



**ceutec**  
de unitec  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO**

**CEUTEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**EMERGENCIAS EN LAS EMPRESAS DE TERCERIZACIÓN ANTE CAMBIOS  
ABRUPTOS EN EL MERCADO**

**SUSTENTADO POR**

**GELBER EFREN IRÍAS CABALLERO**

**NIRMA ESTEPHANÍA AGÜERO MEJÍA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE:**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.**

**OCTUBRE 2020**

**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO**

**CEUTEC**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA CEUTEC**

**DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ**

**DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC**

**IRIS GABRIELA GONZALEZ ORTEGA**

**JEFE DE CARRERA**

**GIULIANA MARÍA BONILLA GUARNIERI**

**TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.**

**OCTUBRE 2020**

**EMERGENCIAS EN LAS EMPRESAS DE TERCERIZACIÓN ANTE CAMBIOS  
ABRUPTOS EN EL MERCADO**

**TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS**

**EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR:**

**JOSUE ABEL RAMOS**

**TERNA EXAMINADORA:**

**CAROL IVONNE TURCIOS**

**JOSÉ ALBERTO ROMERO**

**JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA**

**TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.**

**OCTUBRE 2020**

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, a Dios, quien nos ha concedido la vida, me ha dado salud y fortaleza para poder culminar mis estudios; enseñándome que sus planes de vida son perfectos y que tiene un propósito para mi vida.

A mi madre Rosa Mejía y padre Jorge Agüero, quienes han caminado a mi lado en este largo camino, siendo mi ejemplo de vida, enseñándome amor y disciplina. Personas que desde pequeña me han alentado a siempre seguir adelante, cumplir mis metas, seguir mis sueños e incluso estar presente en los momentos más difíciles. A mi hermanito Jorge Raúl, que es mi vida entera, por proveerme felicidad siempre y demostrarme su amor incondicional y puro.

Finalmente, a mi pareja, una persona que estuvo a lo largo de mi carrera apoyándome y creyendo en mí, motivándome a ser mejor siempre.

**Nirma Estephanía Agüero Mejía**

Dedico este logro a mis padres, amigos que me apoyaron y a mi fiel acompañante de viaje. Existen muchas personas las cuales impulsan una imagen a quien seguir y personas que en el camino nos dejan en físico, pero jamás en alma.

A pesar de sentirnos agobiados, siempre encontramos fuerza para seguir debido a motivaciones y empujes de todas estas personas. Se lo dedico a toda aquella persona que alguna vez me deseo el bien en mi carrera.

**Gelber Efren Irías Caballero**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a nuestro Dios todo poderoso, quien me guio en el camino correcto, levantándome de cada momento difícil, por darme todo lo que tengo ahora; tomándome de la mano y ayudándome a enorgullecer a mis padres y seres queridos finalizando este camino.

A mis seres queridos quienes recorrieron este largo camino conmigo, ensañando a cada momento cosas que marcarían mi vida, nunca dudando de mí.

A todos esos catedráticos que marcaron mi vida, compartiendo sus conocimientos y experiencias de vida, que me ayudaron a lo largo de mi carrera. A la Lic. Ligia Flores, por siempre guiarme y demostrarme que podía con sus charlas, Lic. Fredy Vargas, por su paciencia y dedicación para enseñarme.

Finalmente, a un catedrático que admiro y que termino este camino conmigo, Lic. Josué Abel Ramos, quien comparte su arduo conocimiento y experiencias de vida. Enseña con dedicación para que todos puedan aprender, pero, sobre todo, su colaboración en este proyecto, brindando cada retroalimentación, ayudándonos a pulir el proyecto desde su perspectiva profesional y paciencia al trabajar. Y Gelber Irías mi compañero en el proyecto, con quien trabajamos arduamente y poder decir, ¡Lo logramos!

**Nirma Estephanía Agüero Mejía**

Muchos retos se interponen entre el éxito y el fracaso, casi siempre es más fácil decir “mañana lo hago”. Cuando la mayoría de estudiantes entre a la universidad, no se ven graduados, considero que no saben lo que les espera y se encuentran ante una incertidumbre de lo que serán los próximos años de vida. Es aquí donde las personas que nos rodea son determinantes en el asunto.

En mi caso agradezco a mis padres, esos que son de las viejas costumbres. Me dieron un ejemplo a seguir y manteniéndome siempre motivado sin importar que. A pesar de algunas dificultades económicas, siempre se encontró la manera de mantener el barco a flote. Me gustaría mencionar a muchos catedráticos sin embargo creo que es justo decir que todos pusieron un poco de apoyo en mi vida universitaria.

Por último y no por eso menos importante, mencionar a Nirma Agüero mi compañera de proyecto que siempre me apoyo incondicionalmente en todas las metas.

**Gelber Efren Irías Caballero**

## RESUMEN EJECUTIVO

La siguiente investigación se ha elaborado con el propósito de diseñar un plan de contingencias para cambios abruptos en el mercado que afectan a las empresas de tercerización; ayudando a que las operaciones sigan en marcha, utilizando a Empresa A como referencia.

Para la presente investigación se utilizó un enfoque cualitativo con un método no experimental. Se hizo uso de entrevistas a profundidad a jefes de departamentos de ventas, procesamiento de órdenes, servicio al cliente, recursos humanos y operarios de distintas empresas de tercerización, de Tegucigalpa, Hermosillo, Manila y San Salvador. Utilizando empresas como Empresa A, Knoah Solutions y Startek.

En los resultados finales, se comprobó la importancia que las empresas de tercerización estén preparadas para cambios en el mercado; el cual es necesario que cuenten con un plan para actuar de forma rápida y eficaz. Donde es preciso que se establezcan expectativas con los empleados como en este caso Empresa A lo hizo al comenzar la pandemia.

Esta investigación determinó, que muchas empresas no estaban preparadas, como en el caso de Startek que tuvo un alto índice de suspensión de labores y renuncias. A la vez observamos que empresas como Knoah y Empresa A, contaban con un plan de contingencias que sería el trabajo desde casa; Knoah prestando equipo a quienes no contaban con las herramientas que necesitaban y Empresa A, dando tiempo a sus empleados pudieran organizarse y poder enfrentar el tiempo de confinamiento.

Como resolución a los problemas que Empresa A presentó, al no contar con un plan de contingencias estable, se pudo hacer un análisis, con el que facilita brindar un plan a corto plazo que pueda ayudar a las empresas de tercerización. En las recomendaciones, se mencionan algunas de estas ideas, que se pueden seguir y de esta manera evitar pérdida de empleados, ganancias y equipo.

## ABSTRACT

The following work has been developed with the purpose of designing a contingency plan for the abrupt changes in the market that affects outsourcing companies; helping to keep operations running and using Empresa A as a reference.

For the present investigation a qualitative approach was used with a non-experimental method. In-depth interviews were used with heads of departments like sales, order processing, customer service, human resources and operators from different outsourcing companies, in cities like Tegucigalpa, Hermosillo, Manila and San Salvador. Using companies like Empresa A, Knoah Solutions and Startek.

At the end of final results, was found the importance of being prepared for changes in the market for an outsourcing company; which indicates it is necessary that they have a plan to act quickly and efficiently. Where it is necessary to establish expectations with employees as Empresa A did at the beginning of the pandemic.

This investigation determined that many companies were not prepared, as in the case of Startek, which had a high rate of suspension of work and resignations. At the same time, we observed that companies such as Knoah and Empresa A had a contingency plan that would be working from home; Knoah lending equipment to those who did not have the tools they needed and Empresa A, giving time to their employees to organize and face the time of confinement.

As a resolution to the problems that Empresa A presented, as they didn't count with a stable contingency plan, an analysis was made, which it will facilitate a plan that can help outsourcing companies in a short-term period. In recommendations, some of these ideas are mentioned, which can be followed and will avoid loss of employees, profits and equipment.

## GLOSARIO

**BPO:** Business Process Outsourcing, es la subcontratación de funciones del proceso de negocio en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la empresa, usualmente menos costosos o más eficientes y eficaces

**CPNI:** es información creada en virtud de la relación entre el proveedor y el cliente, incluyendo cantidad, configuración técnica, tipo, destino, ubicación y cantidad del uso de los servicios de telecomunicaciones adquiridos por el cliente (incluyendo las llamadas específicas que el cliente realiza y recibe) e información de facturación local y de conexión. No incluye información publicada tal como el nombre, dirección o número de teléfono privado.

**PCI:** Cumplimiento de la industria de tarjetas de pago, una serie de normas que están desarrolladas para proteger los datos de los dueños de tarjetas de crédito durante y después de una transacción financiera.

**Outsourcing:** En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

**Empresa –cliente:** Empresa que contrata a compañía de tercerización de servicios Outsourcing.

**Blog:** Similar a un diario en línea donde se brindan opiniones y pensamientos con audiencia virtual.

**IVR:** Interactive Voice Response o por su traducción al español módulo de respuesta de voz interactivo.

**CRM:** (en inglés Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con clientes) es una aplicación que permite centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes.

**CEO:** es el máximo ejecutivo de la empresa y sobre él recaen grandes responsabilidades, como tomar las decisiones más importantes y dirigir las estrategias que llevarán a la empresa a conseguir sus objetivos.

**KPI:** Son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño en base a los objetivos que hemos fijado con anterioridad. (Espinoza, 2020)



**Startup:** Empresa en edad temprana basada en un negocio más escalable.

**VPN:** Virtual Private Network, es una red virtual privada utilizada por la mayoría de compañías que comparten usuarios.

## ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1	Antecedentes.....	3
1.2	Definición del problema.....	4
1.3	Preguntas de investigación .....	5
1.4	Variable de investigación .....	6
1.5	Justificación .....	6
III.	OBJETIVOS .....	8
3.1	Objetivo General.....	8
3.2	Objetivos Específicos.....	8
IV.	MARCO TEÓRICO .....	9
4.1	Análisis del Macro Entorno.....	9
4.1.1	Políticos.....	10
4.1.2	Económicos .....	11
4.1.3	Sociales .....	12
4.1.4	Tecnológicos.....	13
4.1.5	Ecológicos .....	14
4.2	Análisis del Micro Entorno .....	15
4.2.1	Presiones competitivas asociadas a las maniobras entre vendedores-competidores.....	15
4.2.2	Presiones competitivas que surgen del poder de negociación del comprador y de la sensibilidad al precio.....	16
4.2.3	Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor. 16	16
4.2.4	Presiones competitivas asociadas a la manera de nuevos participantes .....	17
4.2.5	Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos.....	18
4.3	Teorías del Sustento .....	18
4.3.1	Teoría de la Globalización .....	18
4.3.2	Teoría de la tecnología.....	19
4.3.3	Teoría de la Satisfacción al Cliente .....	20
4.4	Marco Legal.....	21
Consecuencias a largo plazo.....	21	
V.	METODOLOGÍA/ PROCESOS.....	23
5.1	Enfoque y Métodos .....	23

5.1.1	Enfoque .....	23
5.1.2	Congruencia Metodológica .....	23
5.2	Definición Operacional de las Variables.....	24
5.3	Alcance de la Investigación.....	25
5.4	Diseño de la Investigación .....	26
5.4.1	Población .....	26
5.4.2	Tipo de muestreo .....	26
5.4.3	Muestra.....	26
5.4.4	Unidad de Análisis.....	27
5.4.5	Unidad de Respuesta.....	27
5.5	Técnicas e instrumentos aplicados.....	27
5.1.1	Entrevistas .....	28
5.6	Fuentes de Información.....	28
5.6.1	Fuentes Primarias.....	28
5.6.2	Fuentes Secundarias.....	29
5.7	Cronología de trabajo.....	29
VI.	RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	30
6.1	Mayores Retos Ante la Pandemia.....	30
	Ventas.....	31
	Servicio al cliente.....	31
	Procesamiento de Ordenes .....	32
6.2	Variables Indicadores de Desempeño .....	32
6.2.1	Decaimiento.....	33
	Ventas.....	33
	Servicio al cliente.....	33
	Procesamiento de Ordenes .....	34
6.2.2	Comparación de Ventas convertidas año 2019 y 2020.....	34
	Variable: Regulaciones Gubernamentales .....	35
	PCI Y CPNI.....	35
	Ventas.....	36
	Servicio al cliente.....	36
	Procesamiento de Ordenes .....	37
6.3	Variable: Resistencia Al Cambio.....	37
6.3.1	Tegucigalpa .....	38
6.3.2	Empresa A .....	39

6.2 Variable: Tecnología.....	40
Forticlient .....	40
Upwork.....	40
Gmail.....	40
PCI Pal: .....	41
Variable: Ausentismo .....	41
Modelo de Plan de Contingencia.....	43
VII. CONCLUSIONES.....	44
VIII. RECOMENDACIONES .....	45
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	46
X. ANEXOS .....	49

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración II-1 Diagrama sagital de las variables de investigación .....	6
Ilustración IV-1 Análisis PESTEL Análisis de PESTEL (Johnson, 2006) .....	9
Ilustración VI-1 Mayores Retos Ante la Pandemia .....	30
Ilustración VI-2 Decaimiento en rendimiento de empleados veteranos .....	32
Ilustración VI-3 Promedio de minutos en llamadas.....	34
Ilustración VI-4 Ventas vs Llamadas recibidas .....	34
Ilustración VI-5 Impacto por limitaciones del PCI Y CPNI .....	35
Ilustración VI-6 Llamadas no convertidas .....	36
Ilustración VI-7 Llamadas con resolución insatisfactoria.....	37
Ilustración VI-8 Reducción de Personal Outsourcing en Tegucigalpa.....	38
Ilustración VI-9 Reducción de personal en Empresa A .....	39
Ilustración VI-10 Herramientas implementadas por Empresa A.....	40
Ilustración VI-11 Efectos en la asistencia debido a la pandemia .....	41
Ilustración VI-12 Reporte de Asistencia 2019 .....	42
Ilustración VI-13 Número de contrataciones en Centro de Tijuana .....	42

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla IV-1 Datos del idioma inglés en Honduras (Izaguirre, 2017).....	13
Tabla IV-2 Consecuencias de no contar con un plan estratégico (Get Solutions , 2019).....	21
Tabla V-1 Congruencia metodológica .....	23
Tabla V-2 Definición operacional de las variables.....	24
Tabla V-3 Cronología de Trabajo .....	29

## I. INTRODUCCIÓN

Empresa B, comienza su negocio hace más de 30 años en Estados Unidos, como una tienda física ofreciendo entrega de flores en todo el país. Desde su inicio, el compromiso corporativo ha sido proporcionar una excelente experiencia al cliente, desde que se realiza un pedido hasta la entrega del mismo. La satisfacción de las necesidades de los clientes sigue promoviendo la mejora continua; inclusive aprovechando los avances en la tecnología y medios de comunicación han agregado un sistema en la web que es eficiente y rápido, posteriormente creando la aplicación para Apple y Android, lo que ha mejorado la capacidad de realizar pedidos por medio de un dispositivo en la actualidad se ha masificado, el teléfono inteligente.

Cuando un cliente llama al departamento de ventas o de servicio al cliente, es atendido y recibido de una manera cortés y profesional. Empresa B, cree firmemente en que se debe de ir más allá del mero cumplimento del pedido. Como parte del servicio al cliente, mantienen un blog para recibir y apoyar las gestiones de clientes con quejas, evaluaciones e información acerca de las plantas o flores que Empresa B ofrece; orientándose inclusive a que el cliente conozca acerca de cuidados que las plantas necesitan.

Con los años de experiencia, Empresa B ha logrado desarrollar muchos tipos de arreglos únicos y creativos, que tienen una alta demanda en el mercado. Los productos han sido diseñados con el fin de satisfacer las diversas ocasiones como, aniversarios, cumpleaños, funerales, entre otros. La satisfacción de los clientes es la principal prioridad, no solo por trabajo o mantener a flote la empresa, sino porque realmente aprecian al consumidor. Aparte de elegir las flores más frescas y de la más alta calidad para sus consumidores, también han contratado servicio de tercerización para poder medir la satisfacción y escuchar a sus clientes.

La tercerización de servicios (BPO), consiste en contratar a otra compañía para el manejo de ciertos aspectos de una empresa. En casos como este, Empresa B, contrata a Empresa A para el manejo de sus operaciones y proporcionar servicios de consultoría.

Empresa A, nace con el propósito de ofrecer un servicio de tercerización contratando especialistas que se dedican en las áreas de servicio al cliente, ventas, departamento de procesamiento de órdenes, IT, programación y un departamento que se especializa a contactar a las floristerías asociadas en la red de ventas de Empresa B.

La visión de Empresa A es ser reconocidos por su compromiso en la satisfacción al cliente y entrega de valor diferencial en las negociaciones entre las partes involucradas. Ha establecido valores corporativos como la innovación y creación, de los cuales aprovecha los insumos que se generan para reinventarse.

Hasta el momento, el plan de contingencias de Empresa A para enfrentar el confinamiento y asegurar la salud de sus empleados, se ha visto afectado ya que se requiere que los agentes y demás empleados trabajen desde casa, ya que existen ciertas regulaciones que prohíbe el manejo de información personal de los clientes, en ambientes no controlados ni certificados, conocidas como información sensible de los clientes (CPNI) e información financiera de las tarjetas (PCI).

En esta investigación se estarán describiendo los retos que Empresa A como empresa de tercerización ha enfrentado. Se definirá un plan de contingencias para que las operaciones de aquellas empresas dedicadas a la tercerización tengan una idea para seguir en marcha.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Antecedentes**

Permanecer y evolucionar en el mercado de las empresas dedicadas a la tercerización de servicios depende mucho de la toma de decisiones que surgen de un amplio proceso de planeación, que a su vez permite a las empresas cliente, depender su operación en la compañía de outsourcing con la que acuerda manejar sus servicios. Al faltar la disciplina de una adecuada planeación, muchos negocios se ven en la necesidad de cerrar operaciones.

Los mercados son cambiantes y las empresas pueden verse afectadas de distintas formas, algunas de las principales causas del fracaso son no contar con la suficiente agilidad, capacidad para innovar, reinventarse o adaptarse al cambio en el mercado.

A través de planes de contingencia se podrían prevenir ciertas dificultades no relacionadas directamente con la capacidad financiera de la empresa y estar preparados para afrontar en forma proactiva este tipo de retos, lo cual permitiría a la empresa adelantarse a estas condiciones. Lo cual pone de manifiesto la relevancia sobre la rapidez en la toma de decisiones cuando existen cambios escabrosos los cuales no están contemplados en los planes de la empresa.

Las empresas de tercerización de servicios (Outsourcing) luego de cumplir con normativas y regulaciones ya estandarizadas, hoy en día es considerado a ser utilizado por la mayoría de empresas que confían parte o toda su operación a empresas que se dedican a proveer estos servicios siempre y cuando estas estén debidamente certificadas, donde la toma de decisiones se les cede a los expertos. Sin embargo, también existen limitaciones que no solo se pueden afrontar con un simple plan de respuesta, siendo estas limitaciones legales o gubernamentales que son definidas como medidas en los sistemas de seguridad de las empresas que manejan información confidencial.



Dentro de las principales normativas regulatorias que Empresa A obligatoriamente debe cumplir en la tercerización de servicios de Empresa B, se encuentran la regulación CPNI y PCI. De no cumplir con estas disposiciones las empresas cliente que están regidas bajo ellas puede sufrir severas sanciones y hasta cierre de operaciones.

En 1996 el congreso de los Estados Unidos aprueba la ley federal conocida como Telecommunications Act of 1996 la cual tiene como propósito proteger el Customer Proprietary Network Information (CPNI), (FCC, 2013) en su traducción es la información personal del cliente que incluye y se ve comprometida mediante una compra vía llamada telefónica, número de teléfono, fecha y hora en que se realiza una compra y que se utiliza el servicio telefónico. Esta ley es responsabilidad y está regulada por The Federal Communications Commission (FCC), Comisión Federal de Comunicaciones. (EPIC, 2009)

La segunda regulación que las empresas de tercerización se ven obligadas a cumplimiento estricto, es la Personal Card Información (PCI) Información personal de tarjetas en su traducción al español, es una regulación de las empresas proveedoras de tarjetas y que se estableció con el motivo de salvaguardar la información de los clientes. Toda empresa que tome pagos en línea o a través del teléfono está sujeta a cumplir con estas regulaciones y ser certificadas luego de llenar todos los requerimientos de esta normativa. (Kagan, 2020)

## **1.2 Definición del problema**

Las operaciones comerciales y corporativas de Empresa B se vieron seriamente comprometidas debido a que los tres centros operativos de Empresa A en Honduras, México y Filipinas se vieron obligados a cerrar debido a las normativas de confinamiento y distanciamiento social establecido por las autoridades sanitarias gubernamentales.

Debido a que todas las empresas de tercerización de servicios están obligadas a cumplir con distintas medidas y regulaciones internacionales para poder proveer sus servicios a empresas extranjeras o multinacionales y como Empresa A brinda sus servicios a Empresa B,

se ve compelida a obtener los certificados que avalen sus sistemas de internet, telefonía y toda la infraestructura de red en general, lo cual previamente si estaba calificado pero para ser usada dentro de los centros operativos afectados.

Las certificaciones se extienden luego de que los sistemas de red utilizados han sido verificados por compañías como Atlantic.net, dedicadas a la revisión y aprobación de las empresas. Al igual que contar con establecimientos de acceso controlado que son clave para el debido chequeo de todo el personal que entra a las instalaciones.

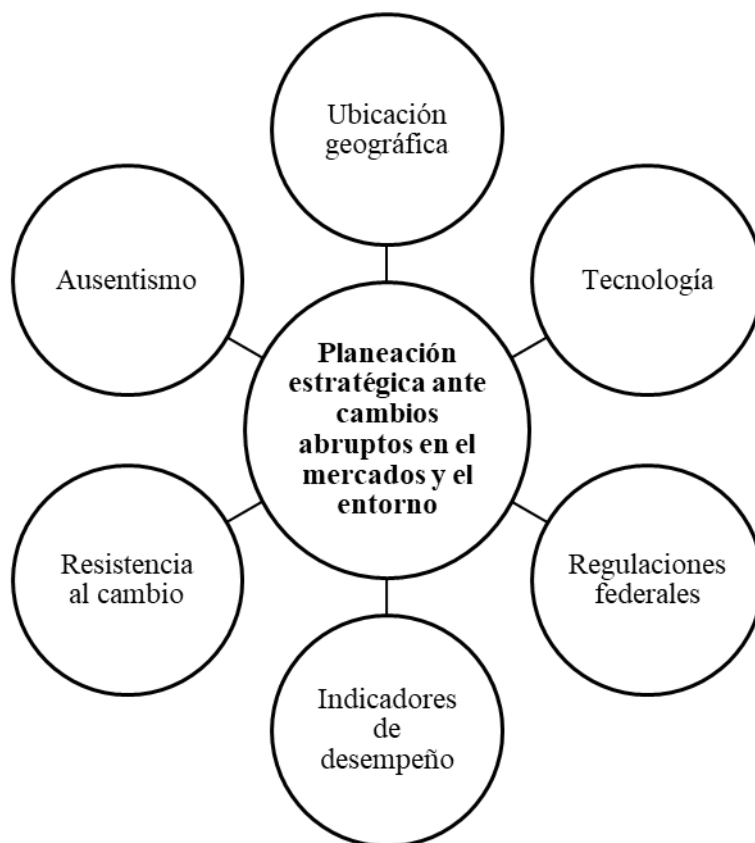
Para continuar la operación de Empresa B, el personal debía ser trasladado a trabajar desde sus hogares donde Empresa A estaba obligado a seguir cumpliendo con las regulaciones antes mencionadas, verse en la obligación de comprar un sistema de red por medio de una VPN (virtual private network) que permite el intercambio de información entre ordenadores de manera cifrada y que protege el acceso por medio de usuarios y contraseñas.

### **1.3 Preguntas de investigación**

1. ¿Qué beneficios obtienen las empresas de tercerización mediante la planeación estratégica en situaciones de emergencia?
2. ¿Qué problemas puede incurrir una empresa de tercerización si no cuenta con la debida planeación estratégica?
3. ¿Cuáles son las consecuencias que enfrenta una empresa de tercerización en el caso de que su personal se ubique en un solo centro operacional?
4. ¿Qué beneficio podría obtener una empresa de tercerización de contar con personal de relevo en otro país en caso de faltar uno de sus centros?
5. ¿Cuáles beneficios podría obtener una empresa de tercerización al conocer las acciones emprendidas durante la actual crisis sanitaria por la empresa A?

## 1.4 Variable de investigación

Se consideró que estas variables, fueron las de mayor impacto a la operación de los servicios brindados por Empresa A hacia la Empresa B y que también afectan a otras empresas de tercerización de servicios.



*Ilustración II-1 Diagrama sagital de las variables de investigación*

## 1.5 Justificación

Ferrer (2010) menciona que, una debida justificación debe contener los siguientes puntos:

1. Conveniencia: Qué tan conveniente es o qué funcionalidad tiene, para qué sirve.
2. Relevancia Social: En que afectaría dicha investigación o qué impacto tendría sobre la sociedad, quienes se benefician con tal desarrollo.
3. Implicaciones Prácticas: Ayudaría a resolver algún problema presente o que surgiera en un futuro.

4. Valor Teórico: Que contribución o qué aportación tendría nuestra investigación hacia otras áreas del conocimiento, tendría alguna importancia trascendental, los resultados podrían ser aplicables a otros fenómenos o ayudaría a explicar o entenderlos.
5. Utilidad Metodológica: Con la siguiente investigación podríamos o ayudaría a crear un nuevo instrumento para la recolección o análisis. (Ferrer, 2010)

El estudio de este tema es considerado por el equipo de investigación de suma relevancia ya que la planeación de acciones estratégicas en las empresas define mucho el éxito de la misma.

En Honduras existen varias grandes empresas de tercerización de servicios que compiten entre ellas mismas y buscan incansablemente la captación de nuevos clientes; sin embargo, desde el inicio de la pandemia las operaciones de este tipo de empresas se han visto afectadas llegando al extremo de tener que despedir a una buena proporción de su personal debido principalmente a que la mayoría de ellas no contaban con planes de contingencia que respaldaron y pudieran asegurar la continuidad operativa de sus empresas cliente.

Al desarrollar planes de contingencia que incluyan protocolos de actuación que respondan apropiadamente a dificultades mayores en el mercado y la sistematización de los cambios experimentados en los últimos meses se podrá modificar la actual plataforma de acciones de muchas empresas de tercerización de servicios y con esto permitir garantizar la operación e inclusive la permanencia de la empresa.

La culminación de este proyecto aportará en el ámbito empresarial social una mejoría en las empresas que puedan focalizar esfuerzos en el diseño y la implementación medidas o planes de contingencia que reduzcan el riesgo de la terminación de contratos.

Los beneficiarios directos serían las empresas y a la vez sus colaboradores ya que en lugar de sentir incertidumbre sobre su empleo podrían sentirse respaldados al momento de una emergencia que afecte el entorno y el mercado en general.

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Describir los impactos negativos en las empresas de tercerización por falta de la planificación estratégica y que son afectadas por cambios súbitos en las condiciones de mercado; utilizando a Empresa A como empresa de referencia.

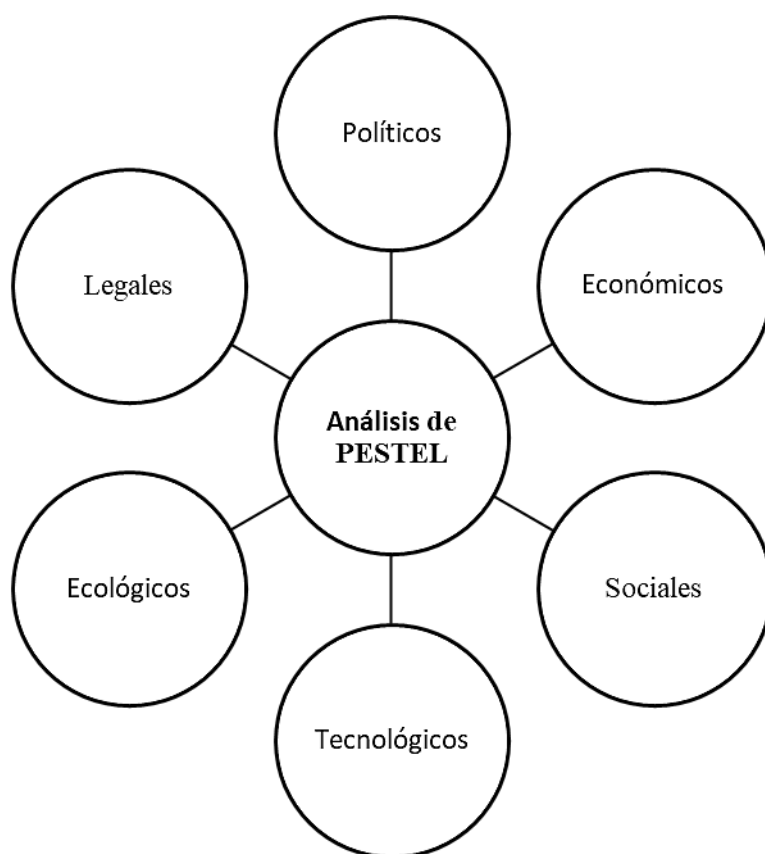
#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Explorar las ventajas porqué es importante que todas las empresas de tercerización tengan un plan de contingencias.
- Identificar las desventajas de no contar con un plan de contingencia.
- Explorar antes las acciones implementadas por Empresa A y proponer a otras empresas de tercerización una preparación similar que beneficie la continuidad de su operación.

## IV. MARCO TEÓRICO

### 4.1 Análisis del Macro Entorno

Para que las empresas de tercerización, puedan obtener una ventaja competitiva respecto a sus rivales en el mercado, deben mantener una constante observación de los cambios que se van produciendo en su entorno. En esta sección de la investigación se hará un breve análisis de los principales aspectos que afectan y benefician las operaciones de la industria de tercerización en el país. Para el macro entorno se optó por utilizar el Análisis PESTEL que permite el análisis del entorno general de las empresas de tercerización.



*Ilustración IV-1 Análisis PESTEL Análisis de PESTEL (Johnson, 2006)*

El análisis PESTEL, ayuda a evaluar riesgos externos con los que una empresa pueda alcanzar sus planes de corto y mediano plazo o también para proyectar su futuro. Facilita la adaptación a los cambios, al analizar los factores que influyen, de esta forma las empresas pueden adoptar acciones que les ayuden a actualizar sus estrategias y modelos de negocios.

#### 4.1.1 Políticos

Honduras, es un país con una forma de gobierno, democrática y representativa. Se ejercen tres poderes, Legislativo, Ejecutivo y Judicial, complementarios e independientes y sin relaciones de subordinación.

A través de los años, en Honduras ha existido un cierto nivel de incertidumbre e inestabilidad, principalmente en periodos de elecciones. La inestabilidad política tiene efectos en el bienestar social y en el comportamiento de las personas, lo cual se ve reflejado como división social, manifestaciones, protestas y huelgas. Durante las manifestaciones y protestas, la industria BPO se ve afectada, ya que la situación limita la circulación de los empleados. Lo anterior tiene repercusiones en el futuro de las empresas, ya que afecta la estabilidad y competitividad dentro del país.

Lo anterior se traduce en decisiones estratégicas que toman los inversionistas entorno a sus recursos económicos, en empresas del país en crisis política. A su vez, es menos probable que corporaciones internacionales deseen tener presencia en el país. En el peor escenario, si la crisis es grave y la etapa de incertidumbre prolongada, las grandes compañías nacionales e internacionales podrían optar por mover sus sedes y sucursales a países políticamente más estables. Lo que traería consecuencias fatales a la economía del país. (APD, 2019)

El gobierno, ofrece incentivos a las empresas de tercerización, que apoyan al crecimiento, estabilidad y generación de empleos.

De acuerdo a Orfa Mejía, en una nota escrita en La Tribuna, explica que las empresas de outsourcing, cuentan con los beneficios de la Ley de Zona Libre, indicando que está en la lista de los sectores exonerados del pago de impuesto de venta. El gobierno, apuesta fuertemente al crecimiento de las empresas de outsourcing y es por ello, el apoyo que es dado a estos. (Mejía, 2015)

En 2015, el Gobierno, comienza a ofrecer becas gubernamentales para cursar estudios en programas técnicos bilingües, certificaciones y cursos especializados, diseñados para desarrollar competencias requeridas por la industria de tercerización.

Los programas de formación, fueron posibles gracias al apoyo de INFOP, financiamiento de CONATEL y la operatividad de UNITEC, en conjunto estas instituciones, crearon una oferta académica basada en la enseñanza del inglés, formación digital de avanzada y el desarrollo de competencias específicas para la industria de tercerización y business process outsourcing. (UNITEC, 2015)

#### **4.1.2 Económicos**

Actualmente, Honduras es un país atractivo para la inversión, las empresas internacionales cuentan con apoyo de parte de organizaciones del gobierno, quienes les ofrecen beneficios como la exoneración de impuestos a cambio de la generación de empleos en el país.

Un claro ejemplo para que el país sea atractivo y confiable para la inversión de estas empresas de tercerización, es el Century Business Square. El objetivo de esta obra es potenciar la industria de las empresas de tercerización, siendo un parque tecnológico que consta de siete pisos, en los que estarán ubicadas las oficinas corporativas de los centros de tercerización y un centro comercial con áreas financieras. Un proyecto que crea un impacto positivo para la economía de Honduras, que beneficia a los inversores.

Esta nueva obra tiene el objetivo de potenciar la industria de las empresas de outsourcing para generar miles de empleos, tanto en ese rubro como en el área del centro comercial.

Century Business Square es una muestra del respaldo de la empresa privada a Honduras al realizar una inversión de más de 500 millones de lempiras. (Gorvy, 2020)



En años recientes, Honduras ha registrado el segundo lugar en tasas de crecimiento económico más altas de Centroamérica, superadas solo por Panamá y muy por encima del promedio en América Latina y el Caribe (ALC). Sin embargo, el país enfrenta altos niveles de pobreza y desigualdad. (Banco Mundial, 2020)

Actualmente la economía del país atraviesa una situación muy difícil por causa de los desajustes financieros y altos índices de corrupción. La pobreza sigue siendo mayoritariamente rural, y más grave en la parte occidental que en otras regiones. Los departamentos que tienen los mayores niveles de analfabetismo son también los más pobres. El cambio más relevante y reciente en la economía, y por ende en el mercado laboral, es la disminución de la importancia relativa de las actividades primarias y el incremento en las actividades terciarias.

Las empresas hondureñas están siendo afectadas directamente debido a las normas preventivas y de bioseguridad que el gobierno ha implementado a través de la decisión de mantener establecimientos cerrados para evitar aglomeraciones de personas y confinamiento.

#### **4.1.3 Sociales**

Como se ha ido mencionando a través de esta investigación, Honduras, es un país altamente atractivo para los inversores internacionales de empresas de tercerización. Esto se debe a que es el país con mayor población bilingüe en Centroamérica, siendo una mina de talento humano.

“A nivel de Centroamérica, Honduras es el referente después de Belice”, aseguró Carlos Sabillón, presidente de la Fenieph. En el Distrito Central operan alrededor de 150 instituciones educativas bilingües, según estadísticas de la unidad de Infotecnología de la Secretaría de Educación. (La Prensa, 2014)

Tabla IV-1 Datos del idioma inglés en Honduras (Izaguirre, 2017)

<i>Manejo del idioma inglés en el país</i>	
<b>Desarrollo</b> Honduras es uno de los países que tienen mejor pronunciación al hablar inglés en Centroamérica según expertos.	
Hondureños que hablan inglés	500,000
Estudiantes matriculados	2,2 millones en todos los niveles
Maestros activos en el país	60,000
Centros educativos en el país	22,000
Centros bilingües en Honduras	700
Promedio de personas que hablan inglés	6 de cada 100
Maestros capacitados en el idioma inglés	2,000 aproximadamente

Las motivaciones que las personas tienen para aprender el idioma son laborales y académicas. Es decir, las personas buscan ascender en sus trabajos o encontrar oportunidades de estudios en el extranjero. “El idioma inglés para los trabajos y para encontrar mejores oportunidades de estudios es un requisito, no es opcional, esa es una de las razones, y por eso el inglés es tan importante para el desarrollo del país”. (Izaguirre, 2017)

#### 4.1.4 Tecnológicos

Actualmente la tecnología está más avanzada a nivel mundial, la globalización permitió el acceso a infraestructuras de comunicación que a su vez dieron paso a una nueva era de negocios de las cuales nos hemos hecho dependientes, a un punto que no podríamos regresar a un mundo sin ella y en Honduras no es diferente.

El país ha logrado junto con la inversión del sector privado y también extranjero a permitir acceso a estas tecnologías y poder ofrecer servicios u operaciones dentro del territorio hondureño y poder competir en cualquier mercado. Razón por la cual en los últimos años el país ha sido de mucho interés para la inversión de empresas de outsourcing extranjeras que han generado ingresos al país como a sus empleados y que comparte la gerente de mercadeo de Grupo Karim con respecto a Altia Business Park en San Pedro Sula.

Kathia Yacamán (2019), gerente de mercadeo del Grupo Karim, expone que el proyecto comprende también un centro comercial, un centro de convenciones, así como residencias para estudiantes cerca de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). Con lo que esperan se convierta en una referencia en el país y la región.

Asimismo, Yacamán añadió que “la capital hondureña cuenta con el mismo potencial en profesionales bilingües que San Pedro Sula, una de las ciudades más importantes para la economía del país, y consideran que Tegucigalpa puede convertirse en unos años en uno de los centros de la industria de tercerización de servicios.” (Cortez, 2019)

#### **4.1.5 Ecológicos**

Durante los últimos años ha aumentado la conciencia ambiental en Honduras, las empresas se enfrentan a los desafíos ambientales que se encuentran. Uno de los desafíos más grandes es poder alinear los objetivos con estos retos que surgen de la responsabilidad social.

Las empresas de hoy se están dando cuenta que el éxito no depende sólo de la obtención de utilidades, sino que también se requiere la contribución con todos los que participan en ellas para hacerlas más competitivas y enfrentar un mundo cada vez más globalizado. Para lograr esto deben emprender acciones de responsabilidad social empresarial (RSE); sin embargo, existe confusión sobre el concepto y algunas empresas que dicen ser socialmente responsables no lo son totalmente. (Tanoira, 2008, pág. 2)

Observamos que las empresas de tercerización en el país, han comenzado a involucrarse más en la responsabilidad ecológica, con actividades como: plantar árboles, concientizar acerca de la importancia de ser responsables con el ambiente, métodos de clasificación de basura en los lugares de empleos, etc. Así mismo, observamos que las empresas de tercerización, se involucran, ofreciéndoles el tiempo a sus empleados para ayudar con el ambiente, como reforestación, áreas de reciclaje y utilización de suministros ecológicos,

Uno de los ejemplos que es mencionado a través de los medios, es la empresa STARTEK, que cuenta con su programa llamado “Community Matters”, dedicado a que sus empleados puedan involucrarse en actividades de ayudas ecológicas.

## **4.2 Análisis del Micro Entorno**

La herramienta de las cinco fuerzas de Michael Porter destaca lo que rodea a una empresa y que será determinante para su éxito. Con el debido manejo y la adecuada planeación, permite un análisis de las fuerzas que podrían impulsar de manera positiva el desempeño de la empresa. Las empresas como Empresa A se enfocan en brindar el apoyo necesario para que la rentabilidad siga siempre presente.

La comprensión de las fuerzas de las presiones competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella. (Porter, 2008)

### **4.2.1 Presiones competitivas asociadas a las maniobras entre vendedores-competidores**

En el rubro de las empresas de tercerización de servicios a nivel mundial, existe una extensa rivalidad en cuanto a posición en el mercado y un alto nivel de presión competitiva que depende mucho de la cartera de clientes que cada una de las empresas maneja, entre más grande sea la empresa cliente al cual se le brindan los servicios, mayor prestigio el que la empresa de tercerización (como Empresa A) adquiere.

En el rubro de outsourcing, las compañías que ofrecen múltiples servicios para sus empresas cliente y estas, a través de los servicios adquiridos muestran un impacto positivo en su rubro, ayuda a elevar el perfil de la empresa de tercerización que no solo actúa bajo el papel de proveer recursos humanos, sino que, como valor añadido, juegan el papel de consultores expertos, apoyando en las decisiones clave para las empresas cliente.

En Honduras, Empresa A rivaliza con grandes representantes en el rubro de empresas de tercerización a nivel mundial y que cuentan con extensos antecedentes que respaldan su labor para grandes marcas como Wal-Mart, T-Mobile, Amazon, entre otras. Las empresas outsourcing no solo compiten por posicionamiento en el mercado, sino que también por los recursos humanos en las zonas donde se ubican.

Empresas de tercerización como Startek y Allied Global que forman parte de la conocida Altia Business Park cuentan con una alta cantidad de empleados, pero al mismo tiempo enfrentan ante una alta tasa de rotación en su personal; que implica que la inversión de tiempo y recursos financieros terminan en las manos de otras empresas de tercerización.

#### **4.2.2 Presiones competitivas que surgen del poder de negociación del comprador y de la sensibilidad al precio**

Para las empresas de tercerización de servicios, sus clientes son empresas que buscan o las cuales aceptan trabajar en conjunto. Dependiendo del rubro de la empresa cliente las compañías (como Empresa A), proveen diferentes recursos que van desde un grupo de ventas, un grupo de desarrolladores hasta incluso servicios de monitoreo en tiempo real. La empresa cliente como en el caso de Empresa B analiza los costos que surgen luego de contratar a una empresa de servicios de tercerización y exigen ciertos parámetros que se deben de cumplir.

Dentro de las exigencias que las empresas dedicadas al outsourcing se ven obligadas a cumplir, podemos encontrar diferentes KPIs o métricas por su traducción al español, que requieren de departamentos de control de calidad para así asegurar que los parámetros establecidos por la empresa clientes sean cumplidos. Dentro de ellos existen incluso guiones los cuales no se deben de alterar y es responsabilidad de las empresas de tercerización acatar dichos parámetros y viéndose así ante una posición de poca o nula negociación. El nivel de presión competitiva se considera alta ya que el cumplimiento de la exigencia determina la continuidad de los contratos que muchas veces son anuales.

#### **4.2.3 Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor**

Las empresas con una cartera de proveedores muy limitada pueden verse afectados en sus costes operativos y producción debido a que estos son reflejados al final de la definición de un precio. Las empresas de tercerización de servicios suelen realizar compras en grandes cantidades lo cual les permite obtener precios más competitivos en el mercado. Estos adquieren ciertos perfiles de compradores frecuentes y abre la posibilidad a las empresas de tercerización

de tener un alto poder de negociación y con esto se considera que la presión competitiva sea alta.

Cabe mencionar el ejemplo de los proveedores de servicios de datos, las empresas de outsourcing requieren de un servicio que pueda garantizar cero interrupciones en sus conexiones ya que todas las plataformas son manejadas a través de internet. Es por esto que sus contratos pasan a ser comerciales y de alto valor debido al ancho de banda requerido para poder operar y responder a las necesidades de las empresas cliente. En la mayoría de casos, las empresas de tercerización de servicios cuentan con más de un proveedor de datos en caso de que uno llegara a fallar.

#### **4.2.4 Presiones competitivas asociadas a la manera de nuevos participantes**

La industria de la tercerización de servicios es bastante atractiva hacia nuevos emprendedores que por lo general han trabajado en el rubro y suelen comenzar un nuevo camino empresarial por sí mismos, por lo cual el nivel de presión se divide entre alta y media. Los nuevos aspirantes gozan por lo general de cuotas ya establecidas dependiendo el servicio que se ofrezca, sin embargo, una empresa recién llegada al mercado no cuenta con suficiente respaldo profesional que avale el cobro de dichas cuotas, viéndose así, obligado a competir con una reducción de precios para las empresas cliente.

Las tasas que se manejan y que son cobradas a las empresas cliente por parte de las empresas de tercerización varían de acuerdo a las tareas que los operadores y demás empleados van a realizar, en esta podemos encontrar operarios de primera línea como también altos ejecutivos y directores que sirven como recurso humano y que las utilidades que dejan pueden llegar a ser bastante altas.

La amenaza de que entren nuevos competidores en el mercado es bastante alta y afecta no solo en el riesgo de perder empresas cliente, sino que también personal de la empresa que se va atraído por lo general de mejores salarios o más beneficios que ofrecen las empresas de

tercerización y afecta la operación de las empresas existentes. Honduras, debido al alto desempeño en los últimos años hace que el riesgo de nuevos competidores aumente de manera local, sino que también del extranjero.

#### **4.2.5 Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos**

La amenaza de sustitutos hace referencia a todo aquello incluyendo servicios que satisfagan la necesidad de los clientes.

En la industria de tercerización de servicios la amenaza de sustitutos es considerada baja o controlable dependiendo del rubro de la empresa cliente ya que por lo general los departamentos que las empresas buscan tercerizar son servicio al cliente, ventas y asistencia técnica. Las cuales son tareas que cuentan con sustitutos como servicios de respuesta automatizados, Apps, y otros similares pero que al final no sustituyen al recurso humano especializado.

Por lo general, las empresas cliente invierten en sistemas conocidos como IVR Interactive Voice Response o (módulo de respuesta de voz interactivo en su traducción al español) con el objetivo de ser eficiente el curso de una llamada realizada por sus compradores y que sea lo más fácil y rápido posible, sin embargo, la misma termina siendo recibida por un operador de servicio.

### **4.3 Teorías del Sustento**

#### **4.3.1 Teoría de la Globalización**

El profesor Giovanni E. Reyes, profesor titular de carrera con un pregrado en administración de empresas e integrante del Business and Management Research Group compartió en una de sus publicaciones acerca de la globalización y otras teorías del desarrollo.

Además de la globalización, las otras teorías que tienen un papel central en los estudios del desarrollo son: (i) modernización; (ii) de sistemas mundiales; y (iii) de la dependencia. Desde una óptica más comparativa, la teoría de la globalización coincide en ciertos aspectos

con la teoría de la modernización. Uno de esos aspectos es que ambos enfoques establecen que la "dirección orientativa" del desarrollo son las condiciones propias de Europa Occidental y de Estados Unidos. Se enfatiza el hecho de que los avances tecnológicos y los patrones de acumulación que se establecen en esos polos de desarrollo son los instrumentos para alcanzar mejores niveles de vida.

En cuanto a que la globalización enfatiza que los aspectos económicos y culturales determinan los procesos sociales, esta teoría ofrece rasgos similares a los de la "sociología comprensiva" de Max Weber (Reyes, 2001)

Claramente el profesor Giovanni resalta la superioridad en cuanto al desarrollo de avances tecnológicos a los países primermundistas y como los otros dependen de ello.

Tomando en consideración también el tema de globalización y filosofía, se le da espacio a lo compartido por el profesor de filosofía Edward Demenchnok

La palabra "globalización" es un término general que abarca los procesos mundiales económicos, políticos y culturales. Son procesos nuevos y contradictorios, y para comprenderlos la filosofía y las ciencias sociales tienen que buscar enfoques y horizontes nuevos. La ambigüedad de la globalización y sus efectos tanto positivos como negativos, provocan mucha confusión y especulaciones ideológicas en su interpretación. (Demenchnok, 1999)

Se logra comprender que hace 20 años la idea de una globalización no era clara, sin embargo, ya se avecinaba un impacto mayor en cuanto a su alcance en las comunicaciones y negocios.

#### **4.3.2 Teoría de la tecnología**

“La teoría crítica de la tecnología fue propuesta por el filósofo de la tecnología norteamericano Andrew Feenberg en su libro de 1991 *Critical Theory of Technology*” comparte el punto de vista del lado de la ingeniería el profesor investigador Hector Gustavo Guiliano.

Suele observarse que el desarrollo tecnológico muestra caras ambivalentes. Por un lado, la persistente situación de indigencia y marginación de gran parte de la población



mundial, junto con la destrucción del medio ambiente y su biodiversidad, parecieran validar las más pesimistas visiones sobre la tecnología. Por el otro, la gran cantidad de conocimientos, técnicas y artefactos valiosos para la humanidad que se han desarrollado, o que prometen hacerlo, tornan necia una condena totalizante. Esta confusa situación llama a un esfuerzo de integración en tanto que ambos diagnósticos, optimistas y pesimistas, parecieran llevar algo de razón.

### **4.3.3 Teoría de la Satisfacción al Cliente**

“El primer paso del proceso para la satisfacción del cliente, es identificar las exigencias de los mismos o las dimensiones de la calidad, que son características importantes de un producto o servicio” (Hayes, 2000, pág. 19).

Es por eso que las empresas de tercerización de servicios deben de estar siempre al tanto de los intereses de sus clientes, cumplir con sus expectativas y siempre proveer un valor agregado que la empresa cliente pueda apreciar y obtener resultados positivos del mismo. Empresas como Empresa A deben de ofrecer servicios digitalizados que permitan una ligera operatividad.

Néstor Guerra, CEO y cofundador de IEC, startup dedicada al desarrollo de soluciones para Smart cities.

“Hay negocios que hablan de digitalización por haber comprado un CRM, un software o tener cuenta en Instagram”, explica Néstor Guerra “Sin embargo, para que la transformación digital se produzca realmente debe haber una estrategia de negocio detrás del uso de todas esas herramientas y tecnologías”. (Computing, 2019)

La calidad y la productividad, en Ishikawa (1991) y Krikke (1992), son elementos contemplados como determinantes al momento de decidir sobre actividades de tercerización, en las cuales el objetivo principal es permitir que otras organizaciones, que poseen las capacidades, tecnología e información necesarias para llevar a cabo actividades de una manera más efectiva, las realicen y garanticen la calidad en la prestación del servicio o generación de un producto. (Duque-Ceballos, González-Campo, & García-Solarte, 2014)

## 4.4 Marco Legal

### Consecuencias a largo plazo

Los resultados o consecuencias de no planear en las empresas, se ve reflejado en las ganancias o pérdidas que esta tenga. Se conoce que hoy en día, la planeación estratégica va de la mano con planes de contingencias, ya que día a día, se enfrentan con retos desconocidos, como ha ocasionado la pandemia en estos últimos meses.

BMA Group, un blog dedicado a la ayuda de soluciones y contrataciones para empresas outsourcing; plantea seis terribles consecuencias de no planificar en las empresas. Al planificar, la empresa es colocada en una posición de poder, de liderato; al no hacerlo, la empresa es colocada al lado opuesto de la balanza. (Get Solutions , 2019)

*Tabla IV-2 Consecuencias de no contar con un plan estratégico (Get Solutions , 2019)*

Pérdida de oportunidades	<p>Cuando una empresa carece de planificación, se está arriesgando a pasar por alto fechas límite, coordinar esfuerzo de mercadeo o realizar un evento crucial para una empresa, en este caso mencionaremos también, poca preparación para cambios abruptos en el mercado.</p> <p>Para que una empresa de tercerización pueda alcanzar las metas corporativas y crecer, es necesario que identifique las oportunidades que se le presentan y crear escenarios de acontecimientos que puedan ocurrir.</p>
Asignación inadecuada de recursos	<p>Para poder ejecutar un proyecto a corto o largo plazo, es de suma importancia identificar qué recursos están disponibles y cuantos hacen falta para la completación de proyecto en una empresa. Asignarlos adecuadamente y en la cantidad correcta es prácticamente imposible sin planificación. Al no tener organización, es imposible considerar todos los escenarios, incluyendo situaciones de emergencia. Tampoco la empresa tendrá el tiempo de prepararse con el equipo necesario o verificar si está en buen estado.</p>
Poca o ninguna eficiencia	<p>Ser eficiente es una meta de toda empresa. Eso no sucede sin la planificación adecuada. La eficiencia se alcanza analizando</p>

	<p>procesos y decidiendo qué pasos son innecesarios o redundantes. Cuando no se establecen procesos, cada individuo hará las cosas de la forma que entienda mejor. Sin un plan o protocolo a seguir, tus empleados estarán desorientados y perderán tiempo valioso que pudiera servir para salvar vidas o restablecer la operación lo antes posible.</p>
Cumplimiento de metas	<p>Al no contar con un plan de acción para alcanzar metas en una empresa de tercerización, los empleados no analizan y no sabrán asignar valor o importancia a las tareas. Para poder cumplir constantemente con metas, es necesario que los empleados conozcan las metas que la empresa desea, KPIs que deben de cumplir, de esta manera contarán con una dirección clara y concisa.</p> <p>Al detallar las metas, no se debe hacer global, al contrario, se debe desglosar de acuerdo a cada departamento o proyecto, facilitando el cumplimiento.</p>
Incertidumbre	<p>Un ambiente laboral donde los empleados no tienen claro el curso de acción no produce los resultados deseados. Siempre debe haber un protocolo, que todos los empleados conozcan, y un responsable de hacer cumplir el protocolo. De otra forma, se crea un ambiente de incertidumbre y caos que afecta adversamente el desempeño de tus empleados y, como consecuencia, el de tu empresa. Cuando no se planifica, es típico ver este escenario en situaciones de emergencia.</p>
Ventaja competitiva	<p>Para tener una estrategia sólida y mantener la competitividad, es necesario planificar y organizarse. Se recomienda recopilar los datos, analizarlos, para poder contar con mayor conocimiento. Conocer el mercado, la necesidad y a los clientes para lograr ventajas competitivas.</p>

## V. METODOLOGÍA/ PROCESOS

### 5.1 Enfoque y Métodos

#### 5.1.1 Enfoque

El enfoque de la investigación es cualitativo ya que utilizamos datos para describir a través de la enseñanza de la experiencia ocurrida con Empresa A en cumplir sus compromisos de servicios a empresas internacionales como Empresa B. Este estudio está dirigido a crear un plan de contingencia que le permita a una empresa de tercerización responder en forma oportuna la disrupción en el mercado.

#### 5.1.2 Congruencia Metodológica

Tabla V-1 Congruencia metodológica

Título de la investigación	Objetivo general de la investigación	Objetivos específicos de la investigación	Preguntas de investigación
La necesidad de adaptación en las empresas ante cambios en las condiciones de mercado	Describir los impactos negativos en las empresas de tercerización por falta de la planificación estratégica y que son afectadas por cambios súbitos en las condiciones de mercado; utilizando a Empresa A como empresa de referencia.	Explorar las ventajas porqué es importante que todas las empresas de tercerización tengan un plan de contingencias.	¿Qué beneficios obtienen las empresas de tercerización mediante la planeación estratégica en situaciones de emergencia?
			¿Qué problemas puede incurrir una empresa de tercerización si no cuenta con la debida planeación estratégica?
		Identificar las desventajas de no contar con un plan de contingencia.	¿Cuáles son las consecuencias que enfrenta una empresa de tercerización en el caso de que su personal se ubique en un solo centro operacional?
			¿Qué beneficio podría obtener una empresa de tercerización de contar con personal de relevo en otro país en caso de faltar uno de sus centros?

	Explorar antes las acciones implementadas por Empresa A y proponer a otras empresas de tercerización una preparación similar que beneficie la continuidad de su operación.	¿Cuáles beneficios podría obtener una empresa de tercerización al conocer las acciones emprendidas durante la actual crisis sanitaria por la Empresa A?
--	--	---

## 5.2 Definición Operacional de las Variables

Tabla V-2 Definición operacional de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
<b>Ubicación geográfica</b>	Es la identificación de un lugar específico del planeta, mediante el uso de diversas herramientas como mapas, brújulas, coordenadas o sistemas de geolocalización.	La ubicación de las instalaciones empresariales que atiendan las cuestiones logísticas y comerciales que aportan resultados positivos.	Localización  Costo de establecimiento  Facilidad de acceso
<b>Tecnología</b>	Producto o solución conformada por un conjunto de instrumentos, métodos y técnicas diseñados para resolver un problema.	Los programas que Empresa A necesitó, para poder afrontar los cambios.	Costos Inversión G suite Upwork
<b>Regulaciones federales</b>	Es la codificación de las reglas y regulaciones generales y permanentes publicadas en el Registro Federal por los departamentos y agencias ejecutivos del gobierno federal de los Estados Unidos.	En las empresas de tercerización existen una serie de regulaciones para proteger la información de un cliente.	PCI CPNI

<b>Indicadores de desempeño</b>	Son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño en base a los objetivos que hemos fijado con anterioridad. (Espinoza, 2020)	Los KPI, en una empresa de tercerización ayudan a que los empleados tengan sus metas claras, alcanzar la eficiencia y ayuda a la toma de decisiones.	Ventas Número de ordenes procesadas Número de llamadas convertidas Tiempo resolución de llamada Valor por orden
<b>Resistencia al cambio</b>	Fuerza que impulsa a continuar con empeño y sin desistir en algo que se quiere hacer o conseguir.	La resistencia al cambio con el cual los empleados se adaptan.	Tenacidad Habilidades
<b>Ausentismo</b>	Se refiere a un patrón habitual o repetitivo de ausencias al puesto de trabajo por parte de un empleado.	Nivel de asistencia de los operarios y gerentes en la empresa de tercerización.	Efectos de ausentismo Ausencias

### 5.3 Alcance de la Investigación

Mediante la investigación realizada y de acuerdo con los objetivos que se establecen en la misma, se considera que el alcance de la investigación es exploratorio; ya que se pretende determinar consecuencias y beneficios de un plan de contingencias en las empresas de tercerización. Así mismo, generar un sentido de entendimiento sobre qué aspectos benefician y facilitan para la preparación mediante las variables tecnología, ubicación geográfica, indicadores de desempeño, ausentismo, resistencia al cambio y regulaciones gubernamentales

Se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 92).

## **5.4 Diseño de la Investigación**

### **5.4.1 Población**

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Lepkowski, 2008)

Para realizar esta investigación se consideró personal ligado directamente el rubro de empresas de tercerización u outsourcing laborando en países latinoamericano. Siendo estos Honduras, El Salvador y México. Debido al enfoque del estudio los autores del mismo determinaron que el personal fuera de las empresas de tercerización podría aportar poca o nula información con respecto a limitaciones y demás experiencias vividas durante la pandemia en el rubro.

### **5.4.2 Tipo de muestreo**

En la presente investigaciones determinó implementar un tipo de muestreo por conveniencia debido a las circunstancias en donde no era posible entrevistar a las empresas cliente directamente a causa de regulaciones en las empresas outsourcing. Se decidió buscar colaboración de personal laboral interno de las empresas que nos ayudaron a la obtención de datos importantes.

### **5.4.3 Muestra**

La muestra fue determinada basada en los principales departamentos de Empresa A frente a su operación para Empresa B. También se consideró personal relacionando a la industria de servicios de tercerización. Entrevistando a personas ligadas a diferentes rubros comerciales con fines comparativos antes los efectos negativos del covid-19 en el rubro de outsourcing.

(1) Director General

(1) Gerente de Ventas

(1) Gerente de Servicio al Cliente

- (1) Gerente de Procesamiento de Órdenes
- (1) Gerente de Recursos Humanos
- (5) Agentes Operativos de Ark
- (4) Agentes Operativos de Startek

#### **5.4.4 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis se determinará por las personas que van a ser entrevistadas en la ciudad de Tegucigalpa. La finalidad es la obtención de información sobre los cambios que se dan en las empresas de tercerización, como los jefes de departamentos, gerentes y operarios se preparan. La unidad de análisis no tendrá restricción en cuanto a género o religión. Sin embargo, se escogieron empleados con puestos estratégicos.

Para la selección de una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos). Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población. Luego, se procede a la etapa de recolección de los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos. (Hernández, 2010, pág. 173)

#### **5.4.5 Unidad de Respuesta**

“La unidad de respuestas está conformada por conteo o cantidades, como ser unidades, lempiras, dólares, porcentajes, metros, centímetros” (Heller, 2012, pág. 34).

Por lo antes expuesto, la unidad a utilizar en esta investigación son las personas que cuentan con experiencia en el rubro de outsourcing, de Empresa B, Startek y Knoah Solutions

### **5.5 Técnicas e instrumentos aplicados**



Con el objetivo de realizar la recolección de datos, se elaboró una serie de entrevistas estructuradas a partir de los indicadores y variables del estudio; tomando en cuenta la posición estratégica de cada persona debido a que eran preguntas predeterminadas e invariables.

### **5.1.1 Entrevistas**

Del análisis de las entrevistas se extraerán los resultados acerca de las perspectivas de cada jefe de departamento, recursos humanos y operarios, sobre impacto económico, ambiente laboral, carga laboral y estrategias realizadas para enfrentar situaciones abruptas en el mercado.

## **5.6 Fuentes de Información**

Las fuentes de información son diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento general. Desde la perspectiva académica, y más concretamente en el área de la biblioteca y documentación, se refiere a todos aquellos instrumentos y herramientas que maneja o crea el profesional de la información para satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios.

“Se entiende como fuente de información cualquier conjunto de documentos, informaciones y datos cuyo contenido y estructura informativa tienen una unidad informacional en la que pueden ser satisfechas las consultas y solicitudes documentales de un usuario determinado” (Blázquez, 2015, pág. 4).

### **5.6.1 Fuentes Primarias**

Las referencias o fuentes primarias, sirven para proporcionar datos de primera mano, ya que tratan de documentos que incluyen datos de los estudios correspondientes. Algunos ejemplos de las fuentes primarias son libros, periódicos, tesis, documentales, entre otros,

Las fuentes primarias, es la recolección de información directa con la parte investigada; como parte de este proceso, se realizaron entrevistas a personas que actualmente trabajan en el rubro de outsourcing, que residen en Honduras, México, Estados Unidos y El Salvador. Luego de tener respuestas esperadas y el análisis de la interpretación de datos, se procede a elaborar un plan de contingencias.

### 5.6.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son tipos de fuentes que ya han sido procesadas por una fuente primaria, proporcionando una interpretación, análisis o comentarios. Entre las fuentes secundarias se encuentran, libros académicos, artículos de periódicos/revistas o documentos digitales, por personas que participaron directamente en el proceso de investigación.

Fuentes secundarias que consultadas en esta investigación:

1. Libros académicos, documentos o artículos de pasadas investigaciones, dando soporte al marco teórico y parte de la metodología utilizada en esta tesis.
2. Documentos y artículos de periódicos o revistas que sean confiables para darle forma al marco teórico.

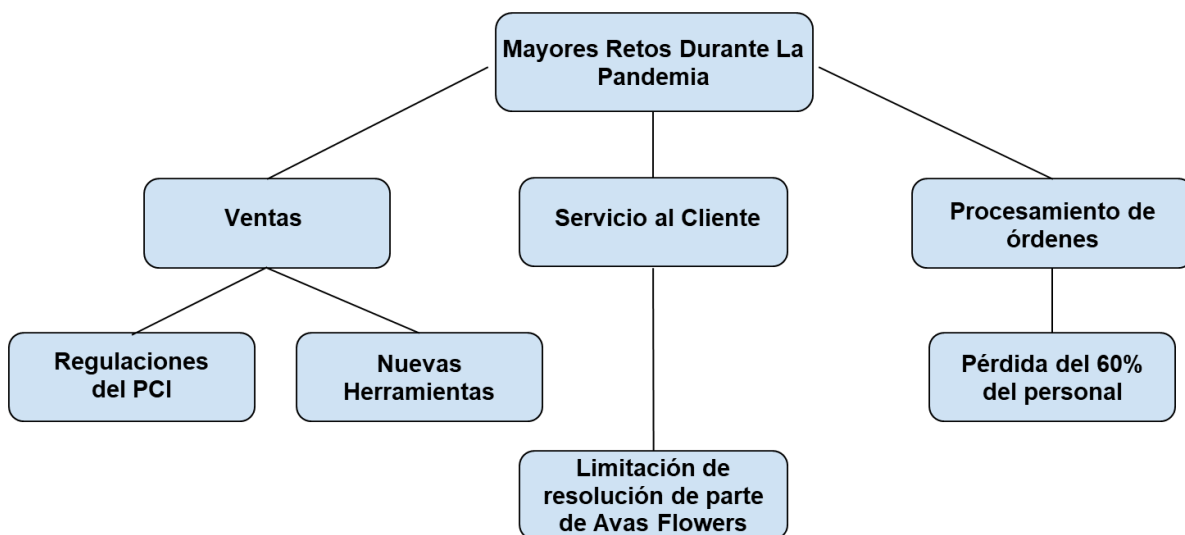
### 5.7 Cronología de trabajo

*Tabla V-3 Cronología de Trabajo*

NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	DURACIÓN
1	Formación del Grupo de trabajo para tesis	Gelber Irías y Nirma Agüero	22/07/2020	22/07/2020	1 día
2	Planteamiento del Problema de Investigación	Gelber Irías y Nirma Agüero	28/07/2020	02/08/2020	1 semana
3	Marco Teórico del Documento	Gelber Irías y Nirma Agüero	04/08/2020	09/08/2020	1 semana

4	Definición de Metodología de Investigación de Gelber Irías y Nirma Agüero	11/08/2020 11/16/2020	1 semana
5	Levantamiento de Datos, Presentación y Análisis de Resultados de Gelber Irías y Nirma Agüero	25/08/2020 08/09/2020	2 semana

## VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS



*Ilustración VI-1 Mayores Retos Ante la Pandemia*

### 6.1 Mayores Retos Ante la Pandemia

De los gerentes de departamentos con más influencia dentro de Empresa B se resumió los mayores retos afrontados debido a la pandemia al no contar con planes de contingencia por parte de Empresa A. Dichos planes que nacen por medio de la planeación estratégica por parte de las empresas y que se vieron en la necesidad de definir e implementar en tan solo una semana.

## Ventas

**Regulaciones:** En cuanto regulaciones federales que más afectaron al departamento de ventas se encontró ante la Personal Card Information (PCI) que refiera al manejo de información de tarjetas tanto de crédito como de débito. Esta regulación imposibilitaba la toma de pagos por el medio Home office ya que no existía una herramienta segura para el manejo de la información.

**Nuevas Herramientas:** Ante los cambios experimentados por la pandemia, se vio la necesidad de desarrollar una plataforma de pagos donde el cliente no brindara sus datos financieros al agente de ventas y que este pudiese proveer los datos de manera segura. Esto requerido el entrenamiento del personal ya que el sistema de toma de ordenes cambio totalmente.

## Servicio al cliente

**Limitación de regulaciones:** El departamento se encuentra ante exigencias de parte de los clientes debido a la pandemia que no están contempladas dentro de los procedimientos de la empresa. Esto afecta la resolución de casos que hace que su desempeño se vea afectado ya que no existe tal variable de pandemia. El medidor de satisfacción de los empleados decae al no contar con los debidos procedimientos que los clientes esperaban ante la pandemia. Sus tiempos en llamada incrementan ya que se requiere de más tiempo en las interacciones.

**Ejemplo 1:** Cliente llama para hacer el reclamo que su pedido no había llegado exigiendo un reembolso de lo facturado. Luego de hacer la debida investigación, el agente de servicio al cliente detecta que la floristería a la que se asignó la orden, cerro de emergencia por caso de covid-19. Este agente ofrece cambiar de floristería y hacer llegar su pedido, pero el cliente se niega a aceptarlo. Dentro de las políticas el cliente no puede cancelar una orden después de un determinado tiempo lo cual aun teniendo la razón fue un caso fuera de sus posibilidades cumpliendo el reglamento establecido por la empresa.

**Ejemplo 2:** Un cliente solicita un arreglo para un familiar el cual se encuentra en recuperación en una sala de hospital. El agente de procesamiento de ordenes confirma con el hospital que está permitido recibir este tipo de arreglos y la orden es procesada.

Al momento de entregar la orden, la floristería confirma que el hospital se negó a recibir el arreglo ya que el cliente no menciono que era dirigido a sala Covid-19 por ende el arreglo quedo en una vitrina general del hospital. El cliente llama a solicitar el reembolso al darse cuenta de lo sucedido y este se fue insatisfecho al no poder obtener su dinero de vuelta.

### Procesamiento de Ordenes

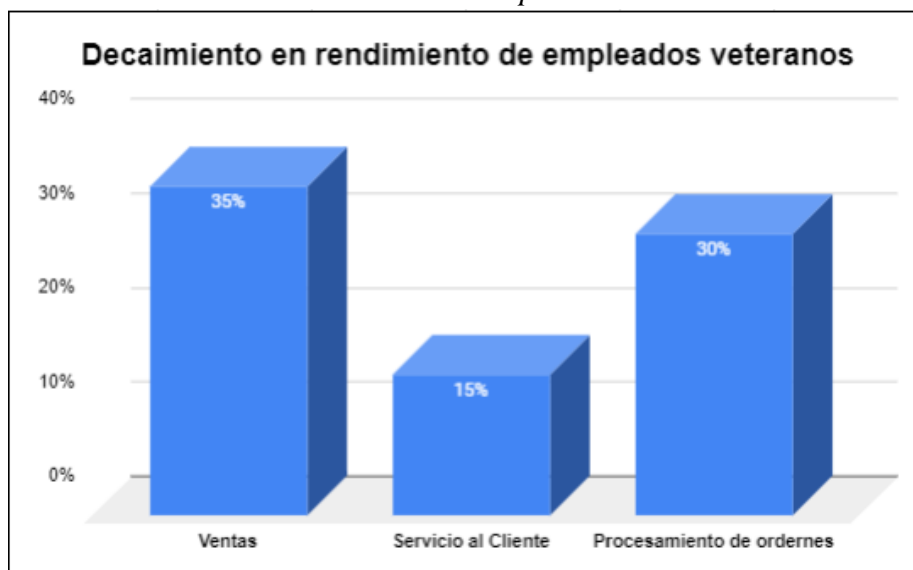
El departamento es el encargado de procesar todas aquellas ordenes que el sistema no puede completar automáticamente por ende los requerimientos técnicos son mayores a que el resto de los departamentos. Con la pérdida del 60% del personal, todos los empleados que se marcharon reportaron no poder cumplir con las exigencias de equipo como de ancho de banda en sus hogares.

**Ejemplo:** Dentro de los principales requerimientos tecnológicos que los agentes de procesamiento de ordenes enfrentaron fue una memoria RAM de al menos 8 GB, la mayoría contaba con 2 o 4 GB.

**Ejemplo:** Los agentes también eran solicitados de contar con al menos 10 Megas de descarga y 5 megas de subida en el ancho de banda en sus hogares para que el sistema de floristerías pudiese operar con normalidad.

## 6.2 Variables Indicadores de Desempeño

*Ilustración VI-2 Decaimiento en rendimiento de empleados veteranos*



### 6.2.1 Decaimiento

Se muestra el nivel de decaimiento en cuanto al rendimiento de los empleados considerados veteranos y que permanecieron por lo menos los meses de abril y mayo en la empresa

#### Ventas

Los empleados con la modalidad Home Office se encontraba en la necesidad de tomar la llamada y asistir a los clientes por medio de la página web para poder procesar las ordenes ya que por las limitaciones del PCI no podían tomar pagos desde sus hogares. Existían ocasiones en las que los clientes no tenían acceso o se les dificultaba este procedimiento y eran transferidos al centro de Tijuana que mantuvo sus operaciones. El nivel de llamadas convertidas adecuado es de 65%, que durante la pandemia el personal home office llegaba a un máximo de 25%

**Ejemplo:** Cliente con una mayoría de edad llama a solicitar un arreglo, este admite no contar con una computadora para visitar el sitio web y se niega a ser transferido debido al tiempo de esperar en línea. Se le explica que debido a las limitaciones por regulaciones federales el pago no puede ser tomado por ese mismo agente, el cliente insiste que el autoriza el pago, sin embargo, aunque un cliente autorice la transacción, esta no puede ser tomada. El cliente termina la llamada insatisfecho.

#### Servicio al cliente

El tiempo de resoluciones en las llamadas aumenta ya que los clientes no reciben resoluciones satisfactorias y terminar escalando hasta los supervisores que también se encuentran limitados por los procedimientos en la compañía. Los clientes brindan malas evaluaciones que afectan las métricas de los agentes. Se muestra a continuación.

**Ejemplo:** Agente de servicio que tomo la llamada paso 20 minutos tratando de brindar una explicación al cliente, normalmente las llamadas oscilan entro los 8 y 15 minutos, luego de los minutos con el agente, el cliente solicita hablar con el supervisor el cual se demora otros 7 minutos tratando de encontrar una solución para el cliente el cual finalizo la llamada y brindo una mala calificación para el agente.



Ilustración VI-3 Promedio de minutos en llamadas

### Procesamiento de Ordenes

Al perder gran parte del personal el en departamento los agentes de servicio se miraban obligados a extender horas de trabajo e igual seguir cumpliendo con las exigencias de Empresa B.

**Ejemplo:** Un agente de procesamiento de ordenes estaba obligado a mantener una velocidad de envió de órdenes de 2 Orders Per Hour, OPH (2 órdenes por hora) antes de la pandemia. Luego de que el personal se redujera en una semana, los agentes veteranos estaban obligados a mantener una de velocidad de 4 OPH ante tanta carga y agregando el número de floristería cerradas debido a la pandemia, estos agentes de servicio no podían cumplir con las exigencias.

### 6.2.2 Comparación de Ventas convertidas año 2019 y 2020

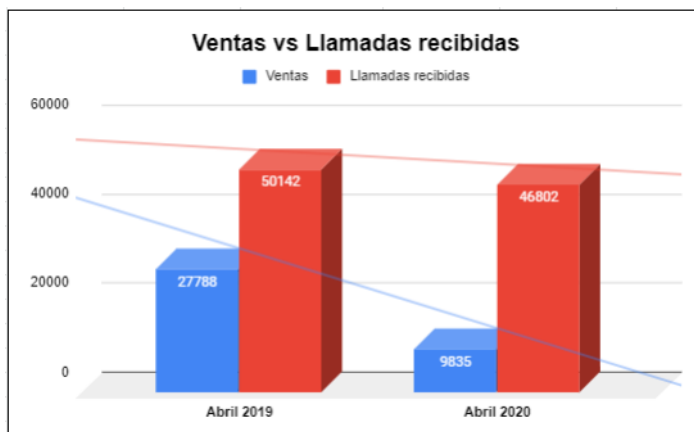


Ilustración VI-4 Ventas vs Llamadas recibidas

El nivel de ventas realizadas es un KPI conocido como Conversion Rate en la empresa, se muestra en datos reales la comparación de llamadas recibidas en el departamento de ventas y su diferencia de llamadas convertidas con un margen de diferencia de 65% aproximadamente entre 2019 y 2020. Se muestra un decaimiento en llamadas recibidas desde 50142 a 46802 pero el mayor efecto se visualiza en la disminución de ventas que en abril 2019 eran de 27788 y que en abril 2020 fueron nada más 9835, haciendo un total del 35% de lo que se hacia el año pasado.

## Variable: Regulaciones Gubernamentales

### PCI Y CPNI

Se presenta el impacto negativo que tuvieron los principales departamentos debido a las regulaciones federales basado en reportes que Empresa A genero durante el mes de abril del 2020 recolectado después de cada llamada recibida.

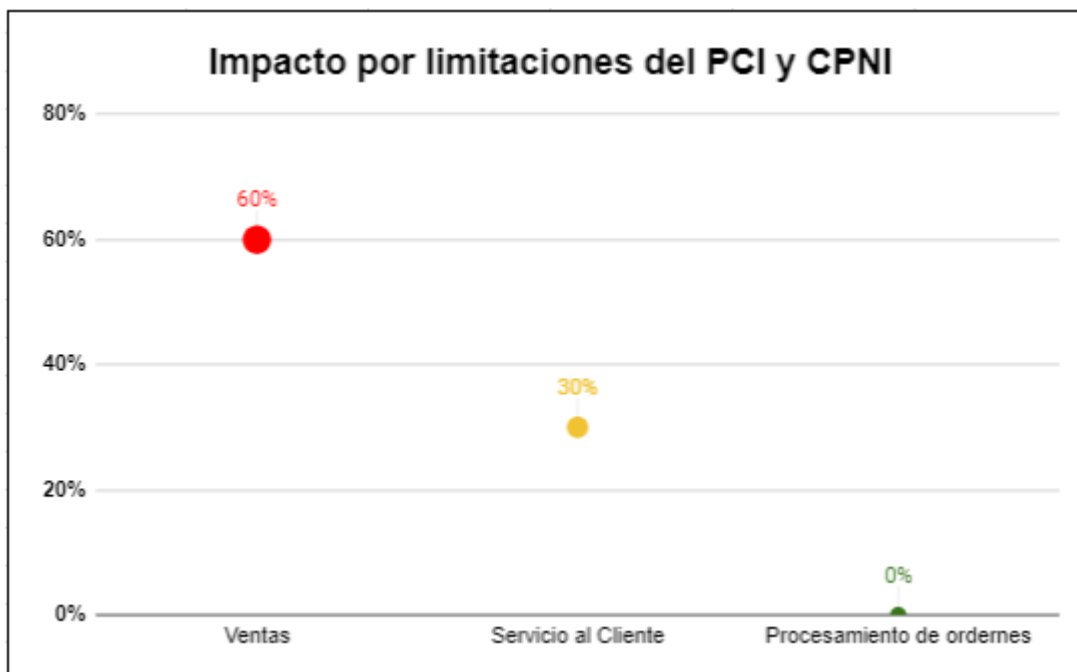
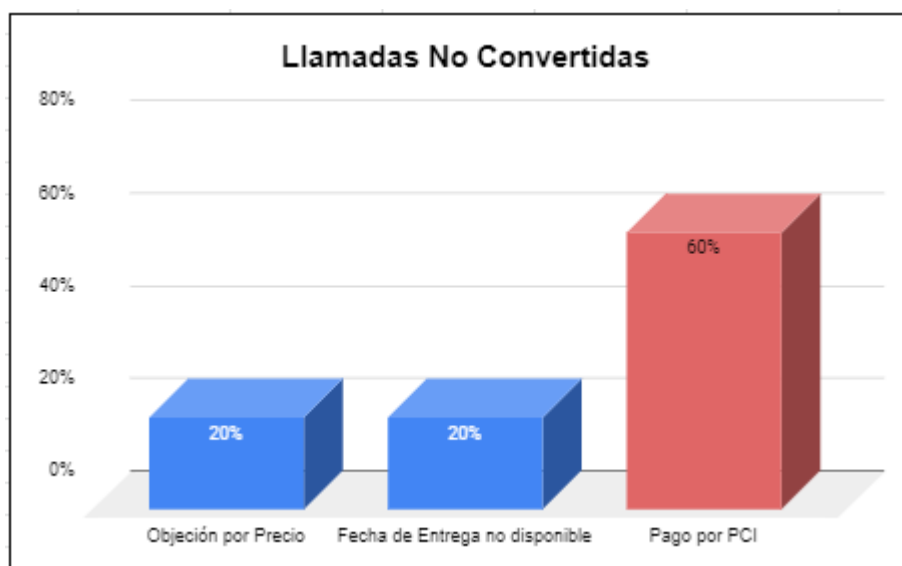


Ilustración VI-5 Impacto por limitaciones del PCI Y CPNI



## Ventas

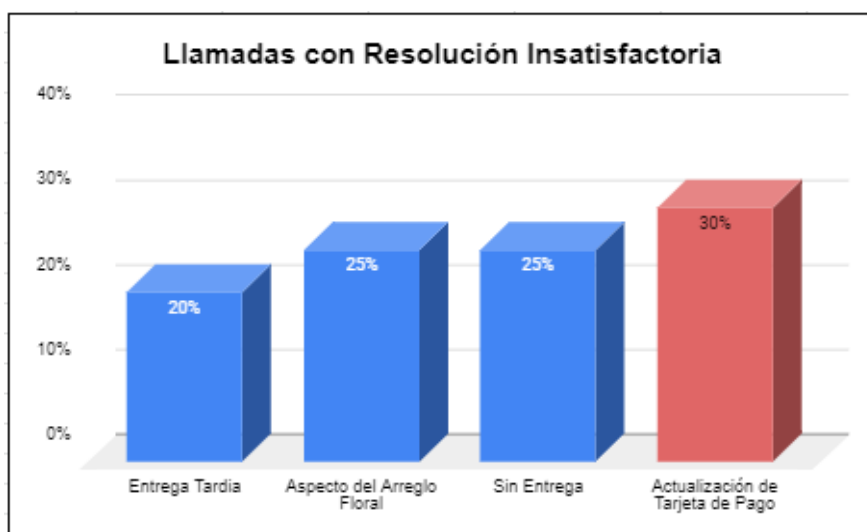
La mayor razón de que las llamadas no pudieran ser convertidas era debido a la limitación de los agentes al no poder tomar pagos debido a las regulaciones del PCI en comparación con los motivos más comunes. Se muestra en la siguiente imagen.



*Ilustración VI-6 Llamadas no convertidas*

## Servicio al cliente

El departamento de servicio al cliente se encarga de hacer actualizaciones en las tarjetas utilizadas para realizar los pagos cuando existen problemas en las órdenes. El cliente es notificado por medio de un mensaje la necesidad de actualizar datos y estos se veían imposibilitados por las regulaciones federales en cuanto al manejo de información de tarjetas.



*Ilustración VI-7 Llamadas con resolución insatisfactoria*

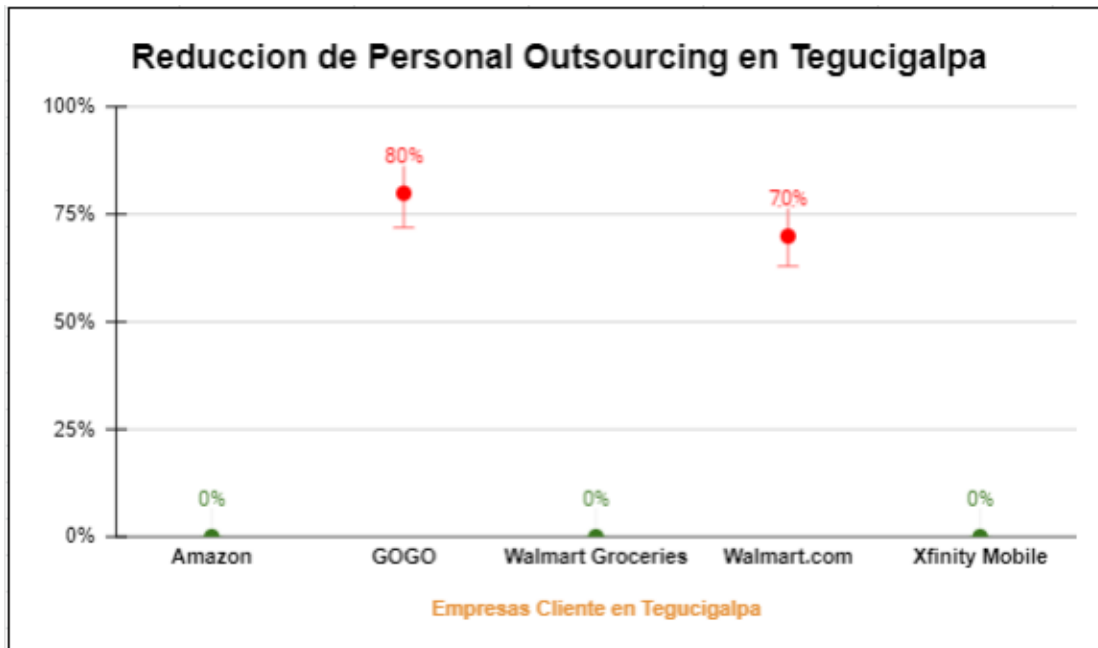
## Procesamiento de Ordenes

El departamento de procesamiento no se vio afectado por las regulaciones federales ya que se encargan de la relación con las floristerías en órdenes que no son procesadas por el sistema.

### 6.3 Variable: Resistencia Al Cambio

Para visualizar si los efectos negativos que la pandemia está ocasionando en Empresa A eran únicos o si son comunes en la industria de tercerización, los autores de este estudio decidieron hacer un análisis referencial considerando empresas similares en Tegucigalpa. Se incluyeron empresas clientes que fueron impactadas en diferentes niveles de acuerdo a sus rubros y preparación de las empresas de tercerización tanto como de las empresas en sí. Los resultados se presentan a continuación

### 6.3.1 Tegucigalpa



*Ilustración VI-8 Reducción de Personal Outsourcing en Tegucigalpa*

Amazon, empresa de venta en línea de diversos artículos a nivel mundial. No se vio afectada desde el lado de su personal outsourcing debido a que existían las capacidades adecuadas para el home office y estos brindan servicio al cliente donde no existe la necesidad de manejar información sensible de los clientes.

GOGO, empresa que brinda servicio WI-FI dentro de los aviones. Su personal en Tegucigalpa fue suspendido debido a que el claro decrecimiento de ventas por escaso nivel de vuelos y tampoco permitir la modalidad home office afectado su nivel de personal hasta un 80%.

Walmart, la empresa cuenta con dos diferentes líneas, ambas con servicio de tercerización para asistencia de sus servicios y ventas en línea. El lado afectado con su personal fue el dedicado a artículos de hogar relacionado con bienes suntuarios como decoración en un aproximado del 70% al contrario de la línea asignada a víveres para el hogar que no se vio afectada por la pandemia.

Xfinity Mobile, empresa dedicada a la telecomunicación no fue afectada que ya el gobierno permitió su operatividad a pesar de la pandemia, cumpliendo las medidas de bioseguridad y por ende su operación se mantuvo en el edificio principal.

### 6.3.2 Empresa A

Debido a la magnitud de la pérdida de personal, los autores de este estudio quisieron constatar las razones por las cuales Empresa B se vio afectado y de la información recolectada se detalla lo siguiente.



*Ilustración VI-9 Reducción de personal en Empresa A*

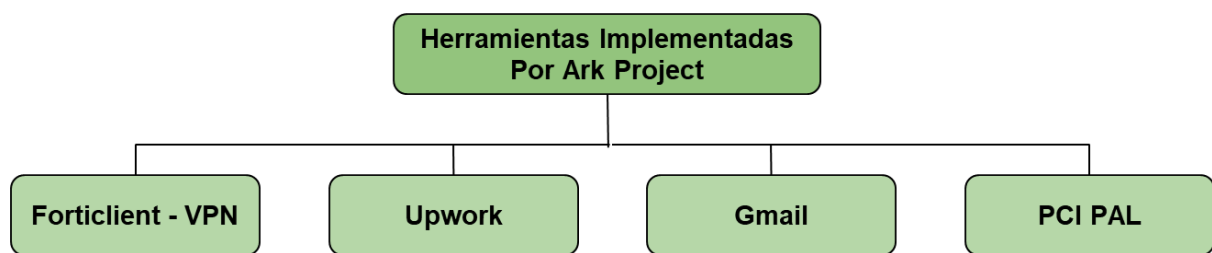
**Resolución de contratos:** Debido al poco tiempo con el que se disponía, el personal solicitó que sus contratos no fueran afectados, sin embargo, debido a que la modalidad de home office no estaba estipulada en sus contratos originales, decidieron no continuar, sumando un total del 20%.

**Resistencia al cambio:** Con un total del 20% se incluye personal el cual contaba con los recursos disponibles para seguir operando desde casa pero que aun así no decidió continuar en la empresa por motivos personales.

**Falta de equipo:** La razón que más impacto el retiro de personal de Empresa A con un total del 60%, ya que cada uno de los empleados estaba obligado a contar con su propio equipo y de no contar con la capacidad de adquirirlo, no podía continuar.

## 6.2 Variable: Tecnología

Debido al enorme impacto negativo que la situación ha causado dentro de la empresa, Empresa A respondió a través de las siguientes herramientas para lograr mantener el negocio en marcha y que fueron puestas en acción en el transcurso de una semana con el apoyo de diferentes departamentos en Empresa A. Cada una de ellas conllevó a una inversión por parte de Ark y fueron clave en la continuidad de los servicios.



*Ilustración VI-10 Herramientas implementadas por Empresa A*

### **Forticlient**

Herramienta que permite la creación de un usuario seguro donde se habilita la conexión conocida como VPN o red virtual privada. Utilizada para brindar de manera remota y controlada el acceso a los servidores de la compañía.

### **Upwork**

Plataforma laboral donde se implementó la nueva contratación de personal y que también se utilizó para brindar nuevos contratos a los agentes que veteranos con el título de FreeLancer. Y por el medio que la empresa se relanza al mercado.

### **Gmail**

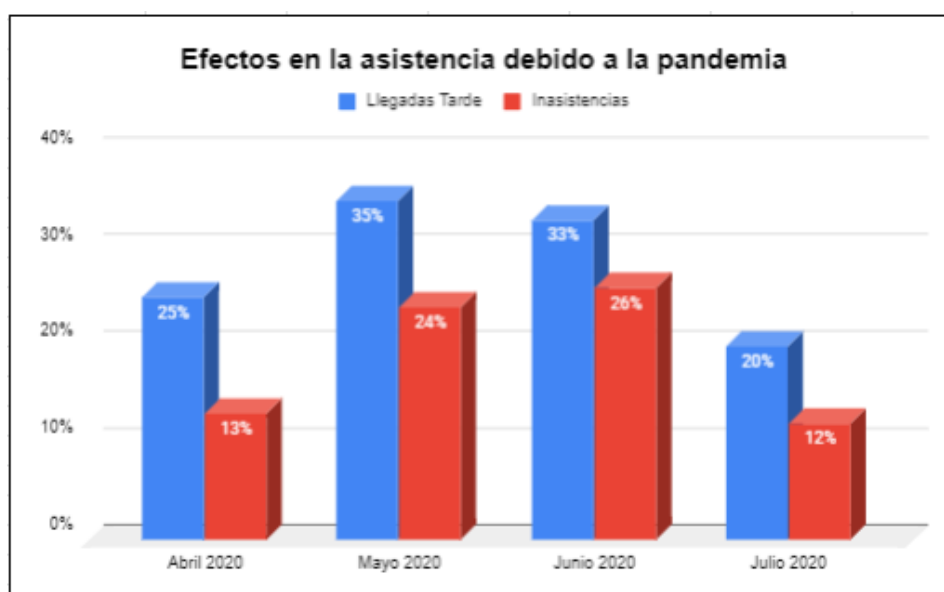
Debido a la necesidad de cada empleado que trabaja en casa cuenta con su correo y se controlara la información manejada en ellos, Empresa A decidió contratar los servicios de Gmail corporativo.

## PCI Pal:

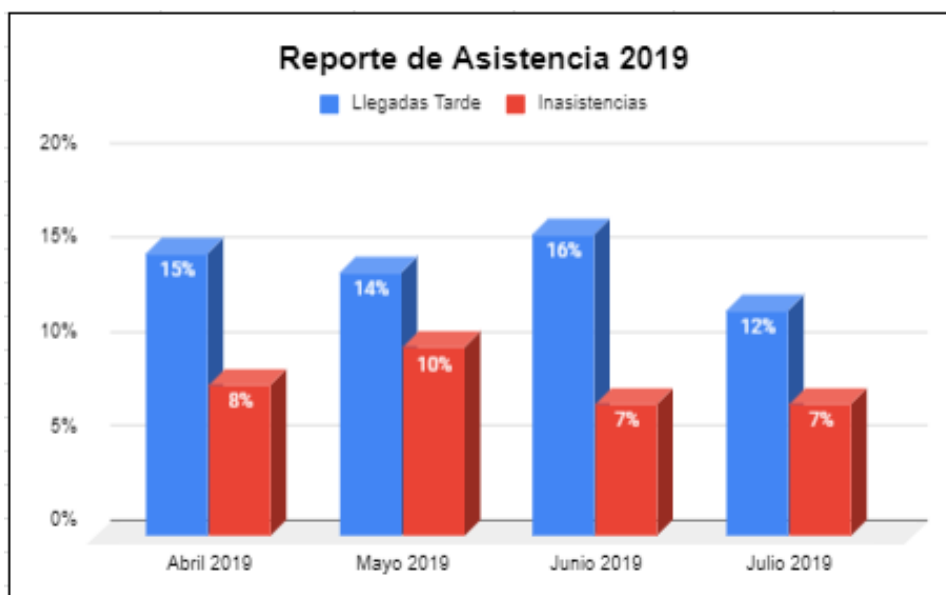
Por motivo de las regulaciones federales en cuanto al manejo de información sensible de los clientes y pagos por vía telefónica, la herramienta fue diseñada para trabajar en conjunto con la plataforma principal de Empresa B and donde ya no requería al cliente brindar su información personal al agente de ventas, sino que el cliente mismo llenaba estos datos. Permitiendo así que los agentes de ventas trabajando desde casa, pudieran nuevamente convertir sus llamadas.

## Variable: Ausentismo

Una de las principales consecuencias que una empresa de tercerización de servicios debería de operar en dos o más localidades es el nivel de asistencia, debido a que si es cierta zona surge una emergencia, se puede operar con la otra, En esta sección los autores del estudio quisieron mostrar los efectos de la pandemia en la asistencia del personal de Empresa B operando en una modalidad completamente de home office con excepción del centro de operación de ventas en Tijuana México y la comparación del año pasado.



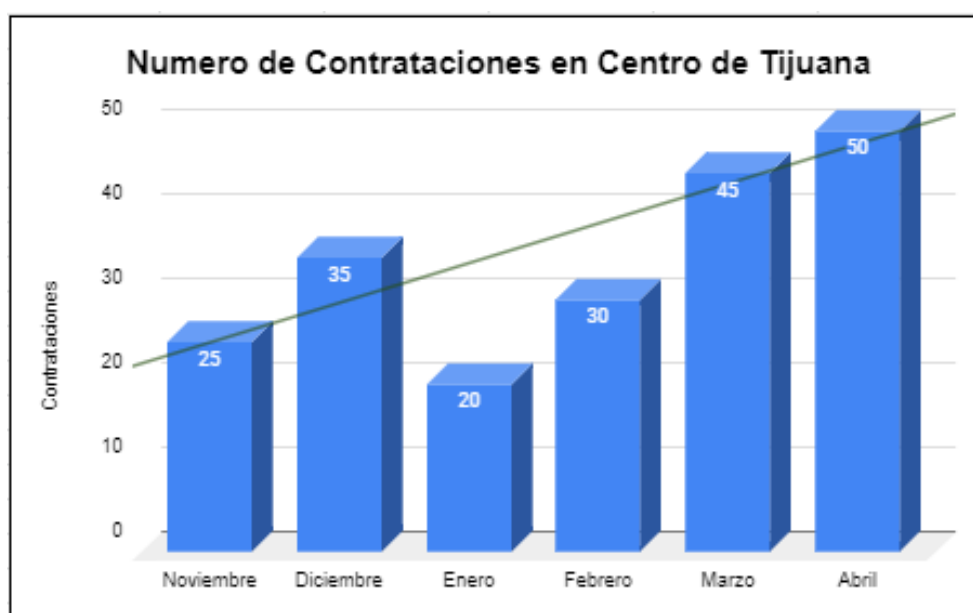
*Ilustración VI-11 Efectos en la asistencia debido a la pandemia*



*Ilustración VI-12 Reporte de Asistencia 2019*

### **Número de Contrataciones en Localidad Activa**

De igual manera los autores decidieron mostrar en una gráfica el nivel de contrataciones en el centro operativo de Tijuana México donde no se detuvo la operación desde la localidad de Empresa A donde contaba con personal de relevo para contrarrestar la pérdida de personal del departamento de ventas en las demás localidades.



*Ilustración VI-13 Número de contrataciones en Centro de Tijuana*

Las consecuencias de no contar con la debida planeación estratégica pueden resultar en pérdidas irreparables en cuanto los ingresos por la operación de una empresa de tercerización de servicios. Conociendo a detalle el caso ocurrido en Empresa A, otras empresas en el rubro del outsourcing pueden tomar en consideración expandir sus operaciones en demás localidades de solo contar con una y también pensar en un plan de desarrollo de herramientas que podría llegar a necesitar ante una emergencia que afecta la operación de su empresa cliente.

Al mismo tiempo permite dar visibilidad a que una localidad bien preparada abre espacio para un incremento en las contrataciones y no debe verse afectada ante cambios abruptos en el mercado.

## **Modelo de Plan de Contingencia**

A parte de brindar recomendaciones generales, los autores de este proyecto decidieron agregar un modelo de plan de contingencias para empresas nuevas o que no cuentan con procesos establecidos para la creación de uno.

1. Analizar posibles riesgos que la empresa de tercerización pueda enfrentar y a su vez permita resaltar todas los posibles accionares para contrarrestar tal dificultad.
2. Definir la capacidad de la empresa de poder afrontar estos riegos del lado financiero y operativo.
3. Conocer desde el aspecto tecnológico lo límites mínimos para la operación de la empresa.
4. Encuestar a los empleados operativos y asegurar que cuentan con acceso a los requerimientos tecnológicos mínimos.
5. Plasmar una estrategia de emergencia donde todo el personal este informado que la situación en la empresa pasa a un modo de operación diferente donde existirán puntos críticos con medidas que permitan la continuidad efectiva de la empresa.
6. Dejar claros los riesgos que se incurren al tomar efectividad el plan de contingencia en donde también existan variables que podrían influir en la flexibilidad de algunas medidas tomadas.



7. Incluir fases donde se categoricen de acuerdo a la importancia de cada una de ellas y pueda dar una imagen clara a los altos mandos de saber dónde se ubica la empresa con el plan establecido.
8. Capacitación en las medidas establecidas y realizar pruebas rutinarias para asegurar el debido funcionamiento.

## **VII. CONCLUSIONES**

De acuerdo a los resultados adquiridos por medio de los instrumentos de recolección de datos aplicados al personal laboral en el sector outsourcing en Tegucigalpa, México y El Salvador, utilizando como ejemplo el caso de Empresa A como proveedor de servicios de tercerización para Empresa B ante la pandemia. Se presentan las conclusiones a continuación.

1. Con los resultados de las entrevistas realizadas en la ciudad de Tegucigalpa se determinó que las empresas cliente que más se vieron afectada con la pandemia, son aquellas que no forman parte de necesidades básicas y que tampoco son de servicios indispensables como lo es el internet en los hogares.
2. La mayoría de gerentes entrevistados en Tegucigalpa, casi el 60%, considera que al menos el 20% de contratos suspendidos fueron por decisión propia de los empleados por miedo a contraer el virus covid-19.
3. En Empresa B un 50% de las excusas de inasistencia se reflejaron o dieron como motivo situaciones relacionadas al covid-19 ya sea por síntomas propios o por familiares cercanos.
4. Ante cambios abruptos en el mercado donde la debida planeación careció por ejemplo la pandemia, la cual vino afectar la economía mundial sin discriminación, es necesario realizar inversiones de emergencia que puedan contra restar la poca preparación y que son de mayor impacto al ser una necesidad inmediata.
5. Ante la presencia de regulaciones gubernamentales que impacten directamente la operación de la empresa, es necesario buscar soluciones y establecer negociaciones que permitan la flexibilidad sin quebrantar dichas normas.
6. Un 90% de los entrevistados consideran que sus empleadores y las empresas cliente no contaban con el debido planeamiento estratégico ante cambios en el mercado. Y fueron necesarias las acciones de emergencia para buscar mantener a flote la operación.

7. Con el debido planeamiento estratégico, las inversiones se pueden realizar a largo plazo evitar el desembolso de efectivo crítico en momentos de tensión en el mercado.
8. Aproximadamente un 20% del antiguo personal operativo en Empresa A considera que no se les brindo el debido apoyo, estos esperaban que la empresa les brindara apoyo financiero para la adquisición de nuevo equipo. Al recibir respuestas contrarias a sus creencias, estos abandonaron la empresa.
9. Las empresas que cuentan con un solo centro operativo pueden verse afectadas en un mayor nivel, mientras que, si cuenta con múltiples localidades, el nivel de impacto puede verse dividido en distintos lugares y aun así mantener la operación a un nivel mínimo
10. Contar con una plataforma tipo Upwork, una empresa podría verse en ante la facilidad de suplantar personal perdido. Las contrataciones pueden ser inmediatas y estas cuentas con perfiles verificados donde se puede encontrar información de experiencias pasadas e incluso información de sus ex empleadores.
11. Ante los ejemplos de inversión que realizo Empresa A en la pandemia, otras empresas de tercerización podrían considerar e incluir dichas herramientas en sus presupuestos y así tener una clara visión de accionares a realizar antes un cambio en el mercado.

## **VIII. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones brindadas luego del estudio, surgieron basándonos en las acciones que fueron o que pudieron haber sido tomadas en consideración ante la presencia de una posible pandemia por Empresa A.

1. Evaluar constantemente los contratos establecidos con las empresas cliente por parte de las empresas de tercerización, donde se busquen posibles puntos de quebradura o de mejoría para ambas partes.
2. Considerar que la opción de home office este siempre disponible en la empresa, esto genera una mayor diversidad con personal alrededor del mundo y también ayuda a no limitar la operación es ciertos centros operativos.
3. Realizar talleres de motivación a la debida inversión de equipo adecuando al personal operativo, no con el hecho de ser necesaria sino con el punto de estar siempre preparados en caso de ser necesario.

4. En caso de tener la necesidad de a ver contrataciones en un número elevado, vale siempre mejor tomar el debido tiempo y revisión, la contratación inadecuada genera pérdida de los recursos humanos como financieros en la empresa.
5. No considerar el salario como un factor de motivación en los empleados, este no debería de influir en la toma de decisiones para la permanencia en la empresa. Se debe de brindar beneficios que mejoren la calidad de vida de los empleados y que los motive a sentirse parte de la empresa.
6. Mantener al personal siempre informado acerca de los cambios en la operación de la empresa, de no hacerlo se crea especulación y distorsión de la realidad, creando inconformidad e inestabilidad en la misma.
7. Crear una cuenta de alivio en caso de presentarse emergencias en la empresa o en el mercado en general. Esto daría un nivel de tranquilidad o más espacio para que la toma de decisiones sea adecuada y no afecte la operación.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

APD. (2019). *Cómo afecta la inestabilidad política a las empresas*.

Banco Mundial. (12 de 04 de 2020). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>

Blázquez, M. (2015). *Fuentes de información especializadas*. Madrid: mblazquez.es.

Computing. (30 de 01 de 2019). *Computing* . Obtenido de <https://www.computing.es/mundo-digital/noticias/1109916046601/consiste-realmente-digitalizacion-de-empresa.1.html>

Cortez, M. (02 de 2019). Inauguran Torre Empresarial Inteligente En Tegucigalpa. *LATAM OUTSOURCE*.

Demenchónok, E. (1999). La globalización y su planeamiento en la filosofía latinoamericana. . En E. Demenchónok, *La globalización y su planeamiento en la filosofía latinoamericana*. .

Duque-Ceballos, J., González-Campo, C., & García-Solarte, M. (06 de 2014). *ScieLo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1900-38032014000100002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032014000100002)

- Espinoza, R. (09 de 2020). *Roberto Espinoza*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi>
- Get Solutions . (08 de 11 de 2019). *BMA Group*. Obtenido de <https://brendamarreropr.com/6-terribles-consecuencias-de-no-planificar-en-las-empresas/>
- Gorvy. (12 de 02 de 2020). *Television Nacional de Honduras*. Obtenido de <https://tnh.gob.hn/2020/02/12/century-business-square-es-ejemplo-de-que-honduras-es-atractivo-y-confiable-para-inversiones/>
- Heller, J. J. (2012). Manual para la Redacción de Tesis. En J. J. Heller, *Manual para la Redacción de Tesis* (pág. 34).
- Hernández Sampieri, R. (2014). Definición del alcance de la investigación. En *Metodología de la Investigación* (pág. 95). México D.F.: McGRA W-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, R. (2010). Metodología de la Investigación. En D. R. Sampieri, *Metodología de la Investigación* (pág. 173).
- Izaguirre, J. (17 de 08 de 2017). En Honduras seis de cada cien personas hablan el idioma inglés. *El Heraldo*. Obtenido de <https://www.elheraldo.hn/pais/1096086-466/en-honduras-seis-de-cada-cien-personas-hablan-el-idioma-ingl%C3%A9s>
- Johnson, G. (2006). El entorno. En *Dirección Estratégica* (pág. 65). España: PEARSON.
- La Prensa. (06 de 10 de 2014). Honduras, segundo país centroamericano con más bilingües. *La Prensa*.
- Lepkowski, J. M. (2008). *Advances in Telephone Survey Methodology*. Obtenido de <https://www.psc.isr.umich.edu/pubs/abs/4410>
- Mejía, O. (25 de 08 de 2015). Mas incentivos para los call centers. *La Tribuna* . Obtenido de <https://www.laprensa.hn/economia/dineroynegocios/872404-410/m%C3%A1s-incentivos-para-los-call-centers>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.
- Reyes, G. E. (2001). TEORÍA DE LA GLOBALIZACIÓN: BASES FUNDAMENTALES. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*.

Tanoira, F. G. (15 de Abril de 2008). *La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán*. Obtenido de Mercadotecnia y sociedad de consumo.

UNITEC. (29 de 04 de 2015). *UNITEC*. Obtenido de <https://blog.unitec.edu/2015/04/29/el-gobierno-de-la-republica-y-unitec-presentan-el-programa-de-becas-agentes-call-center/>

## X. ANEXOS

Entrevista a Director De Empresa B

Nombre: Edgar Padilla

País de Origen: México

1. ¿Cuántos años de experiencia lleva en el rubro de outsourcing? ¿Cree usted que la pandemia es el cambio más abrupto que ha experimentado en su carrera siendo parte de Empresa B?
2. ¿Desde cuándo tomo usted el cargo de director en México, que otro evento ocasiono el cierre temporal de las instalaciones donde operaban los servicios de Empresa B? ¿Se utilizó algún plan de contingencia en específico?
3. ¿Cuál cree que hubiese sido el plan de contingencia más adecuado para afrontar el cierre de operaciones en las localidades de Empresa A debido a la pandemia?
4. ¿Cuántos empleados a su cargo estima o asegura que fueron afectados durante la transición a home office entre marzo y abril?
5. ¿Dentro del aspecto tecnológico, que acciones hubiera recomendado en general al personal a su cargo para poder continuar en Empresa B debido a la pandemia?
6. ¿Cuál cree que fue el motivo por el cual un extenso número del personal no pudo continuar laborando para Empresa A aun así que la empresa les brindó la oportunidad?
7. ¿Qué opina de la transición a la plataforma Upwork para la contratación del nuevo personal operativo de Empresa B?
8. ¿Qué rumbo tomo la productividad de los servicios brindados a Empresa B con la migración a home office?
9. ¿Desde el punto de vista financiero, cree que hubo un impacto para Empresa A? ¿De qué manera se vio afectado?
10. En conclusión, en el tiempo de pandemia, ¿cree usted que se hizo lo necesario para mantener la operación de Empresa B o que considera que hizo falta?
11. ¿Considera que Empresa A debería mantener sus operaciones para Empresa B desde casa aun así habiendo una oportunidad de reapertura a nivel mundial? ¿Si su respuesta es no, por qué?

12. ¿Con la mayoría de economía a nivel mundial comenzando su reapertura, que tanto ha incrementado el nivel de rotación de personal?

Entrevista a operarios

Nombre:

País de Origen:

Empresa:

1. ¿Hace cuánto labora en el rubro de empresas outsourcing y cuál es la línea y tipo de servicio para la cual laboraba antes de la pandemia?
2. ¿Sigue usted laborando para el mismo cliente o como se vio afectado su contrato de laboral?
3. ¿Cuál fue el motivo de la terminación o suspensión del mismo?
4. ¿Existen personas que dependan de usted y del trabajo al cual formaba parte antes de la pandemia?
5. ¿Cuántas personas conoce dentro del rubro de outsourcing, fueron afectadas debido a la pandemia?