

UNIVERSIDAD DR. JOSE MATIAS DELGADO
FACULTAD DE ECONOMIA, EMPRESA Y NEGOCIO



**“OUTSOURCING COMO UN MODELO ALTERNATIVO DE GESTIÓN GERENCIAL
PARA RESTAURANTES DE LA MEDIANA EMPRESA EN LA ZONA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”**

ASESOR:
LIC. GUILLERMO MAGAÑA

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:
CAMILA RENEE CANALES BETTAGLIO
ARTURO EFRAIN CASTRO REYES

PARA OPTAR A LA LICENCIATURA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ANTIGUO CUSCATLAN, 16 DE ABRIL DE 2009

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I. ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL	1
1.1. Antecedentes del Outsourcing	1
1.1.1. Antecedentes del Outsourcing en El Salvador	3
1.2. Antecedentes de la Administración	6
1.2.1. Situación actual de la Administración	9
1.3. Antecedentes de la mediana empresa en El Salvador	10
1.3.1. Situación actual de la mediana empresa en El Salvador	13
1.4. Antecedentes de los restaurantes	14
1.4.1. Antecedentes de los restaurantes en El Salvador	15
1.4.2. Situación actual de los restaurantes en El Salvador	19
CAPITULO II. MARCO TEORICO	20
2.1. Marco Teórico del Outsourcing	20
2.1.1. Definición del Outsourcing	20
2.1.2. Metodología del Outsourcing	22
2.1.3. Objetivos del Outsourcing	23
2.1.4. Ventajas del Outsourcing	25
2.1.5. Desventajas del Outsourcing	26
2.1.6. Áreas de aplicación de Outsourcing	27
2.1.7. Áreas donde no se aplica el Outsourcing	28
2.1.8. Estrategias del Outsourcing	29
2.1.9. Modelos de aplicación de Outsourcing	29
2.2. Marco Teórico de la Administración	30
2.2.1. Definición de Administración	30
2.2.2. Funciones de Administración	31
2.2.2.1. Planeación	31

2.2.2.2. Organización	32
2.2.2.3. Dirección	32
2.2.2.4. Control	32
2.2.3. Niveles Administrativos	33
2.2.3.1. Definición de Gerente	33
2.2.3.2. Habilidades Gerenciales	35
2.2.4. La Administración como ventaja competitiva	36
2.2.4.1. Competitividad de Costos	36
2.2.4.2. Competitividad de Calidad	36
2.2.4.3. Competitividad de Velocidad	36
2.3. Marco Teórico de la mediana empresa	37
2.3.1. Definición de la mediana empresa	37
2.3.2. Clasificación de la mediana empresa	37
2.4. Marco Teórico de los Restaurantes	38
2.4.1. Definición de Restaurantes	38
2.4.2. Clasificación de los tipos de Restaurantes	39
2.4.3. Problemas más comunes en los Restaurantes	43
2.4.4. Áreas de aplicación de Outsourcing	44
CAPITULO III. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	45
3.1. Objetivo General de la Investigación	45
3.1.1. Objetivos Específicos de la Investigación	45
3.1.2. Hipótesis	45
3.2. Metodología de la investigación	46
3.2.1. Tipo de Investigación	46
3.2.2. Fuentes de Investigación	46
3.3. Métodos de Investigación	46
3.3.1. Determinación del Universo	47
3.4. Muestra	47
3.5. Presentación de los resultados de la Investigación	48

CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
4.1. Conclusiones	82
4.2. Recomendaciones	85
CAPITULO V. GUIA DE IMPLEMENTACION DE OUTSOURCING COMO MODELO ALTERNATIVO DE GESTION GERENCIAL PARA RESTAURANTES	87
5.1. Pasos de la metodología	87
5.2. Factores relevantes en el proceso de contratación	93
BIBLIOGRAFIA	98
ANEXOS	100

INTRODUCCION

El presente trabajo de graduación, tiene como objetivo principal establecer la importancia del Outsourcing como alternativa de gestión gerencial para los restaurantes de la mediana empresa en la zona metropolitana de San Salvador.

El primer capítulo, comprende los antecedentes y situación actual de: Outsourcing, Administración y Mediana Empresa del Área Metropolitana de San Salvador.

El segundo capítulo, se compone por el Marco Teórico, donde se abordan aspectos generales del Outsourcing como su definición, metodología, objetivos, ventajas, desventajas, áreas de aplicación, entre otros. También se hace énfasis en los aspectos generales de la Administración (Gestión Gerencial), definición, funciones, niveles administrativos, ventajas competitivas, entre otros. Además cuenta con información referente a la Mediana Empresa y a los Restaurantes.

El tercer capítulo, está compuesto por la investigación de campo, el objetivo general y los objetivos específicos. Además de la metodología, población a investigar, tamaño de la muestra, y para finalizar los resultados obtenidos de la investigación presentados mediante gráficos analizados.

El cuarto capítulo, consiste en las conclusiones y recomendaciones sugeridas como resultado de la investigación de campo.

En el quinto capítulo, se presenta la propuesta de solución que consiste en la elaboración de una guía, la cual ayudará a los propietarios o gerentes de los restaurantes del área metropolitana de San Salvador a que puedan implementar los servicios de Outsourcing en sus negocios de forma práctica y clara.

CAPITULO I. ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL

1.1. Antecedentes del Outsourcing¹

Al inicio de la era post-industrial en la segunda mitad del siglo XVIII, se inicia la competencia en los mercados globales, y es en ese momento cuando diferentes compañías toman la decisión que personas o empresas ajenas a ella, asuman ciertas responsabilidades en áreas que no son el giro principal del negocio, debido a que su capacidad de prestar servicios parecía no ser suficiente para poder cumplir las estrategias de crecimiento propuestas. Es precisamente esta decisión de utilizar a personal externo a la empresa para la realización de ciertas actividades, lo que actualmente se conoce como Outsourcing.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en si mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores, sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, debido a que los departamentos de una empresa nunca podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacen las agencias independientes especializadas en un área. Además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

Fue positivamente, a inicios de los setenta, que el Outsourcing comenzó a ganar credibilidad como una herramienta de solución principalmente en las áreas de información tecnológica de las compañías.

En si el término Outsourcing o subcontratación de servicios a través de empresas externas, surge a finales de los años ochenta para describir el aumento en la tendencia de grandes empresas que transferían sus sistemas de información a terceros. Algunas de las empresas que incursionaron en

¹ Rothery, Brian y otro "Outsourcing": La Subcontratación, editorial Limusa, S.A. México, 2003.

esta práctica fueron Internacional Business Machines (IBM) y Kodak, las cuales firmaron contratos en donde delegaban la totalidad de sus sistemas de información a empresas externas. Estas empresas obtuvieron resultados positivos e inmediatos, de tal manera que en poco tiempo, toda la industria comenzó a utilizar el Outsourcing como una estrategia esencial para lograr competir exitosamente en el mercado.

Durante estos mismos años, sumada a la globalización económica, se presentó una recesión económica mundial que obligó a las firmas a establecer la reducción de costos como política de competitividad y eficiencia. Esta coyuntura permitió que la tercerización tomara aún mas fuerza, ya que además de incrementar la especialización, permitía reducir costos, eliminaba la necesidad de inversiones futuras y minimizaba el pasivo laboral.

El Outsourcing se convirtió en una alternativa que permitía a las empresas ser más eficientes, ya que compañías externas podían proveer los mismos servicios de manera especializada y a menores costos, que difícilmente podrían ser superadas por la misma empresa.

A medida que más empresas utilizaban el Outsourcing, se comprobó que se podía lograr un mejor servicio con una menor inversión de capital y tiempo. Las empresas comprendieron que en vez de perder el control sobre las actividades que eran transferidas a terceros, obtenían un mejor control sobre sus respectivas áreas de responsabilidad, y estaban en mejores condiciones de dirigir su atención a los aspectos estratégicos de sus funciones.

La realidad es que siempre se ha hecho Outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada y a pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas; en países como México, cuando se registró la crisis económica de 1995, constituyó la plataforma de lanzamiento para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo, dado que para muchas compañías al reducir costos e incrementar la productividad sería la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Uno de los factores que ha contribuido al crecimiento del Outsourcing es el cambio de mentalidad que se tenía sobre el concepto “empresa”, cuyo pensamiento era ser autosuficiente, integrada verticalmente y controladora de todos los recursos y servicios que se prestan en ella.

Esta rígida estructura vertical tuvo que cambiar debido a las tendencias en ese momento que conllevaban ciertas desventajas tales como:

- Dificil adaptación al cambio. Las organizaciones con grandes estructuras son más lentas en reconocer y actuar ante una necesidad de cambio.
- Mayor necesidad de inversión. Las empresas que controlaban los factores de producción requieren grandes inversiones en activos y/o capacitación del recurso humano.
- Escudo de inversiones deficiente. Nueva tecnología de punta puede volver obsoleto el quipo y a empleados capacitados de una empresa.
- Costos fijos. Las organizaciones con grandes estructuras requieren de una alta estructura de costos fijos que les permita mantener todas sus operaciones.

El Outsourcing se convirtió en una herramienta efectiva para contrarrestar las limitaciones de la estructura vertical, logrando hacer una organización más flexible e integrada horizontalmente, buscando maximizar los recursos de la empresa a través de una estructura de contrataciones externas que ofrecen tecnología y experiencia, logrando complementar las capacidades de las empresas.

1.1.1. Antecedentes del Outsourcing en El Salvador²

En la década de los años setenta, en El Salvador se comenzaron a crear las empresas de Outsourcing o tercerización en las áreas de control interno,

² Revista ASI, El Outsourcing en El Salvador; Urrutia, Roberto Enrique, 2000.

auditoria y contabilidad, debido a la necesidad que tenían las empresas de tener una mejor validación de sus estados financieros. Las empresas como López Salgado y Cía. o Price Waterhouse fueron de las primeras en ofrecer el servicio de tercerización.

Posteriormente en la década de los años ochenta, cuando se agudizaron los problemas de la guerra, la preocupación de los empresarios y propietarios del sistema financiero los llevó a tomar la decisión de contratar recursos externos para la curiosidad de los valores y el traslado de fondos; creándose así las empresas de seguridad.

Empresas salvadoreñas del sector financiero comenzaron a introducir esta práctica, subcontratando servicios de carácter operativo como limpieza interna y seguridad, hasta llegar a subcontratar servicios que tienen un grado más grande de complejidad y especialidad como recursos humanos por ejemplo; encontrándose así la oportunidad de ofrecer mejor calidad y servicios a través de la concentración de recursos en la actividad principal de cada empresa en particular.

En esa misma década, una empresa del sector público (Banco Central de Reserva) dio un cambio total de cultura y un desarrollo de calidad total hacia la excelencia corporativa. Se analizaron muy detenidamente todas las actividades que contribuían al progreso de la institución, y se concluyó que todos los servicios que prestaban las empresas de Outsourcing que existían en ese entonces, no contribuían directamente con el cumplimiento de los objetivos propios del giro del negocio.

Si bien el Banco Central de Reserva impulsó la aceptación del Outsourcing en El Salvador, por otra parte, la cultura empresarial salvadoreña y los paradigmas no permitían que todo el personal fijo contratado para el cumplimiento de los objetivos de una empresa pudiera ser sustituido por compañías externas a la empresa – que por cierto en ese momento eran muy pocas -. Por tal razón, muchas compañías, no conocieron los beneficios de la contratación externa.

La institución antes mencionada – Banco Central de Reserva -, decidió subcontratar a finales de los 80 a una compañía que le brindase el servicio de seguridad, así como a una compañía para la limpieza total de sus instalaciones, la cual incluía el ordenamiento, pisapapeles, servicios de agua y café para todo el personal. Inmediatamente los costos disminuyeron gracias al personal capacitado y eficiente subcontratado, y al hecho de no tener que encargarse del pasivo laboral y la alta rotación.

Fue este Banco, y su decisión de subcontratar estos servicios, el que prácticamente marcó el rumbo del Outsourcing en El Salvador, ya que a partir de esta fecha muchas compañías de servicio de limpieza y seguridad se integraron al mercado nacional.

A finales de los años 80 el Outsourcing ya estaba cimentado, pero el término aún no era utilizado, y las áreas de mayor aplicación en esta época eran: seguridad, jardinería, limpieza, construcción, mensajería, administración de planillas, entre otros.

Las causas principales que dieron auge al Outsourcing en el país fueron la Globalización y la Reingeniería, ya que las empresas se vieron en la necesidad de subcontratar para reducir los costos y poder competir en el ámbito internacional. Por ejemplo, Xerox de El Salvador comenzó a subcontratar servicios externos en el área técnica y de créditos y cobros.

En 1987, la empresa SUPERIOR se inició en El Salvador en el área de limpieza y administración de personal; siendo su primer cliente la Embajada de los Estados Unidos. Hoy en día, esta empresa ofrece sus servicios a empresas grandes y medianas de gran prestigio.

Han surgido además, empresas de Reclutamiento y Selección de Personal como: Price Waterhouse, Preselección Empresarial, Search y Contacto, S.A. entre otras, que actualmente compiten en este nicho de mercado.

En El Salvador la primera empresa que institucionalizó el Outsourcing fue “Outsource S.A.” en 1998, empresa que se dedica a proveer personal de limpieza, mensajería y jardinería ésta adquirió los compromisos que la ley exige para mantener a estas personas dentro de la empresa.

En los años 90 surgieron otras empresas que ofrecían servicios de Outsourcing como: Servicios Logísticos, Xerox de El Salvador, Gigante Express, DICOM, Yale (Materiales de Construcción), Prologic (Logística y Servicios Técnicos), BODESA (Bodegaje), entre otras.

Debido a que el Outsourcing no es regido por la ley, no es metódico y no necesita de rigurosos controles, no existen registros que contengan datos mayores de sus antecedentes.

1.2 Antecedentes de la Administración³

Antes del Siglo XX, la producción industrial se realizaba en un esquema de talleres desorganizados con irregulares estructuras piramidales, con una forma de trabajo típicamente artesanal y una forma de administrar empírica, basada solamente en la experiencia y en el sentido común.

La preocupación de los industriales era establecer una mecánica para la realización de trabajos en operaciones parciales y así lograr una mejor producción con el fin de aprovechar los avances tecnológicos que brindaban las nuevas formas de utilización de la energía que redundarían en una expansión de sus empresas y de sus mercados.

A principios del siglo XX surgen los primeros instintos sistemáticos para establecer principios de administración basados en métodos científicos (como la observación y la medición) para eficientar la producción.

En América, Federico W. Taylor: considerado el padre de la administración científica, estableció los principios para la llamada organización racional del

³ Administración; Benavides Pañeda, Javier; México, 2004.

trabajo. Su propuesta fue un modelo mecanicista que centró su interés en la tarea encomendada y en el procedimiento de trabajos adecuados para que la persona lograra su máximo rendimiento (de ahí el concepto de “hombre económico”) como un factor de eficiencia industrial. En esta propuesta sobresalen los estudios para la división del trabajo que condujeron a la especialización, el estudio de tiempos y movimientos como base para la designación de cargas de trabajo, y la creación de sistemas para seleccionar al trabajador, capacitarlo y remunerarlo con base en la producción.

Al mismo tiempo, en Europa surgía con Henry Farol la escuela de la administración clásica, cuya preocupación central era la estructura de la organización, definiendo las funciones básicas de la empresa: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas (esta con la tarea de formular el programa de acción, coordinar acciones, armonizar intereses y representarla en su totalidad) de ahí surge su concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), y sus principios generales de índole universal. Este enfoque estructural desplaza el enfoque centrado en el individuo de Taylor, pero no se preocupa por investigar ni experimentar para probar sus principios, por lo que fue fuertemente criticado también.

Estas dos primeras propuestas de escuelas clásicas de administración (Taylor y Farol) prevalecieron hasta 1940 en todo el mundo industrial; pero desde 1923 se venía gestando un movimiento para corregir la fuerte explotación de los empleados debido al énfasis de estas escuelas en los sistemas de trabajo y en los recursos técnicos.

La necesidad de eliminar el descontento y la alta rotación del personal despertó la preocupación en el recurso humano de la empresa. Las investigaciones de R.F. Hoxie alertaron sobre lo autocrático de los principios de Taylor y Farol, y posteriormente los estudios de Elton Mayo (estudios Hawthorne) demostraron la necesidad de humanizar en trabajo; nace el concepto de “Hombre Social”.

Además de estas investigaciones, hubo factores como el desarrollo de la psicología y de la sociología y la influencia de una filosofía pragmática que favorecieron la participación de los trabajadores principalmente en los Estados Unidos para afrontar la crisis económica de 1929.

Esto llevó al surgimiento de una nueva escuela de administración considerada como “relaciones humanas” que permaneció hasta 1950. El fuerte paternalismo de esta propuesta y la separación de los postulados del enfoque clásico, condujeron a una visión parcial de las variables principales de la organización sin involucrarse con rigor científico en la experimentación de los problemas y con políticas visiblemente manipuladoras, que fueron firmemente rechazadas por las organizaciones laborales. Esta escuela marca el nuevo enfoque de la administración como ciencia social.

En el intento por equilibrar y darle una dimensión real a cada variable organizacional se desarrollaron escuelas alternativas que muchos autores consideran como moda, ya sea por su aplicación pasajera o por el poco impacto en el sector productivo como la burocracia que persigue adecuar los medios a los objetivos; el estructuralismo que visualiza a la organización como un todo y analiza sus relaciones; la corriente neoclásica que retorna los postulados clásicos adaptándolos a las nuevas situaciones orientadas en un proceso administrativo; la teoría del comportamiento donde prevalece el énfasis en las personas, eliminando las posiciones normativas y paternalistas; a partir de 1962 surge el movimiento del D.O. que propicia el desarrollo individual y organizacional considerando el ambiente.

Todas estas nuevas formas de liderazgo llegaron a enfatizar la consecución de objetivos.

Hasta ese momento el desenvolvimiento de la teoría de la administración se venía enriqueciendo por el pragmatismo de sus principios y por el eclecticismo en su desarrollo, pero dejaba de lado una variable fundamental: la fuerza de la interacción de las organizaciones con su ambiente.

A partir de la propuesta interdisciplinaria de Ludwig Von Bertalanffy de la teoría general de sistemas, se considera cualquier objeto de estudio (en este caso, la administración) como un sistema donde lo importante es comprender las interrelaciones de sus elementos y el proceso de intercambio con su ambiente.

El desarrollo de la cibernética como ciencia de conexión entre las demás ciencias y el uso de modelos matemáticos (investigación de operaciones) para la toma de decisiones y solución de problemas, permite crear estructuras conceptuales que adoptan el enfoque socio técnico (subsistema social y subsistema técnico). El enfoque sistemático es la forma más común de entender y llevar a cabo la administración de las organizaciones, basado en el concepto de “hombre funcional” donde los participantes interactúan desempeñando distintos papeles provocando efectos sinérgicos (donde el todo es mayor a la simple suma de sus partes).

Diversas Investigaciones (Chandlers, Burns Stalker; Lawrence y Lorsch; Lean Woodward) llegaron a demostrar cómo los sistemas organizacionales están condicionados por las características ambientales, en particular por la tecnología, generando una visión contingente (donde no existe una mejor forma de administrar) con una relación funcional (si, luego entonces) entre las condiciones del ambiente y la gestión organizacional.

1.2.1 Situación actual de la Administración⁴

El país, en el momento en que comenzó la reactivación económica por el retroceso ocasionado durante la década del 80 así como los desastres naturales, llegó a la realidad de que había un retraso en nuestra economía equivalente a 30 años. En los últimos 5 años ha habido cambios en la economía así como en la infraestructura de comunicaciones y del sistema financiero, la dolarización, la economía en crecimiento y el perfil del salvadoreño como emprendedor al que su actitud positiva de querer

⁴ Entrevista con Augusto Dumit, Director Regional ADEN

progresar lo ha hecho hasta cierto punto inmune a las adversidades es la razón por la que en muchos sectores esta al frente del resto de países de Centroamérica.

Actualmente se ha producido un acercamiento muy importante por la firma del TLC ya que es necesario tener oportunidades para exportar a los Estados Unidos. La llegada de capital extranjero de bancos internacionales que han comprado los Bancos Nacionales ha inyectado liquidez al mercado, la llegada de empresas extranjeras con procesos de calidad mundial hace que se compare lo que se ha hecho en los últimos 30 años y darse cuenta que hay una brecha muy grande, que puede mejorarse con herramientas de gestión, entrenamientos, capacitación y mejores prácticas.

Esto ha generado un efecto que hace que las empresas despierten e implementen estas prácticas. La apertura de información en el Internet y el análisis de otras compañías permiten ver que actualmente lo que se esta haciendo no es totalmente correcto y que existen nuevas formas de administrar. Una oportunidad de mejora la brindan las Maestrías como en el ADEN ya que sus catedráticos son Gerentes extranjeros que mediante su experiencia transfieren conocimientos bajo una visión diferente.

Desde hace 4 años se ha visto una gran cantidad de empresas que ofrecen capacitaciones de todo nivel, brindando diversas oportunidades a las nuevas generaciones de gerentes para que cierren esa brecha que ha estado existiendo.

1.3. Antecedentes de la mediana empresa en El Salvador⁵

La situación de la Mediana Empresa Salvadoreña se ha visto afectada a partir de 1979 por la agudización de la crisis política, la cual aceleró el proceso de debilitamiento de la economía. Dentro de este contexto, el sector

⁵ Diagnostico General de la situación de la Pequeña y Mediana Empresa en ES. Exprua José Alberto (FUSADES)

de la Mediana Empresa contribuía en aquella época al 9.8% del PIB y generaba 29,365 empleos.

Los principales problemas percibidos por los medianos empresarios en dicha época fueron, en orden de importancia los siguientes: escasez de materia prima importada, la variabilidad del tipo de cambio, la escasez de divisas, la carga tributaria fiscal, la inestabilidad en el suministro de energía eléctrica, el desabastecimiento de insumos y los elevados precios de la materia prima internacional. Cabe mencionar que dichos problemas también eran percibidos por las pequeñas empresas pero diferían con los de la mediana empresa en dos problemas específicos: la dificultad en las relaciones con el sector laboral y el difícil acceso al crédito formal.

A mediados de 1984, con base al plan de Sinergización Económica 1984-1989 (proyecto que buscaba elevar la productividad y competencia de la Mediana y Pequeña Empresa la cual enfocaba su estrategia en la optimización del tiempo a través de simplificar la forma de trabajo, utilizando la iniciativa y colaboración de todos los individuos de la organización), un grupo de trabajo multi institucional, desarrolló lineamientos de la estrategia para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) Salvadoreña.

Esta estrategia tenía como objetivos:

- Contribuir al proceso de descentralización de la producción.
- Contribuir a una mejor utilización de la mano de obra.
- Mejorar la capacidad de exportación.
- Desarrollar la capacidad de asistencia a nivel nacional.
- Facilidades de acceso a créditos blandos.

Dichos objetivos fundamentan hoy día las bases de apoyo para los proyectos de ayuda para la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES). Dentro de las primeras instituciones privadas de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) se pueden mencionar: la Fundación Salvadoreña para el

Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Federación Nacional de Pequeña y Empresa (FENAPES), Sociedad de Comerciantes a Industriales Salvadoreños (CSIS) y Empresarios Juveniles. Todas ellas realizaban su labor de apoyo mediante la organización de cursos, la asistencia directa, charla y financiamiento.

Dentro de las primeras instituciones del sector estatal y mixto de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) se puede mencionar: Federación de Cajas de Crédito (FEDECREDITO), Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES), El Fondo de Garantía y Financiamiento de la Pequeña Empresa (FIGAPE) y el Centro Nacional de la Productividad. Las tres primeras se dedican primordialmente al financiamiento, aunque prestan algún servicio de asistencia técnica, la última se encargaba exclusivamente a la asistencia técnica y a la capacitación.

Dentro de las primeras Instituciones Internacionales se pueden mencionar: El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) y la Hands Seidel, entre otros.

Dichas Instituciones de apoyo coincidieron en reconocer la importancia del sector de la mediana empresa en el futuro del desarrollo económico, asistencia técnica y capacitación al mismo tiempo.

Actualmente las Instituciones nacionales e internacionales tienen dentro de sus prioridades, el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa ya que se encuentran convencidos que dicho sector es importante para la economía de muchos hogares Salvadoreños.

1.3.1. Situación actual de la mediana empresa en El Salvador⁶.

Según los resultados de la Encuesta Dinámica Empresarial realizada por FUSADES cuyo principal objetivo es monitorear el nivel de actividad de los sectores de la industria, construcción, comercio y servicio. El trabajo de campo de la encuesta correspondiente al cuarto trimestre del 2002 que llevó a cabo desde el 18 de Diciembre del 2002 al 25 de Enero del 2003, tomando en cuenta las expectativas para el primer trimestre del 2003.

Se pudo determinar que el sector industrial en el cuarto trimestre del 2002, presentó una mejoría en los resultados obtenidos al compararlos con los de julio a septiembre del mismo año. Esto provocó que las expectativas de los empresarios industriales fueran optimistas para el inicio del 2003.

Los factores que, según opinión de los empresarios del sector, influyeron negativamente en el desempeño fueron: la competencia, el bajón registrado por la actividad económica e incremento de los costos. Los factores que incidieron positivamente en la actividad del sector industrial fueron: mercadeo y ventas, la calidad y buen servicio, eficiencia y organización.

Las medianas empresas son las que proporcionan mayormente beneficios a la economía del país pues actualmente son generadores de empleo y contribuyen en gran forma al Producto Interno Bruto (PIB), según la última encuesta económica del año 1999, el Ministerio de Economía estima que el sector de la mediana empresa contribuye en un 43.5% del total del Producto Interno Bruto del país, clasificados según el número de empleados que oscila de 10 a 99.

Estas surgen debido al éxito que han tenido las pequeñas empresas en el manejo de los negocios los cuales les han permitido irse expandiendo en capital del trabajo así como en el número de empleados. La generación de

⁶ FUNDAPYME. Ob.cit. Pág.7

empleos, permite ingresos a las familias, que éstos y éstas a su vez, se convierten en consumidores de las empresas aumentando el flujo monetario en la economía del país. Las medianas empresas aportan el total de 151,687 empleos directos, según la última encuesta de Ministerios de Economía para el año 1992.

La Mediana empresa se considera parte del sector formal de la economía, ya que en esta se comienzan a definir cargos básicos dentro de una compañía, llevando al dueño a descentralizarse de muchas ocupaciones dentro de la empresa, los mandos son delegados a personas que ya tienen un grado académico o conocimiento de las funciones que se van a realizar por lo que se vuelven más competitivas en el mercado.

1.4. Antecedentes de los restaurantes⁷

El servir comida en forma eficaz y rápida no es nada nuevo, lo hacían los romanos en Pompeya y Herculano, el servicio para llevar ya existía en los bares de la antigua Roma, las casas de comida del siglo XII de Londres y Paris se sumaban a estos establecimientos, las cafeterías son un antepasado de los restaurantes y aparecieron en los lugares de Gran Bretaña, Oxford (1650) y Londres (1657); el nombre de “RESTAURANTS”, fue fundado en Paris por Monsier Boulanger en 1765; en los Estados Unidos para el siglo XIII empezaron a ser muy populares especialmente en Boston, Virginia y New York, en esta última ciudad en el año de 1927 se fundó el primer restaurante llamando “El Delmonico”.

En Estados Unidos dichos establecimientos crecieron en forma progresiva a tal grado que en 1919 había 42,000 restaurantes, a estos establecimientos se les unen los restaurantes de las carreras y los de servicio automáticos de New Cork y Filadelfia, alrededor de los años 60 los primeros establecimientos básicamente eran locales con un estacionamiento conocido

⁷ Tesis de Grado de la Universidad Dr. José Matías Delgado, 01COMA662S, 1995 “Sistema de Información Gerencial para Restaurantes de Comida Rápida, Caso Práctico Totos Pizza”.

como: La Inglesa Drive Inn, donde los clientes ordenaban y recibían sus órdenes o pedidos los cuales eran consumidos en el estacionamiento o fuera del negocio. A mediados de la década de los setenta se descubrió que las personas se inclinaban por consumir los alimentos dentro de los estacionamientos, razón por la cual se empezó a incluir asientos y las nuevas empresas que salían al mercado ya incluían este tipo de diseño.

Al darse cuenta que el éxito estaba basado en factores simples controladores y uniformes, tomaron la decisión de ampliar sus menús y la gran mayoría incluyó la barra de ensaladas.

Otros además ampliaron el horario de atención al público e inclusive empezaron a brindar servicios para eventos sociales. Los anteriores lo hicieron para lograr que sus firmas crecieran y poder así financiar sus gastos.

1.4.1. Antecedentes de los Restaurantes en El Salvador⁸

En El Salvador al igual que en los demás países, el servicio de restaurantes aparece como una necesidad básica que obliga a las personas a ingerir sus alimentos fuera de su casa, ya sea por la distancia que existe entre la casa y el trabajo, por motivos de realización de negocio, por departir con la familia o simplemente por conocer algo diferente.

Al recorrer las calles de la actual ciudad de San Salvador, la mayoría de personas desconocen la historia que encierra en ella y no se detienen a pensar, que luego de un poco más de 460 años de su ubicación y 125 del gran terremoto que cambió la fisonomía colonial en San Salvador para siempre. Durante este medio siglo es decir de 1880 a 1939 San Salvador,

⁸ Postales Salvadoreñas del ayer 1900-1950, Steven Grant, Artes Aplicadas Editorial Artes Gráficas Publicitarias S.A. de C.V., 1999
San Salvador El Explendor de una ciudad 1880-1930, Gustavo Herodier, Editorial Artes Gráficas Publicitarias S.A. de C.V., 1998.

experimentó su máximo esplendor, influenciados por la arquitectura y moda Europea.

Debido a la influencia es que en 1858 se inaugura el Club y Hotel Salvadoreño, ubicado cerca de la plaza principal de San Salvador, luego éste fue transformado en hotel únicamente, siendo el primer hotel formal de aquella época el cual contemplaba las bases del concepto que hoy en día se utiliza. Por tal razón uno de los principales servicios que este ofrecía era el servicio de banquetes a la carta de su restaurante, considerando como el primer restaurante formal establecido en El Salvador.

Posteriormente en el año de 1860 fue inaugurado el Hotel y Restaurante de Francia propiedad de la viuda de Fouche y Cia. Ubicado frente al colegio la Asunción. Para este mismo año y por la creciente demanda que existía por este tipo de servicios fue inaugurada la “Casa de Huéspedes, Cervecería y Café” de Krieitz y Cousin, a tan solo media cuadra del Hotel y Restaurante Francia.

En el año 1963 se suma la Cafetería y Panadería de Don Luis Giammattei ubicada frente a la iglesia del Convento San Francisco. Esta ofrecía afición al servicio de platos a la carta, repostería fina basada en recetas Europeas.

Para el año de 1873 el Francés Alexander Villenace puso en funcionamiento su panadería, pastelería y cafetería francesa, ofreciendo los servicios de banquetes a la mesa y pedidos especiales; cabe recalcar que fue éste quien introdujo el ahora ya tan conocido pan francés.

En el año de 1876 se inauguró frente al Parque Central el Gran Restaurante de William Belle el cual abrió sus puertas para brindar el servicio tanto a viajeros como a los capitalinos. Seguido y durante el mismo año se dio la apertura de la Cervecería y Restaurante de Van Ceveren y Kay Molen. Este

mismo año apertura el Casino Salvadoreño el cual fue construido en la esquina de la Primera Calle Oriente y Cuarta Avenida Sur, fundándose la sociedad del Casino salvadoreño la cual tenía como propósito principal proporcionar a sus miembros las directrices y buenas costumbres de la sociedad, incluyéndose dentro de éstas el hábito del buen comer por lo que se contaba con un excelente Bar y Restaurante. Era el centro social favorito de la elite salvadoreña, contaba con una biblioteca, salón de baile que se usaba para las fiestas y bodas en el cual se servían exquisitos banquetes con los más altos estándares del arte culinario Europeo.

En el año de 1885 propiedad de Don Pedro Bengoa fue inaugurado el Café del Parque y el Restaurante El Edén ubicado frente al Parque Morazán. Cuatro años más tarde y propiedad de su hermano Saturnino Bengoa fue abierto el Restaurante El Buen Gusto ubicado en la antigua calle de la Amargura.

Luego en 1890 abre sus puertas El Hotel Nuevo Mundo situado al sureste del Palacio Nacional, en la esquina de lo que ahora es la primera calle poniente y avenida Cuscatlán, frente al parque Gerardo Barrios, a su inicio fue propiedad del Español Juan Antonio López; este Hotel fue utilizado más que ningún otro en la capital pues se llevaban a cabo recepciones oficiales de altos dignatarios visitantes incluyendo a presidentes de otros países de Centro América por lo que su Restaurante se caracterizaba por poseer un excelente servicio y calidad. El Hotel pasó por varias administraciones, desde su fundación hasta 1905 fue propiedad de Juan Antonio López para después pasar a manos de la señora Lilian Omar de Kriete también de descendencia española y casada con el austriaco Ricardo Kriete.

En el año de 1892 da inicio a sus operaciones el Hotel y Restaurante Colón propiedad de Soler Maimó y Cia. Ubicado en la esquina de la calle Hidalgo y Washington.

Para los años de 1913 se inauguran el Restaurante y Gran Hotel del comercio propiedad de Don Luis Broncy, así como el Café Centroamericano propiedad de Don José María Vidal, ubicados en el cruce de la calle Colón y Washington y en la calle del Calvario y Escobar respectivamente.

Al correr de los años, se fue proliferando este tipo de negocio, pues la demanda del servicio era cada vez mayor, abonado al pujante aumento poblacional del país.

Dentro de los más importantes restaurantes se pueden mencionar El Country Club Salvadoreño (1926), el Bar Restaurantes Metrópoli (1926), Restaurante Lutecia (1928 uno de los más finos e importantes restaurantes de la época), sorbetería, pastelería y repostería Gran Bretaña (1928), Gran Café Nacional (1932), entre otros.

En el año 1964 surgió otro nuevo concepto de comida llamado a la Parrilla, quien crea este tipo de comida fue Doña Graciela de Hollman, el restaurante estaba ubicado en el garaje de su casa en Av. Roosevelt y 47 Ave. Sur, la especialidad era comida típica y su clientela era selecta. Seguidamente se establecieron otros como El Chele's, La Carreta y La Pampa Argentina. En esta misma década empezaron a surgir los restaurantes de comidas rápidas entre los cuales están las Hamburguesas y Hot dog.

A partir del año 1967 surgieron con mayor auge los restaurantes de comidas internacionales y de lujo, de los cuales estaban La Fonda, Le- Mart, El Bodegón.

Para los años setenta continuaron incrementando estos negocios, a pesar que algunos desaparecieron, en este mismo año se establecieron con mayor vigor la comidas rápidas, entre ellas Pizza Hut, Toto's Pizza, y Biggest.

Con el tiempo se continuaron abriendo restaurantes para dar abasto a la demanda de la población la cual utilizaba a los restaurantes no sólo en ocasiones formales sino como modo de diversión familiar de fin de semana. Razón por la cual se pueden mencionar los siguientes restaurantes: Coche Rojo, La Ponderosa, El Comedor Occidental, El Migueleño, Bella Nápoles, Pizzería Capri, Madeira, China Palace, El Gaucho, Doña Mercedes, Chelas; así como los Drive Inns y cafeterías tales como El Café de Don Pedro, Drive Inn América; entre otros. En la Actualidad existen mas de 10,000 restaurantes formales en el país, esto puede dar una idea de la evolución, el crecimiento y la importancia de este sector en el ámbito nacional, y la forma como este rubro impacta directamente en la economía de muchos hogares salvadoreños a través de la creación de fuentes de empleo directos e indirectos (efecto multiplicador en la economía).

1.4.2. Situación actual de los restaurantes en El Salvador.

En el punto anterior, se ilustran los antecedentes e inicios de la formación y creación de los primeros restaurantes en El Salvador, así como la evolución y el crecimiento de éstos. Inicialmente se pudo observar que los restaurantes formaban parte de los servicios que prestaban los grandes hoteles de aquella época, y la forma como el concepto ha venido evolucionando hasta acuñarse en el que se maneja hoy en día.

Actualmente, las cosas han cambiado, las operaciones, la comercialización y la filosofía del servicio ha evolucionado enormemente, especialmente durante los últimos diez años, debido a los acelerados procesos de globalización.

Es importante observar, como en la actualidad muchos de los establecimientos mencionados anteriormente se encuentran fuera de operaciones, o atendiendo nichos de mercado más reducidos, a pesar que en su época fueron símbolos de grandeza, elegancia, glamour; así como

derroche de la alta cocina del arte culinario. En la actualidad, las grandes corporaciones internacionales (franquicias), se han apoderando de este rubro casi en su totalidad, utilizando herramientas tales como campañas publicitarias de imagen, servicios de mercadeo integrados, altos estándares de calidad en sus productos y precios competitivos, ganándole así espacios y clientela a restaurantes por tradición, los cuales van quedando relegados a nichos de mercadeo mas conservadores y reducidos (personas de mayor edad). Dado a que hoy en día lo único constante es el cambio mismo, la innovación, la diversificación de productos y los procesos de comercialización exhaustivos (publicidad y mercadeo), la filosofía del servicio al cliente y los valores agregados son parte del día a día de los restaurantes modernos que buscan ganar mayor espacio y participación dentro del mercado.

La apertura de nuevos Centros Comerciales como La Gran Vía y Multiplaza ha venido a consolidar el liderazgo de los nuevos restaurantes en el país.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Teórico del Outsourcing

2.1.1. Definición del Outsourcing

De acuerdo a la investigación bibliográfica, a continuación se presentan cuatro definiciones de Outsourcing:

Según Brian Rothery-Ian Robertson, el Outsourcing es “contratar y delegar a largo plazo uno o mas procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión”.

J. Brian Heywood Outsourcing se define como “el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

Robert White-Barry James, Outsourcing consiste básicamente en “la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio”.

Robert White-Barry James, Outsourcing se define como “la acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía”.

A nuestro entender por Outsourcing se define como la contratación y delegación de procesos de la empresa que no están ligados con la actividad o giro principal de la organización, permitiendo así mayor enfoque en su objetivo principal para obtener mayor productividad.

En resumen, es un proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio.⁹ Lo esencial en el Outsourcing o tercerización es que transfiriendo ciertos procesos que no forman parte del giro principal del negocio, permite la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.¹⁰

El Outsourcing surge debido a que no existen empresas que sean realmente productivas en todas las actividades que realiza, ya que las empresas

⁹ www.gestiopolis.com

¹⁰ Idem

modernas tienen muchos campos de actividad, dificultando así alcanzar altos niveles de desempeño por sí mismas. Es por eso que ésta es una tendencia que ha formado parte importante en las decisiones administrativas en los últimos años dentro de todas las empresas a nivel mundial.

La tercerización hasta hace tiempo era considerada simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

2.1.2. Metodología del Outsourcing¹¹

La metodología del Outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

Es preciso aclarar que Outsourcing es diferente en relaciones de negocios y contratación, ya que en esta última el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al proveedor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados, por lo que el proveedor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de Outsourcing el comprador transfiere la propiedad al proveedor, es decir, no instruye al mismo en cómo desempeñar una tarea sino que se enfoca en la

¹¹ www.gestiopolis.com

comunicación de cuales resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.

Al implementar el Outsourcing, es el proveedor del Outsourcing el que tiene la mayor experiencia. Por esta razón, es recomendable que proporcione al cliente borradores de planes de implementación como parte de su oferta. Aunque esto permitirá fortalecer el espíritu de colaboración que se busca en la alianza estratégica, el cliente no debe eximirse de desarrollar su propio plan de implementación. En otras palabras, si bien es cierto que la experiencia del proveedor lo hace el agente privilegiado de la implementación, no hay que olvidar que el servicio que brinda debe ser enmarcado dentro del planeamiento estratégico de la empresa contratante.¹²

2.1.3. Objetivos del Outsourcing

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

- Organizacionales
 - Mejorar la efectividad, concentrándose en lo que la empresa sabe hacer mejor.
 - Incrementar la flexibilidad, para enfrentar los cambios que presenta el mercado en cuanto a la demanda de productos, servicios y tecnología.
 - Incrementar el valor agregado de los productos y servicios así como la satisfacción del cliente.
 - Incrementar el rendimiento de las acciones.

¹² Outsourcing, La herramienta que revoluciona el mundo de los negocios, Ben Schneider, Grupo Editorial Norma, Colombia, 2004

- Mejora
 - Mejorar el desempeño de las operaciones.
 - Obtener especialización, habilidades y tecnología que de otra manera no fuera posible conseguir.
 - Mejorar la gestión gerencial.
 - Adquirir ideas innovadoras.
 - Mejorar la credibilidad e imagen.

- Financieros
 - Reducción de la inversión en activos.
 - Aprovechar los recursos para estrategias principales del negocio.
 - Generación de efectivo al transferir activos al proveedor.

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

- Disminución de Costos
 - Reducción de costos por un mejor desempeño del proveedor y su escala de costos.
 - Transferir costos fijos a variables.

- Pasivo Laboral
 - Brindar mejores oportunidades de carrera.
 - Disminuir el pasivo laboral.

2.1.4. Ventajas del Outsourcing¹³

La compañía que contrata, o comprador, se beneficiará de una relación de Outsourcing ya que logrará en términos generales, una “funcionalidad mayor” a la que tenía internamente con “costos inferiores” en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa subcontratada se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, implementación, administración y operación de la infraestructura.

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de Outsourcing:

- Rebaja en los costos totales de los bienes y servicios adquiridos.
- Una mejora en la calidad del servicio obtenido, comparado con el que existía antes.
- Los trabajadores de la compañía pueden dedicar su tiempo al verdadero objeto de su negocio.

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>

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

- Atención especializada, permitiendo un trabajo en equipo con el departamento de organización y métodos para mejoramiento o eliminación de procesos.
- Reducción de espacio.
- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización.
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.

2.1.5. Desventajas del Outsourcing¹⁴

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El Outsourcing no queda exento de esta realidad.

- Se pueden mencionar algunas de las desventajas del Outsourcing:

¹⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/43/outsourcing.htm>

- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del proveedor externo.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- Al proveedor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de proveedor en competidor.
- El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.
- Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Reducción de beneficios.
- Pérdida de control sobre la producción.

2.1.6. Áreas de aplicación de Outsourcing¹⁵

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer: maximizar el rendimiento minimizando los costos.

El proceso de subcontratación no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes:

- De los sistemas financieros.
- De los sistemas contables.
- Las actividades de Mercadotecnia.
- De Recursos Humanos.

¹⁵ www.monografias.com “Outsourcing , Estrategia Empresarial del Presente y Futuro”

- De los Sistemas Administrativos.
- De Actividades Secundarias.

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Para efectos del presente trabajo se definirán como actividades secundarias aquellas comprendidas dentro de las áreas de:

- Mantenimiento.
 - Instalación y mantenimiento de Aires Acondicionados.
 - Jardinería.
 - Carpintería.
 - Albañilería.
 - Fontanería.
- Vigilancia.
- Servicios Generales.
 - Limpieza.
 - Traslado de documentos dentro y fuera de la Universidad.
- De la producción.
- Del sistema de transporte.
- De las actividades del departamento de ventas y distribución.
- Del proceso de abastecimiento,

2.1.7. Áreas donde no se aplica el Outsourcing¹⁶

Algunas de las actividades que no se deben subcontratar son:

- La administración de la planeación estratégica.
- La tesorería.
- El control de proveedores.
- Administración de calidad.
- Servicio al cliente.
- Distribución y ventas.

¹⁶ www.monografias.com "Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro"

2.1.8. Estrategias del Outsourcing¹⁷

Tipos de relaciones estratégicas

Estrategia periférica y estrategia central

Existen dos tipos generales de estrategias de Outsourcing: la periférica y la central.

La estrategia periférica ocurre cuando la institución adquiere de suplidores externos actividades de poca relevancia estratégica.

La estrategia central se da cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito. Esa última debe definirse de manera clara para asegurar que el proceso esté regido por las guías de Outsourcing de la empresa. Esta estrategia debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

2.1.9. Modelos de aplicación de Outsourcing¹⁸

- Right-Sourcing: este término se utiliza para definir la solución óptima en la elección de la empresa a la que se cede el servicio de Outsourcing. Como el Outsourcing incluye servicios muy diferentes, la elección óptima posiblemente supondría no adjudicar el contrato a una única empresa sino a varias, de modo que cada una efectuase la parte del servicio para la que fuera más efectiva. Sin embargo, en la práctica no suele hacerse de esta manera, sino que se decide adjudicar el contrato a una única empresa.

¹⁷ Idem

¹⁸ White, Robert, y otro, Manual del Outsourcing, Editorial Gestión 2000, 2003.

- In house: este concepto se aplica cuando el servicio de Outsourcing se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.
- Off-side: a diferencia del anterior, este concepto se aplica cuando el servicio de Outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta este servicio.
- Co-sourcing: algunos expertos predicen que las empresas que mayores beneficios obtendrán con el negocio del Outsourcing, serán aquellas que ofrezcan algún valor añadido a sus clientes. Muestra de esto puede considerarse una modalidad de “externalización” surgida recientemente, denominada co-sourcing, que responde a una evolución más del mencionado servicio. Con ello, lo que se pretende es que la empresa prestadora del servicio comparta riesgos con aquella que la contrató.
- Out-tasking: una modalidad de Outsourcing más focalizada hacia tareas específicas. Así pues, se observa cómo en algunos casos, el Outsourcing transita hacia:
 - Contratos de escala reducida.
 - Se confían menos funciones a la empresa proveedora del servicio.
 - Los servicios están más especializados.

2.2. Marco Teórico de la Administración

2.2.1. Definición de Administración

Según investigación Bibliográfica, a continuación se presentan cuatro definiciones de administración:

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich, la administración se define como “el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencias metas seleccionadas”.

Según Thomas S. Bateman y Scott A. Snell, la administración es “el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales”

Según Stephen P. Robbins y Mary Coulter, el término administración se refiere “al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas”.

Según James A.F. Stonen, la administración es “el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización, y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas”.

2.2.2. Funciones de Administración¹⁹

Cuando el proceso administrativo se ejecuta en forma adecuada, comprende una amplia variedad de actividades, como planeación, organización, dirección y control. Estas actividades básicas que se describen a continuación son las funciones tradicionales de la Administración.

2.2.2.1. Planeación

La planeación consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello. Entre las actividades de planeación se cuentan el análisis de las

¹⁹ Administración una Ventaja Competitiva, Thomas S. Bateman y Scott A. Snell, 4a Edición, McGraw-Hill.

situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades en las que participará la compañía, la elección de estrategias corporativas y de negocios, y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización.

2.2.2.2. Organización

La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas. Actividades que incluyan atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito.

2.2.2.3. Dirección

La dirección consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados, y recomunicarse con ellos, en forma individual o en grupo. La dirección comprende al contacto cotidiano y cercano con la gente, que contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y de la organización. La dirección se da en los equipos, departamentos y divisiones, y en la cima de organizaciones completas.

2.2.2.4. Control

Función administrativa de monitorear el progreso y realizar los cambios necesarios. Se establecen actividades específicas de control para definir estándares de comportamiento que muestren el progreso con respecto a las metas de largo plazo: supervisar el desarrollo de las personas y de las áreas recopilando datos de su desempeño.

2.2.3. Niveles Administrativos²⁰

2.2.3.1. Definición de Gerente

Crosby (1988) define a la gerencia como "el arte de hacer que las cosas ocurran". Por su parte Krygier (1988) la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. De esta manera se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o qué es lo que deseamos lograr. Antes de seguir adelante es necesario saber por qué y cuándo es necesaria la gerencia, qué hace y cómo lo hace.

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo. Al analizar las funciones gerenciales encontramos la respuesta a lo que debe hacer la gerencia. Cuando estudiamos la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso que puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones

²⁰ www.monografias.com

fundamentales. En ese sentido Sisk y Sverdlik (1976) señalan que al describir y estudiar cada función del proceso separadamente, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas ajustadas y encajadas en un compartimiento aparte, sin embargo esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, debe ser subdividido, y cada parte que lo compone discutida separadamente en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control.

Cuando la gerencia es vista como un proceso la planificación es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr esos objetivos son presentados como planes. Estos planes determinan el curso de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el logro de los objetivos. Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que éstos han sido preparados, es necesario crear una organización la cual señale una estructura de funciones y una división del trabajo. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerida para llevar adelante la realización de los planes elaborados. La clase de organización que se haya establecido determina, en gran medida, que los planes sean apropiados e integralmente ejecutados. La tercera función gerencial es la dirección, considerada como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización la cual envuelve los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación. La última fase del proceso gerencia es el control, la cual tiene como propósito inmediato medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas establecidas.

2.2.3.2. Habilidades Gerenciales

Autores como, García y Martín (1980), Hersey y Blanchard (1977) y Terry y Franklin (1986), coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

1. La habilidad técnica: implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.
2. La habilidad humana: es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.
3. La habilidad conceptual: consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Alvarado (1990) señala que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

2.2.4. La Administración como ventaja competitiva

2.2.4.1. Competitividad de Costos²¹

La competitividad de costos define como la capacidad de generar una mayor producción al menor costo posible.

Hoy en día las empresas que mayores ganancias obtienen son las que maquilan sus productos en lugares como China donde la mano de obra es barata y esos productos los venden en países donde el poder adquisitivo de un ciudadano promedio es mucho mayor en relación a los demás.

Un menor costo representa una mayor productividad, debido a la capacidad de producir más satisfactores con menos recursos. Costos bajos permiten competir con precios bajos, teniendo así la posibilidad de reducirlos en el momento que lo necesiten.

2.2.4.2. Competitividad de Calidad²²

La competitividad en calidad viene siendo la capacidad de producir bienes o servicios que satisfagan las expectativas de los usuarios. Por otro lado también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización. La importancia de esto es saber reconocer que un cliente satisfecho vuelva consumir con un gusto mayor.

2.2.4.3. Competitividad de Velocidad

La competitividad de velocidad se puede lograr con éxito agilizando los procesos de servicio al cliente. Además de tener, la capacidad de tratarlos

²¹ www.lablaa.org

²² <http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

de forma honesta, transparente, amable y puntual. Dejándolos satisfechos de sus relaciones con la organización.

Se vive en una época en la que, con frecuencia, la única diferencia que pueden percibir los clientes, es la que existe en la calidad de sus servicios. Esa diferencia, ese margen, se manifiesta en forma de un sentimiento de amistad y profunda aprobación hacia una organización o hacia sus productos o servicios. Esa es la ventaja competitiva.

2.3. Marco teórico de la mediana empresa

2.3.1. Definición de la mediana empresa²³

En El Salvador no existe un concepto o definición única del significado de la Mediana Empresa. Los conceptos o definiciones y los criterios utilizados varían entre las distintas instituciones públicas o privadas que están relacionadas con el desarrollo de este segmento empresarial. Estos conceptos o definiciones tienden a utilizar los criterios de clasificación de las empresas que más se adecuan a la disponibilidad de información estadística oficial o bien a las necesidades prácticas que se derivan del tipo de servicios que prestan a este sector empresarial.

2.3.2. Clasificación de la mediana empresa²⁴ (esto se mencionó en la página 10)

Toda unidad económica que tiene hasta cien ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 31,746 salarios mínimos urbanos, excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 4,762 salarios mínimos con 50 o menos ocupados.

²³ Desafíos y Oportunidades de las PYME Salvadoreñas, Construyendo una Agenda de Desarrollo, Primera Edición, San Salvador El Salvador, FUNDES-FUNDAPYME-ANEP, 2002.

²⁴ Desafíos y Oportunidades de las PYME Salvadoreñas, Construyendo una Agenda de Desarrollo, Primera Edición, San Salvador, FUNDES-FUNDAPYME-ANEP,2002.

Institución	Mediana
CONAMYPE	No lo Clasifica
FUSADES (PROPEMI)	Ocupa entre 50 y 100 trabajadores y tiene un volumen mensual de ventas hasta US \$114,285.00
FUSADES (DEES)	Entre 20 y 99 empleados y activos menores a US \$228,571.00
INSAFORP	50 a 99 empleados
SWISSCONTACT	51 a 100 empleados
BMI	Emplea entre 50 y 199 trabajadores y tiene ventas mensuales entre los US \$ 57,142.85 y los US \$380,000.00
BID	No lo Clasifica
GTZ	50 a 99 empleados
FINANCIERA CALPIA	No lo Clasifica

2.4 Marco Teórico de Los Restaurantes

2.4.1. Definición de restaurantes

Según investigación Bibliográfica, a continuación se presentan dos definiciones de Restaurantes:

- es un comercio en el mayor de los casos, público donde se paga por la comida y bebida, para ser consumidas en el mismo local. Hoy en día existe una gran variedad de modalidades de servicio y tipos de cocina.

- Se comprende todos los establecimientos cualquiera que sea su denominación que sirvan al público mediante un precio, bebidas y comidas para ser consumidas en un mismo local.

2.4.2. Clasificación de los tipos de restaurantes

Restaurante Familiar o Económico: Por lo común, los Restaurantes familiares ofrecen una amplia selección de platos a base de “carne, papas y arroz” a precios moderados. En cuanto a bebidas alcohólicas estas suelen restringirse a cerveza y vino. La decoración es alegre y la dotación consiste en mostradores, mesas y compartimientos.

Es indispensable contar con un lugar para estacionamiento, puesto que los clientes (unidad familiar) llegan muchas veces en automóvil. La escala de precios de los platos y bebidas que figuran en la carta, debe estar al alcance de la familia de medianos ingresos. La ubicación es importante, al igual que la proximidad a una zona residencial con buenas vías de acceso. Las vías muy congestionadas pueden constituir un problema crítico.

Por lo general, la jornada de funcionamiento va desde temprana horas de la mañana hasta medianoche. Los Restaurantes de cadena y de concesión que, por su fama, atraen clientes asiduos, suelen ser negocios rentables. El personal por lo común amable y eficiente, aunque no siempre cuente con alta capacitación. El volumen de inversión oscila entre medio y alto.

Cafetería: se caracteriza por ser el servicio de comidas rápidas y la numerosa afluencia de clientes. A menudo, a éstos sólo se les sirve en la barra. La decoración es mínima y los precios son relativamente bajos.

Los mejores sitios para estos negocios son los edificios de oficinas o las avenidas comerciales con nutrido tránsito peatonal. Por consiguiente, el

arriendo puede ser costoso. Frecuentemente el personal de estos establecimientos tiene un grado mínimo de capacitación.

La actividad más intensa se presenta a la hora de almuerzo y durante los descansos para tomar café. También existe la posibilidad de atender a la clientela a la hora del desayuno. Estos restaurantes pueden funcionar desde tempranas horas, en la mañana hasta las 6 o 7 de la noche y a veces hasta la medianoche. Asimismo, se puede ofrecer servicio de comidas para llevar.

Cafetería de Servicio Rápido: este tipo de cafeterías requiere un gran volumen de clientes. Su ubicación es decisiva para lograrlo. Los centros comerciales y los edificios de oficinas son los mejores sitios. Por lo general se trata de negocios de autoservicio, con menús limitados pero que incluyen sopas, entradas, postres y bebidas.

En la mayoría de los casos, estas cafeterías requieren áreas muy amplias para la preparación de alimentos. El personal posee una capacitación mínima. Se podría ofrecer vino y cerveza. El servicio rápido es indispensable para atender el alto volumen de clientes. Las horas de funcionamiento dependerán de la ubicación.

Restaurantes para Gastrónomos o Gourmets: en la mayoría de los casos, estos Restaurantes exigen una inversión más alta que los ya descritos, pues su ambiente y decoración son más costosos. Los restaurantes de este tipo atienden a personas de mayor capacidad económica, dispuestas a pagar el costo. El éxito depende de que se logre cimentar un prestigio que atraiga, una buena clientela.

Los precios son más altos a causa de las necesidades de inversión y al menor movimiento de clientes. Los alimentos y las bebidas deben prepararse con sumo cuidado, por razón de la clientela. Es indispensable contar con una buena variedad de vinos. El personal debe tener elevada capacitación.

Aunque el moviendo de estos Restaurantes ala hora de almuerzo es considerable, las mayores ganancias suelen obtenerse por la noche, cuando se puede disfrutar de una cena sin prisa en una ambiente agradable.

Restaurantes de Comidas Nacionales y Regionales: los Restaurantes que se especializan en comidas específicas de una región o de un país, abarcan una amplia gama, desde aquellos Restaurantes chinos que ofrecen menús para grupos familiares o amigos, hasta los de cocina clásica francesa, dirigidos a gastrónomos o gourmets. En este caso, son importantes la decoración y la ambientación con motivos típicos y música del correspondiente país o región. El personal requiere uniformes y capacitación.

Para tener éxito, se deben servir platos auténticos, lo que significa que el personal que prepara los alimentos debe conocer muy bien la tradición culinaria del respectivo país o región, cuyas bebidas propias, además de cerveza y vino, es conveniente ofrecer. Los precios oscilan, según la categoría del establecimiento, entre moderados y altos. Por la decoración y la capacitación del personal, la inversión puede llegar a ser elevada.

La ubicación varía según cada caso. Aunque generalmente en este tipo de Restaurantes, se da mayor importancia, no se excluyen los almuerzos de negocios a precios cómodos.

Comida Rápida: los Restaurantes de comida rápida se han multiplicado en los últimos veinte años a medida que se ha incrementado la movilidad, de las personas. Estos establecimientos que funcionan principalmente bajo la modalidad de concesión, ofrecen alimentos para ser consumidos ahí mismo o para llevar.

El menú es limitado y los precios son relativamente bajos, se puede ofrecer determinada especialidad, por ejemplo, comida típica, aunque siempre en

forma de servicio rápido. Debido a los precios módicos, es esencial contar con un alto volumen de clientela. El restaurante de comida rápida desde permanecer abierto muchas horas y, por lo general, los siete días de la semana. En estos establecimientos, no suelen vender bebidas alcohólicas. Un alto nivel de capacitación del personal que atiende no es esencial, a menos que se trate de una concesión, en donde, por lo general, la firma que otorga la concesión establece que normas de servicio y de calidad de las comidas deben cumplirse.

Delicatessen: El servicio de delicatessen (platos exquisitos preparados para llevar) unido a la venta tradicional de carnes frías, productos lácteos, emparedados, ensaladas, y otras comidas para llevar, ha venido tomado auge. Algunos establecimientos de Delicatessen tienen también unas cuantas mesas para servir a los clientes. Por lo general, se encuentran situados, en zonas comerciales o en edificios de oficinas y suelen estar abiertos entre nueve de la mañana y nueve de la noche. La variedad de platos para llevar es limitada y la inversión de capital es relativamente baja. Este tipo de Restaurante tiene un bajo costo laboral, puesto que puede funcionar con uno o dos empleados o ser atendidos por su mismo propietario.

Restaurante tipo Bufé: por lo general el Restaurante tipo bufé, funciona en forma de autoservicio sin embargo, si se ofrecen licores, cerveza y vino será necesario servirlos a la mesa. El bufé consiste en ofrecer al cliente “todo lo que pueda comer”, el personal que prepara y sirve los alimentos, puede ser mínimo. Este tipo de Restaurante es de carácter principalmente familiar, por lo que sus precios deberán ser módicos. Aunque puede brindar también el servicio de almuerzo, la afluencia de clientes se produce principalmente entre las cinco de la tarde y las once de la noche.

La ubicación es importante, puesto que debe contar con sitios de estacionamientos suficientes y cercanos. Además, este negocio puede ofrecer servicio de banquetes y meseros a domicilio.

Restaurante en Instituciones: por lo general los Restaurantes de este tipo funcionan en edificios da oficinas, comúnmente en forma de cafeterías. El horario de funcionamiento deberá establecerse de acuerdo con los propietarios del edificio o de la empresa que lo ocupe.

Los enseres pueden ser de propiedad de los dueños del edificio o de la empresa que también pueden pagar, por ejemplo, los servicios de agua y energía eléctrica y el mantenimiento, aunque, asimismo, el costo de éstos puede estar incluido en el arrendamiento que usted pague.

Los precios deberán mantenerse bajos, e incluso, cuando se trate de un Restaurante al servicio de una empresa, podrían ser subsidiados por ésta, como una prestación adicional para sus empleados. En la mayoría de los casos, quiénes manejaban estos restaurantes institucionales, disponen de un mercado fijo, e inclusive cautivo, pero deben cumplir con ciertos niveles de calida y otras condiciones impuestas por los propietarios del edificio o de la empresa.

2.4.3. Problemas más comunes de los Restaurantes.

Con todo, es posible que el negocio de los Restaurantes sea apropiado, siempre y cuando sea capaz de sortear los siguientes escollos:

- Proveedores que no están en capacidad de despachar los productos con la calidad deseada.
- Proveedores que cambian los precios en forma significativa y sin previo aviso.
- Clientes que reservan mesa pero nunca aparecen.

- El de los clientes que llegan treinta minutos después de la hora para cual han hecho la reservación.
- Clientes que nunca piden platos que aparecen en al carta, pero se quejan amargamente cuando ya no los ven en la lista.
- Los inspectores de sanidad que pasan por alto que usted sigue estrictamente todos los procedimientos, preparación y presentación de los alimentos y en cambio lo critican porque hay una baldosa desportillada en el piso de la cocina.
- Los dependientes del bar y los meseros a quiénes, debido a su relación directa con el público, pueden caberles mayor responsabilidad en el fracaso del negocio que a cualquier otra persona, pero que creen que no tiene por que ser amables, atentos y limpios ni estar bien presentados.
- El de los organismos oficiales que exigen un papeleo más abundante que los alimentos y bebidas que se sirven en un restaurante.
- El de los periodistas encargados de la sección de Restaurantes o que trabajan en revistas especializadas en gastronomía, que utilizan tácticas de presión para favorecer a los departamentos de publicad de sus respectivas publicaciones.

Si se desea vincular de restaurantes tendrá que aprender a vivir con ellos y a encararlos. Sin embargo, no todas las dificultades, desde el punto de vista del público, son justificadas. También existen propietarios de Restaurantes que carecen de gusto, talento u honradez. Algunos logran éxito inexplicable, probablemente porque son muchos los clientes de Restaurantes que no tienen mejores marcos de referencia.

2.4.4. Áreas de Aplicación de Outsourcing en los Restaurantes.

- Cocina
- Servicios de Limpieza
- Servicios de Seguridad

- Servicios de Mercadeo y Publicidad
- Sistemas e Informática
- Contabilidad y Finanzas
- Transporte de Personal

CAPITULO III. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1. Objetivo General de la Investigación

Recopilar información necesaria para analizar el Outsourcing como un modelo alternativo de gestión gerencial para los gerentes de restaurantes de la mediana empresa.

3.1.1. Objetivos Específicos de la Investigación

- Identificar el conocimiento que los gerentes de los restaurantes de la mediana empresa tienen sobre el Outsourcing.
- Conocer la opinión que tienen los gerentes de los restaurantes de la mediana empresa sobre el Outsourcing.
- Nombrar en qué áreas se aplica y/o se pudiera aplicar el Outsourcing en los restaurantes de la mediana empresa.
- Establecer los beneficios de la aplicación del Outsourcing en los restaurantes de la mediana en El Salvador.

3.1.2. Hipótesis

La presente investigación se realizará mediante un estudio descriptivo, pero cabe mencionar que no en todas las investigaciones del tipo descriptivo se formulan hipótesis. Dicha afirmación esta basada en el libro "Metodología de la Investigación" del autor Roberto Hernández Sampieri, segunda edición, pagina 79 que dice que en este tipo de investigaciones, las variables no se relacionan, sino que más que relacionar variables se plantea como se va a manifestar una variable en una constante.

3.2. Metodología de la Investigación

3.2.1. Tipo de Investigación

La investigación a realizarse se hará a través del estudio de tipo descriptivo.

Debido a que el tema del Outsourcing es un tema nuevo y poco investigado en El Salvador, es poca la información con la que se cuenta que permita relacionar el Outsourcing con la gestión gerencial de los restaurantes de mediana empresa operan en este país.

La información se recolectará por medio de la entrevista estructurada (encuesta).

3.2.2. Fuentes de Investigación

Fuente de información primaria: Debido al tipo de investigación, las fuentes primarias serán los dueños, gerentes administrativos y/o de Ventas de los Restaurantes de la mediana empresa de la zona metropolitana de San Salvador.

Fuente de información secundaria: La fuente secundaria esta compuesta por toda la información bibliográfica, que se encuentra en libros, tesis, Páginas Web, revistas y periódicos, que formarán la parte textual de la investigación.

3.3. Métodos de Investigación

El método que se utilizará para llevar a cabo la investigación es cuantitativo, por lo que se realizara través de la técnica de investigación llamada encuesta, y el instrumento que se empleará es el cuestionario.

3.3.1. Determinación del Universo

El universo que se tomará para la investigación está conformado por:

- Los propietarios de los restaurantes, directores y/o gerentes generales, Gerentes Administrativos y /o de Ventas.

3.4. Muestra

Dado que el número de la muestra obtenido es muy pequeño se hará un censo con la misma cantidad, dándonos un total de 32 restaurantes de la mediana empresa en la zona metropolitana de San Salvador.

Cuadro de Restaurantes de la Mediana Empresa del Área Metropolitana de San Salvador²⁵

Restaurantes de la Mediana Empresa del Área Metropolitana de San Salvador	
1. Café de Don Pedro	17. Restaurante Chino Hunan
2. La Media Cancha	18. Los Cebollines
3. Restaurante La Hola	19. La Ventana
4. El Aloha	20. Restaurante Acajutla
5. Ranchón Navarra	21. Restaurante El Arriero
6. Hacienda de los Miranda	22. Tipicos Margoth
7. El Conchalito	23. Dolce Fierro y Martin Fierro
8. El Bodegón	24. La Herradura
9. Pips Carymar	25. Restaurante Tre Fratelli
10. Puerto Escondido y Dallas	26. Restaurante Guadalajara Grill
11. Pizzeria Juan Pablos	27. Restaurante Café Café
12. Los Ranchos	28. Coconut Grove
13. Felipes Antojitos Mexicanos	29. Restaurante China Town y Dynasty
14. Malibú	30. Restaurante Mia Pizza
15. Pascuale Ristorante	31. Restaurante Al Pomodoro
16. La Pampa Argentina	32. Restaurante Buffalo Wings

²⁵ FUSADES, Departamento de estudios económicos y sociales DEES, 2003

3.5. Presentación de los Resultados de la Investigación

PARTE 1. DATOS GENERALES

P1. SEXO

Objetivo:

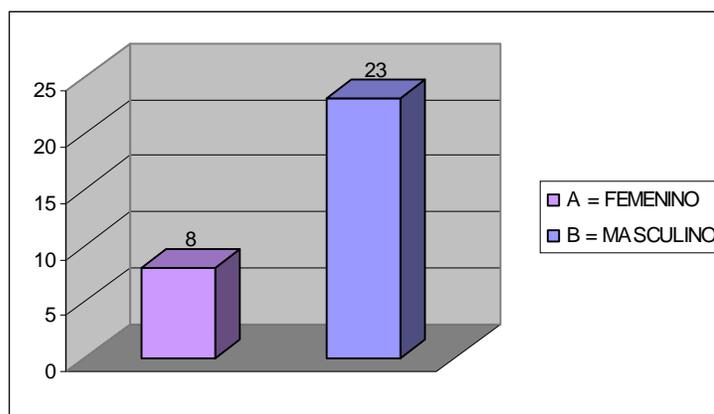
Determinar el sexo de los Gerentes o Propietarios.

Base = 31 Entrevistas Muestra Efectiva

Sexo del Encuestado		
	Frecuencia	Porcentaje
A = FEMENINO	8	25.81%
B = MASCULINO	23	74.19%
TOTAL	31	100.00%

Grafico #1

Total General:



Análisis:

Los restaurantes son manejados en su mayoría por el sexo masculino teniendo un 74.19% de representatividad en la muestra encuestada. Mientras que el sexo femenino cuenta con un 25.81%.

P2. EDAD

Objetivo:

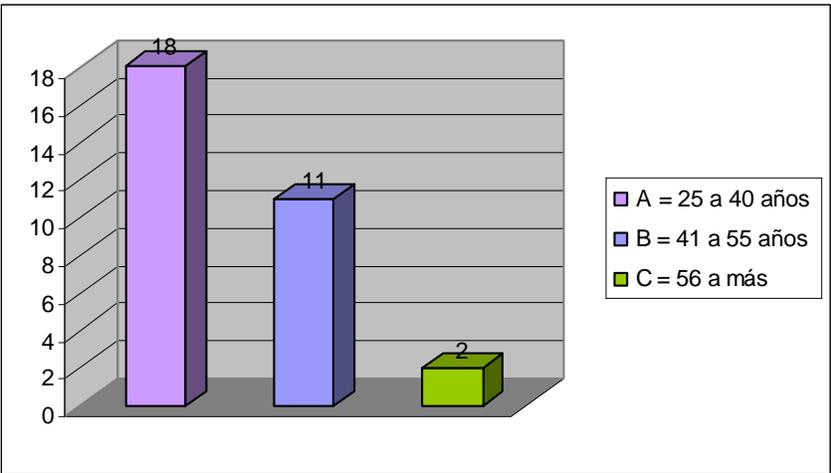
Determinar el rango de edad en el que se encuentra la mayoría de Gerentes o Propietarios de Restaurantes.

Base = 31 Entrevistas Muestra Efectiva

Edad del Encuestado		
	Frecuencia	Porcentaje
A = 25 a 40 años	18	58.06%
B = 41 a 55 años	11	35.48%
C = 56 a más	2	6.45%
TOTAL	31	100.00%

Grafico #2

Total General:



Análisis:

El Rango de edad donde se encuentra la mayor cantidad de Gerentes o Propietarios de Restaurantes es de 25 a 45 años representado por un 58.06%, el segundo rango sería el de 41 a 55 años con un 35.48% y por último los de 56 años a más son el 6.45%.

P3. OCUPACIÓN

Objetivo:

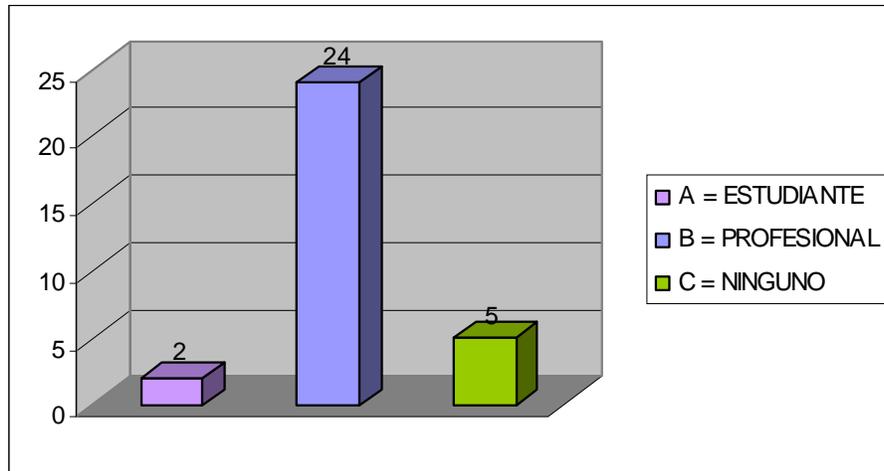
Determinar el nivel de estudio de los Gerentes o Propietarios.

Base = 31 Entrevistas Muestra Efectiva

Edad del Ocupación		
	Frecuencia	Porcentaje
A = ESTUDIANTE	2	6.45%
B = PROFESIONAL	24	77.42%
C = NINGUNO	5	16.13%
TOTAL	31	100.00%

Grafico #3

Total General:



Análisis:

Los Gerentes o Propietarios que poseen un nivel de estudio profesional representan el 77.42%, únicamente dos de ellos se encuentran estudiando (6.45%) y 5 no poseen estudios académicos (16.13%).

P4. CARGO

Objetivo:

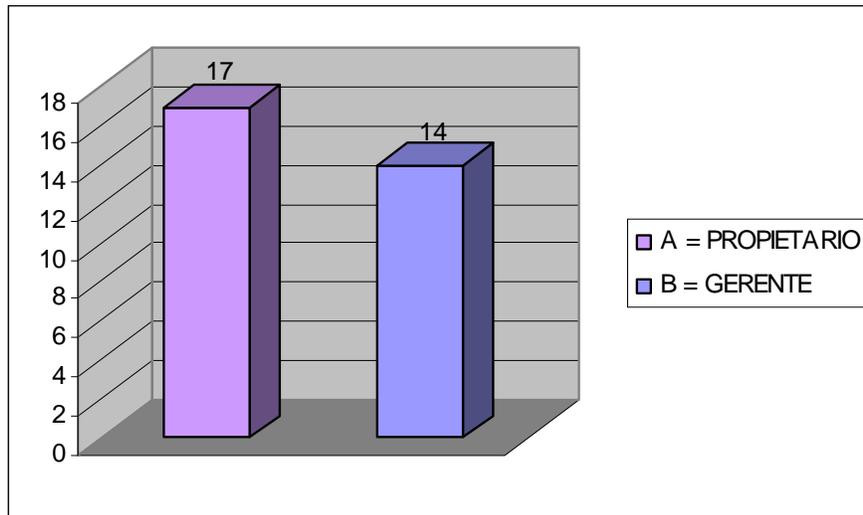
Determinar si la persona encuestada es propietario o gerente.

Base = 31 Entrevistas Muestra Efectiva

Cargo del Encuestado		
	Frecuencia	Porcentaje
A = PROPIETARIO	17	54.84%
B = GERENTE	14	45.16%
TOTAL	31	100.00%

Grafico #4

Total General:



Análisis:

El 54.84% de las personas encuestadas fueron propietarios y el 45.16% Gerentes de Restaurante.

P5. ¿Esta usted familiarizado con el concepto de Outsourcing o Subcontratación?

Objetivo:

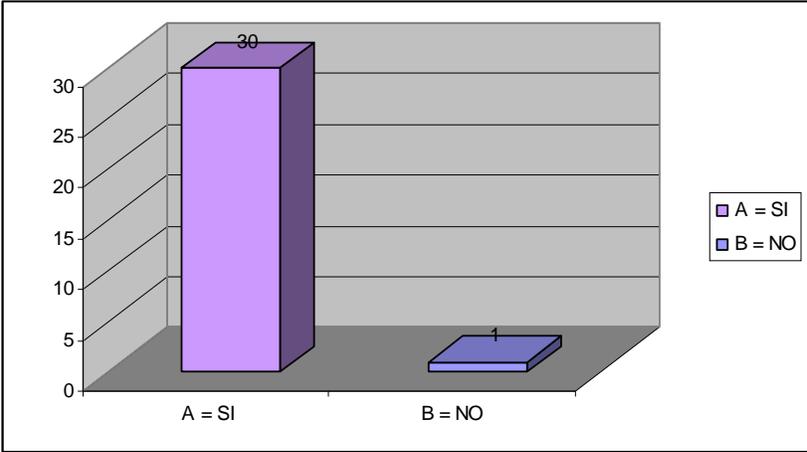
Conocer cuantos de los gerentes o propietarios en cuestión están familiarizados o han escuchado el concepto de Outsourcing o subcontratación.

Base = 31 Entrevistas Muestra Efectiva

CONOCEN EL CONCEPTO		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	96.77%
No	1	3.23%
Total	31	100.00%

Gráfico #5

Total General:



Análisis:

Se logró identificar que los propietarios o gerentes de los restaurantes, conocen el concepto de Outsourcing (96.77%). Solo un gerente de restaurante respondió que no.

P6. ¿Cuál de estos conceptos de Outsourcing o Subcontratación cree usted es el apropiado?

Objetivo:

Lograr identificar si los gerentes o propietarios tienen claro el concepto de Outsourcing o Subcontratación, al momento de presentarlo.

Base = 31 Entrevistas Muestra Efectiva

Cual concepto es el apropiado		
	Frecuencia	Porcentaje
A = INCORRECTA	0	0.00%
B = INCOMPLETA	13	41.94%
C = CORRECTA Y COMPLETA	18	58.06%
TOTAL	31	100.00%

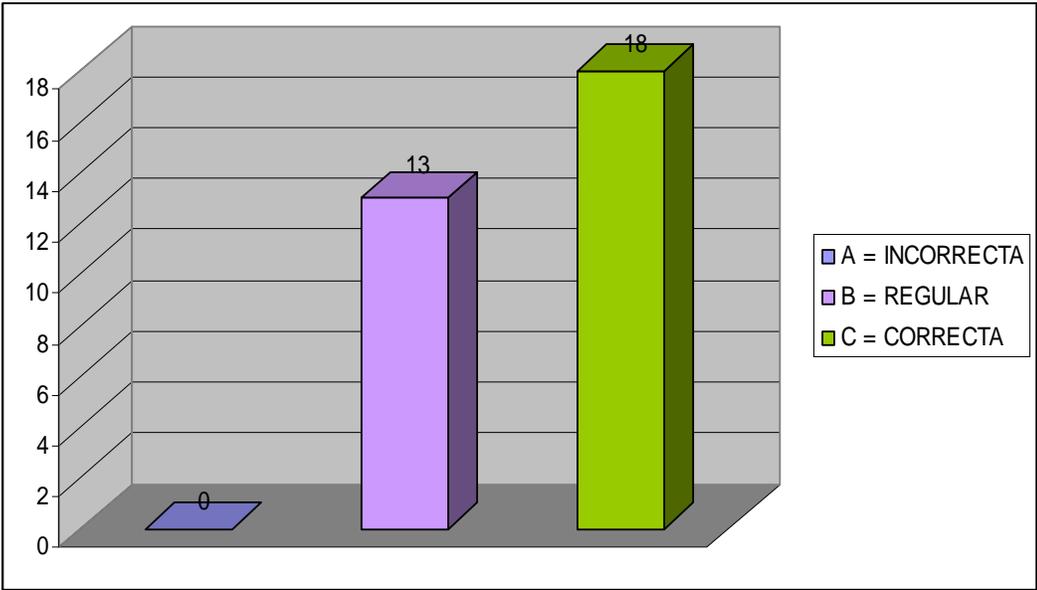
Opciones de Conceptos de Outsourcing:

- a) **Respuesta Incorrecta:** Realizar una asesoría en la empresa cada cierto tiempo.
- b) **Respuesta Incompleta:** Es la búsqueda de una empresa que presta servicios externos, para una mayor eficiencia del negocio.
- c) **Respuesta Correcta y Completa:** Contratación de una empresa externa, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio, en la cual sus resultados son bajo un análisis costo beneficio.

***Nota:** en la siguiente página se detalla el gráfico y análisis de dicha tabla.

Grafico # 6

Total General



Análisis:

El 58.06% de los encuestados tenían claro y completo el concepto de Outsourcing, 41.94% maneja el concepto de forma incompleta o no lo tienen del todo claro. Ninguno de los Gerentes o Propietarios desconocen por completo el concepto.

P7. ¿Utiliza usted empresas externas para los servicios de su restaurante? Si la respuesta es No, favor pase a la pregunta 14.

Objetivo:

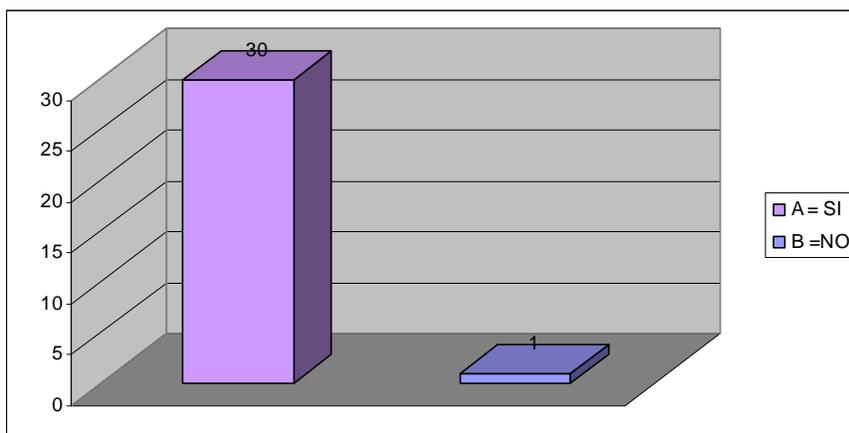
Lograr identificar si los restaurantes utilizan el Outsourcing y en que área lo contratan.

Base = 31 Entrevistas Muestra Efectiva

Utilización de empresas externas		
	Frecuencia	Porcentaje
A = SI	30	96.77%
B =NO	1	3.23%
TOTAL	31	100.00%

Grafico #7

Total General



Análisis:

El 96.77% de los restaurantes subcontrata servicios de empresas externas. Solo una empresa no utiliza debido a eso a partir de la siguiente pregunta la muestra se reduce a 30.

P8. ¿En cuál de las siguientes áreas subcontrata empresas externas para su restaurante?

Objetivo:

Conocer las áreas mas subcontratadas por los gerentes en sus restaurantes.

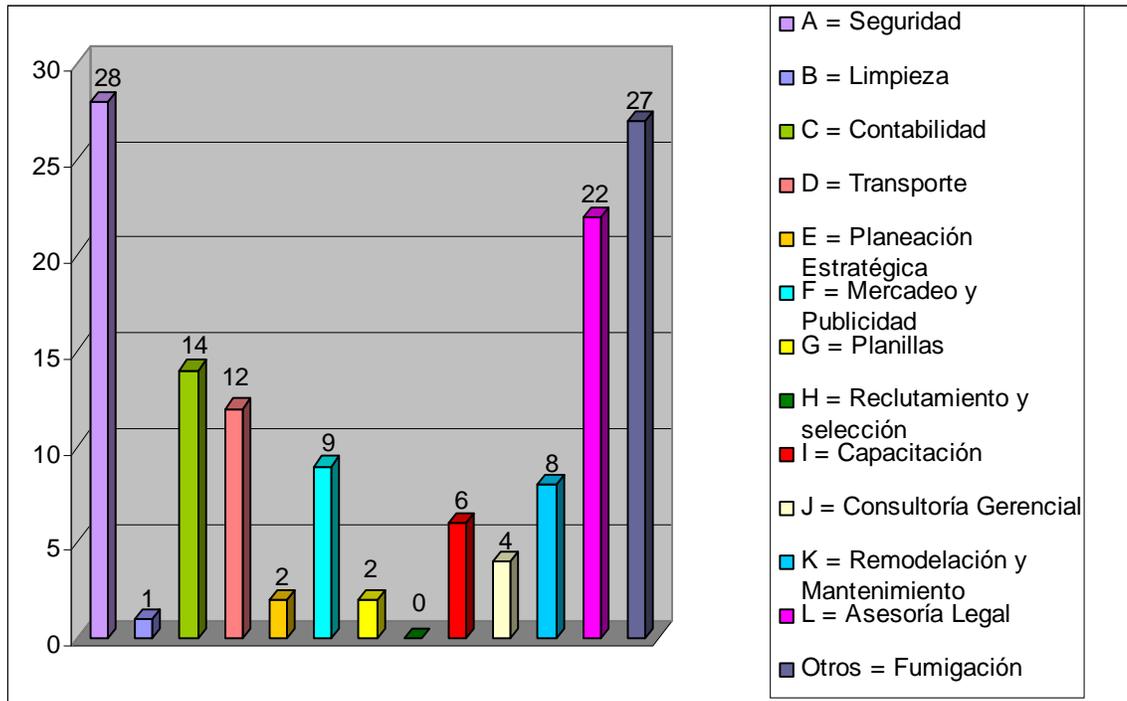
Base = 30 Entrevistas Muestra Efectiva

Áreas Subcontratadas en Empresas Externas		
	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad	28	93.33%
Limpieza	1	3.33%
Contabilidad	14	46.67%
Transporte	12	40.00%
Planeación Estratégica	2	6.67%
Mercadeo y Publicidad	9	30.00%
Planillas	2	6.67%
Reclutamiento y selección	0	0.00%
Capacitación	6	20.00%
Consultoría Gerencial	4	13.33%
Remodelación y Mantenimiento	8	26.67%
Asesoría Legal	22	73.33%
Otros = Fumigación	27	90.00%

***Nota:** en la siguiente página se detalla el gráfico y análisis de dicha tabla.

Grafico #8

Total General



Análisis:

Se ha determinado que las áreas en las cuales los restaurantes utilizan con mayor frecuencia la subcontratación son: Seguridad con un 93.33%, Fumigación 90%, Asesoría Legal 73.33%, Contabilidad 46.67% y Transporte 40.00%. Dichos porcentajes han sido obtenidos en base a la frecuencia de uso entre el total de encuestas realizadas (30).

El concepto de Fumigación controlado y programado es lo que se llama Control de Plagas, que se realiza por una empresa externa especializada en ello.

P9. ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con el servicio general que le proporcionan las empresas subcontratadas? Favor enumerar: 1 muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 indiferente, 4 satisfecho y 5 muy satisfecho.

Objetivo:

Lograr identificar en las áreas subcontratadas más representativas, el grado de satisfacción que las gerencias de los restaurantes poseen sobre el servicio prestado.

Base = 30 Entrevistas Muestra Efectiva

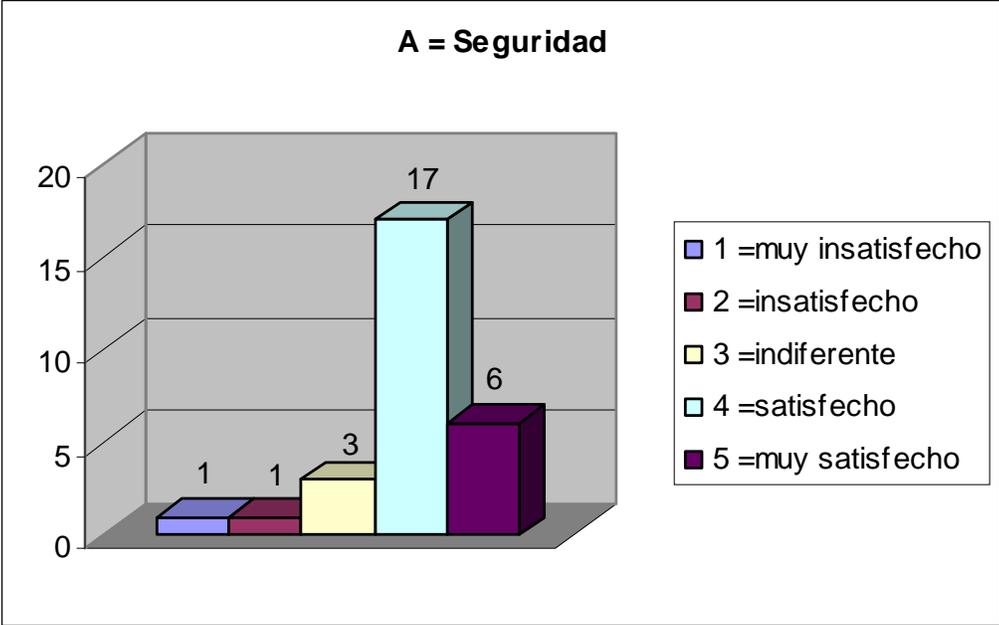
Cuadro # 9.1 Seguridad

Grados de satisfacción en el Servicio de Seguridad		
	Frecuencia	Porcentaje
1 =muy insatisfecho	1	3.33%
2 =insatisfecho	1	3.33%
3 =indiferente	3	10.00%
4 =satisfecho	17	56.67%
5 =muy satisfecho	6	20.00%
No contestaron	2	6.67%
Total	30	100.00%

***Nota:** en la siguiente página se detalla el gráfico y análisis de dicha tabla.

Grafico #9.1 Seguridad

Total General



Análisis:

El 56.57% se encuentra satisfecho con dicho servicio, el 20% esta muy satisfecho, el 10% le resulta indiferente y apenas el 6.66% muestra insatisfacción. Seguridad es el servicio mas utilizado por los restaurantes apenas 2 de ellos no subcontratan.

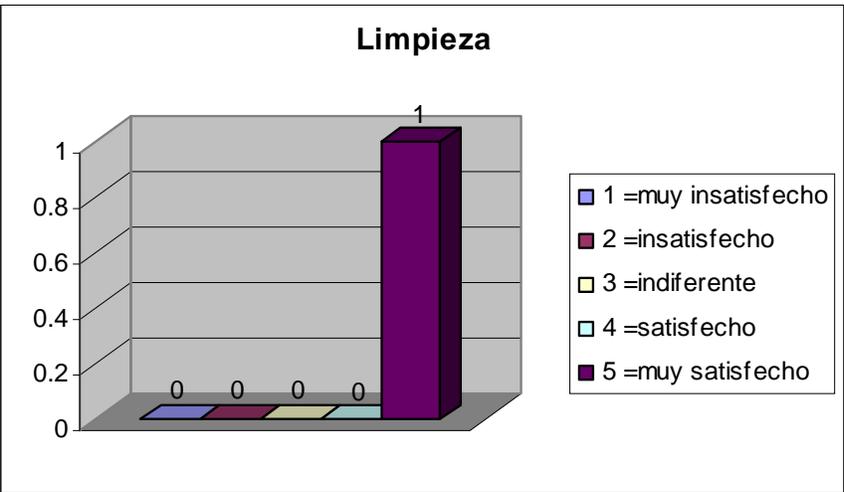
Cuadro # 9.2 Limpieza

Total General

Grados de satisfacción en el Servicio de Limpieza		
	Frecuencia	Porcentaje
1 =muy insatisfecho	0	0.00%
2 =insatisfecho	0	0.00%
3 =indiferente	0	0.00%
4 =satisfecho	0	0.00%
5 =muy satisfecho	1	3.33%
No contestaron	29	96.67%
Total	30	100.00%

Grafico #9.2 Limpieza

Total General



Análisis:

El 96.67% de la muestra no utiliza dicho servicio. Cabe mencionar que la única empresa que lo utiliza esta muy satisfecha del servicio subcontratado.

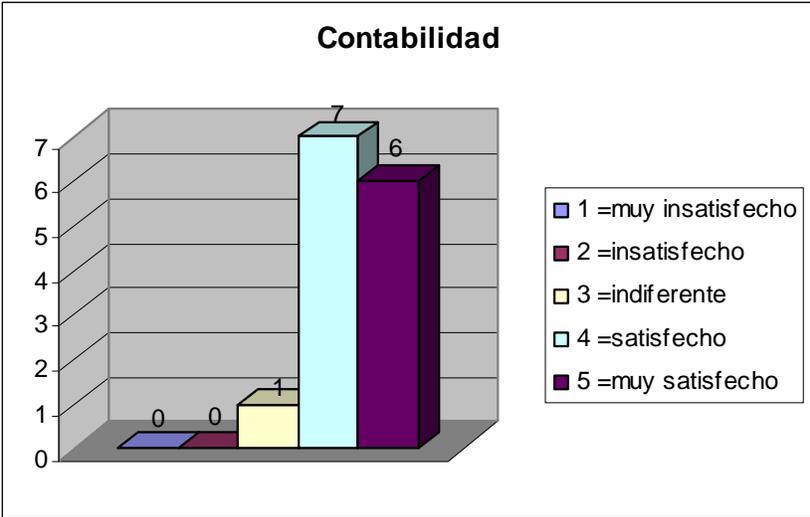
Cuadro # 9.3 Contabilidad

Total General

Grados de satisfacción en subcontratación de empresas externas		
	Frecuencia	Porcentaje
1 =muy insatisfecho	0	0.00%
2 =insatisfecho	0	0.00%
3 =indiferente	1	3.33%
4 =satisfecho	7	23.33%
5 =muy satisfecho	6	20.00%
No contestaron	16	53.33%
Total	30	100.00%

Grafico #9.3 Contabilidad

Total General



Análisis:

El Servicio de Contabilidad posee niveles de 23.33 % en satisfacción y un 20% en mucha satisfacción. Solo una empresa que lo utiliza le parece indiferente (3.33%). Cabe mencionar que ningún restaurante esta insatisfecho con el servicio y que el 53.33% no lo poseen.

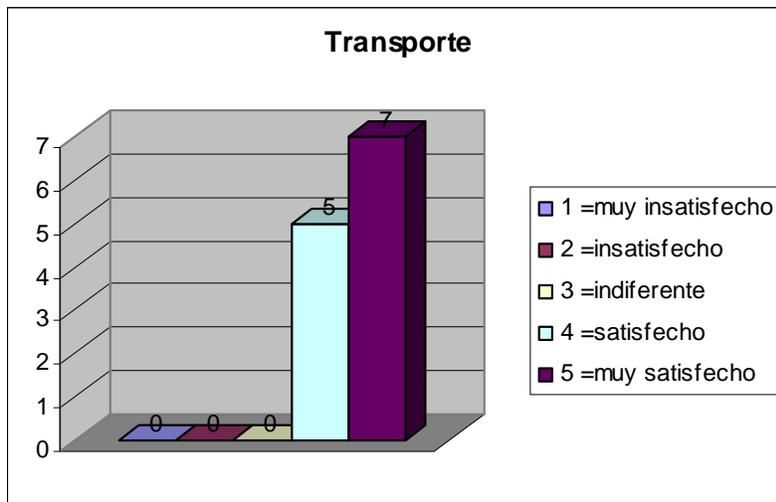
Cuadro # 9.4 Transporte

Total General

Grados de satisfacción en subcontratación de empresas externas		
	Frecuencia	Porcentaje
1 =muy insatisfecho	0	0.00%
2 =insatisfecho	0	0.00%
3 =indiferente	0	0.00%
4 =satisfecho	5	16.67%
5 =muy satisfecho	7	23.33%
No contestaron	18	60.00%
Total	30	100.00%

Grafico #9.4 Transporte

Total General



Análisis:

El Servicio de Transporte posee niveles de 16.37% en satisfacción y un 23.33% en mucha satisfacción. Cabe mencionar que ningún restaurante está insatisfecho con el servicio y que el 60.00% no lo utilizan.

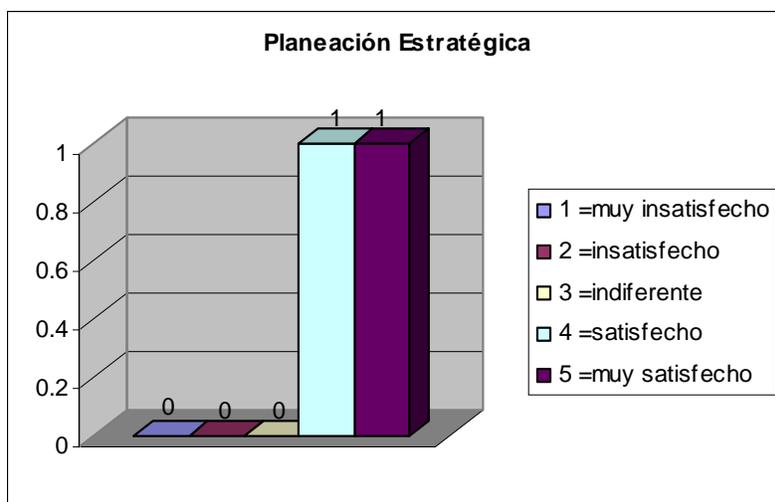
Cuadro # 9.5 Planeación Estratégica

Total General

Grados de satisfacción en subcontratación de empresas externas		
	Frecuencia	Porcentaje
1 =muy insatisfecho	0	0.00%
2 =insatisfecho	0	0.00%
3 =indiferente	0	0.00%
4 =satisfecho	1	3.33%
5 =muy satisfecho	1	3.33%
No contestaron	28	93.33%
Total	30	100.00%

Grafico #9.5 Planeación Estratégica

Total General



Análisis:

El 93.33% de la muestra encuestada no utilizan este servicio. Los dos restaurantes que utilizan dicho servicio manifiestan: el primero que está muy satisfecho y el segundo satisfacción. Ninguno percibe mal insatisfacción o indiferencia.

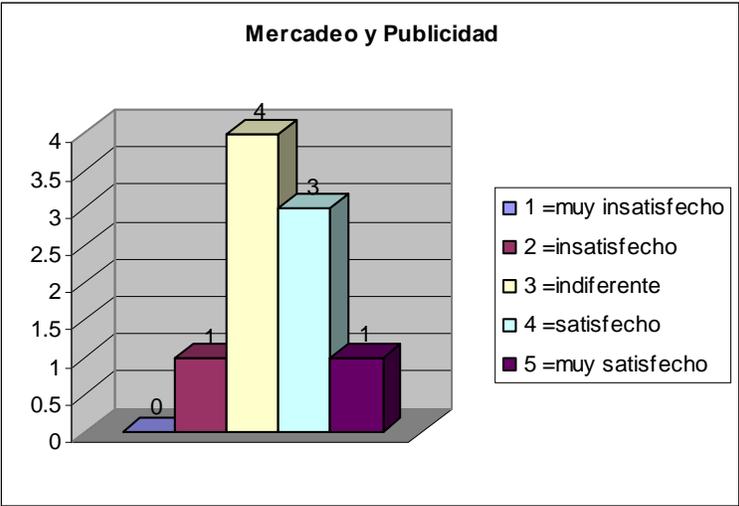
Cuadro # 9.6 Mercadeo y Publicidad

Total General

Grados de satisfacción en subcontratación de empresas externas		
	Frecuencia	Porcentaje
1 =muy insatisfecho	0	0.00%
2 =insatisfecho	1	3.33%
3 =indiferente	4	13.33%
4 =satisfecho	3	10.00%
5 =muy satisfecho	1	3.33%
No contestaron	21	70.00%
Total	30	100.00%

Grafico #9.6 Mercadeo y Publicidad

Total General



Análisis:

El 70% de la muestra no utiliza este servicio. Del 30% restante que si lo utiliza, el el 3.33% está muy satisfecho, el 10.00% satisfecho, el 13.33% indiferente y 3.33% demuestra insatisfacción.

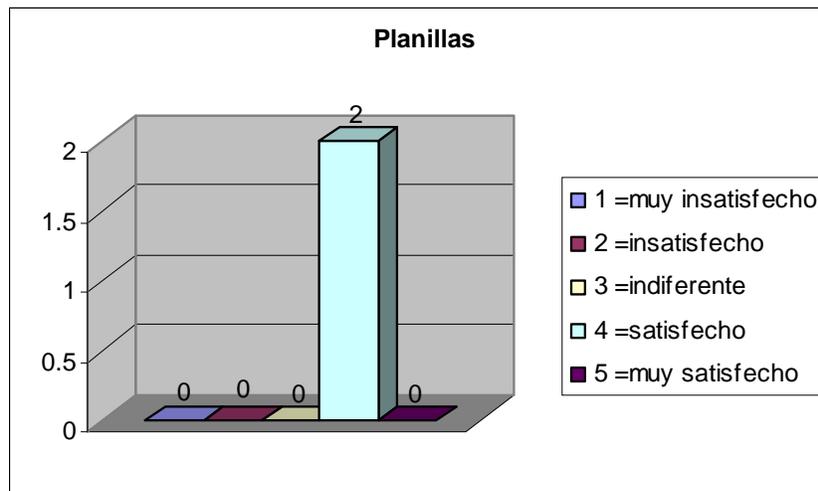
Cuadro # 9.7 Planillas

Total General

Grados de satisfacción en subcontratación de empresas externas		
	Frecuencia	Porcentaje
1 =muy insatisfecho	0	0.00%
2 =insatisfecho	0	0.00%
3 =indiferente	0	0.00%
4 =satisfecho	2	6.67%
5 =muy satisfecho	0	0.00%
No contestaron	28	93.33%
Total	30	100.00%

Grafico #9.7 Planillas

Total General



Análisis:

Solo 2 Restaurantes lo utilizan y demuestran satisfacción sobre el servicio.

El 93.33% no lo utiliza.

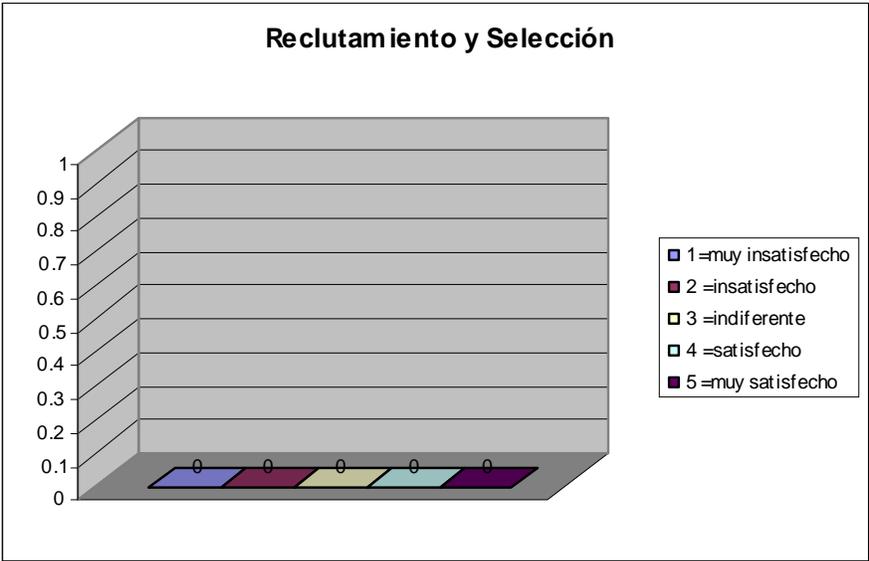
Cuadro # 9.8 Reclutamiento y Selección

Total General

Grados de satisfacción en subcontratación de empresas externas		
	Frecuencia	Porcentaje
1 =muy insatisfecho	0	0.00%
2 =insatisfecho	0	0.00%
3 =indiferente	0	0.00%
4 =satisfecho	0	0.00%
5 =muy satisfecho	0	0.00%
No contestaron	30	100.00%
Total	30	100.00%

Grafico #9.8 Reclutamiento y Selección

Total General



Análisis:

El 100% de la muestra encuestada no utiliza este servicio.

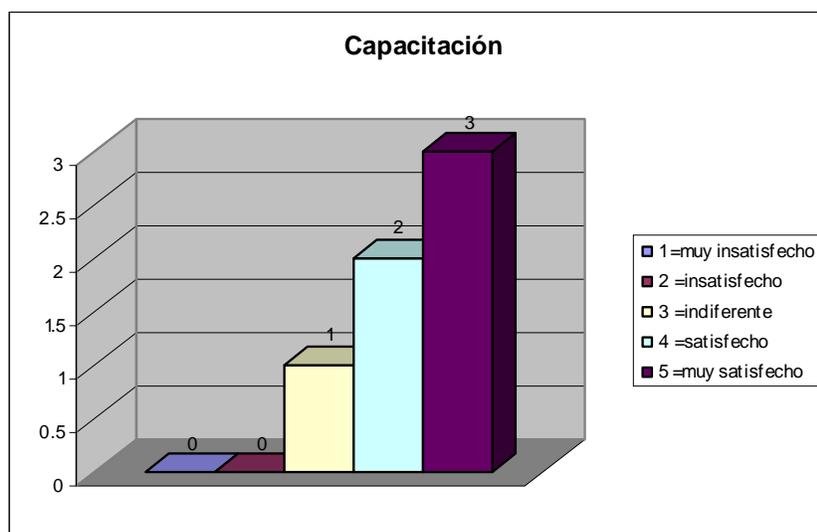
Cuadro # 9.9 Capacitación

Total General

Grados de satisfacción en subcontratación de empresas externas		
	Frecuencia	Porcentaje
1 =muy insatisfecho	0	0.00%
2 =insatisfecho	0	0.00%
3 =indiferente	1	3.33%
4 =satisfecho	2	6.67%
5 =muy satisfecho	3	10.00%
No contestaron	24	80.00%
Total	30	100.00%

Grafico #9.9 Capacitación

Total General



Análisis:

El 80% de la muestra no utiliza este servicio. Del 20% que si lo utiliza, el 10% está muy satisfecho, el 6.67% satisfecho y el 3.33% demuestra indiferencia. Ninguno demuestra insatisfacción.

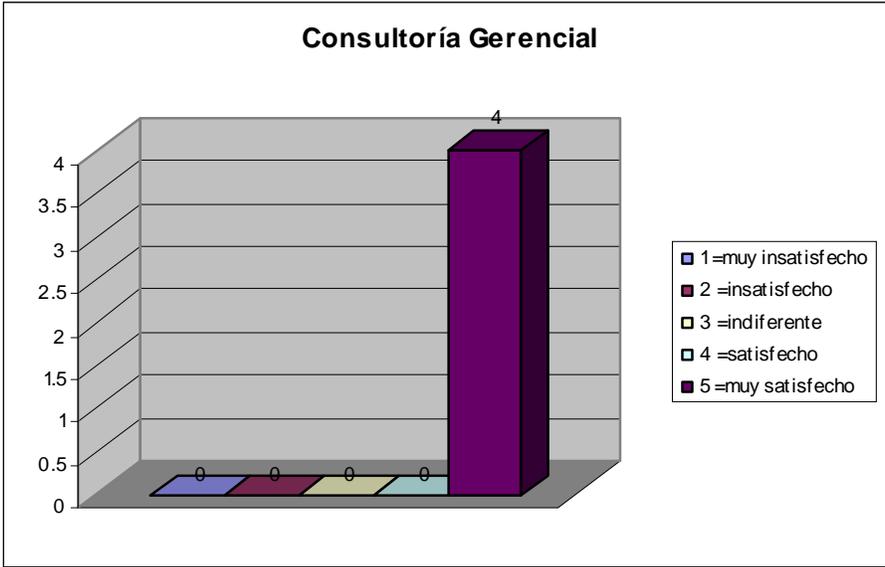
Cuadro # 9.10 Consultoría Gerencial

Total General

Grados de satisfacción en subcontratación de empresas externas		
	Frecuencia	Porcentaje
1 =muy insatisfecho	0	0.00%
2 =insatisfecho	0	0.00%
3 =indiferente	0	0.00%
4 =satisfecho	0	0.00%
5 =muy satisfecho	3	10.00%
No contestaron	27	90.00%
Total	30	100.00%

Grafico #9.10 Consultoría Gerencial

Total General



Análisis:

El 10% de la muestra demuestra alta satisfacción por dicho servicio. El 90% restante no lo utiliza.

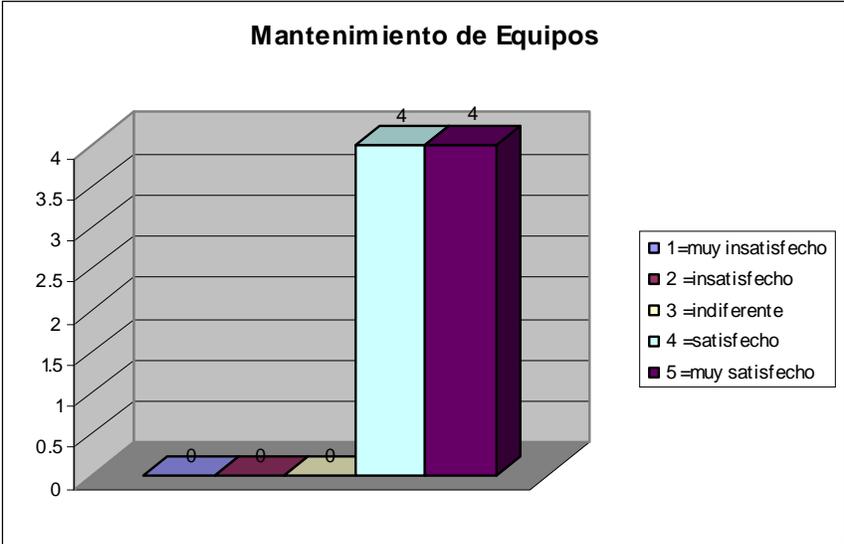
Cuadro # 9.11 Mantenimiento de Equipos

Total General

Grados de satisfacción en subcontratación de empresas externas		
	Frecuencia	Porcentaje
1 =muy insatisfecho	0	0.00%
2 =insatisfecho	0	0.00%
3 =indiferente	0	0.00%
4 =satisfecho	4	13.33%
5 =muy satisfecho	4	13.33%
No contestaron	22	73.34%
Total	30	100.00%

Grafico #9.11 Mantenimiento de Equipos

Total General



Análisis:

El 73.34% de la muestra no utiliza este servicio, del resto 13.33% está muy satisfecho y el otro 13.33% está satisfecho. Ninguno demuestra insatisfacción.

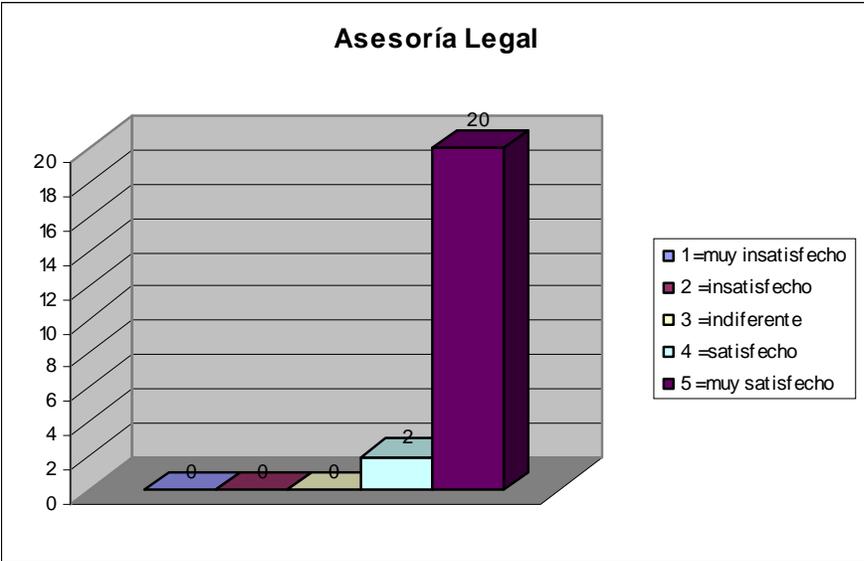
Cuadro # 9.12 Asesoría Legal

Total General

Grados de satisfacción en subcontratación de empresas externas		
	Frecuencia	Porcentaje
1 =muy insatisfecho	0	0.00%
2 =insatisfecho	0	0.00%
3 =indiferente	0	0.00%
4 =satisfecho	2	6.67%
5 =muy satisfecho	20	66.67%
No contestaron	8	26.67%
Total	30	100.00%

Grafico #9.12 Asesoría Legal

Total General



Análisis:

Del total de restaurantes encuestados, el 73.34% son usuarios y todos mencionan el alto grado de satisfacción sobre dicho servicio. Solo el 26.67% no lo utiliza.

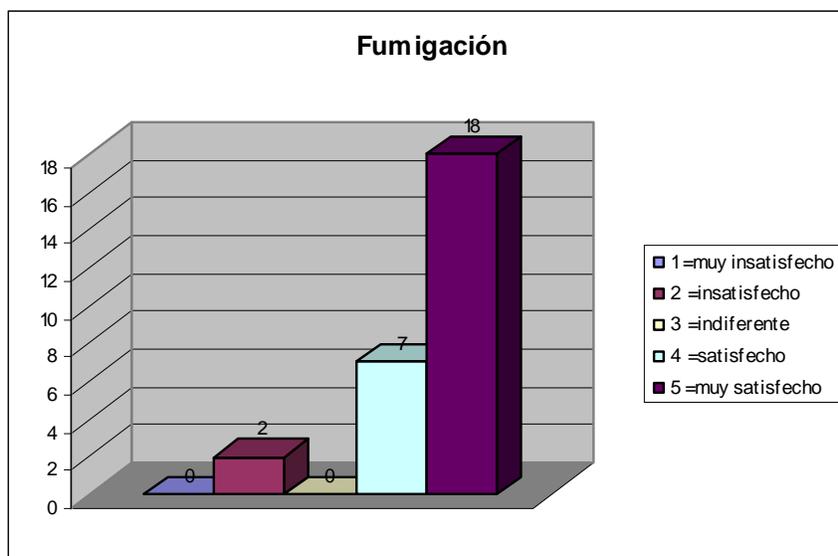
Cuadro # 9.13 Fumigación

Total General

Grados de satisfacción en subcontratación de empresas externas		
	Frecuencia	Porcentaje
1 =muy insatisfecho	0	0.00%
2 =insatisfecho	2	6.67%
3 =indiferente	0	0.00%
4 =satisfecho	7	23.33%
5 =muy satisfecho	18	60.00%
No contestaron	3	10.00%
Total	30	100.00%

Grafico #9.13 Otros: Fumigación

Total General



Análisis:

La Fumigación es uno de los Servicios más subcontratados. El 90% de la muestra utiliza este servicio y se logró identificar que: el 60% está muy satisfecho, el 23.33% está satisfecho y el 6.67% restante demuestra insatisfacción. El 10% no lo utiliza.

P10. ¿Realiza usted algún análisis sobre el costo beneficio del servicio subcontratado?

Objetivo:

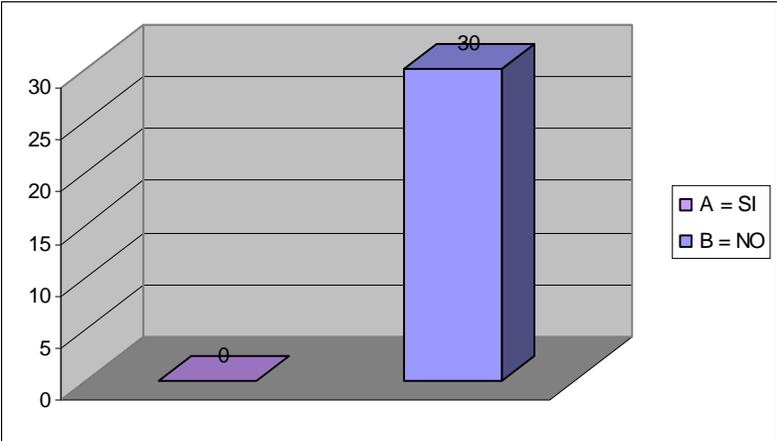
Conocer si los usuarios de Outsourcing cuentan con alguna herramienta que les permita medir el costo beneficio del servicio brindado en sus restaurantes.

Base = 30 Entrevistas Muestra Efectiva

Medición del Outsourcing		
	Frecuencia	Porcentaje
A = Si	0	0.00%
B =No	30	100.00%
TOTAL	30	100.00%

Grafico #10

Total General



Análisis:

El 100% de los Restaurantes mencionaron no realizar ningún análisis costo/beneficio del servicio subcontratado. Esta pregunta fue hecha a la muestra que utiliza Outsourcing (30).

P11 ¿Recomendaría usted la subcontratación de empresas externas a otros restaurantes? Si su respuesta es No pase a la pregunta #14.

Objetivo:

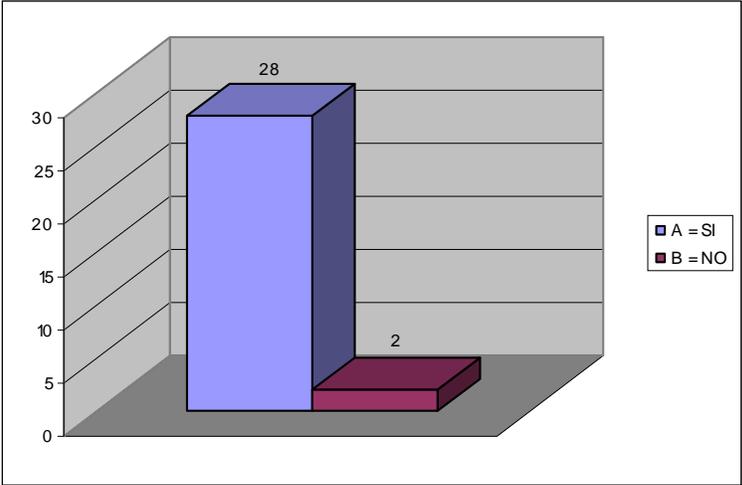
Conocer si los usuarios de Outsourcing recomiendan esta herramienta de gestión a otras gerencias de restaurantes.

Base = 30 Entrevistas Muestra Efectiva

Recomendación de subcontratación de empresas externas		
	Frecuencia	Porcentaje
A= SI	28	93.33%
B= NO	2	6.67%
TOTAL	30	100.00%

Grafico #11

Total General



Análisis:

El 93.33% de los restaurantes si recomiendan en las diversas áreas del restaurante el uso del Outsourcing. El 6.67% no lo hicieron debido a ello la muestra vuelve a 28.

P 12 ¿Enumere 3 áreas en su Restaurante donde recomendaría el uso de Outsourcing?

Objetivo:

Conocer las tres áreas principales en las cuales recomendarían los gerentes o propietarios la sub-contratación en los restaurantes.

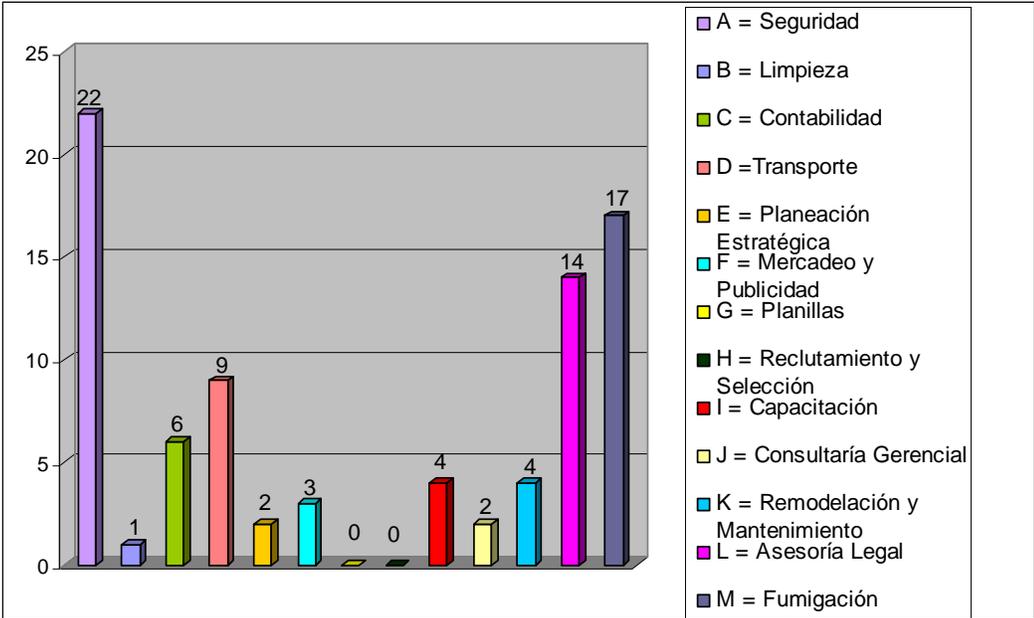
Base = 28 Entrevistas Muestra Efectiva

Orden de recomendación de áreas a subcontratar		
	Frecuencia	Porcentaje
A = Seguridad	22	26.19%
B = Limpieza	1	1.19%
C = Contabilidad	6	7.14%
D = Transporte	9	10.71%
E = Planeación Estratégica	2	2.38%
F = Mercadeo y Publicidad	3	3.57%
G = Planillas	0	0.00%
H = Reclutamiento y Selección	0	0.00%
I = Capacitación	4	4.76%
J = Consultaría Gerencial	2	2.38%
K = Remodelación y Mantenimiento	4	4.76%
L = Asesoría Legal	14	16.67%
M = Fumigación	17	20.24%
TOTAL	84	100.00%

***Nota:** en la siguiente página se detalla el gráfico y análisis de dicha tabla.

Grafico #12

Total General



Análisis:

Las áreas en las cuales se denota mayor satisfacción son: Seguridad con 26.19%, Fumigación con 20.24%, Asesoría Legal 16.67%, Transporte 10.71%, Contabilidad 7.14% y las que no recomendarían son: Reclutamiento y Selección además de Planillas no obtuvieron resultado.

P13 ¿Cuál es el beneficio mas importante que ha obtenido con la subcontratación de empresas externas en su Gestión Gerencial? Elija una opción

Objetivo:

Identificar el beneficio más importante que la gestión gerencial de los restaurantes ha obtenido con el uso del Outsourcing.

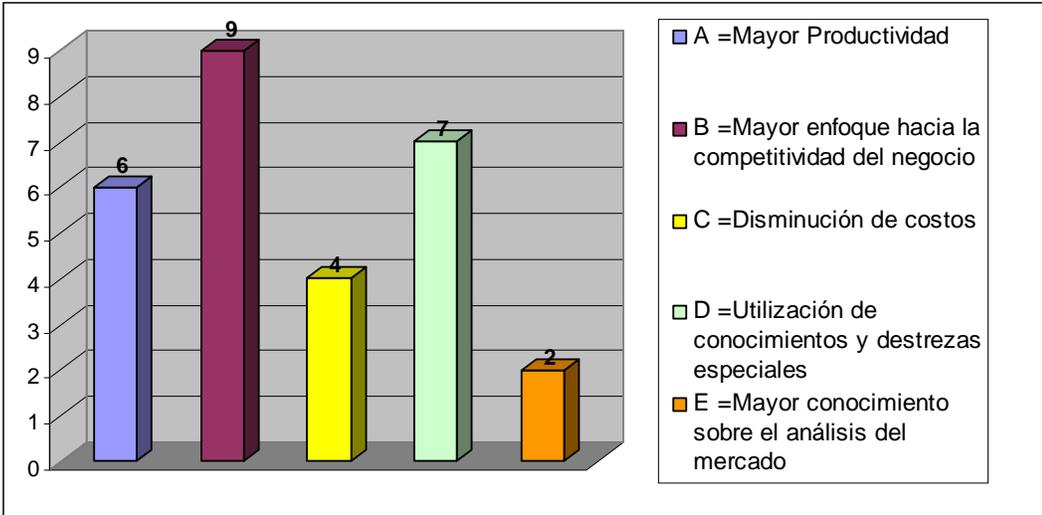
Base = 28 Entrevistas Muestra Efectiva

Recomendación de subcontratación de empresas externas		
	Frecuencia	Porcentaje
A =Mayor Productividad	6	21.43%
B=Mayor enfoque hacia la competitividad del negocio	9	32.14%
C =Disminución de costos	4	14.29%
D=Utilización de conocimientos y destrezas especiales	7	25.00%
E=Mayor conocimiento sobre el análisis del mercado	2	7.14%
TOTAL	28	100.00%

***Nota:** en la siguiente página se detalla el gráfico y análisis de dicha tabla.

Grafico #13

Total General



Análisis:

El 32.14% menciona que el beneficio mas importante es que obtienen un mayor enfoque hacia la competitividad del negocio, como segunda opción con un 25% es la utilización de conocimientos y destrezas especiales, el 21.43% representa mayor productividad, el 14.29% disminución de costos y el 7.14% mayor conocimientos sobre el análisis del mercado.

P14. Aún cuando no ha utilizado el Outsourcing o adicional a las áreas en las que ya lo utiliza. ¿Hay alguna área de su restaurante en la que tiene la necesidad de subcontratar?

Objetivo:

Lograr ver el interés de las gerencias por ocupar o seguir ocupando el Outsourcing en la Gestión de su Restaurante.

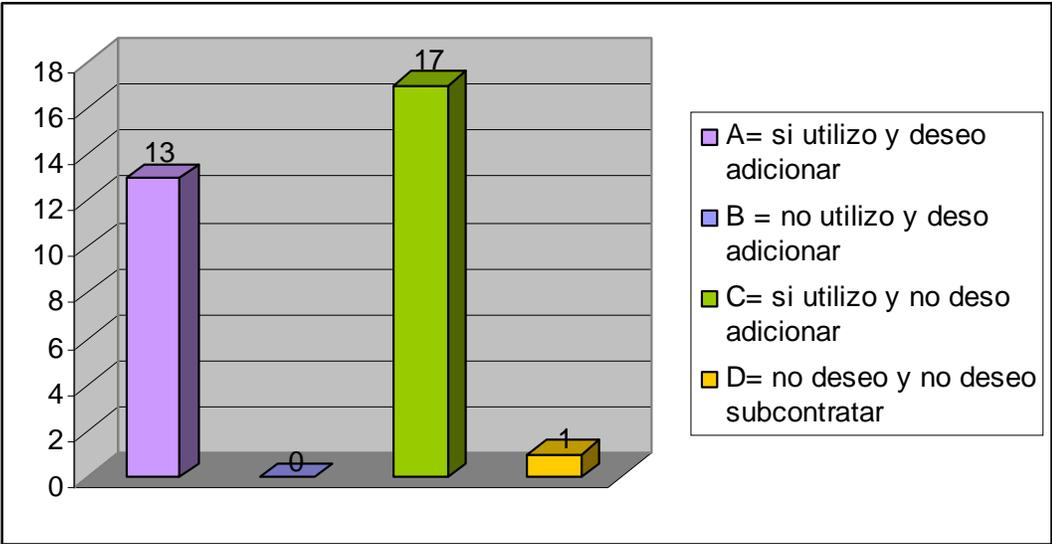
Base = 31 Entrevistas Muestra Efectiva

Desean subcontratar o seguir subcontratando		
	Frecuencia	Porcentaje
A = si utilizo y deseo adicionar	13	41.93%
B = no utilizo y deseo adicionar	0	0.00%
C= si utilizo y no deseo adicionar	17	54.84%
D= no utilizo y no deseo subcontratar	1	3.23%
TOTAL	31	100.00%

***Nota:** en la siguiente página se detalla el gráfico y análisis de dicha tabla.

Grafico #14

Total General



Análisis:

El 41.93% si desea adicionar Outsourcing a otra áreas de su restaurante, cabe mencionar que los 13 restaurantes ya lo utilizan. Mientras que el 58.07% es el total de restaurantes que no desean subcontratar pero de ese porcentaje, el 54.84% ya lo utilizan y no sea adicionar más.

Debido a los objetivos la muestra se vuelve de 13 en la siguiente pregunta.

P15 Defina 2 áreas de su restaurante en las cuales le gustaría o ve mas próximo utilizar el Outsourcing.

Objetivo:

Identificar las áreas más importantes en las cuales la gestión gerencial de los restaurantes desea utilizar el Outsourcing.

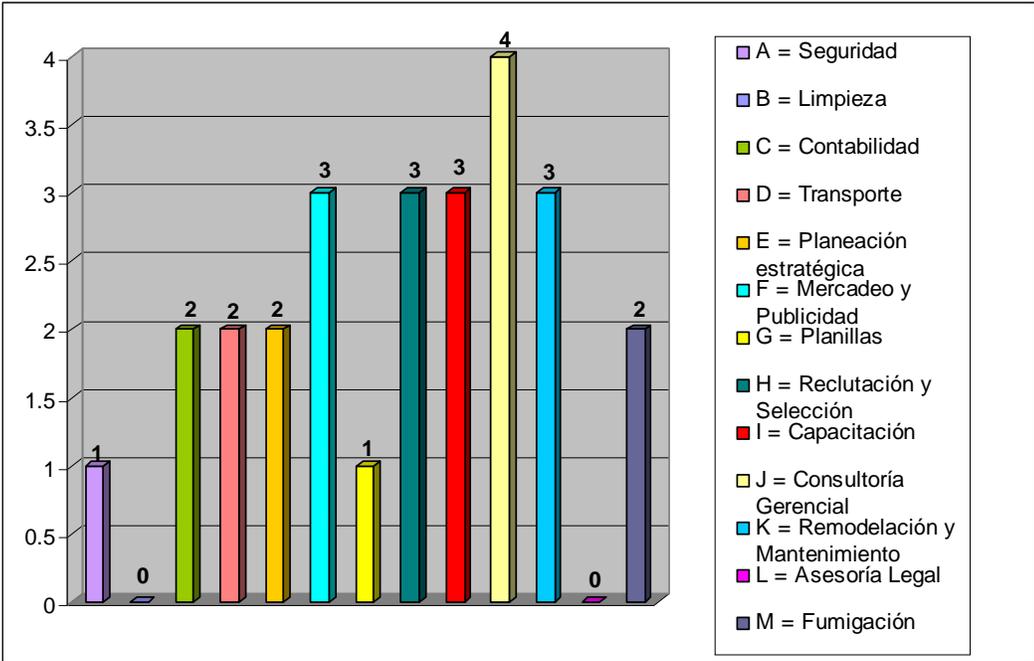
Base = 13 Entrevistas Muestra Efectiva

En cuales áreas desearían subcontratar		
	Frecuencia	Porcentaje
A = Seguridad	1	3.85%
B = Limpieza	0	0.00%
C = Contabilidad	2	7.69%
D = Transporte	2	7.69%
E = Planeación Estratégica	2	7.69%
F = Mercadeo y Publicidad	3	11.54%
G = Planillas	1	3.85%
H = Reclutamiento y Selección	3	11.54%
I = Capacitación	3	11.54%
J = Consultaría Gerencial	4	15.38%
K = Remodelación y Mantenimiento	3	11.54%
L = Asesoría Legal	0	0.00%
M = Fumigación	2	7.69%
TOTAL	26	100.00%

***Nota:** en la siguiente página se detalla el gráfico y análisis de dicha tabla.

Grafico #15

Total General



Análisis:

Las áreas donde existe una mayor posibilidad de uso son: Consultoría Gerencial 15.38%, Mercadeo y Publicidad 11.54%, Reclutamiento y Selección 11.54%, Capacitación 11.54% y Mantenimiento de equipos 11.54%.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- La mayoría de los restaurantes de mediana empresa en nuestro país conocen o están familiarizados con el concepto de Outsourcing y el vocablo, solo uno de ellos no lo estaba, pero al presentarle el concepto se notó que si lo dominaba.
- A pesar que la mayoría de la muestra encuestada está familiarizada con la palabra Outsourcing o Subcontratación, al presentarles el concepto 18 restaurantes contestaron la opción Contratación de una empresa externa, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio, en la cual sus resultados son bajo un análisis costo beneficio. representando un poco mas de la mitad de la muestra; los otros 13 restaurantes se enfocan mas en la eficiencia (ahorro) del negocio ya que contestaron la opción incompleta.
- La mayoría de los restaurantes de mediana empresa utilizan el Outsourcing, por los efectos en el manejo de situaciones complicadas o por costos, pareciera que hay cierta conciencia de los usuarios para utilizar esta herramienta, ya que les brinda grandes beneficios.
- Podemos observar que los cinco servicios mas subcontratados por los restaurantes de mediana empresa son: seguridad, fumigación, asesoría legal, contabilidad y transporte. Así como las áreas menos utilizadas son reclutamiento y selección, limpieza, planeación estratégica, planillas y consultoría gerencial. Dentro de la variedad de servicios subcontratados cabe destacar que son bien pocas las áreas que tienen alta frecuencia de uso y son áreas enfocadas en labores de control o periféricas que no están directamente relacionadas con el negocio.
- Observando las áreas subcontratadas más representativas que son: fumigación, asesoría legal, contabilidad y transporte; se logró determinar que el grado de satisfacción sobre el servicio prestado

posee un nivel alto y fueron pocos los restaurantes que mostraron insatisfacción. Debido a ello se puede concluir que los gerentes tomaron una decisión acertada al utilizar el Outsourcing.

- Todos los restaurantes de mediana empresa carecen de una herramienta formal que permita medir el costo/beneficio del servicio subcontratado. Debido a ello la decisión de satisfacción o insatisfacción la toma el gerente por simple percepción.
- El principal beneficio que los restaurantes han obtenido sobre el uso del Outsourcing es dar un mayor enfoque a la competitividad del negocio, ya que esto permite al gerente desocuparse de ciertas áreas dedicando mas tiempo a las actividades principales del restaurante y el segundo beneficio observado es la utilización de conocimientos y destrezas especiales brindadas por la empresa externa; ya que esta ayuda a obtener mayor eficiencia en el área subcontratada por medio de la tecnología y actualizaciones que utilizan.
- Para los restaurantes de mediana empresa, la reducción en los costos es el beneficio con menor relevancia a nivel de percepción, debido a esto se puede identificar que por la falta de una herramienta que les permita medir el costo de oportunidad no logran identificar otras oportunidades en el área subcontratada.
- Más del cincuenta por ciento de los restaurantes de mediana empresa que utilizan el Outsourcing no desean adicionar más áreas, esto nos indica que no ven la necesidad debido a que ya poseen suficientes servicios subcontratados ya funcionando, cabe recalcar que dos de ellos ni siquiera lo utilizan.
- Los restaurantes que si desean continuar ocupando el outsourcing, definieron como oportunidades de mejora el uso a las siguientes áreas: consultoría gerencial, mercadeo y publicidad, reclutamiento y selección, asesoría legal, capacitación y mantenimiento de equipo.
- Siendo la consultoría gerencial y capacitación, dos de las áreas con mayor oportunidad de uso, se logra definir que los restaurantes desean obtener una mayor competitividad en el mercado en base a

mejorar su gestión, ya que estos dos servicios ayudarían puntualmente a las labores gerenciales.

- Una guía de implementación de Outsourcing contribuiría a la gestión gerencial de los restaurantes en aprovechar de mejor manera sus beneficios, además de llevar un sistema más adecuado de planeación y control para el uso de dicha herramienta.
- Debido a la falta de claridad en el concepto de Outsourcing que los Gerentes o Propietarios de los Restaurantes poseen, se puede concluir que les sería de gran utilidad una guía que facilite de manera correcta la selección de una empresa externa y que les muestre los beneficios que brinda la subcontratación.

4.2 RECOMENDACIONES

- Los Restaurantes deberían de contratar los servicios de outsourcing ya que con los resultados obtenidos, y las oportunidades de mejora, pueden obtener mayores beneficios y mejorar la competitividad del negocio.
- Por la experiencia de las empresas encuestadas y la satisfacción de la calidad del servicio recibido, es recomendable las áreas de seguridad, fumigación, asesoría legal, contabilidad y transporte ya que fueron las cinco áreas mas utilizadas por los restaurantes.
- Se hace necesario que las empresas cuenten con una guía que mediante la utilización de indicadores de productividad midan los beneficios que el Outsourcing brinda a la gestión de su empresa.
- Es necesario que los restaurantes de mediana empresa visualicen en el Outsourcing una oportunidad de mejora en la eficiencia y competitividad del negocio, al enfocarse mas en el rubro principal del negocio y descansar la responsabilidad de otras áreas en las empresas que subcontratan.
- Los restaurantes deberían de contar con una herramienta que les permitiera poder medir el costo beneficio, para que puedan realmente ver lo que se están ahorrando tanto en dinero como en tiempo al contratar el Outsourcing.
- En cuanto a obtener mayor competitividad en el mercado en base a mejorar su gestión, las áreas en donde los restaurantes deben contratar el Outsourcing son consultoría gerencial y capacitación.
- A los restaurantes que desean contratar el Outsourcing, se les recomienda que adquieran una guía de implementación de éste para obtener un mejor uso de dicha herramienta.
- Obtener una guía la cual les ayude a los restaurantes a poder seleccionar la empresa externa correcta para cada área.
- Es recomendable establecer una relación de socios estratégicos con la empresa subcontratada, la cual se logra en el contrato adecuado,

previo deberá de investigarse las referencias de la empresa que brindara el servicio.

A las gremiales:

- Solicitar a las gremiales una mayor capacitación acerca de las ventajas del outsourcing con el fin de incrementar el conocimiento a nivel de restaurantes para así tomar una decisión fundamentada al contratar dichos servicios.
- Organizar conferencias con expositores expertos en el tema de outsourcing con el objetivo de difundir mejor el concepto y sus beneficios, presentando también los objetivos y ventajas que brinda a los restaurantes mediante las experiencias o mejores prácticas de otras empresas.

A los Proveedores:

- Se les recomienda convertirse en un socio estratégico para que así trabajando juntos permita a la administración del restaurante obtener un servicio con mayor productividad.
- Deben de buscar una forma para que los Restaurantes puedan medir los resultados de sus servicios por el lado de Costo/Beneficio
- Sugerir a los Restaurantes que establezcan niveles de eficiencia en las áreas a subcontratar para así poder medir sus resultados.
- Según lo investigado las áreas con mayor oportunidad de mercado actualmente para los restaurantes de mediana empresa son: Consultoría Gerencial principalmente y capacitaciones.
- A las empresas que brindan servicios de Outsourcing en las áreas de Fumigación, Transporte, Contabilidad y Asesoría Legal se les recomienda actualizarse y mejorar su especialización debido a su alta frecuencia de subcontratación en los Restaurantes de mediana empresa.

CAPITULO V GUÍA PRÁCTICA PARA CONTRATAR SERVICIOS DE OUTSOURCING

Objetivo:

Dar a los Gerentes o dueños de los restaurantes una herramienta para implementar el Outsourcing de una manera sencilla, fácil de elaborar y principalmente eficaz.

5.1. Pasos de la Metodología

FASE 0: INICIO DEL PROYECTO.

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

FASE 1: EVALUACIÓN.

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

FASE 2: PLANEACIÓN DETALLADA.

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

FASE 3: CONTRATACIÓN.

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

FASE 4: TRANSICIÓN DEL NUEVO SERVICIO

¿Qué hace?	Establece los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Transfiere la responsabilidad formal de las operaciones. Transfiere personal y activos según se haya acordado.
¿Cuánto Tiempo?	De dos a tres meses.
¿Quién participa?	El equipo central y el gerente de función de la función subcontratada. Recursos humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor.
¿Qué se entrega?	Un plan de transición. Documentación de los procedimientos de administración y revisión. Entrega de la responsabilidad formal al subcontratista
¿Qué se decide?	Procedimientos de terminación. Fecha de entrega del servicio.

FASE 5: ADMINISTRACIÓN Y REVISIÓN.

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

5.2. Factores relevantes en el proceso de contratación.

En la definición del objeto del contrato y los requisitos inherentes al mismo, así como en la valoración y comparación de ofertas de los licitadores pueden intervenir muchos factores y de muy diversa índole. Por todo ello es recomendable el planteamiento de comenzar cualquier proceso de outsourcing de forma escalonada y en fases independientes para poder ir midiendo el impacto y corregir cualquier desviación.

Teniendo en cuenta este planteamiento a la hora de acometer la contratación de un servicio de "externalización", los factores que intervienen deberán estar recogidos dentro de las especificaciones del conjunto de cuestionarios disponibles a tal efecto:

- De empresa.
- Económicos.
- Técnicos particulares.

No obstante, y a título orientativo, en este apartado se hace mención de aquellos factores que, entre los anteriores, pueden intervenir en mayor medida en el proceso de contratación de un servicio de outsourcing cuyo seguimiento debe efectuarse exhaustivamente:

Transferencia de equipamiento se valorará positivamente, en su caso, que la empresa de outsourcing acepte los activos de la Administración y el valor económico que ésta propone en cuanto ha:

- Equipos físicos.
- Equipos lógicos (no aplicativos).
- Instalaciones.

- En el caso de transferencia de equipamiento lógico aplicativo que sea susceptible de reutilización se valorará la cuantía económica con la que la empresa de outsourcing compense a la Administración.
- El importe que suponga la transferencia de recursos se descontará del costo del servicio.

Flexibilidad será valorada positivamente, para que la empresa de outsourcing se comprometa a adaptarse en la mayor medida posible a cambios respecto del nivel de servicio pactado, en cuanto a:

- Incremento del horario de utilización de los SI.
- Variación de los períodos de tiempo que requieran una capacidad de proceso masivo (24 horas al día).
- Incremento y mejora del parque de equipos, respecto de lo acordado en el mantenimiento.
- Actualización tecnológica de los equipos lógicos (versiones, nuevos productos, etc.).
- Variación de las especificaciones en el desarrollo o mantenimiento de aplicaciones.

Reversibilidad. El concepto de reversibilidad se aplica en la finalización del contrato y hace referencia a la posibilidad de recuperación de los activos y de los servicios cedidos a la empresa de outsourcing. Este concepto tiene aplicación tanto en la terminación del período de vigencia del contrato como en las salidas programadas que se establezcan. Se valorará positivamente que la empresa de outsourcing contemple esta posibilidad de recuperación de activos, y en especial que:

- Planifique la opción de recompra de equipos.
- Proponga un método de valoración de activos que estipule el incremento en el valor de los activos mientras dura la prestación del servicio. Estos activos pueden ser de tres tipos:

- Activos mejorados (aplicaciones, nuevos desarrollos, etc.)
- Activos actualizados (equipos físicos y mantenimiento aplicaciones).
- Activos formados (formación de personal en las nuevas herramientas).

Experiencia en el entorno público. La experiencia del personal de la empresa de outsourcing en otros trabajos con la Administración será valorada positivamente siempre que pueda objetivarse. Será especialmente interesante que esos trabajos tengan relación directa con los servicios a contratar (desarrollo o mantenimiento de las aplicaciones sobre las que se trabajó anteriormente, etc.).

Seguridad. Se valorarán positivamente todas las medidas (procedimientos, recursos físicos y/o humanos, etc.) de que pueda disponer la empresa de outsourcing para asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. A modo de ejemplo se pueden citar:

- Procedimientos de seguridad relativos a las instalaciones donde residen los equipos físicos (de acceso, protección contra el fuego, etc.).
- De copia periódica de información.
- De contingencia (ante desastres).
- Dispositivos de seguridad específicos:
- Control de accesos a los SI.
- Centros de respaldo, etc.

Continúa inversión en tecnología. La empresa de outsourcing ha de tener la vocación de estar en punta de la tecnología (los últimos y más modernos equipos) y con los mejores profesionales (formados en esas tecnologías). Por tanto, se valorarán factores que demuestren esa continua inversión en tecnología, tales como los siguientes:

- Disponer de últimas versiones de equipos físicos y lógicos.
- Certificaciones de calidad y seguridad de organizaciones reconocidas.
- Número de cursos realizados al año para el reciclaje y formación del personal.

Coincidencia en estrategia tecnológica con la administración.

Se considerará positivamente que las estrategias tecnológicas de la organización y de la empresa de outsourcing sean coincidentes, es decir que el entorno y tipo de equipos físicos, lógicos y/o comunicaciones sean equivalentes o vayan en la misma línea, en especial en lo relativo a la orientación estratégica de Sistemas Abiertos.

De todos estos aspectos se desprenden diez factores clave a tener en cuenta en la gestión de todo contrato de "externalización", que se enumeran a continuación:

- a) Enfocarlo sobre un objetivo final y no sobre una actividad diaria.
- b) Identificar los casos de riesgo y problemas posibles y desarrollar planes de resolución de los mismos.
- c) Desarrollar planes de transición en detalle que permitan la aplicación de esa "externalización" en la estructura actual de la empresa u organismo, así como su finalización.
- d) Reflejar claramente los diferentes criterios de medida del rendimiento para su aplicación y revisión periódica.
- e) Dar importancia prioritaria al factor humano, particularmente al interno de la empresa u organismo contratante.
- f) Asegurar la transferencia efectiva de conocimientos entre el contratante y la empresa que ofrezca sus servicios.
- g) Preparar y gestionar posibles casos de conflicto entre ambos.
- h) Documentar en detalle todas las actividades.

- i) Establecer la infraestructura adecuada de seguimiento, comunicación y responsabilidades, que asegure el acuerdo mutuo a lo largo del proyecto.
- j) Mantener actualizada la calidad y costo del servicio según marquen las directrices el mercado.

Estrategias de venta.

- a) Por la falta de conocimiento de los gerentes o dueños en el manejo y control de áreas periféricas del negocio.
- b) Para la simplificación del trabajo es bueno que se delegue en buena parte de su gestión gerencial a personas altamente capacitadas
- c) Visible mejora en la competitividad del negocio al aplicar una gestión gerencial de tendencia internacional, aun siendo restaurantes de mediana empresa, aplicándolo como un diferenciador ante los competidores nacionales y además colocándose al mismo nivel de un restaurante franquicia.
- d) La buena imagen que brinda a sus clientes dicha herramienta al implementar tendencias de primer mundo en su gestión gerencial.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Outsourcing La Subcontratación, Brian Rothery-Ian Robertson, Ediciones Limusa, Edición 2003, Madrid España
- Outsourcing “La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios”, Ben Schneider, Grupo Editorial Norma, 2004, Colombia
- El dilema del Outsourcing “La Búsqueda de la competitividad”, J. Brian Heywood, Editorial Prentice Hall, 2002, Madrid España
- Manual del Outsourcing, Robert White, Editorial Gestión 2000, 2003.
- Administración, Javier Benavides Pañeda, McGraw Hill, 2004, México
- Administración una Ventaja Competitiva, Thomas S. Bateman y Scott A. Snell, 4a Edición, McGraw-Hill.
- Desafíos y Oportunidades de la PYME Salvadoreñas, Julia Evelin Martínez y Elcira Beltran de Vieyetz Editorial FUNDES Internacional, Primera Edición 2002.

REVISTAS

- Diagnostico General de la situación de la pequeña y mediana empresa en El Salvador, José Alberto Exprua (FUSADES)
- Revista ASI “El Outsourcing en El Salvador, Ingeniero Roberto Enrique Urrutia
- Revista FUSADES, Departamento de Estudios Económicos y Sociales DEES Octubre 2002 “ La pequeña y mediana empresa en El Salvador un potencial para el desarrollo”

DIRECCIONES WEB

- “El Outsourcing, estrategia empresarial del presente y futuro”,
www.monografias.com
- www.monografias.com
- www.gestiopolis.com
- www.wikipedia.com

TESIS

- Tesis de Grado de la Universidad Dr. José Matías Delgado, 01COMA662S, 1995 “Sistema de Información Gerencial para restaurantes de Comida Rápida, Caso Practico Toto’s Pizza”

OTROS

- Base de datos FUSADES, Departamento de Estudios Económicos y Sociales DEES 2003 Restaurantes de la Mediana Empresa del Área Metropolitana de San Salvador.

ANEXOS

ENCUESTA

Indicaciones:

Por favor lea las preguntas y traslade la letra que seleccionó a la casilla de respuestas:

DATOS GENERALES.

Nombre de la Empresa: _____

Persona Contacto: _____

No.	PREGUNTA	ALTERNATIVA	RESPUESTA
1.	Sexo	a) Femenino b) Masculino	
2.	Edad	a) Su respuesta	
3.	Ocupación	a) Estudiante b) Empleado c) Profesional d) Nada	
4.	Cargo	a) Propietario b) Gerente	

Introducción:

En esta encuesta nos interesa conocer aspectos relacionados a la operación del rubro de restaurantes, por lo cual agradeceremos nos responda de acuerdo a las actividades que se desarrollan en su negocio.

5. ¿Está Usted familiarizado con el concepto de Outsourcing o subcontratación?

- a) Si
- b) No

6. ¿Cuál de estos conceptos de Outsourcing o subcontratación cree usted es el apropiado?

- a) realizar una asesoría en la empresa cada cierto tiempo
- b) es la búsqueda de una empresa que presta servicios externos, para una mayor eficiencia y eficacia del negocio

- c) Contratación de una empresa externa, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio, en la cual sus resultados son bajo un análisis costo beneficio.

--

7. ¿Utiliza Usted empresas externas para los servicios de su Restaurante?

- a) Si
- b) No

Si la respuesta es No, pase a la pregunta 14.

8. ¿En cual de las siguientes áreas subcontrata empresas externas para su Restaurante?

- a) Seguridad
- b) Limpieza
- c) Contabilidad
- d) Transporte
- e) Planeación Estratégica
- f) Mercadeo y Publicidad
- g) Planillas
- h) Reclutamiento y selección
- i) Capacitación
- j) Consultoría Gerencial
- k) Mantenimiento de equipos
- l) Asesoría Legal
- m) Otros:

9. ¿Que tan satisfecho o insatisfecho esta ud. con el servicio general que le proporciona las empresas subcontratadas?

Enumere 1 muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 ni satisfecho ni insatisfecho, 4 satisfecho y 5 muy satisfecho

- a) Seguridad
- b) Limpieza
- c) Contabilidad
- d) Transporte
- e) Planeación Estratégica
- f) Mercadeo y Publicidad
- g) Planillas
- h) Reclutamiento y selección
- i) Capacitación
- j) Consultoría Gerencial
- k) Mantenimiento de equipos
- l) Asesoría Legal

m) Otros:

10. ¿Realizaría algún análisis sobre el costo beneficio subcontratado?

- a) Si
- b) No

11. ¿Recomendaría la subcontratación de empresas externas a otros Restaurantes?

- a) Si
- b) No

12. Enumere 3 áreas en su restaurante donde recomendaría el Uso del Outsourcing

- a) Seguridad
- b) Limpieza
- c) Contabilidad
- d) Transporte
- e) Planeación Estratégica
- f) Mercadeo y Publicidad
- g) Planillas
- h) Reclutamiento y selección
- i) Capacitación
- j) Consultoría Gerencial
- k) Mantenimiento de equipos
- l) Asesoría Legal
- m) Otros:

13. ¿Cuál es el beneficio mas importante que ha obtenido con la subcontratación de empresas externas en su gestión gerencial? Elija una opción

- a) Mayor Productividad
- b) Mayor enfoque hacia la competitividad del negocio
- c) Disminución de costos
- d) Utilización de conocimientos y destrezas especiales
- e) Mayor conocimiento sobre análisis del mercado

14. Aun cuando no ha utilizado el outsourcing o subcontratación. ¿Hay alguna área de su restaurante en la que tiene la necesidad de subcontratar?

- a) Si deseo seguir utilizándolo en nuevas áreas
- b) No deseo contratarlo en áreas adicionales

Si su respuesta fue SI, definir el (las) área (s) en la que le gustaría subcontratar empresas externas:

