



**unitec**®  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**ANÁLISIS FINANCIERO EN LA TERCERIZACIÓN DEL SERVICIO DE  
REPARTO DE TRANSPORTES Y SERVICIOS OMEGA**

**SUSTENTADO POR:**

**JOSÉ LUIS MELÉNDEZ GUTIÉRREZ  
SAUDY GABRIEL MIRA ARDÓN**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MASTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, M.D.C. HONDURAS, C.A.**

**ABRIL, 2014**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**VICERRECTORA CAMPUS TEGUCIGALPA  
ROSALBINA RODRÍGUEZ**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JEFFREY LANSDALE**

**ANÁLISIS FINANCIERO EN LA TERCERIZACIÓN DEL  
SERVICIO DE REPARTO DE TRANSPORTES Y SERVICIOS  
OMEGA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CINTHIA ISELA CANO ACOSTA**

**ASESOR TEMÁTICO  
MARLON MEJÍA**

**MIEMBROS COMISIÓN EVALUADORA**

**KAREN VALLEJO**

**JESUS ARGUETA**



## **ANÁLISIS FINANCIERO EN LA TERCERIZACIÓN DEL SERVICIO DE REPARTO DE TRANSPORTES Y SERVICIOS OMEGA**

### **RESUMEN**

**Palabras claves:** Análisis financiero, efectividad, reducción de costos, tercerización, Outsourcing colaborativo.

El propósito principal de este trabajo fue determinar la viabilidad y efectividad de tercerizar el servicio de reparto de la empresa “Transportes y Servicios Omega”. Al analizar la situación actual de la empresa se observó la erogación de recursos financieros por concepto de mantenimiento a las unidades de reparto, con fundamento en lo anterior se formuló el planteamiento de esta investigación, se analizaron variables tales como: tipos de tercerización en el servicio de reparto, etapas de implementación, efectividad en el servicio de distribución, reducción de costos y satisfacción del cliente.

Los fundamentos teóricos de esta investigación se basaron en el concepto de tercerización enfocado en la Administración, analizando uno de sus objetivos fundamentales como ser la eficiencia y eficacia operativa, enmarcando la tercerización en este contexto como mecanismo en la reducción de costos.

El enfoque utilizado en este estudio fue de tipo mixto predominantemente el cuantitativo, se aplicaron 734 encuestas entre Tegucigalpa y zonas rurales, 28 encuestas a colaboradores de la empresa y tres entrevistas a los gerentes y

supervisores, mediante la aplicación de la encuesta se determinó la necesidad de tercerizar el servicio de reparto en las zonas rurales, se recomienda aplicar el tipo de Outsourcing colaborativo en donde los conductores se conviertan en dueños de las unidades. Se realizó un análisis financiero para determinar la efectividad de la tercerización al eliminar por completo los costos operativos y laborales y su incidencia en las utilidades de la empresa.



## **FINANCIAL ANALYSIS OUTSOURCING DELIVERY SERVICE COMPANY OMEGA TRANSPORT AND SERVICES**

### **ABSTRACT**

**Keywords:** Financial Analysis, effectiveness, cost reduction, outsourcing, Outsourcing collaborative.

The main purpose of this work was to determine the feasibility and effectiveness of the delivery service outsourcing company Omega Transport and Services. By analyzing the current situation of the undertaking the expenditure of financial resources was observed maintenance concept to delivery units, on the basis of the above, the approach of this research was formulated, the variables analyzed were: type of outsourcing service Casting, stages of implementation, effectiveness in service delivery, cost reduction and customer satisfaction .

The theoretical foundations of this research were based on the concept of outsourcing the administration focused on analyzing one of its fundamental objectives such as efficiency and operational efficiency, framing outsourcing in this context as a mechanism in reducing costs.

The approach used in this study was predominantly quantitative mixed type, 734 surveys between Tegucigalpa and rural areas, 28 surveys of company employees and three interviews with managers and supervisors were applied through the application of the survey the need was determined outsource service delivery in rural areas, apply the sort of collaborative Outsourcing where drivers become owners of the units. A financial

analysis was performed to determine the effectiveness of outsourcing to completely remove the operating and labor costs and their impact on company profits.

## **DEDICATORIA**

### **DE JOSÉ LUIS MELÉNDEZ**

A mi Padre Celestial, porque siempre está y estará en mi corazón y en mi mente, para darme la fuerza y el ímpetu necesario en cada una de las misiones que Él tiene como proyecto en mi vida.

A mí querida Esposa: Rosa María Zúniga, quien ha sido parte de este éxito, por su comprensión y cariño demostrado en cada momento de mi vida.

A mis hijos Kenneth Fernando, José Luís (Jr), y Andrew José impulsores de mi vida.

A mi inigualable Madre, por sus consejos y fortaleza en los momentos de mayor apremio.

A la memoria de mi padre Luis Alonso Meléndez (Q.D.D.G) por su apoyo incondicional en mi vida personal y profesional.

A mis hermanas María del Carmen, Erika Marlen y Reyna Elizabeth por el apoyo emocional y espiritual que brindaron en los momentos más apropiados para culminar mi carrera.

Le agradezco a la empresa por depositar la confianza en mi persona para realizar esta investigación.



## **AGRADECIMIENTO**

### **DE JOSÉ LUIS MELÉNDEZ**

A la Universidad Tecnológica Centroamericana por haberme dado la oportunidad de realizar mis estudios de Maestría en Dirección Empresarial.

A la empresa Transportes y Servicios Omega por abrir sus puertas y darme la oportunidad de poder aportar con esta investigación un grano de arena para su crecimiento.

A los colaboradores de Transportes y Servicios Omega y clientes de Productos Avon para Honduras, por el tiempo y la información brindada que fortalece esta investigación. .

A mi compañero de tesis: Saudy Gabriel Mira Ardón por trabajar incondicional y abnegadamente en la conclusión satisfactoria en el desarrollo de este trabajo, por su paciencia, entrega, apoyo y palabras de aliento.

A mis amigos, (as), compañeros, (as), asesor temático Marlon Mejía y asesora metodológica Cinthia Isela Cano por su amable colaboración, apoyo y sugerencias que hicieron posible la realización de este trabajo.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron en la realización de este trabajo.

## **DEDICATORIA**

### **DE SAUDY GABRIEL MIRA ARDÓN**

Este trabajo de graduación lo dedico en primer lugar a Jehová Dios Todopoderoso por la fuerza y sabiduría que me ha brindado y a mi madre: María de la Cruz Ardón Umanzor por su infinito amor y apoyo, por haberme brindado el ejemplo para luchar en la vida, por contar con ella en cada una de mis etapas como ser humano y como profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

### **DE SAUDY GABRIEL MIRA ARDÓN**

A Jehová Dios el Todopoderoso por haberme brindado las fuerzas y la sabiduría necesaria para poder iniciar, desarrollar y culminar esta faceta tan importante en mi vida profesional.

A mi madre: María De La Cruz Ardón Umanzor, por ser fuente de mi fuerza, inspiración, por su incondicional amor, comprensión por sus atenciones y palabras de aliento en los momentos más difíciles de mi vida.

A mi incondicional amiga y hermana: María de la Cruz Archaga Rodas por su invaluable apoyo durante este proceso de mi carrera, por sus palabras de ánimo, comprensión, cariño y voto de confianza en todo este largo período de formación de Postgrado.

A mi compañero de tesis: José Luis Meléndez Gutiérrez por trabajar hombro a hombro en el desarrollo de este trabajo, por su paciencia, entrega, abnegación, apoyo y palabras de aliento para culminar el presente trabajo de investigación.

A los propietarios, gerentes y colaboradores de Transportes y Servicios Omega por su invaluable contribución y apertura en el inicio, desarrollo y culminación de este trabajo de graduación.

A mi compañera de trabajo Ana Aracely Núñez por haber contribuido de forma directa e indirecta con sus conocimientos en el desarrollo de esta investigación.

A mis amigos, (as), compañeros, (as), asesor temático Marlon Mejía y asesora metodológica Cinthia Isela Cano quien de forma profesional brindó su orientación en el inicio, desarrollo y culminación de este trabajo de graduación.

## INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	6
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
1.5 .1 DEFINICION DE VARIABLES Y UNIDADES DE INVESTIGACION .....	11
1.6 JUSTIFICACIÓN .....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 MARCO CONCEPTUAL .....	14
2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	16
2.2.1 GENERALIDADES DE TRANSPORTES Y SERVICIOS OMEGA.....	16
2.2.1.1 MISIÓN .....	16
2.2.1.2 VISIÓN.....	16
2.2.1.3 VALORES .....	17
2.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TRANSPORTES Y SERVICIOS OMEGA .....	17
2.2.3 CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DE REPARTO .....	20
2.3 BASES TEÓRICAS .....	20
2. 3.1 ADMINISTRACIÓN ORIGEN Y EVOLUCIÓN.....	20
3.2 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN .....	22
2.4 OUTSOURCING/TERCERIZACIÓN .....	25
2.4.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN .....	26
2.4.3 DEFINICIÓN Y NATURALEZA JURÍDICA DE SU NACIMIENTO.....	28
2.4.4 IMPORTANCIA DEL OUTSOURCING .....	29

2.4.5 VENTAJAS DEL OUTSOURCING.....	30
2.4.6 DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING .....	31
2.4.7 FORMAS DE OUTSOURCING .....	32
2.4.8 TEORÍAS DEL OUTSOURCING.....	32
2.4.8.1 TEORÍAS DE ORIGEN .....	32
2.4.8.2 TEORÍA DEL CONTRATO.....	33
2.5 EMPRESAS EN EL MUNDO QUE HAN IMPLEMENTADO EXITOSAMENTE EL OUTSOURCING .....	35
2.6 OUTSOURCING EN HONDURAS .....	36
2.7 OUTSOURCING EN LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE.....	39
2.7.1 ASPECTOS RELEVANTES EN LA TERCERIZACIÓN DEL TRANSPORTE	40
2.8 TIPOS DE OUTSOURCING.....	41
2.9 ETAPAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL OUTSOURCING EN EL SERVICIO DE REPARTO.....	42
2.9.1 CONSIDERACIONES PARA IMPLEMENTAR EL OUTSOURCING.....	44
2.10 OUTSOURCING EN EL SERVICIO DE REPARTO Y SU EFECTIVIDAD EN LA DISTRIBUCIÓN.....	47
2.11 OUTSOURCING Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.....	48
2.12 OUTSOURCING EN EL SERVICIO DE REPARTO Y LA REDUCCIÓN DE COSTOS .....	49
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>52</b>
3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	52
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
3.2.1 POBLACIÓN .....	54
3.2.2 MUESTRA .....	54
3.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	56
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	56
3.3.1 INSTRUMENTOS .....	56
3.3.2 TÉCNICAS.....	57
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	58
3.4.1 FUENTES PRIMARIAS.....	58
3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	58

3.5 LIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.6 VARIABLES E INDICADORES DE INVESTIGACIÓN .....	60
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>66</b>
4.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO.....	82
4.1.1 TIPOS DE TERCERIZACIÓN EN EL SERVICIO DE REPARTO.....	85
4.1.2 ETAPAS PARA IMPLEMENTAR EL SERVICIO DE TERCERIZACIÓN .....	86
4.1.3 EFECTIVIDAD EN EL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN .....	89
4.1.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	97
4.1.5 REDUCCIÓN DE COSTOS .....	110
HALLAZGOS.....	117
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>123</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	123
5.2 RECOMENDACIONES .....	125
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....</b>	<b>127</b>
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA .....	127
6.1.1 OBJETIVO.....	127
6.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	127
6.2 ANÁLISIS FODA DEL SERVICIO Y EQUIPO DE REPARTO EN LA ACTUALIDAD	128
6.3 CONSIDERACIONES PREVIAS AL TERCERIZAR EL SERVICIO DE REPARTO	129
6.3.1 EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.....	129
6.3.2 METAS PROYECTADAS AL TERCERIZAR EL SERVICIO DE REPARTO	130
6.4 ANÁLISIS PESTELE .....	130
6.5 FUERZAS IMPULSORAS DE CAMBIO .....	134
6.5.1 CAMBIOS TECNOLÓGICOS.....	134
6.5.2 INNOVACIÓN EN EL SERVICIO .....	134
6.5.3 GLOBALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA.....	134
6.5.4 INVERSIONES DE LOS GOBIERNOS.....	134
6.6 FACTORES CLAVES DE ÉXITO .....	135
6.6.1 TECNOLOGÍA EN EQUIPO DE REPARTO .....	135

6.6.2 RECURSO HUMANO .....	135
6.6.3 COBERTURA.....	135
6.7 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER .....	135
6.7.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES .....	135
6.7.2 PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	136
6.7.3 AMENAZAS DE INGRESO DE EMPRESAS NUEVAS AL SECTOR .....	136
6.7.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES .....	137
6.7.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	137
6.8 CADENA DE VALOR DE TRANSPORTES Y SERVICIOS OMEGA .....	138
7. PROPUESTA DE TERCERIZACIÓN DEL SERVICIO DE REPARTO.....	138
7.1 INTRODUCCIÓN .....	138
7.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	139
8 ETAPAS DE LA PROPUESTA.....	142
8.1 ETAPA 1: DEFINIR LAS ACTIVIDADES CLAVES DEL TRANSPORTE A TERCERIZAR .....	142
8.2 ETAPA 2: EVALUAR LAS ACTIVIDADES RELEVANTES DE LA CADENA VALOR 143	
8.3 COMPARACIÓN DE COSTOS ENTRE HACER Y TERCERIZAR .....	143
8.4 ANÁLISIS DE RELACIÓN CON EL PROVEEDOR DE SERVICIOS .....	144
8.5 PARÁMETROS DEL PROYECTO DE TERCERIZACIÓN Y MONITOREO DE LOS RESULTADOS .....	144
8.6 ASPECTOS LEGALES .....	145
9 ANÁLISIS FINANCIERO .....	145
9.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	145
9.2 RIESGOS DE TERCERIZACION Y SU IMPACTO .....	149
10 PROGRAMA DE EMPODERAMIENTO A LOS EMPLEADOS .....	152
BIBLIOGRAFÍA .....	157
ANEXOS .....	161

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definición de variables y unidades de investigación	10
Tabla 2 Distribución de zonas según codificación	18
Tabla 3 Evolución de la Administración	22
Tabla 4 Formas de Outsourcing	32
Tabla 5 Teorías del Contrato de Outsourcing	33
Tabla 6 Población meta del análisis de estudio	54
Tabla 7 Cálculo y tamaño de la muestra	55
Tabla 8 Etapas de la investigación	57
Tabla 9 Ficha Técnica de la Encuesta a colaboradores	57
Tabla 10 Ficha Técnica de la Encuesta a clientes	57
Tabla 11 Ficha Técnica de la Entrevista	58
Tabla 12 Matriz Operacional de Variables e Indicadores de la Investigación	60
Tabla 13 Matriz de Variables e Identificación del Instrumento	61
Tabla 14 Medidas de tendencia	66
Tabla 15 Distribución de la frecuencia de pedidos	66
Tabla 16 Distribución de frecuencias del grado de satisfacción percibida por los tiempos de entrega	68
Tabla 17 Medidas de tendencia Central del grado de satisfacción	68
Tabla 18 Distribución de frecuencias del grado de satisfacción percibida por los horarios de reparto	70
Tabla 19 Medidas de Tendencia Central grado de satisfacción	70
Tabla 20 Distribución de frecuencias por el grado de satisfacción percibida por el servicio de reparto	72
Tabla 21 Medidas de Tendencia Central satisfacción por el servicio de reparto	72
Tabla 22 Distribución de frecuencia por el trato recibido	73
Tabla 23 Medidas de Tendencia Central y variabilidad por el trato recibido	73
Tabla 24 Distribución de frecuencia por la aplicación de sugerencias	75



Tabla 25	Grado de satisfacción por la aplicación de sugerencias	75
Tabla 26	Grado de Satisfacción por la entrega del producto en buen estado	76
Tabla 27	Distribución de frecuencias por el grado de satisfacción por la entrega en buen estado	76
Tabla 28	Grado de satisfacción por la compensación en los retrasos	77
Tabla 29	Distribución de frecuencias por el grado de satisfacción por compensación de retrasos	77
Tabla 30	Grado de Satisfacción por la entrega completa del pedido	79
Tabla 31	Distribución de frecuencia, por la satisfacción por la entrega completa del pedido	79
Tabla 32	Grado de Satisfacción por el servicio Post – Venta	80
Tabla 33	Distribución de frecuencias por Grado de satisfacción del servicio Post-venta	80
Tabla 34	Viabilidad de tercerizar el servicio de entrega	82
Tabla 35	Distribución de frecuencias al viabilizar la tercerización	82
Tabla 36	De la necesidad de Tercerizar	83
Tabla 37	Distribución de frecuencias de la necesidad de tercerizar	83
Tabla 38	Participación de los colaboradores en el proceso de tercerización	85
Tabla 39	Distribución de frecuencia de la disposición de los colaboradores al participar	85
Tabla 40	Del tiempo a ejecutar un proceso de tercerización	87
Tabla 41	Distribución de frecuencia sobre el tiempo a ejecutar un proceso de tercerización	87
Tabla 42	Cumplimiento actual del proceso de entregas	89
Tabla 43	Distribución de frecuencias cumplimiento actual del proceso de entrega	89
Tabla 44	Reducción de los tiempos de entrega al tercerizar	90
Tabla 45	Distribución de frecuencia expectativas de reducir los tiempos de entrega	90
Tabla 46	Cumplimiento del programa de entregas	92
Tabla 47	Distribución de frecuencias del cumplimiento del programa de entregas	92
Tabla 48	Nivel de satisfacción con el servicio de reparto	93
Tabla 49	Distribución de frecuencias grado de satisfacción con el servicio de reparto	93

Tabla 50	Satisfacción por la entrega de su pedido completo	95
Tabla 51	Distribución de frecuencia con respecto al tiempo que se tardan en entregar	95
Tabla 52	Grado de satisfacción por los horarios de entrega	96
Tabla 53	Distribución de frecuencia respecto a los horarios de reparto	96
Tabla 54	Frecuencia con que realizan los pedidos	97
Tabla 55	Distribución de la frecuencia que realizan pedidos	97
Tabla 56	Grado de satisfacción al trato que les brindan	98
Tabla 57	Distribución de frecuencia respecto al trato que se les brinda	98
Tabla 58	Grado de satisfacción relativa a los horarios de entrega	100
Tabla 59	Distribución de frecuencia relacionadas a los horarios de entrega	100
Tabla 60	Grado de satisfacción al tercerizar	101
Tabla 61	Distribución de frecuencia con la percepción de la satisfacción al tercerizar	101
Tabla 62	Satisfacción del cliente por la aplicación de las sugerencias	103
Tabla 63	Distribución de la frecuencia de la aplicación de las sugerencia	103
Tabla 64	Satisfacción de las consejeras por producto entregado en buen estado	104
Tabla 65	Distribución de frecuencia por producto entregado en buen estado	104
Tabla 66	Satisfacción por la compensación en los retrasos	106
Tabla 67	Distribución de la frecuencia por la compensación en los retrasos	106
Tabla 68	Satisfacción por la entrega del producto completo	107
Tabla 69	Distribución de la frecuencia por la satisfacción de recibir su pedido completo	107
Tabla 70	Satisfacción por el servicio post-venta	109
Tabla 71	Distribución de la frecuencia por la satisfacción del servicio post-venta	109
Tabla 72	Foda	113
Tabla 73	Prueba de chi-cuadrado satisfacción de los clientes	117
Tabla 74	Relación satisfacción de los clientes por el servicio de reparto	118

Tabla 75 Relación satisfacción de los clientes por el servicio post-venta	118
Tabla 76 Satisfacción de los clientes en relación al servicio de distribución	119
Tabla 77 Relación servicio post-venta y el servicio de reparto	121
Tabla 78 Relación servicio de distribución y el servicio post-venta	122
Tabla 79 Análisis FODA del servicio de distribución	128
Tabla 80 Análisis PESTELE	130
Tabla 81 Resumen de las 5 fuerzas de Porter	137

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figure 1 Inversión en mantenimiento Correctivo y Preventivo	6
Figure 2 Relación de variables de Investigación	9
Figure 3 Organigrama De Transportes y servicios Omega	17
Figure 4 Mapa de distribución de productos Transportes y Servicios Omega	18
Figure 5 Equipo de reparto de Transportes y Servicios Omega	20
Figure 6 Diseño general de la investigación	53
Figure 7 Frecuencia de Pedidos	67
Figure 8 Grado de Satisfacción percibida por el tiempo	69
Figure 9 Grado de satisfacción por los horarios de reparto	70
Figure 10 Grado de satisfacción por el servicio de reparto	72
Figure 11 Grado de satisfacción por el trato recibido	74
Figure 12 Grado de satisfacción por la aplicación de sugerencias	75
Figure 13 Grado de satisfacción por la entrega del pedido en buen estado	76
Figure 14 Grado de satisfacción por la compensación por retrasos	78
Figure 15 Grado de satisfacción percibida por la entrega completa del pedido	79

Figure 16 Grado de satisfacción percibida por el servicio post-venta	80
Figure 17 Viabilidad de tercerizar el servicio de reparto	83
Figure 18 Opinión de Colaboradores con la necesidad de tercerizar	84
Figure 19 Opinión de Colaboradores a participar en el proceso tercerizar	85
Figure 20 Opinión de Colaboradores con respecto al tiempo de tercerizar	87
Figure 21 Opinión de Colaboradores relativa al cumplimiento del programa de entregas	89
Figure 22 Opinión de Colaboradores con respecto a reducir los tiempos de entrega	91
Figure 23 Opinión de los colaboradores en referencia con las expectativas de la distribución	92
Figure 24 Opinión de los clientes con respecto al servicio de reparto	94
Figure 25 Opinión de los clientes con respecto a los tiempos que se tardan en Entregar	95
Figure 26 Opinión de los clientes con respecto al horario de entrega	96
Figure 27 Frecuencia de pedidos	98
Figure 28 Grado de satisfacción relativa al trato que le brindan los colaboradores	99
Figure 29 Nivel de satisfacción actual de los clientes	100
Figure 30 Grado de satisfacción al tercerizar	102
Figure 31 Nivel de satisfacción actual de los clientes	103
Figure 32 Satisfacción de los clientes al recibir en buen estado su caja de pedido	105
Figure 33 Grado de satisfacción actual por compensación de retrasos	106
Figure 34 Grado de satisfacción actual por entrega completa del pedido	108
Figure 35 Grado de satisfacción actual por el servicio post-venta	109
Figure 36 Relación de la satisfacción de los clientes con el servicio de reparto	117
Figure 37 Relación satisfacción de los clientes con aplicación de sugerencias	119
Figure 38 Relación de satisfacción de los clientes con servicio post venta	120
Figure 39 Relación servicio de distribución y servicio post venta	121
Figure 40 Cadena de Valor	138

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

El Outsourcing es un tema que ha cobrado auge a partir de los años 80' convirtiéndose en una opción estratégica para las empresas, en la actualidad el Outsourcing puede ser aplicado en diferentes áreas tales como Finanzas, Recursos Humanos Tecnologías de Información, Servicios de Transportes, etc. Inicialmente el Outsourcing en Honduras tiene sus primeras manifestaciones al subcontratar los servicios del personal de aseo y seguridad, ambos servicios son demandados por las medianas y grandes empresas del país. En la actualidad las empresas optan por el Outsourcing como un mecanismo en la reducción de costos (Suarez, 2011).

Dentro de las tendencias a tercerizar también se destaca el servicio de transporte principalmente en aquellas empresas cuyo giro principal es la distribución de productos. El presente estudio de investigación se orienta en la empresa "Transportes y Servicios Omega" quien a partir del año 2002 le brinda el servicio de distribución para la región Centro, Sur y Oriente del país a Productos Avon de Honduras, a continuación se describe la temática por cada capítulo.

En el primer capítulo se define el problema central de estudio, destacando cuáles son sus antecedentes, se especifican las preguntas que se pretende responder con la investigación, se define el objetivo general y los objetivos específicos, se fundamenta la justificación del estudio.

En el marco teórico, se fundamenta el estudio, se abordan los conceptos de Administración, su evolución y diferentes teorías, se enmarca la ciencia administrativa en las cuatro funciones que la integran: planeación, organización, dirección y control, continuando con el tema Outsourcing y su evolución, se definen los tipos de tercerización en el servicio de reparto mencionando las ventajas y desventajas, se expone como diferentes empresas en el mundo han tercerizado sus servicios para focalizar el estudio en el contexto de Honduras en área de reparto y su contribución en la reducción de costos y satisfacción del cliente.

Se establece un tercer capítulo donde se define la metodología utilizada en la investigación, técnicas de recolección de datos, diseño de la investigación, operacionalización de las variables de estudio, diseño tanto de la encuesta como de la entrevista, se detallan las fuentes de información y se concluye con las principales limitantes en el proceso de investigación, para efectos de este estudio se utiliza indistintamente el término Tercerización como equivalente de Outsourcing.

El capítulo cuatro, corresponde a los resultados del análisis mixto predominantemente el enfoque cuantitativo de los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas con la aplicación de programas estadísticos como SPSS (“Statistical Package for the social Sciences”) para validar la información, se incluye un apartado de hallazgos mediante el cruce de variables y su comprobación mediante la prueba de Chi cuadrado y tablas dinámicas en Excel, los resultados obtenidos permiten generar el capítulo cinco en donde se presentan conclusiones y recomendaciones.

Capítulo Seis, se inicia con un análisis FODA del servicio y equipo de reparto de la empresa, se exponen una serie de consideraciones previas a la tercerización, las metas proyectadas al tercerizar el servicio de reparto, se realiza un análisis con la técnica PESTELE, se analizan las fuerzas impulsoras de cambio así como los factores claves de éxito, se detallan las fuerzas competitivas de PORTER, se grafica la cadena de valor de la empresa, lo anterior brindó un panorama tanto interno como externo para realizar la propuesta de aplicabilidad mediante un detallado análisis financiero en donde se incluye la situación actual de la empresa y los escenarios proyectadas al sensibilizar los ingresos y costos al tercerizar el servicio de distribución, se concluye con un modelo de contrato y con la propuesta del análisis financiero.

## **1.2 ANTECEDENTES**

La técnica del análisis financiero corresponde a la rama de las finanzas, donde como campo de estudios independientes surgió a principios de 1900, su origen se relacionó solamente con los documentos, instituciones y aspectos de procedimientos de los mercados de capital, con el desarrollo de las innovaciones tecnológicas y las nuevas

industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas. A finales de 1950 se comenzaron a desarrollar métodos de análisis financiero y a darle importancia a los estados financieros claves: el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo. (Schemel, 2011)

Para los años 60s, las finanzas se concentran en la óptima combinación de valores (bonos y acciones) y en el costo de capital, durante la década de los 70`s se concentra en la administración de carteras y su impacto en las finanzas de la empresa, para la década de los 80s y 90s el área de interés se centra en la inflación y su tratamiento financiero, así como los inicios de agregación de valor. En el nuevo milenio, las finanzas se han concentrado en la creación de valor para los accionistas y la satisfacción de los clientes, es en este aspecto en donde se enmarca la relación del análisis financiero y la tercerización de los servicios como mecanismo de reducción de costos. (Op.cit)

El análisis financiero forma parte de un sistema o proceso de información cuya misión es la de aportar datos que permitan conocer la situación actual de la empresa y pronosticar su futuro, lo cual resulta de interés para la gran parte de las empresas de la actualidad ya que los individuos trabajan para estas, adquieren sus bienes y servicios, invierten en ellas y se benefician de los impuestos que estas generan, su importancia central radica en que se elabora una predicción sobre la inversión y el crédito, fundamentada en la estimación del riesgo y los rendimientos futuros con el fin de reducir la incertidumbre, maximizar la rentabilidad y minimizar un determinado nivel de riesgo. (Alvarez, 2004)

Con respecto a la tercerización de los servicios se puede decir que cada vez más empresas están contratando este mecanismo, para el año 2005 según estudios de The Logísticas Institute en Latinoamérica aumento un 10.2%. Gapgemini (Vinistzky, 2007), detalla que en América Latina el 25 % de las empresas utilizan la tercerización de servicios, esto la convierte en el tercer lugar como atractivo para la proliferación de este tipo de negocios, está asociado a los factores de bajos costos en mano de obra y

a la estabilidad económica que se maneja. Honduras siendo parte de este bloque ha adquirido también esta proliferación donde las MYPIMES son las que en mayor proporción solicitan subcontratar o tercerizar los servicios y más que una tendencia es considerada como una estrategia empresarial. (Portafolio, 2013)

En Honduras comenta la directora de la Fundación para la Inversión y Desarrollo de las Exportaciones (FIDE): Vilma Sierra que para el año 2009 habían cerca de 125,000 personas que son susceptibles a ser contratadas en Call Center y con más de 150 escuelas bilingües, el número más grande en toda Centroamérica, el país se convierte en posición ideal para que compañías norteamericanas establezcan parte de sus servicios al cliente en este país. Por su parte Manfred Álvarez gerente de Mercury Communications, una empresa que ofrece servicios de BPO (Subcontratación de procesos de negocios) para compañías norteamericanas afirma que las leyes del país están cambiando para volverse más flexibles hacia este tipo de contratación de personal y desarrollo de negocios. (Medina, 2009)

Otto Steccher, director de Outsourcing de Deloitte para República Dominicana, Honduras, Nicaragua y Costa Rica señaló que:” Hay cuatro categorías principales en las que las empresas buscan este recurso: Finanzas, Tecnologías de Información, Recursos humanos, Cadena de Suministros y Logística, y otras categorías como publicaciones y servicios de comida”. La tercerización ha demostrado ser una herramienta de ahorro, pero también de incrementar la eficiencia de procesos y asegurar que especialistas en una actividad se encarguen de ciertas áreas de la empresa, de esta se forma se asegura un resultado óptimo a más bajo costo” afirmó Mario López director de ventas y mercadeo de Transactec Guatemala. (Op.cit)

La Tecnología es una de las áreas que recientemente está recibiendo mucha atención como solución para reducir costos mediante tercerización. Los costos de soporte son cada vez más altos, por ejemplo la tecnología tiene un ciclo, cada cierto tiempo hay que invertir en equipo y en mantenimiento, hoy en día hay empresas que brindan este servicio. En la actualidad la mayoría de los procesos no son la base del negocio por lo que pueden ser externalizados y con la crisis que se vive en Estados Unidos se abren



muchas posibilidades para Centroamérica, con lo anteriormente expuesto se presenta la necesidad de tercerizar el servicio de reparto de la empresa objeto de estudio. (Op.cit)

La empresa de Transportes y Servicios Omega S.A. De. C. V. se constituye en Honduras con carácter jurídico y con fines de lucro en el año 2002, reunió los requisitos y se le adjudicó la licitación en la que Productos AVON solicitaba un proveedor que le brindara los servicios de distribución de sus productos “Door to Door” (Puerta a puerta) para la región Centro, Sur y Oriente de Honduras, inició operaciones con una flota de 7 modernas unidades y con personal altamente calificado en el servicio de reparto, en la actualidad cuenta con 34 empleados permanentes entre motoristas, ayudantes, auxiliar de bodega, auxiliar de aseo, personal administrativo y 14 colaboradores subcontratados para el servicio de descarga y supernumerario, cuenta con una bodega ubicada en la Colonia 21 de octubre, final de avenida Los Próceres, contiguo a SAT de Honduras. (Tejeda, 2011)

Desde sus inicios la empresa realizó una inversión en su flota de vehículos, sin embargo el poco cuidado que le brindaron los conductores y las condiciones demográficas de los puntos de visita permitió el deterioro acelerado de las unidades tanto en lo estético como en su funcionamiento mecánico, es así que en el año 2010 se genera la idea sobre la posibilidad de que a cada motorista se le pueda financiar una unidad de reparto con el objetivo de que la misma recibiera un mejor cuidado por parte del conductor y de esta forma optimizar los costos operacionales. Según se muestra en el siguiente cuadro las erogaciones por mantenimiento preventivo y correctivo son valores considerables para la empresa.

Año	Valores
2009	511,316.00
2010	672,000.00
2011	540,144.00
2012	820,144.00
2013	622,000.00



**Figure 1 Inversión en mantenimiento Correctivo y Preventivo**

**Datos proporcionados por el auxiliar Administrativo, Alfredo Barrientos, Transportes y Servicios Omega**

Para el año 2011-2012 la empresa Transportes y Servicios Omega se vio obligada a renovar su flota de distribución, en esta ocasión se invirtió en 12 unidades, con tan solo un año de funcionamiento se ha invertido cantidades considerables en reparar el daño ya ocasionado a los vehículos, producto del mal uso que le brindan los conductores. Es por ello que a falta de vehículos la empresa subcontrató a proveedores externos (HONDUEXPRES) quienes se responsabilizaban de realizar la distribución y se ofrece a los conductores internos alquilar sus vehículos, producto de lo cual se percibió el cuidado y buen uso que le daban los propietarios a sus unidades, es así que surgió la idea de tercerizar el servicio de reparto. (Penagos, 2014)

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

A partir del año 2002 La empresa Transportes y Servicios Omega ha invertido en moderno equipo de reparto, sin embargo con el crecimiento en el volumen de ventas la cantidad de vehículos y personal de reparto es insuficiente para cumplir con la distribución de los productos de su principal cliente AVON de Honduras, en la

actualidad la empresa no obtiene los objetivos y metas proyectadas y se observa un deterioro significativo de las unidades, los costos por concepto de mantenimiento se han incrementado y algunas unidades han necesitado ajuste de motor con tan solo un año de haber empezado a operar.

Aun cuando se han aplicado diferentes medidas para conservar en óptimas condiciones el equipo de reparto, el resultado no se ha logrado, en el año 2010 se subcontrató a proveedores externos entre ellos los propios conductores de la empresa para que realizaran la función de distribución en la zona Centro, Sur y Oriente de Honduras, se observó el cuidado que le brindaban a los vehículos asignados, por lo que surgió la idea de tercerizar el servicio de reparto, al 2014 se le ha restado importancia a dicha idea. En vista de la erogación de recursos financieros en la adquisición y reparación de equipo de reparto, se presenta esta investigación y posterior un análisis financiero para determinar si la tercerización del servicio de transporte de reparto es una estrategia efectiva y viable y si la misma contribuirá a la reducción de costos.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Transportes y servicios Omega no cuenta con un adecuado cuidado por parte de los conductores a las unidades de reparto que se les ha asignado, necesita mejorar los cuidados a su equipo de distribución, eficientar el servicio de distribución y reducir los costos por concepto de mantenimiento preventivo y correctivo.

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Qué tan viable y efectiva será la tercerización en el servicio de reparto para la empresa Transportes y Servicios Omega?
2. ¿Cuáles son los tipos de tercerización y cuál es el que mejor se adecúa a las necesidades de Transportes y Servicios Omega?

3. ¿Cuáles son las etapas para implementar la estrategia de tercerización en el servicio de reparto?
4. ¿Cómo influye la tercerización en el servicio de reparto en la efectividad de la distribución y la satisfacción de los clientes?
5. ¿Cómo contribuye la tercerización del servicio de reparto en la reducción de costos?

#### **1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

Se detallan el objetivo general y objetivos específicos, para conocer el contexto en que se desarrolla esta investigación.

##### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar la viabilidad y efectividad de la tercerización en el servicio de reparto en la empresa Transportes y Servicios Omega y determinar si tal mecanismo permitirá una reducción de costos.

##### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

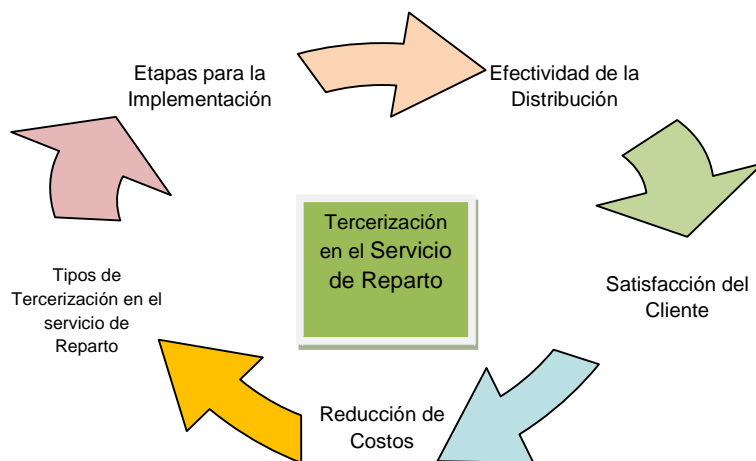
1. Definir los tipos de tercerización e identificar el que se puede implementar en el servicio de reparto.
2. Definir las etapas para implementar la tercerización en el servicio de reparto.
3. Definir la tercerización en el servicio de reparto y su influencia en la efectividad en el servicio de distribución y satisfacción de los clientes.
4. Evaluar la tercerización en el servicio de reparto y si tal mecanismo contribuye en la reducción de los costos.

## 1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES

La estrategia de tercerizar el servicio de reparto para Transportes y Servicios Omega es muy importante, respecto a estas variables la estrategia de Tercerización juega un rol trascendental:

- a) Tipos de tercerización en el servicio de reparto.
- b) Etapas para implementar el servicio de tercerización.
- c) Efectividad en el servicio de distribución.
- d) Satisfacción del cliente.
- e) Reducción de costos

Las variables del estudio representadas en un diagrama de proceso con ciclo, a través del que se inicia con la descripción de los tipos de tercerización y finaliza con la evaluación en la reducción de los costos, permitiendo que exista una interrelación entre cada variable.



**Figure 2** Relación de variables de Investigación

**Tabla 1 Definición de variables y unidades de investigación**

<b>Variable</b>	<b>Categorización de Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Unidad de análisis y medición</b>	<b>Indicador</b>
Tipos de Tercerización	Variable Independiente	Diferentes formas que adopta la tercerización dependiendo de las necesidades de la empresa.	-Flexibilidad en los servicios. -Mejoras en el servicio. -Calidad en los servicios.	-Nuevas modalidades de servicio. -% De disminución en los tiempos de entrega.
Etapas para la implementación	Variable independiente	Proceso mediante el cual se implementa la tercerización seleccionada.	Etapas de implementación.	Años, meses o días que se tarda en la implementación del tipo de tercerización.
Efectividad en la distribución	Variable independiente	Lograr y superar los objetivos de distribución aplicando el mejor método de tercerización.	Número de visitas realizadas en el mes.	-Cumplimiento del programa de distribución. - Evaluación del programa de pedidos. -Grado de satisfacción de los clientes con relación al cumplimiento de pedidos.
Satisfacción del cliente.	Variable independiente	Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido y superado sus expectativas con respecto a los pedidos.	Encuestas. Entrevistas.	% de retrasos. -Compensación por retrasos, % de quejas por parte de los clientes. % de comentarios de satisfacción de parte de los clientes. -Seguimiento a los pedidos realizados. -Número de visitas obtenidas. -Aplicación de sugerencias

Variable	Categorización de Variable	Definición conceptual	Unidad de análisis y medición	Indicador
Reducción de Costos.	Variable independiente	Disminución de costos por concepto de inversión y mantenimiento de vehículos, costos operativos y laborales.	-Flujos de caja. -Estado de resultados. -Indicadores de rentabilidad.	brindadas. % de reducción de costos por concepto de: -Compra de vehículos. -Mantenimiento de equipo. -Pólizas de seguros. -Costos laborales.

### 1.5.1 DEFINICION DE VARIABLES Y UNIDADES DE INVESTIGACION

### 1.6 JUSTIFICACIÓN

Sobre la tercerización de servicios ya lo apuntaba Jose Camilo Dacah, “buscar que terceros colaboren con actividades pertinentes al negocio ha sido una tendencia administrativa de tiempo atrás” (Tejero, 2011) es una alternativa para los negocios poder buscar un servicio con el cual le permita pagar la calidad del mismo, usualmente se utiliza la tercerización de servicios en procesos o actividades que son complementarias pero en el caso de Transportes y Servicios Omega es uno de los pilares del contrato pactado con Productos Avon en cuanto a logística se refiere.

La presente investigación tiene como finalidad realizar un análisis para determinar si la tercerización del servicio de reparto es una opción viable y si reducirá los costos de la empresa. El presente estudio busca determinar el tipo de tercerización que se puede aplicar en la empresa y el proceso a diseñar para su correcta implementación, el análisis financiero que se realice reviste de importancia debido a que él o los resultados obtenidos permitirán la toma de decisiones en pro de optimizar los costos y como resultado incrementar la rentabilidad de los inversionistas.

La empresa está anuente a proporcionar la información necesaria para realizar dicha investigación y llevar a la práctica la propuesta sustentada en indicadores financieros y bases teóricas utilizadas en el presente estudio, en vista de las cuantiosas erogaciones por concepto de mantenimiento correctivo y preventivo se requiere de una propuesta inmediata, viable y rentable para la organización, en la realización del presente estudio se cuenta con la asesoría de un experto en metodología, un experto en el tema de análisis financiero, el compromiso y dedicación del equipo de investigación.



## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

La tercerización de los servicios surge como una respuesta a las necesidades de diferentes empresas que venían operando bajo una determinada teoría de la Administración, con el objetivo de buscar ser eficiente en la productividad se hizo necesario realizar un análisis de las operaciones y aplicar solo aquellas teorías de la administración que fuesen necesarias a las actividades en la que se concentra la organización, lo anterior permite a la empresa o negocio desarrollar sólo aquellas actividades en las que posee especialidad y como alternativa sub-contratar a otros para que realicen determinadas funciones en pro de optimizar sus recursos. (Koontz Harold, Weirich Heinz, 2004)

En el siguiente apartado se analizan las bases teóricas de ésta investigación, se comienza realizando un análisis de la Administración presentando su origen y evolución, se mencionan dos hechos históricos que contribuyeron con su desarrollo, se expone el enfoque clásico, período en que se divide la administración en dos Teorías: Científica y General, se centrará la atención en la teoría General de la Administración la cual expone las funciones que lleva a cabo un gerente y es precisamente en las funciones de uso de recursos, eficiencia y eficacia en donde se sitúa la estrategia de tercerización de los servicios. (Op.cit)

Luego de enmarcar el Outsourcing en Teoría General de la Administración se hace una aclaración de los términos: Outsourcing, tercerización y externalización de servicios, se presenta una definición y se explica su origen y evolución así como la naturaleza jurídica de su nacimiento, se describe la importancia que tiene así como las ventajas y desventajas que derivan de su implementación para luego mencionar las formas que adopta en diferentes países entre ellos Honduras, se presenta un análisis de empresas en el mundo que han implementado exitosamente el Outsourcing y se detalla su aplicación en la industria del transporte y su incidencia en la reducción de costos, distribución de los productos y satisfacción de los clientes. (Op.cit)

## 2.1 MARCO CONCEPTUAL

En el presente estudio se utilizan términos relacionados con la tercerización en el servicio de reparto, se definen los conceptos claves:

- **Actividades periféricas:** Actividades centrales o de mayor importancia en una empresa.
- **Administración:** Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.
- **Asesora:** Persona que brinda orientación y contribuye al logro de las metas de Productos Avon mediante las consejeras de venta.
- **Consejera:** Persona que realiza un pedido a Productos Avon y luego lo entrega al cliente final.
- **Contratante:** Persona que suscribe un servicio.
- **Contratista:** Persona que es contratada por otra organización para realizar una determinada actividad.
- **Colaborativo:** Trabajo de varias personas en conjunto para un fin específico.
- **Competitivo:** Capacidad de generar mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer a un menor precio cierta calidad.
- **Costos:** Valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio.
- **Empresa:** Organización o institución dedicada a actividades con fines económicos o comerciales con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a fin de obtener y maximizar sus utilidades.
- **Entrevista:** Técnica que consiste en obtener información de un usuario mediante una serie sucesiva de preguntas.
- **Estudio empírico:** Modelo que se basa en la experimentación y a la observación de fenómenos.
- **Gerente:** Se denomina a quién está a cargo de la dirección o coordinación de la empresa u organización.

- Globalización: Proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo.
- Incentivo: Estímulo que se le ofrece a una persona o empresa con el objetivo de incrementar la producción y mejor rendimiento.
- Nómina: Suma de todos los registros financieros de los sueldos de un empleado, los salarios, las bonificaciones y deducciones.
- Outsourcing: Llamado en español subcontratación, tercerización o externalización, es un proceso económico en la que una empresa toma fondos destinados a la ejecución de determinadas tareas y se los entrega a una empresa externa especializada que es quién se encarga de ejecutar estas tareas por medio de un contrato.
- Prestación de servicios: Proveer una determinada actividad a alguien que la necesita.
- Productividad: Relación entre la cantidad de productos obtenidos por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.
- Proveedor: Persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o comunidad.
- Subcontratado: Proceso económico mediante el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato.
- Teoría: Sistema constituido por un conjunto de hipótesis, un campo de aplicación y algunas reglas que permitan extraer consecuencias de las hipótesis de la teoría.
- Tercerización: Proceso económico mediante el cual una empresa destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato.
- Ventaja competitiva: Ventaja o distinción que una empresa tiene con respecto a otra.

## **2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

La empresa de Transportes y servicios Omega S.A. De. C. V. tiene como principal cliente a Productos AVON DE HONDURAS, el servicio que ofrece consiste en distribuir la línea de productos “Door to Door” para la región Centro, Sur y Oriente, inició operaciones con una flota de 7 modernas unidades y con personal altamente calificado en el servicio de reparto, sin embargo ha realizado numerosas inversiones en mantenimiento correctivo de su flota vehicular y hay unidades que han tenido que ser cambiadas con tan sólo un año de operación, la empresa carece de un adecuado cuidado a las unidades de transporte por parte de los conductores asignados. (Tejeda, 2011), se propone tercerizar el servicio de reparto, para ello se explica el término tercerización tomando como base la Administración como ciencia.

### **2.2.1 GENERALIDADES DE TRANSPORTES Y SERVICIOS OMEGA**

#### **2.2.1.1 MISIÓN**

Proporcionar a Productos Avon de Honduras para la región Centro, Sur y Oriente un servicio de transporte y manejo de carga por carretera seguro, confiable, eficiente y efectivo, asegurando la calidad en cada proceso, con el equipo de reparto y las herramientas de tecnología de punta actualizada y talento humano especializado con sentido de responsabilidad.

#### **2.2.1.2 VISIÓN**

Ser para el 2015 la empresa de transporte de carga por carretera con la más alta calidad en el servicio, contando con un grupo humano de trabajadores altamente capacitado y motivado, capaz de brindar soluciones de transporte innovadoras y enfocarse a las necesidades de nuestro cliente.

### 2.2.1.3 VALORES

- ❖ Honradez
- ❖ Lealtad
- ❖ Responsabilidad

### 2.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TRANSPORTES Y SERVICIOS OMEGA

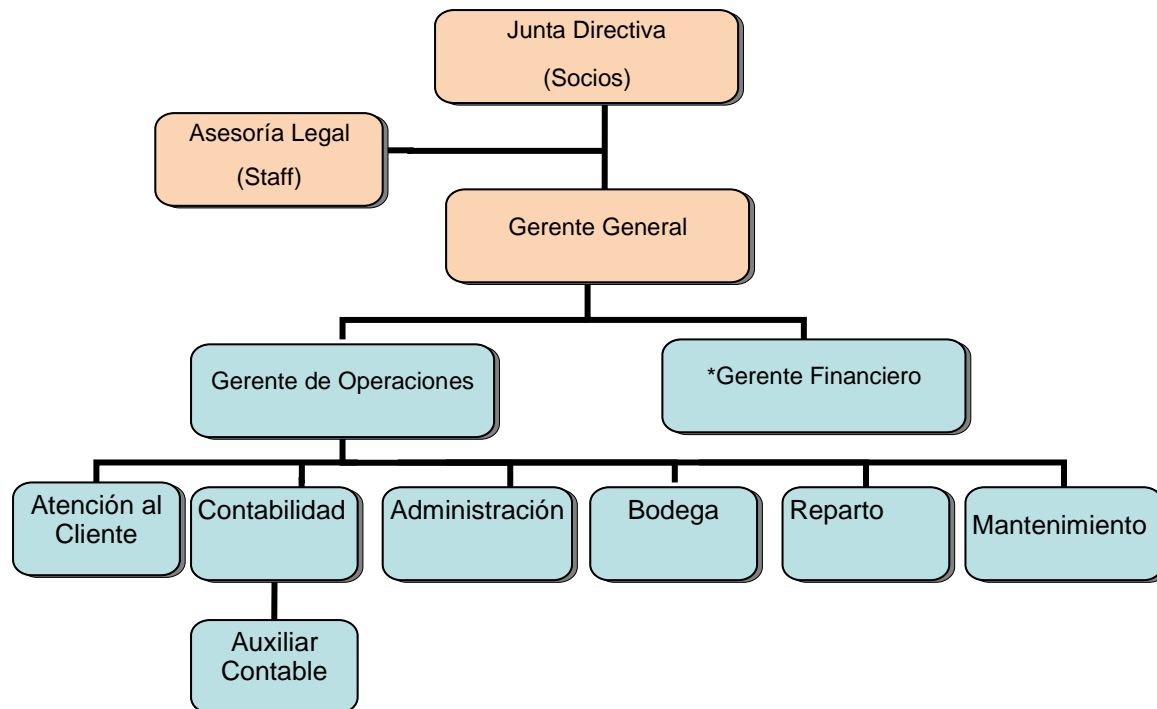


Figura 3 Organigrama De Transportes y servicios Omega

Fuente: (Omega, 2014)

### 2.2.3 SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN TRANSPORTES Y SERVICIOS OMEGA

#### 2.2.3.1 RUTAS DE DISTRIBUCIÓN

En la actualidad se ofrece el servicio de transportes en 19 zonas agrupadas en 7 ciudades desglosados de la siguiente manera:

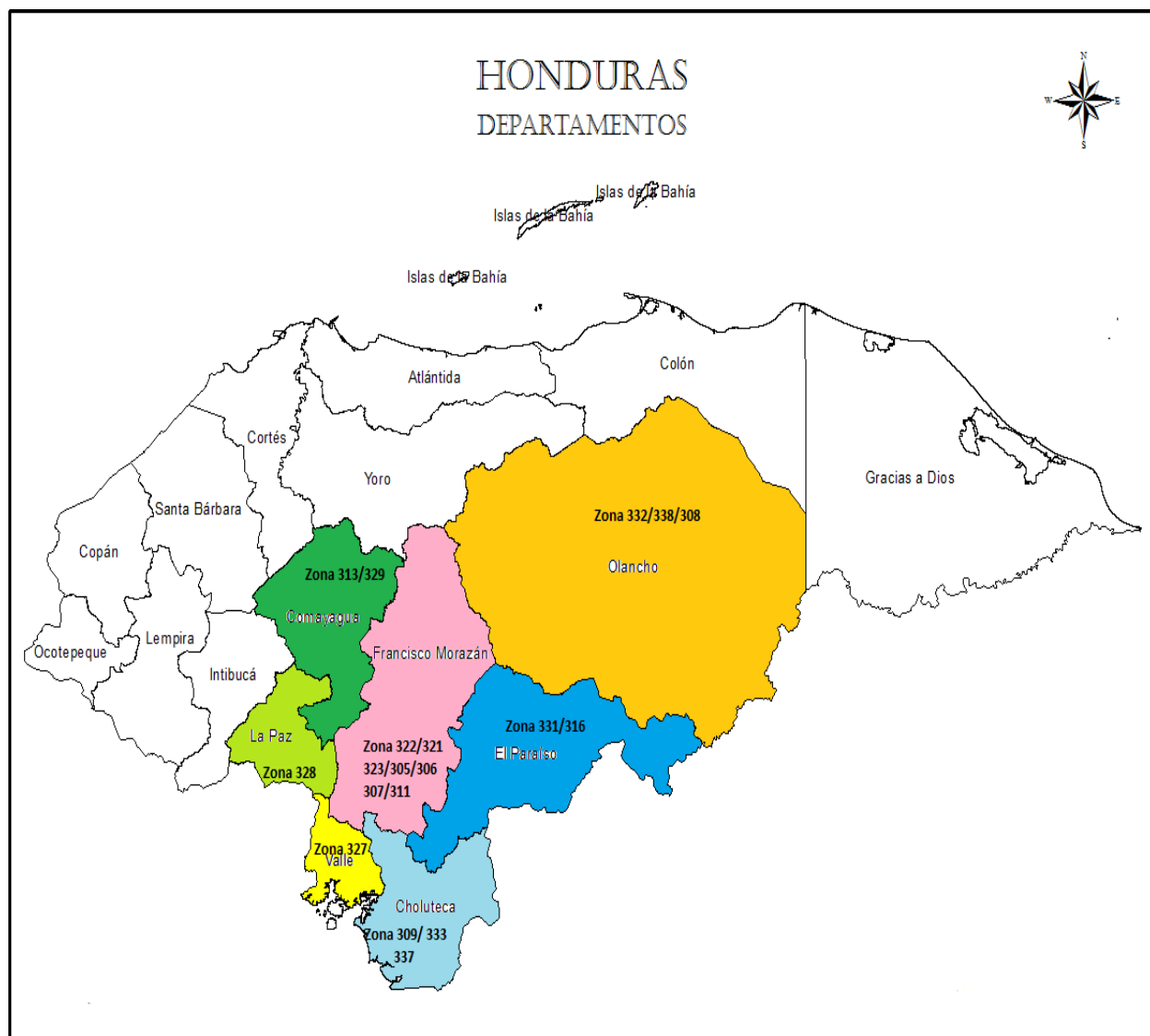


Figura 4 Mapa de distribución de productos Transportes y Servicios Omega (Fuente: Elaboración Propia)

Tabla 2 Tabla 2 Distribución de zonas según codificación

No	Código	Municipio	No	Código	Municipio	No	Código	Municipio
1.	305	Tegucigalpa	6.	321	Talanga	8.	328	Marcala
2.	306	Tegucigalpa			San Luis			La Paz
3.	307	Tegucigalpa			Cedros			Santiago de Puringla
4.	311	Tegucigalpa	7.	322	Tegucigalpa			
		Ojojona			Cantarranas			

		Sabana Grande			Villa de San Francisco			
5.	323	Tegucigalpa			El Zamorano			

### Distribución de zonas

No	Código	Municipio	No	Código	Municipio	No	Código	Municipio
9.	308	Juticalpa	10.	332	Catacamas	11.	338	La Unión
		San Francisco Becerra			Pijire			Silka
		Patuca			San Esteban			Campamento
					Gualaco			Guaymaca

### Distribución de zonas

No	Código	Municipio	No	Código	Municipio	No	Código	Municipio
12.	316	Danlí	13.	331	El Paraíso	14.	327	Pespire
		Trojes			Alauca			Sabana Grande
		Jamastrán						Nacaome

### Distribución de zonas

No	Código	Municipio	No	Código	Municipio
18.	313	Comayagua	19.	329	Siguatopeque
		La Libertad			Taulabé
					Jesús de Otoro

### Distribución de zonas

No	Código	Municipio	No	Código	Municipio	No	Código	Municipio
15.	309	Choluteca	16.	333	Choluteca	17.	337	Monjarás
		Concepción de María			Orocuina			Marcovia
								Amapala
								San Lorenzo

### 2.2.3 CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DE REPARTO

Transportes y servicios Omega utiliza en el servicio de reparto equipo pesado en la modalidad de camiones microbuses y vehículos tipo pickup de doble tracción.



Figura 5 Equipo de reparto de Transportes y Servicios Omega

## 2.3 BASES TEÓRICAS

### 2. 3.1 ADMINISTRACIÓN ORIGEN Y EVOLUCIÓN

La administración se ha practicado durante mucho tiempo, esfuerzos realizados por personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar actividades han existido durante miles de años, por ejemplo las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son evidencias tangibles de que proyectos de gran alcance que emplearon decenas de miles de personas, se realizaron en la antigüedad. Las pirámides son un ejemplo particularmente notable, la construcción de una sola pirámide requirió más de 100,000 trabajadores durante 20 años. ¿Quién dijo a cada trabajador lo que tenía que hacer? ¿Quién se encargó de que hubiera suficientes materiales? La respuesta es los Gerentes. (Upper Saddle River, Prentice Hall, 1972).



Otro ejemplo de las primeras administraciones es la ciudad de Venecia del siglo XV, un importante centro económico y comercial, los venecianos desarrollaron una de las primeras formas de empresa y participaron en diferentes actividades comunes a las organizaciones de la actualidad, por ejemplo en el arsenal de Venecia, los buques de guerra flotaban a lo largo de los canales y en cada parada se le añadían materiales y partes a las embarcaciones, los venecianos utilizaban sistemas de almacenamiento y de inventario para dar seguimiento a los materiales, funciones de administración de Recursos Humanos para controlar la fuerza laboral y un sistema contable para llevar la cuenta de los ingresos y costos. (Op.cit pp 35-41).

En la historia de la administración hay dos hechos particularmente importantes, primero en 1776, Adam Smith publicó La riqueza de las Naciones, donde planteó las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad obtendrían a partir de la división del trabajo, es decir la separación de los trabajos en tareas específicas y repetitivas, Smith explicó que 10 individuos cada uno con una tarea especializada producían 48,000 alfileres diarios, pero al trabajar solos, producían tan sólo 10 alfileres diarios, Smith concluyó que la división del trabajo aumentaba la productividad, ya que se mejoraba la habilidad y destreza de cada colaborador, se evitaba la pérdida de tiempo en el cambio entre una tarea y otra y con inventos y maquinaria se ahorraba en mano de obra. La especialización laboral sigue siendo popular. (op.cit pp 35-41).

El segundo hecho importante es la revolución industrial, la cual inició a finales del siglo XVIII cuando el poder de las máquinas sustituyó la fuerza humana y se volvió más económico manufacturar los productos en las fábricas que en los hogares. Estas grandes y eficientes fábricas necesitaban alguien que previera la demanda, que garantizara que los materiales necesarios para la fabricación de los productos estuvieran disponibles, que asignara tareas a la gente, que dirigiera actividades diarias, ese alguien era un gerente y ese gerente necesitaría teorías formales para poder dirigir a estas grandes organizaciones. (Op.cit pp 35-41).

### 3.2 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración como ciencia ha tenido un notable desarrollo hasta llegar a las teorías formales que se aplican en la actualidad, a continuación se describe la evolución de la administración de acuerdo a su período:

Tabla 3 Evolución de la Administración

<b>ENFOQUE CLÁSICO</b>	Se ha explicado en los apartados anteriores que desde la antigüedad se ha utilizado la Administración en tareas organizadas, el estudio formal de la Administración comenzó a principios del siglo XX. Estos primeros estudios, descritos como el enfoque clásico, enfatizaron tanto la racionalidad como el hacer que las organizaciones y los trabajadores fuesen los más eficientes posible, dos teorías principales constituyen el enfoque clásico, la administración científica y la administración general. (Robbins Stephen, Mary Coulter, 2010)
<b>ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA</b>	En 1911 se publicó el libro Principios de la Administración Científica de Frederick Winslow, su contenido fue extensamente adoptado por los gerentes de todo el mundo, el libro describía la teoría de la administración científica: el uso de métodos científicos para definir la mejor forma de realizar un trabajo, se le puede considerar como padre de la administración científica a Frederick W. Taylor, a continuación se expone como utilizó el conocimiento de la administración para mejorar la eficiencia en la producción. (Op.cit pp 26)
<b>FREDERICK W. TAYLOR</b>	Como ingeniero mecánico le horrorizan las deficiencias de los trabajadores en las empresas Midvale y Bethlehem Steele en Pensilvania, los empleados utilizaban técnicas muy diferentes para realizar el mismo trabajo, con frecuencia se tomaban con calma el trabajo y Taylor creía que sólo producían alrededor de un tercio de lo que en realidad se podía lograr, a los empleados se les asignaban tareas sin importar que tuvieran o no habilidades y aptitudes para realizarlas, Taylor se propuso remediar lo anterior aplicando el método científico al trabajo de los obreros. Pasó más de dos décadas buscando intensamente la mejor forma de realizar dichos trabajos, definió parámetros claros para mejorar la eficiencia en la

	<p>producción. (Op.cit pp 26)</p> <p>Taylor empezó a aplicar los principios de la Administración científica con los trabajadores que cargaban lingotes de hierro en vagones de ferrocarril, Taylor creía que podía encontrar una mejor forma de cargar los lingotes y que la producción podría aumentar en 47-48 toneladas diarias y logró dicho resultado asignando a la persona correcta al trabajo correcto, proporcionándole las herramientas y equipo adecuado, hizo que el trabajador siguiera exactamente las instrucciones y lo motivó con un incentivo económico, de esa forma logró mejoras constantes en la productividad del orden de 200 por ciento o más. (Op.cit pp 27)</p>
<p><b>TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN</b></p>	<p>Esta teoría se centra más en lo que hacen los gerentes y en lo que constituye una buena práctica de Administración, uno de sus mayores exponentes fue Henry Fayol quien identificó cuatro funciones que desempeñan los gerentes: Planean, Organizan, Dirigen y controlan, describió la práctica de la Administración como algo diferente de la contabilidad, finanzas, producción, distribución, y otras funciones típicas de un negocio, su creencia de que la Administración es una actividad común para todos los negocios, gobiernos e incluso hogares, lo llevaron a desarrollar 14 principios de la administración; reglas fundamentales de la Administración que podían aplicarse a todas las situaciones de una organización y enseñanzas en las escuelas. (Op.cit pp 28)</p>
<p><b>ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA</b></p>	<p>La administración, es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas" (Robbins Stephen, Coulter Mary, 2005). De esta manera la administración se permite saber qué queremos lograr, cómo lo vamos a lograr, con qué recursos se dispone, que actividades planificadas se realizarán y finalmente lograr los objetivos y metas organizacionales previstos.</p> <p>Desde finales del siglo XIX, se acostumbra a definir a la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección, y el control, por lo tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. (J. A. F. Stoner, R. E. Freeman &amp; D. R.</p>

Gilbert Jr, 2011)

La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz, esta definición se subdivide en cinco partes fundamentales que se explican a continuación:

1. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial que incluye:

- Planificación: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarios para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se pretende lograr y los medios necesarios para alcanzarlos. (De Díez Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca, Periañez Cristobal Rafael, 2001)
- Organización: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. En otras palabras consiste en establecer una estructura que indique quién es responsable de quién y las tareas que cada involucrado tiene que realizar. (Robbins Stephen, Coulter Mary, 2005)
- Dirección: Es el hecho de influir en los colaboradores para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la Administración. (Koontz Harold, Weirich Heinz, 2004)
- Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas. (Op.cit)

2. Uso de recursos: Se refiere a la utilización de los distintos tipos de

	<p>recursos que dispone la organización, humanos, financieros y de información. (Op.cit)</p> <p>3. Actividades de trabajo: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos. (Op.cit)</p> <p>4. Logro de objetivos o metas de la Organización: Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizadas al azar, sino con el proposito de lograr los objetivos o metas de la organización. (Op.cit)</p> <p>5. Eficiencia y eficacia: La eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia el logro de de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de tiempo y de recursos. (Op.cit)</p>
--	---

**Fuente: Elaboración propia (2014)**

Tomando como base la función de la Administración relacionada con la eficiencia y efectividad operativa, la estrategia de Tercerización de los servicios se enmarca en lograr los objetivos con el mínimo de recursos disponibles y se combina con la función número dos, porque en el caso del presente estudio de investigación se pretende analizar si la tercerización en el servicio de reparto de Transportes y servicios Omega incide en la reducción de costos, a continuación se presenta una reseña del surgimiento del Outsourcing y su evolución.

## **2.4 OUTSOURCING/TERCERIZACIÓN**

Antes de comenzar se considera importante resaltar que los términos Tercerización, Subcontratación, Outsourcing y Externalización se refiere al mismo concepto, en lo esencial así lo define en su tesis Liz Johanna Guerrero Posada en primera pretensión se hace referencia a una de las primeras concepciones al respecto donde la tercerización no es sino “Encontrar proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos componentes y servicios” (Guerrero Posada, Liz Johanna, 2006) También el diccionario de la lengua Española puntualiza que es un: “Contrato que una empresa hace a otra para que realice determinados servicios,

asignados originalmente a la primera.” (Diccionario de la Real Academia de España, 2002)

#### **2.4.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN**

El proceso de Outsourcing comienza con la subcontratación externa de actividades simples, para las cuales existen muchos proveedores. (Lopez, 16, 17 y 18 de junio, 1999) No es precisa la fecha para determinar los inicios de la tercerización ya que es una forma más de dividir el trabajo, muy posiblemente sus orígenes estarían con la Teoría de la División del Trabajo de Adam Smith. Aunque se habla que en América antes de la colonización las tribus ya se coordinaban por grupos para la subsistencia de las mismas. (Moncada, Maria Contanza, 2000)

Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales, (Molotla, Jaime Chavez, 2010) lo que impulsa a las organizaciones a ser especialistas. En una ubicación temporal más actual es posible establecer los orígenes del Outsourcing en los años sesenta (1,960) D.C., según explica Elena Rivo, “donde los servicios de externalización frecuentemente eran Informáticos, igualmente afirma que hoy en día las muchas de las empresas no han desarrollado departamentos en ella, sino ajenos a la misma como es el caso de limpieza y seguridad”. (Lopez, 16, 17 y 18 de junio, 1999, pág. 725) Con el fin de identificar los puntos pilares de la organización se ha hecho necesario la búsqueda de la especialización, para ser más puntual de las empresas especializadas en algún servicio o producción.

El concepto de tercerización es una práctica que las empresas buscan para hacerse más competitivas a raíz de la apertura de mercados globales. Por otra parte estudios afirman que el concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado sobre todo a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Water house y otros, todos en Estados Unidos. (Molotla, Jaime Chavez, 2010)

La moderna escuela de los 90's, llamada Reingeniería mostró el Outsourcing como gran herramienta de la Administración, ya que le ofrece a la empresa la ventaja de conocer anticipadamente los beneficios al contratar con una compañía experta aquellos servicios en los cuáles no era eficiente y que a través del Outsourcing pueden lograr estándares de calidad mundial. (Javeriana, 2006)

En la actualidad América latina es considerada el tercer lugar de crecimiento de empresas tercerizadas siguiendo a Europa Central, el primer lugar lo tiene Asia con China, (Fernandez, 2006) Brian Rothery en el libro Outsourcing presenta una definición que para dicha obra le suministró Ferry de Kraker, en la cual se encuentran los elementos presentes en la descripción anterior: "Outsourcing significa realmente encontrar nuevos proveedores, y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría." (Ramirez, 2011)

En vista que en el tema de investigación está implícitamente relacionado con esta nueva mega tendencia (Dell Uomini, Maria Rosaura, 2005) como lo es la tercerización. Efectivamente la tercerización constituye una actividad que en la Economía ha tomado auge desde el punto estratégico así lo afirma Patricia Lequerica de la Cal donde es una faceta imprescindible para el crecimiento y la orientación de recursos de la pequeña y gran empresa. Para efectos de la comprensión del lector el enfoque a considerar será desde el punto de vista económico. Es decir los aspectos que conforme a costo beneficio se evalúan en las organizaciones a fin de determinar u optimizar recursos. (Cal, 2011).

Por lo que la tercerización tal como se define se ve como la estrategia o alianza estratégica esencial en las organizaciones que quieren centralizar recursos y minimizar los riesgos, es aquí donde se encuentran tanto proveedores de servicios, como productores de algún bien. En vista que existe un factor económico en la opción de tercerizar actividades propias de la empresa los cuáles pueden beneficiar o afectar el rendimiento de la misma. (Op.cit)

## **2.4.2 DEFINICIÓN**

Es un término del inglés que se ha inculturizado en nuestra región a lo cual en Español se traduce como Externalización o Tercerización, el cual se define: Outsourcing es una palabra de origen anglosajón compuesta por los términos "OUT", cuyo significado es "fuera" y por "SOURCE", que significa "fuente", por lo tanto Outsourcing quiere decir "de fuente externa" (Molotla, Jaime Chavez, 2010) o a lo que traducido al español significa Externalizar. También el autor lo define como: “contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para el negocio, a un proveedor especializado para conseguir mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.” (Posada Guerrero, Liz Johanna, 2006)

## **2.4.3 DEFINICIÓN Y NATURALEZA JURÍDICA DE SU NACIMIENTO**

Miguel Pérez García en su obra define el Outsourcing como: La acción de acudir a una agencia exterior para ordenar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender a diversos usuarios. (Pérez García Miguel, Aragón de Pérez Victoria, 1999)

Una alternativa para la implementar el Outsourcing es el contrato de prestación de servicios, para algunos autores tratar al Outsourcing como a un contrato se le puede calificar en el molde jurídico como un contrato de prestación de servicios para la necesidad actual de la Administración de moverse menos en el ámbito de un contrato laboral y más en el de un contrato civil. (Op.cit)

Inicialmente el Outsourcing nace en el interior de la pequeña empresa, la cual necesitaba subcontratar ciertos servicios para poder operar, se subcontrataba lo relacionado con conocimientos contables, jurídicos y tributarios. En la gran empresa surge a raíz de la necesidad de reevaluar la tan tradicional escuela de la Economía de



escala, que hacía que al interior de la empresa se realizaran múltiples operaciones aun cuando no fueran las básicas de su objetivo principal, empresas como IBM y FORD se encontraron con que no se ajustaban a las cambiantes relaciones de mercado y se vieron obligadas a una evaluación de su administración, es así como surge el redimensionamiento de la empresa, cuánto personal y espacios necesita para su operación, modernizar su tecnología, eliminar áreas que no generan valor agregado. (Op.cit)

#### **2.4.4 IMPORTANCIA DEL OUTSOURCING**

Con el Outsourcing se busca básicamente que la empresa se concentre en sus actividades principales y abandone aquellas labores por las cuales ha estado perdiendo productividad, para ello se requiere realizar un diagnóstico a profundidad de la situación de la empresa, medir los resultados y encontrar aquellas actividades que impiden el cumplimiento de los objetivos, una vez realizado el diagnóstico se decide qué actividades realizará la empresa y cuáles serán contratadas externamente. (Raul, 1995)

Una de las consecuencias del auge de esta tendencia de la Administración moderna de contratar externamente es la reducción de los empleados directos o de nómina de las empresas al entregar servicios o actividades asumidos anteriormente por ellas. Los altos costos laborales aunados a la disminución de la productividad de la empresa han hecho que muchas empresas hayan empezado a implementar esta opción que ha demostrado éxito en los Estados Unidos y Europa. (Op.cit)

La implementación del Outsourcing según los especialistas del tema, logra que a mediano plazo, los costos se reduzcan ya que los generados por las innovaciones tecnológicas en las áreas que han sido contratadas externamente serán asumidos por el contratista, es por ello que varios autores señalan que lo que se delega son aquellas actividades no relacionados con el giro principal del negocio y que al desarrollarlas con empresas expertas en el tema se logra la excelencia, la reducción de costos y el

tiempo necesario para concentrarse en lo que realmente es el núcleo de la organización. (Outsourcing, 1994)

La tendencia de los versados en el tema es insistir una y otra vez que subcontratando cierto tipo de servicios permite a la empresa realizar eficientemente las demás actividades, se produce una mejor racionalización de los riesgos propios de su gestión empresarial, se está empezando a tener la visión de que no se trata exclusivamente de contratar las actividades periféricas, sino aquellas actividades que lleven a la empresa a una mayor utilidad. (Nieto Manrique, Gómes Estrada Carlos Eduardo, De la Torre Madriñán, 1999)

En conclusión el Outsourcing es una relación contractual que tiene como objetivo la subcontratación de proveedores para el abastecimiento de un producto o servicio determinado, creando alianzas estratégicas con la finalidad de obtener mayores ventajas competitivas respecto de las demás empresas. La tercerización supone una relación entre empresa y proveedor, que busca el máximo de cohesión y confianza que les permita generar juntos un valor agregado, el que se podrá lograr a través de una planificación de trabajo en conjunto y una comunicación oportuna. En la tercerización “una organización decide entregar a un tercero externo a ella, la responsabilidad de cumplir con una etapa, proceso o tarea que compone la cadena de valor, y que no es parte del corazón del negocio.” (Ganga Contreras, Francisco, 2008)

#### **2.4.5 VENTAJAS DEL OUTSOURCING**

Resumiendo brevemente las ventajas del Outsourcing. (Brian, 1996)

- La empresa delega responsabilidades en el momento de contratar por Outsourcing, ganando tiempo para concentrarse en actividades centrales.
- Los costos de actualización tecnológica son asumidos por el contratista, los contratistas se ven en la obligación de crear estándares de calidad al más alto

nivel, convirtiendo al contratante en usuario de ellos sin el costo en el que debería incurrir para llegar a dichos estándares de manera individual.

- Otra ventaja importante es la posibilidad de compartir los riesgos de determinada operación con el contratista, lo que implica que un error o fracaso en la orientación dada por la compañía contratista no sería asumida en su totalidad por el empresario. La importancia de poder compartir los riesgos está en la relación tan cercana entre contratante y contratista ya que ambos tienen la necesidad y el compromiso de ser exitosos.
- Permite aumentar la inversión de capital en las tareas centrales de la empresa.
- En empresas grandes donde se ha hecho necesaria una reducción de personal, el Outsourcing permite delegar ciertas operaciones sin incurrir en altas cargas laborales. (Sánchez, 1997)

#### **2.4.6 DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING**

La implementación del Outsourcing también tiene desventajas como modalidad administrativa. (Grandez, 1994) A continuación se mencionan algunas:

- Si hay algún cambio significativo en la dirección de la empresa que haga inoperante o no justifique el Outsourcing, puede llevar a grandes pérdidas económicas y a serias implicaciones legales si se pretende terminar anticipadamente el contrato que para dichos efectos se celebró. Por ello es necesario el diseño de un contrato con un buen grado de flexibilidad con la capacidad de adaptarse a nuevas necesidades o innovaciones tecnológicas.
- La implementación del Outsourcing en las empresas puede desmoralizar a los empleados, quienes pueden sentirse amenazados en su estabilidad laboral y bajar la productividad en su trabajo, aún en aquellos casos en los que se desvinculan laboralmente para ser transferidos a las empresas contratistas puede existir el temor de trabajar en situaciones menos ventajosas, pueden sentirse menos comprometidos con la empresa llevando a una disminución en su rendimiento.

- Posible inestabilidad en la relación de trabajo entre contratista y contratante, por los cambios que la compañía contratante haga de sus gerentes o personal de apoyo.

## 2.4.7 FORMAS DE OUTSOURCING

El Outsourcing se puede llevar a cabo a través de la contratación externa de operaciones y servicios, en Centroamérica, Cuba, Haití, México, Panamá y República Dominicana se adoptan las siguientes formas: (Arturo, 2008)

Tabla 4 Formas de Outsourcing

FORMAS TRADICIONALES	FORMAS PERSONALES
1. Contrato de equipo	Empresas de trabajo temporal
2. Contratista de mano de obra	Préstamos entre empresas principales y subordinadas de un mismo grupo.
3. Intermediarios	Cooperativas laborales
4. Trabajo a domicilio: Subcontratación de producción en condiciones de dependencia y subordinación personales	Entidades empleadoras
5.	Contratación o Pseudo-contratación de labores personales.

Fuente: Elaboración propia (2014)

## 2.4.8 TEORÍAS DEL OUTSOURCING

### 2.4.8.1 TEORÍAS DE ORIGEN

Es imposible referirse al contrato del Outsourcing sin antes abordar sus antecedentes que se relacionan con los conceptos trabajo y globalización lo que jurídicamente conduce hacia el Derecho Laboral, existen dos posiciones que explican el nacimiento del Outsourcing:

1. El Outsourcing nace incipientemente en los años setenta del siglo pasado con la revolución Post-industrial y encuentra su punto de ebullición dos décadas con la

revolución informática, para culminar con el modelo fordista, durante este período la empresa estadounidense se convierte en gran empresa, dedicándose no sólo a su negocio principal, sino también a actividades satelitales que, aunque no son esenciales, si son necesarias. En el modelo Post-fordista el que, de acuerdo a Rafael de Luca Tamajo: Posibilita la flexibilización laboral, trasformando los cimientos del entonces tradicional Derecho Laboral. (Rafaelle, 2007)

2. Por otro lado, se encuentra la posición que sostiene que en Italia la economía informal es la creadora de la especialización flexible, antecedente del Outsourcing; en efecto, surgió a propósito de la informalidad del sector agrario en su paso a la economía agroindustrial, donde la pequeña empresa agraria necesitaba de servicios especializados del sector informal (por tener menor costo de servicio) y de donde nace la entonces incipiente figura del Outsourcing. (Torres, 2005)

#### 2.4.8.2 TEORÍA DEL CONTRATO

Tabla 5 Teorías del Contrato de Outsourcing

TEORÍA	DEFINICIÓN
<b>CONTRATO DE OUTSOURCING</b>	Es un contrato mercantil en donde interviene cuando menos un comerciante los que se distinguen por las notas de rapidez y del rigor que exige ausencia de formalismo y un contrato empresarial que constituye una gestión de negocios que son de utilización frecuente por las empresas en su actuación en el mercado . (Corderch, 2004)
<b>TEORÍA DEL CONTRATO</b>	Esta teoría considera que el Outsourcing debe explicarse a través de la figura del contrato, el cual debe ubicarse dentro del concepto de la colaboración empresarial, en donde una empresa-cliente se despoja de funciones y las traslada a otra empresa proveedora que se va a constituir en prestadora de servicios, desarrollando la actividad, el proceso o servicio que desarrolla aquella. (Oscar Jaime Jaramillo Alvarez, 2005)  En el caso de Honduras el contrato se determina como un vínculo

	<p>jurídico entre deudor y acreedor, que es personal, hasta convertirse en un vínculo impersonal y meramente patrimonial que se basa en el lucro, concordando con la razón de ser del comercio (Art. 691 Ccom). Es visible como en un lapso de cuarenta y cuatro años, las obligaciones que determinarán el contenido de los contratos adquieren, como se menciona anteriormente, un contenido puramente patrimonial, donde las meras liberalidades que se concebían con regularidad en el Derecho Civil hondureño desaparecen, tanto así que el Código de Comercio prohibirá los términos de gracia y de cortesía. (Art. 694 Ccom). (Valle, 2013)</p>
<b>TEORÍA DE LA CONVENCION</b>	<p>Aduce que la figura del contrato se queda corta para explicar las complejas relaciones que se tejen entre más de dos empresas. En este orden de ideas, se sustenta la idea según la cual, el Outsourcing debe asimilarse a una convención ya que representa la mejor forma de explicar su gestación y lograr el entendimiento de las partes que intervienen cuando son más de dos empresas. (Op.cit)</p>
<b>TEORÍA DEL MEGACONTRATO</b>	<p>No enmarca el desarrollo del Outsourcing a un contrato determinado, sino que lo asimila al concepto de mega contrato por la variedad de figuras que encierra y por las diferentes modalidades de contratación que conlleva. (Cáceres, 1995)</p>
<b>TEORÍA DEL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIONES</b>	<p>Le imprime especial énfasis al fin fundamental del Outsourcing, el cual es, reestructurar las empresas para hacerlas más competitivas. Así considerando, el Outsourcing una estrategia de negocios de administración, resulta aplicable cuando hay claridad acerca de los beneficios que puede brindar y de los riesgos y responsabilidades que esta figura conlleva. (Paula Sofía Freydell, Fabio León, 1999).</p>

Fuente: Elaboración Propia

## **2.5 EMPRESAS EN EL MUNDO QUE HAN IMPLEMENTADO EXITOSAMENTE EL OUTSOURCING**

El Outsourcing permite a las organizaciones mantenerse flexibles y reducir sus costos de operación y ser más eficientes. Por este motivo las empresas que ofrecen Outsourcing están siendo más requeridas por las organizaciones que han decidido centrarse en su objetivo de negocio. Y es que, a lo largo de su historia, el Outsourcing ha demostrado que mientras más especializada sea una empresa, es decir mientras más claramente tenga definida su estrategia, lo más probable es que la ayuda experta que necesita solo pueda encontrarse fuera, antes que dentro de ella y, por lo tanto es practicando el Outsourcing que se podrá poner en práctica esta estrategia con la debida eficacia operativa. (Schneider, 2004)

Por todo ello el Outsourcing no debe considerarse, como un método para ahorrar costos fijos sino, más bien, como una forma de potenciar las mejores capacidades de una organización, aquellas que deben ser sus capacidades distintivas: líderes mundiales en todos los campos se concentran en sus mejores capacidades y contratan todo lo demás. Ellos hacen del Outsourcing su herramienta de liderazgo. Michael Dell llevó a la cima a su empresa, Dell Computer, especializándose en aquellas capacidades en que sus rivales eran más vulnerables: Marketing y servicios. No posee plantas, alquila dos talleres para ensamblar computadoras e invierte su dinero en entrenamiento de gerentes de venta y técnicos del servicio. (Op.cit. pp38)

Como contraparte, estos gastos modestos generan grandes ganancias: Dell vende directamente por catálogo computadoras compatibles y, con ello, compite con IBM, COMPAQ-Hewlett Packard, entre otras. Al eliminar al intermediario, que incrementa en un 13% el precio minorista, tiene precios más bajos, invierte en activos fijos sólo 55 millones al año y recibe 35 dólares en ventas por cada dólar en activos, para COMPAQ la cifra es apenas tres dólares. (Op.cit. pp39)

Dupont cedió la propiedad y el mantenimiento de sus fotocopiadoras a Lanier, la compañía que le proveía la mayoría de las máquinas y que, a su vez, las compraba a

fabricantes japoneses como Toshiba. Dupont paga a Lanier una cantidad por cada copia y ahorra 70 millones de dólares al año. Nike y Reebok también prosperaron al concentrarse en sus aptitudes más destacadas: diseño y Marketing de calzado deportivo. Nike tiene una pequeña fábrica que produce algunas partes de zapatillas. Reebok ni siquiera tiene eso. Ambos encargan casi toda su producción a fabricantes asiáticos. Tanto Nike como Reebok han logrado un retorno sobre activos de más de 16 por ciento y ha superado de lejos a cualquiera de sus competidores. (Op.cit.)

## **2.6 OUTSOURCING EN HONDURAS**

Otto Steccher, director de Outsourcing de Delloite para República Dominicana, Honduras, Nicaragua y Costa Rica señaló que: “Hay cuatro categorías principales en las que las empresas buscan este recurso: Finanzas, Tecnologías de Información, Recursos Humanos, Cadena de Suministros y Logística, y otras categorías como publicaciones y servicios de comida”. “La tercerización ha demostrado ser una herramienta de ahorro, pero también de incrementar la eficiencia de procesos y asegurar que especialistas en una actividad se encarguen de ciertas áreas de la empresa, de esta se forma se asegura un resultado óptimo a más bajo costo,” afirmó Mario López director de ventas y mercadeo de Transactec Guatemala. (Medina, 2009)

**1. Outsourcing en las Finanzas:** En nuestro mundo actual es una necesidad para las empresas del entorno así lo explica el Licenciado en Ciencias Empresariales Luis Villaclara “El área de las finanzas en la empresa está atravesando un periodo de rápida evolución....es cada vez más importante la evolución tecnológica que afecta de lleno la función financiera.” (Pont, 2004) A pesar que es una de las áreas más susceptibles que tienen las organizaciones pero dado que si al contar con actualizaciones tecnológicas se vuelven más competitivas en el mercado donde se desarrollan están siendo casi obligadas a optar por esta tendencia, efectivamente existen otras áreas que es mucho más accesible poder tercerizar como lo que es las nóminas entre otras.



Dentro de las ventajas que tiene la tercerización de estos servicios es que existe un apoyo en el corto, mediano plazo, a fin que se tomen las medidas correctas financieramente y de esta manera poder garantizar soporte y correctivos en tiempo, esto sería para la pequeña y mediana empresa, ya que su fin no es hacer directores financieros sino llevar de la mano las negociaciones incluso con los bancos hasta diagnosticar aquellas áreas de inversión. Es información procesada en tiempo lo que conllevará decisiones acertadas por los inversionistas. (Navarro, 2003)

Es claro que las connotaciones financieras y un programa completamente estructurado requiere de tiempo y conocimiento, razón que las Pymes carecen y es donde los empresarios del presente optan por la tercerización de esta rama y así poder hacer énfasis sobre el rubro o la operatividad que en realidad conocen y son expertos. “El asesoramiento financiero permanente, surge de la necesidad del empresario o gerente de la PYMES, de destinar su tiempo a la supervisión y gestión de su negocio y no dedicarse a la parte financiera exclusiva del mismo”. (Op.cit).

**2. Outsourcing en el área de Recursos Humanos:** En la parte de tercerización de Recursos Humanos Robbins en su libro Fundamentos de la Administración, apuntaba que hoy por hoy la tendencia de las organizaciones es adelgazar en cuanto a la estructura de personal, empresas grandes están en constante cambio de personal y eso no quiere decir que están en decrecimiento, el fenómeno que está sucediendo es que tienen personal por tiempo temporal o lo están tercerizando, esto le permite a la misma organización ser más versátil y estar actualizada con un personal calificado. (Ugarte, 2009, págs. 16-20)

En base a lo anterior, Ugarte hace una distinción entre lo que es trabajo subcontratado y temporal: La potestad de mando en el trabajo temporal es ejercida por la empresa usuaria, mientras que en el subcontratado el suministro es practicado por el contratista.

En el trabajo personal la prestación de servicios del trabajador suministrado corresponde a la obra o faena, mientras que en el subcontratado es la prestación de

servicios se comprende dentro de la ejecución de la obra. En el trabajo temporal, los materiales y herramientas de trabajo son propiedad de la empresa usuaria, en cambio en el subcontratado son propiedad del contratista.

Es posible tercerizar, desde el simple proceso de selección de personal por empresas dedicadas a este rubro como ser las agencias de colocación o pueden también las organizaciones optar por la subcontratación del mismo recurso humano. “Esta situación laboral se denomina de tercerización, externalización, desconcentración productiva y/o de subcontratación”. Son conceptos que apuntan principalmente a explicar la flexibilización y descentralización de las actividades que antes se desarrollaban internamente en la estructura de las empresas. Existirán puntos de vista encontrados en cuanto a los beneficios y perjuicios que esto conlleva a la sociedad, lo relevante es una tendencia que está marcándose inclusive en organizaciones transnacionales. (Rocha, 2006, pág. 102)

Esta tercerización en el fin último consiste en delegar las tareas de las que antes eran desarrolladas por personal propio de la empresa, y actividades del entorno de la misma como ser la administración de los recursos humanos, comedor, transporte entre otros, los cuales son hoy en día gerenciados o coordinados por terceros. Igualmente las organizaciones evitan pasar por las demorantes negociaciones con el personal por contratar y así de esta manera poder sobreentender las diferencias con los agentes de contratación. (Solis Echeverria Magdalena, 1998)

**3. Tercerización de los Sistemas de la información:** Se refiere en las organizaciones a la búsqueda de entes especializados en la materia que le permiten a la empresa poder estar actualizada en cuanto a los avances tecnológicos se refiere, Sieber manifiesta “La elevada complejidad de los procesos que tienen lugar en las empresas lo que hace necesaria la ayuda de otras compañías especializadas,” así mismo explica que existen tres motivos por los cuales las organizaciones pueden tomar la decisión de tercerizar parcial o en su totalidad, con la salvedad que no es solamente implementar cambios tecnológicos

1. Debido a la competencia.
2. El alto costo que supone del personal especializado.
3. Los cortos ciclos de vida de los productos. (Sieber Sandra, 2006)

**4. Outsourcing de Logística y distribución:** Este tipo de actividad “se relaciona de una forma más o menos directa con todas las actividades inherentes al proceso de aprovisionamiento fabricación, almacenaje, y distribución de productos,” es así que en una relación de servicio tercerizado en logística puede ser muy amplia dependiendo de las necesidades de la organización, de tal forma de poder ceder su cadena de abastecimiento o solamente una parte de ella. (Tejero, 2009, pág. 20)

En busca de mejores aprovisionamientos por parte de las organizaciones y determinar la focalización de los esfuerzos, en base a ello surge la opción como alternativa el Outsourcing logístico, quien se centra básicamente en las áreas de la empresa como lo es almacenamiento, almacenaje, empaque y manipulación o lo que bien se conoce como distribución. Como todo lo que viene a ser Outsourcing en las organizaciones es adelgazar su diseño en cuanto a las funciones de la manera de delegar a los especialistas en esta área su parte. (Victoria, 2011)

El Outsourcing en Logística y distribución se relaciona de una forma más o menos directa con todas las actividades inherentes al proceso de aprovisionamiento fabricación, almacenaje, y distribución de productos, es así que en una relación de servicio tercerizado en logística puede ser muy amplia dependiendo de las necesidades de la organización, de tal forma de poder ceder su cadena de abastecimiento o solamente una parte de ella. (Tejero, 2009, pág. 20)

## **2.7 OUTSOURCING EN LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE**

El Outsourcing también ofrece la oportunidad de concretar negocios de alto riesgo, este es el caso de las aerolíneas europeas Lufhansa, Iberia, Air france y SAS, que deseaban implementar un sistema de distribución global de pasajes aéreos que operara a escala mundial. Accenture hizo el negocio posible al desarrollar una

estrategia de movimiento acelerado de los sistemas de administración de agencias de viaje de Amadeus, uniendo los Estados Unidos y Europa. El siguiente paso fue implementar un avanzado sistema de interface entre las agencias de viajes y Amadeus. Esta herramienta logró un significativo incremento del volumen de pasajes vendidos y contar con posiciones de venta en América del Sur y Asia Pacífico. (Schneider, 2004)

Por otro lado la información almacenada en el sistema creado por Accenture permitió identificar nuevas oportunidades de negocio en el mercado. Otra vez podemos observar que el Outsourcing cambia la perspectiva de realización de un negocio como este, que supone ampliación del mercado, ya que la empresa no tiene que desplazarse ni invertir en costos de instalación de sucursales y conocimientos de los mercados locales. Sin descuidar su actividad principal la empresa puede contratar su distribución a un proveedor externo que posea la infraestructura y el conocimiento necesario para llevarlo a cabo. (Op.cit)

### **2.7.1 ASPECTOS RELEVANTES EN LA TERCERIZACIÓN DEL TRANSPORTE**

La tercerización del transporte conlleva varios aspectos relevantes que impactan directamente el servicio y por ende el producto; (Op.cit.) a continuación se mencionan algunas consideraciones:

1. Flexibilidad estratégica: Las compañías de transporte terrestre deben ser capaces de proveer un servicio adaptado al cliente, es decir un servicio especializado, adecuado a su nivel y características de servicio.

2. Variabilizar los costos: Los servicios de transporte dependen en gran medida de ciertos factores para lograr competitividad en costo y precio. Por lo tanto, las compañías que prestan el servicio de transporte deben prestar una mayor atención para que no se afecten las estructuras de costo y flete, entre los factores que se analizan están el grado de competencia intermodal, la estacionalidad de los productos y si hay o no un estándar de manejo del producto y los sectores del mercado.

3. Economías de escala derivada de la especialización: Debido al conocimiento adquirido y al mejoramiento continuo al realizar el servicio de transporte, el mercado logra desarrollar economías de escala que permiten optimizar los recursos y de esta forma lograr que las flotas sean más eficientes y efectivas incrementando los ingresos y administrando los costos directos.

4. Libera recursos financieros inmovilizados: Al tercerizar los recursos que se tenían destinados a los gastos de transporte como mantenimiento, recurso humano y gastos operativos, se pueden destinar al “Core Business” del negocio.

5. Mejora el nivel de servicios: Al ser una flota especializada en el servicio de transporte, las pérdidas y daños del producto se reducen considerablemente, conllevando directamente a una mejora de servicio frente al cliente y a su vez, la manipulación eficiente del producto hace que la operación sea más ágil y dinámica. Por otro lado, el contacto directo del transportista con el cliente va hacer especializado y facilita la operación.

## **2.8 TIPOS DE OUTSOURCING**

1. Deslocalización conocido como Off-Shoring: Se deriva de las palabras off (alejado) y shore (costa), refiriéndose a las actividades que se realizan lejos del lugar de origen. Tradicionalmente hace referencia a la pesca de altura, por la larga distancia que ésta implicaba para los pescadores. En el ámbito de la empresa el Offshoring está relacionado con la deslocalización de recursos, funciones o actividades. Esto es, su traslado a otro país. (Joan Enric, Pablo Agnese, 2006)

En el caso de la Deslocalización, son de los más utilizados por las multinacionales, y consiste en ceder el proceso de producción o manufactura a empresas que tienen sede en otros países, básicamente lo que se busca es una abaratamiento de mano de obra siempre cuidando sus normas de calidad a fin de mantener la marca, como ejemplo de ello tenemos las maquilas del valle de Amaratéca en Francisco Morazán que elaboran la parte de los tableros de los vehículos BMW. (Jose Ramon Pin, 2002).

2. Cosourcing: Significa contratación externa conjunta, es el proceso mediante el cual tanto el proveedor como la empresa contratante trabajan conjuntamente para asegurar el suministro adecuado de los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo. Su relación se vuelve mucho más estrecha, el prestador de servicio ofrece un valor agregado que puede ser innovación en los productos o compartir riesgos en el negocio. (James Essinger, Charles Gay, 2002).

3. In-House: Es el Outsourcing que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio, en este tipo de Outsourcing se le permite al contratado autonomía en el manejo de su personal, insumos y otros. (Op.cit)

4. Off-Site: El servicio de Outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta y cuando se requiere se permite la transferencia de personal, equipos, software, hardware. (Op.cit)

5. Colaborativo: Tipo de Outsourcing que se aplica a la utilización de la capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero, lo que significa nuevos ingresos y ganancias. El término enfatiza las oportunidades de colaborar con jugadores en los que tradicionalmente no se había pensado. (Op.cit)

## **2.9 ETAPAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL OUTSOURCING EN EL SERVICIO DE REPARTO**

La tercerización en el transporte es una práctica que según la literatura especializada ha ido creciendo en los últimos años. Esta se ha ido generalizando exitosamente en actividades consideradas inicialmente como periféricas (tales como limpieza, mantenimiento, y transporte), y ha pasado a aplicarse crecientemente a actividades más importantes y especializadas para las empresas tales como manufactura, diseño, marketing, sistemas de información y distribución especializadas de productos que incluyen administración de clientes en inventarios. (Berrio Marha, Puentes Helman, 2001). La decisión de tercerizar un proceso de transporte especializado implica un

proceso analítico, según Martha Berríos y Helman Puentes se divide en las siguientes etapas:

**Etapas 1:** Definir actividades claves del transporte a tercerizar: Las actividades centrales en transporte son aquellas percibidas por los clientes como las que agregan valor y, por lo tanto, son básicas para la competitividad de la empresa. Son aquellas que le permiten a la empresa diferenciarse de sus competidores, por ejemplo, en la calidad de sus servicios, su capacidad para reconocer las necesidades del mercado e innovar, o mantener una posición de bajos costos.

**Etapas 2:** Evaluar actividades relevantes de la cadena de valor: En esta etapa es necesario aplicar una perspectiva de cadena de valor de la empresa, para identificar y analizar los costos de cada actividad, en especial los costos asociados a la función transporte. Se analizan los costos por actividad para poder evaluar y comparar las economías que podrían generarse en caso de tercerizar alguna de ellas. Con los resultados del análisis y costeo de actividades se está en condiciones de proceder a comparar costos entre hacer y comprar.

**Etapas 3:** Comparación de costos entre hacer y comprar: En la etapa anterior se determinaron los costos de hacer, en esta etapa es necesario determinar el costo de comprar, lo cual no solamente implica considerar el precio del servicio ofrecido de transporte, sino identificar y medir todas las actividades y costos internos que se le generan a la empresa en caso de tercerizar esta función.

Se deberá prestar atención a todos los costos involucrados en el proceso de adquisición y de gestión de la relación con el proveedor por parte de la empresa. Se debe considerar desde la búsqueda inicial y comparación entre proveedores hasta la gestión del día a día de sistemas de información, infraestructura, personal, gestión administrativa, soporte legal, se debe tener en cuenta los costos de garantías y contratos, costos asociados a cooperar con el proveedor para la mejora del producto o servicio. El costo de tercerizar se compone del precio del producto o servicio más todos los costos de transacción que se generan antes, durante y después de

tercerizar. Si el costo de comprar incluido el costo de gestionar la relación con el proveedor, aún es más bajo que el costo de hacer, entonces se puede pasar a la etapa siguiente.

**Etapas 4:** Análisis de la relación con el proveedor de servicios: Tercerizar actividades de transporte suele requerir una estrecha relación de trabajo con el proveedor basada en cooperación mutua e intercambio de información. En este punto, la tarifa por kilo transportado o el valor transportado o el valor de flete por viaje se convierte en el cuidado y análisis de los riesgos que deben considerarse y gestionarse, lo cual indica generalmente costos adicionales.

En síntesis la decisión de tercerizar un servicio de transporte dependerá de la posibilidad de gobernar la relación con el proveedor bajo algún tipo de mecanismo contractual o asociativo que resulte confiable. Las ventajas del outsourcing dependen de un conjunto complejo de factores que deben analizarse con cuidado, la decisión teóricamente debería estar basada en un cuidadoso análisis estratégico de los costos de las actividades y de las relaciones con el proveedor presentada en una detallada comparación de costos entre hacer y comprar. Dependerá en últimas de la confiabilidad de los proveedores y la posibilidad de gobernar eficientemente la relación proveedor-cliente. (Op.cit)

### **2.9.1 CONSIDERACIONES PARA IMPLEMENTAR EL OUTSOURCING**

James Essinger y Charles L. Gay en su artículo: Dentro del Outsourcing, año 2002, indican las siguientes consideraciones a tomar en cuenta en el proceso de implementación del Outsourcing

**1. Producción y resultados:** La contratación externa debe ser estratégica, no debería centrarse solamente en las necesidades específicas, es decir debe mejorar en forma significativa y sistemática la productividad y competitividad de la empresa. Al mismo tiempo la gerencia debe aceptar una nueva perspectiva sobre el control, ya no puede hacer énfasis en cómo se hacen las cosas, sino en el producto final, que debe hacerse



y cuánto. Los gerentes deben dejar que su proveedor realice el trabajo mediante sus propios procesos y métodos, es el resultado lo que debe importarles. (James Essinger, Charles Gay, 2002)

**2. El proceso:** El primer paso en un proceso de Outsourcing debe ser una evaluación de las necesidades de la empresa, para ello debe plantearse lo siguiente:

- Las metas que la organización pretende alcanzar mediante la contratación externa.
- El servicio o función que se considera contratar externamente.
- Lo apremiante de la necesidad.
- La iniciativa debe ser relevante y acorde con las intenciones estratégicas.
- Presentar una propuesta.
- Presentar un informe de factibilidad con los siguientes elementos: Resumen ejecutivo, Revisión estratégica, estatus quo, opciones disponibles, beneficios de la opción recomendada, costos análisis de vulnerabilidad de suposiciones básicas, riesgos, recomendaciones.
- Parámetros del proyecto: Debe detallar las responsabilidades del proveedor y la compañía, método de medición del éxito del programa, definición de la relación con el proveedor.
- Una vez tomada la decisión de la contratación externa se debe crear un plan operacional que le indiquen al proveedor lo que se espera que haga: Establecer los objetivos del proyecto, determinar los proveedores potenciales, emitir una solicitud de propuesta (cotizaciones), determinar una lista corta de proveedores potenciales, evaluar las respuestas de los proveedores, implicar a los gerentes más antiguos en la fase de selección, identificar y entrenar al personal que manejará y supervisará el

contrato, negociar el contrato y firmar un acuerdo del nivel del servicio, manejar la transición hacia nuevo esquema de contratación.

**4. Aspectos Legales:** la firma del contrato debe dividirse en dos partes:

- Un memorándum de entendimiento que defina el alcance y las metas del proyecto sin obligaciones para ninguna de las partes.
- El contrato del servicio en sí: el contrato debe ser lo suficientemente flexible para incluir cambios no previstos en el ambiente del negocio, adicionalmente deberá describir el proceso que la empresa usará para tratar con asuntos relacionados a un desempeño satisfactorio.

**5. Aspectos humanos:** La contratación externa suele tener un impacto importante en los empleados de la empresa, varios colaboradores pueden pensar que dicha negociación amenaza la seguridad de sus empleos, en tal sentido se deben considerar los siguientes aspectos:

- Considerar otras iniciativas que pudieran sobrecargar de trabajo al personal.
- Pensar en las posibles preguntas que harán los empleados.
- Brindar a los empleados una forma para que formulen sus interrogantes.
- Mejorar los canales de comunicación.
- Pensar en los accionistas y clientes.
- Planificar una suave transición para la contratación externa.

**6. Monitoreo de resultados:** Es muy importante supervisar el éxito del programa del Outsourcing. Se deben emplear objetivos y estándares claros en el acuerdo de nivel de servicio para asegurar que el programa se desarrolle en forma satisfactoria. Hay que realizar revisiones periódicas y si el proveedor se

desempeña satisfactoriamente, debería de tener ganancias o avances medibles en el mejoramiento de la eficiencia y la calidad.

## **2.10 OUTSOURCING EN EL SERVICIO DE REPARTO Y SU EFECTIVIDAD EN LA DISTRIBUCIÓN**

Ignacio Soret (Santos, 2006) afirma que en el transporte existen normativas que permiten medir el grado de servicio proporcionado en base a los siguientes factores:

- Capacidad-Volumen
- Carga máxima-Peso
- Accesos carga-descarga
- Medios Auxiliares carga-descarga

Igualmente existen indicadores que se utilizan para el control en la función del transporte tercerizado como ser:

Euros/Envíos recibidos

Euros/Kg. Facturados

Euros/Kg. Recibido

La efectividad estará dada por la forma como se llegue a la negociación con los servicios contratados del transportista pero lo que se espera es la reducción considerable de los costos y aprovechar las ventajas competitivas del proveedor en un momento dado. (Fabian Perez Parra, 2011). Por otra parte cuando se establece que la empresa requiere de una estrategia de distribución se prefiere que esta sea ajena o tercerizada, ya que los costos para establecer una red de distribución son demasiado

grandes igualmente es el riesgo. A continuación se expone la contribución del Outsourcing en el servicio de distribución:

1. Aumenta la cobertura geográfica de los vendedores para incrementar el número de clientes.
2. Aumenta la venta al detallista para lograr ventas reales y efectivas por ser estos los últimos en el canal de distribución.
3. Mejora la cartera de cobros ya que se realiza un efectivo servicio de distribución. (Perezcanto, 1998)

## **2.11 OUTSOURCING Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

Efectivamente la preocupación de las organizaciones hoy en día es la diferenciación en cuanto al servicio se refiere, hoy en día la globalización permite un mayor margen de mercados abiertos lo que posibilita que los mismos productos y calidad se encuentren en diferentes tiendas o instituciones en el caso de ser servicios, pero lo que en realidad marcará la diferencia será la calidad en el servicio, (Tejero, 2011) es por ello que al momento de tercerizar esta actividad se deben de tener los controles y haber tipificado en el mismo contrato la penalización por las mismas incidencias. (Carro, 2008)

“Según el estudio de satisfacción del cliente sobre camiones pesados 2009 publicado por J.D. Power: alcanzó la más alta en los segmentos de satisfacción” la mercadería en las mejores condiciones, justo a tiempo, garantiza que los clientes estarán anuentes a continuar fieles a los productos o servicios que se ofrecen. Cuando un servicio al cliente se trata, la logística en la distribución física juega un rol fundamental en la satisfacción del mismo” pero también aclara el autor que el número desproporcionado de quejas degrada la relación como proveedor y contratista.

Forneas explica en su libro que se puede tener dos vías por las cuales no se logra llegar a la satisfacción de los clientes, considerando como tales también los empleados de la organización, los cual al no ser atendidos a raíz de una serie de observaciones que las detalla: (Cano, 2008)

1. No tiene conocimiento recomendado sobre las tecnologías que manejan.
2. Existen inadecuadas estructuras de personal.
3. Falta de liderazgo.
4. Falta de procedimiento o metodologías.

Es de esta manera que surge la necesidad en las organizaciones de revisar la viabilidad de poder tercerizar la o las actividades que generan mayor inversión de tiempo para la alta dirección y en donde sus correctivos podrían ser orientados a la búsqueda de un personal especializado en el tema o actividad. (Navarro E. D., 2003) En varios de los casos minimizar el impacto negativo con el cliente. La calidad en servicio es un punto focal en las empresas que ofrecen tercerización, obligándoles a estar a la vanguardia de los cambios a fin de hacer efectivos en cuanto al servicio que están ofreciendo. (Fernández, 2004)

## **2.12 OUTSOURCING EN EL SERVICIO DE REPARTO Y LA REDUCCIÓN DE COSTOS**

Para las empresas el punto crítico no es solamente producir sino vender y distribuir, es allí donde los costos de distribución cobran relevancia, y más aún cuando la competencia se vuelve más agresiva lo cual obliga a las organizaciones a enfocarse en el punto logístico de la distribución, efectivamente esto hace que los gastos de transporte sean un punto clave, actualmente es el servicio principal de tercerización. Los costos en este tipo de sector representan un 40% del total es por ello la importancia que representa y para cualquier organización independientemente de sus dimensiones los costos logísticos fueron y serán una de sus preocupaciones (Baldera, 2010)

La reducción de costos es un proceso integral que viene dado de la alta dirección con una perspectiva a largo plazo en base a la cadena de suministros es aquí donde se ven los puntos de la tercerización como factor importante en la realización de este objetivo que abate a las organizaciones. (Villanueva, 2006) para lo cual se amplía en los siguientes puntos en cuanto a los beneficios que se obtienen al optar por una estrategia o alianza con los proveedores subcontractados.

### **Reduce y controla los costos operativos:**

1. Los costos operativos de una organización son los más altos que los costos de contratar proveedores externos.
2. En términos de gestión, es más sencillo y económico identificar los costos de un proveedor externo que los costos de transacción interno.
3. Deben tenerse en cuenta los costos de supervisión y administración internos que los propios ejecutivos realizan sobre todas las actividades.
4. Una vez hecho el análisis de los costos, deben compararse con el mejor proveedor externo, experto en su materia.
5. Ahorra tiempo a los ejecutivos que invierten en administrar y controlar tareas periféricas. (Flores, 2004)

### **Existe una mayor disposición de recursos de capital:**

En efecto, la tercerización es una manera de reducir la necesidad de inversión de capital en funciones no básicas dentro del negocio de la empresa. En vez de ocupar recursos de capital, se puede emplear a alguien que se dedique a ellas, esto significaría de hecho, mejorar medidas financieras de la compañía ya que la inversión se orientaría hacia áreas fundamentales de la misma. De hecho, decidir dónde invertir capital es una de las decisiones más importantes para los directivos y significa transformar costos fijos en costos variables. Por ejemplo, cuando una compañía terceriza su flota vehicular, computadoras, etc., esas áreas dejan de competir para

asignación de capital dentro de la empresa. (V́ctor Manuel islar Rivera, Elías J́menez Śnchez, Florencia V́squez Dominguez, 2003)

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de investigación que se utilizó para el presente estudio es de tipo Mixto predominantemente cuantitativo utilizando planillas y estados financieros para analizar la situación actual de la empresa, además se utilizó la Estadística para medir las variables objetos de estudio, se elaboró un marco teórico y conceptual en base al tema formulado, se utilizó la encuesta como instrumento de medición y posteriormente se analizaron los resultados. Sumado a lo anterior la investigación refleja el método científico debido a diversos aspectos que se mencionan a continuación (Torres, 2006):

- Los investigadores no influenciaron los resultados de la investigación.
- El objetivo del estudio se basó en responder a las preguntas de investigación.
- El estudio describe el tema de investigación aplicando la lógica deductiva: De lo general a lo particular.
- La literatura jugó un papel crucial guiando la investigación a través de Teorías.

Se utilizó el método de investigación de tipo documental-correlacional con un enfoque empírico. La parte de investigación documental se basó en fuentes secundarias, la cual permitió realizar la búsqueda, localización y consulta de literatura teórica y empírica relacionada con el tema elegido. Para efectuar la revisión de la literatura, se utilizaron diferentes fuentes, entre ellas la revisión bibliográfica de libros, informes, tesis, revistas y artículos, considerando principalmente los trabajos realizados de Outsourcing y su implementación en diferentes empresas. Para la elaboración del Marco Teórico, se revisaron artículos importantes y recientes relativos a la implementación del Outsourcing en el rubro del transporte.

En cuanto a la metodología de la investigación empírica, el presente trabajo se centró en analizar la información relativa al servicio de reparto de la empresa, en este sentido, se desarrollaron encuestas dirigidas a los diferentes empleados que se dedican a realizar el servicio de transporte, otra parte de las encuestas fueron aplicadas a una



muestra representativa de clientes ubicados tanto en Tegucigalpa como en las zonas rurales. El enfoque cualitativo tuvo poca manifestación la cual se reflejó en la aplicación de entrevistas al supervisor, gerente de operaciones y gerente general de la empresa.

### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la presente investigación fue de tipo Cuasi-experimental en vista de que los investigadores no ejercieron control alguno sobre las variables de estudio y los sujetos participantes de la investigación se asignaron aleatoriamente (Op. Cit. pp149)

A continuación se presenta el diseño general de la investigación:

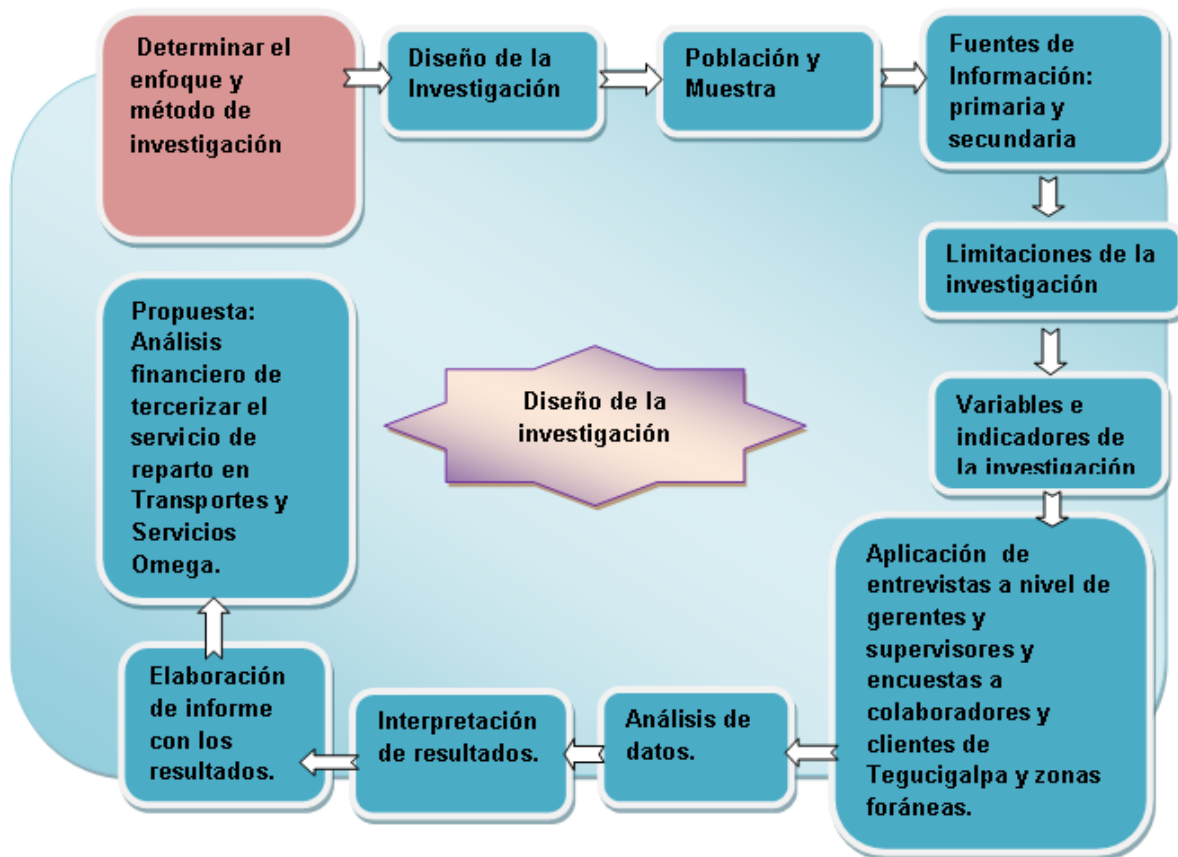


Figura 6 Diseño general de la investigación, fuente: Elaboración propia

### 3.2.1 POBLACIÓN

El universo total este estudio fue seleccionado de 34 colaboradores que figuran en la planilla del mes de Febrero 2014 y que realizan funciones en el área de reparto o área relacionada (Ver anexo No. 4) además se consideró un promedio de 7,227 clientes visitados en la zona de Tegucigalpa y 9258 clientes ubicados en las zonas rurales.

**Tabla 6 Población meta del análisis de estudio**

<b>Unidad:</b>	Colaboradores de Transportes y Servicios Omega
<b>Alcance:</b>	Oficinas principales y zonas de trabajo
<b>Muestra:</b>	31 colaboradores

<b>Unidad:</b>	Clientes de Transportes y Servicios Omega zona central
<b>Alcance:</b>	Distrito Central
<b>Muestra:</b>	365 Clientes

<b>Unidad:</b>	Clientes de Transportes y Servicios Omega zonas rurales
<b>Alcance:</b>	Zonas rurales
<b>Muestra:</b>	369 Clientes

Fuente, elaboración propia

### 3.2.2 MUESTRA

La muestra para las encuestas, se calculó utilizando la fórmula estadística para población finita.

Tabla 7 Cálculo y tamaño de la muestra

Calculo del tamaño de la muestra: $\frac{N*(ac*0.5)^2}{1+(e^2*(N-1))}$	31 Colaboradores
Error:	5%
Tamaño de la población:	34 colaboradores
Nivel de confianza:	95%

Calculo del tamaño de la muestra: $\frac{N*(ac*0.5)^2}{1+(e^2*(N-1))}$	365 Clientes, Zona central
Error:	5%
Tamaño de la población:	7,227 clientes
Nivel de confianza:	95%

Calculo del tamaño de la muestra: $\frac{N*(ac*0.5)^2}{1+(e^2*(N-1))}$	369 Clientes, zonas rurales
Error:	5%
Tamaño de la población:	9,258 clientes
Nivel de confianza:	95%

Fuente, Elaboración propia

## PROCEDIMIENTO DEL MUESTREO

El procedimiento de muestreo que se utilizó es el probabilístico, utilizando office Excel 2007, por medio de la función Aleatorio, donde se incluyen los 34 colaboradores,

asignándoles un número a cada uno y una columna con la ubicación, el programa Excel calculó los números que corresponden a la muestra en base a la información anterior.

Con una muestra aleatoria simple se tiene más seguridad de que se encuentran representadas cada área de la población, en la proporción que le corresponde y así todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Se utilizó un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%.

Con respecto a los clientes se utilizó el mismo programa y función de Excel 2007, se incluyeron como promedio 7227 clientes en la zona central con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% y en la zona rural 9258 consejeras con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

### **3.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS**

Los colaboradores de Transportes y Servicios Omega así como los clientes proporcionaron la información necesaria para desarrollar la investigación, considerando que una de las fortalezas de la institución es la apertura que brindaron para realizar el estudio.

## **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

### **3.3.1 INSTRUMENTOS**

El presente estudio contempla la aplicación de 28 cuestionarios a los colaboradores que laboran específicamente en el área de reparto, tres entrevistas a los gerentes y supervisores y 365 cuestionarios a los clientes de la zona central y 369 cuestionarios a los clientes de la zona rural de la empresa, el instrumento a utilizar se deriva de las variables de investigación.

### 3.3.2 TÉCNICAS

La presente investigación se desarrolló en dos etapas:

Tabla 8 Etapas de la investigación

PRIMERA ETAPA – CUANTITATIVA	SEGUNDA ETAPA – CUALITATIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por medio de la aplicación de la encuesta a la muestra de colaboradores de Transportes y Servicios Omega</li> <li>• Para determinar la percepción de los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizaron entrevistas semi- estructurada a nivel de Gerentes y Supervisores.</li> <li>• Para conocer las experiencias de los Gerentes y supervisores.</li> </ul>

Fuente, Elaboración propia

Tabla 9 Ficha Técnica de la Encuesta a colaboradores

<b>Técnica de recolección de datos</b>	<b>Encuesta Personal y Encuesta Telefónica</b>
<b>Universo</b>	Colaboradores de Transportes y Servicios Omega
<b>Población</b>	34 colaboradores
<b>Tamaño de la Muestra</b>	28 colaboradores
<b>Margen de Error</b>	5%
<b>Nivel de Confianza</b>	95%
<b>Ámbito Geográfico</b>	Tegucigalpa
<b>Fecha del Trabajo</b>	Febrero de 2014

Fuente, elaboración propia

Tabla 10 Ficha Técnica de la Encuesta a clientes

<b>Técnica de recolección de datos</b>	<b>Encuesta Personal y Encuesta Telefónica</b>
<b>Universo</b>	Clientes de Transportes y Servicios Omega
<b>Población Distrito Central</b>	7227 Clientes
<b>Tamaño de la Muestra</b>	365 clientes
<b>Margen de Error</b>	5%
<b>Nivel de Confianza</b>	95%
<b>Ámbito Geográfico</b>	Tegucigalpa
<b>Fecha del Trabajo</b>	25 Febrero de 2014
<b>Población Zonas Foráneas</b>	9258 Clientes
<b>Tamaño de la Muestra</b>	369 clientes

<b>Margen de Error</b>	5%
<b>Nivel de Confianza</b>	95%
<b>Ámbito Geográfico</b>	Tegucigalpa
<b>Fecha del Trabajo</b>	25 Febrero de 2014

Fuente, elaboración propia

Tabla 11 Ficha Técnica de la Entrevista

<b>Técnica de recolección de datos</b>	<b>Entrevista personal</b>
<b>Población</b>	3 personas: 2 Gerentes y 1 Supervisor de TSO
<b>Tamaño de la Muestra</b>	3 personas de nivel gerencial y supervisor.
<b>Ámbito Geográfico</b>	Oficina en Tegucigalpa
<b>Fecha del Trabajo</b>	26 Febrero de 2014

Fuente, elaboración propia

### 3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 3.4.1 FUENTES PRIMARIAS

Para llevar a cabo la presente investigación se obtuvo información de fuentes primarias la cual consistió en entrevistas directas a personal administrativo de la empresa Transportes y Servicios Omega los cuales proporcionaron información relativa a los valores invertidos en mantenimiento preventivo y correctivo en la flota vehicular, estructura organizacional y planilla vigente a la primera quincena de Febrero 2014, además se aplicaron tres entrevistas de las cuales dos se aplicaron a los gerentes y una al supervisor, 28 cuestionarios a los colaboradores involucrados en el proceso de reparto de productos y 365 cuestionarios aplicados a los clientes de la zona central y 369 cuestionarios a los clientes de las zonas foráneas de la empresa.

#### 3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

Se obtuvo información de fuentes secundarias en la modalidad física y digital tanto de libros, revistas, informes, tesis, artículos de prensa, monografías relacionadas con el tema de estudio, además personal directivo de la empresa fue anuente en

proporcionar planillas u otra documentación que enriqueció el desarrollo del presente estudio.

### **3.5 LIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN**

1. Inicialmente el cuestionario se diseñó para ser aplicado de manera presencial a todos los colaboradores de Transportes y Servicios Omega; pero teniendo en cuenta que existen limitantes de tiempo, distancia y que los colaboradores se encuentran diseminados en diferentes rutas de distribución, se tomó la decisión de empezar a aplicar la encuesta a los colaboradores que se encuentran en la oficina central en la colonia 21 de Octubre previo a ser asignados a su zona de trabajo.

2. A los colaboradores que se encontraban trabajando en las zonas del interior del país y que fueron seleccionados como parte de la muestra se les aplicó un cuestionario vía teléfono.

3. Se enviaron cuestionarios vía correo electrónico, sin embargo por la naturaleza del trabajo un 60% de ellos no tuvo oportunidad de conectarse siendo esta una limitante que no permite que los correos sean respondidos en el tiempo y forma que demanda esta investigación, por lo anterior la encuesta se aplicó vía celular.

4. El instrumento de medición fue diseñado para aplicarse a los 20,270 clientes que se visitan como promedio todos los meses, sin embargo por la limitante de tiempo se optó por aplicar el cuestionario a los clientes ubicados en todo el Distrito Central y luego a los que se ubican en la zona rural en las que se tiene acceso vía teléfono o celular.

5. La muestra obtenida para los clientes ascendió a 365 cuestionarios, sin embargo estos clientes se encuentran ubicados en todo el Distrito Central y por la premura del tiempo no se les pudo visitar de manera personal por lo que se optó en aplicar los cuestionarios vía teléfono, algunos clientes no se tomaron el tiempo para responder a cada pregunta, respondían de forma apresurada.

6. Inicialmente se aplicó el instrumento a la población de la ciudad Tegucigalpa, sin embargo los resultados reflejaron que por tener contacto personal con los clientes no se percibe la necesidad de tercerizar el servicio de reparto en la zona central, por lo que se procedió a aplicar la encuesta en la comunidad rural a una población de 9,258 clientes con una nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se aplicaron 369 instrumentos, es en la comunidad rural en donde se debe tercerizar el servicio de reparto en vista de que no se tiene cobertura de transporte y se tiene que reembolsar un monto por concepto de transporte a cada una de las consejeras que se desplazan a un punto de encuentro establecido para la entrega del producto.

### 3.6 VARIABLES E INDICADORES DE INVESTIGACIÓN

A continuación se presenta la matriz de la operacionalización de variables e indicadores de investigación, que permitirá una fácil comprensión del tema en estudio.

**Tabla 12 Matriz Operacional de Variables e Indicadores de la Investigación**

<b>VARIABLES</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Técnica de Investigación</b>	<b>Escala de Medición</b>
<b>V 1 Tipos de Outsourcing/tercerización</b>	Diferentes formas que adopta la tercerización dependiendo de las necesidades de la empresa.	Preguntas determinadas sobre el tipo de tercerización acorde con las necesidades e infraestructura de la empresa.	Se usará la Escala de Likert evaluada de 5 a 1. Entrevista	Ordinal. Se expresara en grados de: Muy de acuerdo (5), De Acuerdo (4), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), En Desacuerdo (2), Muy en desacuerdo(1).
<b>V2 Etapas para la Implementación</b>	Proceso mediante el cual se implementa la estrategia de tercerización.	Preguntas determinadas sobre el período de tiempo que se estima en que se podría implementar una modalidad de Outsourcing.	Entrevista Encuesta	Respuesta cerrada: Se escoge una alternativa



<b>V3</b> <b>Efectividad de la distribución</b>	Porcentaje en el que se superan los objetivos de distribución.	Preguntas determinadas con respecto al cumplimiento de los programas de pedidos.	Se usará la Escala de Likert evaluada de 5 a 1. Entrevista Encuesta	Ordinal. Se expresara en grados de: Muy de acuerdo (5), De Acuerdo (4), Ni de acuerdo ni en desacuerdo(3), En Desacuerdo (2), Muy en desacuerdo(1)
<b>V4</b> <b>Satisfacción del cliente</b>	Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido y superado sus expectativas.	Preguntas determinadas con respecto al grado de satisfacción de los clientes en relación a la entrega seguimiento de pedidos y trato.	Se usará la Escala de Likert evaluada de 5 a 1. Entrevista Encuesta	Ordinal. Se expresara en grados de: Muy satisfecho (5), Satisfecho (4), Ni satisfecho ni insatisfecho(3), Insatisfecho (2), Muy Insatisfecho (1).
<b>V5</b> <b>Reducción de costos</b>	Percepción de los inversionistas con respecto a la disminución de costos por concepto de inversión y mantenimiento de vehículo, costos operativos y laborales.	Preguntas determinadas con respecto a la tercerización como mecanismo de reducción de costos operativos y laborales	Se usará la Escala de Likert evaluada de 5 a 1. Entrevista Encuesta	Ordinal. Se expresara en grados de: Muy de acuerdo, (5) De Acuerdo (4), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), En Desacuerdo (2), Muy en desacuerdo (1).

**Tabla 13 Matriz de Variables e Identificación del Instrumento**

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas orientadoras</b>	<b>Tipo de instrumento</b>	<b>Muestra</b>
<b>V 1</b> <b>Tipos de Tercerización</b>	Grado de flexibilidad y mejoras en la aplicación de una modalidad de	Actualmente ¿Le brindan los conductores un adecuado cuidado a las unidades asignadas?	Entrevista	Gerentes Supervisores

	<p>Outsourcing de acuerdo a las necesidades e infraestructura de la empresa.</p>	<p>¿Qué opina usted con respecto a tercerizar el servicio de reparto?</p> <p>¿Considera que la tercerización del servicio de reparto permitirá reducir los tiempos de entrega en los pedidos?</p> <p>De acuerdo a las necesidades e infraestructura de Transportes y servicios Omega ¿Cuál de las siguientes modalidades de tercerización considera usted que se sub-contratar en la empresa?</p> <p>Sub-contratar el servicio de reparto a una empresa extranjera (Off-Shoring).</p> <p>Sub-contratar conductores pero usando los vehículos de la empresa (Co-Sourcing).</p> <p>Sub-contratar unidades de transporte pero operadas por los conductores de la empresa (Co-Sourcing).</p> <p>Sub-contratar el servicio de reparto permitiendo que el proveedor utilice las instalaciones de la empresa (In-House)</p> <p>Sub-contratar el servicio de reparto y que todo el proceso de almacenamiento y distribución se realice en las instalaciones del proveedor. (Off-Site)</p> <p>Sub-contratar el servicio de reparto en donde tanto el proveedor como la empresa aporten recursos (Colaborativo)</p>		
--	--	---	--	--

	Grado de flexibilidad por parte de los colaboradores y mejoras en la aplicación de una modalidad de Outsourcing de acuerdo a las necesidades e infraestructura de la empresa.	<p>¿Se puede tercerizar el servicio de reparto de TSO?</p> <p>¿Se debe tercerizar el servicio de reparto de TSO?</p> <p>Al tercerizar el servicio de reparto ¿Se logrará reducir los tiempos de entrega en los pedidos?</p> <p>¿Participaría usted en un proceso de tercerización que lo incluya como socio de la empresa?</p>	Encuesta	Colaboradores de TSO
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas orientadoras</b>	<b>Tipo de instrumento</b>	<b>Muestra</b>
<b>V 2 Etapas para la implementación</b>	Período de tiempo en implementar la modalidad de Outsourcing en la empresa.	En base a la estructura y necesidades de la empresa, el servicio de reparto se puede implementar en: 3 Meses 6 Meses 1 Año	Entrevista	Gerentes y supervisores
	Período de tiempo según los colaboradores en implementar la modalidad de Outsourcing..	Período de tiempo en que se puede implementar el servicio de reparto: 3 Meses 6 Meses 1 Año	Encuesta	Colaboradores TSO
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas orientadoras</b>	<b>Tipo de instrumento</b>	<b>Muestra</b>
<b>V 3 Efectividad en la distribución</b>	Nivel o número de visitas realizadas en el mes	<p>En la actualidad, ¿se cumple con el programa de distribución?</p> <p>¿Cuál es la percepción de los clientes con respecto al servicio de entrega?</p> <p>Al implementar la</p>	Entrevista	Gerentes y supervisores

		<p>tercerización en el servicio de reparto ¿se cumplirá el programa de pedidos?</p> <p>Al tercerizar el servicio de reparto ¿Aumentará la satisfacción de los clientes?</p>		
	Nivel o número de visitas realizadas en el mes según los colaboradores	<p>En la actualidad ¿Se cumple con el programa de pedidos?</p> <p>Al tercerizar el servicio de reparto ¿Se cumplirá con el programa de pedidos?</p> <p>Al tercerizar el servicio de reparto ¿Mejorará la satisfacción de los clientes con respecto al cumplimiento de pedidos?</p>	Encuesta	Colaboradores de TSO
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas orientadoras</b>	<b>Tipo de instrumento</b>	<b>Muestra</b>
<b>V 4 Satisfacción de los clientes</b>	Nivel de satisfacción de los clientes en cuanto al cumplimiento y superación de expectativas con respecto a los pedidos.	<p>En la actualidad ¿Cuál es la percepción de los clientes relacionados con el servicio de distribución?</p> <p>¿Se compensa a los clientes por retrasos en el servicio de distribución?</p> <p>¿La empresa brinda seguimiento a los pedidos realizado por los clientes?</p>	Entrevista	Gerentes y supervisores de TSO
	Nivel de satisfacción de los clientes en cuanto al cumplimiento y superación de expectativas con respecto a los pedidos según la percepción que reciben los colaboradores.	<p>Nivel de satisfacción de los clientes con respecto al cumplimiento al programa de pedidos.</p> <p>Grado de amabilidad que brindan los colaboradores a los clientes de la empresa.</p> <p>Nivel de satisfacción por los tiempos de entrega.</p>	Encuesta	Clientes de TSO

		<p>Nivel de satisfacción por la aplicación de sugerencias brindadas por los clientes.</p> <p>Nivel de satisfacción por la entrega del producto completo y en buenas condiciones.</p> <p>Nivel de satisfacción por compensaciones a los clientes por retrasos en la entrega de los pedidos.</p> <p>Nivel de satisfacción de los clientes por el seguimiento a pedidos realizados.</p>		
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas orientadoras</b>	<b>Tipo de instrumento</b>	<b>Muestra</b>
<b>V 5 Reducción de costos</b>	Nivel de disminución de costos por concepto de inversión y mantenimiento de vehículo, costos operativos y laborales.	<p>Al tercerizar el servicio de reparto ¿se reducirá los costos por concepto de compra de vehículos?</p> <p>Al tercerizar el servicio de reparto ¿Se reducirá los costos por mantenimiento de vehículos?</p> <p>Al tercerizar el servicio de reparto ¿Se reducirá los costos por concepto pólizas de seguro?</p> <p>Al tercerizar el servicio de reparto ¿Se reducirá los costos laborales de la empresa?</p>	Entrevista	Gerentes y supervisores TSO

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo corresponde a los resultados del estudio empírico y a los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta a los colaboradores y clientes del Distrito Central y áreas rurales de la región Centro Sur asignadas a Transportes y Servicios Omega además de la entrevista semi estructurada a nivel de dos gerentes y un supervisor. Para el análisis de los datos se utilizó el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciencies) para Windows Versión 19.0 y Excel para Windows 2007, en el instrumento se utilizó la escala Likert y respuestas cerradas, inicialmente la encuesta fue diseñada para aplicarse en el Distrito Central por la limitante de tiempo aplicando un total de 365 encuestas, sin embargo los resultados muestran que no es necesario tercerizar el servicio de reparto en el área Central en vista de que la entrega de los productos es puerta a puerta, los resultados se mostrarán en dos facetas de acuerdo a las variables de estudio, en primer lugar se mostrará el análisis para zona central y luego para las zonas rurales, a continuación se sustenta lo anteriormente enunciado.

Para efectos de este estudio se usará el término consejera para referirse a los clientes de transportes y servicios Omega.

### RESULTADOS OBTENIDOS EN TEGUCIGALPA

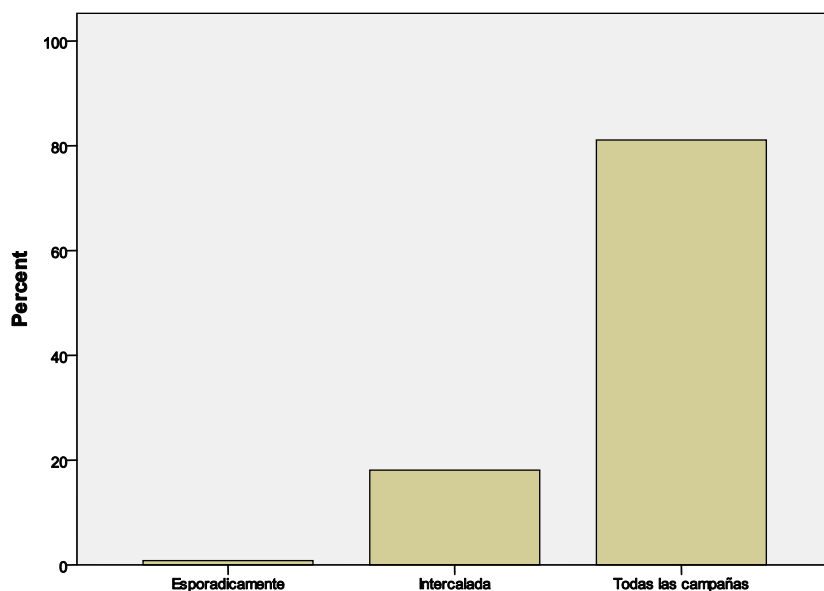
#### Frecuencia de pedidos

Tabla 14 Medidas de tendencia

N	Válidos	365
	Perdidos	0
Media		2.80
Mediana		3.00
Moda		3
Desviación estándar		.419
Minima		1
Maxima		3

Tabla 15 Distribución de la frecuencia de pedidos

	Frecuencia	Pocentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Esporádicamente	3	.8	.8	.8
Intercalada	66	18.1	18.1	18.9
Todas las campañas	296	81.1	81.1	100.0
Total	365	100.0	100.0	



**Figura 7 Frecuencia de pedidos**

Con el objetivo de validar los resultados en el Distrito Central se tomó como primera pregunta la frecuencia con la que las consejeras realizan los pedidos de producto y se obtuvo lo siguiente:

En la tabla 14 se observa que la categoría que más se repitió fue 3 es decir que la mayoría de las consejeras realizan pedidos en todas las campañas. El 50% de las encuestados está por debajo del valor 3 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio los encuestados se ubican en 2.8 (todas las campañas), asimismo se desvían de 2.80 en promedio, 0.419 unidades de la escala.

Los resultados que a continuación se analizarán son representativos en vista de que refleja la opinión de la mayoría de las consejeras que en todas las campañas realizan pedidos, es decir 296 de ellas.

### **EFFECTIVIDAD EN EL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN**

Para determinar el nivel actual de la efectividad en el servicio de distribución, se formularon las siguientes dos preguntas para que fueran evaluadas en una escala de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de Acuerdo):

- ¿Cómo se siente con el tiempo que tardan los colaboradores de TSO en la entrega de sus productos?
- ¿Cómo se siente con respecto a los horarios de reparto de los productos?

**Tabla 16 Distribución de frecuencias del grado de satisfacción percibida por los tiempos de entrega**

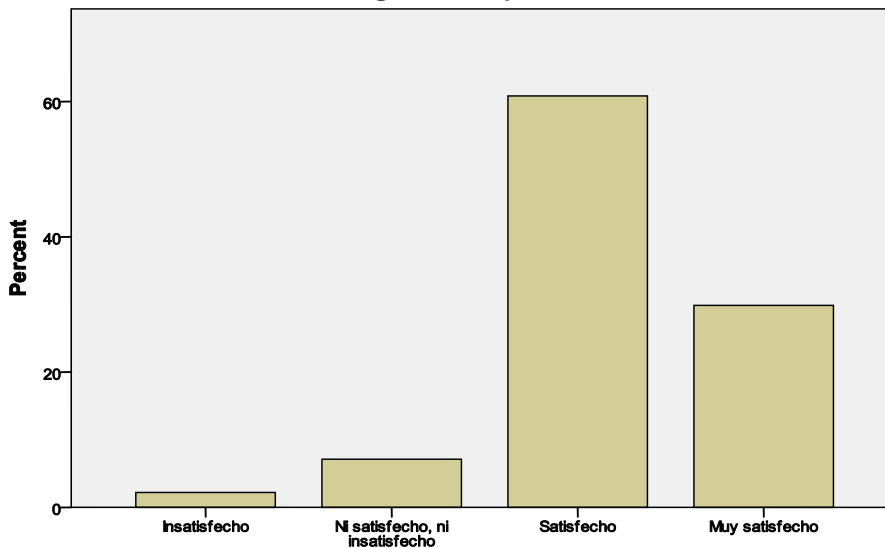
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfecho	8	2.2	2.2	2.2
Ni satisfecho, ni insatisfecho	26	7.1	7.1	9.3
Satisfecho	222	60.8	60.8	70.1
Muy satisfecho	109	29.9	29.9	100.0
Total	365	100.0	100.0	

**Tabla 17 Medidas de tendencia Central**

Medidas de tendencia central central y variabilidad del grado de satisfacción con los tiempos de entrega	
N Válidos	365
Perdidos	0
Media	4.18
Mediana	4.00
Moda	4
Desviación Estándar	.652
Mínimo	2
Máximo	5



**¿Cómo se siente con el tiempo que tardan los colaboradores de TSO en la entrega de sus productos?**



**Figura 8 Grado de satisfacción percibida por el tiempo que tardan los colaboradores en la entrega de los productos**

En la tabla 16 se muestran los resultados obtenidos para esta variable. La categoría que más se repitió fue 4 (satisfecho). El 50% de las personas encuestadas está por encima del valor 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio la satisfacción de las encuestadas por el tiempo que toman los distribuidores en la entrega de los productos se ubican en 4.18 (satisfecho), asimismo se desvían de 4.18 en promedio, 0.652 unidades de la escala. Ninguna consejera opinó estar muy insatisfecha.

Con los resultados obtenidos se puede observar que la mayoría de las encuestadas se sienten satisfechas con el tiempo que se tardan los colaboradores del área de reparto en la entrega de los productos, los resultados anteriores se deben a que en la zona central se cuenta con el servicio de distribución puerta a puerta, existe un calendario de distribución y se cumple con dicha programación.

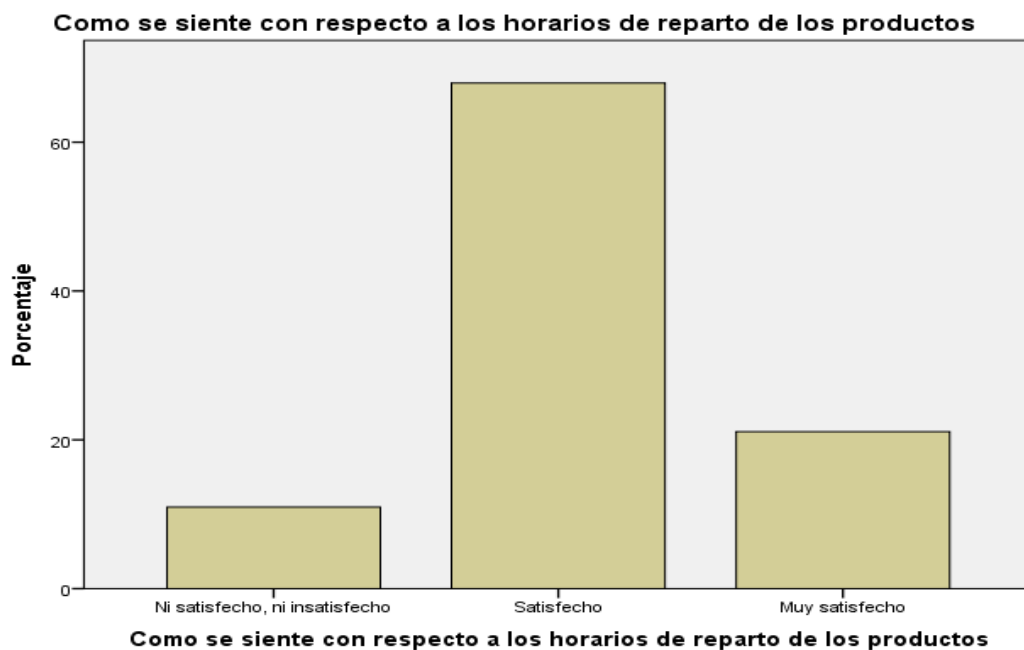
**Tabla 19 Medidas de Tendencia Central**

**Medidas de Tendencia central y variabilidad del grado percibido de satisfacción relacionada con los horarios de reparto**

N	Válidos	365
	Perdidos	0
Media		4.10
Mediana		4.00
Moda		4
Desviación estándar		.558
Varianza		.311
Mínimo		3
Máximo		5

**Tabla 18 Distribución de frecuencias del grado de satisfacción percibida por los horarios de reparto**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni satisfecho, ni insatisfecho	40	11.0	11.0	11.0
Satisfecho	248	67.9	67.9	78.9
Muy satisfecho	77	21.1	21.1	100.0
Total	365	100.0	100.0	



**Figura 9 Grado de satisfacción percibida por los horarios de reparto**

En la tabla 18 se muestran los resultados relacionados a la satisfacción de las consejeras con los horarios de reparto. La categoría que más se repitió fue 4 (Satisfecho). El 50% de las encuestadas está por encima del valor 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio el nivel de satisfacción

relacionado con los horario de reparto se ubica en 4.1 (Satisfecho), asimismo se desvían de 4.10 en promedio, 0.558 unidades de la escala. Ninguna consejera opinó estar muy Insatisfecha.

Los resultados anteriores muestran que en la actualidad las consejeras se sienten satisfechas con los horarios de reparto, la empresa motiva a los distribuidores a entregar los pedidos en el horario convenido, en algunas ocasiones hay demoras ajenas a los conductores, tráfico, toma de carreteras, retenes, etc. Con los resultados obtenidos se puede observar que la mayoría de las encuestadas se sienten satisfechas con el tiempo que se tardan los colaboradores del área de reparto en la entrega de los productos, los resultados anteriores se deben a que en la zona central se cuenta con el servicio de distribución puerta a puerta, existe un calendario de distribución y se cumple con dicha programación.

## **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

### **GRADO DE SATISFACCIÓN PERCIBIDA POR EL SERVICIO DE REPARTO**

Para determinar el nivel actual de satisfacción del cliente en el servicio de distribución, se formularon las siguientes 7 preguntas para que fueran evaluadas en una escala de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de Acuerdo) así como preguntas dicotómicas cuyas respuestas se limitaban a un (Si) o un (No):

- ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a los servicios de reparto de TSO?
- ¿Cómo se siente con respecto al trato que le brindan los colaboradores de TSO?
- ¿Considera usted que la empresa toma en cuenta sus sugerencias?
- ¿Su caja de pedido le llega en buen estado?
- ¿La empresa compensa a sus clientes por retrasos en el servicio de distribución?
- ¿Su pedido le es entregado completo?
- ¿La empresa le ofrece el servicio post-venta?

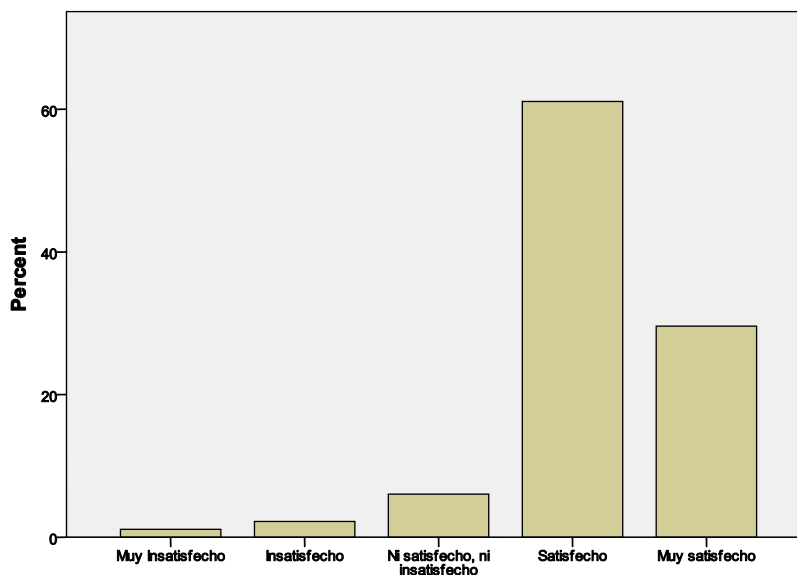
**Tabla 20 Distribución de frecuencias por el grado de satisfacción percibida por el servicio de reparto**

		Frecuencia	Pocentaje	Porcentaje Válido	Pocentaje acumulativo
Vali dos	Muy Insatisfecho	4	1.1	1.1	1.1
	Insatisfecho	8	2.2	2.2	3.3
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	22	6.0	6.0	9.3
	Satisfecho	223	61.1	61.1	70.4
	Muy satisfecho	108	29.6	29.6	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

**Tabla 21 Medidas de Tendencia Central**

N	Válidos	365
	Perdidos	0
Media		4.16
Mediana		4.00
Moda		4
Desviación estándar		.720
Mínimo		1
Máximo		5

**¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a los servicios de reparto de TSO?**



**Figura 10 Grado de satisfacción percibida por el servicio de reparto**

En la tabla 21 se muestran los resultados obtenidos medir la satisfacción de las consejeras relacionada con el servicio de reparto que ofrece la empresa. La categoría

que más se repitió fue 4 (satisfecho). El 50% de los encuestados está por encima del valor 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio las el valor de satisfacción relacionada por el servicio de reparto en las personas encuestadas se ubican en 4.16 (satisfecho), asimismo se desvían de 4.16 en promedio, 0.720 unidades de la escala. La categoría que menos se repitió fue muy insatisfecho 1.1%.

En términos generales los resultados anteriores muestran un elevado nivel de satisfacción por el servicio de reparto que brinda la empresa como producto de las rutas de distribución y flota vehicular con las que actualmente opera la organización en la zona central.

## GRADO DE SATISFACCIÓN PERCIBIDA POR EL TRATO QUE BRINDAN LOS COLABORADORES DE TSO

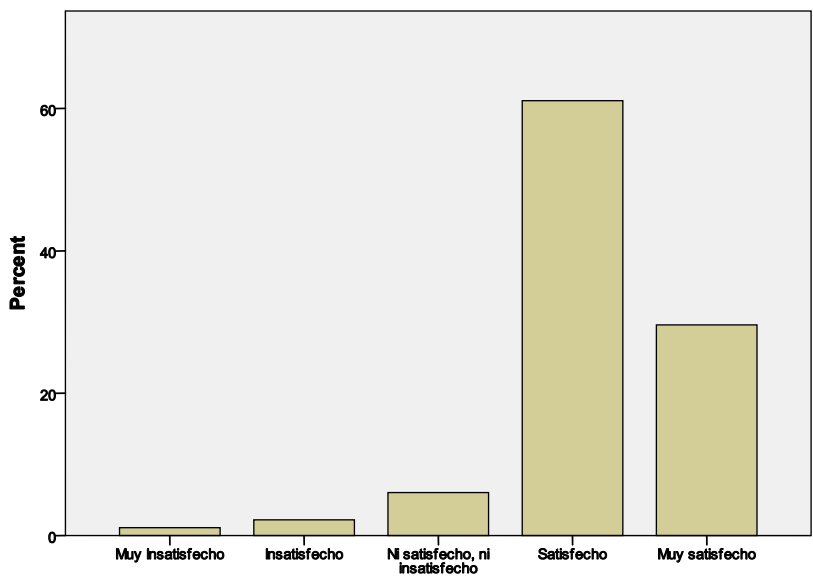
Tabla 22 Distribución de frecuencias por el grado de satisfacción percibida por el trato que se brinda

### Medidas de tendencia central

N	Válidas	365
	Perdidos	0
Media		4.16
Mediana		4.00
Moda		4
Desviación estándar		.720
Mínimo		1
Máximo		5

Tabla 23 Variabilidad del grado de satisfacción percibida con el trato que brindan los colaboradores

N	Válidos	365
	Perdidos	0
Media		4.29
Mediana		4.00
Moda		4
Desviación estándar		.618
Mínimo		2
Maximo		5



**Figura 11** Grado de satisfacción percibida del servicio a raíz del trato

En la tabla 23 se muestran los resultados obtenidos para medir la satisfacción de las consejeras determinada por el trato que le brindan los colaboradores de la empresa. La categoría que más se repitió fue 4 (satisfecho). El 50% de las encuestadas está por encima del valor 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio el nivel de satisfacción las encuestadas por el trato que reciben de parte de los colaboradores de la empresa se ubican en 4.29 (satisfecho), asimismo se desvían de 4.29 en promedio, 0.618 unidades de la escala. La categoría que menos se repitió fue insatisfecho ninguna de las encuestadas indicó estar muy insatisfecha.

Los resultados anteriores reflejan que una de las principales fortalezas en el servicio de distribución es el trato que le brindan los distribuidores a las consejeras, al realizar la encuesta se obtuvo información relativa a que los distribuidores interactúan con ellas y despejan las dudas que les formulan, la mayoría de las consejeras expresó sentirse satisfechas.

## GRADO DE SATISFACCIÓN PERCIBIDO POR LA APLICACIÓN DE SUGERENCIAS

Tabla 24 Medidas de tendencia central y variabilidad del grado de satisfacción percibido por la aplicación de sugerencias

N	Válidos	365
	Perdidos	0
	Media	1.59
	Mediana	2.00
	Moda	2
	Desviación Estándar	.492
	Mínimo	1
	Máximo	2

Tabla 25 Distribución de frecuencias del grado de satisfacción percibida por la aplicación de sugerencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Valid Si	149	40.8	40.8	40.8
No	216	59.2	59.2	100.0
Total	365	100.0	100.0	

¿Considera usted que la empresa toma en cuenta sus sugerencias?

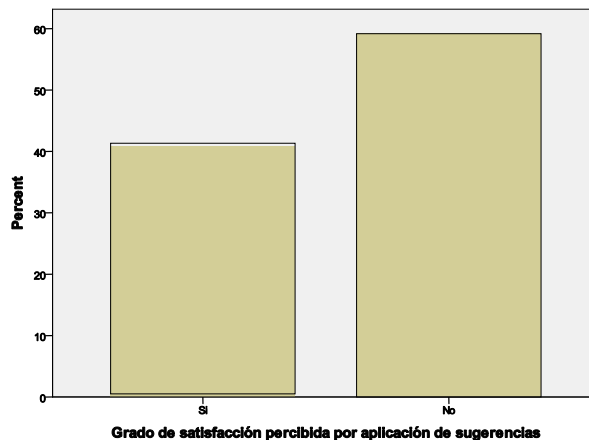


Figura 12 Grado de aplicación percibida por la aplicación de sugerencias

En la tabla 24 se muestran los resultados obtenidos con respecto a la aplicación de sugerencias. La categoría que más se repitió fue 2 (No). Los resultados indican contundentemente que la empresa Transportes y Servicios Omega tiene una

oportunidad de mejora la cual consiste en llevar a la práctica las sugerencias de las consejeras, el resultado anterior fue sustentado por 216 de las 365 personas encuestadas.

## GRADO DE SATISFACCIÓN PERCIBIDA POR LA ENTREGA DE PRODUCTO EN BUEN ESTADO

**Tabla 26 Medidas de tendencia central y variabilidad del grado percibido por la entrega de productos en buen estado**

N	Válido	365
	Perdidos	0
Media		1.08
Mediana		1.00
Moda		1
Desviación Estándar		.279
Mínimo		1
Máximo		2

**Tabla 27 Distribución de frecuencias del grado de satisfacción por la entrega del producto en buenas condiciones**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	334	91.5	91.5	91.5
No	31	8.5	8.5	100.0
Total	365	100.0	100.0	



**Figura 13 Grado satisfacción percibida por la entrega del producto en buenas condiciones**



En la tabla 26 se muestran los resultados obtenidos con respecto a la entrega del producto en buenas condiciones. La categoría que más se repitió fue 1 (si). Los resultados indican que en la actualidad un factor que contribuye a la satisfacción de las consejeras es la entrega del producto en buenas condiciones, por lo que al tercerizar el servicio de reparto se tendrá que seguir considerando esta variable.

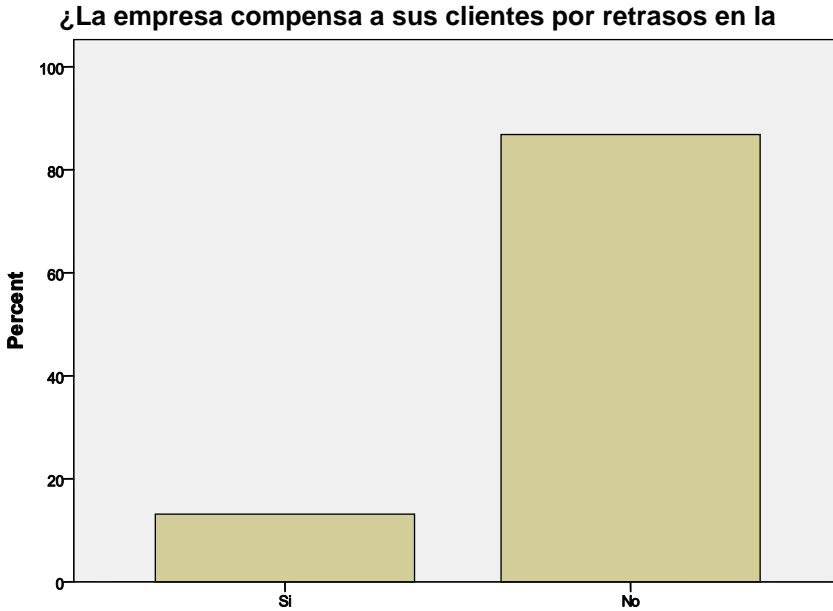
## GRADO DE SATISFACCIÓN PERCIBIDA POR COMPENSACIÓN POR RETRASOS EN DISTRIBUCIÓN

**Tabla 28 Medidas de tendencia central y variabilidad del grado de satisfacción por compensación por retrasos en la distribución de los productos**

N	Válidos	365
	Perdidos	0
Media		1.87
Mediana		2.00
Moda		2
Desviación estándar		.338
Mínimo		1
Máximo		2

**Tabla 29 Distribución de frecuencias, grado de satisfacción percibida por compensación en retrasos de de distribución de productos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Si	48	13.2	13.2	13.2
No	317	86.8	86.8	100.0
Total	365	100.0	100.0	



**Figura 14 Grado de satisfacción por compensación en retrasos de distribución de productos**

En la tabla 28 se muestran los resultados obtenidos con respecto al nivel de satisfacción relacionada con la compensación de la empresa por retrasos en el servicio de distribución. La categoría que más se repitió fue 2 (No).

Los resultados muestran que la empresa no compensa a las consejeras por retrasos en el servicio de distribución de productos, en vista de que no existe un margen para considerar variables externas tales como toma de carreteras, intervención de Aduanas, etc., las cuales afectan la entrega de pedidos en la fecha estipulada.

## GRADO DE SATISFACCIÓN PERCIBIDA POR LA ENTREGA COMPLETA DEL PEDIDO.

Tabla 30 Medidas de tendencia central y variabilidad del grado de satisfacción percibida por la entrega completa del pedido

N	Válidos	365
	Perdidos	0
Media		1.21
Mediana		1.00
Moda		1
Desviación estándar		.407
Mínimo		1
Máximo		2

Tabla 31 Distribución de frecuencias, grado de satisfacción relacionada con la entrega completa del pedido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Si	179	49.0	49.0	49.0
No	186	51.0	51.0	100.0
Total	365	100.0	100.0	

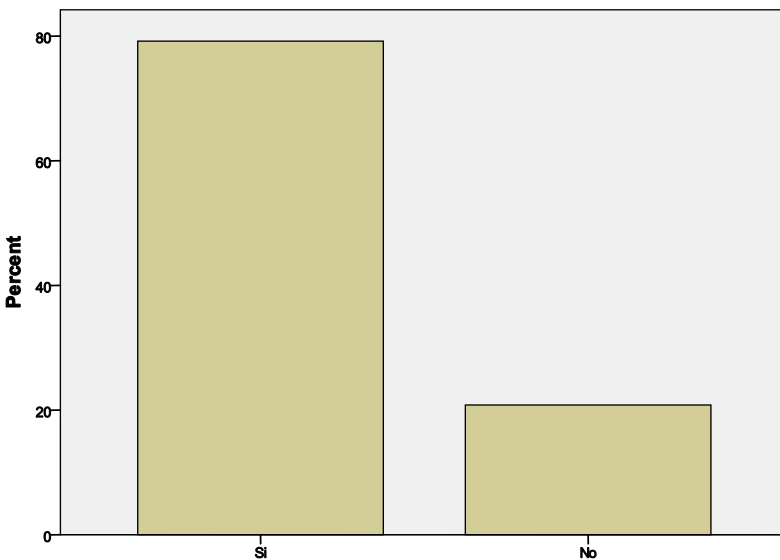


Figura 25 Grado satisfacción percibida por la entrega completa del pedido

En la tabla 30 se muestran los resultados obtenidos con respecto al grado de satisfacción por la entrega completa del producto. La categoría que más se repitió fue 1 (si). Aproximadamente 8 de cada diez de las consejeras opina que recibe completo su pedido, por otra parte el valor restante indica que no, al investigar se obtuvo

información que el producto faltante se debe a errores por parte de la asesora al condensar el pedido, sin embargo el producto restante se envía en la siguiente campaña.

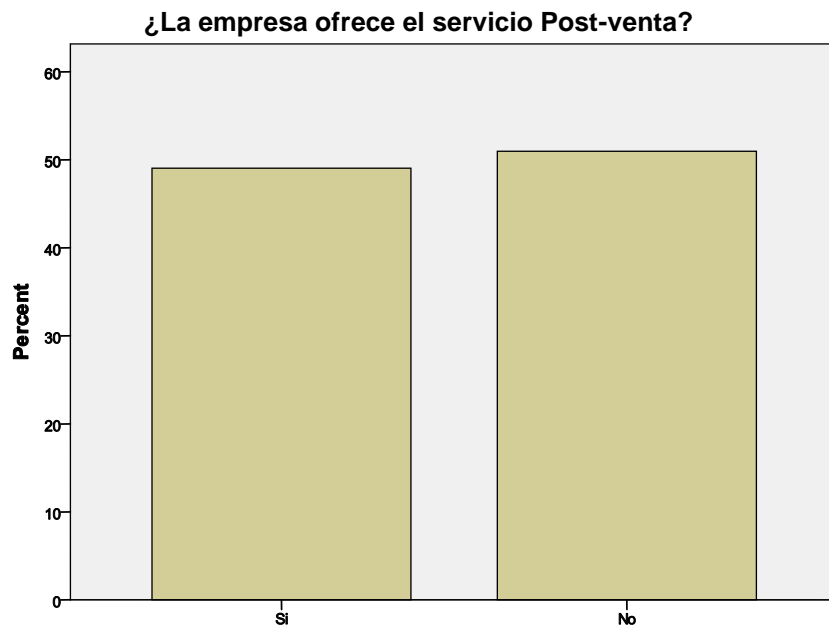
## GRADO DE SATISFACCIÓN PERCIBIDA POR EL SERVICIO POST-VENTA

**Tabla 32 Medidas de tendencia central y variabilidad del grado de satisfacción por el servicio Post-venta**

N	Válidos	365
	Perdidos	0
Media		1.51
Mediana		2.00
Moda		2
Desviación estándar		.501
Mínimo		1
Máximo		2

**Tabla 33 Distribución de frecuencias del grado de satisfacción relacionada por el servicio Post-venta**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Si	179	49.0	49.0	49.0
No	186	51.0	51.0	100.0
Total	365	100.0	100.0	



**Figura 16 Grado satisfacción percibida por el servicio Post-venta**

En la tabla 32 se muestran los resultados obtenidos con respecto al grado de satisfacción relacionada con el servicio Post-venta. La categoría que más se repitió fue 2 (No). La mayoría de las consejeras indica que la empresa no brinda el seguimiento a la entrega de los pedidos, no reciben comunicación telefónica para cerciorarse de que el producto fue entregado en el horario y día convenido y si el mismo fue estaba completo o en buenas condiciones, aproximadamente la mitad de las consejeras manifiesta recibir el servicio post-venta, sin embargo este seguimiento es brindado por la asesora de de ventas, no por colaboradores de la empresa.

### **CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO REALIZADO EN LA ZONA CENTRAL**

Al aplicar las encuestas en la zona central se concluye que no es necesario tercerizar el servicio de reparto debido a las siguientes razones:

- El nivel de satisfacción de las consejeras relacionado por el servicio y horarios de entrega es elevado, lo anterior debido a que en la zona central se cuenta con el servicio de distribución puerta a puerta y como opción alternativa las consejeras y asesoras pueden presentarse a recoger su pedido en las oficinas principales en la colonia 21 de Octubre, de tal forma que obtienen su pedido a tiempo, por lo que se considera efectivo el servicio de distribución.
- Las consejeras expresan su satisfacción por el trato que le brindan los colaboradores de la empresa, quienes han sido entrenados para interactuar con el cliente y diagnosticar sus necesidades, sumado a lo anterior las consejeras tienen la opción de comunicarse a la empresa y formular sus interrogantes e inquietudes.
- Las demoras ocurridas en el servicio de distribución son causadas por factores externos tales como: intervención de aduanas, manifestaciones y toma de carreteras, retenes policiales, debido a lo anterior la empresa no compensa a las consejeras por retrasos en la distribución.

- Una oportunidad de mejora de la empresa Transportes y Servicios Omega es en brindar seguimiento a los pedidos, no conformándose con observar las liquidaciones sino asegurándose que el producto fue entregado en el lugar y horario convenido y en buenas condiciones.

#### 4.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

En este apartado se describen los datos obtenidos para cada variable planteada en este estudio las cuales se han medido aplicando encuestas a 28 colaboradores de la empresa Transportes y Servicios Omega y a 369 asesoras ubicadas en las zonas rurales (Danlí, Trojes, Morocelí, Zamorano, Yuscarán, Comayagua, La Paz, Siguatepeque, Campamento, La Unión, Juticalpa, Catacamas, Sabana grande, Nacaome, Choluteca, San Marcos de Colón, El Corpus, Amapala, San Lorenzo, Talanga y El Porvenir). Se analizará la información, se elaborarán gráficos tanto de barras como de histogramas para cada variable.

#### VIABILIDAD PARA TERCERIZAR EL SERVICIO DE REPARTO

Con el objetivo de determinar la viabilidad para tercerizar el servicio de reparto de la empresa de Transportes y Servicios Omega se formularon dos preguntas:

- ¿Se puede tercerizar el servicio de reparto?
- ¿Se debe tercerizar el servicio de reparto?

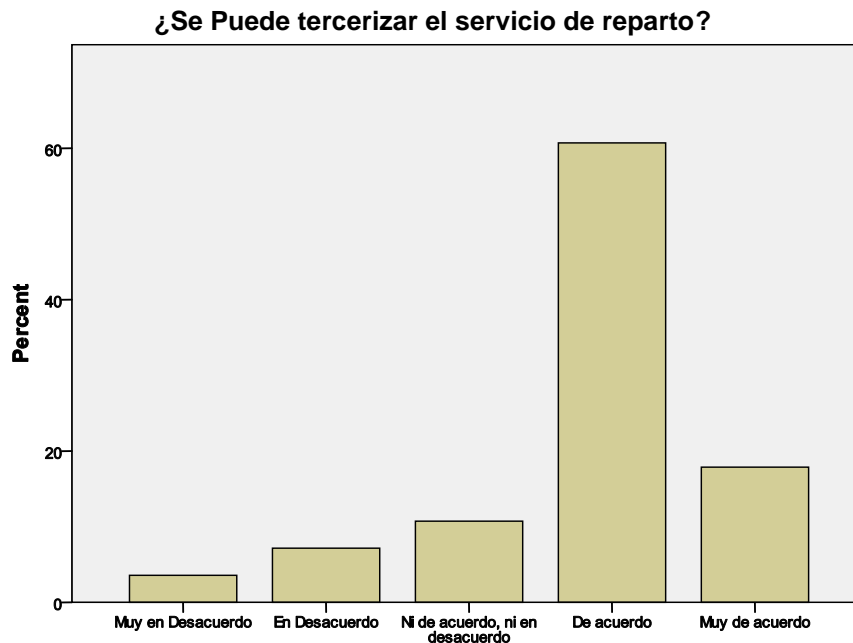
El análisis final de esta variable se hará considerando el resultado de ambas interrogantes.

**Tabla 34 Medidas de tendencia central y variabilidad de la viabilidad de tercerizar el servicio de reparto**

N	Validos	28
	Perdidos	0
Media		3.32
Mediana		4.00
Moda		4
Desviación Estándar		1.188
Mínimo		1
Máximo		5

**Tabla 35 Distribución de frecuencias, viabilidad de tercerizar el servicio de reparto**

	Frecuencia	Porcentaje	Validos Porcentaje	Acumulado Porcentaje
Muy en Desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
En Desacuerdo	2	7.1	7.1	10.7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	10.7	10.7	21.4
De acuerdo	17	60.7	60.7	82.1
Muy de acuerdo	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	



**Figura 17 Viabilidad de tercerizar el servicio de reparto**

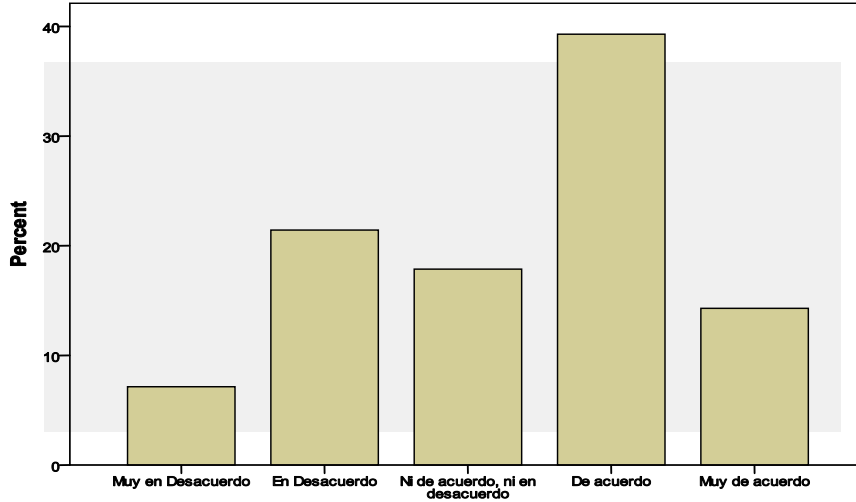
En la tabla 34 se muestran los resultados obtenidos para determinar la viabilidad de tercerizar el servicio de reparto. La categoría que más se repitió fue 4 (De Acuerdo). El 50% de los encuestados está por encima del valor 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio la opinión de los encuestados se ubica en 3.32 (De Acuerdo), asimismo los datos se desvían de 3.32 en promedio, 1.188 unidades de la escala. La categoría que menos se repitió fue Muy en desacuerdo.

**Tabla 36 Medidas de tendencia central y variabilidad necesidad de tercerizar el servicio de reparto**

N	Validos	28
	Perdidos	0
Media		3.32
Mediana		4.00
Moda		4
Desviación estándar		1.188
Mínimo		1
Máximo		5

**Tabla 37 Distribución de frecuencias necesidad de tercerizar el servicio de reparto**

		Frecuencia	Porcentaje	Validos Porcentaje	Acumulad o Porcentaje
Val ido s	Muy en Desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
	En Desacuerdo	6	21.4	21.4	28.6
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	17.9	17.9	46.4
	De acuerdo	11	39.3	39.3	85.7
	Muy de acuerdo	4	14.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	



**Figura 18** Opinión de los colaboradores con respecto a la necesidad de tercerizar el servicio de reparto.

En la tabla 36 se muestran los resultados obtenidos para determinar la necesidad de tercerizar el servicio de reparto. La categoría que más se repitió fue 4 (De Acuerdo). El 50% de los encuestados está por encima del valor 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio los encuestados se ubican en 3.32 (De Acuerdo), asimismo se desvían de 3.32 en promedio, 1.188 unidades de la escala. La categoría que menos se repitió fue Muy en desacuerdo

La información representada en las figuras 17 y 18 revela que la mayoría de los encuestados opina favorablemente con respecto a tercerizar el servicio de reparto, la información obtenida es de suma importancia en vista de que el personal involucrado en el reparto de los productos AVON no percibe la tercerización como una amenaza a su actual empleo, lo anterior sirve como base para demostrar en el presente estudio lo viable que es llevar a cabo la tercerización cumpliendo así con el objetivo general formulado al principio de esta investigación, también se refleja que la tercerización es una necesidad latente que se debe satisfacer, en la segunda interrogante sólo 4 de cada diez colaboradores está de acuerdo con que se debe tercerizar y un 14.3% expresa estar muy de acuerdo, en el resultado de esta pregunta influyó el criterio de



los ayudantes de los conductores quienes al no entender el mecanismo de la tercerización ven como una amenaza su actual puesto de empleo.

#### 4.1.1 TIPOS DE TERCERIZACIÓN EN EL SERVICIO DE REPARTO

Para determinar el tipo de tercerización que se debe implementar en base a las necesidades de la empresa Transportes y Servicios Omega, se formuló una pregunta orientada a la modalidad de Outsourcing colaborativo; para que fuera evaluada en una escala de 5 (Muy de acuerdo) a 1 (Muy en desacuerdo).

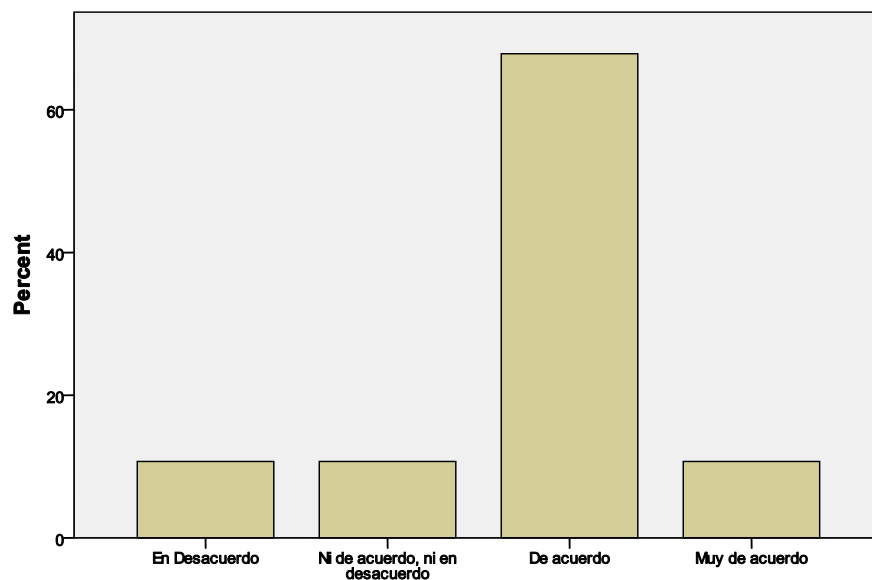
- ¿Participaría en un proceso de tercerización que lo convierta en socio de la empresa?

**Tabla 38 Medidas de tendencia central y variabilidad participación de los colaboradores en un proceso de tercerización**

N	Validos	28
	Perdidos	0
Media		3.79
Mediana		4.00
Moda		4
Desviación estándar		.787
Mínimo		2
Máximo		5

**Tabla 39 Distribución de frecuencias, Disposición de los colaboradores para participar como socios en el proceso de Outsourcing**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulativo
Valid	En Desacuerdo	3	10.7	10.7	10.7
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	10.7	10.7	21.4
	De acuerdo	19	67.9	67.9	89.3
	Muy de acuerdo	3	10.7	10.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	



**Figura 39 Opinión de los colaboradores con respecto a participar en un proceso de tercerización que los convierta en socios de la empresa. O socio de la empresa?**

En la tabla 38 se muestran los resultados obtenidos para determinar el tipo de Outsourcing que se deba llevar a cabo en la empresa de transportes. La categoría que más se repitió fue 4 (De Acuerdo). El 50% de los encuestados está por encima del valor 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio la opinión de los encuestados se ubican en 3.79 (De Acuerdo), asimismo se desvían de 3.79 en promedio, .787 unidades de la escala. La categoría que menos se repitió fue en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Se aplicaron 28 encuestas a los colaboradores de la empresa, los resultados obtenidos muestran que alrededor de 8 de cada diez colaboradores se sentirían satisfechos al adquirir sus propias unidades, los resultados obtenidos serán la base para implementar el Outsourcing colaborativo en donde tanto la empresa como los colaboradores obtengan beneficios, esta opción de tercerización es la más adecuada y se justifica en vista de que los conductores son los que conocen la ruta de distribución a la perfección, contratar personal externo representa un riesgo de no cumplir con la entrega de los pedidos lo que llevaría a incumplir el contrato a AVON de Honduras y por consiguiente sanciones por parte del cliente.

#### **4.1.2 ETAPAS PARA IMPLEMENTAR EL SERVICIO DE TERCERIZACIÓN**

Para evaluar esta variable se consideraron dos preguntas en las que se permitió que los colaboradores expresaran su opinión con respecto al período de tiempo en que se podrá implementar un proceso de tercerización. La pregunta formulada sugería períodos de tres, seis meses y un año.

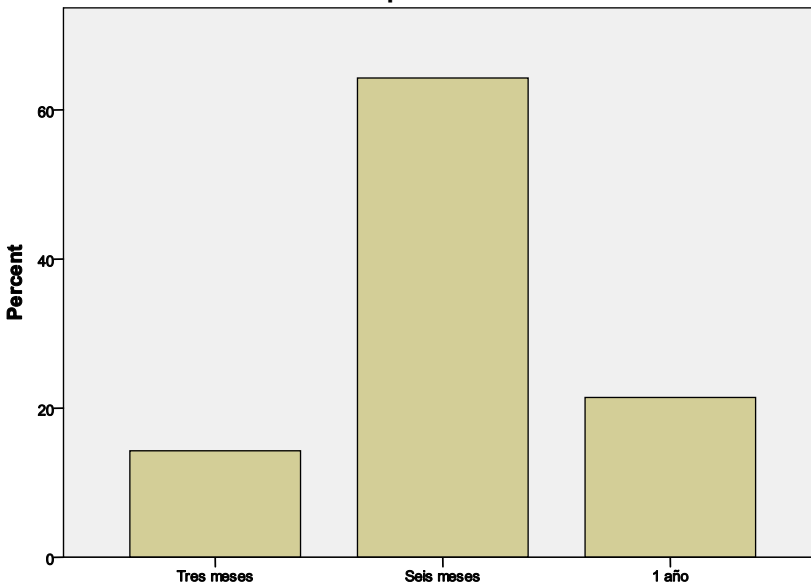
**Tabla 40 Medidas de tendencia central y variabilidad de del tiempo para ejecutar un proceso de tercerización**

N	Validos	28
	Perdidos	0
Media		2.07
Mediana		2.00
Moda		2
Desviación Estándar		.604
Mínimo		1
Máximo		3

**Tabla 41 Distribución de frecuencias tiempo en que se puede implementar el proceso de tercerización**

		Frecuencia	Porcentaje	Validos Porcentaje	Acumulado Porcentaje
Validos	Tres meses	4	14.3	14.3	14.3
	Seis meses	18	64.3	64.3	78.6
	1 año	6	21.4	21.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

**Período de tiempo en que se puede tercerizar el servicio de reparto**



**Figura 20 Opinión de colaboradores con respecto al tiempo que consideran para implementar un proceso de tercerización**

En la tabla 40 se muestran los resultados obtenidos para el período de tiempo para tercerizar el servicio de reparto. La categoría que más se repitió fue 2 (Seis meses). El 50% de los encuestados está por encima del valor 2 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio la opinión los encuestados se ubica en 2.07, asimismo se desvían de 2.07 en promedio, .604 unidades de la escala. La categoría que menos se repitió fue la opción de tres meses.

La mayoría de los colaboradores encuestados opinó que un proceso de tercerización podría implementarse en un período de seis meses. En el período de seis meses se deberán considerar las siguientes etapas:

1. Implementar el tipo de tercerización colaborativo que permita que los conductores actuales por conocer la ruta de distribución se conviertan en los propietarios de las unidades de transporte.
2. Evaluar la cadena de valor que permita identificar y analizar los costos de tercerizar o que la empresa continúe con el servicio de reparto.
3. Identificar los costos internos que se generarán a la empresa en caso de tercerizar el servicio de transporte.
4. Evaluar la selección de proveedores: Si bien es cierto que los colaboradores actuales conocen y manejan la ruta de distribución, se debe evaluar la opción de tercerizar el servicio de reparto y que lo provea una empresa externa que cuente con su personal y equipo de distribución.
5. Determinar si con la tercerización del servicio de reparto se obtiene el resultado final: La distribución total de los productos AVON en las zonas rurales y la reducción de costos operativos.
6. Elaboración de contratos de servicios que defina las metas y alcances del proyecto.
7. Monitoreo de resultados: Se deberán supervisar los resultados para garantizar que el programa está logrando los objetivos.

### 4.1.3 EFECTIVIDAD EN EL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN

#### CUMPLIMIENTO ACTUAL DEL PROGRAMA DE PEDIDO

Tabla 42 Medidas de tendencia central y variabilidad cumplimiento actual del programa de pedidos

N	Validos	28
	Perdidos	0
Media		4.07
Mediana		4.00
Moda		4
Desviación estándar		.813
Mínimo		2
Máximo		5

Tabla 43 Distribución de frecuencias, Cumplimiento actual del programa de pedidos

	Frecuencias	Pocentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulad o
Valid En Desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	7.1	7.1	14.3
De acuerdo	16	57.1	57.1	71.4
Muy de acuerdo	8	28.6	28.6	100.0
Total	28	100.0	100.0	

¿Considera usted que actualmente se cumple con el programa de pedidos?

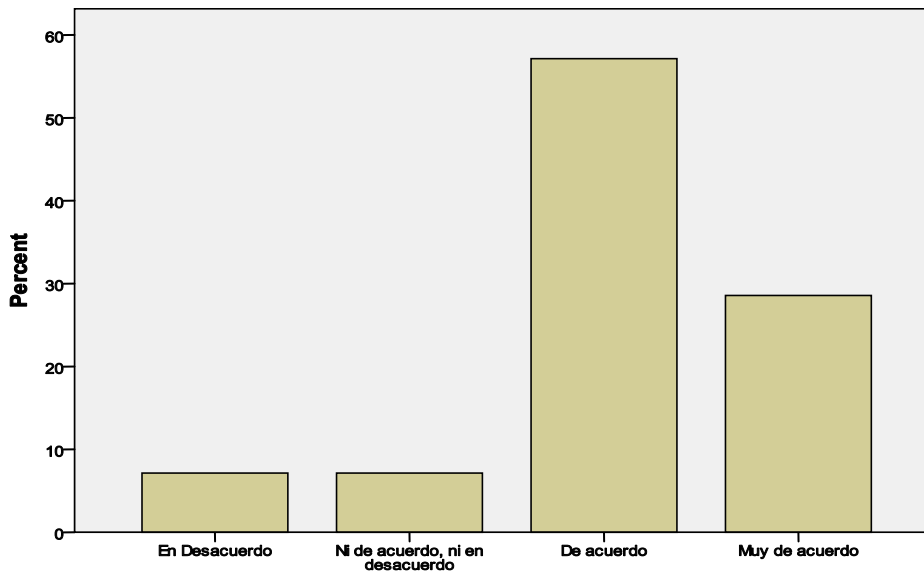


Figura 21 Opinión de colaboradores relativa al cumplimiento del programa de pedidos

En la tabla 42 se muestran los resultados obtenidos relativos a al cumplimiento actual de pedidos. La categoría que más se repitió fue 4 (De Acuerdo). El 50% de los encuestados está por encima del valor 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio la opinión de las encuestadas se ubican en 4.07, asimismo se desvían de 4.07 en promedio, .813 unidades de la escala. La categoría que menos se repitió fue en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Los resultados muestran que a opinión de la mayoría los colaboradores (57.1%+28.6%) en la actualidad se cumple con el programa de pedido, al aplicar la encuesta se obtuvo información sumamente importante, los conductores entregan los pedidos, sin embargo en las áreas rurales la entrega no es en la casa de la consejera sino en un punto de encuentro acordado en el que cada consejera tiene que desplazarse, sólo un pequeño porcentaje manifestó que en la actualidad no se cumple la programación establecida de pedidos (7.1%).

## REDUCCIÓN DE LOS TIEMPOS DE ENTREGA AL TERCERIZAR

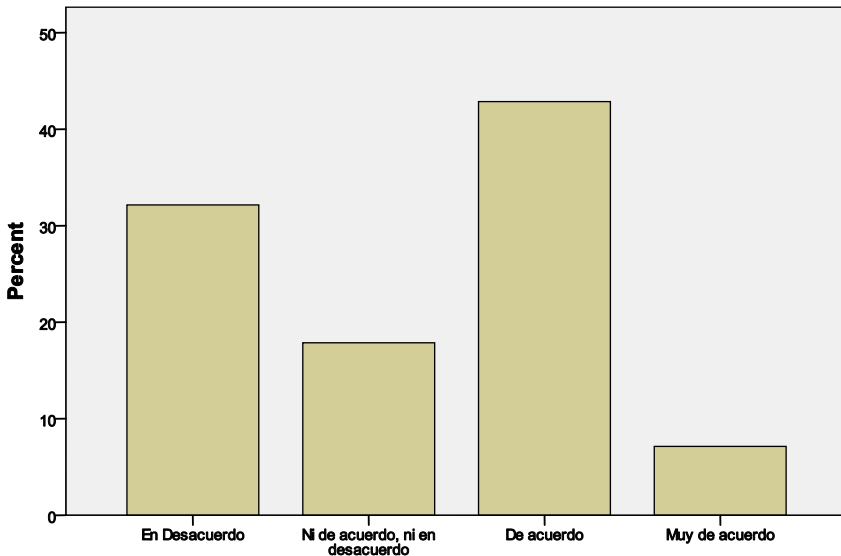
**Tabla 44 Medidas de tendencia central y variabilidad reducción de tiempos de entrega al tercerizar**

N	Validos	28
	Perdidos	0
Media		3.25
Mediana		3.50
Moda		4
Desviación estándar		1.005
Mínimo		2
Máximo		5

**Tabla 45 Distribución de frecuencias, expectativas de reducir los tiempos de entrega al tercerizar el servicio de reparto**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Valid En Desacuerdo	9	32.1	32.1	32.1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	17.9	17.9	50.0
De acuerdo	12	42.9	42.9	92.9
Muy de acuerdo	2	7.1	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

**Al tercerizar el servicio de reparto ¿Se reducirán los tiempos de espera?**



**Figura 22 Opinión de colaboradores, expectativas de reducir los tiempos de entrega al tercerizar el servicio de reparto**

En la tabla 44 se muestran los resultados obtenidos relativos a las expectativas de reducir los tiempos de entrega al tercerizar el servicio de reparto. La categoría que más se repitió fue 4 (De Acuerdo). El 50% de los encuestados está por encima del valor 3.5 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio los encuestados se ubican en 3.25, asimismo se desvían de 3.25 en promedio, 1.005 unidades de la escala. La categoría que menos se repitió Muy de acuerdo.

Los resultados anteriores muestran que menos de la mitad de los colaboradores opina que al tercerizar el servicio de reparto se reducirán los tiempos de entrega, esta opinión se sustenta porque los conductores de las unidades y sus ayudantes afirman que en la actualidad ya se está cumpliendo con los tiempos de entrega y que con la tercerización se realizará el mismo trabajo.

## CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE PEDIDOS AL TERCERIZAR EL SERVICIO DE REPARTO

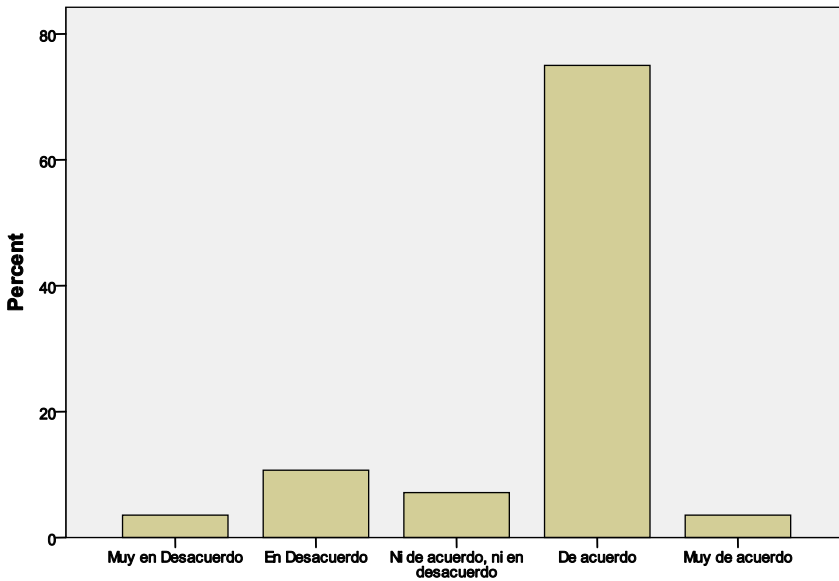
**Tabla 46 Medidas de tendencia central y variabilidad del cumplimiento del programa de pedidos al tercerizar el servicio.**

N	Validos	28
	Perdidos	0
Media		3.64
Mediana		4.00
Moda		4
Desviación estándar		.870
Mnimo		1
Máximo		5

**Tabla 47 Distribución de frecuencias, cumplimiento del programa de pedidos al tercerizar el servicio de reparto**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid Muy en Desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
En Desacuerdo	3	10.7	10.7	14.3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	7.1	7.1	21.4
De acuerdo	21	75.0	75.0	96.4
Muy de acuerdo	1	3.6	3.6	100.0
Total	28	100.0	100.0	

**Al tercerizar el servicio de reparto, ¿Se cumplirá con el programa de pedidos?**



**Figura 23 Opinión de los colaboradores y sus expectativas de distribución al implementar la tercerización**



En la tabla 46 se muestran los resultados obtenidos relativos a cumplir con el programa de pedidos al tercerizar el servicio de reparto. La categoría que más se repitió fue 4 (De Acuerdo). El 50% de los encuestados está por encima del valor 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio la opinión de los encuestados se ubican en 3.64, asimismo se desvían de 3.64 en promedio, .870 unidades de la escala. La categoría que menos se repitió fue muy en desacuerdo, muy de acuerdo.

Los resultados muestran que 7 de cada diez de los encuestados expresó que al tercerizar el servicio de reparto se cumplirá con el programa de distribución, lo anterior indica que se mejorará la efectividad en el servicio de entrega, los colaboradores opinan que al ser propietarios de las unidades serían los responsables directos del cuidado y mantenimiento de las mismas lo que les permitiría administrar sus rutas de la manera más conveniente, además los conductores percibirán salario por nivel de eficiencia por pedido, al realizar un mayor número de entrega, la compensación será mucho mayor que la que perciben en la actualidad.

## SATISFACCIÓN POR SERVICIO DE REPARTO

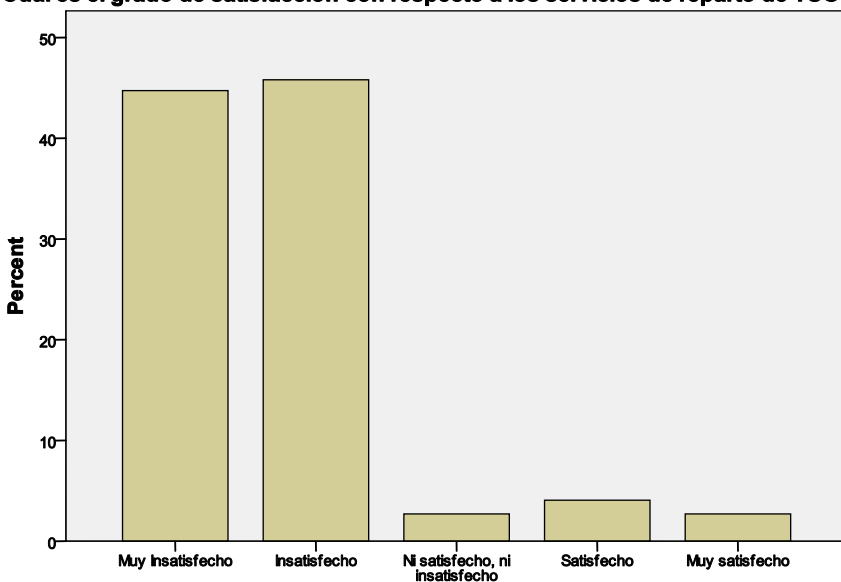
**Tabla 48 Medidas de tendencia central y variabilidad del nivel de satisfacción del servicio de reparto de TSO**

N	Válidos	369
	Perdidos	0
Media		1.74
Mediana		2.00
Moda		2
Desviación Estándar		.904
Mínimo		1
Máximo		5

**Tabla 49 Tabla de distribución de frecuencias, grado de satisfacción con respecto a los servicios de reparto de TSO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid	Muy Insatisfecho	165	44.7	44.7	44.7
	Insatisfecho	169	45.8	45.8	90.5
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	10	2.7	2.7	93.2
	Satisfecho	15	4.1	4.1	97.3
	Muy satisfecho	10	2.7	2.7	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

**Cual es el grado de satisfacción con respecto a los servicios de reparto de TSO**



**Figura 24 Opinión de clientes con respecto a los servicios de reparto de TSO**

En la tabla 48 se muestran los resultados obtenidos relativos a la percepción de satisfacción relativa al servicio de reparto que ofrece la empresa. La categoría que más se repitió fue 2 (Insatisfecho). El 50% de los encuestados está por encima del valor 2 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio los encuestados se ubican en 1.74, asimismo se desvían de 1.74 en promedio, .904 unidades de la escala. La categoría que menos se repitió fue ni satisfecho ni insatisfecho.

Los resultados obtenidos muestran la insatisfacción de las consejeras en la zona rural con respecto al actual servicio de reparto, lo anterior obedece a que hay zonas que en la actualidad no se tiene cobertura y las consejeras deben desplazarse a un lugar de encuentro para recoger su pedido, en varias ocasiones la hora acordada de la entrega no se cumple y causa demoras con la entrega al cliente final.

## SATISFACCIÓN POR TIEMPO DE ENTREGA DE PRODUCTOS

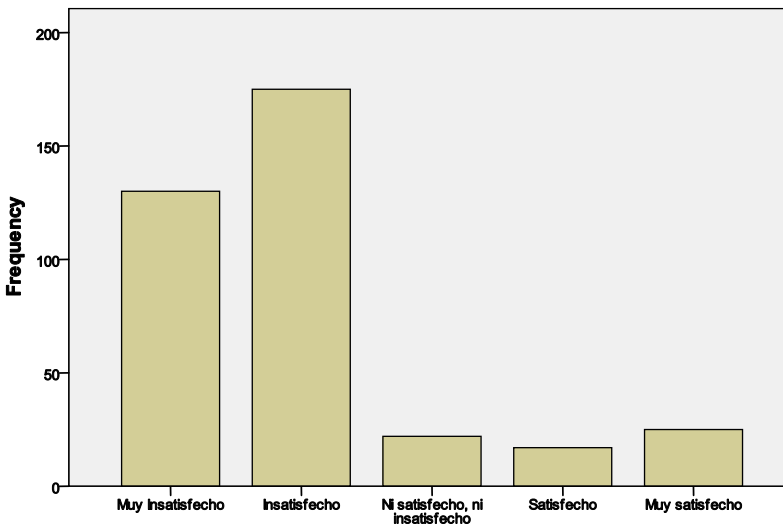
**Tabla 50 Medidas de tendencia central y variabilidad del grado de satisfacción por la entrega de productos**

N	Válidos	369
	Perdidos	0
Media		2.00
Mediana		2.00
Moda		2
Desviación estándar		1.100
Mínimo		1
Máximo		5

**Tabla 51 Distribución de frecuencias respecto al tiempo que se tardan los colaboradores en entregar los productos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vali d Muy	130	35.2	35.2	35.2
Insatisfecho	175	47.4	47.4	82.7
Ni satisfecho, ni insatisfecho	22	6.0	6.0	88.6
Satisfecho	17	4.6	4.6	93.2
Muy satisfecho	25	6.8	6.8	100.0
Total	369	100.0	100.0	

**¿Cómo se siente con el tiempo que tardan los colaboradores de la empresa con la entrega de sus productos?**



**Figura 45 Opinión de clientes con respecto al tiempo en que se tardan los colaboradores de TSO en entregar los productos.**

En la tabla 50 se muestran los resultados obtenidos relativos al tiempo que se tardan los colaboradores de la empresa en entregar los productos. La categoría que más se repitió fue 2 (Insatisfecho). El 50% de los encuestados está por encima del valor 2 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio la opinión de

las encuestadas se ubican en 2, asimismo se desvían de 2.0 en promedio, 1.1 unidades de la escala. La categoría que menos se repitió satisfecho.

Los resultados muestran la insatisfacción de las consejeras relativa a los horarios de entrega, lo anterior obedece a que en la zona rural en varios lugares no hay cobertura de transporte y las consejeras tienen que desplazarse varios kilómetros para recoger su producto, sumado a lo anterior tienen que hacer largas filas previo a la entrega.

## HORARIOS DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS

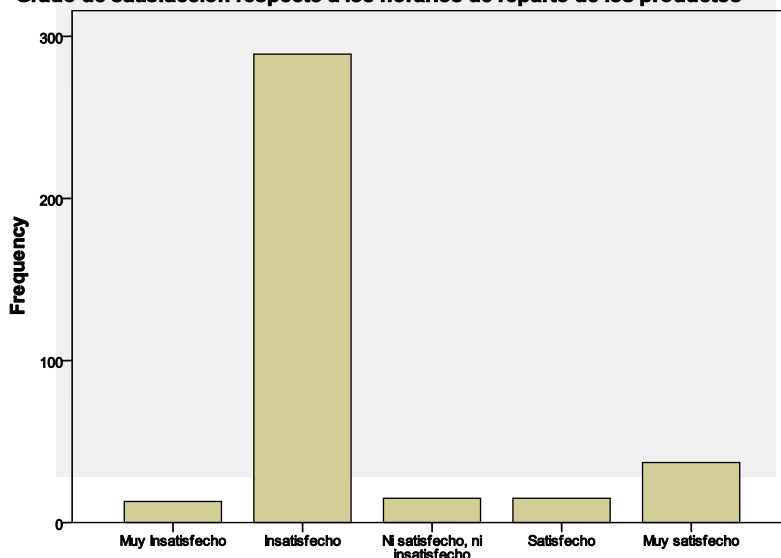
**Tabla 52 Medidas de tendencia central y variabilidad del grado de satisfacción por los horarios de entrega de los productos**

N	Válido	369
	Perdidos	0
Media		2.39
Mediana		2.00
Moda		2
Desviación estándar		.997
Mínimo		1
Máximo		5

**Tabla 53 Distribución de frecuencias respecto a los horarios de reparto de los productos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid	Muy Insatisfecho	13	3.5	3.5	3.5
	Insatisfecho	289	78.3	78.3	81.8
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	15	4.1	4.1	85.9
	Satisfecho	15	4.1	4.1	90.0
	Muy satisfecho	37	10.0	10.0	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

**Grado de satisfacción respecto a los horarios de reparto de los productos**



**Figura 26 Opinión de clientes con respecto horario de entrega de productos**

En la tabla 52 se muestran los resultados obtenidos relativos al actual horario de entrega de productos de TSO. La categoría que más se repitió fue 2 (Insatisfecho). El 50% de los encuestados está por encima del valor 2 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio los encuestados se ubican en 2.39, asimismo se desvían de 2.39 en promedio, .997 de la escala. La categoría que menos se repitió fue ni satisfecho ni insatisfecho y satisfecho

La mayoría de las consejeras expresa su insatisfacción con respecto a los horarios de entrega, lo anterior obedece porque en varias ocasiones no coincide la entrega de los productos con la llegada de los conductores al punto de encuentro.

#### 4.1.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

**Tabla 54 Medidas de tendencia central y variabilidad de la frecuencia de pedidos**

N	Válidos	369
	Perdidos	0
Media		1.20
Mediana		1.00
Moda		1
Desviación Estándar		.429
Mínimo		1
Máximo		3

**Tabla 55 Distribución de la frecuencias pedidos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Valid	298	80.8	80.8	80.8
Esporádicamente	67	18.2	18.2	98.9
Intercalada	4	1.1	1.1	100.0
Todas las campañas				
Total	369	100.0	100.0	

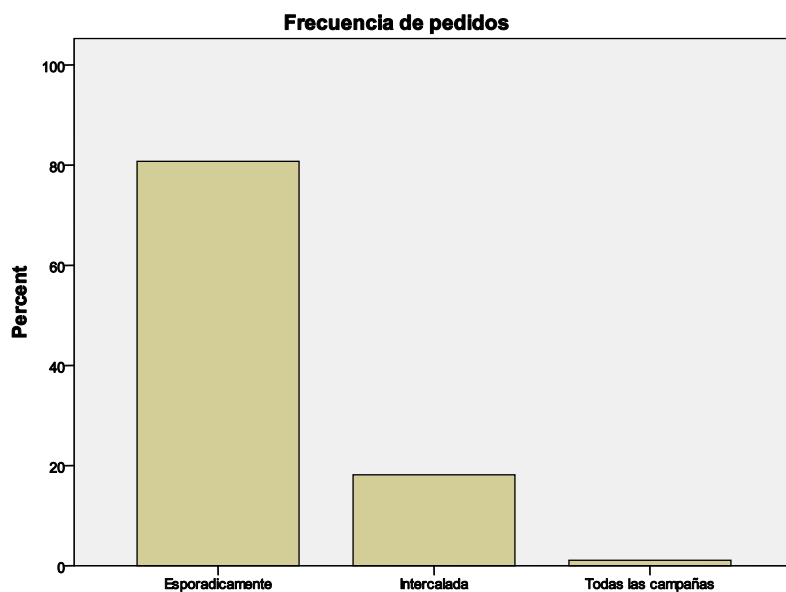


Figura 27 Frecuencia de pedidos

A fin de obtener información confiable se midió la frecuencia con la que las consejeras realizan pedidos, ocho de cada 10 de las encuestadas realiza pedidos esporadicamente en las campañas, lo anterior muestra que la percepción que se obtenga del nivel actual de satisfacción es representativo.

## SATISFACCIÓN RELACIONADA CON EL TRATO QUE BRINDAN LOS COLABORADORES

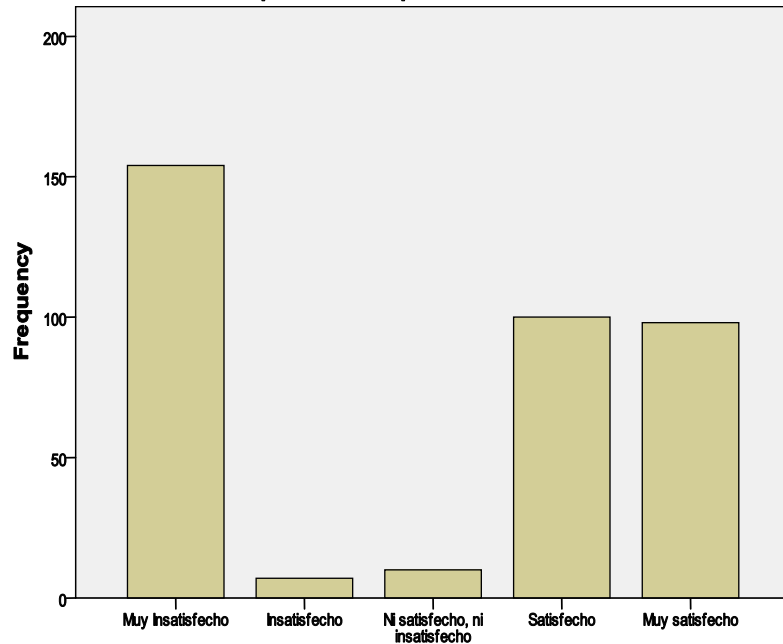
Tabla 56 Medidas de tendencia central y variabilidad del grado de satisfacción relativa al trato que brindan los colaboradores

N	Válido	369
	Perdidos	0
Media		2.95
Mediana		4.00
Moda		1
Desviación estándar		1.740
Mínimo		1
Máximo		5

Tabla 57 Distribución de frecuencia, Grado de satisfacción respecto al trato que le brinda los colaboradores de TSO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid Muy Insatisfecho	154	41.7	41.7	41.7
Insatisfecho	7	1.9	1.9	43.6
Ni satisfecho, ni insatisfecho	10	2.7	2.7	46.3
Satisfecho	100	27.1	27.1	73.4
Muy satisfecho	98	26.6	26.6	100.0
Total	369	100.0	100.0	

**Grado de satisfacción respecto al trato que le brinda los colaboradores de TSO**



**Figura 28 Grado de satisfacción relativa al trato que brindan los colaboradores a las consejeras**

En la tabla 56 se muestran los resultados obtenidos relativos al grado de satisfacción por el trato que brindan los colaboradores a las consejeras. La categoría que más se repitió fue 1 (Muy Insatisfecho). El 50% de los encuestados está por encima del valor de 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio los encuestados se ubican en 2.95, asimismo se desvían de 2.95 en promedio, 1.740 de la escala. La categoría que menos se repitió fue insatisfecho.

Los resultados anteriores manifiestan que la mitad de las consejeras expresan muy insatisfechas con el trato que les brindan los conductores, al aplicar el instrumento se obtuvo información relativa a que el conductor daba la impresión de querer terminar cuanto antes la entrega y como consecuencia no prestar atención a las consejeras.

## GRADO DE SATISFACCIÓN RELACIONADA CON LOS HORARIOS DE ENTREGA

Tabla 58 Medidas de tendencia central y variabilidad del grado de satisfacción relativa horarios de entrega

N	Válidos	369
	Perdidos	0
Media		2.39
Mediana		2.00
Moda		2
Desviación estándar		.997
Mínimo		1
Máximo		5

Tabla 59 Distribución de frecuencias relacionadas a los horarios de reparto de los productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid	Muy	13	3.5	3.5	3.5
	Insatisfecho	289	78.3	78.3	81.8
	Insatisfecho				
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	15	4.1	4.1	85.9
	Satisfecho	15	4.1	4.1	90.0
	Muy satisfecho	37	10.0	10.0	100.0
Total		369	100.0	100.0	



Figura 59 Nivel de satisfacción actual de los clientes con respecto al tiempo de entrega de los productos TSO

En la tabla 58 se muestran los resultados obtenidos relativos al grado de satisfacción con respecto a los horarios de entrega de los productos. La categoría que más se repitió fue 2 (Insatisfecho). El 50% de los encuestados está por encima del valor 2 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio los



encuestados se ubican en 2.00, asimismo se desvían de 2.39 en promedio, 0.997 de la escala. La categoría que menos se repitió Muy insatisfecho.

Los resultados muestran que la mayoría de las encuestadas expresan su insatisfacción relacionada con el tiempo que tardan los colaboradores de la empresa en la entrega de los productos, las consejeras expresan que en la actualidad viajan de un lugar a otro y que el producto es entregado por las asesoras de venta y en la mayoría de las ocasiones en fechas posteriores que no figuraban en la fecha del pedido, la tardanza en la entrega de los productos produce insatisfacción en el cliente final quien al no obtener su pedido en la fecha estipulada opta por no tomar y cancelar el pedido o compran a la competencia, el descontento incide significativamente en las metas de venta y consecuentemente en la rentabilidad de la empresa, al encuestar a las personas se percibe que tener que movilizarse para recoger el producto y hacer efectiva la entrega genera pérdidas de tiempo y como consecuencia muchos clientes no toman los pedidos por incumplimiento en las fechas establecidas, los resultados anteriores son un parámetro para tercerizar el servicio de reparto y entregar a tiempo los pedidos.

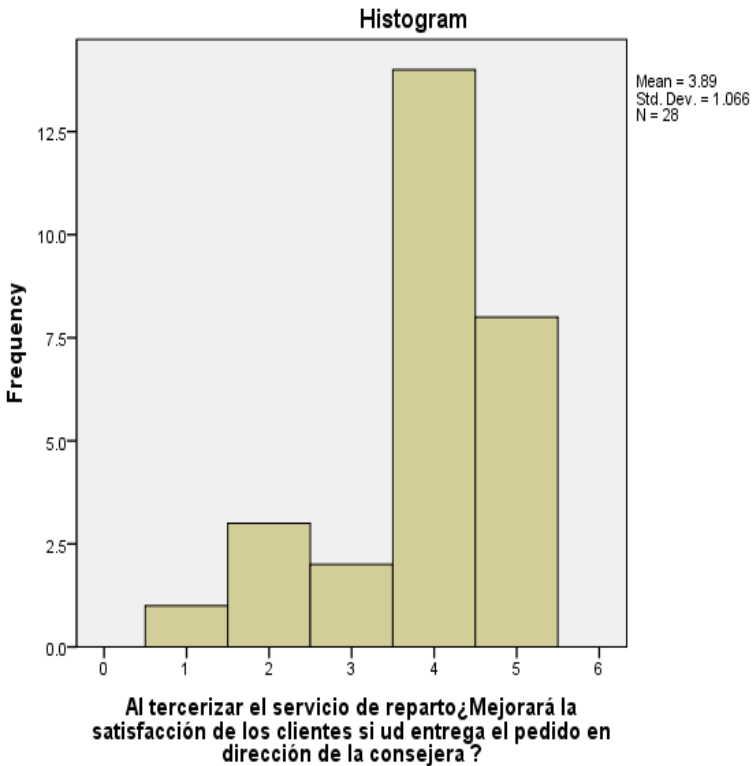
## GRADO DE SATISFACCIÓN RELACIONADA CON LA EXPECTATIVA DE TERCERIZAR EL SERVICIO DE REPARTO

**Tabla 60 Medidas de tendencia central y variabilidad relativas a la satisfacción del cliente al tercerizar el servicio de reparto**

N	Válidos	28
	Perdidos	0
Media		3.89
Mediana		4.00
Moda		4
Desviación estándar		1.066
Mínimo		1
Máximo		5

**Tabla 61 Distribución de frecuencias, Percepción de satisfacción del cliente al tercerizar el servicio de reparto**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en Desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
En Desacuerdo	3	10.7	10.7	14.3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	7.1	7.1	21.4
De acuerdo	14	50.0	50.0	71.4
Muy de acuerdo	8	28.6	28.6	100.0
Total	28	100.0	100.0	



**Figura 30 Grado de satisfacción al tercerizar el servicio de reparto**

En la tabla 60 se muestran los resultados obtenidos relativos al grado de satisfacción relacionada al tercerizar el servicio de reparto. La categoría que más se repitió fue 4 (De Acuerdo). El 50% de los encuestados está por encima del valor 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio los encuestados se ubican en 3.89, asimismo se desvían de 3.89 en promedio, 1.066 de la escala. La categoría que menos se repitió muy en desacuerdo.

Al analizar los resultados se observa la opinión positiva de los colaboradores quienes indican que al tercerizar el servicio de reparto se mejorará la satisfacción de los clientes, lo anterior se debe que al implementar el mecanismo tercerización los conductores percibirán ingresos en base a pedido entregado, entre más pedidos distribuyan, mayores ingresos y mayor satisfacción para las consejeras y para el cliente final.

## GRADO DE SATISFACCIÓN RELACIONADA CON LA APLICACIÓN DE SUGERENCIAS

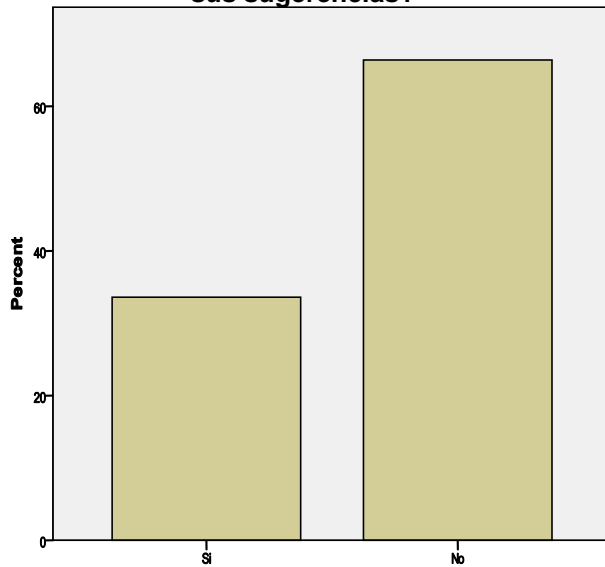
**Tabla 62 Medidas de tendencia central y variabilidad relativas a la satisfacción del cliente por aplicación de sugerencias**

N	Válidos	369
	Perdidos	0
Media		1.66
Mediana		2.00
Moda		2
Desviación estándar		.473
Mínimo		1
Máximo		2

**Tabla 63, Distribución de frecuencias, Grado de satisfacción por aplicación de sugerencias**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Si	124	33.6	33.6	33.6
No	245	66.4	66.4	100.0
Total	369	100.0	100.0	

¿Considera usted que la empresa toma en cuenta sus sugerencias?



**Figura 61 Nivel de satisfacción actual de los clientes con respecto a la aplicación de sugerencias**

En la tabla 62 se muestran los resultados obtenidos relativos al grado de satisfacción relacionado con la aplicación de sugerencias por parte de la empresa. La categoría que más se repitió fue 2 (No) 50% de los encuestados está por encima del valor 2 y el

restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio los encuestados se ubican en 1.66 asimismo se desvían de 1.66 en promedio y 0.473.00 de la escala.

Los resultados muestran que siete de cada diez consejeras opinan que la empresa no toma en cuenta sus sugerencias, lo anterior indica que es una oportunidad de mejora por parte de la empresa Transportes y Servicios Omega.

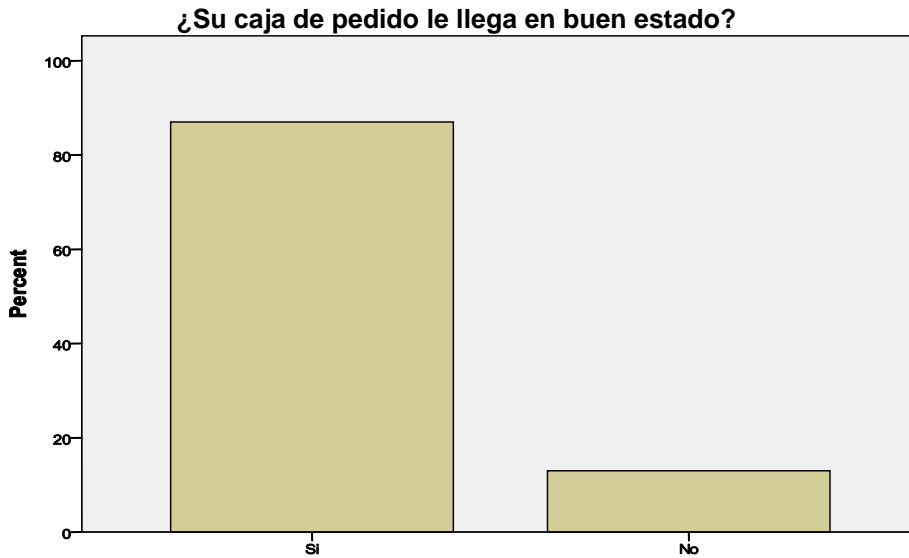
### GRADO DE SATISFACCIÓN RELACIONADA CON LA ENTREGA DEL PRODUCTO EN BUEN ESTADO

**Tabla 64 Medidas de tendencia central y variabilidad relativas grado de satisfacción por producto entregado en buen estado**

N	Válidos	369
	Perdidos	0
Media		1.13
Mediana		1.00
Moda		1
Desviación estándar		.337
Mínimo		1
Máximo		2

**Tabla 65 Distribución de frecuencias, grado de satisfacción por producto entregado en buen estado**

		Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid	Si	321	87.0	87.0	87.0
	No	48	13.0	13.0	100.0
	Total	369	100.0	100.0	



**Figura 32 Satisfacción actual de los clientes relacionada con la entrega del producto en buen estado**

En la tabla 64 se muestran los resultados obtenidos relativos al grado de satisfacción relativo por el producto entregado en buen estado. La categoría que más se repitió fue 1 (si) 50% de los encuestados está por encima del valor 1 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), los resultados demuestran que la empresa está cumpliendo su papel de entregar el producto en óptimas condiciones, las personas que no reciben su pedido en buen estado es debido a que envían a un representante quien trae varios pedidos a la vez y algunos de ellos se dañan en el trayecto.

## GRADO DE SATISFACCIÓN RELACIONADA POR COMPENSACIONES POR RETRASOS EN LA DISTRIBUCIÓN

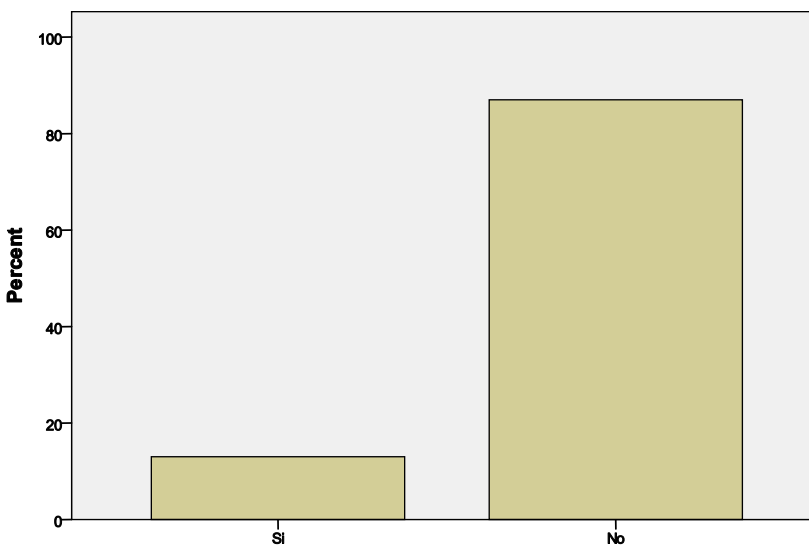
**Tabla 66 Medidas de tendencia central y variabilidad relativas grado de satisfacción por compensación en retrasos en distribución**

N	Válidos	369
	Perdidos	0
Media		1.87
Mediana		2.00
Moda		2
Desviación estándar		.337
Mínimo		1
Máximo		2

**Tabla 67 Distribución de frecuencias Grado de satisfacción por compensación en retrasos en el servicio de distribución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid	Si	48	13.0	13.0	13.0
	No	321	87.0	87.0	100.0
Total		369	100.0	100.0	

**¿La empresa compensa a sus clientes por retrasos en el sistema de distribución?**



**Figura 33 Grado de satisfacción actual por compensación por retrasos en el sistema de distribución**

En la tabla 66 se muestran los resultados obtenidos relativos a compensaciones por retrasos en la distribución. La categoría que más se repitió fue 2 (no). El 50% de los encuestados está por encima del valor 2 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio la opinión de las encuestadas se sitúa en 1.87 y se desvían en ese mismo valor, la desviación de la escala es en 0.337.

Al analizar los resultados se observa que la empresa no compensa a sus clientes por concepto de demoras en el servicio de distribución, lo anterior no es política de la compañía porque en la mayoría de las ocasiones los retrasos se deben a factores externos tales como intervención en las Aduanas, manifestaciones, retenes, etc.

## GRADO DE SATISFACCIÓN RELACIONADA POR LA ENTREGA COMPLETA DE PEDIDOS

**Tabla 68 Medidas de tendencia central y variabilidad relativas al grado de satisfacción por la entrega producto de pedidos**

N	Válido	369
	Perdidos	0
Media		1.21
Mediana		1.00
Moda		1
Desviación Estándar		.405
Mínimo		1
Máximo		2

**Tabla 69 Distribución de frecuencias, grado de satisfacción por entrega completa del pedido**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Si	293	79.4	79.4	79.4
No	76	20.6	20.6	100.0
Total	369	100.0	100.0	



**Figura 34 Grado de satisfacción actual por entrega completa del pedido**

En la tabla 68 se muestran los resultados obtenidos relativos a la satisfacción relacionada con la entrega completa del pedido. La categoría que más se repitió fue 1 (si), el 50% de los encuestados está por encima del valor 1 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio los encuestados se ubican en 1.21 asimismo se desvían de 1.21 en promedio, la desviación de la escala es en 0 .405.

Al analizar los resultados se puede apreciar que a ocho de cada 10 consejeras se le entrega el pedido completo, las restantes personas a las que su pedido no les entrega completo se debe a errores por parte de la asesora de ventas, el restante producto es entregado en el siguiente pedido.



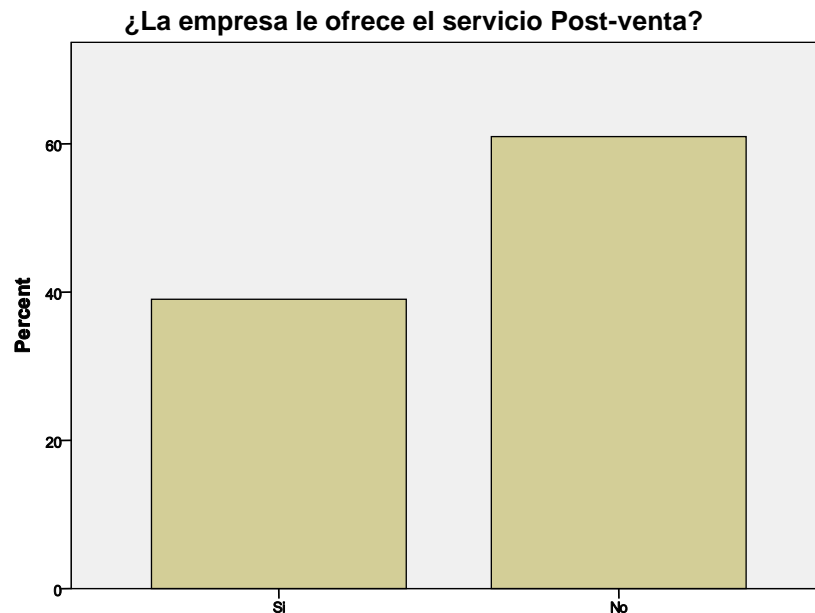
## GRADO DE SATISFACCIÓN RELACIONADA POR EL SERVICIO POST-VENTA

**Tabla 70 Medidas de tendencia central y variabilidad relativas a la satisfacción por el servicio Post-venta**

N	Válidos	369
	Perdidos	0
Media		1.61
Mediana		2.00
Moda		2
Desviación estándar		.488
Mínimo		1
Máximo		2

**Tabla71 Distribución de frecuencias, Grado de satisfacción respecto al servicio post-venta**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Valid Si	144	39.0	39.0	39.0
No	225	61.0	61.0	100.0
Total	369	100.0	100.0	



**Figura 75 Grado de satisfacción actual por el servicio Post-venta**

En la tabla 70 se muestran los resultados obtenidos relativos a la satisfacción del cliente relacionada con el servicio post venta. La categoría que más se repitió fue 2 (No), el 50% de los encuestados está por encima del valor 2 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor (mediana), en promedio los encuestados se ubican en 1.61 asimismo se desvían de 1.61 en promedio, la desviación de la escala es en 0.488.

Al analizar los resultados se obtuvo información relativa a que personal de la empresa no realiza llamadas para ofrecer el servicio Post-venta, lo anterior es un área de mejora, la empresa no solamente debe conformarse con la confirmación de la entrega de los pedidos sino del estado y horario de entrega así como el trato que brindan los colaboradores a las consejeras de las zonas.

#### **4.1.5 REDUCCIÓN DE COSTOS**

Para evaluar esta variable se aplicaron tres entrevistas a los gerentes y al supervisor de la empresa a fin de conocer sus expectativas con respecto a la tercerización del servicio de reparto, las respuestas fueron de tipo cerrado

- **¿Considera usted que los conductores le brindan un adecuado cuidado a las unidades?**

La totalidad de los entrevistados opina que los costos por concepto de mantenimiento preventivo y correctivo son generados por el escaso cuidado que brindan los conductores a las unidades de reparto, al tercerizar el servicio de reparto la empresa espera reducir las erogaciones por concepto de mantenimiento preventivo y correctivo sosteniendo que los conductores son cuidadosos cuando conducen sus propias unidades.

- **¿Considera usted que al tercerizar el servicio de reparto se reducirán los costos por concepto de compra de vehículos, pólizas de seguro y costos laborales de la empresa?**

La totalidad de los entrevistados opina que al tercerizar el servicio de reparto se reducirán los costos por compra de unidades de distribución, mantenimiento correctivo y preventivo, pólizas de seguro y costos laborales, en la actualidad la mayoría de colaboradores generan horas extras que no son canceladas, la anterior situación es un peligro inminente en vista de que los colaboradores podrían demandar ante el Ministerio de Trabajo solicitando se les cancele el importe por el tiempo extra laborado, en años anteriores en que algunos colaboradores alquilaban sus propios vehículos

para realizar la distribución de los productos, se observó que eran sumamente cuidadosos con sus unidades y no incurrían en valores considerables por concepto de mantenimiento ni reemplazo de vehículos.

En base a la información obtenida del cuestionario aplicado a los supervisores y gerentes donde hacía énfasis en el origen de la idea sobre la tercerización de las unidades de reparto, esto a raíz del uso incorrecto que le dan al vehículo de reparto, donde si bien es cierto existe claridad que un 70% de las calles donde las unidades transitan son de terracería y de este porcentaje un 30% apenas recibe mantenimiento por parte de las oficinas gubernamentales responsables del estado de la red vial primaria, secundaria y terciaria. Existe una percepción que por ahorro de tiempo según los datos que se tienen del sistema de monitoreo satelital (GPS) conducen siempre a la misma velocidad en las mismas zonas o sectores donde se tiene información que las calles cada vez más van en deterioro lo que sustenta que no están estimando la unidad como es debido. Prueba de ello es que existe erogaciones económicas donde se reinvierte en el sistema de dirección y suspensión de las unidades de una forma continua.

## **INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA ENTREVISTA**

Dado que se tiene la concepción por los mandos superiores que con la tercerización es posible que existan; 1) Disminución en los costos por correctivos, y 2) Mayor opción a crecimiento en cuanto a cobertura.

Después de haber identificado las bondades y características de los tipos de tercerización que existen, todos concluyeron que el de mayor similitud con lo que se quiere respaldar es el Outsourcing Colaborativo. Esta implementación deberá de hacerse mediante contrato privado entre las partes, previo a ello deben de constituirse como comerciantes individuales y realizar las gestiones administrativas que ello conlleva a fin de poder establecer como mínimo un tiempo de 6 meses para la realización.

Se tiene la percepción que se continuará cumpliendo con la programación establecida por Productos Avon y a su vez si se llega a negociaciones atractivas para ambas partes se espera tener mayores lugares de cobertura. En la actualidad existen alrededor de 3500 direcciones que no se están visitando y se considera que un 50% estaría en cobertura aceptable para ingresar en tiempo y forma correcta, la diferencia es producto de la infraestructura del país por un lado y de las condiciones geográficas de la zona que no permiten o no existe acceso vehicular.

En la actualidad no existe un plan de compensación a los clientes (consejeras) por los retrasos que se generan en el proceso de distribución, lo que de alguna manera es causa de malestar para aquellas consejeras que llegan a un punto de encuentro a retirar su producto. Por otra parte no se brinda un seguimiento post venta por parte de la empresa Transporte y Servicios Omega, pero de forma esporádica lo realizan las Gerentes y asesoras de Zona de Productos Avon.

Se resume en un análisis FODA lo anteriormente enunciado.

## **ANÁLISIS FODA**

Se presenta un análisis FODA el cual es una herramienta que sirve para analizar la situación actual de la empresa u organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso, la información planteada fue proporcionada en base a la entrevista realizada a los mandos superiores de la empresa.

Las fortalezas y debilidades están representadas por las condiciones internas de la empresa. Las “fortalezas” son los elementos evaluados como capacidades positivas que contribuyen al logro de los objetivos. Las “debilidades” son las deficiencias que dificultan el logro de las metas.

Las amenazas y oportunidades están representadas por las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva. Las “oportunidades” son condiciones externas que pudieran afectar la empresa

positivamente. Las “amenazas” son condiciones externas, o acciones de otros sujetos, que pudieran afectarla negativamente. A continuación, el FODA de la empresa:

**Tabla 72 Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Está legalmente constituida dentro de las leyes establecidas en Honduras.</li> <li>2. Brinda una atención personalizada al cliente.</li> <li>3. Tiene 11 años de experiencia en el rubro, un 33% del personal asignado al servicio de distribución ha trabajado con empresas de la competencia.</li> <li>4. Cuenta con 12 modernas unidades de reparto equipadas con GPS el cual permite girar información inmediata mediante correo electrónico en caso de que se pretenda extraer combustible de las unidades, ubicación, tiempo de parada, genera avisos si la unidad está más de 10 minutos estacionada.</li> <li>5. Cuenta con las condiciones físicas necesarias para realizar la operación.</li> <li>6. Cuenta con personal comprometido a realizar su trabajo de forma eficiente.</li> <li>7. Existe aceptación para poder optar a una tercerización del servicio de reparto en el corto plazo.</li> <li>8. El programa de trabajo que es suministrado por Productos Avon es cumplido en un 100%, excepto cuando hay influencia de variables externas.</li> <li>9. Se invierte en mantenimiento preventivo de tal manera que se asegura que la unidad de reparto no se verá afectada en el trayecto.</li> <li>10. Mínima cantidad de accidentes (2 anuales)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El personal operativo no brinda un cuidado adecuado a las unidades de reparto, provocando reinversión en el corto plazo.</li> <li>2. No cuenta con una metodología establecida para dar seguimiento a los pedidos entregados.</li> <li>3. No existe un plan de compensación establecido por los retrasos que originados cuando fallan las unidades de reparto.</li> <li>4. No existe un seguimiento de la satisfacción de los clientes visitados. (Local ni foráneos).</li> <li>5. Existe un número considerable de consejeras Avon que no se visitan en casa y erogan fuertes cantidades económicas a la empresa por concepto de transporte.</li> <li>6. El 60% del personal en el área de reparto tiene entre 1-2 años de laborar por lo que por desconocimiento de la zona no visitan a una gran cantidad de clientes.</li> <li>7. Sólo el 25% de las unidades es de doble tracción.</li> </ol>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1. Aceptación en el mercado laboral externo, al presentarse como una empresa que brinda servicio a otra empresa multinacional.</p> <p>2. Oportunidad de abrir más mercado con <b>AVON</b> en otras áreas geográficas de Honduras con el mecanismo de tercerización.</p> <p>3. Obtener mejores índices de satisfacción de las consejeras Avon al ser visitadas en la dirección que ellas prefieran o habiten.</p> <p>4. Tiene la oportunidad de extensión del contrato de servicio con <b>AVON</b>.</p> <p>5. Mayor cantidad de distribución, crece el cliente, crece la empresa.</p> <p>6. Renovación de la flota vehicular cada 5 años.</p> <p>7. Ofertar los servicios en el mercado de encomiendas.</p> <p>1. Mayor número de filiales en la región Centro y Sur del país.</p>	<p>1. El cambio de proveedor de servicios si la insatisfacción de las consejeras foráneas incrementa.</p> <p>2. Descapitalización en reinversión de compra de repuestos y equipo de reparto.</p> <p>3. Desligamiento del personal después del término del contrato con la nueva tercerización.</p> <p>4. Que la empresa AVON de Honduras no renove el contrato de servicio.</p> <p>5. El incremento desmedidos a los insumos de operación. (Carburantes, energía, etc).</p> <p>6. Asalto y robo de las unidades.</p>

#### Análisis FODA: Cruce de Variables

<b>No.</b>	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1	Aceptación en el mercado laboral externo	Cambio de proveedor de servicios	El que la empresa esté legalmente constituida favorece para que AVON no cambie de distribuidor en Honduras. (F1, A4).	El cuidado inadecuado cuidado a las unidades de reparto provoca mayor riesgo de descapitalización por compra de equipo y reparaciones (D1, A2).

No.	Oportunidades (O)	Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
2	Expansión en Honduras	Descapitalización por compra de equipo y repuestos	El personal comprometido con la empresa evita que los conductores se desliguen tras la tercerización (F6, A3).	La falta de cobertura a 3,500 clientes provoca mayor riesgo para el cambio del proveedor de servicios (D5, A1).
3	Elevar la satisfacción de las consejeras	Desligamiento de los conductores tras la tercerización	La inversión en mantenimiento preventivo y correctivo contribuirá a la descapitalización de la empresa (F9, A2)	El no seguimiento a la entrega de pedidos y a la satisfacción de los clientes así como la falta de compensación por retrasos provoca un mayor riesgo para que AVON de Honduras considere el cambio de proveedor de distribución. (D2-4, A4).
4	Extensión del contrato Avon	Cambio de distribuidor por parte de AVON	La atención personalizada evitará que los clientes cambien de proveedor de servicios (F2, A1)	
5	Mayor distribución	Incremento a los insumos	Las modernas unidades con GPS permite recuperar las unidades cuando se asalta y roban las unidades (F4, A6).	
6	Renovación de la flota vehicular	Asalto y robo a las unidades		
7	Mayor número de filiales			

No.	Fortalezas (F)	Debilidades (D)	Estrategias FO	Estrategias DO
1	Legalmente constituida	Cuidado inadecuado a las unidades de reparto	La experiencia en el rubro le permitirá la aceptación en el mercado externo (F3, O1).	El cuidado inadecuado a las unidades de reparto precipita la renovación de la flota vehicular (D1, O6)
2	Atención personalizada	No existe seguimiento a los pedidos	Las modernas unidades le permitirán una mayor distribución (F4, O5)	El no visitar a 3,500 consejeras no permite una mayor distribución ( D5, O5)
3	Experiencia en el rubro	No se compensa por los retrasos	La atención personalizada le permitirá elevar la satisfacción de las consejeras (F2, O5).	La no medición de la satisfacción de los clientes imposibilita elevar la satisfacción de los mismos (D4, O3)
4	Modernas unidades con GPS	No se mide la satisfacción de los clientes	El cumplimiento del programa al 100% le permitirá la extensión del contrato AVON (F8, O4)	
5	Instalaciones adecuadas	No se visita a 3,500 clientes	La aceptación de la tercerización le permitirá un mayor de número de filiales en la región Centro y Sur del País (F7, O7).	
6	Personal comprometido	Rotación constante	El personal comprometido le permitirá extenderse en Honduras (F6, O2).	
7	Aceptación de tercerización	Sólo cuenta con 25% de unidades de doble tracción		
8	Programa cumplido al 100%			
9	Inversión en mantenimiento preventivo			
10	Mínima cantidad de robos			



## HALLAZGOS

### CRUCE DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO DE REPARTO DETERMINADA POR TOMAR EN CUENTA LAS SUGERENCIAS RELATIVAS AL SERVICIO DE REPARTO

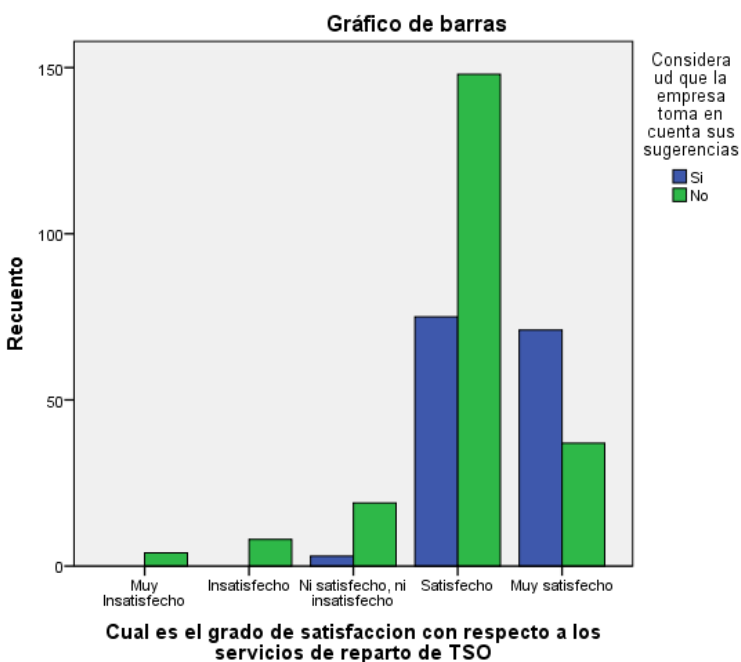


Figura 36 Relación de satisfacción de los clientes con el servicio de reparto

Tabla 73 Prueba del Chi-cuadrado relación de satisfacción de los clientes con el servicio de reparto

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	47.540	4	.000
Razón de verosimilitudes	52.471	4	.000
Asociación lineal por lineal	42.959	1	.000
N de casos válidos	365		

En base a la relación entre la satisfacción que los clientes (consejeras) tienen en la actualidad con referencia al servicio de reparto en Tegucigalpa, se espera ver una relación directa con la variable de tomar en cuenta las sugerencias por parte de la

empresa, donde se encontró que según la prueba de Chi Cuadrado la frecuencia esperada es inferior a 5% por lo que estadísticamente se comprueba si existe relación entre las variables satisfacción y consideración a sugerencias, es decir existe asociación.

A la vez se utilizó la tabla dinámica en Excel donde se muestra igualmente esta relación.

**Tabla 74 Relación entre la satisfacción de los clientes por el servicio de reparto y la aplicación de sugerencias**

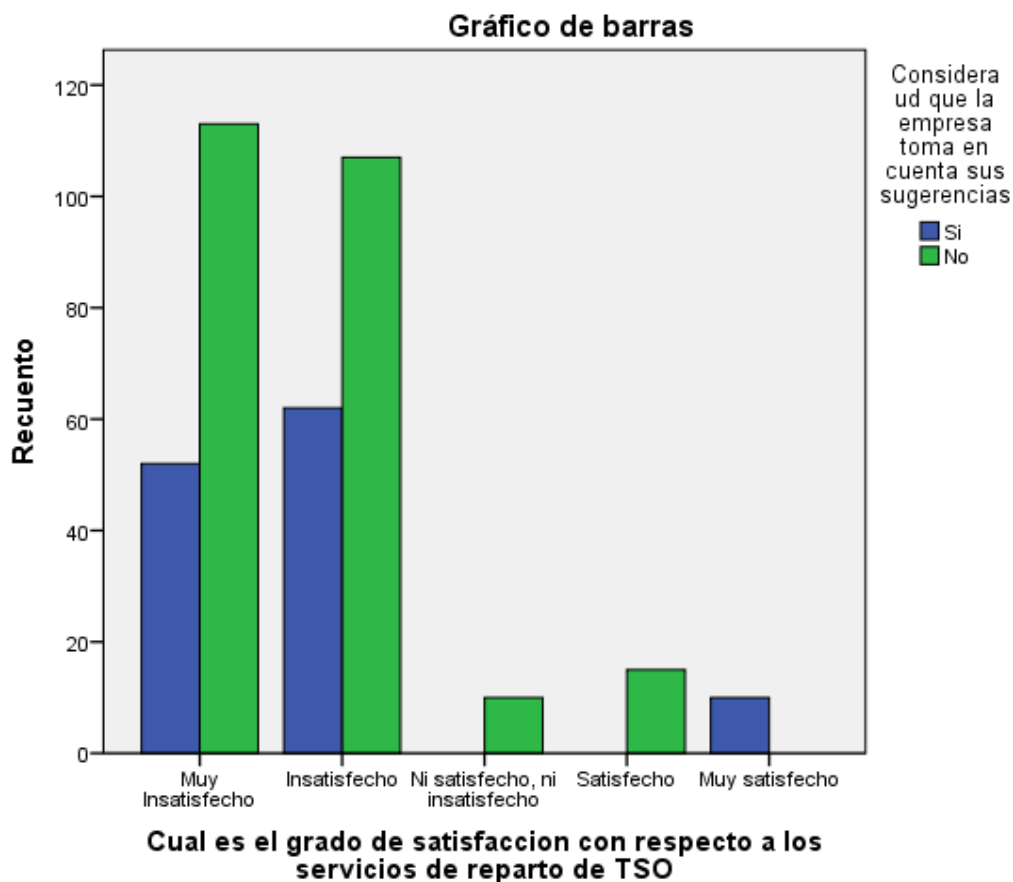
Cuenta de Sugerencias	Etiquetas de columna		Total general
Etiquetas de fila	No	si	
Insatisfecho	107	62	169
Muy Insatisfecho	113	52	165
Muy Satisfecho		10	10
Ni Insatisfecho, Ni satisfecho	10		10
Satisfecho	15		15
<b>Total general</b>	<b>245</b>	<b>124</b>	<b>369</b>

### **CRUCE DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN DETERMINADA POR TOMAR EN CUENTA LAS SUGERENCIAS RELATIVAS AL SERVICIO DE POST-VENTA**

**Tabla 75 Relación de la satisfacción del cliente con el servicio post-venta**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	33.453	4	.000
Razón de verosimilitudes	43.323	4	.000
Asociación lineal por lineal	1.465	1	.226
N de casos válidos	369		



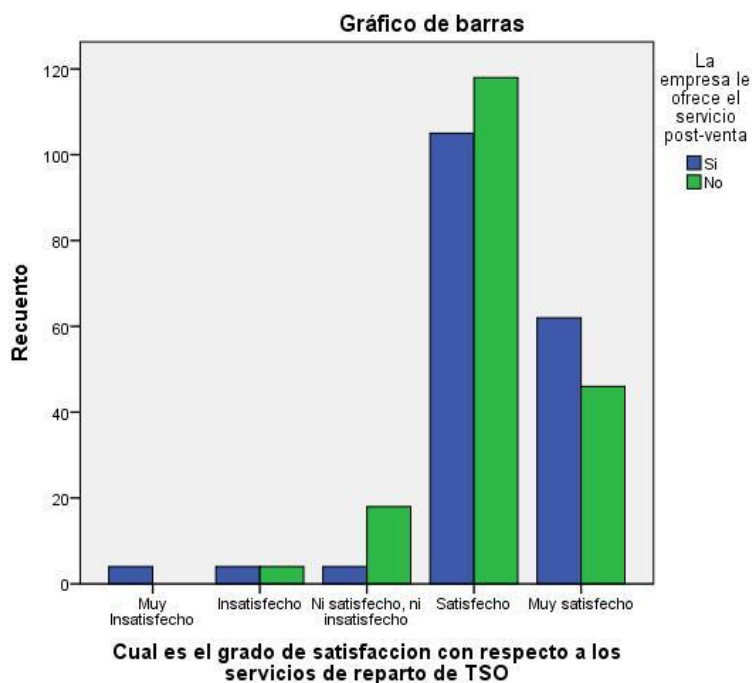
**Figura 37** Relación entre la satisfacción del cliente y la aplicación de sugerencias

En el caso de los clientes que son de las zonas foráneas se realizó la misma aplicación donde igualmente con la prueba Chi cuadrado se comprueba estadísticamente existe relación entre la variable satisfacción determinada por la consideración de sugerencias con la variable de servicio de reparto el grado de significancia es de 0.0 lo cual es inferior a 0.05%.

### **CRUCE DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN DETERMINADA POR EL SERVICIO POST-VENTA Y EL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN**

**Tabla 76** satisfacción de los clientes en relación al servicio de distribución

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15.909	4	.003
Razón de verosimilitudes	18.185	4	.001
Asociación lineal por lineal	1.930	1	.165
N de casos válidos	365		



**Figura 38 Relación entre la satisfacción de los clientes y el servicio post-venta**

En base a la relación entre la satisfacción que los clientes (consejeras) tienen en la actualidad con referencia al servicio de reparto en Tegucigalpa, se espera ver una relación directa en cuanto al servicio post venta por parte de la empresa hacia las consejeras, donde se encontró que según la prueba de Chi Cuadrado la frecuencia esperada es 0.003 inferior a 5% por lo que estadísticamente se comprueba si existe relación entre las variables satisfacción determinada el servicio de reparto y el servicio post venta, es decir existe asociación.

En el caso de los clientes que son de las zonas foráneas se realizó la misma aplicación donde igualmente con la prueba Chi cuadrado se comprueba estadísticamente que existe relación entre la variable satisfacción del servicio de reparto con la variable de servicio post venta a los clientes ya que el grado de significancia es de 0.0 lo cual es inferior a 0.05%. De tal forma que es muy probable que a mayor incremento de casos donde exista insatisfacción por los servicios prestados se deba como una de sus causas a la falta de seguimiento post venta.

Tabla 77 Relación del servicio de distribución y el servicio Post-venta

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	224.056	4	.000
Razón de verosimilitudes	266.140	4	.000
Asociación lineal por lineal	51.766	1	.000
N de casos válidos	369		

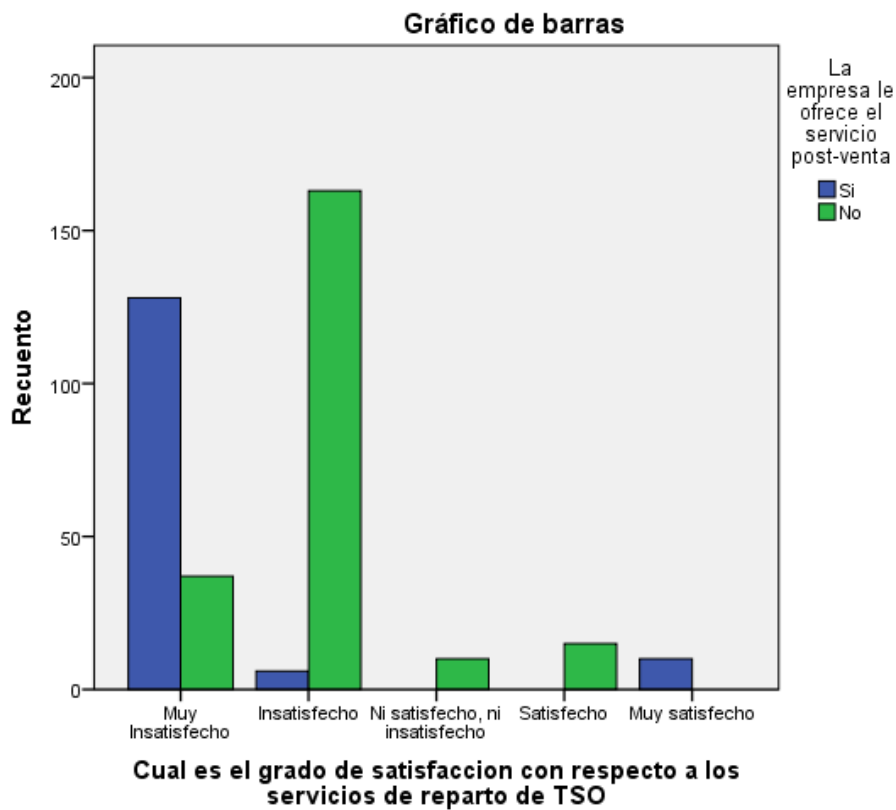


Figura 8 Relación del servicio de distribución y el servicio Post-venta

A la vez se utilizó la tabla dinámica en Excel donde se muestra igualmente esta relación.

**Tabla 78 Relación del servicio de distribución y el servicio Post-venta**

<b>Cuenta de Post Ventas</b>	<b>Etiquetas de columna</b>		
<b>Etiquetas de fila</b>	<b>No</b>	<b>si</b>	<b>Total general</b>
Insatisfecho	163	6	169
Muy Insatisfecho	37	128	165
Muy Satisfecho		10	10
Ni Insatisfecho, Ni satisfecho	10		10
Satisfecho	15		15
<b>Total general</b>	<b>225</b>	<b>144</b>	<b>369</b>

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

La estrategia de tercerización del servicio de reparto para Transportes y servicios Omega es viable, la mayoría de los colaboradores expresan que se puede tercerizar el servicio de reparto (80%), los conductores no perciben la tercerización como una amenaza a su estabilidad laboral sino como una oportunidad en convertirse en socios de la empresa y percibir mayor cantidad de ingresos, en cuanto a los gerentes y supervisores la totalidad de ellos expresan que la tercerización es un mecanismo necesario, para tercerizar el servicio de reparto se cuenta con el recurso humano capacitado para implementarlo, tanto los colaboradores como niveles directivos confirman su compromiso para llevarlo a cabo. (Ver análisis de tabla 34-37, figuras 17-18).

La efectividad de la tercerización del servicio de reparto se demostrará en el capítulo seis mediante la realización de un análisis financiero

El tipo de tercerización que se debe implementar en Transportes y servicios Omega es de tipo Colaborativo: Los conductores de la empresa están dispuestos a participar en un proceso que les permita convertirse en dueños de sus propias unidades, la organización preparará un plan para financiar el equipo de reparto a los transportistas, la remuneración será en base a pedido entregado, en vista de que los actuales transportistas conocen la ruta, son el personal estratégico para seguir realizando la distribución.(Ver análisis de tabla 38-39, Figura 19)

El período de tiempo para aplicar el servicio de tercerización en las unidades de reparto será en promedio de seis meses, siempre y cuando se socialice y se elaboren los instrumentos legales para el traspaso de las unidades y el cumplimiento de pedidos, en este período de seis meses se deben llevar a cabo las siguientes etapas:

- Tercerizar solamente el servicio de reparto, actividades de Gerencia, Finanzas y monitoreo de clientes deben seguir las realizando personal administrativo y de ventas de la empresa.
- Los costos internos al tercerizar el servicio de reparto serán un imprevisto del 10% por incrementos en los servicios públicos, aquellas zonas en las que se tenga que reconocer el valor de transporte a la consejera por no tener cobertura, Transportes y Servicios Omega reconocerá un 100% del total.
- Si bien es cierto que la primera opción para tercerizar el servicio de reparto es usar a los actuales conductores, la empresa deberá evaluar otras opciones tales como otros proveedores que cuenten con personal y equipo de distribución.
- Monitorear los resultados a fin de evaluar si el mecanismo de tercerización contribuye a la reducción de costos.
- Elaborar contratos legales en dónde se especifiquen los derechos y responsabilidades tanto de los colaboradores como de la empresa. (Ver análisis de tabla 40-41, figura 20)

El análisis de resultados mostró la insatisfacción por parte de las consejeras con respecto al servicio, horario y tiempos de entrega, la mitad de los transportistas indican que al tercerizar el servicio de reparto se reducirán los tiempos de entrega sin embargo al tercerizar se mejorará la efectividad en el servicio de distribución en vista de que los transportistas percibirán su salario por pedido entregado, se esforzarán por llegar a muchos más clientes y como resultado se logrará la satisfacción de los mismos en vista de que habrá mayor cobertura y la empresa realizará un monitoreo para evaluar el trato, horario y condiciones de entrega. (Ver análisis de tablas 42-71, Figuras 21-35)

La tercerización del servicio de reparto permitirá la reducción de costos por concepto de mantenimiento preventivo y correctivo, al convertirse los conductores en dueños de las unidades les brindarán un adecuado cuidado, por otra parte la empresa reducirá **en**



un 50% los costos por viáticos en vista de que como opción estratégica seguirá cancelando el salario de los ayudantes, reducción de costos en 50% por concepto de transporte en vista de que se aumentará la cobertura en un 50%, se reducirán las prestaciones sociales y carga salarial. (Entrevista a gerentes y supervisores: Reducción de Costos)

## **5.2 RECOMENDACIONES**

En base al estudio realizado y al análisis obtenido con la aplicación de los instrumentos tanto a colaboradores, gerentes y supervisores así como a las consejeras tanto de Tegucigalpa como de zonas foráneas, se recomienda lo siguiente:

Se elaborará en el capítulo VI un estudio financiero en donde se detalla la situación actual de la empresa relativa a la erogación de recursos financieros por concepto de mantenimiento preventivo y correctivo, los escenarios proyectados y la incidencia de la tercerización en la reducción de costos operativos a fin de comprobar la efectividad de tercerizar el servicio de reparto.

Preparar una propuesta en donde se demuestren las ventajas de implementar el Outsourcing colaborativo, detalle de los términos de referencia y la contribución de cada una de las partes en la ejecución de la tercerización.

Elaborar un cronograma de actividades en base al período de seis meses para implementar el Outsourcing Colaborativo en donde se consideren cada una de las etapas tanto internas como externas a considerar en la tercerización del servicio de reparto.

Elaborar por escrito los términos de referencia en donde se detallen los objetivos y metas a lograr con la tercerización del servicio de reparto, especificación relativa a que la percepción de ingresos será por pedidos entregados e incremento en la cobertura de un 50%, lo anterior mejorará la efectividad en el servicio de distribución, la empresa deberá dar un seguimiento al servicio Post-venta con el objetivo de asegurarse de la

entrega de los pedidos, trato brindado a las consejeras y horario de entrega, lo anterior para mejorar la satisfacción del cliente.

Se realizará un análisis financiero en donde se detallen los ahorros al reducir los costos por concepto de mantenimiento preventivo y correctivo, costos por concepto de viáticos y alimentación, inversión en transporte y pago de pólizas de vehículos.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

#### **“ANÁLISIS FINANCIERO EN LA TERCERIZACIÓN DEL SERVICIO DE REPARTO DE TRANSPORTES Y SERVICIOS OMEGA”**

##### **6.1.1 OBJETIVO**

Optimizar los recursos financieros de la empresa de Transportes y Servicios Omega mediante la tercerización en el servicio de reparto y su comportamiento en la reducción de costos laborales, pólizas de seguro de automotores, mantenimiento preventivo y correctivo.

##### **6.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La investigación permitió identificar las causas que provocan que en la actualidad la empresa de Transportes y Servicios Omega erogase cantidades significativas de recursos por concepto de mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades de reparto debido al poco cuidado que reciben por parte de los conductores asignados, para el año 2010 la empresa propuso a algunos de sus colaboradores que poseían vehículos que los arrendaran para cubrir con la distribución en las zonas, se observó el estricto cuidado que brindaban a las unidades, a raíz de lo cual surgió la idea de tercerizar el servicio de reparto, en vista de lo anterior se realizó el presente estudio y se determinó que el tipo de Outsourcing a implementar es el de tipo Colaborativo en el cual tanto la empresa como el colaborador ofrecen recursos para lograr el mismo objetivo, en vista de ello se propone un mecanismo en donde Transportes y Servicios Omega establezca un procedimiento mediante el cual los conductores que conocen la ruta se conviertan en los propietarios de las rutas:

A continuación se realiza:

1) Análisis FODA del servicio y equipo de reparto en la actualidad

Evaluación de las necesidades de la empresa

2) Consideraciones previas para tercerizar el servicio de reparto

1.1 Evaluación de las necesidades de la empresa

1.2 Metas Projectadas al tercerizar el servicio de reparto

3) Análisis PESTELE

4) Fuerzas impulsoras de cambio

5) Factores claves de éxito

6) Fuerzas competitivas de PORTER

7) Cadena de Valor

8) Propuesta de tercerización

8.1 Introducción

9) Etapas de la propuesta

10) Informe de factibilidad

11) Parámetros del proyecto

12) Descripción del plan de escenarios

13) Cronograma de ejecución

14) Evaluación económica y financiera

15) Aspectos legales

16) Monitoreo de resultados

## 6.2 ANÁLISIS FODA DEL SERVICIO Y EQUIPO DE REPARTO EN LA ACTUALIDAD

Tabla 79 Análisis FODA del servicio de distribución

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuenta con 12 modernas unidades de reparto equipadas con GPS el cual permite girar información inmediata mediante correo electrónico en caso de que se pretenda sacar combustible de las unidades, ubicación, tiempo de</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los conductores no brindan un adecuado cuidado a las unidades asignadas lo que eleva sustancialmente los costos por concepto de mantenimiento correctivo y preventivo</li></ul>

<p>parada, genera avisos si la unidad está más de 10 minutos estacionada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia del personal en servicio de distribución ya que un 33% de ello ha trabajado con empresas de la competencia.</li> <li>• Se invierte en mantenimiento preventivo de tal manera que se asegura que la unidad de reparto no se verá afectada en el trayecto.</li> <li>• Mínima cantidad de accidentes (2 anuales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 60% del personal en el área de reparto tiene entre 1-2 años de laborar por lo que por desconocimiento de la zona no visitan a una gran cantidad de clientes.</li> <li>• Sólo el 25% de las unidades es de doble tracción.</li> </ul>
---	--

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión: Ofrecimiento del servicio a otras empresas del rubro.</li> <li>• Mayor cantidad de distribución, crece el cliente, crece la empresa.</li> <li>• Renovación de la flota vehicular cada 5 años.</li> <li>• Ofertar los servicios en el mercado de encomiendas.</li> <li>• Mayor número de filiales en la región Centro y Sur del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la empresa AVON de Honduras no renove el contrato de servicio.</li> <li>• El incremento desmedidos a los insumos de operación. (Carburantes, energía, etc).</li> <li>• Asalto y robo de las unidades.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 6.3 CONSIDERACIONES PREVIAS AL TERCERIZAR EL SERVICIO DE REPARTO

### 6.3.1 EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA

- Incrementar el número efectivo de entrega de pedidos: La empresa se sostiene al 100% por la entrega de pedidos, si se incrementa el número de estos disminuyendo los costos, se elevarían las utilidades.

- Reducción de costos por concepto de pólizas de seguro, mantenimiento preventivo, correctivo, costos laborales.
- Reducción de costos por inversión en compra de unidades de reparto.
- Obtener una mayor cobertura y distribuir los productos hasta las zonas en donde se cuenta con acceso.

### 6.3.2 METAS PROYECTADAS AL TERCERIZAR EL SERVICIO DE REPARTO

- Incrementar en un 50% el nivel de cobertura en las zonas rurales en las que en la actualidad no se entregan los pedidos a las consejeras.
- Reducir en un 100% los costos por concepto de mantenimiento preventivo.
- Reducir en un 100% los costos por concepto de pólizas de seguro.
- Reducir los costos y pasivo laboral en un 40%.
- Reducir en un 100% los costos por inversión de equipo de reparto.

## 6.4 ANÁLISIS PESTELE

Tabla 80. Análisis PESTELE

<p><b>CONDICIONES POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política en el país.</li> <li>• Restricción a la circulación de vehículos.</li> <li>• Restricción de circulación a personas.</li> <li>• Cierre de aduanas.</li> <li>• Impuesto volumen de ventas.</li> </ul>	<p><b>CONDICIONES ECONÓMICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de interés.</li> <li>• Tipo de cambio.</li> <li>• Inflación.</li> <li>• Tasa de desempleo.</li> </ul>
<p><b>CONDICIONES SOCIALES</b></p>	<p><b>CONDICIONES TECNOLÓGICAS</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografía.</li> <li>• Imagen de marca.</li> <li>• Patrón de compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas unidades de transporte.</li> </ul>
<p><b>CONDICIONES ECOLÓGICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima.</li> </ul>	<p><b>CONDICIONES LEGALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación laboral.</li> </ul>
<p><b>CONDICIONES ÉTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Deshonestidad</li> </ul>	

**Fuente: Elaboración Propia**

A continuación se detallan las condiciones externas que podría afectar directa o indirectamente la ejecución de la tercerización del servicio de reparto de la empresa Transportes y Servicios Omega:

#### **6.4.1. CONDICIONES POLÍTICAS**

- Inestabilidad política en el país: El gobierno podría restringir la libre circulación lo que significa que varias o todas las unidades de reparto no realizarían la distribución.
- Restricciones a la circulación de vehículos según terminación de placas: Ciertas rutas no se cubrirían en determinados días.
- Restricciones de circulación en determinados horarios (Toques de queda): Al haber atrasos involuntario en determina zonas, no se lograría distribuir en la zonas pendientes.
- Cierre de aduanas: por cambio de políticas en los procesos aduaneros: En la actualidad (Marzo 2014) ha entrado en vigencia la política que la Aduana tiene que

colocar una etiqueta a las lociones que ingresan al país, en vista de la gran cantidad de contenedores, la entrega de los mismos se ha demorado una semana.

- Elevar el impuesto de volumen de ventas: Impactaría significativamente en la disminución por concepto de utilidades.

- 

#### **6.4.2 CONDICIONES ECONÓMICAS**

- Tipo de interés: Si se eleva el tipo de interés se elevarían los gastos financieros por el préstamo y la línea de crédito que actualmente tiene la empresa.

- Tipo de cambio: Al elevarse el tipo de cambio, se eleva el monto que paga la empresa por concepto de internet y arrendamiento, la empresa percibe los ingresos en moneda local y cancela los anteriores servicios en Dólares americanos.

- Incremento en el índice de Inflación: Disminuye la satisfacción de los socios tercerizados en vista de que percibirían los mismos ingresos y se elevarían los costos operativos.

- Tasa de desempleo: Es una oportunidad para la empresa en vista de la disponibilidad de recurso humano lo cual es un pilar esencial para desarrollar las labores de distribución.

#### **6.4.3 CONDICIONES SOCIALES**

- Demografía: Incremento en la tasa de natalidad puede suponer incremento en la cantidad de clientes.

- Imagen de marca: La percepción del cliente en cuanto a la marca es un factor sumamente importante en la demanda.



- Patrones de compra: Un cambio en el patrón de compra del cliente incide en la demanda de los productos.

#### **6.4.4 CONDICIONES TECNOLÓGICAS**

- Nuevas unidades de transporte: Modificaciones a unidades de transportes obligarían a la empresa a renovar su flota vehicular antes del período de vida útil de 5 años, en la actualidad el conteo de carga es manual, no existe un conteo automatizado para evitar demoras de tiempo y mayor confiabilidad en el recuento final.

#### **6.4.5 CONDICIONES ECOLÓGICAS**

- Clima: Exceso de lluvia deteriora las carreteras y como consecuencia se interrumpen la entrega de pedidos.

#### **6.4.6 CONDICIONES LEGALES**

- Legislación laboral: Al haber retrasos en la entrega de embarques o contenedores de productos, los colaboradores extienden la jornada de trabajo y la empresa no paga horas extras.

#### **6.4.7 CONDICIONES ÉTICAS**

- Competencia desleal: Los distribuidores podrían optar por entregar otro tipo de productos que no pertenecen a la empresa.
- Dishonestidad: Entrega incompleta a los clientes de forma voluntaria a los clientes incidiría en crear una percepción negativa en los clientes.

## **6.5 FUERZAS IMPULSORAS DE CAMBIO**

### **6.5.1 CAMBIOS TECNOLÓGICOS**

En la medida que avanza la tecnología, obliga a la organización a actualizarse y posicionarse sobre la competencia al lograr una ventaja competitiva en unidades y sistemas de distribución. En la actualidad la empresa cuenta con un sistema de localización en el punto de entrega en alrededor del 80% de la región Centro y Sur mediante GPS, es decir que se ubica a cada consejera y se puede visualizar en un mapa digital.

### **6.5.2 INNOVACIÓN EN EL SERVICIO**

El cual se ajusta a las necesidades y crecimiento de la Compañía. Hoy en día se hacen entregas dirigidas ya sea vía área o por lancha. Existe una cobertura que está a punto de salir, y es la que se basa en contar con motocicleta en puntos estratégicos especialmente donde no se tiene cobertura vehicular y se espera tener socios en el sector.

### **6.5.3 GLOBALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA**

El comercio internacional ha permitido que la Empresa Transportes y Servicios Omega adquiera contrato con empresas transnacionales como AVON de Honduras.

### **6.5.4 INVERSIONES DE LOS GOBIERNOS**

La Aprobación de proyectos de pavimentación o apertura de carreteras incidiría significativamente en la distribución de productos en las zonas de difícil acceso.

## **6.6 FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

### **6.6.1 TECNOLOGÍA EN EQUIPO DE REPARTO**

Posee modernas unidades con sistema GPS que le permite monitorear a los conductores de las unidades así como la ubicación de cada consejera de la región Centro y Sur del país.

### **6.6.2 RECURSO HUMANO**

La empresa cuenta con recurso humano que posee experiencia en el rubro, un 33% ha laborado con empresas de la competencia.

### **6.6.3 COBERTURA**

Se cuenta con cobertura en la región Centro, Sur y Oriente de Honduras, en la actualidad cuenta mensualmente con 20,270 clientes en Honduras.

## **6.7 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**

### **6.7.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

En la actualidad los competidores de Transportes y Servicios Omega son:

- Expreco
- Ultra Entregas
- Cargo Expresso

En la actualidad **la fuerza de los competidores es baja** debido a que tienen cobertura limitada, el servicio que ofrecen es principalmente en las ciudades tales como: Juticalpa, Catacamas, Danlí, Comayagua y La paz, sin embargo Transportes y

Servicios Omega ofrece el servicio de distribución en: Tegucigalpa, Danlí, Trojes, Morocelí, El Zamorano, Yuscarán, Comayagua, La Paz, Siguatepeque, La Esperanza, Campamento, La Unión, Juticalpa, Catacamas, Sabanagrande, Nacaome, Choluteca, San Marcos de Colón, El Corpus, Amapala, San Lorenzo, Talanga y El Porvenir.

### **6.7.2 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

El servicio de reparto que podría sustituir la entrega de pedidos es la distribución utilizando motocicletas, sin embargo no es funcional por la cantidad de pedidos y los cuidados que requieren los productos.

**La fuerza de los productos sustitutos es baja**

### **6.7.3 AMENAZAS DE INGRESO DE EMPRESAS NUEVAS AL SECTOR**

Las empresas que deseen dedicarse al servicio de distribución de productos tienen que enfrentarse a una serie de regulaciones que desmotivan para incursionar en este rubro tales como:

- Inversión en flota vehicular.
- Deterioro de las unidades por la Geografía de los territorios.
- Experiencia en el servicio de distribución de productos de uso personal.
- Cobertura a nivel nacional.
- Inversión en instalaciones.
- Solicitud de permisos de distribución a la Alcaldía Municipal del Distrito Central.

**La fuerza de ingreso de empresas nuevas al sector es baja**

#### **6.7.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Los clientes de la empresa son las consejeras que se dedican a la venta de productos mediante catálogos.

**La fuerza de poder de negociación de los clientes es baja**

#### **6.7.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación de los proveedores es alto ya que son los que disponen de las unidades de reparto, sobre todo de equipo pesado y el servicio de GPS.

**La fuerza de poder de negociación de los proveedores es alta.**

**Tabla 81 Resumen de las 5 fuerzas competitivas de Porter**

<b>NO.</b>	<b>FUERZA</b>	<b>INTENSIDAD</b>
1.	Rivalidad entre los competidores	Baja
2.	Productos Sustitutos	Baja
3.	Amenaza de nuevos ingresos al sector	Baja
4.	Poder negociador de los clientes	Baja
5.	Poder negociados de los proveedores	Alto

**Fuente: Elaboración Propia**

#### **CONCLUSIÓN**

Por la variedad de servicios, cobertura geográfica y Tecnología disponible en el servicio de Distribución la industria a la que se dedica Transportes y Servicios Omega es rentable.

## 6.8 CADENA DE VALOR DE TRANSPORTES Y SERVICIOS OMEGA

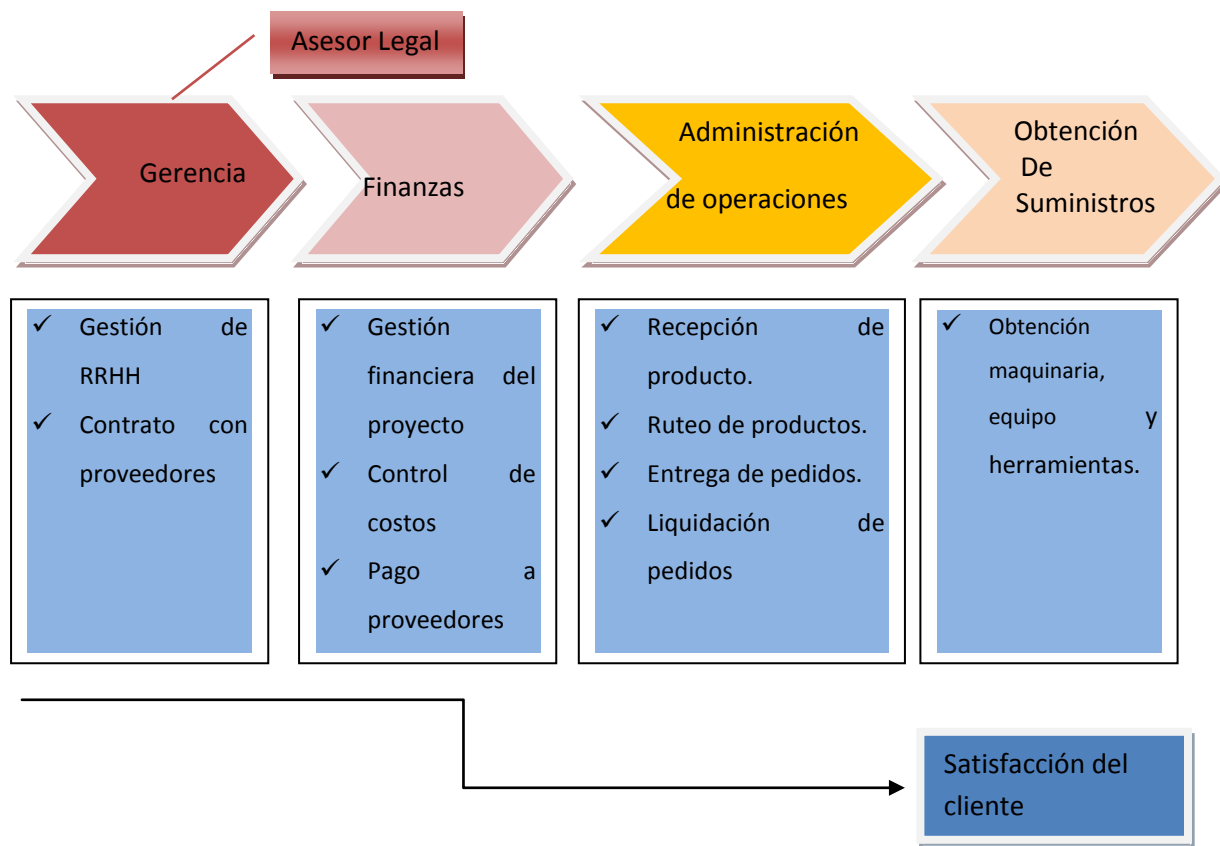


Figura 40 Cadena de Valor TSO, Fuente: Elaboración propia

## 7. PROPUESTA DE TERCERIZACIÓN DEL SERVICIO DE REPARTO

### 7.1 INTRODUCCIÓN

Con fundamento en el estudio realizado se propone a la empresa Transportes y Servicios Omega tercerizar el servicio de reparto para obtener una mayor cobertura de las zonas rurales objetos de investigación tales como:

1. Danlí	7. La Paz	13. Catacamas	19. Amapala
2. Trojes	8. Siguatepeque	14. Sabanagrande	20. San Lorenzo
3. Morocelí	9. La Esperanza	15. Nacaome	21. Talanga
4. Zamorano	10. Campamento	16. Choluteca	22. El Porvenir
5. Yuscarán	11. La Unión	17. San Marcos	

1. Comayagua	12. Juticalpa	18. El Corpus	
--------------	---------------	---------------	--

Con la tercerización no sólo se tendrá una mayor cobertura de las zonas que actualmente no se distribuye sino que además la empresa reducirá los costos operativos por concepto de mantenimientos a vehículos, pólizas de seguro, costos laborales, etc., el tipo de Outsourcing que se debe implementar es de tipo colaborativo, la empresa creará los mecanismos formales para que los transportistas se conviertan en dueños de las unidades de transporte.

## 7.2 ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR

**Gerente General:** En la empresa de **Transportes y Servicios Omega** el puesto de gerente general es ocupado por el dueño de la empresa quien se encarga de la planificación, ejecución, dirección y monitoreo del cumplimiento de objetivos y metas proyectadas.

**Área de Recursos Humanos:** Para contrataciones a nivel de Gerentes y supervisores esta labor es desarrollada por el gerente general, el reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento de personal operativo lo realiza el Gerente de Operaciones.

Además el departamento de recursos humanos debe proponer y analizar las políticas salariales. Por lo que se propone para la empresa una persona con los conocimientos especializados en el área de administración y psicología, lo que ayudaría a la empresa a realizar una buena adecuada de personal.

**Admisión de empleo:** Es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones. Siempre que se realice con la ayuda del manual de descripción de puestos, para obtener el perfil indicado para la ejecución de

las actividades dentro de la empresa. Se sugiere implementar un departamento de Recursos Humanos a fin de contar con un mejor control y motivación del personal.

**Registro y control:** El objetivo de un registro y control no es sólo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel registro y control de recursos humanos es fundamentalmente educativo. Inclusive cuando el control está bien realizado permite el desarrollo de la sensibilidad de los colaboradores para diagnosticar y resolver los diferentes problemas que se encuentren en el área o departamento, brindando una evaluación de desempeño.

**Asistente de Recursos Humanos:** Las funciones que realizará serán de apoyo al gerente de Recursos Humanos, ayudando a realizar las funciones antes mencionadas.

**Gerente Financiero:** La gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa. Por la cual se propone un especialista para dirección de las finanzas y auditorias de la empresa.

**Contabilidad:** El Departamento de Contabilidad se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que ayude a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

**Asistente de contabilidad:** Este puesto es el que está designado como el puesto operativo dentro del área contable ya que está encargado de registro y control de



todas las operaciones contables de la empresa, colabora con el área contable digitando los datos estadísticos para enviárselos a las oficinas de **AVON** y áreas bancarias.

**Gerente Administrativo:** Es el responsable de la contabilidad, elaboración y el control del capital de trabajo, el control de los pagos a proveedores, el control de las cuentas del negocio y las finanzas e impuestos. Este es uno de los puestos que actualmente no existe en la empresa y se propone con el objetivo de brindar un apoyo a la gerencia de la empresa.

**Gerente de Operaciones:** es el gerente responsable de la producción de los bienes y servicios que la empresa brinda a **AVON**, con el fin de que cumpla con los objetivos de la empresa: Mantenimiento en sistemas, subsistemas, equipos, máquinas, vehículos etc., para que estos continúen o regresen a proporcionar el servicio con calidad esperada, son trabajos de mantenimiento, pues están ejecutados con este fin. El mantenimiento se divide en mantenimiento correctivo y mantenimiento preventivo.

**Mantenimiento correctivo.** Es la acción de carácter puntual a raíz del uso, agotamiento de la vida útil u otros factores externos, de componentes, partes, piezas, materiales y en general, de elementos que constituyen la infraestructura o planta física, permitiendo su recuperación, restauración o renovación, sin agregarle valor al establecimiento. Es una actividad humana desarrollada en los recursos físicos de una empresa, cuando a consecuencia de una falla han dejado de proporcionar la calidad de servicio que se espera. Este tipo de mantenimiento se divide en dos ramas:

**El mantenimiento correctivo contingente:** Se refiere a las actividades que se realizan en forma inmediata, debido a que algún equipo o vehículo que proporciona servicio vital ha dejado de hacerlo, por cualquier causa, y se tiene que actuar en forma emergente y, en el mejor de los casos, bajo un plan contingente.

**Correctivo programable.** El mantenimiento correctivo programable se refiere a las actividades que se desarrollan en los equipos, máquinas o vehículos que están

proporcionando un servicio trivial y éste, aunque necesario, no es indispensable para dar una buena calidad de servicio, por lo que es mejor programar su atención, por cuestiones económicas; de esta forma, pueden compaginarse estos trabajos con los programas de mantenimiento o preservación.

**Atención al cliente:** Atender en el área de bodega a las consejeras **AVON**. Entregándoles el pedido, control de salida de pedidos, cuadro de valores que por concepto de bodegaje se efectúen, envío de información actualizada a la Gerencia de operaciones así como a las GZ Avon diariamente.

**Bodega:** Dar salida a los pedidos solicitados por la sección de servicio al cliente, cuadro de los inventarios en bodega al cierre de cada ciclo.

**Asesor legal:** Es el apoyo o auxiliar legal con el que cuenta la empresa de **Transporte y Servicios Omega** en situaciones determinadas.

## **8 ETAPAS DE LA PROPUESTA**

### **8.1 ETAPA 1: DEFINIR LAS ACTIVIDADES CLAVES DEL TRANSPORTE A TERCERIZAR**

Se ha decidido tercerizar las doce unidades que operan en la actualidad para el servicio de distribución, los vehículos estarán codificados del 1-12, dentro de estas unidades hay dos tipos de vehículos, las unidades 5,6,12 son tipo pickup doble tracción y nueve vehículos tipo camión determinadas bajo código 1,2,3,4,7,8,9,10 y 11.

## **8.2 ETAPA 2: EVALUAR LAS ACTIVIDADES RELEVANTES DE LA CADENA VALOR**

La empresa seguirá asumiendo las actividades de Gerencia, Finanzas, la supervisión de las Operaciones y el monitoreo de clientes, las responsabilidades de los nuevos proveedores serán las siguientes:

- Cargar las unidades.
- Reporte de kilometrajes y tiempos invertidos en el reparto.
- Entrega de pedidos.
- Entrega de la liquidación correspondiente al supervisor de planta de la empresa Transportes Omega.
- Las unidades serán cargadas con el producto Avon en las oficinas de Transportes y Servicios Omega S.A. ubicadas al final de avenida los próceres en la Colonia 21 de Octubre, donde diariamente el vehículo quedará en custodia y responsabilidad de la administración de la empresa hasta que se efectúe el despacho correspondiente a cada salida.

## **8.3 COMPARACIÓN DE COSTOS ENTRE HACER Y TERCERIZAR**

Se ha realizado un análisis tomando como referencia el estado de resultados y flujo de efectivo real y proyectado a fin de realizar una comparación de costos en los que se incurre al mantener el servicio de reparto por parte de la empresa y los ahorros que se generarán al tercerizarlo.

## **8.4 ANÁLISIS DE RELACIÓN CON EL PROVEEDOR DE SERVICIOS**

En vista de que el tipo de tercerización a ejecutar es de tipo colaborativo la empresa tendrá reuniones quincenales al cierre de cada campaña para recibir retroalimentación por parte del proveedor de servicios, y las metas de la organización.

## **8.5 PARÁMETROS DEL PROYECTO DE TERCERIZACIÓN Y MONITOREO DE LOS RESULTADOS**

A continuación se detallan las responsabilidades del proveedor de servicios para con la empresa Transportes y Servicios Omega:

- Es responsabilidad del proveedor de servicio informar de forma escrita lo referente a tiempos y kilometraje invertidos y observaciones de campo que se den en cada uno de los repartos efectuados, para ello se les proveerá de un formato de control que ya es existente en la compañía y se denomina Bitácora de entrega en ruta.
- Es responsabilidad del proveedor de servicio cumplir el objetivo y razón por la que fue contratado que es la de entregar el pedido a cada consejera en la puerta de la casa, para ello cada una de las rutas llevará consigo un co- piloto que será personal que labora con transportes Omega de forma directa y actuará de forma estratégica, primero fungiendo como supervisor de la ruta y segundo como estrategia de conocimiento para la misma organización en caso de contar con bajas no programadas por razones de salud entre otras.
- Es responsabilidad de cada uno de los proveedores de servicio entregar sin diferencia la liquidación de entrega de cada uno de los repartos.
- Cada uno de los vehículos al final de la campaña de ventas deberá ser evaluado por el personal técnico que permita diagnosticar en forma oportuna cualquier posible falla mecánica de la unidad evitando así exponer la entrega del producto del cliente (Productos Avon).

- Es responsabilidad del subcontratado que las renovaciones del seguro de vida así como el que cubre a la unidad esté al día con los pagos.
- Aplicando los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta la empresa hará llamadas a todas las clientes de la zona rural en las que haya cobertura a fin de monitorear la efectividad en el servicio de distribución el cual se medirá de acuerdo al número y tiempos de entrega que se realicen en cada zona, sumado a lo anterior se vigilará que se le brinde un trato adecuado y respetuoso a cada una de las clientes.

## **8.6 ASPECTOS LEGALES**

Se presenta un modelo de contrato entre el proveedor de servicios y Transportes y Servicios Omega, dicho contrato ha sido revisado por la Obogada Heydi Yamileth Irías. (Ver anexo 5)

## **9 ANÁLISIS FINANCIERO**

### **9.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

#### **INDICADORES DE RENTABILIDAD**

Se obtuvo información básica relacionada con los ingresos y egresos a partir del año 2011, se estructuraron los estados financieros y los flujos de efectivo, se realizaron los indicadores de rentabilidad para determinar en base a estas razones los márgenes obtenidos y así proyectar hasta el año 2019 los mismos estados financieros.

## Estado de Situación Financiera Transportes y Servicios Omega S.A. de C.V.

	2011	2012	2013
<b>Ingreso</b>	19,135,182.50	19,365,537.25	19,762,985.89
(-)Costos Operativos	8,072,417.00	10,396,349.00	11,701,522.52
(-)Gasto Administrativos/Ventas	5,529,778.16	7,264,647.66	6,497,593.21
(-)Imprevistos	478,600.00	327,400.00	275,900.00
<b>Ingreso de Operación</b>	5,054,387.34	1,377,140.60	1,287,970.16
(-) Depreciación	1,137,540.00	1,137,540.00	1,137,540.00
(-) Amortización	50,000.00	50,000.00	50,000.00
<b>Utilidad antes de Intereses</b>	3,866,847.34	189,600.60	100,430.15
(-)Gtos Financieros	256,000.00	192,000.00	128,000.00
(=) Utilidad antes de Imp.	3,610,847.34	2,399.41	27,569.85
(-) 25% I S R	902,711.84		
(=) Utilidad del ejercicio después de Imp.	<b>2,708,135.51</b>	<b>2,399.41</b>	<b>27,569.85</b>
(+) Depreciación	1,137,540.00	1,137,540.00	1,137,540.00
(+) Amortización	50,000.00	50,000.00	50,000.00
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3895,675.51</b>	<b>1185,140.60</b>	<b>1159,970.16</b>

En el 2011 se genera una utilidad del ejercicio superior en comparación con los años siguientes, se puede observar una tendencia decreciente de los puntos que afectaron en el año 2012 y 2013 las pérdidas son generadas debido a que los valores por concepto de pago de la nueva maquinaria adquirida donde anteriormente no se pagaban ya que se operaba con vehículos con nueve años de servicio en la empresa, es en el año 2011 donde se renueva la flota vehicular y se comienzan a cancelar los pagos a la casa distribuidora que en este caso es Motores Hino de Honduras y Grupo Q, sumadas estas dos cantidades representan de los ingresos un 6.03% del valor de los egresos del año 2011.

Otro factor que fue determinante para los resultados negativos fue que los Gastos por concepto de pago de transporte incrementaron en Lps. 1,585,073.00 para el 2012 los cuales afectan directamente en la disminución de utilidades.

Los indicadores de rentabilidad detallan:

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Margen Neto</b>	20.36%	6.12%	5.87%
<b>Margen Operacional</b>	26.41%	7.11%	6.52%
<b>Margen Bruto</b>	57.81%	46.32%	40.79%

El margen bruto del 2011 equivale a los costos variables de la operación generan por cada lempira facturado en concepto de servicio Lps. 0.57 lo cual continúa siendo aceptable aún y cuando los costos totales son aplicados da como resultado un 26.41% es decir Lps. 0.26 están siendo parte de la utilidad después de los gastos operacionales, y finalmente en este año Lps. 0.20 centavos de cada lempira facturado se convierten en utilidad neta.

Para los años 2012 al 2013 se comienzan a generar pérdidas en el ejercicio debido a que el margen operacional es apenas de un 7% para el 2012 y con tendencia a la baja en los sub siguientes años.

La organización desde el año 2012 viene decreciendo en sus utilidades a pesar que la Compañía Productos Avon continúa año con año incrementando el número de pedidos pero los costos de operación en los últimos periodos están solamente generando el 6.01% a el margen operacional. Es decir cada lempira que la empresa factura por servicio está generando apenas seis centavos de rendimiento.

Los costos por concepto de imprevistos se observa una disminución en comparación con el año 2011, pero no deja de ser considerables en cuanto a su influencia, uno de los puntos que ha hecho que se incremente es el valor del combustible en el cual se han dado variaciones fuertes que llegan hasta los 7 Lempiras por año, aparte de ello existen pagos por un monto de Lps 155,000.00 en perdida de demanda laboral, donde los últimos Lps. 25,000.00 se terminaron de pagar en el año 2012.

Lo que se aprecia en el año 2013 son las pérdidas las cuales van creciendo año con año por lo que en la proyección realizada para el 2014 se mantiene esa tendencia.

## APLICACIÓN DE LA TERCERIZACIÓN EN EL SERVICIO DE REPARTO

Estado de Situación Financiera						
Transportes y Servicios Omega S.A. de C.V.						
Estado de Situación Financiera	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingreso	20,883,704.47	24,656,037.46	27,042,141.21	29,666,855.33	32,554,040.86	35,729,944.95
(-)Costos Operativos	13,972,580.64	14,117,316.61	15,436,918.28	17,844,773.60	19,073,522.64	20,817,060.16
(-)Gasto Administrativos/Ventas	6,035,052.60	4,635,085.93	3,358,779.72	3,538,797.43	3,727,077.83	3,923,319.28
(-)Imprevistos	184,800.00	18,162.00	18,325.46	18,490.39	18,656.80	18,824.71
<b>Ingreso de Operación</b>	<b>691,271.24</b>	<b>5,885,472.92</b>	<b>8,228,117.75</b>	<b>8,264,793.91</b>	<b>9,734,783.59</b>	<b>10,970,740.80</b>
(-) Depreciación	1,137,540.00	1,137,540.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Amortización	50,000.00					
<b>Utilidad antes de Intereses</b>	<b>496,268.76</b>	<b>4,747,932.92</b>	<b>8,228,117.75</b>	<b>8,264,793.91</b>	<b>9,734,783.59</b>	<b>10,970,740.80</b>
(-)Gtos Financieros	64,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) Utilidad antes de Imp.	<b>560,268.76</b>	4,747,932.92	8,228,117.75	8,264,793.91	9,734,783.59	10,970,740.80
(-) 25% I S R		1,186,983.23	2,057,029.44	2,066,198.48	2,433,695.90	2,742,685.20
(=) Utilidad del ejercicio después de Imp.	<b>560,268.76</b>	<b>3,560,949.69</b>	<b>6,171,088.32</b>	<b>6,198,595.43</b>	<b>7,301,087.69</b>	<b>8,228,055.60</b>
(+) Depreciación	1,137,540.00	1,137,540.00				
(+) Amortización	50,000.00					
<b>Utilidad Neta</b>	<b>627,271.24</b>	<b>4,698,489.69</b>	<b>6,171,088.32</b>	<b>6,198,595.43</b>	<b>7,301,087.69</b>	<b>8,228,055.60</b>
	-46%	749%	30%	0%	18%	13%

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Margen Neto</b>	19.06%	22.82%	20.89%	22.43%	23.03%
<b>Margen Operacional</b>	23.87%	30.43%	27.86%	29.90%	30.70%
<b>Margen Bruto</b>	42.74%	42.92%	39.85%	41.41%	41.74%

En un escenario proyectado de ingresos la empresa obtiene utilidades desde el primer año de aplicación de la tercerización. Los indicadores financieros a partir que se comienzan a implementar la tercerización se mantienen estables, donde en relación a ello los costos igualmente se estabilizan, es importante resaltar que la utilidad neta crece año con año en un 31.61% de promedio.

Se consideró que dentro de los riesgos existentes con esta implementación están:

1. El abandono de la actividad por parte de los conductores a razón que el vehículo se dañó y la inversión supera la capacidad económica de la persona que lo ha adquirido.



2. El incremento desmesurado de los carburantes a nivel de país que hagan al punto de vista de los conductores solicitar un reajuste en sus tarifas por este concepto.

Es importante resaltar que a razón de una persona experta como lo es el Gerente General Don Rogelio Penagos quien con 35 años de experiencia en este rubro del transporte supone:

1. El tiempo promedio que les resta a la maquinaria para requerir un ajuste de motor es de aproximadamente tres años, es decir en el 2017, ya que como según explicaba el Sr. Penagos en ese tiempo aproximadamente el kilometraje estaría entre 325,000 a 350,000 km, tiempo en el cual ameritaría hacer ajustes de este tipo, dado que el tiempo es justo a la mitad del proyecto se esperaría que un 30% de los conductores no tengan la capacidad de solventarlo, es por ello que se deben de aprovisionar fondos para poderlos cubrir y de esta forma no afectar la operatividad de la empresa.
2. Es posible que existan mantenimientos que incida en realizar entregas con el vehículo tercerizado, es por ello que se debe aprovisionar valores por concepto de renta donde en el año no excederán a 10 días por vehículo.
3. Con relación a los carburantes se les debe de ajustar en el segundo año si la tendencia supera los ciento veinte lempiras por galón, esto equivale a un 30% en este insumo.

## **9.2 RIESGOS DE TERCERIZACION Y SU IMPACTO**

Existen riesgos que son equivalentes a las desventajas en la aplicación de esta estrategia entre ellos se enuncia a continuación:

En el caso de la información puede ser manipulada así como también puede ser expuesta a terceros, lo cual vendría a provocar entre otros riesgos los de un asalto provocando para Productos Avon la toma de decisión de prescindir del contrato de servicio.- Es importante hacer mención que la empresa que dio el mismo servicio a la

Compañía y que Transportes y Servicios Omega la sustituyó fue a raíz de esta razón la estrategia de tercerización.

La existencia por parte de los nuevos contratados un empoderamiento negativo, que afecte la calidad en el servicio, amparados en el hecho que son los que conocen las rutas de distribución a la perfección.

A su vez se puede generar desmotivación por parte de los colaboradores de base de la empresa los cuales devengarían un salario el cual sería inferior a los recursos que percibirían los nuevos contratados.

Uno de los mayores riesgos que tiene este tipo de estrategia es que después de haber observado la rentabilidad de la operación exista una organización por parte de todos los contratados a fin de poder realizar una personería jurídica y de esta forma presentar una oferta de servicios más atractiva en costos a Productos Avon lo que llevaría al fin de una relación comercial entre Transportes y Servicios Omega con la Compañía.

Se puede llegar a perder el control de la operatividad de la empresa debido a un desvío con el cumplimiento de las actividades torales de la operación.

Para lo cual los estados financieros proyectados ya está consideradas lo anteriormente expuesto. Es de sumo interés resaltar que la empresa Transportes y Servicios omega, redujo su costo y pasivo laboral en un 40%, gastos por concepto en pólizas de vehículos en un 100% y en un 100% los gastos por concepto de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos.

A su vez se realizó un análisis con dos escenarios, donde los ingresos se proyectaban afectados o incrementados en un 10% donde se dieron los siguientes resultados:

Escenario Pesimista Disminución del 10% en Ingresos

**Estado de Situación Financiera**  
**Transportes y Servicios Omega S.A. de C.V.**

Estado de Situación Financiera	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Ingreso</b>	18,795,334.03	22,190,433.71	24,337,927.09	26,700,169.79	29,298,636.77	32,156,950.45
(-)Costos Operativos	13,972,580.64	14,117,316.61	15,436,918.28	17,844,773.60	19,073,522.64	20,817,060.16
(-)Gasto Administrativos/Ventas	6,035,052.60	4,635,085.93	3,358,779.72	3,538,797.43	3,727,077.83	3,923,319.28
(-)Imprevistos	184,800.00	18,162.00	18,325.46	18,490.39	18,656.80	18,824.71
<b>Ingreso de Operación</b>	<b>1,397,099.21</b>	<b>3,419,869.17</b>	<b>5,523,903.63</b>	<b>5,298,108.38</b>	<b>6,479,379.50</b>	<b>7,397,746.30</b>
(-) Depreciación	1,137,540.00	1,137,540.00				
(-) Amortización	50,000.00					
<b>Utilidad antes de Intereses</b>	<b>2,584,639.21</b>	<b>2,282,329.17</b>	<b>5,523,903.63</b>	<b>5,298,108.38</b>	<b>6,479,379.50</b>	<b>7,397,746.30</b>
(-)Gatos Financieros	64,000.00					
(=) Utilidad antes de Imp.	<b>2,648,639.21</b>	2,282,329.17	5,523,903.63	5,298,108.38	6,79,379.50	7,397,746.30
(-) 25% I S R		570,582.29	1,380,975.91	1,324,527.09	1,619,844.88	1,849,436.58
(=) Utilidad / Perdida del ejercicio después de Imp.	<b>2,648,639.21</b>	<b>1,711,746.88</b>	<b>4,142,927.73</b>	<b>3,973,581.28</b>	<b>4,859,534.63</b>	<b>5,548,309.73</b>
(+) Depreciación	1,137,540.00	1,137,540.00				
(+) Amortización	50,000.00					
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1,461,099.21</b>	<b>2,849,286.88</b>	<b>4,142,927.73</b>	<b>3,973,581.28</b>	<b>4,859,534.63</b>	<b>5,548,309.73</b>

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Margen Neto</b>	12.84%	17.02%	14.88%	16.59%	17.25%
<b>Margen Operacional</b>	15.41%	22.70%	19.84%	22.11%	23.01%
<b>Margen Bruto</b>	36.38%	36.57%	33.17%	34.90%	35.26%

La situación de la empresa se relaciona proporcionalmente con la disminución en los ingresos, para el año 2015 en que se ejecuta la tercerización se observan utilidades y con una tendencia creciente y estable, a excepción del 2017 donde los costos variables de operación incrementan en Lps. 2,407,855.00 es por ello que da un promedio de 15.72%.

Escenario Optimista Incrementando el 10% en Ingresos

**Estado de Situación Financiera**  
**Transportes y Servicios Omega S.A. de C.V.**

Estado de Situación Financiera	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Ingreso</b>	22972,074.92	27121,641.21	29746,355.33	32633,540.86	35809,444.95	39302,939.44
(-)Costos Operativos	13972,580.64	14117,316.61	15436,918.28	17844,773.60	19073,522.64	20817,060.16
(-)Gato Administrativos/Ventas	6035,052.60	4635,085.93	3358,779.72	3538,797.43	3727,077.83	3923,319.28
(-)Imprevistos	184,800.00	18,162.00	18,325.46	18,490.39	18,656.80	18,824.71
<b>Ingreso de Operación</b>	<b>2779,641.69</b>	<b>8351,076.66</b>	<b>10932,331.88</b>	<b>11231,479.44</b>	<b>12990,187.68</b>	<b>14543,735.29</b>
(-) Depreciación	1137,540.00	1137,540.00				
(-) Amortización	50,000.00					
<b>Utilidad antes de Intereses</b>	<b>1592,101.69</b>	<b>7213,536.66</b>	<b>10932,331.88</b>	<b>11231,479.44</b>	<b>12990,187.68</b>	<b>14543,735.29</b>
(-)Gtos Financieros	64,000.00					
(=) Utilidad antes de Imp.	<b>1528,101.69</b>	<b>7213,536.66</b>	<b>10932,331.88</b>	<b>11231,479.44</b>	<b>12990,187.68</b>	<b>14543,735.29</b>
(-) 25% I S R	382,025.42	1803,384.17	2733,082.97	2807,869.86	3247,546.92	3635,933.82
(=) Utilidad / Perdida del ejercicio después de Imp.	<b>1146,076.27</b>	<b>5410,152.50</b>	<b>8199,248.91</b>	<b>8423,609.58</b>	<b>9742,640.76</b>	<b>10907,801.47</b>
(+) Depreciación	1137,540.00	1137,540.00				
(+) Amortización	50,000.00					
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2333,616.27</b>	<b>6547,692.50</b>	<b>8199,248.91</b>	<b>8423,609.58</b>	<b>9742,640.76</b>	<b>10907,801.47</b>

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Margen Neto</b>	10.16%	24.14%	27.56%	25.81%	27.21%	27.75%
<b>Margen Operacional</b>	12.10%	30.79%	36.75%	34.42%	36.28%	37.00%
<b>Margen Bruto</b>	39.18%	47.95%	48.10%	45.32%	46.74%	47.03%

En este tipo de escenario las utilidades son considerables, su aumento de tal forma que en años como en el 2014 que se obtenían pérdidas se proyecta utilidades superiores al 100%, y de esta forma los siguientes años muestran un incremento. El margen neto en promedio para los cinco años correspondiente del 2015 al 2019 es de 26.50% con la característica que año con año se estabiliza. El margen de contribución Bruto muestra que los ingresos percibidos el 50% aproximadamente se destinan a los costos de la operación de servicio.

## **10 PROGRAMA DE EMPODERAMIENTO A LOS EMPLEADOS**

Transportes Omega S.A. de C.V. ha optado por permitirle a los empleados Empoderamiento del puesto a fin de poder cumplir eficientemente a las actividades designadas así como también trabajar en la cultura organizacional con el fin que se sientan parte importante para su desarrollo en primer lugar y de esta forma prolongar la estabilidad financiera que por negligencia operacional existiese.

Se trabajó en base a:

Un plan de Capacitación anual

Informe trimestral de las inversiones en equipo Preventivo y Correctivo

La consignación de un Bono denominado “Mantenimiento y Calidad laboral”

Con esta propuesta del programa se espera que a su vez resolver el problema de la rotación de personal.

## **Plan de Capacitación**

El plan de capacitación y desarrollo del talento humano de Transportes y Servicios Omega S.A. Es un instrumento donde están determinadas las prioridades de capacitación de los colaboradores de la empresa antes mencionada.

Con el fin estratégico de poder introducir en el proceso educacional de una forma organizada y sistemática a los colaboradores y de esta forma obtener mayores conocimientos y habilidades relativas al trabajo, así como también la modificación de sus actitudes frente a aspectos de la empresa. Es por ello que la capacitación constituye un factor importante para el colaborador brinde el mejor aporte en su puesto, así mismo se busca elevar el grado de empoderamiento y pertenencia que tiene en la organización.

El plan incluye en primer instancia al personal operativo, tanto el que de forma permanente desarrolla actividades como el que lo hace de forma esporádica pero constante, los temas están orientados puntualmente los cuales se deberán desarrollar a partir de junio del 2014 al mismo mes en el 2015. Todo esto alineado a la estrategia de la empresa.

### **Justificación**

En vista de la dinámica de la empresa con el desarrollo de las actividades de servicio al cliente así como las de coberturas en las comunidades de la región centro sur asignadas las cuales han estado deterioradas y es allí donde se ve afectada la empresa en cuanto al mal trato que de parte de los motoristas a las unidades, por desconocimiento o falta de concientización sobre las repercusiones económica que se tienen en el corto plazo.

Un personal conciente, empoderado, motivado, y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales para que la organización alcance su éxito. Tomando en consideración que la esencia de una fuerza laboral motivada, es movida por el trato que reciben por

parte de los ejecutivos de los mandos superiores, así como la confianza, el respecto y la consideración que se les haga saber diariamente.

### **Fin del Plan de Capacitación**

Siendo el propósito general de impulsar el empoderamiento de los colaboradores, así como la eficacia organizacional la capacitación se llevara a cabo para contribuir en:

Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.

Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

La compensación directa para los colaboradores en base a los resultados de reinversión en correctivos en las unidades de reparto

Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

Mantener al colaborador con un nivel de empoderamiento en sus actividades, así como el sentido de lealtad hacia la organización

Los temas de Capacitación serán:

Lealtad, y Empoderamiento

Eficiencia

Calidad en el servicio al cliente

Ética

Integración como equipo

Administración de valores

Estas se realizarán en período de cada dos meses con la ayuda de audiovisuales promoviendo la motivación y formación de un nuevo ambiente laboral en la empresa. Serán impartidas por el mismo personal de empresa encargado del área.

Se utilizaran técnicas de acercamiento al colaborador entre ellas:

Comunicación con el personal vía reuniones mensuales para abordar situaciones problemáticas y resolverlas de manera conjunta.

Mejoramiento y seguimiento de un manual de descripción de puestos para la selección del talento humano en la empresa, con el fin de seleccionar la persona idónea para cada puesto y funciones a desempeñar por cada colaborador.

# CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION

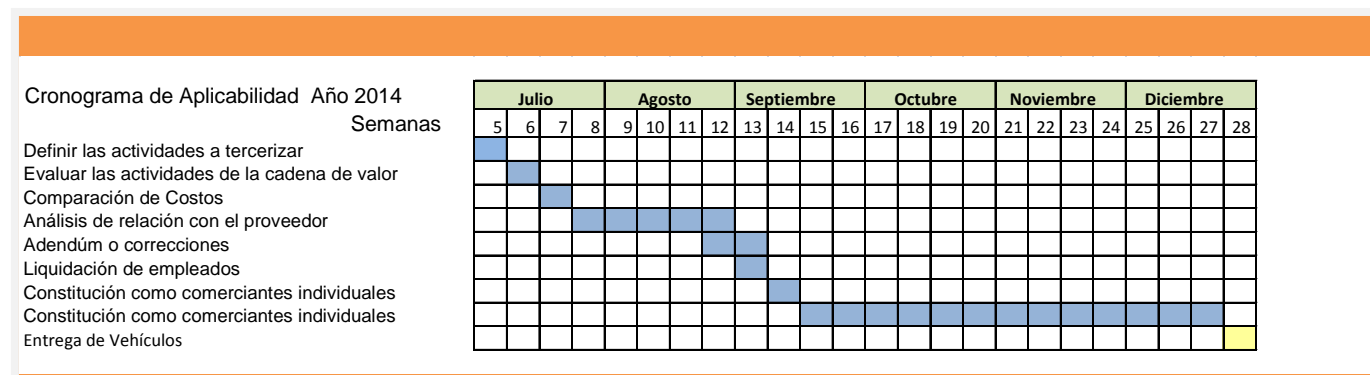
Año 2014						
Actividades a Desarrollar	Meses					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Conferencia: Lealtad, y Empoderamiento	X					
Curso: Eficiencia			X			
Conferencia: Calidad en el servicio al cliente					X	

Año 2015						
Actividades a Desarrollar	Meses					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Conferencia: Ética	X					
Taller: Integración como equipo			X			
Cursillo: Administración de valores					X	

## Informe trimestral de las inversiones en equipo Preventivo y Correctivo

Este se generara por parte del departamento de contabilidad y el mismo se compartirá los logros y objetivos alcanzados con el personal operativo. Así mismo se toman las medidas correctivas con los colaboradores que no estén dando los resultados esperados y en donde se demuestre que no existe interés por ser parte integral de la organización.

### 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES





## BIBLIOGRAFÍA

1. (1994). *Clase Empresarial* (15).
2. Alvarez, A. G. (2004). *Introducción al análisis financiero*. San Vicente, Alicante: Club Universitario.
3. Arturo, B. (2008). *La Subcontratación Laboral*. Centroamérica, El Caribe, Cuba, Haití, México, Panamá: Consejo Laboral Andino.
4. Berrio Marha, Puentes Helman. (2001). Criterios para la tercerización en el transporte terrestre. *Enfasis Logística* , 1.
5. Brian, R. (1996). *Outsourcing*. México: Limusa, S.A. de. C.V.
6. Cáceres, J. R. (1995). El Outsourcing como Megacontrato. *Gerencia* , 42-45.
7. Cal, P. L. (2011). La Ecuación del Outsourcing de procesos. *Estrategia Financiera* , 48-52.
8. Carro, J. R. (2008). *Outsourcing, Saque el máximo partido de sus proveedores*. La Coruña: Netbiblo.
9. Coderch, S. (2004). *Autonomía provada , fraude a la ley e interpretación de los negocios jurídicos*. Barcelona.
10. de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca, Periañez Cristobal Rafael. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill Interamericana.
11. Diccionario de la Real Academia de España. (2002). *22 Edición* . España.
12. Emilio Pablo Díez de Castro, Julio García del Junco, Francisca Martín Jimenez, Rafael Cristobal Periañez. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill Interamericana.
13. Fernandez, F. (06 de Febrero de 2006). America Latina esta en tercer lugar en servicios de outsourcing . *Noticias Financieras* , pág. 1.
14. Flores, V. (2004). Outsourcing. *Perceptica* , 6.
15. Francisco Ganga Contreras, I. T. (30 de Abril de 2008). *Estudios Gerenciales*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232008000200005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000200005)
16. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman & D. R. Gilbert Jr. (2011). *Administración*.

17. Jaime Chavez Molotla, I. m. (Octubre de 2010). Importancia de la Reempresion de Cifras Financieras en una Empresa de Outsourcing. *Seminario: Diagnostico Financiero de la Empresa* . Mexico, D.F., Mexico: Instituto Politecnico Nacional.
18. James Essinger, Charles Gay. (2002). Outsourcing. *Una guía manejar la contratación estratégica* , 1-3.
19. Javeriana, H. (s.f.). Tesis de Derecho.
20. Joan Enric, Pablo Agnese. (2006). El Offshoring en España, causas y consecuencias de la Deslocalización de servicios. *IESE* , 6.
21. Jose Ramon Pin, I. S.-D. (2002). *Outsourcing de Recursos Humanos*. Barcelona: IESE Busines School-Universidad de Navarra.
22. Koontz Harold, Weirich Heinz. (2004). *Administración Una Perpectiva Global*. McGraw-Hill Interamericana.
23. Liz Johanna Guerrero Posada, S. C. (2006). Incidencias del Outsourcing en el ambito Laboral Colombiano. *Tesis* . Medellin, Colombia: Universidad de Medellin.
24. Lopez, E. R. ( 16, 17 y 18 de junio, 1999). Externalizacion: Mas alla de la subcontratacion. *Externalización: Más allá de la subcontratación. In La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés* (págs. 725-729). Loroño (La Riija): Universidad de La Rioja.
25. Maria Contanza Moncada, Y. M. (2000). *Implicaciones Laborales del Outsourcing*. Santa Fe, Bogota: Pontificia Universidad Javeriana.
26. Maria Rosaura Dell Uomini, L. C. (Marzo de 2005). outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial para el presente y el futuro. Maturin, Venezuela: Universidad de oriente Nucleo de Monagas.
27. Medina, J. R. (29 de Abril de 2009). *Mercados&Tendencias*. Obtenido de <http://www.revistamyt.com/myt/negocios/375-outsourcing-impacto-profund>: <http://www.revistamyt.com/myt/negocios/375-outsourcing-impacto-profundo>
28. Navarro, E. d. (2003). *Manual de outsourcing Informatico*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
29. Nieto Manrique, Gómes Estrada Carlos Eduardo, De la Torre Madriñán. (1999). *Laudo Arbitral* , 39.
30. Oscar Jaime Jaramillo Alvarez, R. D. (2005). *Efectos del Outsourcing en el derecho de sindicalización y en la negociación colectiva en colombia*. Colombia.
31. Outsourcing. (1994). *Clase empresarial* , 58.
32. Paula Sofía Freydehl, Fabio León. (1999). *El Outsourcing y sus consecuencias en las relaciones laborales*.

33. Pérez García Miguel, Aragón de Pérez Victoria. (1999). *Flexibilización laboral y Outsourcing*. Santa Fe de Bogotá.
34. Perezcanto, S. F. (1998). *Outsourcing como una alternativa para la distribución de productos alimenticios en Guatemala*. Guatemala.
35. Pont, L. V. (2004). El Outsourcing en el area de las Finanzas. En L. V. Pont, *El Outsourcing en el area de las Finanzas* (pág. 28). España: Deusto.
36. Rafaele, D. L. (2007). <http://www.aap.org.ar/publicaciones/dinamica/dinamica-6/tema-tema-5htm..>
37. Ramirez, G. F. (2011). *Outsourcing*. Hidalgo: Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo .
38. Raul, P. C. (1995). *Instituto Peruano de Administración de empresas* , 42.
39. Robbins Stephen, Coulter Mary. (2005). *Administración* (Vol. 8 Edición). Pearson Educación.
40. Robbins Stephen, Mary Coulter. (2010). *Administración* (10ma ed.). Pearson Educación.
41. Rocha, R. P. (2006). *Nuevas formas de empleo flexible en Mexico: el Trabajo subcontratado en las agencias de colocacion en Jalisco*. Mexico: Red Region y Sociedad.
42. Sánchez, V. (1997). *Dirección Inteligente*. Marbella.
43. Sandra Sieber, J. V. (2006). Los Sistemas de informacion en la empresa actual: Aspectos Estrategicos y Alternativas Tacticas. España: McGraw-Hill.
44. Schemel, D. V. (2011). Desarrollo y evolución de las Finanzas. *Acta odontológica.com* , 49, 1.
45. Schneider, B. (2004). *Outsourcing la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. (M. d. Garcés, Ed.) Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
46. Schneider, B. (2004). *Outsourcing la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. (M. d. Garcés, Ed.) Bogotá, Colombia: Norma, S. A.
47. Solis Echeverria Magdalena, & V. (1998). *El otro Trabajo: el suministro de personas en las empresas*. Departamento de Estudios, Direccion del Trabajo.
48. Tejero, J. J. (2009). El transporte de Mercancias, enfoque Logistico de la Distribucion. En J. J. Anaya, *El Transporte de Mercancia, enfoque Logisitico de la Distribucion* (pág. 2). Madrid: ESIC.

49. Tejero, J. J. (2011). *Logística Integral: La Gestión Operativa de la Empresa*. Madrid: ESIC.
50. Torres, J. D. (2005). *El Outsourcing y su regulación en nuestro ordenamiento jurídico Laboral*. Lima.
51. Ugarte. (2009). Contrato Temporal vrs Subcontratado. En Ugarte. Mexico: Nuevo Siglo.
52. Upper Saddle River, Prentice Hall. (1972). *The History Of Management Thought* (2 ed.).
53. Valle, C. M. (2013). Evolución del Derecho de Contratos en Honduras. *Innovare* , 5.
54. Víctor Manuel islar Rivera, Elías Jiménez Sánchez, Florencia Vásquez Dominguez. (2003). *Tercerización del transporte en el contexto de la cadena de suministro*. México.
55. Victoria, M. (23 de Diciembre de 2011). *Outsourcing: Una alternativa eficiente para la cadena de Logística*. Obtenido de <http://revistalogistec.com/index.php/logistica/111-pymes/923-outsourcing-una-alternativa-eficiente-para-la-cadena-logistica>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Entrevistas a Gerentes y Supervisores

### ENTREVISTA

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Con el objetivo de profundizar sobre el tema de investigación, se realiza una entrevista personal para conocer y describir la factibilidad y viabilidad de tercerizar el servicio de reparto en la empresa Transportes y Servicios Omega (TSO).

Cargo en TSO: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en TSO: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera usted que los conductores de la empresa le brindan un adecuado cuidado a las unidades asignadas?
2. ¿Qué opina usted con respecto a tercerizar el servicio de reparto En TSO?
3. ¿Considera usted que la tercerización del servicio de reparto permitirá reducir los tiempos de entrega en los pedidos?
4. De acuerdo a las necesidades de la empresa ¿Cuál de las modalidades del Outsourcing se puede implementar en TSO? Off-Shoring, Co-Sourcing, In-House, Off-Site, Colaborativo?
5. De los siguientes períodos de tiempo. ¿En cuál de ellos se puede implementar la tercerización en el servicio de reparto:  
3 Meses                  6 Meses                  1 Año
6. En la actualidad ¿Se Cumple con el programa de Distribución? ¿Qué comentarios se reciben por parte de los clientes?
7. Al implementar la tercerización en el servicio de reparto ¿Considera usted que se cumplirá con el programa de pedidos, aumentará la satisfacción de los clientes al recibir el pedido en su propia casa?
8. ¿Se compensa a los clientes por retrasos en el servicio de distribución?
9. En la actualidad, ¿la empresa brinda seguimiento a los pedidos que realizan los clientes?
10. ¿Considera usted que al tercerizar el servicio de reparto se reducirán los costos por concepto de compra de vehículos, pólizas de seguro, costos laborales de la empresa?

Nombre y Firma del entrevistado: \_\_\_\_\_

## Anexo 2: Encuesta a colaboradores de TSO

### ENCUESTA

Los estudiantes en Maestría en Dirección Empresarial con orientación en Finanzas cursando la asignatura de Proyecto de graduación están realizando un estudio para determinar la factibilidad y viabilidad de tercerizar el servicio de reparto en la empresa Transportes y Servicios Omega, por lo que se le solicita responder a las siguientes interrogantes.

Instrucciones: Por favor conteste a todas las interrogantes marcando con una X la respuesta que mejor refleje su opinión.

1. ¿Se puede tercerizar el servicio de reparto en TSO?

- Muy de acuerdo
- De Acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

2. ¿Se debe tercerizar el servicio de reparto en TSO?

- Muy de acuerdo
- De Acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

3. Al tercerizar el servicio de reparto ¿Se reducirá los tiempos de entrega en los pedidos?

- Muy de acuerdo
- De Acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

4. ¿Participaría usted en un proceso de tercerización que lo incluya como socio de la empresa?

- Muy de acuerdo
- De Acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

Muy en desacuerdo

5. Período de tiempo en que se puede implementar la tercerización en el servicio de reparto

Tres Meses

Seis Meses

1 Año

6. ¿Considera usted que actualmente se cumple con el programa de pedidos?

Muy de acuerdo

De Acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

7. Al tercerizar el servicio de reparto ¿Se cumplirá con el programa de pedidos?

Muy de acuerdo

De Acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

8. Al tercerizar el servicio de reparto ¿Mejorará la satisfacción de los clientes si usted entrega cada pedido en la puerta de la casa?

Muy de acuerdo

De Acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

Nombre y Firma del entrevistado: \_\_\_\_\_



### Anexo 3: Encuesta a Clientes de TSO

#### ENCUESTA

Los estudiantes en Maestría en Dirección Empresarial con orientación en Finanzas cursando la asignatura de Proyecto de graduación están realizando un estudio para determinar el nivel de satisfacción con respecto al servicio de distribución de TSO, por lo que se le solicita responder a las siguientes interrogantes.

Instrucciones: Por favor conteste a todas las interrogantes marcando con una X la respuesta que mejor refleje su opinión.

Zona \_\_\_\_\_

Ruta \_\_\_\_\_

Numero de pedidos: \_\_\_\_\_

Genero \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a los servicios de reparto de TSO?
  - a. Muy satisfecho
  - b. Satisfecho
  - c. Ni satisfecho ni insatisfecho
  - d. Insatisfecho
  - e. Muy Insatisfecho
  
2. ¿Cómo se siente con respecto al trato que le brindan los colaboradores de TSO?
  - a. Muy satisfecho
  - b. Satisfecho
  - c. Ni satisfecho ni insatisfecho
  - d. Insatisfecho
  - e. Muy Insatisfecho
  
3. ¿Cómo se siente con el tiempo que tardan los colaboradores de TSO en la entrega de sus productos?
  - a. Muy satisfecho
  - b. Satisfecho
  - c. Ni satisfecho ni insatisfecho
  - d. Insatisfecho
  - e. Muy Insatisfecho
  
4. ¿Considera Ud. que la empresa toma en cuenta sus sugerencias?

Sí	No
----	----

5. ¿Cómo se siente con respecto a los horarios de reparto de los productos?
- a. Muy satisfecho
  - b. Satisfecho
  - c. Ni satisfecho ni insatisfecho
  - d. Insatisfecho
  - e. Muy Insatisfecho
6. ¿Su caja de pedido le llega en buen estado?
- Sí                                  No
7. ¿La empresa compensa a sus clientes por retrasos en el servicio de distribución?
- Sí                                  No
8. ¿Su pedido le es entregado completo?
- Si                                  No
9. ¿La empresa le ofrece el servicio post-venta?
- Si                                  No
10. ¿Con qué frecuencia realiza pedidos a Avon?
- a. Todas las campañas
  - b. Intercalada
  - c. Esporadicamente
  - d. otros

Nombre y Firma del entrevistado:\_\_\_\_\_

**Anexo 4: Planilla correspondiente a la primera quincena de febrero 2014**

<b>No.</b>	<b>Nombre del colaborador</b>	<b>Fecha de Ingreso</b>	<b>Departamento</b>	<b>Puesto</b>	<b>Salario</b>
1.	Blanca Zulema López Reyes	01/03/2012	Bodega	Facturación	
2.	Alfredo Barrientos Laínez	10/09/2013	Administrativo	Atención al cliente	
3.	Víctor Manuel Vega Salgado	07/05/2013	Administrativo	Atención al cliente	
4.	José Luis Meléndez Gutiérrez	15/03/2005	Administrativo	Gerente de OPS.	
5.	Alex Oswaldo Reyes Ruíz	01/03/2013	Administrativo	Liquidaciones	
6.	Esaú Jeremías Gonzales	16/04/2012	Administrativo	Liquidaciones	
7.	Reina Rosibel Rovelo Turcios	16/01/2004	Administrativo	Liquidaciones	
8.	Ismael Alcides López	24/11/2011	Administrativo	Supervisor	
9.	Néstor David Álvarez	23/01/2013	Bodega	Auxiliar de bodega	
10.	José Nelson Pavón	08/11/2014	Bodega	Encargado de Bodega	
11.	Danny Josué Alvarado	20/06/2011	Operaciones	Co-piloto	
12.	Ever Noé López	03/10/2012	Operaciones	Co-piloto	
13.	Adán Leonel Vásquez Gómez	19/11/2010	Operaciones	Co-piloto	
14.	Elvin Adalid Mendoza Molina	14/05/2013	Operaciones	Co-piloto	
15.	Elvin Rogelio Matute	25/04/2007	Operaciones	Co-piloto	
16.	Gustavo Adolfo Rodríguez Salgado	08/05/2010	Operaciones	Co-piloto	
17.	Johnny Francisco Rivera Matute	25/06/2005	Operaciones	Co-piloto	
18.	Jorge Reniery Rodríguez Varela	24/02/2010	Operaciones	Co-piloto	
19.	Juan Antonio Fonseca Rodríguez	26/04/2011	Operaciones	Co-piloto	
20.	Melvin Nahúm Vásquez	15/08/2011	Operaciones	Co-piloto	
21.	Olvin Nahúm Alvarado Matute	18/05/2012	Operaciones	Co-piloto	

**Planilla correspondiente a la primera quincena de febrero 2014**

<b>No.</b>	<b>Nombre del colaborador</b>	<b>Fecha de Ingreso</b>	<b>Departamento</b>	<b>Puesto</b>	<b>Salario</b>
22.	Orvin David Suazo Romero	03/11/2010	Operaciones	Co-piloto	
23.	Alejandro José Salgado Osorto	24/07/2012	Operaciones	Piloto	
24.	Darwin Daniel Estrada López	29/01/2013	Operaciones	Piloto	
25.	Erick Abner Hernández Escoto	15/02/2011	Operaciones	Piloto	
26.	Gerardo Alexis Soto	19/05/2009	Operaciones	Piloto	
27.	Ignacio Alberto Brevé Matute	02/01/2002	Operaciones	Piloto	
28.	Ivan Ariel Posadas Matute	05/11/2013	Operaciones	Piloto	
29.	José Vicente Ardón Bustillo	05/03/2011	Operaciones	Piloto	
30.	Luis Armando Cáceres Mejía	24/07/2013	Operaciones	Piloto	
31.	Marco Tulio Alvarado	21/04/2012	Operaciones	Piloto	
32.	Nilzon Moreno Moreno	10/11/2011	Operaciones	Piloto	
33.	Santos Joel Maldonado	27/02/2012	Operaciones	Piloto	
4.	Wilmer Adrián Vásquez Carranza	01/03/2015	Operaciones	Piloto	

**Tabla No 72, Planilla Primera quincena Febrero 2014, 2/2 (Op.Cit)**

## **ANEXO 5: CONTRATO DE SERVICIO DE OUTSOURCING**

En la ciudad de Tegucigalpa Municipio del Distrito Central a los xx días del mes de xxx de 2014

### **REUNIDOS**

Nosotros (...) mayor de edad, con Número de tarjeta de identidad (...) y en nombre y representación de (...), en adelante, el “**CLIENTE**”, domiciliada en Colonia 21 de Octubre, Avenida los Próceres contiguo a SAT de Honduras.

DE OTRA PARTE, (...) mayor de edad, con número de tarjeta de identidad (...) y en nombre y representación de la mercantil (...), en adelante, el “**PROVEEDOR**”, domiciliada en (...), calle (...) nº (...), C.P. (...) y C.I.F. (...).

El CLIENTE y el PROVEEDOR, en adelante, podrán ser denominadas, individualmente, “**la Parte**” y, conjuntamente, “**las Partes**”, reconociéndose mutuamente capacidad jurídica y de obrar suficiente para la celebración del presente Contrato para la distribución de los productos AVON de Honduras objetos de este contrato mediante un servicio de Externalización a la empresa “Transportes y Servicios Omega”

Siendo el PROVEEDOR especializado distribución de productos de belleza.

Que las Partes están interesadas en celebrar un contrato de Outsourcing en virtud del cual el PROVEEDOR preste al CLIENTE los servicios de: *Distribución de productos de belleza puerta a puerta.*

Por lo tanto las partes reunidas en la sede social del CLIENTE, acuerdan celebrar el presente contrato de OUTSOURCING, de acuerdo con las siguientes **CLÁUSULAS**

### **PRIMERA**

En virtud del Contrato el PROVEEDOR se obliga a prestar al CLIENTE los servicios de *distribución de productos de belleza puerta a puerta*, en adelante “**los Servicios**”. Y

así el CLIENTE externaliza de su empresa dichos servicios, en los términos y condiciones previstos en el Contrato y en todos sus Anexos.

## **SEGUNDA.**

Los términos y condiciones generales y específicos de prestación de los servicios se prestarán en los siguientes términos y condiciones generales:

El PROVEEDOR responderá de la calidad del trabajo desarrollado con la diligencia exigible a una empresa experta en la realización de los trabajos objeto del Contrato.

El PROVEEDOR se obliga a gestionar y obtener, a su cargo, todas las licencias, permisos y autorizaciones administrativas que pudieren ser necesarias para la realización de los Servicios.

El PROVEEDOR se hará cargo de la totalidad de los tributos, cualquiera que sea su naturaleza y carácter, que se devenguen como consecuencia del Contrato, así como cualesquiera operaciones físicas y jurídicas que conlleve, salvo el Impuesto sobre Volumen de ventas, que el PROVEEDOR repercutirá al CLIENTE.

El PROVEEDOR guardará confidencialidad sobre la información que le facilite el CLIENTE en o para la ejecución del Contrato o que por su propia naturaleza deba ser tratada como tal. Se excluye de la categoría de información confidencial toda aquella información que sea divulgada por el CLIENTE, aquella que haya de ser revelada de acuerdo con las leyes o con una resolución judicial o acto de autoridad competente. Este deber se mantendrá durante un plazo de cinco años a contar desde la finalización del servicio.

El PROVEEDOR responderá, por tanto, de las infracciones en que pudiera incurrir en el caso de que destine los datos personales a otra finalidad, los comunique a un tercero, o en general, los utilice de forma irregular, así como cuando no adopte las medidas correspondientes para el almacenamiento y custodia de los mismos. A tal efecto, se obliga a indemnizar al CLIENTE, por cualesquiera daños y perjuicios que sufra directamente, o por toda reclamación, acción o procedimiento, que traiga su causa de un incumplimiento o cumplimiento defectuoso por parte del PROVEEDOR de

lo dispuesto tanto en el Contrato como lo dispuesto en la normativa reguladora de la protección de datos de carácter personal.

El PROVEEDOR únicamente tratará los datos de carácter personal a los que tenga acceso conforme a las instrucciones del CLIENTE y no los aplicará o utilizará con un fin distinto al objeto del Contrato, ni los comunicará, ni siquiera para su conservación, a otras personas. En el caso de que el PROVEEDOR destine los datos a otra finalidad, los comunique o los utilice incumpliendo las estipulaciones del Contrato, será considerado también responsable del tratamiento, respondiendo de las infracciones en que hubiera incurrido personalmente.

El PROVEEDOR deberá adoptar las medidas de índole técnica y organizativas necesarias que garanticen la seguridad de los datos de carácter personal y eviten su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado

El PROVEEDOR responderá de la corrección y precisión de los documentos que aporte al CLIENTE en ejecución del Contrato y avisará sin dilación al CLIENTE cuando detecte un error para que pueda adoptar las medidas y acciones correctoras que estime oportunas.

El PROVEEDOR responderá de los daños y perjuicios que se deriven para el CLIENTE y de las reclamaciones que pueda realizar un tercero, y que tengan su causa directa en errores del PROVEEDOR, o de su personal, en la ejecución del Contrato o que deriven de la falta de diligencia referida anteriormente.

Las obligaciones establecidas para el PROVEEDOR por la presente cláusula serán también de obligado cumplimiento para sus posibles empleados, colaboradores, tanto externos como internos, y subcontratistas, por lo que el PROVEEDOR responderá frente al CLIENTE si tales obligaciones son incumplidas por tales empleados.

El PROVEEDOR prestará los Servicios en los siguientes términos y condiciones específicos: *Entrega de pedidos en las siguientes zonas: Tegucigalpa, Sabana Grande, El Porvenir, Yuscarán, Danlí, Trojes, Morocelí, El Zamorano, El Corpus, San Marcos de Colón, San Lorenzo, Amapala, Comayagua, La Paz, Marcala,*

*Siguetepeque, Juticalpa, Catacamas, La Unión; la entrega del pedidos será en la puerta de la consejera o consejero según la zona de distribución en la que se tenga acceso vehicular.*

Estos servicios se llevarán a cabo de manera que supongan una actualización de todos los sistemas del CLIENTE, llegando a la máxima eficiencia de los mismos.

Los servicios prestados por el PROVEEDOR se realizarán en los centros de trabajo del CLIENTE.

El horario de la prestación de los servicios será dentro del horario de trabajo del CLIENTE en los centros de trabajo, (04:00-22:00 horas) *[Lunes-Sábado y si lo ameritan las circunstancias los días domingo]*.

El PROVEEDOR garantiza al CLIENTE que todo el software que se instale en los equipos del CLIENTE o aquel que sea usado para implementar sus funciones, es original, y no vulnera ninguna ley, derecho o interés de tercero alguno, en especial los referidos a propiedad industrial e intelectual y que cuenta con las correspondientes licencias de uso para funcionar. El PROVEEDOR, salvo pacto en contrario y por escrito, hará la cesión al cliente de aquellas licencias de uso sobre del software que instale en los equipos del cliente, quien se entenderá que no adquiere la propiedad de las mismas, ni el derecho de exclusividad respecto a su uso.

El PROVEEDOR se compromete a no realizar los servicios objeto de este contrato a ningún competidor del CLIENTE, ya sea directo o indirecto.

El PROVEEDOR ejecutará el Contrato realizando de manera competente y profesional los Servicios, cumpliendo los niveles de calidad exigidos y cuidando diligentemente los materiales del CLIENTE que tuviera que utilizar como consecuencia del Contrato.



### **TERCERA**

El CLIENTE es el único responsable de determinar si los servicios que constituyen el objeto de este Contrato se ajustan a sus necesidades, por lo que el PROVEEDOR no garantiza que los servicios contratados se ajuste a las necesidades específicas del CLIENTE.

### **CUARTA**

El precio del Contrato es de un pago inicial de Treinta y cinco lempiras por pedido entregado tanto en la zona rural como en el distrito central, Impuesto sobre ventas excluido IVA excluido.

El pago de las facturas se realizará, tras la aceptación de los trabajos por el CLIENTE, mediante transferencia bancaria a los 05 días de la fecha de recepción de la factura a la siguiente cuenta corriente titularidad del PROVEEDOR: (...) *[indicar nº de cuenta]*.

Los trabajos realizados fuera de este contrato se facturarán a y se pagarán conforme la cláusula anterior.

### **QUINTA**

El plazo de duración del presente Contrato es de (Cinco años) a partir de la fecha referida en el encabezamiento del Contrato. El Contrato podrá ser prorrogado expresamente y por escrito.

### **SEXTA**

Todos los Servicios prestados por el PROVEEDOR se realizarán por personal especializado en cada materia. El personal del PROVEEDOR acudirá previsto de todo el material necesario, adecuado y actualizado, para prestar los Servicios.

Los problemas se resolverán en un período máximo de 24 horas máximo e idealmente de forma inmediata.

Se entiende por incidencia crítica: las incidencias que, en el marco de la prestación de los Servicios, afectan significativamente al CLIENTE. *[Incumplimiento de cobertura de zonas]*

Se entiende por incidencia grave: las incidencias que, en el marco de la prestación de los Servicios, afectan moderadamente al CLIENTE. *[Retrasos en la entrega de los pedidos dentro de las 24 horas programadas]*

Se entiende por incidencia leve: las incidencias que se limitan a entorpecer la prestación de los Servicios. *[Retrasos en los horarios menores a los 20 minutos]*

El estado de los Servicios se revisará de forma diaria por el CLIENTE y el PROVEEDOR para comprobar su buen funcionamiento.

#### **SÉPTIMA**

Las Partes podrán modificar el contrato de mutuo acuerdo y por escrito.

#### **OCTAVA**

Las Partes podrán resolver el Contrato, con derecho a la indemnización de daños y perjuicios causados, en caso de incumplimiento de las obligaciones establecidas en el mismo.

#### **NOVENA**

Las notificaciones que se realicen las Partes deberán realizarse por correo con acuse de recibo *[o cualquier otro medio fehaciente que acuerden las Partes]*.

#### **DÉCIMA**

Transportes y Servicios Omega cede los vehículos a: \_\_\_\_ por un valor de \_\_\_\_\_, pagaderos mensualmente a partir del año 2015.

El proveedor deberá estacionar el vehículo en las instalaciones del cliente posterior a la distribución, lo anterior mientras se culmina de cancelar el importe total del valor del vehículo.

Cada uno de los vehículos al final de la campaña de ventas deberá ser evaluado por el personal técnico que permita diagnosticar en forma oportuna cualquier posible falla mecánica de la unidad evitando así exponer la entrega del producto del cliente (Productos Avon).

El proveedor se compromete a entregar los pedidos en tiempo y forma en las zonas según programación.

Es responsabilidad del proveedor de servicio informar de forma escrita lo referente a tiempos y kilometraje invertidos y observaciones de campo que se den en cada uno de los repartos efectuados, para ello se les proveerá de un formato de control que ya es existente en la compañía y se denomina Bitácora de entrega en ruta.

Es responsabilidad del subcontratado que las renovaciones del seguro de vida así como el que cubre a la unidad esté al día con los pagos.

El proveedor es responsable del mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo a excepción de la revisión técnica que correrá por cuenta del proveedor.

Es responsabilidad de cada uno de los proveedores de servicio entregar sin diferencia la liquidación de entrega de cada uno de los repartos.

El presente contrato de distribución tiene una vigencia de cinco años a partir de la fecha de firma del contrato.

El presente contrato tiene carácter mercantil, no existiendo en ningún caso vínculo laboral alguno entre el CLIENTE y el personal del PROVEEDOR que preste concretamente los Servicios.

Toda controversia derivada de este contrato o que guarde relación con él –incluida cualquier cuestión relativa a su existencia, validez o terminación- será resuelta mediante arbitraje DE DERECHO, administrado por la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa, de conformidad con su Reglamento de Arbitraje vigente a la fecha de presentación de la solicitud de arbitraje.

Se funda el presente contrato con base en la legislación del Código de Comercio de Honduras, Artículo 7 Libro primero de los comerciantes y sus auxiliares, Título primero Comerciante individual; Artículo 202 Sección sexta de la Administración y Representación de la Sociedad; Artículos 384,390 Capítulo II Inscripción en la Cámara de Comercio; Artículos 691,692, 694, 696 Capítulo I de las Obligaciones en General; Artículos 1079-1086, 1100 Sección tercera Transporte de cosas; Artículo 1116 Pólizas; Artículos 1202-1208 Seguro de transporte.

Tegucigalpa Municipio del Distrito Central a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_ del año 2014

<b>POR EL CLIENTE</b>	<b>POR EL PROVEEDOR</b>
<p><b>Nombre completo</b></p> <p><b>Número de tarjeta de identidad</b></p> <p><b>Firma</b></p>	<p><b>Nombre completo</b></p> <p><b>Número de tarjeta de identidad</b></p> <p><b>Firma</b></p>