



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
EMPRESARIALES**

“Aplicación del Outsourcing como herramienta para mejorar la eficiencia del proceso de ventas. Caso NSF International Ecuador S.A.”

Estudio de caso que se presenta como opción al título de: Licenciado en Administración de empresas con mención en Gestión Empresarial

Ivis Dayana Mancheno Oña

Guayaquil, 2017

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación lo dedico en especial a mis papás Rafael y Sylvia, a mis hermanos Karina y Christian y a mi Lita, quien a pesar de estos años aun la extraño y estaría muy orgullosa de mi al igual que todos.

Mi familia a pesar de los tropiezos que he tenido, ha estado a mi lado apoyándome y dándome fuerzas para seguir esforzándome y llegar a la meta, una meta tan anhelada.

AGRADECIMIENTO

En mi vida tengo muchas personas que se merecen un espacio en este agradecimiento, ante todos a Dios porque sin Él no fuera nadie; a mis papás a los cuales les agradezco por absolutamente todo lo que soy y todo lo que tengo; a Karen, Natasha y Priscilla amigas inseparables desde que iniciamos este viaje en Humane hace más de 4 años; a Roberto, Betty, Carla y Yuri Vallejo, mi segunda familia por su apoyo incondicional día a día, y mi familia y amigos que cada vez que podían estaban pendientes de mi desarrollo académico y me empujaban cuando perdía las fuerzas.

RESUMEN

Para el presente estudio de casos se analizará la situación actual de la empresa NSF International Ecuador, la cual inició labores en el año 2016, las funciones administrativas no se están ejecutando de manera óptima porque emplean los mismos métodos según la estructura de sus sucursales en México y Chile; en donde el personal no tiene claro el rol de sus funciones realizando diversas actividades.

Para analizar ésta problemática y plantear una mejora a la eficiencia de las ventas de la empresa se realizó una investigación con alcance exploratorio y descriptivo, donde se emplea la técnica de la entrevista dirigida, cuya muestra de análisis fue seleccionada por la muestra no probabilística por conveniencia. La entrevista fue direccionada a 6 empleados que realizan funciones administrativas.

Como conclusión se puede indicar que considerando las limitaciones que tiene NSF International Ecuador para tomar decisiones independientes en cuánto a la manera de incrementar las ventas para que éstas generen mayores ingresos y una eficiencia en sus procesos, una opción viable sería subcontratar el servicio de ventas mediante la técnica del outsourcing, con lo cual se garantiza generar mayores ingresos, aumentar los clientes, dar seguimiento a los mismos y sus necesidades, y ser más eficientes en el manejo del portafolio de servicios.

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

“APLICACIÓN DEL OUTSOURCING COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL PROCESO DE VENTAS. CASO NSF INTERNATIONAL ECUADOR S.A.”

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: IVIS DAYANA MANCHENO OÑA QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Guayaquil, 10 de julio del 2017

Mgs. Nadia Villena Izurieta.

TUTOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	10
Antecedentes	10
Planteamiento del problema.....	11
Pregunta Problemática.....	12
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos.....	12
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	15
1. La empresa.....	16
1.1 Funciones de la empresa	17
1.2 Clasificación de las empresas	17
2. Outsourcing.....	18
2.1 Tipos de outsourcing	20
2.2 Proceso de decisión del Outsourcing.....	20
2.3 Outsourcing en Ecuador	21
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO	23
2.1 Enfoque de la investigación.....	24
2.2 Tipo de investigación.....	24
2.2.1 Alcance	24
2.3 Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación.....	25
2.4 Universo y muestra escogida.....	26
2.5 Métodos de investigación empleados.....	27
2.6 Definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio	28
2.7 Planteamiento del supuesto.....	28
2.8 Operacionalización de variables.....	29

CAPITULO N° 3: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	30
3.1 Procesamiento y análisis de la información	37
CONSIDERACIONES	38
CONCLUSIONES	39
BIBLIOGRAFÍA.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: DISEÑO DE ENTREVISTA.....	27
TABLA 2: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	29
TABLA 3: ENTREVISTA 1.....	31
TABLA 4: ENTREVISTA 2.....	32
TABLA 5: ENTREVISTA 3.....	33
TABLA 6: ENTREVISTA 4.....	34
TABLA 7: ENTREVISTA 5.....	35
TABLA 8: ENTREVISTA 6.....	36
TABLA 9: ANÁLISIS DE ENTREVISTAS.....	37
TABLA 10: PLAN DE ACCIÓN.....	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS	18
--------------------------------------------	----

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

La práctica del Outsourcing se remonta desde el inicio de la era moderna, este concepto no es nuevo ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios, el inicio de la era post-industrial da inicio la competencia de los mercados globales y detonó la práctica de esta herramienta de gestión, y se puede mencionar que las industrias automotoras japonesas son un hito relevante en el desarrollo del Outsourcing, sin embargo esta estrategia que en un principio resultó efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología.

En 1940 el Outsourcing se originó en los Estados Unidos y se expandió por el continente, este concepto comenzó a ganar credibilidad al inicio de la década de los 60's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse entre otros. (Alvarado, 2010)

En el artículo *“Outsourcing” una modalidad que rebaja costos e incrementa la productividad*, de Diario El Caribe de República Dominicana publicado por Desiré Martínez en el 2016 indica lo siguiente:

“El término outsourcing fue creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores, entre esas la Compañía Dominicana de Teléfonos CODETEL que fue una de las primeras en implementar esta asistencia. En un principio empresas como Dell y AT&T Wireless, pioneras en los call centers, utilizaron este recurso con personal de India y Pakistán para servicios de atención al cliente ocasionando problemas de dialectos y acentos, los cuales fueron solucionados posteriormente y en la actualidad muchas empresas a nivel mundial usan el outsourcing en servicios de atención al cliente, incluyendo Ecuador”.

Carlos Alfredo Uquillas publicó en el año 2007 un artículo en el portal del Observatorio de la Economía Latinoamericana titulado *"El outsourcing en el Ecuador"*, en el que expresa lo siguiente:

"En los últimos 10 años la herramienta del Outsourcing o externalización de servicios se ha fortalecido a nivel mundial, la cual permite a una empresa concentrarse en lo que es su especialidad, con importantes ahorros en tiempo y dinero gracias a la contratación de empresas especializadas para desarrollar las funciones en las cuales no se tiene eficiencia o especialidad profesional".

Planteamiento del problema

Durante los primeros 8 meses de funcionamiento la oficina de NSF International Ecuador ha presentado déficit en su estado de resultados a causa de los altos costos de mantenimiento de la sucursal, y no se ha podido conseguir ingresos significativos por medio del área comercial ya que no existe una estructura definida.

De parte de la oficina principal en Michigan no autorizan la creación de un departamento comercial; y consideran que se puede manejar el mismo modelo de las sucursales de México y Chile, que su personal técnico especializado en las auditorías y certificaciones realizan las funciones del área comercial, sin embargo, en Ecuador ese modelo no ha funcionado y se corre el riesgo que, si no mejora esta situación económica interna, tomen la decisión de cerrar la sucursal.

En las empresas de servicios el departamento que tiene gran incidencia en el desarrollo de la misma es justamente el Comercial, ya que es aquel que por medio de la captación de nuevos clientes incrementa la cartera y por lo tanto los ingresos.

Pregunta Problemática

¿Mejoraría la eficiencia de las ventas de la empresa NSF International Ecuador con la aplicación del Outsourcing en el área comercial?

Objetivos

Objetivo General

1. Proponer la aplicación del Outsourcing como herramienta para mejorar la eficiencia del proceso de ventas de la empresa NSF International Ecuador S.A.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar la teoría relacionada a la eficiencia y mejora continua del proceso de ventas.
2. Analizar el proceso actual de la administración de ventas de la empresa.
3. Proponer la aplicación del outsourcing de ventas que mejore la eficiencia del proceso de ventas generando rentabilidad en la empresa.

Justificación

La firma auditora Grant Thornton en 2014 publicó un artículo llamado *Outsourcing, manejando el crecimiento y la eficiencia*, en el que indica:

“El outsourcing en ventas es una herramienta que ha sido usada en países como Chile, Colombia, Argentina, Brasil, México, entre otros, y Latinoamérica es la región con el mayor uso de outsourcing en el mundo después de Europa”.

Un artículo de Marketing titulado *“¿Outsourcing en ventas? ¿Cuándo y cómo contratar a un representante externo para el área de ventas?”* publicado en la revista Entrepreneur, expone el comentario de Peter Groop, Presidente de Fusion Sales Partners, proveedor de equipos de venta de contratación externa en Baltimore.

“La contratación externa permite a la compañía eliminar varios de los costos relacionados con la división de ventas interna.” Agrega que la contratación externa permite a una compañía reinvertir un mayor porcentaje de sus ingresos en el negocio; menos cuantificable, pero de igual poder, el uso de un equipo externo permite a los ejecutivos concentrarse más en los productos y servicios, que en la administración de empleados”.

En Madrid, España, en el 2010 nació Giving International, empresa especializada en Servicios de Outsourcing en el área de ventas, se encargan del marketing de la empresa, promoción de productos, ubicación y seguimiento de clientes potenciales, representación de la empresa en ferias o eventos acordes a la actividad de la empresa y ventas puerta a puerta, gracias a la experiencia y confianza adquirida han recibido felicitaciones por su trabajo y reconocimiento de clientes como Cruz Roja, Médicos del Mundo, Plan Internacional, Save the Children, Intermon, Worldvision y Acnur entre otros.

Con la propuesta de implementación de esta herramienta se pretende ayudar a estructurar correctamente el proceso de ventas de NSF International Ecuador, que haya un organigrama efectivo en todas las áreas, contar con personal operativo que esté supervisado constantemente para verificar el cumplimiento de

sus funciones, poder aumentar la cartera actual de clientes y distribuirlos correctamente de acuerdo al abanico de servicios de NSF International, entre otros; de esta manera se podrá cumplir con los objetivos planteados y mejorar la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO N° 1

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1. La empresa

Para poder comprender el significado de una empresa es necesario citar algunos conceptos.

Carlos Sabino y su aporte en el Diccionario de Economía y Finanzas Ed. Panapo, Caracas, 1991, En la sección de *"La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes"* indica que:

"Empresa es la unidad de control y decisión que utiliza diferentes insumos para producir bienes o servicios".

Para Idalberto Chiavenato autor del libro *Introducción a la teoría general de la Administración* expone que:

"La empresa es una organización destinada a producción o comercialización de bienes y servicios. Su objetivo es el lucro".

El Diccionario de Real Academia Española en una de sus definiciones menciona a la empresa como:

"Una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines de lucro"

Julio García del Junco autor del libro *Prácticas de la Gestión Empresarial* define la empresa como:

"Una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros que proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".

Tomando en consideración los significados expuestos se puede definir a la empresa como:

“Una entidad conformada por personas, bienes materiales, capacidades y elementos financieros que permite dedicarse a la producción, transformación o comercialización de bienes y servicios para satisfacer necesidades, con la finalidad de obtener una utilidad económica”.

1.1 Funciones de la empresa

Idalberto Chiavenato, en su libro *Introducción a la teoría general de la Administración* cita las 6 funciones básicas de la empresa según Henry Fayol, quien fue uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración.

1. **Funciones técnicas**, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. **Funciones comerciales**, relacionadas con la compra, venta o intercambio.
3. **Funciones financieras**, relacionada con la búsqueda y gestión de capitales.
4. **Funciones de seguridad**, relacionada con la protección y preservación de los bienes.
5. **Funciones contables**, relacionadas con los inventarios, los registros, balances, costos y estadísticas.
6. **Funciones administrativas**, relacionada con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y están siempre por encima de ellas.

1.2 Clasificación de las empresas

Para que las empresas puedan desarrollarse de manera correcta es imperativo que las funciones detalladas anteriormente se cumplan, y que vayan ligadas la una a la otra; si una llegase a fallar o de no existir puede desestabilizar el desarrollo y crecimiento de la empresa, haciendo que las otras áreas tengan un máximo esfuerzo en funciones en las cuales no tienen experticia, y descuiden las propias.

Iván Thompson expone en la revista virtual Promonegocios en el año 2006 un artículo llamado *Tipos de empresas*, donde indica que las empresas se clasifican considerando algunos aspectos internos y externos, tal como se expresa en el siguiente gráfico.



Gráfico 1. Clasificación de empresas
Autor: Promonegocios, Tipos de empresas, Iván Thompson
Elaborado por: La autora

2. Outsourcing

Según Maricela Almanza y Emigdio Archundia autores del libro *El Outsourcing y la Planeación fiscal en México*, el Outsourcing es una palabra de origen anglosajón compuesta por los términos **OUT** cuyo significado es “fuera” y por **SOURCE** que significa “fuente”; por lo tanto, outsourcing quiere decir “de fuente externa”, es por lo tanto que se le asignó un concepto general como:

“La contratación de nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias prima, artículos, componentes y servicios”.

Se presenta algunas definiciones de autores de libros sobre el Outsourcing.

Para William Werther, Keith Davis y Martha Guzmán autores del libro *Administración de recursos humanos, Gestión del capital humano*, el término Outsourcing es:

“El que designa las actividades o procesos de una organización cuya realización y administración están a cargo de una empresa externa”

Según el autor del libro *Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*, Ben Schneider tiene el siguiente significado:

“Método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia. “

Analizando estas definiciones se puede resumir al Outsourcing como:

“Una externalización o subcontratación de funciones representa una herramienta de gestión administrativa que consiste en la delegación a una empresa especializada, de tareas que van desde las más básicas, como el mantenimiento, hasta procesos enteros; esto le permite a la organización el espacio y tiempo necesarios para dedicarse a las actividades y procesos que son la esencia de la misma, es decir, aquellas tareas que componen el giro del negocio con la finalidad de alcanzar sus objetivos”.

El esquema de outsourcing implica una relación a largo plazo entre cliente y proveedor con responsabilidad compartida, que genera un compromiso estratégico; es una alianza estratégica de dos empresas con un fin común.

2.1 Tipos de outsourcing

El Outsourcing se clasifica de acuerdo a las áreas de la empresa en las que se puede recibir apoyo externo, a continuación, se enlistan los tipos más comunes.

- Outsourcing de sistemas Financieros.
- Outsourcing de sistemas Contables.
- Outsourcing de sistemas Informáticos.
- Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
- Outsourcing de los sistemas Administrativos.
- Outsourcing de actividades secundarias.

Además de la clasificación anterior, Robert White y Barry James hacen un aporte en el libro *Manual de Outsourcing. Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad*, de Editorial Gestión 2000, donde indican que hay otra clasificación por el tipo de áreas que se externalizan, entre esas se ubican al Outsourcing Táctico y el Estratégico. El *Outsourcing Táctico* engloba la externalización o subcontratación externa de actividades simples como seguridad, mantenimiento, etc., mientras que el *Outsourcing Estratégico* se refiere a la externalización de actividades en las que la interrelación con el proveedor debe ser mucho más estrecha, tales como distribución logística, diseño de productos, ventas, etc. La diferencia fundamental está en establecer una relación de cooperación que crecerá a medida que aumente la interdependencia entre las actividades externalizadas y el resto de procesos de la empresa.

2.2 Proceso de decisión del Outsourcing

El Arq. Carlos Calleros en su tesis *Titulada Metodología para la implementación del Outsourcing en la empresa promotora de vivienda en México* (2000) expone el proceso que conlleva tomar una decisión para la implementación de la externalización, el cual debe realizarse de preferencia de forma completa para

poder asegurar resultados óptimos. En primer lugar, el administrador de la empresa debe determinar y definir el problema interno, seleccionar las funciones que se van a externalizar. Conforme ese resultado deberá elaborar una lista de las empresas especializadas y hacer una selección preliminar. A continuación, viene la elección de la empresa, el paso más importante ya que se debe considerar criterios específicos dependiendo de las necesidades de la empresa y la experiencia del proveedor; también se empiezan a detallar las cláusulas del contrato. Lo siguiente es detallar los acuerdos a los que se lleguen, restricciones y obligaciones de ambas partes. Se debe presentar un plan de transición con las medidas de progreso que debe tomar la empresa que se contrata. Debido a la estructura del outsourcing, es indispensable que se establezca un supervisor para vigilar la operación, los estándares para medir la eficiencia del servicio y comprobar que se estén cumpliendo los objetivos planteados. Posteriormente se elabora un sistema de retroalimentación y sobre ello se realizan evaluaciones.

2.3 Outsourcing en Ecuador

En Ecuador, el 30 de abril de 2008, en Montecristi, la Asamblea Nacional realizó modificaciones al Código Laboral vigente, por medio del Mandato Constituyente 8 se reguló el Capítulo de la *Intermediación Laboral y de la Tercerización de Servicios Complementarios*, el artículo 3 y 4 de dicho Mandato expresan lo siguiente:

Art. 3.- Se podrán celebrar contratos con personas naturales o jurídicas autorizadas como prestadores de actividades complementarias por el Ministerio de Trabajo y Empleo, cuyo objeto exclusivo sea la realización de actividades complementarias de: vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria.

Art. 4.- En los contratos a que se refiere el artículo anterior, la relación laboral operará entre los prestadores de actividades complementarias y el personal por esta contratado en los términos de la ley, sin perjuicio de la responsabilidad solidaria de la persona en cuyo provecho se preste el servicio.

En el país eran mal vistas las empresas que manejaban este tipo de contratación debido que era común que los colaboradores perdían la antigüedad laboral, sus fondos de reservas, en algunos casos la contratación era por horas, y no tenían la opción de ser contratadas por el cliente de manera fija, gracias a este Mandato eso se pudo regular e incluso de acuerdo con su tiempo anual de servicios participan proporcionalmente del porcentaje legal de las utilidades liquidación de la empresa usuaria.

CAPÍTULO N° 2

MARCO

METODOLÓGICO

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO

2.1 Enfoque de la investigación

Luego de haber determinado el problema de investigación y los objetivos es necesario determinar la investigación que se va a realizar, para ello Roberto Hernández Sampieri en su libro *Metodología de la Investigación*, quinta edición, indica que hay 3 enfoques para la investigación, Cuantitativa, Cualitativa y mixta, explicados de la siguiente manera: (2010)

El enfoque Cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con medición numérica y análisis estadísticos y es para medir muestras más amplias, mientras que el enfoque Cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica, sus muestras son más pequeñas y las preguntas a realizar suelen ser abiertas; la integración de estos 2 enfoques forma el enfoque mixto.

De acuerdo al análisis previo se ha determinado que el enfoque a usar será Cualitativo, ya que como el problema es específico en la empresa se pretende obtener una mayor apertura en las respuestas, respuestas más enriquecedoras para poder responder a los objetivos planteados.

2.2 Tipo de investigación

2.2.1 Alcance

Roberto Hernández Sampieri en su libro *Metodología de la Investigación*, expresa que el *Alcance Exploratorio* busca examinar un tema que no ha sido estudiado antes o se ha hecho muy poco, y se pretende ampliar la información.

El mismo autor define al *Alcance Descriptivo* como aquel con el que se obtiene características y rasgos importantes del fenómeno o problema que se está analizando, se obtiene información de manera independiente sobre las variables a las que se hace referencia.

Para este estudio se ha considerado necesario manejar los dos enfoques Exploratorio y Descriptivo; con la aplicación de instrumentos de análisis como la

entrevista dirigida, se podrá profundizar en el problema y con los comentarios de los involucrados poder evidenciar la importancia de emplear el outsourcing dentro de la empresa; y el enfoque descriptivo lo aplicaremos a base de una revisión de indicadores y de los documentos financieros de la empresa.

2.3 Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación

El periodo en que se ha hecho este estudio de casos es desde marzo hasta julio del presente año.

Ámbito geográfico: La investigación se realiza en la empresa NSF International, oficina Ecuador, en la ciudad de Santiago de Guayaquil.

Ámbito Poblacional: Se entrevista al personal de la oficina en Ecuador, que comprende jefes/encargados y colaboradores.

2.4 Universo y muestra escogida

Universo

En el año 2009 de acuerdo a la Superintendencia de Bancos estaban registradas alrededor de 1460 empresas tercerizadores e intermediadoras, muchas de ellas dejaron de funcionar o tuvieron que cambiar su razón social a consultoras o de servicios complementarios.

De acuerdo a un informe de año 2015 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC *“Número de empresas por actividad económica y participación nacional, año 2015”* dentro de Actividades de servicios estaban registradas más de 56.100 empresas de las cuales alrededor del 20% son consideradas empresas de servicios complementarios.

Actualmente se desconoce el número exacto de empresas de este tipo, sin embargo se estima que superan a la cantidad censada en el 2015, y podemos nombrar a aquellas que prestan servicios de limpieza, alimentación a personal, seguridad, Call Center, mantenimiento de datos informáticos, logística y transporte, entre otras.

Muestra

En el libro *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*, publicado por Pearson Education en el año 2004, su autora Naresh Malhotra manifiesta lo siguiente sobre la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia:

“Es aquel que intenta obtener una muestra de elementos conveniente y la selección de unidades de muestreo se deja a cargo del entrevistador”.

“También son llamadas como muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal, seleccionan individuos o casos “típicos” sin intentar que sean representativos de una población determinada” (Hernández, 2010)

En vista que en la oficina de NSF International Ecuador laboran 13 personas en diversas áreas, de las cuales 6 personas realizan funciones administrativas, el autor ha empleado la técnica de *muestreo no probabilístico por conveniencia*.

2.5 Métodos de investigación empleados

La recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan al autor a reunir datos amplios, la fuente de obtención de información que se utilizará en el presente proyecto son las entrevistas dirigidas donde se podrá recopilar información con las respuestas de cada entrevistado. A continuación, se presenta el diseño de entrevista que se va aplicar en el presente estudio de casos:

DISEÑO DE ENTREVISTA

Entrevistado: _____

Cargo: _____

<u>No.</u>	<u>Pregunta</u>
1	¿Usted conoce lo que es el Outsourcing, externalización o subcontratación de servicios?
2	¿Tiene conocimiento de empresas que ofrezcan este servicio en el Ecuador?
3	¿Cuál es su opinión sobre aplicar en esta oficina el Outsourcing en Ventas?
4	¿Qué beneficios considera que tendría NSF Ecuador con la aplicación del Outsourcing en Ventas?
5	¿Usted considera que habría consecuencias negativas si se aplica el Outsourcing en Ventas?

Tabla 1: Diseño de entrevista

Elaborado por: La autora

NSF International Ecuador no ha podido facilitar información contable para enriquecer el análisis de este estudio debido a las normas de confidencialidad que manejan a nivel general, las cuales deben ser autorizadas y reguladas por la oficina principal en Michigan.

2.6 Definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio

Una variable es una propiedad que puede variar la cual es susceptible de medirse y observarse, y adquieren valor para la investigación cuando llegan a relacionar con otras variables, formando parte de una hipótesis o teoría. (Hernandez, 2010)

Para este trabajo es meritorio estudiar las variables que forman parte del supuesto de estudio el cual a su vez se plantea por el problema a investigar, las cuales se explican en el cuadro a continuación.

2.7 Planteamiento del supuesto

“La utilización del outsourcing de ventas mejorará la eficiencia de las ventas”

2.8 Operacionalización de variables

<u>Variables</u>	<u>Conceptualización</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Instrumentos de medición</u>
Eficiencia	Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes atendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de plan de visitas de clientes.
Ventas	Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de ventas trimestrales en dólares. • Número de nuevos clientes por vendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de Resultados Integrales • Reporte de clientes por vendedor.
Outsourcing	Subcontratación de terceros para que realicen funciones que antes realizaba la empresa principal.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de hojas de control realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de control de ejecutivos

Tabla 2: Operacionalización de variables
Elaborado por: La autora

CAPÍTULO N° 3

ANÁLISIS E

INTERPRETACIÓN

DE LOS

RESULTADOS

CAPITULO N° 3: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente estudio de casos según la entrevista realizada a los empleados administrativos de la empresa NSF Ecuador se puede concluir con lo siguiente:

Entrevistado: Fernando Arizaga

Cargo: Gerente de alimentos y capacitación

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Usted conoce lo que es el Outsourcing, externalización o subcontratación de servicios?	Si he escuchado mucho, es una forma de contratación laboral muy usada
2	¿Cuál es su opinión sobre aplicar en esta oficina el Outsourcing en Ventas?	Considero que en la situación actual de NSF si sería conveniente para ver si podemos crecer con los clientes
3	¿Qué beneficios considera que tendría NSF Ecuador con la aplicación del Outsourcing en Ventas?	Muchos, incremento de clientes, buena postventa, afianzar las relaciones con el cliente, ingresos con poco gasto.
4	¿Usted considera que habría consecuencias negativas si se aplica el Outsourcing en Ventas?	Si es posible que se ponga en riesgo la confidencialidad de nuestros procesos técnicos y nuestros clientes potenciales.
5	¿Qué considera usted que es mejor, crear un Departamento de Ventas en NSF Ecuador o externalizar este servicio?	Sería bueno intentar con esta opción durante unos 2 años talvez.

Tabla 3: Entrevista 1

Fuente: Entrevistas realizadas Empresa NSF International

Elaborado por: La autora

Entrevistado: Miguel Mancheno Andrade

Cargo: Gerente técnico agrícola

<u>No.</u>	<u>Pregunta</u>	<u>Respuesta</u>
1	¿Usted conoce lo que es el Outsourcing, externalización o subcontratación de servicios?	Si, si he escuchado, hay muchas empresas que dan este servicio y se ve buenos resultados.
2	¿Cuál es su opinión sobre aplicar en esta oficina el Outsourcing en Ventas?	Creo que daría mejores resultados capacitar en ventas al personal técnico y que cada uno gestione su propia cartera de clientes y desarrolle nuevos clientes.
3	¿Qué beneficios considera que tendría NSF Ecuador con la aplicación del Outsourcing en Ventas?	Debería traer beneficios realmente grandes para que valga la pena, caso contrario es mejor que esa gestión se maneje de manera interna.
4	¿Usted considera que habría consecuencias negativas si se aplica el Outsourcing en Ventas?	Puede ser que los resultados de ventas no sean los esperados y que después de un tiempo de pagar a un tercero volvamos al punto 0 y tengamos que volver a invertir en hacerlo directamente nosotros.
5	¿Qué considera usted que es mejor, crear un Departamento de Ventas en NSF Ecuador o externalizar este servicio?	Considero mejor hacer la gestión directamente nosotros con nuestro personal, es una tarea que no debería tercerizarse.

Tabla 4: Entrevista 2

Fuente: Entrevistas realizadas Empresa NSF International

Elaborado por: La autora

Entrevistado: Luis Aguilar

Cargo: Coordinador de capacitación y formación

<u>No.</u>	<u>Pregunta</u>	<u>Respuesta</u>
1	¿Usted conoce lo que es el Outsourcing, externalización o subcontratación de servicios?	Si, se aplica a muchos campos de acción, alimentos, limpieza, información, seguridad.
2	¿Cuál es su opinión sobre aplicar en esta oficina el Outsourcing en Ventas?	Creo que es una buena opción ya que se necesita personas que estén bien preparadas en ventas porque no es fácil y que puedan dedicarse completamente al trabajo sin interrupciones.
3	¿Qué beneficios considera que tendría NSF Ecuador con la aplicación del Outsourcing en Ventas?	El incremento en la ventas, una mayor cobertura del mercado, una mayor difusión de nuestra marca y oferta de servicios, en conclusión una gestión realmente efectiva.
4	¿Usted considera que habría consecuencias negativas si se aplica el Outsourcing en Ventas?	No considero que exista ninguna si desde un inicio se establecen bien los términos del contrato y se cumplen las metas del servicio.
5	¿Qué considera usted que es mejor, crear un Departamento de Ventas en NSF Ecuador o externalizar este servicio?	Eso debería evaluarse desde el punto de vista de inversión, de presupuestos de ventas y metas alcanzadas, pero entiendo que el outsourcing precisamente se destaca por ofrecer mejores condiciones debido a la economía de escala y el personal altamente capacitado

Tabla 5: Entrevista 3

Fuente: Entrevistas realizadas Empresa NSF International

Elaborado por: La autora

Entrevistado: Amy Robles de Navarro

Cargo: Gerente General

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Usted conoce lo que es el Outsourcing, externalización o subcontratación de servicios?	Sí, es la contratación a un tercero para que se encargue de la gestión de una determinada tarea
2	¿Cuál es su opinión sobre aplicar en esta oficina el Outsourcing en Ventas?	Es adecuado porque tenemos una limitación desde la oficina matriz de no contratar personal para tareas comerciales, en cuanto a la inversión en publicidad y marketing. El perfil de nuestro personal es más enfocado a la parte técnica. Hemos intentado hacer que este personal también cumpla tareas comerciales, pero los resultados no han sido óptimos.
3	¿Qué beneficios considera que tendría NSF Ecuador con la aplicación del Outsourcing en Ventas?	Se espera es que al contar con personal enfocado en lo comercial y con supervisión podamos hacer un debido seguimiento a los prospectos, ofrecer un servicio de calidad en cuanto a atención al cliente e incrementar las ventas.
4	¿Usted considera que habría consecuencias negativas si se aplica el Outsourcing en Ventas?	Se va a manejar información confidencial, estrategias de mercadeo, políticas de precios y descuentos, etc. y se soluciona con un contrato de confidencialidad, aunque siempre existe el riesgo. Otra consecuencia negativa puede ser que el proveedor del servicio va a generar una base de datos de nuestros clientes actuales y prospectos. Esta es información que todas las empresas están acostumbradas a mantener en estricta confidencialidad
5	¿Qué considera usted que es mejor, crear un Departamento de Ventas en NSF Ecuador o externalizar este servicio?	En nuestro caso la externalización del servicio es muy válida porque nos va a permitir generar resultados de ventas que en nuestras actuales condiciones no sería posible. Incluso si pudiéramos estructurar un departamento comercial, esto implicaría una inversión mayor y una curva de aprendizaje que tomaría mucho más tiempo.

Tabla 6: Entrevista 4

**Fuente: Entrevistas realizadas Empresa NSF International
Elaborado por: La autora**

Entrevistado: Nicole Burgos

Cargo: Desarrollo de negocios

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Usted conoce lo que es el Outsourcing, externalización o subcontratación de servicios?	Si he escuchado aunque no tengo totalmente claro cómo funciona y sus beneficios.
2	¿Cuál es su opinión sobre aplicar en esta oficina el Outsourcing en Ventas?	Me parece que sería beneficioso y podríamos tener un crecimiento en las ventas más ágilmente que con personal propio.
3	¿Qué beneficios considera que tendría NSF Ecuador con la aplicación del Outsourcing en Ventas?	Crecimiento de cartera de cliente, crecimiento en ventas, nuevos clientes nos conocerán, mayor trabajo para todos.
4	¿Usted considera que habría consecuencias negativas si se aplica el Outsourcing en Ventas?	Siempre hay algo que no sale como se espera, podría ser que se queden con nuestros clientes.
5	¿Qué considera usted que es mejor, crear un Departamento de Ventas en NSF Ecuador o externalizar este servicio?	Se podría considerar la externalización de esta área ya que definitivamente es una debilidad que tenemos actualmente.

Tabla 7: Entrevista 5

Fuente: Entrevistas realizadas Empresa NSF International
Elaborado por: La autora

Entrevistado: María de los Ángeles Jaramillo

Cargo: Coordinadora de Inocuidad alimentaria

<u>No.</u>	<u>Pregunta</u>	<u>Respuesta</u>
1	¿Usted conoce lo que es el Outsourcing, externalización o subcontratación de servicios?	Si claro, hace algunos años ya es una actividad formal y a nivel mundial es aceptada por los beneficios.
2	¿Cuál es su opinión sobre aplicar en esta oficina el Outsourcing en Ventas?	Me parecería muy bueno, ya que la oficina principal no nos da autorización para contratar vendedores por los altos costos y la rotación.
3	¿Qué beneficios considera que tendría NSF Ecuador con la aplicación del Outsourcing en Ventas?	Crecimiento de venta, Crecimiento de cantidad de clientes, mayores ingresos y por lo tanto ganancias, más actividad en la empresa.
4	¿Usted considera que habría consecuencias negativas si se aplica el Outsourcing en Ventas?	Siempre hay que considerar algo negativo y creo que lo más grave es compartir nuestros clientes y la información técnica.
5	¿Qué considera usted que es mejor, crear un Departamento de Ventas en NSF Ecuador o externalizar este servicio?	Indudablemente el outsourcing más que todo por la falta de autorización de la principal, esto sería un ganar ganar.

Tabla 8: Entrevista 6

Fuente: Entrevistas realizadas Empresa NSF International

Elaborado por: La autora

3.1 Procesamiento y análisis de la información

Teniendo en cuenta que la investigación se planteó desde un enfoque cualitativo, el análisis de la información se realizó en base a la interpretación teórica de las respuestas brindadas por los entrevistados de manera imparcial.

Para poder analizar de mejor manera las entrevistas realizadas, se hizo un resumen de cada una de las respuestas de todos los entrevistados, y se las expresa en el cuadro a continuación.

<u>N</u> <u>O</u> <u>.</u>	<u>Criterio de Análisis</u>	<u>Resultados Obtenidos.</u>
1	Conocimiento sobre Outsourcing	Los entrevistados si conocen del outsourcing en otras áreas.
2	Aplicación de Outsourcing en ventas en NSF Ecuador	5 de 6 entrevistados consideran que sería conveniente aplicarlo, por las limitaciones y la situación actual de las ventas
3	Beneficios del outsourcing	Los entrevistados opinan que obtendrían más ingresos, más ventas, más satisfacción del cliente, mayor conocimiento sobre la empresa, incremento de cartera de negocios.
4	Aspectos negativos	Los entrevistados consideran como aspectos negativos el riesgo de compartir información importante con terceros, que no funcione y deban regresar a la forma anterior.
5	Outsourcing de ventas o crear área de ventas	Únicamente 1 persona no le pareció conveniente el outsourcing, los demás indicaron que sería correcto implementar.

Tabla 9: Análisis de entrevistas

Fuente: Entrevistas realizadas Empresa NSF International

Elaborado por: La autora

CONSIDERACIONES

Luego de haber identificado el problema interno de la empresa NSF International Ecuador, y de haber conocido los comentarios y posición del personal que ahí labora, se ha determinado que tienen un problema con el área comercial la cual no está conformada, y al no tener personal específico para esa área no están cumpliendo una de las funciones básicas de una empresa; por lo tanto, se considera necesario la implementación del Outsourcing de ventas.

Para su implementación se sugiere un plan de acción que les permita mejorar la eficiencia de las ventas de la empresa, como se presenta a continuación:

NECESIDADES	ACCIONES	ACTIVIDADES	TIEMPOS QUE SE EJECUTA	SEGUIMIENTO O MONITOREO
Conocimiento de personal especializado en ventas	Incluir personal capacitado en la empresa	Capacitar a los nuevos ejecutivos con los productos de la empresa	Semanal	Evaluaciones de desempeño
Incrementar las ventas	Definir objetivos de venta a corto plazo	Establecer cartera de clientes específica para la empresa	Diario	Reportes de ventas y visitas
Seguimiento a clientes	Elaborar base de datos	Visitas quincenales	Mensual	Ficha de visitas a clientes
Rotación de los productos intangibles de la empresa	Comercializar el resto del portafolio de servicios	Clasificar los clientes por producto vendido	Quincenal	Reportes de ventas

Tabla 10: Plan de acción

Fuente: Entrevistas realizadas Empresa NSF International

Elaborado por: La autora

CONCLUSIONES

El supuesto planteado en este estudio es la Utilización del outsourcing para mejorar la eficiencia de las ventas, las cuales deben tener una supervisión constante para poder medir el desarrollo de los objetivos y de las metas de ventas propuestas. Se revisó la teoría sobre la eficiencia y outsourcing, se puede nombrar a autores Franco Alvarado, Carlos Callero, Ben Schneider quienes expresan que el outsourcing es una herramienta muy útil para alinear procesos que estaban decayendo, la cual debe estar siempre acompañada de supervisiones constantes para verificar el cumplimiento de las metas, y que no hay que considera a la empresa como un proveedor de servicios sino como un socio estratégico.

En NSF International Ecuador se pudo confirmar que no hay una estructura de un departamento o área de ventas, ya que tiene limitaciones para poder tomar decisiones ejecutivas independientes, por lo cual debe adaptarse a la metodología de trabajo de las otras sucursales como México y Chile, sin embargo, no ha dado resultados positivos en Ecuador; ya que los colaboradores con conocimientos técnicos deben dividir su tiempo y actividades a tareas comerciales y de captación de clientes, esto les ocasiona retrasos en el cumplimiento de las auditorías o cumplimiento de informes de certificaciones, ya que las actividades de un ejecutivo de ventas son muy demandantes de tiempo.

Bajo estos resultados se propone la aplicación del Outsourcing con la aceptación del personal administrativo de NSF International Ecuador que les permita mejorar la eficiencia de las ventas de la empresa, para lo cual se debe realizar una selección de la mejor empresa que ofrezca este servicio, y establecer condiciones, objetivos y limitaciones para que no haya riesgo de filtración de información y se deberá supervisar constantemente el desarrollo y cumplimiento de la propuesta. Es necesario recomendar que para que pueda reflejar resultados óptimos se debe cumplir en su totalidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Almanza, Maricela., y Archuncia, Emigdio. (2015). *eumed.net Enciclopedia virtual*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1452/index.htm>
- Alvarado, F. (2010). "El Outsourcing Como Herramienta Administrativa Para Aumentar El Nivel De Las Ventas En Las Empresas Industriales Dedicadas A La Fabricación De Confite En El Municipio De San Salvador. Caso Ilustrativo. El Salvador. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/8814/1/T-658%20A472o.pdf>
- Calleros, C. (2000). Metodología para la implementación del outsourcing en la empresa promotora de vivienda en México. México.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.
- Defensoría del Pueblo. (s.f.). *Biblioteca de Defensoría del Pueblo*. Obtenido de <http://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/836/1/MANDATO%20CONSTITUYENTE%208%20ELIMINACION%20Y%20PROHIBICION%20DE%20tercerizacion.pdf>
- Fernández Díez, M. (2003). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/externalizacion-outsourcing-como-alternativa-laboral/>
- García del Junco, J. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. España: Mc Graw Hill.

- Giving International. (2015). *Giving International*. Obtenido de <http://givinginternational.es/empresa-servicios-outsourcing-comercial-ventas/>
- Grant Thornton Global. (2017). Obtenido de <https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/Outsourcing-driving-efficiency-and-growth/>
- Hernandez, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc. Garw Hill.
- INEC. (2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Mc. Call, K. (2006). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/255904>
- Munich Galindo, L. (2000). *Métodos y técnicas de investigación 2da. edición*. Mexico: Editorial Trillas.
- NSF International. (s.f.). *NSF International*. Obtenido de <http://www.nsf.org/es/servicios>
- RAE. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>
- Sabino, C. (s.f.). *Eumed.net Enciclopedia virtual*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/E.htm#empresa>
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Mexico: Grupo Editorial Norma.
- Thompson Ivan. (2012). *Promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>

Uquillas, C. (2007). *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2007/cau-outsourcing.htm>

Werther, William., Davis, Keith., y Guzman, Martha. (2014).
Administración de recursos humanos , Gestión del capital humano.
Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.