b) Evaluación del proceso	69
c) Evaluación de Resultados	70
<b>E. CASO ILUSTRATIVO</b>	<b>71</b>
1. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ÁREAS CON QUE CUENTA LA EMPRESA	71
2. APLICACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS	75
3. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS	90
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>94</b>

#### ANEXOS

Anexo #1. Formato de encuesta realizada a las pequeñas empresas distribuidoras de libros del área metropolitana de San Salvador

Anexo #2. Listado de pequeñas empresas distribuidoras de libros del área metropolitana de San Salvador

## RESUMEN

En la actualidad las pequeñas empresas dedicadas a la distribución de libros, se encuentran ante la necesidad de contar con una técnica que les permita, optimizar sus recursos y maximizar sus utilidades.

Por lo antes mencionado el objetivo primordial de la presente investigación es la optimización de los recursos de las pequeñas empresas distribuidoras de libros a través de la subcontratación de servicios.

El método de investigación utilizado para la realización del presente estudio es el científico, y se ha usado como metodología general la descriptiva, que permitió establecer un diagnóstico de la situación real, de igual manera el universo estuvo formado por las pequeñas empresas distribuidoras de libros del área metropolitana de San Salvador, se realizó un censo poblacional debido a que el universo era de veinte pequeñas empresas.

La investigación de campo realizada permitió establecer las fortalezas con las que cuentan las pequeñas empresas distribuidoras de libros, así como conocer las que se encuentran aplicando la subcontratación de servicios; y es de esta manera como se considera que los resultados dentro de ellas, son satisfactorios, pues manifiestan tener interés en expandirlo en otras áreas.

Por otro lado entre las debilidades identificadas en las pequeñas empresas se pueden mencionar principalmente la alta rotación de personal, la reducción en ventas, la poca productividad en el área de cobros.

Se determinó que la subcontratación de servicios es una técnica ideal que las pequeñas empresas distribuidoras de libros pueden utilizar para la optimización de sus recursos, ya que por medio de estrategias, procesos, recursos y tecnologías de terceros especializados puede alcanzarse la reducción de costos, el mejoramiento del rendimiento, y la concentración de los ejecutivos en el negocio básico de la empresa, teniendo en cuenta que el desarrollo de las competencias básicas y la satisfacción de las necesidades del cliente son aspectos fundamentales para el éxito de la misma.

Por lo tanto, se propone a las pequeñas empresas analizar las áreas con las que cuentan así como también los puestos de trabajo, para considerar la aplicación de la subcontratación en las que así lo requieran. Y para aquellas empresas que ya cuentan con la técnica se recomienda la implementación de una evaluación efectiva de los servicios prestados, con el fin de maximizar sus utilidades.



## INTRODUCCION

Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, de crecer, sin usar más capital del necesario, 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 tan cambiante del consumidor. En las últimas décadas la administración del mundo de los negocios ha evolucionado en función de los distintos enfoques utilizados en la orientación de la estrategia de las empresas, dando como resultado el origen de muchas técnicas que se están imponiendo en la comunidad empresarial, entre las cuales se encuentra la subcontratación de servicios.

Es así como surge la idea de realizar un trabajo de investigación que presente la factibilidad de aplicar la subcontratación de servicios en las pequeñas empresas distribuidoras de libros, que les permita optimizar sus recursos para obtener la maximización de sus utilidades.

En el primer capítulo se presenta algunas generalidades de PROMECA, que es la empresa caso de estudio, así como el marco teórico que permita familiarizarse con los conceptos relacionados a la temática planteada, tales como empresas, recursos y su optimización, margen de utilidades, mejora continua, cambio en las empresas, subcontratación de servicios entre otros.

En el segundo capítulo se realiza la investigación de campo y se presenta los alcances y limitaciones de la misma, así mismo se presentan los resultados de la encuesta realizada a las empresas objetos de estudio, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

El tercer capítulo comprende la propuesta sobre la aplicación de la subcontratación de servicios en las pequeñas empresas distribuidoras de libros, su importancia, alcance, limitaciones, objetivos que pretende alcanzar, sus beneficios, plan de aplicación, su evaluación y seguimiento respectivos, así mismo se presenta el caso ilustrativo de la pequeña empresa distribuidora de libros PROMECA en el cual se ejemplifica la aplicación de las fases antes mencionadas con la finalidad de proporcionar una mejor comprensión de la propuesta planteada.

## **CAPÍTULO I: “MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS, SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS, EMPRESAS Y GENERALIDADES DE LA EMPRESA PROMOTORA DE MATERIALES EDUCATIVOS CENTROAMERICANOS, S.A. DE C.V. (PROMECA)”**

### **A. Generalidades de PROMECA**

Promotora de Materiales Educativos Centroamericanos, S. A. de C. V. (PROMECA) se inicia en Septiembre de 1985 cuando el señor Froylan Peralta decide poner en marcha una empresa que funcione como distribuidora de la editorial de obras de carácter cultural, enciclopédico y/o científico que hasta entonces estaban solo al alcance de una minoría, Editorial Océano con sede en España con presencia en Portugal, Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala, México, Brasil, Estados Unidos y República Dominicana. Para millones de lectores, Océano es sinónimo de prestigio y garantía de calidad en todos los soportes editoriales existentes. Por eso, las obras que el Grupo publica se convierten en los más solicitados del mercado.

En 1994 se diversifica el portafolio de productos que PROMECA ofrece con la creación de Océano Multimedia, donde se publican toda clase de obras y complementos con nuevos soportes audiovisuales y multimedia.

En 2002 se crea Océano digital, el grupo extiende su presencia a Internet, En el 2007 se crea Océano Idiomas, especializado en métodos interactivos de aprendizaje de lenguas, y del nuevo sello editorial Océano Infantil y Juvenil.

Grupo Océano cuenta con gran prestigio a nivel internacional lo que le otorga respaldo importante a PROMECA, cuenta con un extenso fondo editorial en permanente ampliación y actualización: diccionarios, enciclopedias para el aprendizaje y la consulta, atlas y geografías universales, cursos de idiomas, obras de apoyo al estudio, libros de cocina, guías de viaje, libros de salud y autoayuda, cursos de idiomas, biografías, narrativa, ficción, poesía y pensamiento, obras para el hogar, libros infantiles, obras clásicas, enciclopedias técnicas y profesionales, libros de bolsillo sobre todos los temas, equipos escolares, obras de psicología, enfermería o medicina,

obras para la consulta on line. Contenidos para todas las edades, para todos los intereses y para todas las necesidades.

Océano es pionero en la publicación de obras interactivas para el estudio y la consulta, en la creación y distribución de todo tipo de audiovisuales, en la incorporación de los soportes multimedia a su extenso catálogo y en la creación de productos on line eficientes y de centros de recursos en Internet, lo que sirve a PROMECA como soporte para ofrecer lo mejor a sus clientes, PROMECA está formada por diferentes áreas como son: administrativa, ventas y cobros, haciendo un total de 14 personas laborando para la misma.

Funciona como distribuidora del Grupo OCEANO siendo abastecida por la empresa autorizada en el país por la editorial para que brinde el servicio a las 10 distribuidoras autorizadas en El Salvador, para la distribución de libros llamada Editorial Océano Centroamérica (EDOCA).

Con el transcurrir del tiempo PROMECA ha logrado mantener su estabilidad y ha crecido en todas sus áreas, siendo capaz de cubrir las necesidades de cada uno de sus clientes, logrando posicionarse satisfactoriamente dentro del mercado en que ésta se desempeña.

### **1. Visión:**

Somos una empresa destacada en el mercado nacional en el ámbito de proporcionar materiales formativos e informativos del saber y conocimiento, llegando a todos los rincones del país, ofreciendo las mejores obras en un mercado variado, complejo y en constante evolución.

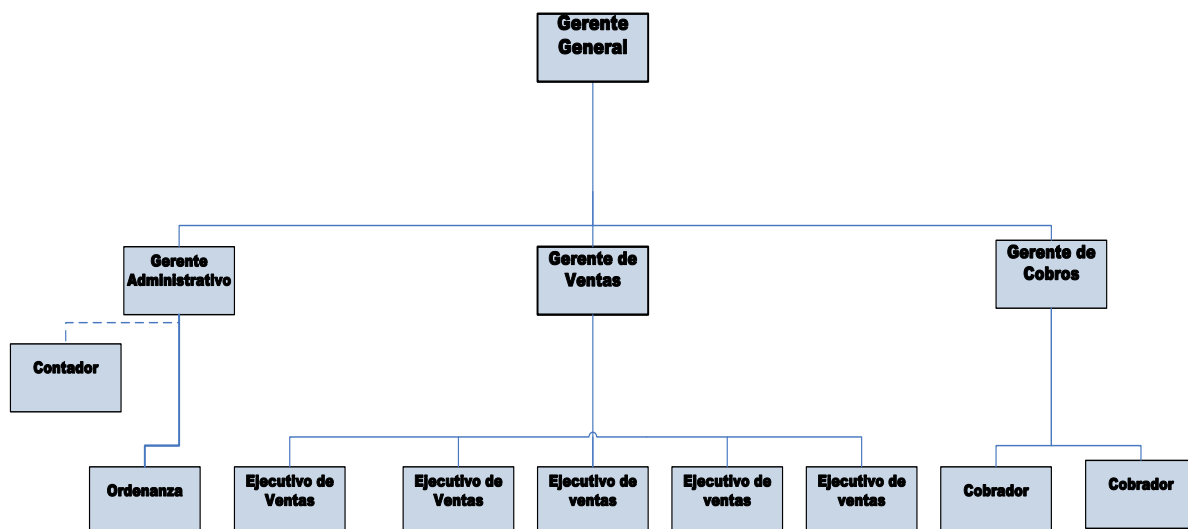
### **2. Misión:**

Ser una empresa líder en el mercado nacional, llegando a todos los lectores del país, abriendo el camino al conocimiento, la educación y la cultura, con las mejores obras que abarcan todos los géneros y soportes, a través de nuestra extensa red comercial.

### 3. Estructura organizativa actual

#### ORGANIGRAMA PROMECA

Promotora de Materiales Educativos Centroamericanos, S.A. de C.V.



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo, Noviembre de 2008-

Relación lineal: las líneas se emplean para mostrar los diferentes tipos de relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura de la organización, para el caso particular de PROMECA la relación es lineal ya que la autoridad y responsabilidad se transmite mediante una sola línea, lo cual permite establecer la relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización.

Relación de asesoría: existe entre las unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Esta relación de asesoría es la que brindan a los órganos de línea de las unidades asesoras que, aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeñan sus funciones de modo independiente. Se representan en el organigrama por medio de líneas de trazo discontinuo colocadas de manera perpendicular a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente.

## B. Empresas

### 1. Definiciones

- ✓ Está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, elementos materiales y valores incorpóreos, de manera sistemática con objeto de ofrecer al público bienes y/o servicios con propósito de lucro.<sup>1</sup>
- ✓ Es una unidad productiva de bienes y/o servicios constituida por aspectos prácticos o legales, que esta integrada por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

### 2. Características

- ✓ Es un ente económico: porque busca satisfacer las necesidades de la sociedad.
- ✓ Posee recursos: para el funcionamiento, los cuales son materiales, humanos, técnicos, y financieros.
- ✓ Produce bienes y servicios: para satisfacer las necesidades de la sociedad.
- ✓ Tiene un fin de lucro o no: las empresas pueden buscar obtener utilidades o no, dependiendo del origen de su capital.

### 3. Clasificación

Existen muchas clasificaciones de empresa entre las cuales podemos mencionar: De acuerdo a su naturaleza, por su sector económico, el origen de su capital, la conformación de su capital, el pago de impuestos, el número de propietarios, su función social, la forma de explotación, entre otras, pero para el presente estudio nos enfocaremos en las dos siguientes clasificaciones:

#### **Clasificación según su tamaño**

- ✓ Microempresa
- ✓ Pequeña empresa
- ✓ Mediana empresa
- ✓ Gran empresa

---

<sup>1</sup> Código de Comercio, libro tercero "Cosas mercantiles" Título I, Capítulo I, art. 553

Entendiéndose por estas:

Tamaño	Características
<b>Micro empresa</b>	Activos ¢ 100,000.00 Número de empleados hasta 10
<b>Pequeña</b>	Activos ¢ 750,000.00 Empleados desde 11 hasta 19
<b>Mediana</b>	Activos ¢ 2,000,000.00 Empleados desde 20 hasta 99
<b>Grande</b>	Activos mas de ¢ 2,000,000.00 Empleados de 100 o más

Fuente: [http://www.conamype.gob.sv/phpcom/sector\\_mype/informacion\\_sobre\\_sector\\_mype.htm](http://www.conamype.gob.sv/phpcom/sector_mype/informacion_sobre_sector_mype.htm)

Siendo de nuestro interés específicamente la pequeña empresa.

## C. Pequeñas empresas

### 1. Definición

De acuerdo a la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) se ha adoptado el siguiente concepto para la pequeña empresa:

**Pequeña empresa:** “Toda unidad económica que tiene hasta cincuenta ocupados y que sus ventas anuales son desde \$ 68,000 hasta \$ 685,714.20, excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de \$ 68,571.36 con 10 o menos ocupados”.<sup>2</sup>

### 2. Características

Entre las características de las pequeñas empresas podemos mencionar:

---

<sup>2</sup> <http://www.conamype.gob.sv>

- ✓ Tienen una estructura organizativa sencilla
- ✓ Administración independiente, usualmente son dirigidas y operadas por el propio dueño.
- ✓ Existe una figura del empresario - propietario, lo que implica que la carga de responsabilidad en el manejo de las funciones del negocio se centra en un individuo.
- ✓ El capital de la firma es suministrado generalmente por el propio dueño.
- ✓ El área de Operaciones es relativamente pequeña.

### 3. Ventajas

A pesar de los diferentes problemas que encuentran las pequeñas empresas en el mercado, estas pueden competir satisfactoriamente en el mismo. Las razones que permiten a la pequeña empresa no solo sobrevivir, sino también generar.

- ✓ La pequeña empresa tiene un grado de flexibilidad que permite una elevada capacidad de adaptación
- ✓ Generación de empleos
- ✓ Fomento de la innovación
- ✓ Satisfacción de las necesidades de las grandes compañías
- ✓ Ofrecimiento de bienes y servicios especializados<sup>3</sup>

### 4. Desventajas

Existen ciertos factores que hacen que la pequeña empresa tenga que operar con desventajas competitivas, entre ellas podemos mencionar:

- ✓ Limitado capital
- ✓ Inhabilidad de adquirir recursos adicionales
- ✓ Inexperiencia del dueño
- ✓ Gran número de horas de trabajo requerido.
- ✓ Insuficiente red de comunicaciones y servicios, lo que propicia bajos niveles de desarrollo e integración del mercado nacional.

---

<sup>3</sup> <http://www.conamype.gob.sv>

- ✓ Es vulnerable a las fluctuaciones en variables macroeconómicas fundamentales tales como el tipo de interés ya que ante una variación al alza en la tasa de interés, la pequeña empresa puede verse obligada a reducir el tamaño de sus operaciones.
- ✓ Por su tamaño, la pequeña empresa tiene limitaciones importantes para generar economías de escala, además, posee escasa capacidad de negociación y no puede sentar las reglas del juego empresarial.
- ✓ No atrae al personal de más elevada calificación, tanto por el nivel de sus sueldos promedio como por su incapacidad para garantizar seguridad de empleo en comparación con otros sectores.
- ✓ Insuficiencia de capital de trabajo
- ✓ Limitada capacidad financiera, que las obliga a comprar sus insumos en el mercado abierto, donde son más caros, de menor calidad y con frecuentes variaciones de precios.

## 5. Clasificación según su giro o actividad económica

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:<sup>4</sup>

- a. Industriales.
- b. Comerciales.
- c. Servicios.

Siendo de nuestro interés este último, específicamente las dedicadas a la distribución.

## 6. Empresas de servicios

Una organización de servicios es aquella que mediante una serie de actividades es capaz de ofrecer o prestar un servicio específico o bien servicios integrados.

Las empresas de servicios no transforman materiales; satisfacen las necesidades de los clientes a través de los servicios que ofrecen.

Estas se clasifican en dos categorías:

- Empresas orientadas a prestar un servicio específico
- Empresas orientadas a prestar servicios integrados

---

<sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, quinta edición, Colombia, 2000, Pág. 59



Así mismo se dividen de acuerdo al recurso más importante para su realización de la siguiente manera:

**a) Intensivas en capital intelectual**

El recurso primordial para la realización del servicio es el conocimiento en las áreas de especialidad de la empresa. Aquí podríamos ubicar a los servicios de consultoría, las escuelas y los hospitales.

**b) Intensivas en capital humano**

Recolección de basura, servicios de limpieza y restaurantes de comida rápida podrían ser ejemplos de servicios en donde se requieren una fuerte inversión de horas-hombre para que éste se realice.

**c) Intensivas en capital financiero**

En este tipo de organizaciones el servicio es provisto gracias a una inversión fuerte en capital. Tal es el caso de empresas de transportación, de alquiler de autos, y servicios bancarios y renta de videos, por mencionar sólo algunas.

Normalmente en las empresas de servicios encontramos tres grandes áreas:

- Operaciones: Consiste en el uso de la mano de obra, los materiales y recursos tecnológicos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Soporte: Varían según el servicio que la empresa ofrece, en general podrían ser las áreas encargadas de mantenimiento del equipo.
- Ventas y mercadotecnia: Son relevantes debido a que a través de ellos se contacta al cliente, se promueve el servicio y se desarrollan nuevos servicios.<sup>5</sup>

**7. Empresas de servicios dedicadas a la distribución**

En términos generales, entenderemos por estas a todas aquellas empresas de servicios que se caractericen por llevar a cabo el proceso de distribución, por el cual se entenderá:

- ✓ Función que consiste en poner los productos en el mercado para que puedan ser adquiridos por los consumidores<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ramírez Padilla, David Noel, Contabilidad Administrativa, Mc Graw Hill, 7ª. Edición, 2005, pág. 556

<sup>6</sup> <http://www.avizora.com/glosarios>

- ✓ Conjunto de actividades realizadas con el fin de poner los bienes o servicios a disposición de los consumidores.<sup>7</sup>
- ✓ Estructura de canales por los que se transfieren productos desde el productor hasta el consumidor<sup>8</sup>.

El objetivo primordial que persigue este tipo de empresas es obtener la mayor rentabilidad posible para los propietarios a través del proceso de distribución, entendiéndose por rentabilidad lo siguiente:

- a. Beneficios que obtiene una empresa en relación con sus ingresos de ventas o con el capital empleado.
- b. En economía el concepto de rentabilidad se refiere a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado.
- c. Es la relación entre la utilidad proporcionada por un título y la cantidad de dinero invertido en su adquisición.
- d. Es la ganancia o pérdida generada por una inversión pasado un determinado período de tiempo.
- e. Se refiere al porcentaje que represente la utilidad obtenida, entre otros.

En este sentido las empresas comerciales dedicadas a la distribución trabajarán en la búsqueda continua de la maximización de sus utilidades para lograr cumplir con los objetivos sociales y para ello les será necesario garantizar la estabilidad financiera.<sup>9</sup>

#### **D. Recursos**

Dentro de una empresa se entiende por recursos a los materiales y personas necesarias para realizar el proceso, esto incluye recursos humanos, financieros, equipo, maquinaria, información, insumos, etc.

---

7 <http://www.geocities.com>

8 <http://www.mujeresempresarias.org>

9 <http://www.eumed.net>

Se refiere a las personas que realizan el proceso, el equipo y el dinero necesarios para el desarrollo del sistema. Un desarrollo adecuado y competitivo deberá consumir la cantidad mínima de recursos sin sacrificar calidad de los productos y/o servicios, ni las especificaciones de los usuarios.<sup>10</sup>

### **E. Optimización de recursos**

La eficacia de una organización depende de su capacidad de ordenar los recursos para lograr las metas, la administración verifica que cuanto más integrados y coordinados estén, más eficaz será la misma<sup>11</sup>.

Las metas y estrategias actuales de la organización también proporcionan un marco de referencia para analizar sus recursos. Este análisis es necesario para determinar sus ventajas y desventajas competitivas. Unas y otras se refieren a las fortalezas y debilidades de la organización frente a sus competidores actuales y futuros.

Los cuatro pasos para analizar y así optimizar los recursos de una organización son:

- i. Preparar un perfil de los principales recursos y destrezas de la organización en sus diversas áreas: financiera, física, organizacional, humana, tecnológica.
- ii. Determinar los aspectos críticos de éxito de los productos/mercado, en los cuales compite o podría competir la organización.
- iii. Comparar el perfil de recursos con los aspectos claves de éxito para determinar las fortalezas más importantes en que puede basarse una estrategia eficaz y también las debilidades más importantes que deben superarse.
- iv. Comparar las fortalezas y debilidades de la organización con las de sus principales competidores, a fin de determinar cuales de sus recursos y destrezas son suficientes para producir ventajas competitivas en el mercado.<sup>12</sup>

---

10 Cohen Daniel y Enrique Asín, Sistemas de información para los negocios, Mc. Graw Hill, tercera edición México 2000, pág. 316

11 Stoner, James A. F. y Charles Wankel, Administración, Prentice Hall, 3ª. edición, México 1989, págs. 4 y 5

12 Stoner, James A. F. y Charles Wankel, Administración, Prentice Hall, 3ª. edición, México 1989, pág.146

Debe recordarse que el control de recursos organizacionales es una fuente de poder. El conocimiento y la experiencia constituyen recursos efectivos que hay que controlar por lo que al observarse las habilidades y capacidades que tienen los empleados de la organización, si han tenido éxito en la innovación, en el flujo de efectivo, en la percepción que tienen los consumidores con respecto a sus productos y/o servicios, la empresa puede reconocer que sin importar su tamaño o poder que tenga, está restringida de alguna manera por los recursos y habilidades de que dispone,<sup>13</sup> lo que es importante dado que el empresario es impulsado por la identificación de oportunidades que puedan explotarse aún sin poseer los recursos necesarios para ello, cuando éste es el caso es necesario que las empresas que poseen una estructura tradicionalista y conservadora adopten una mentalidad abierta que les permita recurrir a otros medios para lograr la optimización de sus recursos y así aprovechar las oportunidades, esto puede ser a través de las subcontrataciones externas de servicios en diferentes áreas que logren concentrarse en la especialidad de su negocio y al mismo tiempo obtener una mayor rentabilidad así como un costo beneficio.

La optimización de recursos es utilizada para mejorar cualquier sistema de trabajo. En particular, se utiliza este término en relación con el intento de alcanzar la rentabilidad máxima de un producto o proceso dentro de las empresas.<sup>14</sup>

Para lograr la optimización de recursos debe ser importante también tener un buen control de los gastos para que estos no representen a la empresa fuga innecesaria de ingresos.

## **F. Gastos**

Suma de erogaciones en que se incurre para la adquisición de un bien o servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro.<sup>15</sup>

Por otra parte al costo de operar de un negocio se le denomina gasto, estos tienen un efecto opuesto a los ingresos, por lo que disminuyen la utilidad neta cuando son mayores que los ingresos que provienen de la actividad principal de la empresa.

---

13 Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, Administración, Prentice Hall, 5ª. Edición, México 1996, pág. 398

14 Gómez Rondón, Francisco, Contabilidad de Costos I, Ediciones Frigor, México, 1995, Pág. 39

15 Ramírez Padilla, David Noel, Contabilidad administrativa, Mc Graw Hill, 7ª. Edición, México 2005, pág. 34

Estos no se capitalizan, es decir, afectan los resultados del período en que se incurre. Pueden clasificarse en tres rubros:

### **1. Gastos de administración**

Son los utilizados para las funciones de planificación, organización, dirección y control de la entidad. Pueden ser fijos o variables, incluyen sueldos, papelería, alquileres, servicios públicos, porcentaje que corresponda al uso de energía, teléfono, etc.

### **2. Gastos de venta**

Son los utilizados para la función de mercadeo y venta de la entidad. En ellos se reflejan los gastos erogados en la promoción, publicidad, realización y desarrollo del volumen de ventas. Incluyen los gastos de publicidad, anuncios, comisiones que se fijan a los empleados por vender cierta cantidad de mercancía, etc.

### **3. Gastos financieros**

Son los derivados de comisiones e intereses por créditos y servicios bancarios, fluctuaciones en el tipo de cambio, etc.<sup>16</sup>

## **G. Margen de utilidad**

Desde el punto de vista financiero este es el objetivo buscado por los propietarios de las empresas.

Debe visualizar la oportunidad de los rendimientos, flujos de efectivos disponibles para los accionistas y los riesgos.<sup>17</sup>

Busca la generación de los mayores ingresos que le sean posibles, por lo cual se esfuerza por lograr la utilización óptima de los recursos con que cuenta en su entorno, ya sean estos materiales, financieros, humanos, etc.

Es la diferencia entre el precio de venta y el costo de un producto.<sup>18</sup>

Toda empresa debe conocer el costo de sus productos para poder establecer los precios de venta de los mismos, una vez obtenido el costo, el empresario debe determinar el porcentaje

---

<sup>16</sup> Manuel de Jesús Fornos, Contabilidad I, 3ª edición, ediciones contables, El Salvador, 2002,

<sup>17</sup> <http://www.gestiopolis.com>

<sup>18</sup> <http://www.biblioteca.com.cr>

de utilidad que espera obtener arriba de ese costo, sin olvidar que este porcentaje deberá asumir los gastos operativos de la empresa así como el pago de los impuestos respectivos.

### H. Punto de equilibrio

Es el punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos, en él no hay utilidad ni pérdida.

Por lo que cualquier venta arriba de ese punto representa una utilidad adicional y a la inversa una venta menor a ese punto será una pérdida indiscutible.

Este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, en el lugar donde se obtiene mayor proporción de utilidades.

Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.<sup>19</sup>

La fórmula para el cálculo del punto de equilibrio en una empresa es la siguiente:

Volumen de ventas

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{VT}}$$

Donde:

CF = Costo fijo

CV = Costo Variable

VT = Venta Total

---

<sup>19</sup> Ramírez Padilla, David Noel, Contabilidad Administrativa, Mc Graw Hill, 7ª. Edición, 2005, pág. 173

Unidades

$$PE = \frac{CF \times UP}{VT - CVT}$$

Donde:

CF = Costo Fijo

UP = Unidades producidas

VT = Ventas Totales

CVT = Costos variables totales

### I. Mejora continua

La mejora continua de la capacidad y resultados de la organización, debe ser el objetivo permanente de la misma, es el motor impulsor de cualquier sistema de gestión para alcanzar la excelencia en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa que está formada por miembros que buscan un objetivo común.

Cuando tecnológicamente no se puede mejorar o se dispone de una buena técnica difícilmente mejorable a un costo aceptable, la única forma de mejorar es mediante un sistema de mejora continua. Una buena forma de mejorar, es identificar y aprovecharse de las oportunidades.<sup>20</sup>

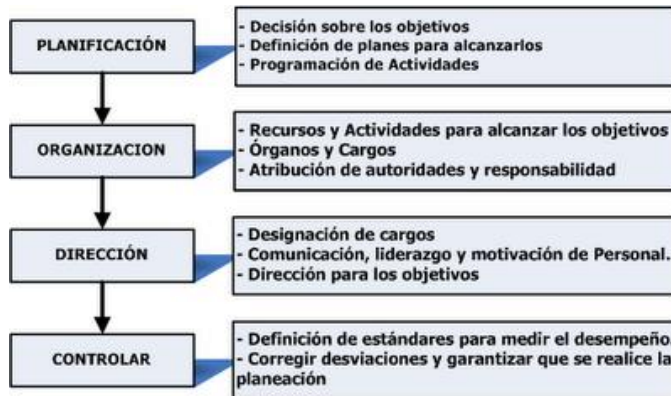
La mejora continua es alcanzable a través de la buena administración, entendiéndose por ésta: "Proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la misma para alcanzar las metas establecidas"<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> [http://www.buscaportal.com/articulos/iso9001mejora continúa.html](http://www.buscaportal.com/articulos/iso9001mejora%20continua.html)

<sup>21</sup> Stoner, James S F y Wankel Charles/ Administración Prentice-Hall, sexta edición, México Págs.175

En la siguiente representación gráfica se muestra el proceso administrativo para una mejor comprensión:



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato.

## J. El cambio

La palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc. para adquirir otras, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.<sup>22</sup>

Es una realidad en las organizaciones. Administrar el cambio es parte integral de la función de cada gerente. Es creado tanto por fuerzas externas como internas y debe iniciarse por el compromiso a mejorar la efectividad de la empresa.<sup>23</sup>

En la medida que todo este proceso sea aceptado en forma plena y participativa, el resto dependerá de trabajo, lo cual es fácil cuando existen las condiciones para ello.<sup>24</sup>

En el proceso que involucra el cambio en los sistemas, existen básicamente tres etapas esenciales y secuenciales:

<sup>22</sup> <http://www.miespacio.org/cont/trin/cambioyr.htm>

<sup>23</sup> Robbins Stephen P. y Mary Coulter, Administración, Prentice Hall, 5ª. Edición, México 1996, págs. 420 - 421

<sup>24</sup> Franklin F. Enrique Benjamín, Organización de empresas, Mc Graw Hill, 2ª. Edición, México 2004, pág. 280



### **1. Descongelamiento**

Existe una sensación de desequilibrio, ansiedad, e insatisfacción ante el entorno actual, se toma conciencia de la situación y se duda sobre el modo de actuar. Hay una inquietud por satisfacer nuevas necesidades y lograr la situación deseada, se identifican las estructuras sujetas al cambio que pretenden llegar a un equilibrio.

### **2. Movimiento**

Permanece la sensación de desequilibrio, acompañada por inestabilidad, inseguridad e incertidumbre. La necesidad ahora se encamina hacia generar información, buscar alternativas, abandonar viejas estructuras y adoptar nuevos esquemas para lograr la adaptación.

### **3. Recongelamiento**

Se visualiza claridad en la situación, existe un equilibrio y una mayor adaptabilidad al entorno, se busca integrar nuevos esquemas, establecer un contacto con la opción elegida y considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas.<sup>25</sup>

## **K. Resistencia al cambio**

Cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte del sistema y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan la realización de nuevas políticas, metas o métodos de operación parte de los miembros de la organización.

Es un fenómeno psicosocial que nos muestra básicamente tres aspectos:

- Habla de la importancia que el sistema concede al cambio
- Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene
- Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presente

Se distinguen tres fuentes generales de resistencia al cambio:

- Incertidumbre acerca de las causas y efectos del cambio

---

<sup>25</sup> <http://www.miespacio.org/cont/trin/cambioyr.htm>

- Renuencia a renunciar a los beneficios actuales
- Conciencia de debilidades en los cambios propuestos<sup>26</sup>

Es recomendable para reducir la resistencia al cambio, tomar en cuenta:

- Educación y comunicación adecuadas
- Participación
- Facilitación y apoyo
- Negociación
- Manipulación y voto colectivo
- Coerción

Técnicas para administrar el cambio:

- Cambiar la estructura organizacional
- Cambiar la tecnología, tomando en cuenta la competencia e innovaciones
- Cambiar a la gente, desarrollo organizacional: Técnica para cambiar a las personas y la calidad de las relaciones interpersonales de trabajo. (DO)
- Cambiar las culturas organizacionales.<sup>27</sup>

### **L. Subcontratación de servicios**

Es una poderosa técnica gerencial que se utiliza con el propósito de incrementar el valor o servicio de la empresa a través del uso de estrategias, procesos, recursos y tecnologías de terceros especializados.<sup>28</sup> Busca reducir costos, mejorar el rendimiento, y concentrarse en el negocio básico, teniendo en cuenta que el desarrollo de las competencias básicas y la satisfacción de las necesidades del cliente son aspectos fundamentales para el éxito de la empresa, esta podrá contemplar la subcontratación de cualquier actividad que reste su concentración en dichos aspectos.

---

<sup>26</sup> Stoner, James S F y Wankel Charles/ Administración Prentice-Hall, sexta edición, México Págs. 408-409

<sup>27</sup> Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración, Prentice-hall hispanoamericana, S.A., quinta edición, México, 1996, pág. 425 a 432

<sup>28</sup> Daza, Cesar e-book del Outsourcing publicado en Revista Systechma, universidad Nacional de Ingeniería, Perú 2003.

## 1. Generalidades

La subcontratación es la externalización de una parte o la totalidad de una actividad empresarial a un proveedor externo.

Es una práctica utilizada en el ámbito de los negocios y es la acción de transferir actividades internas, y la toma de decisiones respecto a dichas actividades, a proveedores externos estipulados en un contrato. Estos últimos, incluyen los recursos que hacen que la actividad ocurra, es decir, recurso humano, instalaciones, equipo, tecnologías y otros activos.<sup>29</sup>

Por medio de ella las empresas pueden aprovechar los servicios de los mejores proveedores externos y reestructurar departamentos consolidados difíciles de actualizar.

## 2. Historia

En el pasado muchas actividades se desarrollaban internamente porque no habían proveedores externos que las ofrecieran, el constante crecimiento de los mercados de abastecimiento brinda la oportunidad de reconsiderar que actividades deberían seguir desarrollándose internamente y cuales deberían ser subcontratadas.

La subcontratación solía limitarse a actividades de apoyo básicas, asimismo, se recurría a la subcontratación, principalmente, durante el proceso de reestructuración de las empresas que se encontraban en una mala situación financiera.

Después de la segunda guerra mundial las empresas se concentraron en muchas actividades que con el pasar del tiempo se volvieron obsoletas por los cambios tecnológicos, en la década de los 70's se empieza a adoptar el concepto en el área de información tecnológica, se da el boom de las empresas consultoras<sup>30</sup>

Debido a la misma globalización, la competencia al extremo hace que todas las empresas busquen para sobrevivir nuevas formas de aumentar la calidad y bajar los costos para ser de esta manera más competitivos. El Internet a partir de la década de los 90 mejoró sustancialmente las comunicaciones entre empresas, lo que impulsó que estas hagan

---

29 Bellegarrigue de Vera, Michelle Aliette y otros, tesis: "Outsourcing: alternativa de negocios para la pequeña empresa salvadoreña", Universidad Dr. José Matías Delgado, El Salvador 2002, Págs. 08 -206.

30 Delgado, Eduardo y otros, trabajo "outsourcing y la administración", Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador 2003, Págs. 01-24

vínculos más estrechos de colaboración trabajando en varias formas de subcontratación, haciendo que cada vez existan empresas más especializadas en nichos significativos de mercado.

Hoy en día la subcontratación es una constante en la administración de la mayoría de las empresas.

La generalización de la subcontratación a comienzos del nuevo milenio, hace que las empresas y sociedades del futuro, sean estructuras en red tipo cliente- servidor especializadas y competentes en su segmento. En el nuevo milenio entramos a la era del conocimiento donde la propiedad y el capitalismo van dejando paso a nuevas estructuras y sistemas donde el conocimiento y el acceso sean más importantes que la propiedad.<sup>31</sup>

### **3. Características**

- a. A nivel contable transforma los conceptos de costos fijos en costos variables, y las inversiones en gastos con la desaparición de la compra de algunos activos.
- b. Los costos de operación son menores y se evitan algunas inversiones.
- c. Adquiere un compromiso muy importante entre las partes contratantes.
- d. El servicio prestado debe ser suficientemente flexible y por lo general más económico que si la empresa lo realizare.

### **4. Objetivos de la subcontratación de servicios**

La subcontratación de servicios puede perseguir diversos objetivos dependiendo de las necesidades de la empresa en particular. Por lo general, las razones principales se encuentran en la siguiente clasificación:

#### **Organizacionales**

- a. Incrementar la flexibilidad en la organización.
- b. Incrementar el valor agregado de los productos y servicios.
- c. Incrementar el rendimiento de las acciones de los inversionistas.

---

<sup>31</sup> Daza, Cesar e-book del Outsourcing publicado en Revista Systechma, universidad Nacional de Ingeniería, Perú 2003.

**De mejora**

- a. Mejorar el desempeño de las operaciones.
- b. Obtener especialización, habilidades y tecnología.
- c. Mejorar la gestión gerencial.
- d. Adquirir ideas innovadoras.
- e. Mejorar la credibilidad e imagen.

**Financieros**

- a. Reducción de la inversión en activos.
- b. Aprovechar los recursos para las estrategias principales del negocio.
- c. Mayor generación de efectivo.

**Rentabilidad**

- a. Ganar acceso a nuevos mercados y oportunidades a través de la red del proveedor.
- b. Acelerar el proceso de expansión a través de la capacidad, procesos y sistemas del proveedor.
- c. Expandir las ventas y la capacidad de producción en periodos en que dicha expansión no se hubiera podido financiar.

**Disminución de costos**

- a. Reducción de costos por un mejor desempeño del proveedor y su escala de costos.
- b. Transferir costos fijos a variables.
- c. Transferir inversiones mayores a gastos menores.

**Pasivo laboral**

- a. Brindar mejores oportunidades de carrera.
- b. Disminuir el pasivo laboral

**5. Ventajas de la subcontratación**

A pesar que algunas de las ventajas ya se pueden inferir con el análisis de las secciones anteriores, de esta investigación, a continuación se enlistan los detalles de las principales ventajas con el uso de la subcontratación:

- a) Flexibilidad: La subcontratación provee a la empresa de capacidad para adaptarse a diferentes circunstancias.
- b) Transformación: Tiene como objetivo principal desarrollar y mejorar las capacidades, cambiar de aspecto o de costumbres, es continua, intencionada, busca crear o mantener una ventaja competitiva propia o compensar la conseguida por un competidor, sea nuevo o ya existente. El concepto se aplica a organizaciones que se enfrentan a retos y oportunidades que no pueden gestionar de forma efectiva empleando la metodología clásica para aplicar mejoras en las organizaciones, procesos, tecnologías, gestión de recursos humanos y modelos de negocio preexistentes. Cuando no se cuenta con el personal idóneo y obtenerlo implica un alto costo, la subcontratación es una alternativa viable.
- c) Experiencia: A través de la subcontratación se tiene acceso a personal altamente calificado y con experiencia que no se dispone en la organización. El proveedor tiene la experiencia que ha adquirido al trabajar con varios clientes que se enfrentan a problemas similares. Esta combinación de especialización y experiencia proporciona a la organización una ventaja competitiva que le ayuda a evitar el costo de adaptarse a los constantes cambios en tecnología y formación de personal.
- c) Optimización de los recursos: Los recursos que están asignados a las actividades que planean ser transferidas a la subcontratación de servicios, fundamentalmente personas, pueden posteriormente ser asignados a actividades de mayor valor añadido. O bien, personas cuyas energías se enfocaban internamente pueden pasar a enfocarse externamente, en el cliente.
- d) Adaptación a la evolución tecnológica: Generalmente las condiciones contractuales de la subcontratación de servicios exigen la actualización de la tecnología lo cual garantiza una evolución permanente y satisfactoria de todas las infraestructuras tecnológicas.
- e) Mayor enfoque de la empresa: La subcontratación de servicios permite a la compañía enfocarse en su negocio principal, al delegar funciones operativas en un tercero. La subcontratación de servicios supone tener un único punto de contacto para las cuestiones operativas frente a la situación inicial en la que se cuenta con numerosos responsables dedicados a gestionar la relación con proveedores y el personal

interno, planificar, etc. Esos responsables pueden ahora concentrarse en hacer crecer el negocio.

- f) Reducción de costos: Es una de las ventajas más atractivas que motiva a las organizaciones a optar por la subcontratación de servicios. Las organizaciones se benefician de las ventajas de costo del proveedor tales como la economía de escala, experiencia y localización. Los proveedores realizan grandes inversiones en tecnología compartiendo los riesgos entre todos sus clientes lo que permite reducir los costos de servicios para todos ellos.
- g) Acceder a recursos no disponibles internamente: Las compañías recurren a la subcontratación de servicios porque no cuentan con los recursos que necesitan dentro de su compañía. Se trata de una alternativa viable para construir las capacidades que se necesitan desde cero.
- h) Liberar recursos financieros: La subcontratación de servicios puede reducir la necesidad de invertir fondos de capital en funciones no centrales del negocio. En lugar de adquirir los recursos mediante el uso de fondos de capital, éstos pueden contratarse en forma de gasto por uso. La subcontratación de servicios también puede mejorar ciertos ratios financieros de la compañía al eliminar la necesidad de mostrar retorno al capital por inversiones de capital en áreas no estratégicas.
- i) Reducción de riesgos: Los contratos de la subcontratación de servicios generalmente establecen acuerdos en los que al inicio del proyecto los proveedores sólo reciben un pago inicial y se comprometen garantizando un conjunto de entregables para una determinada fecha a un costo fijo. Si el proveedor falla con la fecha de entrega, entonces será acreedor a una multa que generalmente se incrementará por cada día de retraso, esto permite que dicho proveedor comparta los riesgos con la empresa.
- j) Mejorar la gestión de funciones complejas o difíciles de controlar: La subcontratación de servicios no implica la cesión de la responsabilidad final sobre los procesos o funciones sujetas al acuerdo de servicio. Cuando nos enfrentamos a una función que resulta difícil de gestionar o que está fuera de control, la organización debe analizar con cuidado las causas que provocan dicha situación. Si los requerimientos, expectativas o recursos necesarios no son abordables con claridad, la subcontratación de servicios no mejorará la situación. Por el contrario, cuando se

definen con precisión los resultados esperados y cómo alcanzarlos la subcontratación de servicios de los procesos afectados puede ser una manera de alcanzar mayores niveles de servicio al recurrir a un experto especializado en los mismos.<sup>32</sup>

## **6. Desventajas de la subcontratación de servicios**

Si bien las empresas tienen varias y grandes ventajas al decidir subcontratar ciertos servicios, existen algunas desventajas y riesgos que deben valorarse al momento de tomar la decisión de optar por la subcontratación. Es importante mencionar que no todas las organizaciones se benefician al hacerlo y las desventajas del uso de ésta pueden crear serios problemas para la organización si no son bien entendidas o administradas.

- a. Subcontratación de actividades que no deberían ser subcontratadas: Únicamente las actividades que no forman parte del negocio básico pueden ser subcontratadas sin correr, por ello, ningún riesgo. El enfoque de la dicotomía entre lo básico y lo secundario se puede llevar a la práctica tanto desde el punto de vista de la empresa como desde el de la actividad.
- b. Selección incorrecta del proveedor: Los clientes que han decidido subcontratar sus servicios deberían buscar proveedores que sean capaces de proporcionarles soluciones de tecnología avanzada y que sean dignos de confianza. El objetivo principal a la hora de subcontratar no tiene que ser la reducción de costes, pues las actividades más delicadas se encomiendan solo a los mejores aunque representen un mayor costo, no debe olvidarse que el ahorro también se da a través de las medidas del valor económico añadido por ellos así como el hecho de que se evita conservar activos fijos.<sup>33</sup>
- c. Suscribir un contrato poco ventajoso: El contrato es la principal herramienta para establecer un equilibrio de poder en las relaciones de subcontratación. Un buen contrato debe cumplir estas cuatro características: preciso, completo, incentivador, equilibrado y flexible.

---

<sup>32</sup> [http://www.cibersociedad.net/recursos/art\\_div.php?id=175](http://www.cibersociedad.net/recursos/art_div.php?id=175)

<sup>33</sup> Martínez, Juan Luis, "Los siete pecados mortales de la subcontratación de servicios propios", Revista de Empresa No. 9, España Julio 2004 Septiembre 2004, págs. 60-76



- d. Pérdida de visibilidad o control de la actividad subcontratada: se refiere a la pérdida de visibilidad necesaria para ver el progreso del proyecto. No es raro que proyectos que informan constantemente que van a tiempo, hasta el día que se supone que tienen que entregarse, tengan de repente un retraso de varios meses en la planificación. Es conveniente de que el contrato con el proveedor incluye comprobaciones periódicas y significativas del progreso.
- e. Pasar por alto los costos ocultos de la subcontratación de servicios: al decidir el uso de la subcontratación de servicios se puede incurrir en gastos que son difíciles de calcular o predecir, por ejemplo, este tipo de costos pueden ser los relacionados con los costos legales al crear un contrato y el tiempo invertido en su coordinación.
- f. No planificar una estrategia de salida: El fin del contrato de subcontratación debe ser previsto desde el principio. Es fundamental incluir cláusulas de terminación ya que limitar la red de proveedores y establecer relaciones a largo plazo con varios proveedores relacionados no siempre es lo mejor.
- g. Amenaza de la seguridad y confidencialidad: dependiendo del tipo de actividad que es subcontratada, cierta información que es considera confidencial puede ser adquirida y controlada por el proveedor y hacer mal uso de ella, por lo que es importante que la empresa analice y determine qué áreas y actividades pueden ser entregadas la subcontratación de servicios.<sup>34</sup>

## **7. Aplicación de la subcontratación**

La metodología para la aplicación de la subcontratación es esencialmente la incorporación de una buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como es caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

La metodología incluye los pasos sencillos de evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones.

---

<sup>34</sup> Martínez, Juan Luis, "Los siete pecados mortales de la subcontratación de servicios propios", Revista de Empresa No. 9, España Julio 2004 Septiembre 2004, págs. 60-76

## 8. Pasos para la aplicación de la subcontratación de servicios

### Fase 0 inicio del proyecto.

- ¿Qué hace? Identifica el alcance de lo que se está considerando para la subcontratación de servicios. Establece los criterios, las marcas importantes iniciales y los factores "adelante / alto" para las decisiones iniciales. Asigna recursos iniciales para "poner la semilla" del proyecto.
- ¿Cuánto tiempo? Dependerá de cada empresa específica
- ¿Quién participa? Esta fase es iniciada por el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que esté patrocinando el estudio de factibilidad.
- ¿Qué se entrega? Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas.
- ¿Qué se decide? Examinar (o no) los beneficios estratégicos.

### Fase 1 evaluación.

- ¿Qué hace? Examina la factibilidad de la subcontratación de servicios; define el alcance y los límites del proyecto e informa en que grado el proyecto satisfará los criterios establecidos.
- ¿Cuánto tiempo? Dependerá de cada empresa específica.
- ¿Quién participa? Un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, por lo menos un gerente de una función (por ejemplo: de finanzas o recursos humanos), que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación.
- ¿Qué se entrega? Un estudio de factibilidad o de otro tipo. Una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación
- ¿Qué se decide? Decisión acerca de proceder o no.

**Fase 2 planeación detallada.**

- ¿Qué hace? Establece los criterios para la licitación, define los detalles para los requisitos y prepara una lista breve de invitaciones para el concurso.
- ¿Cuánto tiempo? Dependerá de cada empresa específica.
- ¿Quién participa? El equipo formado durante la fase 1, más un representante de compras (o abastecimientos o contratos), del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén representados.
- ¿Qué se entrega? Un plan para el proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdos del nivel de servicios y una estrategia para las negociaciones con los proveedores.
- ¿Qué se decide? A quien se invita a conservar, bajo que criterios y las medidas de desempeño.

**Fase 3 contratación.**

- ¿Qué hace? Selecciona a un contratista preferido como resultado de un proceso de licitación. Identifica a un proveedor de respaldo.
- ¿Cuánto tiempo? Dependerá de cada empresa específica.
- ¿Quién participa? El equipo central de la fase de planeación. Puede incluir asesores externos. Participarán contratistas potenciales y sus socios.
- ¿Qué se entrega? Invitación a concursar. Acuerdos de nivel de servicios. Los encabezados del acuerdo. Contratos. Plan para la transferencia del servicio al subcontratista.
- ¿Qué se decide? La concesión del contrato. A quien, para que servicio, durante cuánto tiempo, con qué criterios de medición.

**Fase 4 transición del nuevo servicio.**

- ¿Qué hace? Establece los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Transfiere la responsabilidad formal de las operaciones. Transfiere personal y activos según se haya acordado.

- ¿Cuánto Tiempo? Dependerá de cada empresa específica.
- ¿Quién participa? El equipo central y el gerente de la función subcontratada. Recursos humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor.
- ¿Qué se entrega? Un plan de transición. Documentación de los procedimientos de administración y revisión. Entrega de la responsabilidad formal al subcontratista.
- ¿Qué se decide? Procedimientos de terminación. Fecha de entrega del servicio.

#### **Fase 5 administración y revisión.**

- ¿Qué hace? Revisa el contrato en forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados. Plantea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales.
- ¿Cuánto tiempo? Dependerá de la duración del contrato. Normalmente es de tres a cinco años.
- ¿Quién Participa? Representante del contratista responsable de la entrega del servicio. Representante de la función del usuario, responsable de la administración del contrato y del proveedor.
- ¿Qué se entrega? Un servicio administrado. Revisiones regulares. Ausencia de sorpresas.
- ¿Qué se decide? Verificación anual de la validez de la evaluación original. Decisión sobre la continuación del contrato.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Romero José Antonio, "OUTSOURCING" Administración de Empresas Universidad Rafael Bellosó Chacín: URBE, Maracaibo-Venezuela.

## **CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE LIBROS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR CON RESPECTO A LA APLICACIÓN DE SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS.”**

En el presente capítulo se desarrolla la investigación de campo, su importancia, los objetivos que se pretenden alcanzar, la metodología para la realización del diagnóstico de la situación actual sobre la aplicación de la subcontratación de servicios en las pequeñas empresas distribuidoras de libros del área metropolitana de San Salvador y finalmente se presentan las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

### **A. IMPORTANCIA**

En cuanto a la importancia de haber llevado a cabo la investigación, es el aporte que realizó el presentar las ventajas y desventajas de incorporar una técnica en las pequeñas empresas distribuidoras de libros.

### **B. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1. Alcance**

En la investigación de campo se consideró el sector de las pequeñas empresas distribuidoras de libros ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador, conformando el universo 20 empresas clasificados dentro de este sector, quienes fueron sujetas de estudio mediante la realización de un censo. Además se contó con el apoyo de la empresa que se tomó como caso ilustrativo, quienes proporcionaron el respaldo necesario para llevar a cabo la investigación, y dándonos acceso a sus instalaciones y documentación. (Ver listado de empresas en anexos).

#### **2. Limitaciones**

En el desarrollo de la investigación realizada a las pequeñas empresas distribuidoras de libros del área metropolitana de San Salvador, surgieron limitantes que obstaculizaron la investigación, tales como:

- a) Algunas de las personas que nos proporcionarían la información no se encontraban disponibles en el momento de la visita.
- b) Los horarios de trabajo del equipo de investigación en contraparte con los horarios de las personas sujetas de estudio requirió un esfuerzo adicional.
- c) Algunos de los gerentes no mostraron apertura para otorgar la información ya que la consideran confidencial.
- d) La distancia entre las empresas sujetas de estudio dificultó el traslado entre ellas por lo que la investigación se tardó más días de lo previsto.

## **C. OBJETIVOS**

### **1. General**

Realizar una investigación de campo para determinar la factibilidad de aplicar la subcontratación de servicios en las pequeñas empresas distribuidoras de libros, a través del diagnóstico respetivo.

### **2. Específicos**

- a) Recopilar Información por medio de un instrumento de medida que permita evaluar a las distribuidoras de libros con respecto a la aplicación de la subcontratación de servicios.
- b) Realizar un análisis de los datos obtenidos, con el fin de conocer la situación actual de las distribuidoras de libros con respecto a la aplicación de la subcontratación.
- c) Presentar conclusiones, recomendaciones y un análisis FODA a las pequeñas empresas distribuidoras de libros con el fin de mejorar la situación actual.

## **D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología de la investigación proporcionó una serie de herramientas teórico-prácticas para la solución de problemas, en las cuales se utilizaron una serie de técnicas e instrumentos que facilitaron la identificación y el estudio de los elementos que intervinieron en la participación de la aplicación de la subcontratación de servicios.

## E. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación se definieron como la manera más ordenada para alcanzar un objetivo. Los métodos pueden ser generales o específicos, en la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos:

### 1. Método científico

Existen diversas definiciones, entre las cuales se mencionan: "Conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables", "secuencia estándar para formular y responder a una pregunta", "pauta que permite a los investigadores ir desde el punto A hasta el punto Z con la confianza de obtener un conocimiento válido". Así el método es un conjunto de pasos que trata de protegernos de la subjetividad en el conocimiento.

Este método se fundamentó en una serie de pasos y procedimientos lógicos organizados para la investigación, que contribuyó a descubrir las relaciones internas y externas.

La investigación científica es la búsqueda intencionada de conocimientos o de soluciones a problemas de carácter científico; este método aportó una guía para transitar en la indagación y las técnicas que precisaron la manera de corregirlo. Por todo lo anterior para el desarrollo del presente trabajo de investigación se hizo uso del mismo, ya que éste comprendió de una serie de etapas de investigación, entre las cuales podemos mencionar: planteamiento del problema, formulación de hipótesis y su comprobación para finalmente analizar los resultados, en los cuales se fundamentan las conclusiones.

### 2. Análisis

Consistió en desagregar o descomponer un todo en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre sí y el todo<sup>36</sup>.

Puede pensarse que analizar significa simplemente separar o examinar, pero además de ello se interpretó cada una de esas partes para facilitar su estudio

---

<sup>36</sup> Iglesias Mejía, Salvador, Guía para Elaboración de Trabajos de Investigación Monográficos o Tesis, El Salvador, Imprenta Universitaria 2006, 5 Edición, Pág. 34

### **3. Síntesis**

Es la operación inversa y complementaria al análisis. Síntesis quiere decir reunir las partes en el todo. Este proceso nos condujo a la generalización, a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos<sup>37</sup>.

Cuando se utilizó el análisis, este se hizo mediante elementos separados de un todo, y al estudiarlos individualmente surgió la necesidad de entrelazarlos y esto se logró mediante la síntesis. En consecuencia la síntesis sin el análisis arrojaría resultados ajenos a la realidad, pues los elementos separados no son el todo en sí.

### **4. Tipo de investigación**

El tipo de investigación utilizada es la descriptiva, ya que permitió establecer un diagnóstico de la situación real que enfrenta PROMECA, para ofrecer diferentes alternativas de acción que den solución a la problemática encontrada.

### **5. Diseño de investigación**

El diseño de una investigación es la estructura a seguir y existen básicamente dos tipos: el experimental y el no experimental.

Para la realización de esta investigación se hizo uso del diseño no experimental.

#### **TIPO DE DISEÑO NO EXPERIMENTAL**

Es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de una investigación donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes. En la investigación no experimental se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

### **6. Fuentes de información**

Para la recopilación de la información, se utilizaron las siguientes fuentes:

#### **a) Fuente Primaria**

Es la fuente documental que se considera material de primera mano relativa a un fenómeno.

---

<sup>37</sup> Iglesias Mejía, Salvador. Obra citada. Pág. 34



La recolección de datos e información primaria se realizó por medio de entrevistas, encuestas y observación directa, que se realizaron a los gerentes de las pequeñas empresas distribuidoras de libros.

#### **b) Fuente Secundaria**

Es generalmente una descripción construida a partir de fuentes primarias, productos documentales elaborados mediante análisis y condensación de fuentes primarias.

Se refirió a documentos internos, entre estas fuentes de información, podemos mencionar:

Libros, leyes, tesis, periódicos, revistas, sitios de Internet referentes al tema de estudio, artículos de relevancia (en general todo medio impreso).

### **7. Técnicas e instrumentos de recopilación de la información**

Para llevar a cabo la investigación, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recopilación:

#### **a) Observación directa**

Se realizó por medio de visitas a las instalaciones de las pequeñas empresas distribuidoras de libros, para obtener la información de primera mano, mediante la presencia física.

#### **b) La entrevista.**

Fue una conversación entre algunos de los integrantes del equipo de trabajo y los gerentes de las pequeñas empresas distribuidoras de libros del área metropolitana de San Salvador, se dialogó con respecto a ciertos esquemas o pautas referentes a la subcontratación de servicios, aplicando un instrumento llamado guía de entrevista (ver anexo), desarrollado de forma personal y oral<sup>38</sup>.

El uso de la entrevista permitió obtener información objetiva de las fuentes primarias, de manera que contribuyó a la mejor interpretación de la situación de cada empresa.

---

38 Muñoz Campo, Roberto. "Guía para trabajos de investigación universitaria" Editorial artes graficas, tercera edición, El Salvador, 1992, Págs. 65 a la 80

### **c) Encuesta**

Se obtuvo información a través de los gerentes de las pequeñas empresas distribuidoras de libros mediante el uso de cuestionarios (ver anexo) diseñados en forma previa para obtener información específica de las empresas en las cuales ellos trabajan.

## **8. Determinación del universo y muestra**

### **a) Universo**

Para efectos de la investigación, el universo estuvo formado por las pequeñas empresas distribuidoras de libros del área metropolitana de San Salvador (ver listado en anexo)

### **b) Muestra**

Debido al tamaño del universo, no fue necesario establecer una muestra para llevar a cabo la investigación, ya que lo recomendable fue realizar un censo poblacional.

## **9. Procesamiento de la información**

El procesamiento de la información supone dos pasos, los cuales son:

### **a) Tabulación**

Expresa en valores o magnitudes la información recogida en las diferentes preguntas realizadas a través del cuestionario que se aplicó. Los datos obtenidos se reflejan en tablas para su análisis posterior.

### **b) Análisis e Interpretación de datos**

La interpretación de los datos ayudó a comprobar la veracidad de la información recopilada durante la investigación.

**PREGUNTA 1**

¿Con cuál o cuáles de las siguientes áreas organizativas cuenta su empresa?

**OBJETIVO**

Determinar la estructura organizativa de las empresas objeto de estudio.

**TABULACIÓN DE DATOS:**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Administración	20	100%
Finanzas	13	65%
Mercadeo	19	95%
Recursos humanos	13	65%
Servicios Generales administrativos	11	55%

**COMENTARIO:**

Es importante notar que las empresas objeto de estudio no cuentan con todas las áreas organizativas en mención, sin embargo todas ellas poseen el área administrativa y su gran mayoría la de mercadeo, un poco más de la mitad de estas cuentan con finanzas y recursos humanos, en tanto que la minoría es la que posee servicios generales administrativos, lo cual nos indica que las pequeñas empresas distribuidoras de libros a pesar de pertenecer al mismo sector presentan diferencias importantes en sus estructuras organizativas, al mismo tiempo que están descuidando notablemente al área de servicios generales administrativos que es un área potencialmente propensa a la subcontratación de servicios puesto que no representa mayor riesgo para la fuga de información importante y trascendental dentro de las empresas.

## PREGUNTA 2

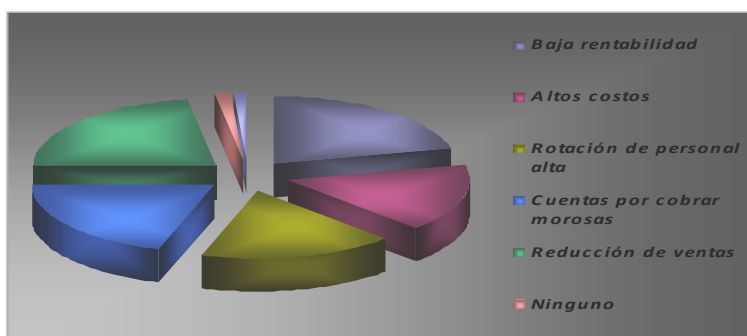
¿Podría mencionar cuál o cuáles de los siguientes inconvenientes se dan en su empresa?

## OBJETIVO

Identificar cuáles son los problemas que más afectan a las pequeñas empresas distribuidoras de libros.

## TABULACIÓN DE DATOS:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Baja rentabilidad	17	85%
Altos costos	13	65%
Rotación de personal alta	14	70%
Cuentas por cobrar morosas	16	80%
Reducción de ventas	18	90%
Ninguno	1	0.50%
Problemas de contratación de personal	1	0.50%



## COMENTARIO:

Puede observarse que los inconvenientes que se dan con mayor frecuencia en las empresas objeto de estudio son la reducción de ventas, la baja rentabilidad y las cuentas morosas, con una frecuencia intermedia la alta rotación de personal y los altos costos, en tanto que casi ninguna tiene problemas de contratación de personal, lo que permite prever que la presente investigación será de mucha utilidad ya que la subcontratación es una técnica que persigue de manera especial la erradicación de este tipo de inconveniente.

**PREGUNTA 3**

¿En cuál o cuáles áreas organizativas se dan los inconvenientes mencionados en la pregunta dos?

**OBJETIVO**

Establecer en qué áreas organizativas se dan más, los inconvenientes mencionados.

**TABULACIÓN DE DATOS:**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Administración	19	95%
Finanzas	11	55%
Mercadeo	19	95%
Recursos humanos	10	50%
Servicios Generales administrativos	11	55%

**COMENTARIO:**

Las empresas objeto de estudio coinciden en que la mayoría de los inconvenientes que se les presentan se dan en el área administrativa y mercadeo, en tanto que la mitad de ellas los tienen en finanzas, servicios generales administrativos y recursos humanos, lo que permite identificar qué áreas están presentando actualmente la mayoría de inconvenientes mencionados, que servirá para enfocar los esfuerzos de la investigación en dichas áreas.

#### PREGUNTA 4

¿Qué medidas ha considerado implementar para solventar dichos inconvenientes?

#### OBJETIVO

Obtener las medidas de solución que han adoptado las empresas objeto de estudio ante la problemática que enfrentan.

#### TABULACIÓN DE DATOS:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cambiar las estrategias actuales de la empresa	10	50%
Cambiar al personal	0	0%
Buscar ayuda profesional	7	35%
Esperar a que las condiciones cambien	8	40%

#### COMENTARIO:

De acuerdo con las cifras, la mitad de las empresas consideran que una de las medidas a implementar para solventar los inconvenientes por los que están atravesando es cambiar las estrategias actuales de la empresa y/o esperar a que las condiciones cambien, sin embargo alrededor de la tercera parte de estas han considerado buscar ayuda profesional y ninguna piensa en cambiar el personal, lo cual nos permite conocer las estrategias consideradas por las pequeñas empresas distribuidoras de libros así como las ideas que aportan en la solución de sus inconvenientes, permitiéndonos tener un panorama de la manera en que éstas están manejando la problemática que atraviesan así como la apertura que pudieran tener con respecto a la subcontratación.

**PREGUNTA 5.**

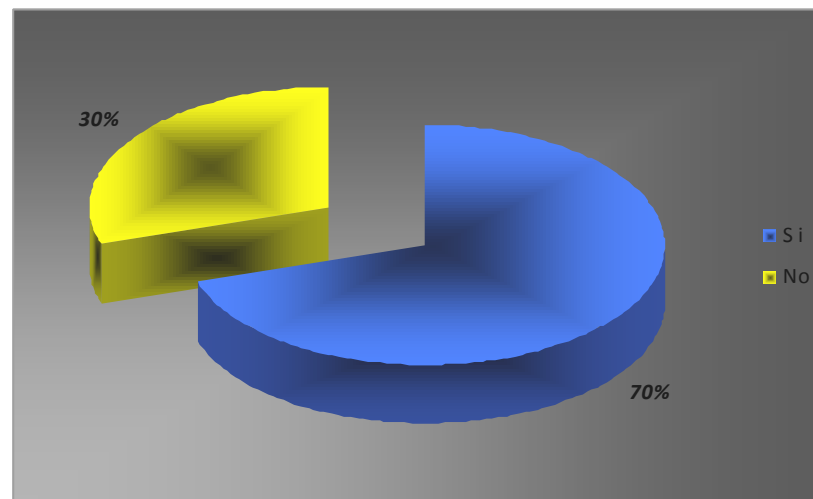
¿Ha escuchado hablar de la subcontratación?

**OBJETIVO**

Clasificar las empresas objeto de estudio según el conocimiento de la subcontratación de servicios.

**TABULACIÓN DE DATOS:**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	70%
No	6	30%
Total	20	100%

**COMENTARIO:**

Es importante notar que en el sector de las distribuidoras de libros el término subcontratación no es desconocido, ya que el 70% de las empresas han escuchado el término y el 30% no, lo cual es de gran ayuda debido a que si las empresas conocen del término, es indiscutible que así mismo hayan escuchado de las bondades que la técnica proporciona al ser aplicada por las empresas.

**PREGUNTA 6**

¿Lo aplican en su empresa, en qué áreas?

**OBJETIVO**

Conocer en cuáles y cuántas áreas de las empresas objeto de estudio se aplica la subcontratación de servicios.

**TABULACIÓN DE DATOS:**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Administración	0	0%
Finanzas	0	0%
Mercadeo	0	0%
Recursos humanos	0	0%
Servicios Generales administrativos	3	21%
Ninguna	11	79%

**COMENTARIO:**

Los resultados reflejan que de las 14 empresas que han escuchado hablar acerca de la subcontratación de acuerdo a la pregunta seis, el 79% de estas no lo aplican y el 21% lo hacen en el área de servicios generales administrativos, lo que nos aporta información valiosa para el desarrollo de la investigación pues convierte a las empresas que ya conocen sobre la subcontratación y que no la están aplicando en empresas altamente potenciales a aplicar la técnica.



**PREGUNTA 7**

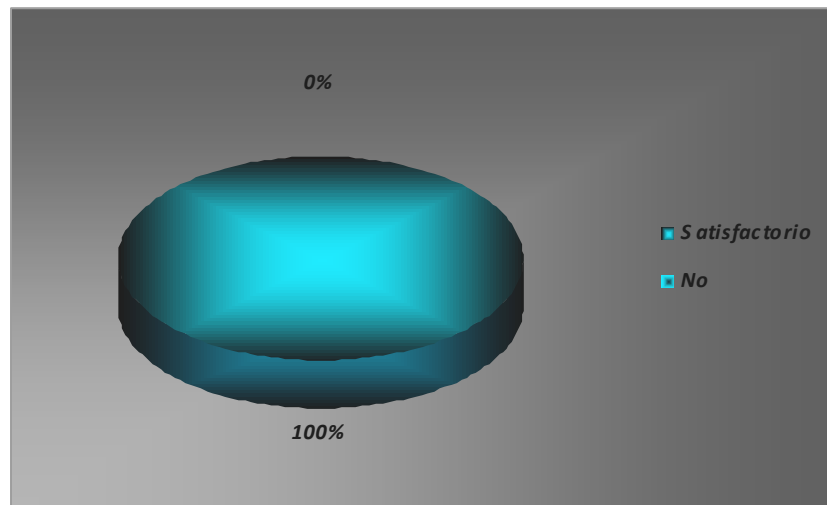
Considera que los resultados de estar aplicándola son:

**OBJETIVO**

Determinar cómo consideran las empresas objeto de estudio los resultados de la aplicación de la subcontratación en las mismas.

**TABULACIÓN DE DATOS:**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Satisfactorio	3	100%
No satisfactorio	0	0%
Total	3	100%

**COMENTARIO:**

De las tres empresas que aplican la subcontratación, es indudable la apreciación de que los resultados de emplearlo son satisfactorios, lo que significa que la aplicación de la subcontratación de servicios es completamente beneficiosa y ventajosa para ellos, y les ha brindado a las empresas soluciones a sus problemas.

**PREGUNTA 8**

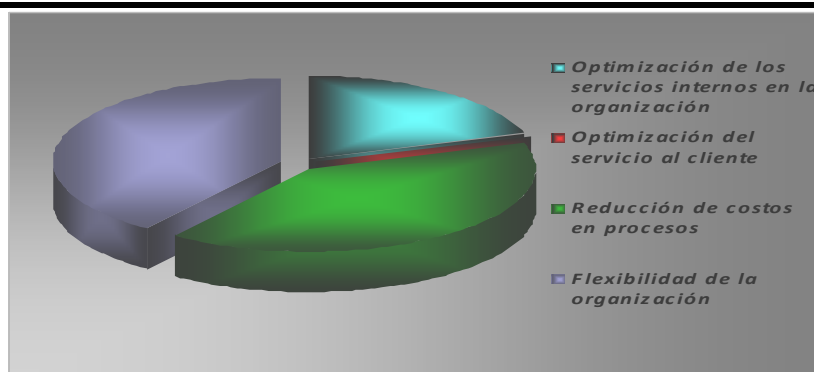
¿En qué considera que ha contribuido más significativamente la aplicación de la subcontratación?

**OBJETIVO**

Establecer los aspectos en que la subcontratación contribuye al mejoramiento de las empresas.

**TABULACIÓN DE DATOS:**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Optimización de los servicios internos en la org.	1	33%
Optimización del servicio al cliente	0	0%
Reducción de costos en procesos	2	67%
Flexibilidad de la organización	2	67%

**COMENTARIO:**

La mayoría de las empresas en estudio consideran que la aplicación de la subcontratación dentro de las mismas contribuye más significativamente en la reducción de costos y la flexibilidad de la organización, la tercera parte piensa que en la optimización de los servicios internos de la organización y ninguno opina que optimice el servicio al cliente, por tal motivo la aplicación de la subcontratación de servicios ayuda a solventar uno de los principales inconvenientes por lo que atraviesan actualmente las pequeñas empresas distribuidoras de libros que es la reducción de los costos.

**PREGUNTA 9**

¿Cuáles de los siguientes problemas han experimentado en su empresa como resultado de la aplicación de la subcontratación de servicios?

**OBJETIVO**

Investigar qué problemas enfrentan las empresas objeto de estudio a raíz de la aplicación de la subcontratación.

**TABULACIÓN DE DATOS:**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Acceso a información crítica por terceros	3	100%
Altos costos en el proveedor del servicio de la subcontratación de servicios	0	0%
El costo ahorrado con el uso del la subcontratación de servicios no es el esperado	2	67%

**COMENTARIO:**

Uno de los principales inconvenientes de la aplicación de la subcontratación ha sido sin duda alguna el acceso a información crítica por terceros ya que el 100% de los encuestados coinciden en este problema, así también un 66.66% de los encuestados consideran que el costo ahorrado con el uso de la subcontratación de servicios no es el esperado, lo cual nos revela que se tienen identificados los inconvenientes que las empresas están atravesando con la aplicación de la subcontratación, lo que contribuye a que puedan considerarse para proponer los respaldos requeridos durante el proceso de aplicación de la técnica que garanticen la disminución o erradicación de estos inconvenientes.

**PREGUNTA 10**

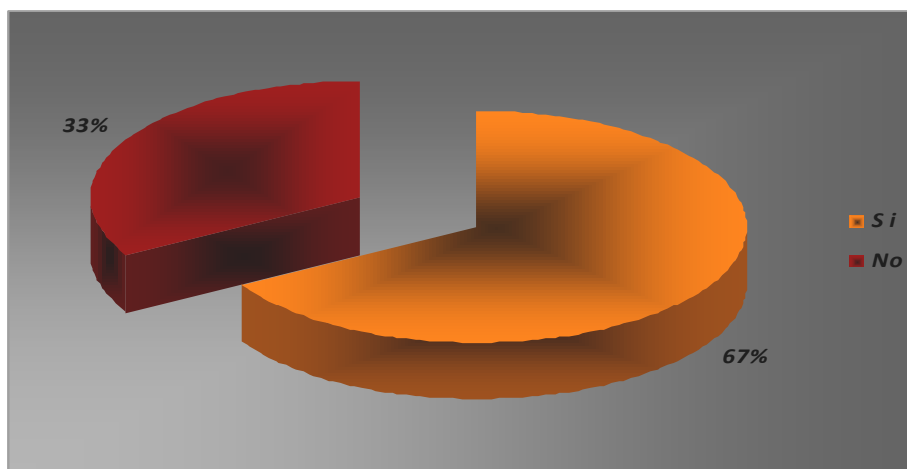
¿Han considerado aplicarla en alguna otra área dentro de su empresa?

**OBJETIVO**

Analizar si las empresas objeto de estudio han considerado extender la subcontratación a otras áreas.

**TABULACIÓN DE DATOS:**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

**COMENTARIO:**

El 66.67% de las empresas que actualmente aplican la subcontratación de servicios, manifiestan estar interesados en extenderla a otra área de la empresa, en tanto que un 33.33% no está interesado, por consiguiente estas empresas que si están interesadas en hacerlo podrán tener un mejor panorama para aplicar la subcontratación en otras áreas mediante la propuesta que surja de está investigación.

**PREGUNTA 11**

¿Alguna empresa le brinda la subcontratación de servicios, cuál?

**OBJETIVO**

Identificar las empresas que ofrecen la subcontratación de servicios en la zona metropolitana de San Salvador.

**TABULACIÓN DE DATOS:**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Outsource	1	33%
G y S	2	67%
O y M	2	67%

**COMENTARIO:**

De las empresas que aplican la subcontratación de servicios dos de ellas utilizan el mismo proveedor del servicio. Y por otra parte una de la distribuidora lo realiza con otro proveedor, lo que nos indica que existen diversas opciones de empresas que ofrecen el servicio actualmente, así mismo nos ayuda a saber cuáles son las empresas de subcontratación que ya conocen, para poder darles a conocer otra variedad de empresas que podrían considerar al momento de elegir a sus proveedores de servicios.

**PREGUNTA 12**

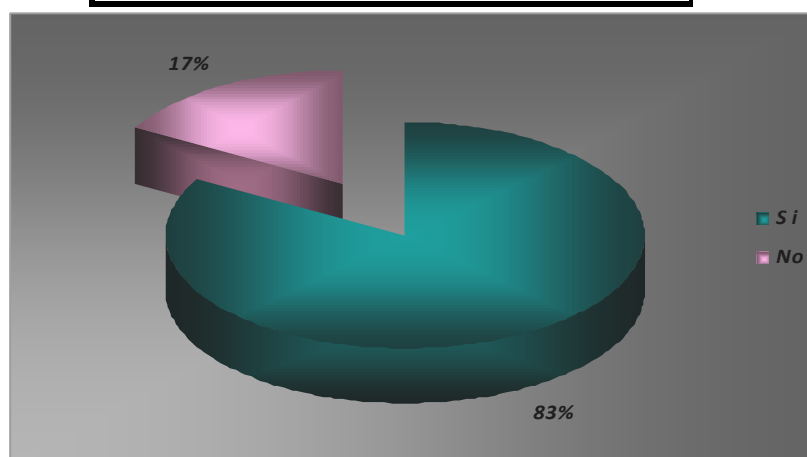
¿Ha considerado subcontratar personal a través de otras empresas?

**OBJETIVO**

Conocer si los empresarios estarían abiertos a la posible implementación de la subcontratación de servicios sus empresas.

**TABULACIÓN DE DATOS:**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

**COMENTARIO:**

De las empresas que no han escuchado hablar de la subcontratación, el 83.33% están propensas a implementarla ya que han considerado subcontratar servicios a través de otras empresas, a diferencia de 16.67% que manifiesta no haberlo considerado, lo cual indica que la aplicación de la subcontratación de servicios está siendo considerada por las pequeñas empresas, las que al conocer acerca de sus ventajas estarán más dispuestas a realizarlo.

**PREGUNTA 13**

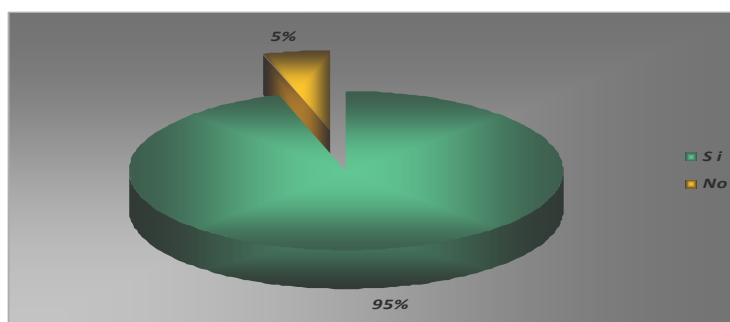
¿Estaría en la disposición de aceptar asesoría para la aplicación de una técnica que contribuya a la reducción o eliminación de los inconvenientes que actualmente atraviesa su empresa?

**OBJETIVO**

Identificar si la aplicación del presente estudio será viable para las pequeñas empresas distribuidoras de libros.

**TABULACIÓN DE DATOS:**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	95%
No	1	5%
Total	20	100%

**COMENTARIO:**

El resultado de esta pregunta refleja que el 95 % de las empresas manifiestan estar en la disposición de aceptar asesoría para conocer y aplicar técnicas administrativas que les ayuden a solventar los inconvenientes que actualmente tienen, en tanto un 5% no estaría dispuesto, las empresas distribuidoras de libros están iniciando un cambio de mejora, con la aceptación de asesorarse en la aplicación de técnicas que les permitan cambiar su situación actual para volverse más rentables, mediante la subcontratación se espera proveerles una alternativa que les permita alcanzar esos objetivos en el corto, mediano y largo plazos.

## **F. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL RESPECTO A LA APLICACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE LIBROS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

El objetivo de ésta Investigación es analizar la brecha entre la situación actual y la situación objetivo, en base a la investigación que nos ha permitido conocer en detalle cada uno de los puntos a evaluar.

Después de realizar la investigación con las pequeñas empresas distribuidoras de libros del área metropolitana de San Salvador, podemos establecer la situación actual de las mismas en relación al tema de investigación “la subcontratación”.

Del total de empresas sujetos de estudio las cuales fueron filtradas según el número de empleados con los que cuentan y que las mismas se encuentren ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, hemos realizado una recopilación de la información a través de las encuestas y entrevistas las cuales nos arrojan la siguiente información:

La estructura organizativa de las pequeñas empresas distribuidoras de libros a pesar de pertenecer al mismo rubro es muy diferente entre ellas ya que solamente el área de administración es la común en todas las empresas, así mismo es importante conocer que el área que menos se encuentra es la de servicios generales, de igual manera los problemas por los que atraviesan actualmente están directamente ligados a las áreas de administración y mercadeo según los resultados obtenidos.

Al consultar sobre la problemática actual que atraviesan las pequeñas empresas distribuidoras de libros se determinó que principalmente son la reducción de ventas así como la baja rentabilidad y las cuentas morosas las cuales sin duda pueden estar relacionadas con la situación económica que atraviesa el país, así mismo es importante mencionar que la venta de libros no es una actividad que se realiza comúnmente en nuestro país, esta tiene sin duda temporadas en las cuales sus ventas son muy buenas que están relacionadas directamente con las temporadas escolares, así como la proliferación del Internet que se ha



convertido en un factor que influye negativamente para el rubro, puesto que se vuelve más fácil y más económica la búsqueda de información por éste medio en lugar de la adquisición de literatura, otro de los problemas con los que se enfrentan actualmente las pequeñas empresas distribuidoras de libros es la alta rotación de personal lo que sin duda afecta los resultados de las mismas ya que incide de manera directa en la disminución de las ventas, pues al tener una baja en el personal de ventas esto ocasiona que las mismas se vean reducidas considerablemente, pues esto influye de manera negativa en los resultados de la empresa por factores como la curva de aprendizaje que debe pasar cualquier personal nuevo en la organización.

En general las empresas manifiestan que las medidas que han considerado implementar para solventar los inconvenientes por los que atraviesan son cambiar las estrategias actuales de la empresa y/o esperar a que las condiciones cambien, así como buscar ayuda profesional por el contrario ninguna de ellas piensa en cambiar al personal con el que cuentan actualmente, a pesar de tener identificadas las áreas en las que están presentando los problemas, actualmente las pequeñas empresas distribuidoras de libros en búsqueda de soluciones a los problemas que atraviesan, están realizando reuniones periódicas con otras empresas del mismo sector a fin de encontrar las mejores prácticas entre ellas, así como obtener ideas que puedan aportar soluciones ante la situación actual que se presenta en el sector, adicionalmente para las empresas que forman el grupo Océano se han tomado medidas en búsqueda de las mejores soluciones entre ellas podemos mencionar: igualar las comisiones de ventas en todas las distribuidoras, igualar la oferta comercial, lo anterior se suma a la lucha por la competencia leal que busca Grupo Océano.

El tema “La subcontratación de servicios” dentro de las pequeñas empresas distribuidoras de libros no es del todo desconocido ya que más de la mitad de las empresas encuestadas han escuchado hablar del término, lo cual sin duda nos aporta un dato interesante para el desarrollo de nuestra investigación, sin embargo a pesar de conocer el término, es muy reducido el número de empresas que lo utilizan actualmente en el sector, así mismo podemos mencionar que de las empresas que aplican la subcontratación el 100% lo aplican en el área de servicios generales misma que no poseen dentro de su estructura organizativa todas las empresas del sector. Es importante conocer que de todas las empresas que actualmente

aplican la subcontratación los resultados obtenidos han sido satisfactorios lo que nos indica que la técnica de la subcontratación es sin duda una solución viable para las empresas del sector y las que no pertenecen al mismo.

Existen varios beneficios derivados de la aplicación de la subcontratación pero sin duda los que nos puedan mencionar las empresas del sector que ya lo están aplicando son de suma importancia ya que han sido el resultado directo de la aplicación de la misma, dentro de los cuales podemos mencionar: reducción de costos en procesos, flexibilidad de la organización, optimización de los servicios internos, lo anterior nos permite contar con un parámetro de comparación para poder recomendar a otras empresas la aplicación de la técnica basado en resultados obtenidos por otras empresas del mismo sector.

Aparte de los aspectos citados anteriormente, existen elementos que hacen riesgosa la aplicación de la subcontratación entre los cuales podemos mencionar: el acceso a información crítica por terceros que es de notoria preocupación para los pertenecientes al sector así como el hecho de que el costo ahorrado con el uso de la subcontratación no es el esperado, a pesar de lo mencionado anteriormente se considera que la subcontratación es eficiente ya que los aspectos negativos mencionados no logran opacar los beneficios obtenidos con la aplicación de la técnica.

Es interesante también conocer que de las empresas que actualmente aplican la subcontratación más de la mitad están interesadas en extender la técnica a otra área funcional.

Con la finalidad de conocer los nombres de empresas que actualmente ofrecen la subcontratación de servicios en nuestro país, verificamos con las empresas que actualmente aplican esta técnica el nombre de las mismas y nos indican que: Outsource, G y S, O y M, las anteriores son algunas de las empresas que actualmente ofrecen éste servicio.

Vale la pena citar que de las empresas que manifiestan no conocer el término subcontratación, el 83% manifiesta interés de subcontratar personal a través de otras empresas, dato que resulta interesante ya que estas empresas son potenciales usuarios de la técnica de la subcontratación.

Dada la situación actual de las pequeñas empresas distribuidoras de libros y en la búsqueda de la competitividad de las mismas se encontró una total apertura de aceptar una asesoría para conocer y aplicar una técnica administrativa que les ayude a solventar los inconvenientes que actualmente atraviesan.

## G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

- La subcontratación presenta una serie de ventajas. Las principales ventajas estratégicas son la reducción de costos en los procesos, la flexibilidad organizativa y la optimización de los servicios internos, por lo que todas las empresas que la aplican la consideran satisfactorio. En resumen, desde un punto de vista estratégico, la subcontratación permite concentrar los esfuerzos de la empresa en la principal actividad de su negocio.
- En general podemos mencionar que los problemas por los que atraviesan las pequeñas empresas distribuidoras de libros son la reducción de ventas, alta rotación de personal, la baja rentabilidad y las cuentas morosas, después de analizarlos, las medidas que proponen para solventar dichos inconvenientes son cambiar las estrategias actuales de la empresa y/o esperar a que las condiciones cambien.
- La decisión de subcontratar es sin duda importante para cualquier organización, si la compañía lo hace correctamente, redundará en mayores beneficios, las empresas sujetos de estudio manifiestan estar interesadas en realizarlo. Casi todas las empresas están propensas a cambiar de estrategias tanto como a buscar ayuda profesional, así como dispuestas a aceptar asesoría para reducir o eliminar, a través de la aplicación de técnicas administrativas, los inconvenientes que actualmente enfrentan.
- La mayoría de las empresas no cuentan con personal subcontratado, han escuchado hablar de la subcontratación, pero a pesar de que el término no es desconocido por las pequeñas empresas distribuidoras de libros, solamente el 21% de estas lo aplican, por lo que el resto pueden considerarse clientes potenciales de la subcontratación de servicios.
- La desventaja de la subcontratación es que el proveedor externo puede aprender y tener conocimiento de la información crítica de la empresa, y existe la posibilidad de que los use para empezar su propia industria y se convierta de suplidor a competidor.

- Podemos finalizar considerando que en la actualidad uno de los objetivos más buscados por todas las empresas es la mayor eficiencia al menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicio al cliente.

## **2. Recomendaciones**

- En vista de los inconvenientes que presentan actualmente las pequeñas empresas distribuidoras de libros es recomendable contar con un sistema que pueda proveer personal capacitado en forma sostenida para la venta de libros y que ayude a la reducción de costos en la empresa, para lo cual puede considerarse la subcontratación como una estrategia alternativa para implementarlo en las empresas, entendiéndose por éste a una metodología que sirve para la incorporación de la toma de decisiones gerenciales, y básicamente se trata de una modalidad según la cual una organización o grupo de personas ajena a la compañía es contratada para hacerse cargo de una parte del negocio o de un servicio puntual dentro de ella, con el fin de agilizarlo, optimizar la calidad y reducir costos.
- Es recomendable, al iniciar cualquier proceso de subcontratación, hacerlo de forma escalonada y en fases independientes para medir gradualmente el impacto, y corregir así cualquier desviación, en el caso de las empresas en estudio debe priorizarse las áreas de finanzas y mercadeo pues es necesario monitorear el trabajo que están realizando ya que a ellas es atribuible la reducción en las ventas y las cuentas morosas que están perjudicando de manera directa la rentabilidad de las mismas.

## H. ANÁLISIS FODA

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
INTERNO		EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las empresas que ya están aplicando la subcontratación de servicios, consideran que los resultados son satisfactorios.</li> <li>○ La aplicación de la subcontratación de servicios colabora a la concentración en acciones primordiales de la empresa, para obtener un mejor provecho.</li> <li>○ Dentro de las empresas encuestadas que tienen en práctica esta técnica ya han considerado aplicarlas en otras áreas.</li> <li>○ diversificación de contenidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La falta de retroalimentación de la información crítica por parte de terceros.</li> <li>○ Alta rotación de personal.</li> <li>○ Reducción de Ventas.</li> <li>○ Poca productividad en el área de cobros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las empresas en estudio están de acuerdo en aceptar la ayuda o asesoría de esta técnica y poder aplicarla en sus empresas.</li> <li>○ al reducir los costos las pequeñas empresas distribuidoras de libros pueden generar maximización en sus utilidades.</li> <li>○ Tienen bien definidas las áreas que presentan más inconvenientes, lo que facilita identificar los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las pequeñas empresas distribuidoras de libros no cuentan con una estructura organizativa completa.</li> <li>○ La proliferación del uso del Internet influirá aun más en la reducción de ventas de libros.</li> <li>○ Baja rentabilidad</li> <li>○ Selección incorrecta del proveedor del servicio.</li> <li>○ Riesgo de suscribir un contrato poco ventajoso.</li> <li>○ Posibilidad de que existan costos ocultos en la subcontratación de recursos</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>○ la mayoría de las empresas se manejan términos relevantes sobre la subcontratación de servicios.</li></ul>		<p>aspectos más vulnerables para la aplicación de la subcontratación de servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Los costos de los proveedores no son considerados altos, por lo que se esperaría que estén dispuestas a aplicarlo</li><li>○ No se ha explotado la subcontratación de servicios en las distintas áreas organizativas de las pequeñas empresas distribuidoras de libros</li></ul>	
--	--	--	--

### **CAPÍTULO III: “PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE LIBROS, A TRAVÉS DE LA SUBCONTRATACIÓN SERVICIOS. CASO ILUSTRATIVO PROMECA.”**

En el presente capítulo se presenta una propuesta sobre la aplicación de la subcontratación de servicios, su importancia, alcance, limitaciones, objetivos que pretende alcanzar, sus beneficios, lo cual se espera ayude a solucionar los problemas con que se enfrentan las pequeñas empresas distribuidoras de libros.

#### **A. IMPORTANCIA**

La propuesta presentada es de suma importancia ya que induce a la pequeña empresa distribuidora de libros PROMECA, a que adopte una técnica que le permita optimizar la utilización de sus recursos y con ello la maximización de utilidades a través de la aplicación de la subcontratación de servicios.

#### **B. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1. Alcance**

A través de la propuesta se considera lograr:

- ✓ Aumento en la productividad de ventas a través de la contratación de personal mejor capacitado.
- ✓ Disminución en el pasivo laboral con la sustitución de sueldo y las obligaciones laborales que ello conlleva por el pago de las mensualidades a los proveedores del servicio.
- ✓ Disminución en el índice de mora a través de la mejora en la gestión de cobros.



## **2. Limitaciones**

Los obstáculos que afectaron en el desarrollo de la propuesta de aplicación de la subcontratación de servicios fueron:

- e) Demora en la entrega de información de la empresa PROMECA por la persona encargada de proporcionarla.
- f) Limitación en los horarios de trabajo del equipo, para el desempeño de este capítulo.
- g) Tiempo de aprobación del tema de investigación demasiado prolongado.

## **C. OBJETIVOS**

### **1. General**

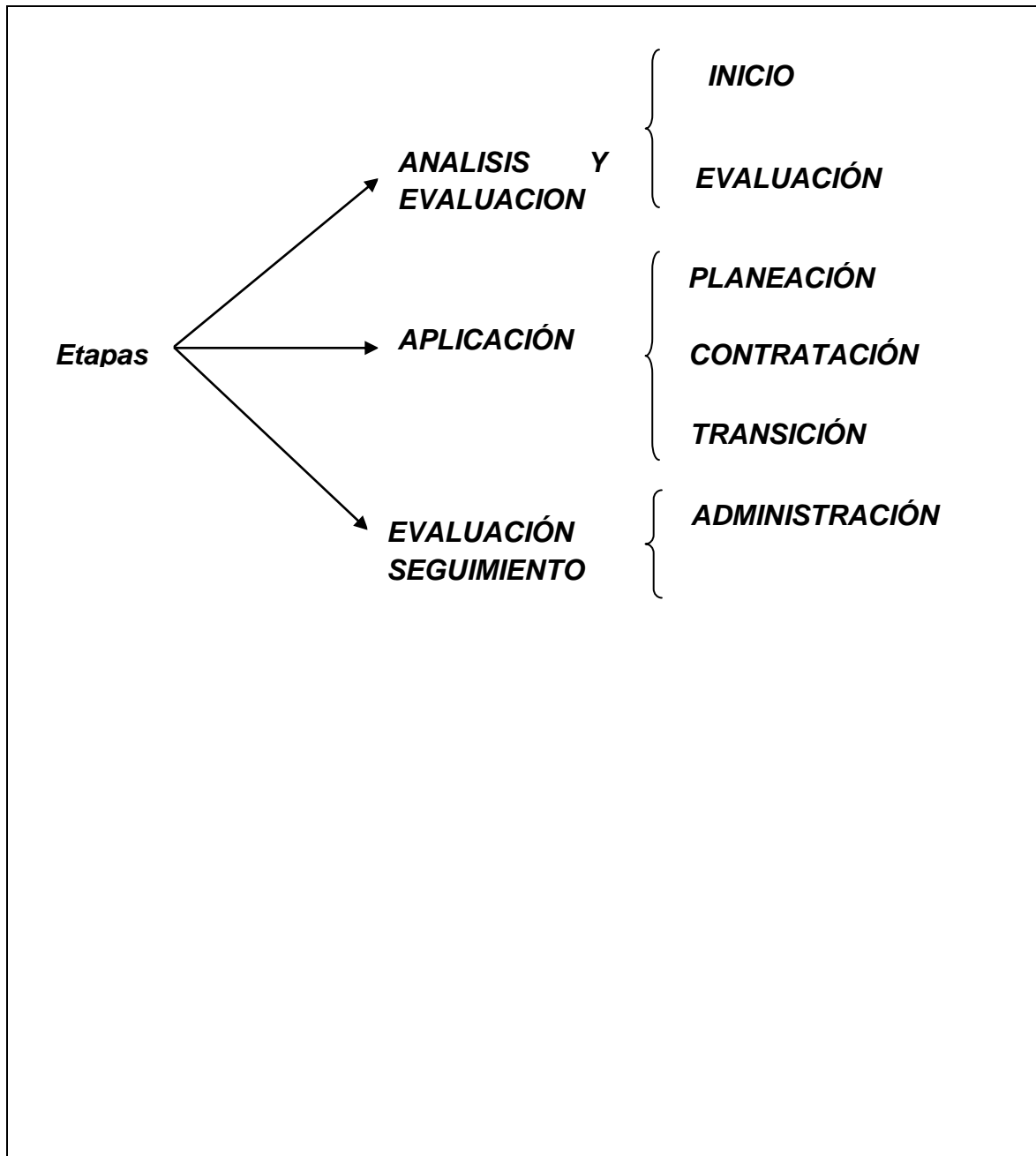
Presentar a la empresa distribidora de libros PROMECA una propuesta que incluya: un plan de aplicación, evaluación y seguimiento de la subcontratación de servicios, con el propósito de que éste sea implementado dentro de la misma.

### **2. Específicos**

- a. Evaluar las áreas con que cuenta PROMECA, para proponer aquellas en las cuales la subcontratación de servicios podría ser beneficiosa a la empresa.
- b. Presentar un plan con cada una de las fases a seguir para la aplicación de subcontratación de servicios en PROMECA.
- c. Proponer la evaluación y seguimiento de la subcontratación de servicios dentro de la empresa.

#### D. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS

Las fases que deben seguirse para la aplicación de la subcontratación de servicios pueden agruparse la siguiente manera:



FUENTE: Elaborado por equipo de trabajo

### 1. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS ÁREAS CON QUE CUENTA LA EMPRESA

El momento en que la empresa aún no ha iniciado el proceso de aplicación de subcontratación de servicios se conoce como fase cero, en ésta se examinan los beneficios estratégicos, es decir, que en ella se toma la decisión de iniciar el proceso o no, una vez tomada la decisión se procede a realizar la fase uno que es la evaluación, en la cual se debe:

a) Realizar una evaluación de todas las áreas con las que cuenta la empresa, así como del personal por el cual están conformadas, para obtener un enfoque global de la situación organizacional actual de la misma, que permita realizar un análisis exhaustivo, esto debe hacerse con la ayuda de la estructura organizativa.

b) Después de haberse realizado el análisis de cada una de las áreas con que cuenta la empresa, se evalúan aquellas en las cuales es recomendable subcontratar personal externo, lo que permite presentar la proyección de subcontratación de servicios a considerar.

Esta proyección puede presentarse en un cuadro resumen en el que se detallen los servicios a adquirir, como el siguiente:

#### PROYECCIÓN DE SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS

Servicios	Personal Requerido	Responsable	Tiempo de Servicio

## **2. APLICACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS**

Incluye la fase dos que es la planeación, la tres en la cual se efectúa la contratación y la cuatro que es el proceso de transición.

La metodología de la subcontratación es esencialmente la incorporación de una buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado, es por ello que se hace necesario establecer un plan adecuado al perfil de la empresa.

### **a) Planeación**

En esta fase se establecen las empresas potenciales a utilizar para la subcontratación, el proceso dura de cuatro a seis semanas dependiendo del tamaño de la empresa así como del número de empresas que se consideren para cotizar, en ella participan el gerente general, el gerente administrativo y el representante legal de la empresa.

Al final del proceso debe entregarse las ofertas obtenidas de las empresas que brindan el servicio de subcontratación, donde las mismas detallan los pormenores de los servicios que ofrecen para cada área propuesta para la subcontratación, de tal forma que se pueda visualizar cuáles son las mejores propuestas presentadas para negociar con las empresas que prestan el servicio de subcontratación.

### **b) Contratación**

Después de negociar con las empresas ofertantes, se selecciona la empresa que se va a utilizar para la subcontratación de servicios, esto es realizado por los involucrados en la planeación, quienes pueden solicitar la ayuda de asesores externos así como de representantes de la empresa subcontratada elegida.

Se estudian modelos de contratos legales que se utilizan para la subcontratación con el propósito de analizar cuáles son los términos generales del contrato de prestación de servicios que más convienen a la empresa.

### c) Transición

En esta fase se realizan los procedimientos legales, en caso de que en la negociación se acuerde que se transfiera el personal o parte de él a la empresa subcontratista, los mismos firman contrato con la nueva empresa y se da por terminado el contrato con la empresa actual, en caso que en la negociación se acuerde la transferencia de activos, dichas actividades también se realizan en esta fase. Es realizado por el equipo central y el gerente de la empresa que presta el servicio de subcontratación así como el personal de las áreas subcontratadas.

Al final del proceso se presenta el contrato legal donde se establecen las responsabilidades, obligaciones y derechos del subcontratista así como de la empresa contratante.

Además se decide la fecha de inicio del contrato legal a celebrarse.

## **3. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS**

Incluye la fase cinco, que es la administración de la subcontratación, en ella se evalúa las generalidades del proveedor, el proceso de evaluación y los resultados, lo cual es de utilidad para dar seguimiento a la implementación realizada.

### **a) Evaluación de generalidades**

Este tipo de evaluación será utilizado para tener una apreciación del proveedor elegido, se incluyen preguntas enfocadas a comprobar si ha cumplido con los lineamientos y objetivos establecidos, por lo que si las respuestas son positivas, esto nos da indicio del comportamiento del proveedor, aunque el resultado final se obtendrá hasta tener los indicadores completos.

La evaluación debe llevarse a cabo por una persona delegada por el subcontratista del servicio o por él mismo, para ello se llenará unos formularios prediseñados, en los cuales se le dará un puntaje al proveedor en cada uno de los aspectos que se evalúen, la puntuación se realizará en una escala de 1 a 5, así:

CATEGORIA	PUNTOS
MALO	1
REGULAR	2
BUENO	3
MUY BUENO	4
EXCELENTE	5

En donde:

- Malo: El proveedor falla completamente en el aspecto que se evalúa
- Regular: El proveedor presenta deficiencias graves en el aspecto que se evalúa
- Bueno: El proveedor presenta deficiencias leves en el aspecto que se evalúa
- Muy bueno: El proveedor cumple con las expectativas en el aspecto que se evalúa
- Excelente: El proveedor sobrepasa las expectativas en el aspecto que se evalúa.

Los aspectos a evaluar serán los siguientes:

✓ **Evaluación de calidad en el servicio**

Este indicador evalúa al proveedor en cuanto a la calidad del servicio que se ha recibido. En la tabla de ponderación se le asigna un 30% equivalente a 30 puntos distribuidos en la siguiente forma:

INTERPRETACION	PUNTAJE
El proveedor no cumple con el mínimo de exigencia. Debido a la importancia de este indicador se recomienda analizar alternativa de cambio.	
El proveedor se ubica dentro de la categoría de regular, por lo tanto tiene que mejorar bastante o de lo contrario también se sugiere evaluar otras ofertas de servicio.	
El proveedor cumple con la calidad, sin embargo necesita mejorar el servicio, por lo tanto es necesario hablar con el proveedor y manifestarle que se requiere que mejore.	
El proveedor está en el camino hacia la calidad total de sus servicios, por lo cual se recomienda mejorarlo.	
El proveedor cumple con la calidad total de sus servicios, por lo cual es importante mantener muy buenas relaciones con este y garantizar la renovación del contrato.	
TOTAL	

✓ **Evaluación de tiempo**

Aquí se evalúa la precisión con que el proveedor ejecuta sus labores, puntualidad y la adaptabilidad al horario de trabajo de la empresa. A este indicador se le ha establecido un 20% correspondiente a 20 puntos distribuidos de la siguiente forma:

INTERPRETACION	PUNTAJE
En esta situación el proveedor está incumpliendo en gran medida el tiempo en ejecutar el trabajo, por lo cual se recomienda reunirse con ellos para que se supere en un 100% el problema, o de lo contrario tendrá que sustituirse.	
Un proveedor que se ubique en esta categoría necesita mejorar y habrá que reunirse con la administración de ellos. Se les puede aplicar descuento monetario o si persisten en este tipo de situación, cambiarlos.	
En esta categoría el proveedor ha mejorado en cuanto a las exigencias de tiempo, sin embargo, sigue enfrentado problemas, se recomienda reunirse con el proveedor y continuar con los descuentos si persiste el incumpliendo.	
El proveedor está realizando con precisión su trabajo y se adapta al horario de labores, no obstante siempre existen inconvenientes, los cuales son de carácter superable.	
En este rango el proveedor demuestra mucha responsabilidad en el cumplimiento de su trabajo, además de ser colaborador y disciplinado en sus funciones.	
TOTAL	



✓ **Evaluación de personal**

Este indicador evalúa al personal del proveedor en cuanto al desempeño de su trabajo, las relaciones interpersonales, su presentación y la confiabilidad. A este criterio de evaluación se le asigna un 30% el cual equivale a 30 puntos distribuidos así:

INTERPRETACION	PUNTAJE
Este rango significa que el personal del proveedor no brinda confianza a la empresa y no cumple con el mínimo de su trabajo. Por lo tanto se recomienda cambiar al personal.	
El personal del proveedor desempeña su función en forma regular, por lo tanto habrá que manifestarle al proveedor sobre la necesidad de mejorar el trabajo de sus empleados o sustituirlos.	
El personal del proveedor es confiable, su desempeño es aceptable, sin embargo, necesita mejorar. Se recomienda comunicar al proveedor los aspectos en que sus empleados presenten deficiencias.	
El personal del proveedor está cumpliendo con las exigencias del contrato, es un buen elemento para la organización.	
El personal del proveedor no solo es el idóneo en sus funciones, sino que colabora más allá de lo asignado y es confiable, sería de beneficio para el trabajador que se le comunique esta situación al subcontratista.	
TOTAL	

✓ **Evaluación de herramientas y equipo**

Otro aspecto importante a evaluar son las herramientas y equipo con las que cuenta el proveedor, en aquellos servicios en los cuales es necesario. El propósito de esta evaluación, es determinar en que medida el equipo que utilizan es adecuado para desempeñar con rapidez y efectividad sus labores, así como si ésta cuenta con tecnología actualizada; este indicador tiene asignado un 20% equivalente a 20 puntos los cuales están distribuidos en las categorías siguientes:

INTERPRETACION	PUNTAJE
Al igual que en la misma categoría de otros indicadores, en ésta se tiene que alertar al proveedor que si no innova o cambia su herramienta y equipo tendrá que ser reemplazado.	
En esta situación el equipo se encuentra en un estado regular, y por lo cual, se deberá solicitar al proveedor que cambie sus equipos o que los arregle de tal forma que tengan un mejor rendimiento.	
Este rango refleja que los equipos y las herramientas utilizadas están en buenas condiciones, sin embargo, pueden servir con nuevos equipos o equipos con tecnología avanzada.	
Las herramientas y equipos están en perfectas condiciones y además son nuevos, por lo cual su rendimiento es el adecuado.	
El equipo no solo está en perfectas condiciones sino que es de tecnología avanzada, su rendimiento es superior al esperado.	
TOTAL	

Luego de evaluar los cuatro aspectos antes mencionados, se realiza la sumatoria de la puntuación en cuadro resumen como el siguiente:

CRITERIOS EVALUADOS	PUNTAJE TOTAL
Calidad en el servicio	
Tiempo	
Personal	
Herramienta y equipo	
<b>Total Global</b>	

Una vez obtenido el total global de puntos obtenidos se busca el valor en el cuadro siguiente para conocer la categoría en que se ubica el proveedor:

RANGO DE PUNTAJES	CATEGORIA
De 20 a 39	MALO
De 40 a 59	REGULAR
De 60 a 79	BUENO
De 80 a 99	MUY BUENO
100	EXCELENTE

De tal forma que una vez conocida la categoría en que se ubica se deberá tomar decisiones de continuar, cambiar al proveedor o hacerle las sugerencias que conlleven a superar las deficiencias en las diferentes áreas evaluadas. Para lo cual puede tomarse en cuenta lo siguiente:

### **CATEGORÍA DE MALO**

Si después de la suma de todos los puntos de cada indicador, el proveedor se ubica en esta categoría, reflejará que los servicios han sido mal ejecutados en todo nivel, y por lo tanto la decisión a tomar sería reemplazarlo.

### **CATEGORÍA DE REGULAR**

Esta categoría indica que el proveedor necesita mejorar en todo los niveles del servicio que presta. Deberá reunirse con los propietarios y sugerirle que para continuar proporcionando sus servicios, es imprescindible que supere notoriamente la insuficiencia con la que se ha estado desempeñando, de lo contrario advertirle que se cambiará de proveedor.

### **CATEGORÍA DE BUENO**

En este rango el proveedor está suministrando un buen servicio, está cumpliendo con gran parte de las expectativas. Sin embargo, se considera que es factible que incremente su capacidad de servicio, por lo cual es conveniente reunirse con ellos y sugerirles que la empresa espera que su nivel de trabajo alcance la excelencia. No obstante, es aceptable continuar trabajando con tal proveedor y mantener buenas relaciones comerciales.

### **CATEGORÍA DE MUY BUENO**

En este nivel el proveedor está cumpliendo con las expectativas que se esperan del servicio, su rendimiento es bastante aceptable; es importante conservar a este tipo de proveedor y mantener buenas relaciones comerciales.

## CATEGORÍA DE EXCELENTE

Esta categoría ubica al proveedor como excelente, es decir no solo cumple con los requisitos que se le han estipulado, sino que el proveedor labora y rinde mas allá de lo que comúnmente realizan otros. Por lo tanto es importante cuidar de estos proveedores, garantizarle que en el próximo período se renovará el contrato y si es posible se debe revisar sus honorarios.

### b) Evaluación del proceso

En esta etapa se medirá el progreso que se está obteniendo en la evaluación de los servicios que se han subcontratado, esto deberá ser realizado por el evaluador, para lo cual es necesario se llene el siguiente formulario:

PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1. Los criterios de evaluación asignados al modelo son acordes a los servicios que se están evaluando.			
2. Considera que se deben incluir otros criterios de evaluación.			
3. Existen limitaciones para realizar la evaluación en lo que se refiere a asignación de recursos.			
4. Existen limitaciones para realizar la evaluación referente a disponibilidad de tiempo.			
5. Los formatos que se están utilizando para evaluar los servicios son los más adecuados.			
6. Se están evaluando todos los servicios subcontratados.			
7. El procedimiento del modelo es comprensible.			
8. Se están cumpliendo las políticas de evaluación.			

Los resultados obtenidos ayudarán a verificar si la herramienta empleada en la evaluación de generalidades es apropiada para realizarla, si se está aplicando de manera correcta así como para mejorarla.

### c) Evaluación de Resultados

Para la evaluación de los resultados de aplicación del modelo de evaluación, se propone el siguiente formulario, el cual deberá ser completado por el subcontratista del servicio.

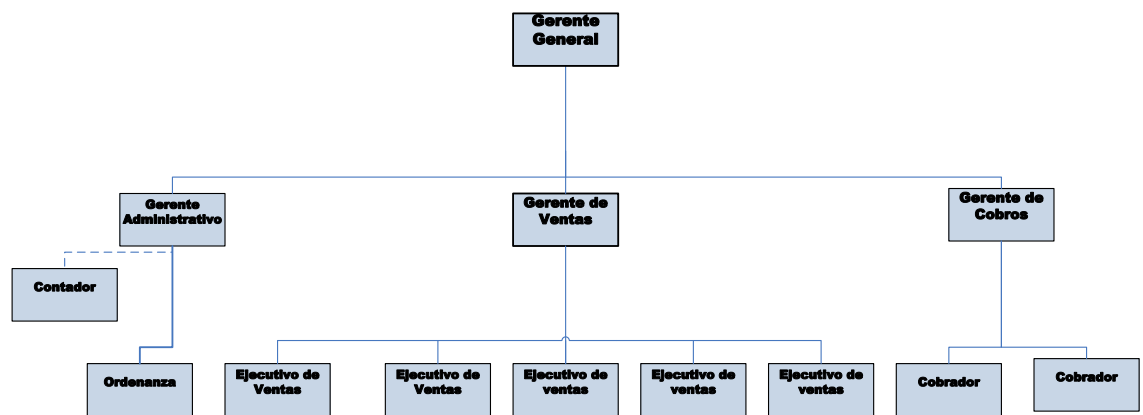
PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1. Son efectivos los resultados finales obtenidos.			
2. Se están alcanzando todos los objetivos previstos de la planeación y subcontratación.			
3. Los resultados del modelo de evaluación sirven en la toma de decisión.			
4. Son adecuadas las ponderaciones asignadas a los criterios de evaluación.			
5. Se están realizando recomendaciones a la Gerencia General, derivadas del resultado de la aplicación del modelo.			
6. Se reúne el comité de evaluación con la gerencia a fin de tomar decisiones de continuidad o cambio de proveedor.			
7. Se está comparando lo planificado con los resultados finales.			

Los resultados obtenidos servirán de referencia para verificar si es conveniente continuar aplicando la herramienta para futuras evaluaciones, si debe mejorarse o sustituirse por otra más adecuada.

## E. CASO ILUSTRATIVO

### 1. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ÁREAS CON QUE CUENTA LA EMPRESA

- a) Actualmente PROMECA presenta la siguiente estructura organizativa:



Fuente: Elaborado por equipo de trabajo, Enero de 2009

#### Gerencia General

##### Análisis:

Es la instancia ejecutora por gestión directa de las atribuciones de PROMECA. Su objetivo fundamental es planear, organizar, dirigir y controlar la marcha administrativa y técnica de la empresa en general, y la implementación de las políticas establecidas, a través del gerente general, quien posee injerencia sobre la gerencia administrativa, la de ventas y la de cobros. Cuenta con un **asistente** quien colabora con actividades tales como redacción, registro,



archivo, control de correspondencia y documentos del área, velando por su seguridad y confidencialidad; atiende y coordina la agenda de trabajo de la gerencia general.

**Evaluación:**

Se considera que esta área está funcionando tal como se espera que lo haga, por lo tanto no requiere ningún cambio.

**Gerencia Administrativa**

**Análisis:**

Planea, organiza, dirige y controla las actividades de forma objetiva, sistemática y permanente en los procesos técnicos de las diversas actividades administrativas, informando de sus resultados a la gerencia general.

De esta gerencia depende el **contador** quien es el encargado de ordenar, registrar, y analizar toda la información relacionada con la situación financiera de la empresa, reportándolo a la gerencia general mediante la presentación de los estados financieros, también es el responsable de dar cumplimiento a los aspectos legales a los que está obligada la empresa; y de un **ordenanza** quien se encarga del aseo y ornato de la oficina así como la prestación de sus servicios en otras actividades que se requiera.

**Evaluación:**

Se considera que el gerente administrativo y el contador no requieren de ningún cambio.

Se ha identificado que la empresa posee un pasivo laboral considerablemente alto. La persona que trabaja como ordenanza posee 8 años de laborar con la empresa, por lo que forma parte de este pasivo laboral, así mismo en los días en que se incapacita, la empresa no cuenta con personal que le sustituya en sus labores, lo mismo ocurre cuando esta persona goza de sus vacaciones anuales.

## **Gerencia de Ventas**

### **Análisis:**

Planea, organiza, dirige y controla las actividades relacionadas con la gestión de ventas de forma objetiva, sistemática y permanente, reporta resultados en la gerencia general.

Posee inherencia sobre cinco **ejecutivos de ventas** quienes buscan clientes potenciales a través de diversas actividades. Auxiliándose de medios como el directorio telefónico, base de datos, entre otros.

### **Evaluación:**

Se considera que el gerente de ventas no requiere de ningún cambio.

Esta área presenta una alta rotación de personal en los últimos años, lo que ha causado una reducción considerable en las ventas de PROMECA, además de incrementar los gastos al obligar a que se realicen nuevas contrataciones y capacitación, entre otros.

## **Gerencia de cobros:**

### **Análisis:**

Planea, organiza, dirige y controla las actividades relacionadas con la gestión de cobros en forma objetiva, sistemática y permanente informando de sus resultados a la gerencia general.

De esta área dependen dos **cobradores** quienes realizan los cobros a los clientes a través de diferentes medios como llamadas telefónicas y envío de correspondencia.

### **Evaluación:**

Se considera que el gerente de cobros no requiere de ningún cambio.

Se ha identificado que el personal de cobros generalmente extiende su jornada laboral debido a que hay horas en las cuales la gestión de cobros se hace más efectiva, y estas son básicamente las primeras horas de la noche y/o las primeras horas de la mañana, que es cuando se facilita encontrar a los deudores en sus casas.

## **b) Áreas en las que es recomendable subcontratar servicios**

Después de analizar la situación actual de PROMECA y con base a los datos obtenidos, se recomienda la implementación de subcontratación de servicios en las tres áreas gerenciales, haciendo referencia específicamente al ordenanza, los vendedores y los cobradores, por las siguientes razones:

- Gerencia Administrativa: Es recomendable subcontratar a una persona para los servicios generales administrativos, ya que con ello la empresa se respalda de que las ausencias de esta persona no afecten en las actividades cotidianas, debido a que al subcontratarla, la agencia proveedora velará porque la empresa cuente con otra persona de reemplazo mientras la designada para el cargo retorna a sus responsabilidades, sin tener con ello que recurrir a ningún gasto adicional.
- Gerencia de Ventas: Se recomienda subcontratar a los ejecutivos de ventas debido a que con ello se esperaría incrementar las ventas, así como disminuir los gastos por nuevas contrataciones y capacitaciones, pues es la empresa proveedora quien se encargaría de estas dos gestiones, así mismo la empresa proveedora podría obligarse mediante contrato al cumplimiento de cuotas de ventas lo que garantizaría un promedio de ventas mensuales como mínimo.
- Gerencia de Cobros: Debe subcontratar al personal encargado del cobro ya que actualmente tienen un horario fijo de ocho de la mañana a cinco de la tarde, y las horas en que se facilita el cobro están fuera de este horario y con la subcontratación se reduciría notablemente el pago de horas extras; también podría obligarse a la empresa proveedora al cumplimiento de una cuota mínima de cobros mensuales, basada en porcentajes sobre la cartera de clientes, con lo se esperaría la reducción de la tasa de mora así como un cobro más efectivo. Dado a la logística de la gestión podría incluso considerarse la externalización física de esta área ya que no es indispensable su permanencia dentro de la empresa, lo que disminuiría los gastos administrativos subsecuentes que ésta genera, así como ayudaría a incrementar la disponibilidad de espacio físico en las instalaciones.

## PROYECCIÓN DE SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS

SERVICIOS	PERSONAL REQUERIDO	RESPONSABLE	TIEMPO DE SERVICIO
Ejecutivos de Ventas	5	Gerente de Ventas	1 año
Cobradores	2	Gerente de Cobros	1 año
Mantenimiento	1	Gerente General	1 año

## 2. APLICACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS

- a) **Planeación:** Después de realizar el análisis general de todas las áreas con que cuenta PROMECA, se sugiere aplicar la subcontratación de servicios de la y contratación de la empresa proveedora de servicios de la siguiente manera:

PUESTO	DESCRIPCIÓN	SUBCONTRATAR
<b>Gerente General</b>	Su objetivo fundamental es Planear, Organizar, Dirigir y Controlar la marcha administrativa y técnica de la empresa en general, y la implementación de las políticas establecidas.	NO
<b>Asistente</b>	colabora con actividades tales como redacción, registro, archivo, control de correspondencia y documentos del área, velando por su seguridad y confidencialidad; atiende y coordinar la agenda de trabajo de la Gerencia General.	NO
<b>Gerente Administrativo</b>	Planea, organiza, dirige y controla las actividades de forma objetiva, sistemática y permanente en los procesos técnicos de las diversas actividades administrativas, informando de sus resultados a la gerencia general.	NO
<b>Contador</b>	encargado de ordenar, registrar, y analizar toda la información relacionada con la situación financiera de la empresa, reportándolo a la Gerencia General mediante la presentación de los estados financieros, también es el responsable de dar cumplimiento a los aspectos legales a los que está obligada la empresa.	NO
<b>Ordenanza</b>	se encarga del aseo y ornato de la oficina así como la prestación de sus servicios en otras actividades que se requiera.	SI
<b>Gerente de ventas</b>	Planea, organiza, dirige y controla las actividades relacionadas con la gestión de ventas de forma objetiva, sistemática y permanente, reporta resultados en la gerencia general.	NO
<b>Ejecutivos de ventas</b>	buscan clientes potenciales a través de diversas actividades. Auxiliándose de medios como el directorio telefónico, base de datos, entre otros.	SI
<b>Gerente de cobros</b>	Planea, organiza, dirige y controla las actividades relacionadas con la gestión de cobros en forma objetiva, sistemática y permanente informando de sus resultados a la gerencia general.	NO
<b>Cobradores</b>	realizan los cobros a los clientes a través de diferentes medios como llamadas telefónicas y envío de correspondencia.	SI

b) **Contratación:** Luego de realizar un estudio de las cotizaciones recibidas por las empresas potenciales a contratar y seleccionar la opción más recomendable, la contratación se realizara de la siguiente manera:

PUESTO	SUBCONTRATAR	EMPRESAS POTENCIALES	EMPRESA SELECCIONADA
<b>Gerente General</b>	NO	N/A	N/A
<b>Asistente</b>	NO	N/A	N/A
<b>Gerente Administrativo</b>	NO	N/A	N/A
<b>Contador</b>	NO	N/A	N/A
<b>Ordenanza</b>	SI	OUTSOURCE/ RECURSO EXTERNO/ DIGITEX	RECURSO EXTERNO
<b>Gerente de ventas</b>	NO	N/A	N/A
<b>Ejecutivos de ventas</b>	SI	OUTSOURCE/ RECURSO EXTERNO/ DIGITEX	RECURSO EXTERNO
<b>Gerente de cobros</b>	NO	N/A	N/A
<b>Cobradores</b>	SI	OUTSOURCE/ RECURSO EXTERNO/ DIGITEX	RECURSO EXTERNO

Los beneficios esperados con esta aplicación y contratación son los siguientes:

PUESTO	SUBCONTRATAR	EMPRESA SELECCIONADA	COSTO ACTUAL	COSTO SUBCONTRATACION	BENEFICIO	
<b>Ordenanza</b>	SI	RECURSO EXTERNO	Salario	\$ 2,232.00	\$2,410.56	<b>\$561.72</b>
			Pasivo laboral	\$ 186.00		
			Vacaciones	\$ 120.90		
			Aguinaldo	\$ 93.00		
			ISSS	\$ 167.40		
			INSAFORP	\$ 22.32		
			AFP	\$ 150.66		
			TOTAL	\$ 2,972.28		
<b>Ejecutivos de ventas</b>	SI	RECURSO EXTERNO	Salario	\$ 3,600.00	\$3,888.00	<b>\$856.00</b>
			Pasivo laboral	\$ 300.00		
			Vacaciones	\$ 195.00		
			Aguinaldo	\$ 100.00		
			ISSS	\$ 270.00		
			INSAFORP	\$ 36.00		
			AFP	\$ 243.00		
			TOTAL	\$ 4,744.00		
<b>Cobradores</b>	SI	RECURSO EXTERNO	Salario	\$ 3,000.00	\$3,240.00	<b>\$755.00</b>
			Pasivo laboral	\$ 250.00		
			Vacaciones	\$ 162.50		
			Aguinaldo	\$ 125.00		
			ISSS	\$ 225.00		
			INSAFORP	\$ 30.00		
			AFP	\$ 202.50		
			TOTAL	\$ 3,995.00		
<b>TOTAL DE AHORRO ANUAL</b>					<b>\$2,172.72</b>	

**Notas:**

El pasivo laboral se refiere a la indemnización anual equivalente a un mes de salario por año trabajado; para el pago de vacaciones se calcula el salario correspondiente a quince días más el treinta por ciento; para la estimación de los aguinaldos, se ha tomado como base 8 años para el ordenanza (equivalente a 15 días de sueldo), un año para los ejecutivos de venta (equivalente a 10 días de sueldo) y cuatro años para los cobradores (equivalente a 15 días de sueldo); mensualmente se paga en concepto de cuota patronal 7.5% sobre el salario del empleado al ISSS, 1% al INSAFORP y 6.75% a la administración del fondo de pensiones.

- c) **Transición:** En la fase de transición lo más importante es establecer un contrato en común acuerdo con las partes involucradas, de manera que se eviten inconvenientes o desacuerdos futuros con respecto a la relación empresarial, por lo que se debe revisar y estudiar el contrato propuesto por la empresa seleccionada, se realiza un análisis de las cláusulas a eliminar o agregar de acuerdo a las necesidades de PROMECA y en miras de obtener el contrato más conveniente posible, se propone el siguiente:



**MODELO DE CONTRATO LEGAL PROPUESTO A PROMECA****REUNIDOS**

De una parte, \_\_\_\_\_, con DUI. n° \_\_\_\_\_ y domicilio en \_\_\_\_\_, en su calidad de \_\_\_\_\_ de la entidad \_\_\_\_\_, con NIT \_\_\_\_\_ y domicilio en \_\_\_\_\_

De otra parte, \_\_\_\_\_, con DUI. n° \_\_\_\_\_ y domicilio en \_\_\_\_\_

**INTERVIENEN**

El primero en nombre y representación de la entidad \_\_\_\_\_, en virtud del acuerdo de \_\_\_\_\_ adoptado con fecha \_\_\_\_\_, en adelante, LA ENTIDAD

El segundo en nombre y representación de \_\_\_\_\_, en adelante EL CLIENTE.

Ambas parte se reconocen capacidad suficiente para celebrar el presente contrato.

**MANIFIESTAN**

I. Que LA ENTIDAD realiza su programación en el marco de su actividad relativa a \_\_\_\_\_.

II. Que \_\_\_\_\_ es una empresa/profesional dedicado/a a la \_\_\_\_\_.

III. Que LA ENTIDAD Y EL CLIENTE desean celebrar el presente contrato de prestación de servicios y acuerdo de confidencialidad, consistente en [subcontratación de personal], (en adelante el «SERVICIO») de acuerdo con las siguientes



**PRESUPUESTO DEL CONTRATO**

El importe del Presupuesto del contrato es \_\_\_\_\_ \$.

Se entiende que se comprende el importe del Impuesto sobre el Valor Agregado, de acuerdo con su normativa reguladora o del Impuesto que por la realización de la actividad pudiera corresponder.

**DERECHOS DEL CLIENTE**

El CLIENTE tendrá derecho:

Al abono de facturas, debidamente conformada

A Conocer y ser oído sobre las observaciones que se formulen en relación con el cumplimiento de la prestación contratada

A suspender el cumplimiento del contrato por demora en el pago de las facturas conformadas superior a \_\_\_.

Si la demora de la ENTIDAD fuese superior a \_\_\_ el CLIENTE tendrá derecho, asimismo, a resolver el contrato y al resarcimiento de los perjuicios que como consecuencia de ello se le originen.

A percibir indemnizaciones por daños y perjuicios derivados de la resolución del contrato por incumplimiento de la ENTIDAD.

**DEBERES DE LA ENTIDAD.**

LA ENTIDAD estará obligado a:

Ejecutar el contrato de conformidad con el mismo.

Indemnizar todos los daños y perjuicios que se causen, por sí mismo o por personal o medios dependientes del mismo, a terceros como consecuencia de las operaciones que requiera la ejecución del Contrato. Cuando tales daños y perjuicios hayan sido ocasionados como consecuencia inmediata y directa de una orden de la ENTIDAD, será responsable la misma dentro de los límites señalados en las leyes.

Ser responsable de la calidad técnica de los trabajos que desarrolle y de las prestaciones y servicios realizados, así como de las consecuencias que se deduzcan para EL CLIENTE o para terceros de las omisiones, errores, métodos inadecuados o conclusiones incorrectas en la ejecución del Contrato.

cumplir bajo su exclusiva responsabilidad las disposiciones vigentes en materia laboral, de seguridad social y de seguridad e higiene en el trabajo.

Abonar los impuestos, derechos, tasas, compensaciones, precios públicos y demás gravámenes y exacciones que resulten de aplicación, según las disposiciones vigentes, con ocasión o como consecuencia del Contrato o de su ejecución.

“EL PROVEEDOR”, los servicios de ASENTAR LOS SERVICIOS CONTRATADOS O BIENES ADQUIRIDOS, conforme a la oferta técnica y económica que presentó al CLIENTE y que se estipula en el Anexo Único del presente contrato, que debidamente firmado por las partes se le agrega como parte integral, del mismo.

El lugar donde se llevarán a cabo los servicios contratados es el ubicado en (ASENTAR EL DOMICILIO DEL CLIENTE) para lo cual el representante referido en la declaración I.4., se compromete a facilitar el acceso al o los inmuebles descritos y a proporcionarle los oficios para su ingreso que en su caso se requieran.

#### **OBLIGACIONES DEL “PROVEEDOR”**

Para el cumplimiento del presente Contrato el “PROVEEDOR” se obliga con a llevar a cabo las siguientes acciones:

Cumplir con las normas establecidas en relación con los servicios que se obliga a prestar o bienes a entregar.

b) Desarrollar los servicios o entregar los bienes, a entera satisfacción del CLIENTE, aportando toda su experiencia y capacidad, dedicándole todo el tiempo que sea necesario, garantizando que la prestación de los mismos de forma óptima y de manera ininterrumpida en el caso de bienes garantizará su calidad así como el tiempo de entrega.

- c) Guardar absoluta confidencialidad con respecto a los datos y documentos que el CLIENTE le proporcione para las actividades que desarrolle, ni dar informes a personas distintas a las autorizadas por el CLIENTE, y
- d) Las demás necesarias para el adecuado cumplimiento del objeto establecido en el presente Contrato.

### **CESIÓN DEL CONTRATO**

Los derechos derivados del Contrato podrán ser cedidos a terceros, que quedarán subrogados en los mismos y en las obligaciones del cedente.

### **SUBCONTRATACIÓN**

La subcontratación del objeto principal [sí/no] será posible. Descripción del servicio: para efectos de brindar el mejor servicio al CLIENTE se realizará la contratación del personal solicitado, según las áreas especificadas anteriormente.

Aspectos generales:

#### **Ventas:**

Se realizara la subcontratación de cinco ejecutivos de venta los cuales estarán bajo cargo directo del gerente de ventas del CLIENTE, así mismo será designado un interlocutor que será el encargado de recoger, identificar y coordinar la comunicación entre la el CLIENTE y RESEARCH de manera tal que facilite la resolución inmediata de los problemas más asequibles.

#### **Cobros:**

Se realizará la subcontratación de dos ejecutivos de cobros los cuales estarán bajo cargo directo del gerente de cobros del CLIENTE, así mismo será designado un interlocutor que será el encargado de recoger, identificar y coordinar la comunicación entre la el CLIENTE y RESEARCH de manera tal que facilite la resolución inmediata de los problemas más asequibles.

Servicios generales:

Se realizara la subcontratación de un ordenanza que estará bajo cargo directo del gerente administrativo del CLIENTE, así mismo será designado un interlocutor que será el encargado de recoger, identificar y coordinar la comunicación entre la el CLIENTE y RESEARCH de manera tal que facilite la resolución inmediata de los problemas más asequibles.

### **PLAZO DE EJECUCIÓN Y PENALIDADES POR DEMORA**

El plazo de ejecución de las prestaciones acordadas será \_\_\_\_\_, y los plazos parciales serán los que se fijen en la aprobación del Programa de Trabajo. Todos estos plazos comenzarán a contar a partir de la autorización para la iniciación de las prestaciones acordadas, dada por la ENTIDAD.

Los plazos parciales que puedan fijarse al aprobar el Programa de Trabajo con los efectos que en esta aprobación se determinen, se entenderán integrantes del contrato, a los efectos de su exigibilidad.

El plazo de mantenimiento de las prestaciones acordadas será \_\_\_\_\_.

Los importes de las penalidades por demora se harán efectivos mediante deducción de los mismos en los documentos de pago al contratista. La aplicación y el pago de estas penalidades no excluyen la indemnización a que la ENTIDAD pueda tener derecho por daños y perjuicios ocasionados con motivo del retraso imputable al contratista.

### **DIRECCIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO**

LA ENTIDAD dirigirá los trabajos o servicios contratados y podrá designar a un Director Del Trabajo, que supervisará la ejecución del mismo, comprobando que su realización se ajusta a lo establecido en el Contrato y cursará al CLIENTE las órdenes e instrucciones oportunas.

### **DURACIÓN DEL CONTRATO**

La prestación se contrata otorgará por un plazo máximo de \_\_\_\_\_, comprendido desde [] hasta [], si bien podrá establecerse en el contrato su prórroga por mutuo acuerdo antes de la finalización del mismo.

**PROGRAMA DE TRABAJOS** Si se estima conveniente realizar un Programa de Trabajo, este será aprobado por la ENTIDAD, al mismo tiempo que se aprueben los documentos de la solución elegida, fijándose los plazos parciales correspondientes.

Cada vez que se modifiquen las condiciones contractuales, el contratista queda obligado a la actualización y puesta al día de este Programa, siguiendo las instrucciones que, a estos efectos, reciba.

### **SUSPENSIÓN DEL CONTRATO**

La ENTIDAD podrá acordar la suspensión del contrato, ya sea temporal-parcial, temporal-total o definitiva, debiéndose levantar la correspondiente Acta de suspensión, en la que se consignen las circunstancias que la justifican y se indemnice al CLIENTE por los daños y perjuicios sufridos.

### **RESPONSABILIDAD DEL CLIENTE**

El contratista será responsable de los vicios o defectos del contrato objeto del contrato, con el derecho de la ENTIDAD a reclamar la reposición de la misma que resulte inadecuada o su reparación cuando esta sea suficiente.

### **PLAZO DE GARANTÍA**

El objeto del Contrato quedará sujeto a un plazo de garantía de \_\_\_\_\_, a contar desde la fecha de recepción o conformidad del trabajo, plazo durante el cual la ENTIDAD podrá comprobar que el trabajo realizado se ajusta a lo contratado y a lo estipulado en el presente. Transcurrido el plazo de garantía sin que se hayan formulado reparos a los trabajos ejecutados, quedará extinguida la responsabilidad del CLIENTE.

### **FORMA DE PAGO**

El CLIENTE se compromete a efectuar el pago de los servicios objeto del presente contrato de la siguiente forma:

“ESPECIFICAR A DETALLE LA FORMA DE LOS PAGOS Y SUS RESPECTIVAS

CANTIDADES CON NÚMERO Y LETRA, SUS RETENCIONES, ASÍ COMO LAS FECHAS O

#### LA PERIODICIDAD DEL PAGO.”

Dichos pagos se realizarán contra la prestación del servicio objeto del presente contrato, previa presentación de la factura que cumpla con los requisitos fiscales vigentes para este tipo de pago, en la (ASENTAR LA AUTORIDAD ADMINISTRATIVA CORRESPONDIENTE Y SU DOMICILIO).

#### **RELACIÓN LABORAL**

El personal designado o contratado por “RESEARCH” para la prestación de los servicios, estará bajo su dependencia directa y en ningún caso se considerara al “CLIENTE” como patrón sustituto o solidario, quedando liberados de cualquier responsabilidad que pudiera presentarse en materia laboral y de seguridad social respecto de dicho personal.

“RESEARCH” se obliga a proveer a su personal con el equipo y medidas de seguridad necesarias para la ejecución de los servicios contratados por lo tanto será la única responsable ante las autoridades competentes de los riesgos en que incurran y/o los accidentes que se presenten dentro de las instalaciones del “CLIENTE”.

#### **PENALIZACIONES CONTRACTUALES POR INCUMPLIMIENTO DEL CONTRATO**

A efectos contractuales se considerará falta penalizable toda acción u omisión del CLIENTE que suponga un quebranto de las exigencias específicas en el contrato.

Las faltas que pudiera cometer el contratista se clasificarán según su trascendencia, en leves, graves y muy graves, de acuerdo a los siguientes criterios:

Faltas leves: Se considerarán faltas leves aquellas que, afectando desfavorablemente a la prestación del servicio, no sean debidas a una actuación voluntaria, o deficiencia en las inspecciones, ni lleven unido peligro a personas o cosas, ni reduzcan la vida económica de los componentes de las instalaciones, ni causen molestias a los usuarios de los equipamientos. La sanción será de [] a [] dólares.

Faltas graves: Se estimarán así aquellas que afecten desfavorablemente a la calidad, regularidad o continuidad a la prestación del servicio y sean consecuencia de una actuación



consciente o de una realización deficiente de las inspecciones; también aquellas que ocasionen molestias a los usuarios de los equipamientos o acorten la vida económica de los componentes de las instalaciones. La sanción será de [] a [] dólares.

Faltas muy graves: Aquellas actuaciones voluntarias que afecten gravemente al valor económico de las instalaciones o que puedan ocasionar peligro para las personas o cosas. La sanción será de de [] a [] dólares.

Las penalizaciones por comisión de faltas serán impuestas por la ENTIDAD, a propuesta del [] y previa audiencia del CLIENTE, mediante el correspondiente acuerdo, en el que el importe de las penalizaciones será deducido de la primera factura que se extienda una vez que se conforme la imposición de la misma o de los sucesivos, de ser esta insuficiente.

La acumulación de faltas graves y muy graves podrá ser motivo para que el [] proponga a la ENTIDAD la rescisión del contrato, que deberá, en todo caso, atenerse a lo establecido en la normativa legal de contratación.

El presente contrato se extiende en dos ejemplares y a un único efecto, en el lugar y fecha al principio mencionados.

## **PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL**

Las partes se comprometen mutuamente a no vulnerar los derechos de propiedad intelectual e industrial de los que sea titular la otra parte conforme a lo dispuesto en la normativa vigente aplicable. La prestación del SERVICIO por RESEARCH. no implica, en ningún caso, la renuncia, transmisión o cesión total o parcial de dichos derechos. Queda prohibida la utilización del SERVICIO de cualquier forma que, de manera directa o indirecta, suponga la contravención de la legislación aplicable en materia de Propiedad Intelectual e Industrial, siendo tal actuación así como sus consecuencias, responsabilidad exclusiva del CLIENTE que mantendrá, en todo caso, indemne a RESEARCH.

**CONFIDENCIALIDAD**

Las partes se comprometen mutuamente a no revelar la información que, en su caso, sea considerada como confidencial en el CONTRATO DE SERVICIO, no sólo durante la vigencia del mismo sino también durante los dos (2) años siguientes a su extinción.

---

**CLIENTE**

---

**ENTIDAD**

### **3. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS**

La administración de la evaluación y seguimiento de la subcontratación de servicios es una gestión que debe realizarse constantemente y de manera periódica, lo recomendable es llevarla a cabo formalmente por lo menos cada tres meses, en ella debe realizarse la evaluación de generalidades que incluye: calidad en el servicio, tiempo, personal, herramientas y equipo, así como la evaluación de procesos y de resultados.

Para realizar dicha evaluación bastará con llenar los formatos presentados en la propuesta, lo que se sugiere es que al momento de llenarlos se realice con la mayor objetividad posible, para garantizar que los resultados aporten ayuda veraz a la empresa.

En el presente caso ilustrativo no puede llevarse a cabo esta evaluación puesto que se maneja a nivel de propuesta, y en ningún momento ha sido implementado, dependerá de las decisiones de la autoridades de PROMECA que esto se realice o no.

Así mismo se sugiere que una vez terminado el proceso completo, éste vuelva a realizarse con el propósito de ser retroalimentado y por lo tanto mejorado continuamente.

## RECOMENDACIONES

En general todas las empresas luchan constantemente por mejorar su situación actual para poder con ello obtener mayor rentabilidad, las pequeñas empresas distribuidoras de libros no son la excepción, con base a la investigación realizada las recomendaciones sugeridas para este sector son las siguientes:

- Emplear la subcontratación de servicios como una alternativa excelente para optimizar los recursos dentro de las mismas.
- Es necesario realizar un análisis del rendimiento actual del personal de cada una de las áreas de las empresas así como de los costos individuales que estas representan, de tal manera que se pueda determinar si es conveniente o no implementar la subcontratación de servicios, teniendo como base para tomar esta decisión al que represente una mayor productividad a un menor costo.
- En las empresas que ya se está aplicando la subcontratación de servicios y en aquellas que se llegue a implementar se debe hacer evaluaciones constantes de las generalidades que incluye la calidad en el servicio, tiempos, personal, herramientas y equipo, evaluaciones del proceso y evaluaciones de resultados, con el propósito de asegurarse de estar recibiendo siempre el mejor de los servicios por parte de la empresa subcontratista.
- Debido a que constantemente se están diversificando las empresas que prestan los servicios de subcontratación, se sugiere mantenerse a la expectativa de las nuevas alternativas a que la empresa puede optar en miras de recibir mejores servicios a los menores costos posibles.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, quinta edición, Colombia, 2000.
- Cohen Daniel y Enrique Asín, Sistemas de información para los negocios, Mc. Graw Hill, tercera edición México 2000.
- Daza, Cesar e-book del Outsourcing publicado en Revista Systechma, universidad Nacional de Ingeniería, Perú 2003.
- Fornos, Manuel de Jesús, Contabilidad I, 3ª edición, ediciones contables, El Salvador, 2002.
- Franklin F. Enrique Benjamín, Organización de empresas, Mc Graw Hill, 2ª. Edición, México 2004.
- Gómez Rondón, Francisco, Contabilidad de Costos I, Ediciones Frigor, México, 1995.
- Iglesias Mejía, Salvador, Guía para Elaboración de Trabajos de Investigación Monográficos o Tesis, Imprenta Universitaria, 5 Edición, El Salvador 2006.
- Muñoz Campo, Roberto. “ Guía para trabajos de investigación universitaria” Editorial artes graficas, tercera edición, El Salvador, 1992.
- Ramírez Padilla, David Noel, Contabilidad Administrativa, Mc Graw Hill, 7ª. Edición, 2005.
- Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, Administración, Prentice Hall, 5ª. Edición, México 1996.
- Stoner, James A. F. y Charles Wankel, Administración, Prentice Hall, 3ª. edición, México 1989.

### Tesis

- Bellegarrigue de Vera, Michelle Alette y otros, tesis: “Outsourcing: alternativa de negocios para la pequeña empresa salvadoreña”, Universidad Dr. José Matías Delgado, El Salvador 2002.
- Delgado, Eduardo y otros, trabajo “outsourcing y la administración”, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador 2003.
- Romero José Antonio, “OUTSOURCING” Administración de Empresas Universidad Rafael Bellosillo Chacín: URBE, Maracaibo-Venezuela.

### Revistas

- Martínez, Juan Luís, “Los siete pecados mortales de la subcontratación de servicios propios”, Revista de Empresa No. 9, España Julio 2004 Septiembre 2004.

**Internet**

- <http://www.avizora.com/glosarios>
- <http://www.biblioteca.com.cr>
- [http://www.buscaportal.com/articulos/iso9001mejora\\_continua.html](http://www.buscaportal.com/articulos/iso9001mejora_continua.html)
- [http://www.cibersociedad.net/recursos/art\\_div.php?id=175](http://www.cibersociedad.net/recursos/art_div.php?id=175)
- <http://www.conamype.gob.sv>
- <http://www.eumed.net>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.geocities.com>
- <http://www.miespacio.org/cont/trin/cambioyr.htm>
- <http://www.mujeresempresarias.org>

**Otros**

- Código de Comercio, libro tercero “Cosas mercantiles” Título I, Capítulo I, art. 553

# ANEXOS

**ANEXO 1.**  
**UNIVERSIDAD DEL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**



TEMA:

**““ APLICACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE LIBROS, PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS.”**

OBJETIVO: Recopilar información para ayudar a la identificación y potenciar la utilización de la subcontratación en las pequeñas empresas distribuidoras de libros.

Indicaciones: Marque con una “X” la respuesta que se identifique con la realidad de su empresa, o conteste según sea el caso, en cada una de las preguntas que a continuación se le plantean. La información que se le solicita es para fines académicos y será tratada confidencialmente.

1) ¿Con cuál o cuáles de las siguientes áreas organizativas cuenta su empresa?

- Administración
- Finanzas
- Mercadeo
- Recursos humanos
- Servicios generales administrativo.
- Otros, Especifique

---

2) ¿Podría mencionar cuál o cuáles de los siguientes inconvenientes se dan en su empresa?

- Baja rentabilidad
- Altos costos
- Rotación de personal alta
- Cuentas por cobrar morosas
- Reducción de ventas
- Ninguno
- Otros, especifique



---

3) ¿En cuál o cuáles áreas organizativas se dan los inconvenientes mencionados en la pregunta dos?

- Administración
- Finanzas
- Mercadeo
- Recursos humanos
- Servicios generales administrativo.
- Otros, Especifique

---

4) ¿Qué medidas ha considerado implementar para solventar dichos inconvenientes?

Cambiar las estrategias actuales de la empresa

Cambiar al personal

Buscar ayuda profesional

Esperar a que las condiciones cambien

Otros, especifique

---

5) ¿Ha escuchado hablar de la subcontratación?

Si  No

Si su respuesta es "Si" continúe en la pregunta 6, si es "No" pase a la pregunta 12.

6) ¿Lo aplican en su empresa, en qué áreas?

- Administración
- Finanzas

- Mercadeo
- Recursos humanos
- Servicios generales administrativos
- Ninguna

Si su respuesta es ninguna, pase a la pregunta 13

7) Considera que los resultados de estar aplicándola son:

Satisfactorios  No satisfactorios

8) ¿En qué considera que ha contribuido más significativamente la aplicación de la subcontratación?

- a. Optimización de los servicios internos en la organización.
- b. Optimización del servicio al cliente.
- c. Reducción de costos en procesos
- d. Flexibilidad de la organización.
- e. Otros, especifique:

---

9) ¿Cuáles de los siguientes problemas han experimentado en su empresa como resultado de la aplicación de la subcontratación de servicios?

- a. Acceso a información crítica por terceros
- b. Altos costos en los cambios del proveedor
- c. El costo ahorrado con el uso de la subcontratación no es el esperado
- d. Otros, especifique

---

---

10) ¿Han considerado aplicarla en alguna otra área dentro de su empresa?

Si  No

11) ¿Alguna empresa le brinda la subcontratación de servicios, cual?

---

Pase a la pregunta 13

12) ¿Ha considerado subcontratar personal a través de otras empresas?

Si  No

13) ¿Estaría en la disposición de aceptar asesoría para la aplicación de una técnica que contribuya a la reducción o eliminación de los inconvenientes que actualmente atraviesa su empresa?

Si  No

Gracias por su colaboración.

---

Encuestado por:

**Anexo No. 2**

<b>NOMBRES</b>	<b>Personal Ocupado</b>
ASISTE, S.A. DE C.V.	12
CLASICOS ROXSIL	22
DIMEDCA, S.A. DE C.V.	15
DIMPE S.A.	18
DISSAL S.A DE CV.	15
DISTRIBUIDORA CERVANTES S.A. DE C.V.	13
DISTRIBUIDORA DE TEXTOS ESCOLARES, S.A DE C.V	11
DIVER, S.A. DE C.V.	18
EDIBA, S.A. DE C.V.	18
EDITORIAL MAYA, S.A. DE C.V.	29
EDITORIALES LA CEIBA, S.A. DE C.V.	34
ETC EDICIONES	10
EXCLUSIVE, S.A. DE C.V.	14
MONTAÑA DE FUEGO EDITORES, S.A DE C.V.	16
ORSIT, S.A. DE C.V.	13
PAPELERA Y LIBRERIAS LATINOAMERICA, S.A. DE C.V.	49
PODER, S.A. DE C.V.	16
PROLIBROS S.A. DE C.V.	15
PROMECA, S.A. DE C.V.	14
SEUS, S.A. DE C.V.	17