

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**



**TESIS  
EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE *OUTSOURCING*  
REALIZADO EN LOS CENTROS COMERCIALES DE COBÁN,  
ALTA VERAPAZ**

**RUDY EFRAÍN COY BOL**

**COBÁN, ALTA VERAPAZ, AGOSTO 2018**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**TESIS  
EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE *OUTSOURCING*  
REALIZADO EN LOS CENTROS COMERCIALES DE COBÁN,  
ALTA VERAPAZ**

**PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

**POR**

**RUDY EFRAÍN COY BOL  
CARNÉ 200740025**

**COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**COBÁN, ALTA VERAPAZ, AGOSTO 2018**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

### **RECTOR MAGNÍFICO**

Ing. Msc Murphy Olympo Paiz Recinos

### **CONSEJO DIRECTIVO**

|                               |                                                                              |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| PRESIDENTE:                   | Lic. Zoot. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales                                    |
| SECRETARIA:                   | Lcda. T.S. Floricelda Chiquin Yoj                                            |
| REPRESENTANTE DOCENTES:       | Ing. Geól. César Fernando Monterroso Rey                                     |
| REPRESENTANTE DE EGRESADOS:   | Lic. Abog. Not. Edwin Alcides Barrios Sosa                                   |
| REPRESENTANTES ESTUDIANTILES: | PEM Disraely Darin Manfredy Jom Hernández<br>Br. Karla Vanesa Barrera Rivera |

### **COORDINADOR ACADÉMICO**

Ing. Ind. Francisco David Ruíz Herrera

### **COORDINADOR DE CARRERA**

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

### **COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN**

|              |                                      |
|--------------|--------------------------------------|
| COORDINADOR: | Lic. Julio Armando Samayoa Santiago  |
| SECRETARIA:  | Lcda. Jessica Marbella Yalibat López |
| VOCAL:       | Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes      |

### **REVISOR DE REDACCIÓN Y ESTILO**

Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes

### **REVISORA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Lcda. Olga Tatiana Monterroso Braham de Cáceres

### **ASESOR**

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE –CUNOR–  
ADE-CPA  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 23 de Noviembre 2017  
Ref. No.: 15/CADE-71-2017

Señores  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario del Norte (CUNOR)  
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Asesoría de la Tesis presentada Trabajo de Graduación denominada “EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE *OUTSOURCING* REALIZADO EN LOS CENTROS COMERCIALES DE COBÁN ALTA VERAPAZ”, elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Rudy Efraín Coy Bol, Carné No. 200740025.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

*“Id y Enseñad a Todos”*

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago  
Asesor



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE -CUNOR-  
ADE-CPA  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 09 de Mayo 2018  
Ref. No.: 15/CADE-23-2018

Señores  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario del Norte (CUNOR)  
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión de la Tesis presentada Trabajo de Graduación denominada "EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE *OUTSOURCING* REALIZADO EN LOS CENTROS COMERCIALES DE COBÁN ALTA VERAPAZ", elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Rudy Efraín Coy Bol, Carné No. 200740025**.

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

*"Id y Enseñad a Todos"*

Lcda. Olga Tatiana Monterroso Braham  
Revisora



C.c. archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE –CUNOR–  
ADE-CPA  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 24 de Junio de 2018  
Ref. No.: 15/CADE-32-2018

Señores  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario del Norte (CUNOR)  
Cobán, A. V.

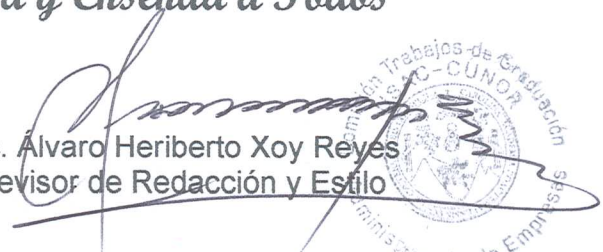
Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión en cuanto a Redacción y Estilo de la Tesis presentada como Trabajo de Graduación denominada “EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE *OUTSOURCING* REALIZADO EN LOS CENTROS COMERCIALES DE COBÁN ALTA VERAPAZ”, elaborada por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Rudy Efraín Coy Bol**, **Carné No. 200740025**.

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

*“Id y Enseñad a Todos”*

  
Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes  
Revisor de Redacción y Estilo

C.c. archivo



CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE -CUNOR-  
ADE-CPA  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A.V. 28 de Julio de 2018  
Ref. No.: 15/CADE-33-2018

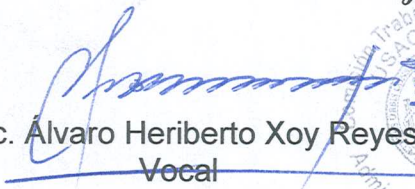
Licenciado  
Erwin Gonzalo Eskenasy Morales  
Director Centro Universitario del Norte, CUNOR.

Respetable Señor Director:

Habiendo conocido los dictámenes favorables del asesor, revisor de trabajos de graduación y revisor de redacción y estilo; esta Comisión concede el visto bueno a la tesis presentada como Trabajo de Graduación denominado "EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE *OUTSOURCING* REALIZADO EN LOS CENTROS COMERCIALES DE COBÁN ALTA VERAPAZ", elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Rudy Efraín Coy Bol**, **Carné No. 200740025**, previo a optar al título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Atentamente.

*"Id y Enseñad a Todos"*

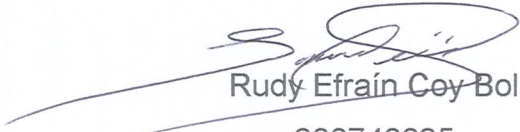
  
Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes  
Vocal

  
Lcda. Jessica Marbella Yalibat López  
Secretaria

  
Lic. Julio Armando Samayoa Santiago  
Coordinador Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera de Administración de Empresas

## HONORABLE COMITÉ EXAMINADOR

En cumplimiento a lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a consideración de ustedes el Informe Final de Tesis, titulado: Evaluación de los servicios de *outsourcing* realizado en los centros comerciales de Cobán, Alta Verapaz, como requisito previo a optar al título profesional de Administrador de Empresas.



Rudy Efraín Coy Bol  
200740025

## **RESPONSABILIDAD**

“La responsabilidad del contenido de los trabajos de graduación es del estudiante que opta al título, del asesor y del revisor; la Comisión de Redacción y Estilo de cada carrera, es la responsable de la estructura y la forma”.

Aprobado en su punto SEGUNDO, inciso 2.4, subinciso 2.4.1 del Acta No. 17-2012 de Sesión extraordinaria de Consejo Directivo de fecha 18 de julio del año 2012.

## **DEDICATORIA A:**

|                     |                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIOS</b>         | Por darme la oportunidad de guiarme en mis estudios y éxitos alcanzados.                                                                                                                                                                |
| <b>MI MADRE</b>     | Lilia Margarita Coy Bol, porque gracias a su amor, guía y apoyo he llegado a realizar uno de mis tantos anhelos en la vida.                                                                                                             |
| <b>MIS HERMANAS</b> | Nely Azucena y Mariely Analy, con el más grande agradecimiento por el apoyo moral.                                                                                                                                                      |
| <b>MIS ABUELOS</b>  | Julio y Manuela, en su memoria que Dios los tenga en su Gloria.                                                                                                                                                                         |
| <b>MIS TÍOS</b>     | Dany Adolfo y Udin por guiar mis pasos en la vida, forjarme con disciplina y dedicación.                                                                                                                                                |
| <b>MIS SOBRINOS</b> | Maryorie, Javier, Sebastián y Valentina. Que sirva como un ejemplo de motivación, con especial afecto los adoro.                                                                                                                        |
| <b>MIS AMIGOS</b>   | Álvaro, Melvin, Guísela Rosales y María Alejandra por la motivación, el apoyo y consejos que siempre me han brindado para seguir adelante, porque las presiones siempre son más llevaderas si están acompañadas de momentos agradables. |



## **AGRADECIMIENTO A:**

### **UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Mi alma Mater porque el haber egresado de tus instalaciones y saber el conocimiento que se maneja me hace confirmar que eres grande entre las del mundo.

### **CENTROS COMERCIALES DE COBÁN**

Por permitirme realizar la investigación y por todo el apoyo brindado

### **MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS**

Jessica, Henry, William, Cesia y Jaime por sus palabras de motivación, y la ayuda incondicional desde su amistad.

### **MIS PADRINOS**

Licenciado Julio Armando Samayoa Santiago e Ingeniera Sindry Pacay Morales, por su apoyo incondicional en mi formación académica para servirle a la sociedad como un profesional universitario.

### **TODOS**

Aquellos que directa e indirectamente me apoyaron de cualquier manera a realizar la elaboración de este trabajo.



# ÍNDICE GENERAL

|                     | Página |
|---------------------|--------|
| <b>RESUMEN</b>      | iii    |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> | 1      |

## **CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO**

|       |                                                           |    |
|-------|-----------------------------------------------------------|----|
| 1.1   | Antecedentes                                              | 3  |
| 1.1.1 | Los centros comerciales en Cobán, Alta Verapaz            | 5  |
| 1.2   | Revisión de literatura                                    | 8  |
| 1.2.1 | El papel del gerente                                      | 8  |
| 1.2.2 | El outsourcing                                            | 9  |
| 1.2.3 | Historia del <i>outsourcing</i>                           | 11 |
| 1.2.4 | Tipos de <i>outsourcing</i>                               | 12 |
| 1.2.5 | Modalidades de los diferentes tipos de <i>outsourcing</i> | 13 |
| 1.2.6 | El <i>Outsourcing</i> como opción estratégica             | 14 |
| 1.2.7 | Ventajas administrativas para los contratantes            | 16 |
| 1.3   | Planteamiento del problema                                | 20 |
| 1.3.1 | Definición del problema                                   | 20 |
| 1.3.2 | Especificación del problema                               | 21 |
| 1.3.3 | Delimitación del problema                                 | 21 |
| 1.4   | Hipótesis                                                 | 22 |
| 1.5   | Objetivos                                                 | 22 |
| 1.5.1 | General                                                   | 22 |
| 1.5.2 | Específicos                                               | 22 |
| 1.6   | Justificación                                             | 23 |

## **CAPÍTULO 2 MARCO METODOLÓGICO**

|       |                                                    |    |
|-------|----------------------------------------------------|----|
| 2.1   | Método Científico                                  | 25 |
| 2.1.1 | Método analítico                                   | 25 |
| 2.1.2 | Método Inductivo                                   | 26 |
| 2.1.3 | Método de investigación cualitativa y cuantitativa | 26 |
| 2.2   | Población                                          | 27 |
| 2.3   | Fuentes de información                             | 27 |
| 2.3.1 | Primarios                                          | 27 |
| 2.3.2 | Secundarios                                        | 27 |
| 2.4   | Técnicas                                           | 28 |
| 2.4.1 | Revisión de bibliografía                           | 28 |
| 2.4.2 | La encuesta                                        | 28 |
| 2.4.3 | Entrevistas                                        | 29 |

|     |                               |    |
|-----|-------------------------------|----|
| 2.5 | Instrumentos de investigación | 29 |
|-----|-------------------------------|----|

## CAPÍTULO 3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

|     |                                    |    |
|-----|------------------------------------|----|
| 3.1 | Análisis y discusión de resultados | 31 |
|-----|------------------------------------|----|

|                     |    |
|---------------------|----|
| <b>CONCLUSIONES</b> | 45 |
|---------------------|----|

|                        |    |
|------------------------|----|
| <b>RECOMENDACIONES</b> | 47 |
|------------------------|----|

|                     |    |
|---------------------|----|
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> | 49 |
|---------------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| <b>ANEXOS</b> | 51 |
|---------------|----|

**Anexo 1** Cuestionario tesis

**Anexo 2** Guía de entrevista

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

|                                                                                         | Página |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>1</b> Evaluación de los servicios externos contratados                               | 32     |
| <b>2</b> Servicios contratados de <i>outsourcing</i>                                    | 32     |
| <b>3</b> Áreas físicas que cubre el servicio de <i>outsourcing</i> contratado           | 33     |
| <b>4</b> Objetivo primordial de la contratación                                         | 34     |
| <b>5</b> Temporalidad en la contratación de servicios a terceros                        | 34     |
| <b>6</b> Contratación de empresas o personas particulares                               | 35     |
| <b>7</b> Tiempo en el que duran los servicios contratados                               | 35     |
| <b>8</b> Tipos de servicios a contratar en un futuro                                    | 36     |
| <b>9</b> Inversión mensual en la contratación de servicios a terceros                   | 38     |
| <b>10</b> Ventajas que trae al centro comercial la contratación de servicios a terceros | 39     |

## ÍNDICE DE CUADROS

|                                                                                           | Página |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>1</b> Utilización del <i>outsourcing</i> en los centro comerciales                     | 31     |
| <b>2</b> Contratación total o parcial                                                     | 33     |
| <b>3</b> Interés por contratar servicios en otras áreas                                   | 36     |
| <b>4</b> Facilidad para monitorear el funcionamiento del servicio de <i>outsourcing</i>   | 37     |
| <b>5</b> Satisfacción en los resultados del <i>outsourcing</i> en las áreas que lo aplica | 37     |
| <b>6</b> Existencia de alianza con otras empresas                                         | 38     |
| <b>7</b> Desventajas que trae al centro comercial la contratación de servicios a terceros | 39     |

## RESUMEN

Se efectuó un análisis del estado actual de la utilización, del *outsourcing* por parte de la administración de los centros comerciales del municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz, con el fin de obtener datos relevantes que indicaron el uso de la contratación del servicio y si este satisfacía las necesidades de los gerentes de acuerdo a la necesidad que se presentaba.

Este análisis se realizó en centro comercial Plaza Asturias, Plaza Magdalena, Condado Minerva y Plaza San Martín, debido a que cada lugar cuenta con servicios varios; se planteó inicialmente la idea, que el *outsourcing* como estrategia empresarial, proporciona eficiencia y satisface las necesidades de los gerentes en los servicios que brindan los centros comerciales de Cobán, Alta Verapaz.

La investigación describió la gestión sobre el tema planteado, para lo cual fue necesario hacer un análisis de los procesos y procedimientos que se realizaron en las fases de la contratación y el control que la misma llevaba, por la gerencia de los centros comerciales, para identificar las debilidades e implementar un aporte para mejorar lo establecido y presentar una guía como propuesta para alcanzar los objetivos.

La presente investigación se desarrolló a través del método científico, con el apoyo de la investigación bibliográfica y de campo, con el objeto de obtener los datos más certeros y confiables, de igual forma se utilizó el método inductivo; se inició de lo específico a lo general, observando y analizando el problema para

luego proceder a la investigación y al trabajo de campo, por medio de una guía de entrevista realizada a los gerentes de cada centro comercial y un cuestionario dirigido a los representantes de las empresas que prestan servicios externos.

Los resultados obtenidos con la aplicación de las técnicas de investigación determinaron que el 100% de los gerentes de centros comerciales encuestados contratan hace más de dos años empresas que se dedican al *outsourcing* y los califican como excelentes; estos servicios abarcan distintas áreas como restaurantes, quioscos que se encuentran en los pasillos y oficinas, con ello se benefician los mismos, al contribuir con la mejora continua en la calidad de los servicios.

Es importante que los representantes de los centros comerciales y las empresas prestadoras de servicios tomen en cuenta la realización de evaluaciones y capacitaciones constantes para continuar brindando servicios de calidad a los visitantes, a fin de que siempre exista la mentalidad de crecimiento de los mismos, es necesario que se fortalezcan cada uno de los aspectos que se identificaron como ventaja en el uso de esta herramienta.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como finalidad aportar conocimientos sobre los servicios de *outsourcing* que se prestan en los centros comerciales del municipio de Cobán, Alta Verapaz, con el propósito de que el profesional de los servicios contratados deba implementar los procedimientos necesarios para realizar un trabajo eficiente y eficaz con relación a los objetivos de la empresa, para lograr la productividad en las operaciones económicas y administrativas, que requiere en la actualidad el sector empresarial y por ende, enfrentarse a los cambios necesarios en la globalización económica y competir a nivel regional en la actividad de *outsourcing*.

La importancia del *outsourcing*, como una herramienta de apoyo empresarial radica en facilitar las funciones que no forman parte del giro principal del negocio, con el fin de promover estructuras simplificadas en comparación con la administración tradicional, su característica principal es subcontratar empresas externas para el desarrollo de actividades en áreas específicas.

El capítulo uno, describe cada uno de los conceptos específicos que forman parte del marco teórico, relacionado con el tema de los servicios externos contratados por los centros comerciales, en dicho apartado se mencionan los distintos tipos de *outsourcing*, de acuerdo a las áreas de la empresa, las modalidades, beneficios y su propósito como opción estratégica.

El capítulo dos, está conformado por la metodología de la investigación, en el cual se establecieron las técnicas y herramientas para la obtención de datos requeridos por el estudio realizado, se describió la importancia del uso del

método científico analítico e inductivo, fuentes primarias y secundaria, así mismo los instrumentos de investigación como encuestas y entrevistas.

El capítulo tres, contiene información sobre el análisis y discusión de resultados obtenidos en la investigación, el cual se presenta por medio de gráficas, cuadros y análisis descriptivos de acuerdo a las interrogantes planteadas en cada uno de los instrumentos utilizados en este estudio.

Posteriormente, se presentan las conclusiones a las cuales se llegaron luego del análisis y discusión de resultado de los datos obtenidos como derivado del trabajo de campo; en cada uno de los párrafos, se concluyó con la respuesta a cada uno de los objetivos planteados.

Así mismo, se sugirió una serie de recomendaciones que van en triangulación con los objetivos y conclusiones, con el propósito de realizar un aporte profesional al tema del *outsourcing*, en los centros comerciales.

## **CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Antecedentes**

Los inicios de mercado en Guatemala surgen por la necesidad de explotar el comercio con un aporte principal salvaguardando la economía de la mayoría de los guatemaltecos en los tiempos de crisis económica también por la importancia que los mismos tienen, por la distribución de productos de necesidad básica para los guatemaltecos, enfocados como microempresarios, conocidos como de la economía informal, donde se puede apreciar la multiculturalidad de los mercados cantonales y centrales, despertando el interés de clientes que se suman a las diversas compras.

Los mercados en Guatemala se empezaron a enfocar como centros de distribución para diversos productos de empresas o fábricas que desean dar a conocer los diferentes productos que en los puestos o locales comerciales de los mercados se exponen, durante el crecimiento comercial de los mercados fue necesario la instalación de diferentes servicios para los visitantes como arrendadores siendo estos el servicio de limpieza el cual está encargado por el ornato municipal por la razón de que los mercados son municipales donde cada arrendador paga una cuota de alquiler a la municipalidad, esto con el fin de cumplir ciertas normas de higiene para la salud del visitante como del comerciante, en los inicios de la instalación de mercados a través del tiempo se enfocaron en la seguridad de los mismos velando en bienestar del inquilino de cada puesto como de los visitantes optando por mantener personal de

seguridad municipal dentro y afueras de cada mercado siendo un servicio muy importante para que la población guatemalteca pueda realizar su compras libre de inseguridad manteniendo una armonía de paz para realizar el consumo de sus necesidades básicas.

Después de obtener buenos resultados en la ciudad de Guatemala con los mercados centrales y cantonales estas se fueron distribuyendo en los departamentos con el mismo modelo de la municipalidad capitalina, conllevando ciertos atractivos para la población de los diferentes departamentos haciendo crecer la economía local más ordenadamente en la exposición de productos varios que la población necesita.

En el año de 1968 el concepto de mercado central o cantonal obtiene un cambio radical en la ciudad capital donde el país empieza a modernizar ciertas infraestructuras para el comercio, dándole un nuevo concepto a la economía formal debido al crecimiento demográfico urbano como consecuencia de la migración del campo hacia la ciudad se dio un proceso de descentralización del comercio, lo cual aprovecharon los empresarios para construir nuevas y enormes estructuras llamándoles centros comerciales donde reunieron diferentes tipos de comercio para satisfacer las necesidades de los visitantes, el primero que se inauguró fue el Montufar que está localizada en la calle de mismo nombre en la zona 9 capitalina, en la década de 1970 su fueron implementando más centros comerciales en diferentes zonas de la ciudad.

En la década de 1980 se obtuvieron resultados negativos en la construcción de estos edificios el cual fue causada por la inestabilidad política y económica que atravesaba el país. A inicios de 1990 se volvió a retomar la construcción de dichos edificios tomando un diseño arquitectónico similar al estadounidense con una variedad de tiendas combinadas con espacios de la recreación, entretenimiento y reunión de

amigos y familias, este tipo de proyectos deben ser aprobados por las municipalidades locales, en el caso capitalino por la Dirección de Planificación Urbana, que es parte del Plan de Ordenamiento Territorial cada uno de estos inmuebles deben tener sus respectivos estudios de impacto ambiental y vial.

Parte del éxito de los centros comerciales guatemaltecos se debe a que, dentro de los mismos la gente se siente segura, quizás porque ve cámaras y personal de seguridad privada. Sin embargo, hay que recordar que es un servicio externo que contrata la gerencia de cada centro comercial, por otra parte esto diferencia a los mercados centrales de los centros comerciales la seguridad que se brinda donde la seguridad en los mercados es escasa y es orientada desde hace 30 años por la seguridad pública, lo otra parte del servicio que hace que los centros comerciales sean de mejor calidad en reunir diversas tiendas o puestos de comercialización es la limpieza y el ordenamiento que en ellas se obtienen una solución eficiente de la inseguridad y la basura que se desecha en el lugar optando por clasificar dichos desechos.

### **1.1.1 Los centros comerciales en Cobán, Alta Verapaz**

La modernización del comercio en la cabecera municipal del departamento de Alta Verapaz se ve obligada a generar cambios por el crecimiento poblacional a inicios de los 90 por la demanda en necesidades de consumo por parte de la misma población.

Es por ello que personas empresarias del municipio de Cobán establecen una manera eficiente para reunir todo tipo de comercio que satisfaga las necesidades de la población, contando con los modernos edificios, llamados centros comerciales.

El centro comercial Plaza Asturias la pionera en instalarse en una zona céntrica de Cobán sobre 2da. Calle 5-40 zona 3, se establece como una de las más conocidas en el medio quien a sus inicios realiza la renta de locales comerciales de diferente tipo para el desarrollo del comercio o de oficinas, en la actualidad se instalan salones de belleza, gimnasios de acondicionamiento físico familiar, panadería y farmacia obteniendo una infraestructura de dos niveles con locales internos y externos aprovechando cada espacio desde los corredores utilizando quioscos para algún tipo de comercio, desarrollando una buena organización administrativa que le permite llevar una eficiencia de los servicios que le brinda a la población.

De acuerdo al crecimiento poblacional y económico en las Verapaces en el año 2003 se realiza la fundación del centro comercial plaza magdalena ubicado en la 1er. Calle 15-20 zona 2 de Cobán logrando una infraestructura de primera clase contando con diferentes locales comerciales y quioscos en los pasillos para abastecer los gustos y necesidades de los visitantes locales y extranjeros siendo desde accesorios de tecnología, ropa, despensa, restaurantes, juegos de recreación familiar, cine y clínicas médicas, su infraestructura se divide en tres fases construyéndose de una manera adecuada según las necesidades de los clientes, contando con una seguridad de calidad, cámaras de vigilancia y alarmas.

En el medio se posiciona otro centro comercial el cual cuenta con el nombre de Condado Minerva este fue fundado en el año de 2006 ubicándose sobre la 8va. Avenida 1-11 zona 2 del municipio de Cobán contando con una infraestructura de dos niveles con locales comerciales siendo clínicas odontológicas y laboratorio clínico así como oficinas jurídicas, oficinas de telefonía y bancos;

para el buen servicio de los visitantes se cuenta con parqueo en las partes externas del edificio y cámaras de seguridad.

El más novedoso centro comercial que ha generado buenos cambios en la sociedad Cobanera es Plaza San Martín fundada en el año de 2015 ubicado sobre la 10<sup>a</sup>. Avenida 1-11 zona 2 de Cobán, contando con una infraestructura de dos niveles que brinda los servicios de Maycom Centro de emisión de licencias de conducir, Cycling Bike Shop tienda de Ciclismo, El bistro Restaurante, Baby Shop Tienda de ropa para bebés y Kape Cobán Caffé Shop, para la comodidad de sus clientes cuenta con el servicio de parqueo, seguridad y cámaras de Vigilancia.

Estos recintos le dan la sensación al ciudadano común, de tranquilidad y seguridad; por eso traslada toda su vida social al interior de estos centros, celebrando eventos de cumpleaños, encuentros y festividades, entre muchos otros, se perdió la vida de barrio, de salir a la cuadra, de conocerse con el vecino, de tener espacios abiertos que propicien e incentiven encuentros ciudadanos.

Así mismo, atraídos por el concepto de seguridad que brindan en su interior, entonces los centros comerciales se convierten en una especie de castillo medieval en donde la gente es protegida de inseguridad y violencia externas del clima entre otros, con sus guardias de seguridad, sus cámaras de vigilancia, sus detectores electrónicos, desplazando el espacio público a otro nivel de uso en las ciudades.

## 1.2 Revisión de literatura

### 1.2.1 El papel del gerente

En la práctica de la gestión administrativa como en toda profesión, es necesario entrar a la vanguardia de las nuevas técnicas de administración, para llevar a cabo nuevos planteamientos ya sea para cubrir necesidades anteriores, como para implementar nuevos servicios.

“Los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al largo de los objetivos del grupo, Como gerentes las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar”.<sup>1</sup>

El gerente desarrolla un papel importante manteniendo el orden dentro de la institución que obtenga los resultados de acuerdo a los objetivos del centro comercial, donde se desarrollan las labores administrativas, siendo el encargado de velar de que las metas se cumplan a través de la organización adecuada, ocupándose de la productividad lo que supone una gran efectividad sumando todos los objetivos planteados para obtener y lograr la eficiencia que se requiere.

Entre las nuevas técnicas de administración se encuentra el *Outsourcing* o subcontratación.

---

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins. *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación, 2009.

### 1.2.2 El outsourcing

Es un término en inglés conformado por dos palabras "out" que traducida al español significa fuera y "source" cuyo significado es fuente u origen, es decir, la expresión se refiere a una fuente externa, la cual generalmente dentro del ámbito empresarial es utilizada para referirse a la subcontratación, externalización o tercerización, el cual, podemos definir como un proceso empleado por una empresa en el cual otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa contratante. Según algunos autores se definen el *Outsourcing* como.

“El *outsourcing*, tercerización o externalización, por su traducción al español, es un neologismo anglosajón, utilizado para describir a la subcontratación o transferencia de ciertas áreas funcionales de un negocio a una empresa externa, lo que permite que el empresario se dedique a su actividad principal y que terceros especializados cubran las actividades que no son importantes, pero sí necesarias”.<sup>2</sup>

“El *outsourcing* es una herramienta de gestión que se ha visto favorecida por las nuevas técnicas de organización, las cuales promueven estructuras más delgadas y simplificadas en comparación con aquellas que se conocieron bajo los principios de la administración tradicional”.<sup>3</sup>

“El *outsourcing* es uno de los aspectos importantes que influyen en la definición de la estrategia para llevar a cabo una reorganización se relaciona estrechamente con las unidades productivas y de servicios que la entidad desincorpora de su estructura que serán reemplazadas por

---

<sup>2</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. *Outsourcing* México: Cross D.R., 2014.

<sup>3</sup> Baca Urbina Gabriel. *Administración integral*. México: Grupo Editorial Patricia, S.A. 2014.

instancias externas, así como con la subcontratación de servicios de apoyo internos”.<sup>4</sup>

El *outsourcing* consiste en la delegación funciones de una empresa a otra que se especializa en dicha tarea.<sup>5</sup> El objetivo de dicho proceso busca encontrar una fuente externa que pueda funcionar en un área del negocio de manera más eficiente, obteniendo así más tiempo y recursos para centrarse en los aspectos clave de la gestión empresarial.

Para tener una mayor claridad a continuación recurriremos a las definiciones que varios autores han dado al respecto.

“Los servicios de *outsourcing* son conocidos como servicios externos que una empresa requiere para completar funciones administrativas o de determinadas tareas técnicas que esta ya no puede realizar de manera interna por múltiples razones, y la mayoría de las veces estas son por razones económicas. *Outsourcing*”.<sup>6</sup>

Se puede considerar que para la mayoría de los autores el outsourcing resulta ser para las empresas una fórmula para obtener mayor efectividad en el alcance de sus objetivos al utilizar los servicios de proveedores externos con mayor experiencia y conocimiento de las áreas subcontratadas, convirtiendo a las contratantes en empresas más competitivas dentro de su ramo.

---

<sup>4</sup> Franklin Fincowsky, Enrique Benjamin. *Organización de empresas*. México: McGraw Hill, 2009.

<sup>5</sup> Del Peso Navarro, Emilio. *Manual de outsourcing informático*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A. 2003.

<sup>6</sup> *Ibíd.*

### 1.2.3 Historia del *outsourcing*

La globalización y los avances tecnológicos han ocasionado que las empresas a lo largo de los años recurran cada vez más a la utilización del *Outsourcing*.

La práctica del *Outsourcing* data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inició la competencia en los mercados globales que detonó la práctica de esta herramienta. Antes del fin de la segunda guerra mundial y salvo contadas excepciones, las compañías concentraban la mayor cantidad 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, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

En 1940 el *Outsourcing* se originó en los Estados Unidos y se expandió por el continente, el concepto de *Outsourcing* comenzó a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de *Outsourcing* fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse entre otros.

“En 1998, el *Outsourcing* alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares. Games, (2004). El país que continúa liderando la adopción de servicios de *outsourcing* es Estados Unidos, cuyo gasto en prestaciones offshore triplica al de la totalidad de los países del continente europeo. Un estudio reciente de Aberdeen, empresa norteamericana, señala que el gasto total en el mercado global del *outsourcing* aumenta a una tasa anual del 12% y tiene una penetración de mercado, en algunas o todas las funciones de recursos humanos de 39% en organizaciones con ingresos anuales de menos de 50 millones de dólares, 40% en organizaciones medianas con ingresos anuales de entre 50 y 999 millones de dólares y 66% en organizaciones con ingresos mayores a mil millones de dólares anuales”.<sup>7</sup>

#### 1.2.4 Tipos de *outsourcing*

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

- a. *Outsourcing* de sistemas financieros.
- b. *Outsourcing* de sistemas contables.
- c. *Outsourcing* de sistemas informáticos.
- d. *Outsourcing* en el área de recursos humanos.
- e. *Outsourcing* de los sistemas administrativos.
- f. *Outsourcing* de actividades secundarias.

El área más socorrida es la subcontratación de personal, seguida de esta se encuentran las áreas dedicadas a procesos fiscales y tecnologías de información, en la gráfica la suma de los

---

<sup>7</sup> Barrar, Peter y Roxane Gervais. *Estrategias Globales de Outsourcing*. España: AENOR, 2013. 42.

porcentajes es superior al 100% dado que para el encuestado era posible dar más de una respuesta.

### **1.2.5 Modalidades de los diferentes tipos de *outsourcing***

Las características del *outsourcing* varían de acuerdo a las actividades del departamento o áreas que son entregadas a la empresa externa.<sup>8</sup>

#### **a. Deslocalización**

También conocido como *Off-shoring*, Implica la contratación de servicios a terceros radicados en países que ofrecen costos menores a causa de la legislación laboral, entre otros factores.

#### **b. *In-house***

Es el *outsourcing* que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.

#### **c. *Off-site***

Cuando el servicio de *outsourcing* se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta.

---

<sup>8</sup> Martínez Almanzana, Maricela. *El outsourcing y la planeación fiscal*. México: Pearson Educación, 2009. 28.

**d. Co-sourcing**

Modalidad en la cual el prestador del servicio de *outsourcing* ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente, como compartir los riesgos.

**e. Colaborativo**

Se aplica a la utilización de la capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero. El término enfatiza las oportunidades de colaborar con jugadores en los que tradicionalmente no se había pensado.

**1.2.6 El *Outsourcing* como opción estratégica**

Lo primero a tener en cuenta es que antes de tomar una decisión tan importante como esta hay que analizarla tanto en el corto, mediano y largo plazo, por lo que tener una estrategia claramente definida ayudará en el proceso.

Por todo ello, es indispensable reflexionar en algunos conceptos.

¿En qué se es realmente bueno? Esta pregunta que parece inmediata es muchísimo más compleja de lo que parece. Si esta reflexión es equivocada, puede llevar a perder ventajas competitivas.

¿Cuál es nuestra estrategia? ¿Qué haremos y como lo haremos dentro de tres – cinco – diez años?

Las decisiones relacionadas con el *outsourcing*, en muchas ocasiones, tienen un elevado componente estratégico por lo que la estrategia necesita estar perfectamente definida para tomar las decisiones alineadas con ella.

Las decisiones relacionadas con el *outsourcing*, en muchas ocasiones, tienen un elevado componente estratégico por lo que la estrategia necesita estar perfectamente definida para tomar las decisiones alineadas con ella.<sup>9</sup>

¿Cuáles son nuestros procesos? ¿Qué costes y rendimiento se tiene en estos procesos? ¿Cuál es la estructura de costes por procesos, por productos y por áreas de negocio?

Como ha sido comentado anteriormente, es necesario conocer exactamente el mapa de procesos así como sus parámetros básicos en cuanto a costes, tiempos, etc.

Además, se deben tener herramientas para conocer el impacto sobre los procesos de negocio de las distintas soluciones posibles.

¿Qué amenazas / oportunidades se tienen si se subcontratan determinadas áreas?

Obviamente, antes de externalizar actividades hay que analizar para cada caso concreto, cuáles son las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas que la empresa encuentra con el *outsourcing*.

---

<sup>9</sup> IESE. <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-08-02.pdf> (21 de junio 2017).

### 1.2.7 Ventajas administrativas para los contratantes

El uso de *Outsourcing* es visto como un camino no sólo para obtener ahorros administrativos sino como una nueva forma de relaciones laborales ante un entorno global altamente competitivo.

“En México, en los últimos tres años el 40 por ciento de las nuevas altas del Seguro Social se han dado través del *outsourcing*, se estima que alrededor de 105 mil empleados están actualmente contratados en el país bajo ese esquema y un millón de contrataciones de *outsourcing* promedio se realizan al año”.<sup>10</sup>

Contar con un prestador de servicios de administración de personal tiene ventajas importantes para la empresa. Algunas de estas ventajas son.

- a. Al delegar las labores accesorias del negocio, se pueden centrar esfuerzos en crear valor para la empresa sin distracciones, esto ayuda a generar crecimiento.
- b. Libera carga administrativa al contratar un *outsourcing* de administración personal, se contrata su infraestructura, por lo que no hay que preocuparse por crear esta área en la empresa, con todo lo que eso implica como: búsqueda personal, equipo de la oficina, etc.
- c. No se incrementan los pasivos de la empresa contratando un servicio por *outsourcing* de personal, se hace más sin

---

<sup>10</sup> Martínez Almanzana, Maricela. *El outsourcing y la planeación fiscal*. México, Pearson Educación. 2009.

incrementar los recursos propios de la empresa. Se pueden tener mayores alcances sin necesidad de realizar grandes inversiones iniciales.

- d. Disminución del tiempo de la curva de aprendizaje al iniciar un área nueva en la empresa implica que tomará tiempo encontrar la forma de que ésta funcione de manera óptima, mientras que al contratar a un tercero experto en administración de personal se optimiza el tiempo, ya que su experiencia y conocimiento le permitirá entrar al paso de manera mucho más natural.

“La empresa contratante se puede dedicar a realizar sus competencias clave, en consecuencia aumenta su rentabilidad. Se concentran todos los recursos para desarrollar nuevos productos, hacer innovaciones. Disminuye los costos de reclutamiento, selección y capacitación entre otros, ya que corren por cuenta de la empresa contratada. Permite obtener productos de mejor calidad ya que la empresa se enfoca en eso. Reduce el número de tareas rutinarias, para la empresa trasladándolo al *outsourcing*”.<sup>11</sup>

Indudablemente la disminución de costos administrativos es una gran ventaja ya que el cálculo de la nómina, la dispersión por bancos, emisión de recibos, pago de los diferentes impuestos, publicaciones para encontrar candidatos para determinado puesto, el proceso que la empresa sigue para el reclutamiento y selección de personal y en general el manejo de todo lo administrativo referente a la gente y sus necesidades, es cubierto ahora por la *outsourcing* funcionando así como una extensión de la empresa y parte del equipo de Recursos Humanos.

---

<sup>11</sup> Eujornal. <http://www.eujornal.unam.mx/bmd/bolmex122/BMD000012206> (22 de junio del 217).

Otra ventaja importante es tener la posibilidad de contar con empleados para cubrir temporalidades, incapacidades o proyectos determinados.

La posibilidad de contratar personal por tiempo determinado con la *outsourcing*, teniendo alternativa de incluir en su plantilla, colaboradores que ya han demostrado con resultados luego de un periodo de prueba.

**a. Ventajas**

- 1) Permite que la empresa pueda reaccionar a tiempo por eventuales cambios en su entorno laboral.
- 2) Los gastos de contratación de personal y recursos humanos descienden de manera considerable.
- 3) Con esta herramienta se logra obtener productos o servicios de mejor calidad puesto que el negocio únicamente se concentra en realizar un trabajo específico.
- 4) Con esta actividad se pueden eliminar los trabajos rutinarios que pudieran existir dentro de la empresa, ya que estas actividades las puede desarrollar el *outsourcing*.
- 5) Utilizando este método, se puede contratar a gente especializada para una función determinada dentro de la empresa.

- 6) Gracias al *outsourcing* se puede lograr adaptar las operaciones y sus costos a las necesidades actuales del mercado.

**b. Desventajas**

- 1) Si no se contrata a la empresa de *outsourcing* ideal para nuestra empresa, corremos el riesgo de acoger trabajadores de mala calidad que perjudiquen el desarrollo del negocio.
- 2) Se puede llegar a crear una dependencia con el proveedor del servicio, a tal grado que puede llegar un momento en que se convierta en una obligación para la empresa.
- 3) En ciertos momentos se puede perder el control de la producción de la empresa.
- 4) Como el trabajador puede llegar a no sentirse parte del negocio, es muy probable que su trabajo se estanque y no dé crecimiento.
- 5) Poca afinidad de los trabajadores por la empresa que contrata el *outsourcing*, lo que significa el bajo compromiso de trabajo de los subcontratados.
- 6) La continua rotación de personal puede provocar que en ningún momento alguien se vuelva experto en su área de trabajo.

### 1.3 Planteamiento del problema

Se efectuó un análisis del estado actual de la utilización, del *outsourcing* por parte de la administración de los centros comerciales del municipio de Cobán, obteniendo datos relevantes que indican el uso de la contratación del servicio y si este satisface las necesidades de los gerentes.

Los centros comerciales del municipio de Cobán, Alta Verapaz desconocen los beneficios que les proporciona la contratación del servicio de *outsourcing*, en cada uno de los centros, puesto que no existe un estudio que indique datos estadísticos sobre la eficiencia y satisfacción de las necesidades de cada uno de los visitantes.

Se contratan servicios externos, según la necesidad que se presente, sin tener la certeza si es beneficio o un gasto innecesario para los resultados efectivos del crecimiento comercial.

#### 1.3.1 Definición del problema

La gestión del *outsourcing* constituye todo un proceso sistemático que inicia desde el momento que surge la necesidad de personal externo o de un servicio donde se requiere reducir costos, hasta la fase de desarrollo en la que se requiere el servicio a contratar, esto indica que es una actividad de comparación, elección-opción y de decisión, la tarea básica de la gestión del *outsourcing* es obtener los candidatos a aquellos que tengan más posibilidades de adaptarse al cargo solicitado y desempeñarlo con eficiencia; el objetivo básico es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

### 1.3.2 Especificación del problema

Actualmente el *Outsourcing* se ha extendido a diferentes ámbitos dentro de los procesos de negocio de las empresas, como la gestión de servicios de contabilidad y finanzas, administración, recursos humanos, infraestructura, la gestión de suministros; análisis de mercados, telemarketing o la gestión de servicios auxiliares.

Esta herramienta nace como respuesta a estas necesidades mostrándose como alternativa para los gestores y directivos de las empresas, eliminando los problemas anteriormente mencionados y disminuyendo los costos, motivados a brindar un buen servicio al cliente.

Por tal razón resulta necesario evaluar la gestión del mismo en los centros comerciales de Cobán, Alta Verapaz; e identificar sus beneficios.

Es muy importante saber que en los centros comerciales se prestan servicios varios, el cual es visitado frecuentemente por personas locales y extranjeros, es por ello que se debe de gestionar y controlar para alcanzar todos los objetivos establecidos.

¿Establecer si los servicios de *Outsourcing* contratados por los Centros Comerciales de Cobán, Alta Verapaz, satisfacen las necesidades de los gerentes generales?

### 1.3.3 Delimitación del problema

Al delimitar el problema, se realizó un análisis en los centros comerciales de Cobán, Alta Verapaz siendo Centro Comercial

Plaza Asturias, Plaza Magdalena, Condado Minerva y Plaza San Martín, debido a que cada lugar cuenta con servicios varios, esto con el fin de recabar información sobre el servicio de *Outsourcing* que contrata la gerencia de cada centro comercial.

## **1.4 Hipótesis**

El *outsourcing* como estrategia empresarial proporciona eficiencia y satisface las necesidades de los gerentes en los servicios que brindan los centros comerciales de Cobán, Alta Verapaz.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 General**

Determinar si los servicios de outsourcing que contratan los centros comerciales de Cobán, Alta Verapaz, cumplen con las expectativas de los gerentes de dichas casas comerciales.

### **1.5.2 Específicos**

- a. Establecer los tipos de servicios externos que contratan los centros comerciales, bajo la modalidad de outsourcing y así conocer su eficiencia.
- b. Conocer cuáles son los objetivos, que buscan los gerentes de las casas comerciales, al momento de tomar la decisión de contratar los servicios de outsourcing.
- c. Analizar los espacios físicos que abarcan los servicios de *outsourcing*, contratados por los centros comerciales, para la implementación de esta herramienta en más puntos estratégicos.

- d. Determinar las ventajas y desventajas que se presentan en la gestión de outsourcing, a fin de comprobar si la inversión realizada por los centros comerciales resulta beneficiosa para su crecimiento.

## 1.6 Justificación

Los centros comerciales, como todas las organizaciones o empresas deben tener una administración efectiva que beneficie a los usuarios. En los últimos años éstas son aceptadas con más frecuencia con el concepto de *Outsourcing* en áreas como la automatización, procesos técnicos, catalogación, clasificación, servicios de mantenimiento, aire acondicionado, electricidad, plomería, mantenimiento de equipo de computación, seguridad, etc.

No es del todo novedoso en las entidades, se utiliza cada vez más en empresas y organizaciones como los centros comerciales que es abarrotado por personas, por los diferentes servicios, debido a su amplia gama de servicios y flexibilidad, su interpretación es la de realizar funciones y actividades con recursos externos a la organización.

“El concepto de *Outsourcing*, ha evolucionado. En un principio, las empresas solían acaparar todos los procesos para la producción de bienes o para ofertar servicios, sin embargo los altos costos que conlleva mantener la infraestructura material y humana empezaron a provocar altas pérdidas financieras y poca efectividad operacional además de rigidez en las respuestas al mercado”.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Martínez Almanzana, Maricela. *El Outsourcing y la planeación fiscal*. México: Servicios Académicos Internacionales, S.A., 2009. 14.

En la práctica de la gestión administrativa como en toda profesión, es necesario ir a la vanguardia de las nuevas técnicas de administración, para llevar a cabo nuevos planteamientos ya sea para cubrir necesidades anteriores, como para implementar nuevos servicios.

Entre las nuevas técnicas de administración se encuentra el *Outsourcing* o subcontratación.

Es por ello que los centros comerciales deben de resolver problemas dentro de sus instalaciones que retrasen sus procesos administrativos a través de una subcontratación eficiente, sino se verán afectados por el mismo problema que les afecte dicho proceso y con ello pierdan credibilidad de servicios para la sociedad cobanera.

Al contratar los servicios de *outsourcing* en los centros comerciales se obtendrán ventajas donde la gerencia disminuirá costos, manejo de personal, pago del mismo en planillas, brindarán un servicio eficiente y de calidad.

La investigación describió la gestión sobre el tema planteado, para lo cual fue necesario hacer un análisis de los procesos y procedimientos que se realizaron en las fases de la contratación y el control que la misma lleva, por la gerencia de los centros comerciales, como lo son: Plaza Magdalena, Condado Minerva y Plaza San Martí, de Cobán, Alta Verapaz y con ello identificar las debilidades e implementar un aporte para mejorar lo establecido y presentar una guía como propuesta para alcanzar los objetivos.

## **CAPÍTULO 2 MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1 Método Científico**

La investigación se desarrolló utilizando el método científico el cual permitió obtener una visión sistemática del contexto en el que se desenvuelven los centros comerciales de Cobán, Alta Verapaz y con ello se evaluaron los factores determinantes que son utilizados para optar el servicio del *Outsourcing*; la información teórica se obtuvo mediante el análisis de la bibliografía técnico- científico relacionada con el tema, la cual permitió la validez, confiabilidad de la información y desarrollo de la evaluación de la gestión del mismo.

#### **2.1.1 Método analítico**

Para obtener la información en la tercera semana del mes de septiembre del año 2016, se utilizaron dos instrumentos, los cuales son la encuesta, que permitió tener un acercamiento directo con los gerentes de los centros comerciales con la que se tuvo el conocimiento y apreciación que los mismos tienen con respecto al tema y los procedimientos que utilizan en su aplicabilidad; la segunda consiste en la entrevista, que fue aplicada a los gerentes de las empresas prestadoras de los servicios en donde se logró identificar cual es el proceso de la gestión del *outsourcing* para los centros comerciales.

### **2.1.2 Método Inductivo**

Durante la investigación los resultados fueron positivos sobre el uso del *outsourcing* por medio de la cual se obtuvo una apreciación del entorno en donde se desarrolló la investigación, lo que facilitó la realización y culminación exitosa de la investigación, al orientar cada uno de los procedimientos relacionados al objeto de estudio; además de influir en la forma de cómo se determinaron los procesos a seguir.

### **2.1.3 Método de investigación cualitativa y cuantitativa**

La información ha sido recabada, seleccionada, analizada e interpretada de manera pertinente y en base a ella se describieron los procesos del uso del *Outsourcing*, que se utiliza en los centros comerciales.

La investigación cualitativa consistió en ejecutar la investigación a través de la aplicación de las técnicas de recolección de datos a los gerentes de los centros comerciales y de las empresas prestadoras de servicio.

En el caso de la información cuantitativa, se recolectó mediante instrumentos que han permitido desarrollar los cuadros, gráficas estadísticas y análisis situacional de las condiciones actuales de la gestión del *outsourcing* en los centros comerciales, en su conjunto han sido de utilidad para el proceso de la formulación de la propuesta respectiva.

## **2.2 Población**

La investigación fue dirigida a los gerentes de los centros comerciales de Cobán, Alta Verapaz siendo Centro Comercial Plaza Asturias, Plaza Magdalena, Condado Minerva, Plaza San Martín y gerentes de las empresas de *outsourcing* de seguridad privada GASP y la empresa de limpieza SENDEL.

## **2.3 Fuentes de información**

La presente investigación se desarrolló a través del método científico, con el apoyo de la investigación bibliográfica y de campo con el objeto de obtener los datos más certeros y confiables.

La información y los datos recabados permitieron el análisis y discusión posterior de los resultados obtenidos.

### **2.3.1 Primarios**

Las fuentes primarias de la investigación fueron todos los datos que puedan proporcionarnos los sujetos de investigación, en este caso la información que generó la gerencia de los centros comerciales y los gerentes de los servicios de *outsourcing*. Para la obtención de los datos se recurrió a la aplicación de herramientas y técnicas de investigación que se describirán en el siguiente numeral.

### **2.3.2 Secundarios**

Para apoyar la investigación se acudió a la utilización de las fuentes bibliográficas como lo son los libros de textos,

investigaciones realizadas en otros años y la consulta de informes que tengan nexos con la investigación.

## **2.4 Técnicas**

La presente investigación se desarrolló por medio del método de investigación científico, de igual forma se utilizó el método inductivo; es decir se partió de lo específico a lo general, observando y analizando el problema para luego proceder a la investigación y al trabajo de campo. Se aplicaron las siguientes técnicas.

### **2.4.1 Revisión de bibliografía**

La bibliografía utilizada para desarrollar esta investigación fue la primera etapa del proceso realizando el tema a investigar donde luego se obtuvo la acumulación de referencias conllevando así mismo el plan de trabajo para obtener una amplia información sobre el tema de *outsourcing*.

### **2.4.2 La encuesta**

Con la aplicación de preguntas cerradas. Es una herramienta de observación que permitió cuantificar y comparar la información. Esta información se recopila entre una muestra representativa de la población objeto de evaluación. El cuestionario abarco preguntas sobre la utilización del servicio de *outsourcing* y sus dimensiones con el objetivo de obtener la información correspondiente para aplicar en los resultados.

### 2.4.3 Entrevistas

Los resultados a través de la entrevista en los cuales participaron dos empresas prestadoras de servicios provee la información necesaria para aprobar el requerimiento de la utilización del *outsourcing* en nuestro medio.

## 2.5 Instrumentos de investigación

Para el desarrollo de la investigación se procedió a utilizar los instrumentos que fueran eficientes y menos complicados para obtener datos claros en el procedimiento de la misma.

Para la recopilación de los datos obtenidos en el presente estudio, se utilizó como instrumento de investigación el cuestionario, el cual es una herramienta que permite recabar información y ordenar los resultados al mismo tiempo. “El cuestionario es un sistema ordenado de preguntas previamente planificadas para la recolección de información que interesa conocer”.<sup>13</sup> De la anterior definición se puede concluir que el cuestionario es el formulario que contiene las preguntas que son dirigidas a los sujetos objeto de estudio.

Es importante aclarar que el instrumento de investigación que se utilizó es el cuestionario y que el mismo se realizó con base a la técnica de investigación denominada encuesta. La técnica es la encuesta y el instrumento es el cuestionario.

Para recabar información se optó por llevar a cabo también una entrevista que es “un proceso por medio del cual dos o más personas entran en estrecha relación verbal, con el objeto de obtener información

---

<sup>13</sup> Gabriel Alfredo Piloña. *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo*. Guatemala. GP Editores, 2011. 94.

fidedigna y confiable sobre todo o algún aspecto del fenómeno que se estudia.

Este instrumento se utilizó para las empresas prestadoras de servicios en los tres centros comerciales, con el objetivo de verificar la manera que ejecutan el servicio que brindan.

Así mismo se aplicó el muestreo estratificado, el cual consiste en dividir la población por grupos de edad, ocupación, estado civil, etc. A cada estrato se le toma una submuestra o muestra simple. La unión de ellas constituye la muestra total.

En este estudio se tomó como universo los centros comerciales de Cobán, Alta Verapaz y la submuestra fueron los gerentes de dichos centros, trabajadores y prestadores de los servicios externos de cada uno de ellos.

Se utilizaron los métodos tanto inductivo como analítico y las siguientes técnicas de investigación: elaboración de fichas bibliográficas, lectura, subrayado, y la elaboración de la técnica de campo consistente en la encuesta y entrevista.

## CAPÍTULO 3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 3.1 Análisis y discusión de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos después de realizar el trabajo de campo, en los tres centros comerciales en el municipio de Cobán, Alta Verapaz, los cuales se efectuaron mediante dos instrumentos de investigación.

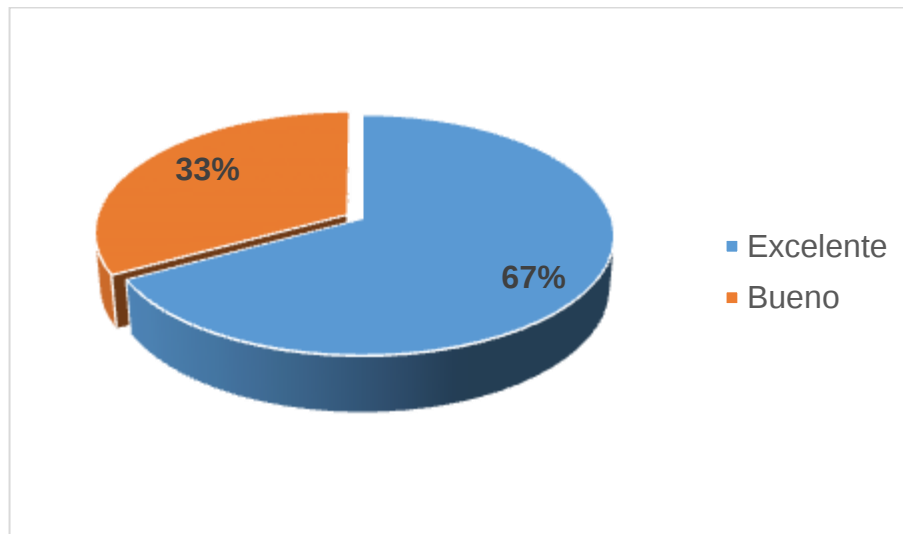
**CUADRO 1**  
**UTILIZACIÓN DEL *OUTSOURCING* EN LOS CENTROS COMERCIALES**

|           | CANTIDAD | PORCENTAJE  |
|-----------|----------|-------------|
| <b>Si</b> | <b>3</b> | <b>100%</b> |
| <b>No</b> | <b>0</b> | <b>0%</b>   |

**Fuente:** Investigación de campo. Año: 2016.

Los tres centros comerciales ubicados en Cobán, Alta Verapaz; hacen uso del servicio de *outsourcing*; siendo ellos, Plaza Magdalena, Condado Minerva y Plaza San Martín, los gerentes opinaron que utilizan el servicio de seguridad privada, mantenimiento y limpieza, de manera permanente dentro de sus instalaciones, con el fin de brindar comodidad y resguardo físico a cada una de las personas que visitan las casas comerciales.

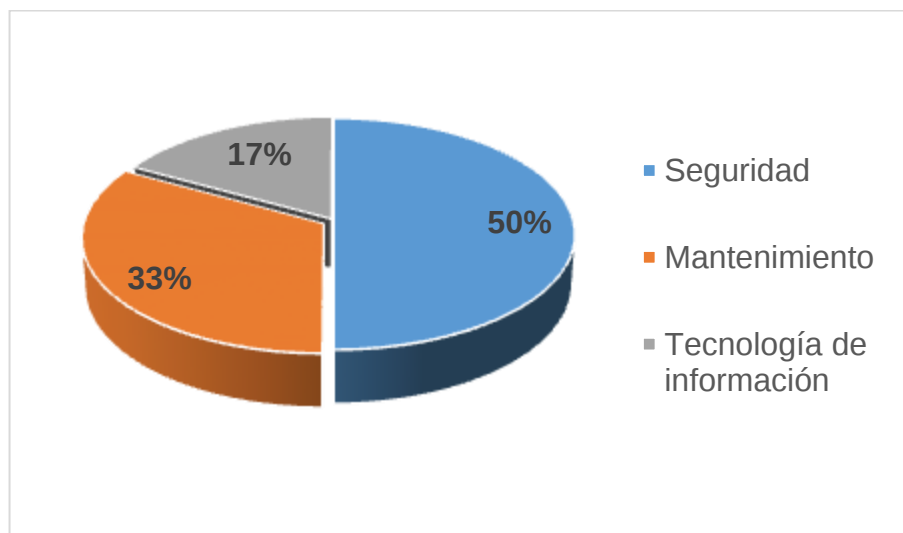
**GRÁFICA 1**  
**EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS EXTERNOS CONTRATADOS**



**Fuente:** Investigación de campo. Año: 2016.

Se estableció que un 67% evalúa como excelente el servicio contratado y el 33% restante manifestó que el *outsourcing*, es regularmente bueno.

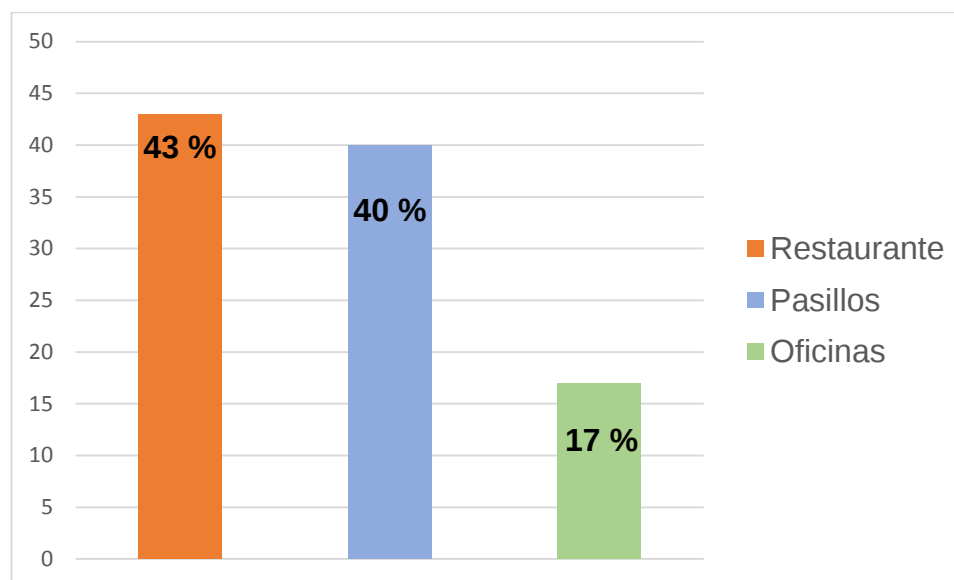
**GRÁFICA 2**  
**SERVICIOS CONTRATADOS DE OUT SOURCING**



**Fuente:** Investigación de campo. Año: 2016.

El 50% indicó que hace uso de la seguridad, un 33% señaló que utilizan como *outsourcing* el tema de mantenimiento y por último un 17% hizo mención que utiliza la tecnología de información.

**GRÁFICA 3**  
**ÁREAS FÍSICAS QUE CUBRE EL SERVICIO DE *OUTSOURCING***  
**CONTRATADO**



**Fuente:** Investigación de campo. Año: 2016.

Un 43% del total de centros comerciales encuestados, con relación a, cuáles son las áreas físicas que cubre el servicio de *outsourcing*, reveló que los servicios externos, abarcan los restaurantes; otro 40% respondió que los espacios implicados son los pasillos, así mismo el 17% restante opinó que dichos servicios cubren el área de oficinas.

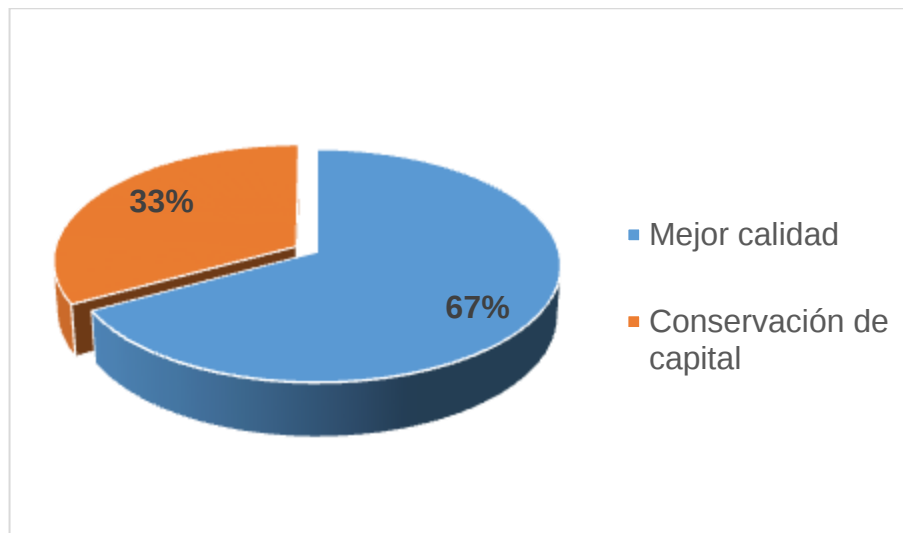
**CUADRO 2**  
**CONTRATACIÓN TOTAL O PARCIAL**

|                | Cantidad | Porcentaje  |
|----------------|----------|-------------|
| <b>Total</b>   | <b>3</b> | <b>100%</b> |
| <b>Parcial</b> | <b>0</b> | <b>0%</b>   |

**Fuente:** Investigación de campo. Año: 2016.

Se puede señalar que el 100% de los encuestados indicaron que la contratación de *outsourcing*, es total dentro de los edificios comerciales; dado que les resulta más fácil que empresas externas se hagan responsables de los servicios básicos que se deben prestar a los visitantes.

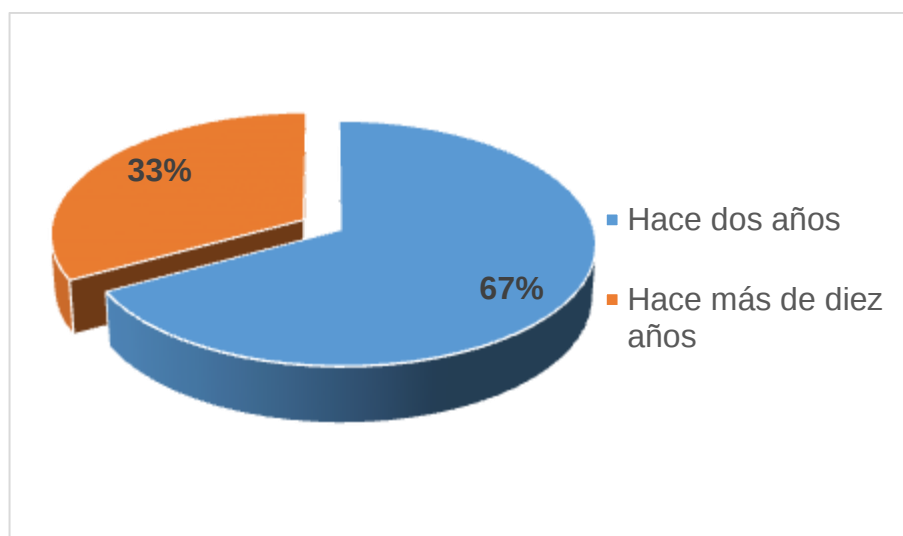
**GRÁFICA 4**  
**OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA CONTRATACIÓN**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2016.

Un 67% opina que el objetivo primordial de la contratación es la mejora continua y el otro 33% comenta que es la conservación de capital.

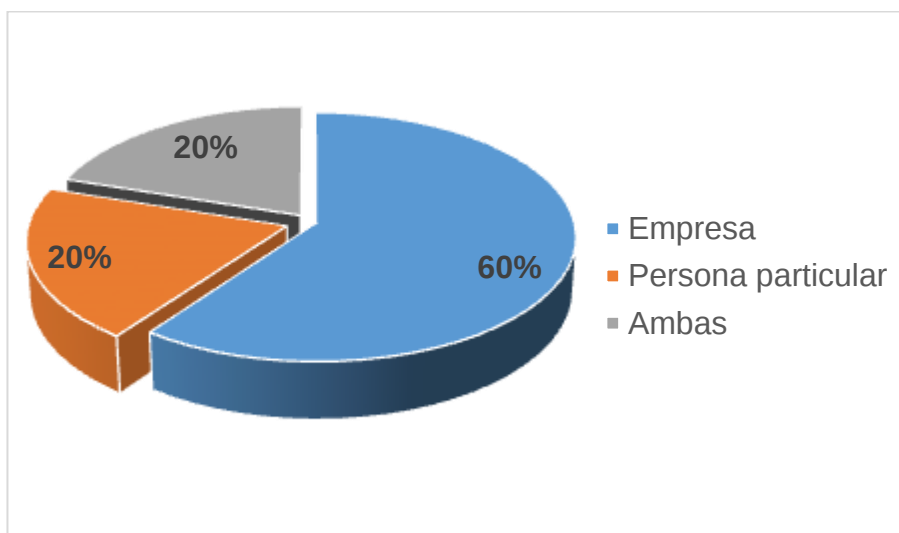
**GRÁFICA 5**  
**TEMPORALIDAD EN LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS A TERCEROS**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2016.

El 67% dio a conocer que hace dos años inició a utilizar el servicio de *outsourcing*, así mismo el 33% restante indicó que el tiempo que lleva de trabajar en conjunto con empresas que prestan servicios externos hace más de diez años.

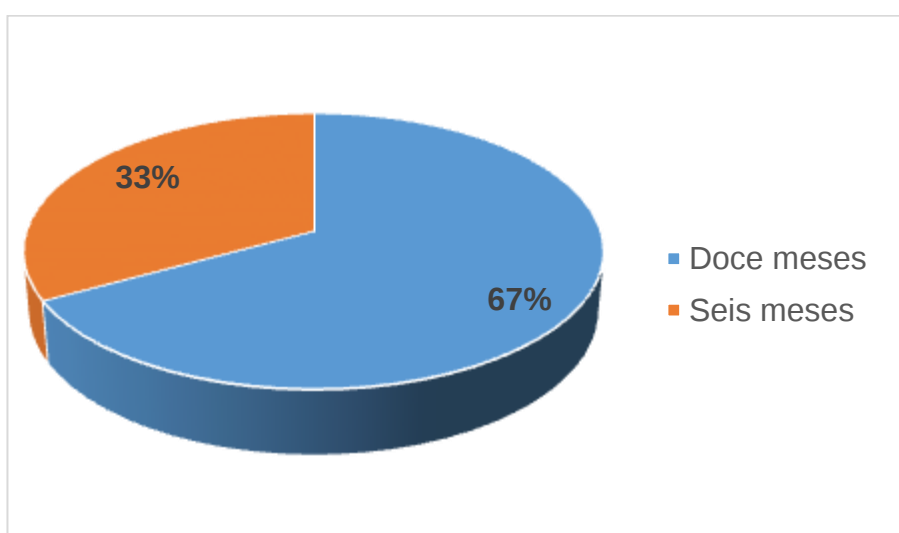
**GRÁFICA 6**  
**CONTRATACIÓN DE EMPRESAS O PERSONAS PARTICULARES**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2016.

De la totalidad encuestada, un 60% respondió que contratan empresas, otro 20% indicó que es de su gusto trabajar con personas particulares, mientras que el otro 20%, en su momento ha optado por de ambas opciones.

**GRÁFICA 7**  
**TIEMPO EN EL QUE DURAN LOS SERVICIOS CONTRATADOS**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2016.

El 67% respondió que pactan la negociación por doce meses, el otro 33%, indicó que les resulta mejor contratar los servicios por seis meses.

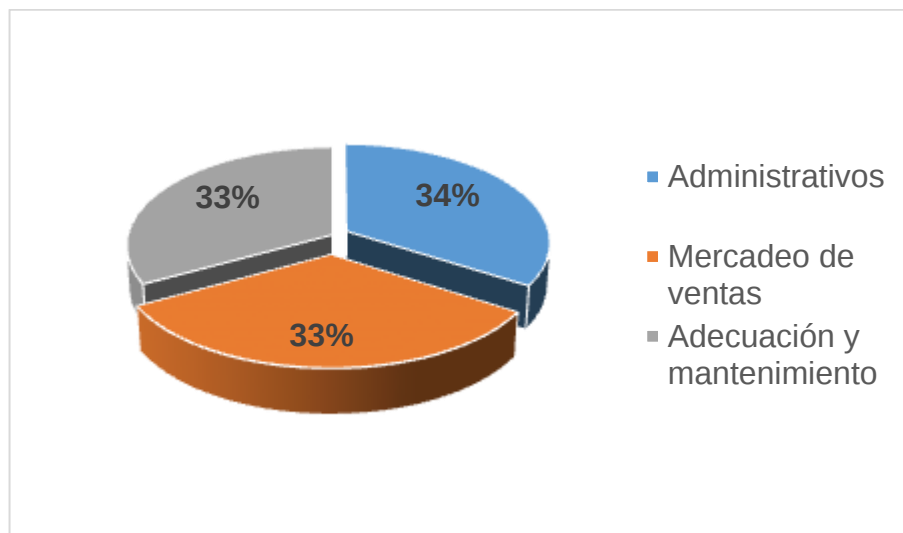
**CUADRO 3**  
**INTERÉS POR CONTRATAR SERVICIOS EN OTRAS ÁREAS**

|           | <b>Cantidad</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------|-----------------|-------------------|
| <b>Si</b> | <b>3</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>No</b> | <b>0</b>        | <b>0%</b>         |

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2016.

Al interrogar a las personas encargadas de cada uno de los centros comerciales, se concluye con los datos obtenidos en el cuadro anterior, la totalidad de personas encuestadas en representación de su organización comercial, indican que sí ha existido interés por cubrir los espacios libres de este servicio y así contribuir con la minimización de gastos administrativos, sin dejar a un lado la calidad de los servicios que le brindan a cada uno de los visitantes.

**GRÁFICA 8**  
**TIPOS DE SERVICIOS A CONTRATAR EN UN FUTURO**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2016.

Un 34% de la totalidad de centros comerciales encuestados relata que está interesado en contratar a futuro servicios administrativos, de igual forma existen dos porcentajes con un 33% cada uno, los cuales indican tener como opción a futuro trabajar con el servicio de mercadeo; y la adecuación junto al mantenimiento, con el propósito de generar cambios directos e innovadores en la imagen de las áreas físicas de cada uno de los edificios comerciales.

**UADRO 4**  
**FACILIDAD PARA MONITOREAR EL FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO DE**  
**OUTSOURCING**

|           | <b>Cantidad</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------|-----------------|-------------------|
| <b>Si</b> | <b>3</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>No</b> | <b>0</b>        | <b>0%</b>         |

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2016.

A raíz de la interrogante a cerca de la facilidad para monitorear el funcionamiento del servicio de *outsourcing*, el 100% contestó que le es fácil controlar los servicios que otras empresas o personas individuales le brindan, con ello se concluye que la contratación de servicios a terceros no es complicado, sino que coadyuva a mejorar el servicio hacia los clientes, así mismo perfecciona el área administrativa.

**CUADRO 5**  
**SATISFACCIÓN EN LOS RESULTADOS DEL OUTSOURCING EN LAS**  
**ÁREAS QUE LO APLICA**

|           | <b>Cantidad</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------|-----------------|-------------------|
| <b>Si</b> | <b>3</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>No</b> | <b>0</b>        | <b>0%</b>         |

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2016.

En la encuesta realizada se planteó la interrogante sobre la satisfacción en los resultados del *outsourcing*, en los centros que hacen uso de esta herramienta, el resultado obtenido detalla que en su totalidad se encuentran satisfechos, porque evalúan el servicio recibido y los resultados son los esperados, de acuerdo a los estipulado en cada cláusula del contrato por prestación de servicios profesionales.

**GRAFICA 9**  
**INVERSIÓN MENSUAL EN LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS A**  
**TERCEROS**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2016.

Un 67% determinó en un rango de más de Q.10, 000.00, como inversión económica mensual en la contratación de servicios a terceros, el 33% restante manifestó que invierte en un rango de Q. 6,001.00 a Q 8,000.00 esto debido a que no abarcan múltiples áreas de servicios.

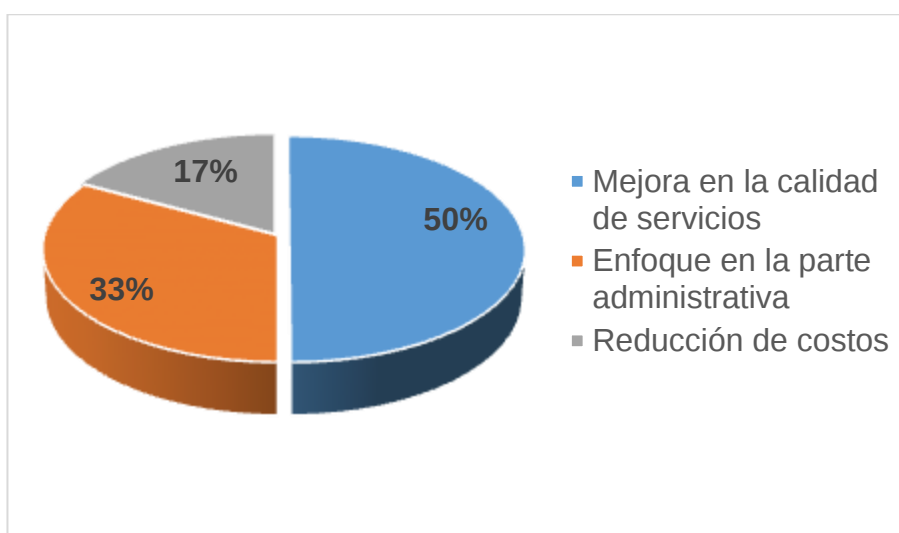
**CUADRO 6**  
**EXISTENCIA DE ALIANZA CON OTRAS EMPRESAS PARA CONTRATAR**  
**ESTOS SERVICIOS**

|           | Cantidad | Porcentaje  |
|-----------|----------|-------------|
| <b>Si</b> | <b>0</b> | <b>0%</b>   |
| <b>No</b> | <b>3</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2016.

De acuerdo a lo planteado en relación al título del cuadro que antecede a este análisis, la totalidad de centros comerciales encuestados, establecen como respuesta que no han considerado como estrategia eficaz establecer alianza con otras empresas para contratar servicios a terceros, porque resulta innecesario y difícil la coordinación de ideas para la toma de decisiones que busquen un bien común para cada organización.

**GRAFICA 10**  
**VENTAJAS QUE TRAE AL CENTRO COMERCIAL LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS A TERCEROS**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2016.

Según las respuestas obtenidas, un 50% recalcó que se mejora constantemente en la calidad de los servicios brindados a los visitantes, otro porcentaje el cual corresponde al 33% respondió que el *outsourcing*, le permite enfocarse en la parte administrativa, así mismo el 17% restante de la totalidad indicó como ventaja la reducción de costos.

**CUADRO 7**  
**DESVENTAJAS QUE TRAE AL CENTRO COMERCIAL LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS A TERCEROS**

|           | Cantidad | Porcentaje  |
|-----------|----------|-------------|
| <b>SI</b> | <b>0</b> | <b>0%</b>   |
| <b>No</b> | <b>3</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2016.

El total de la población encuestada considera que no tiene ninguna desventaja, por la cual se sienten satisfechos por la contratación y encuentra muchas ventajas a la hora de contratar, ahorrándose gastos y creando un ambiente de servicio de calidad a la población cobanera, así mismo resalta que

el *outsourcing* permite satisfacer las expectativas administrativas de la gerencia y darle un crecimiento profesional al optar dichos servicios.

Ya recabada y analizada la información con las encuestas contestadas por los gerentes de los centros comerciales de Cobán, Alta Verapaz, se concluye que al contratar los servicios de *outsourcing*, los servicios prestados por parte de los centros comerciales hacia los clientes o usuarios, son más eficientes con lo cual se prueba que la hipótesis planteada es verídica, el *outsourcing* como estrategia empresarial satisface las necesidades de los gerentes.

### **3.2 Discusión de resultados**

De acuerdo a la hipótesis planteada: El *outsourcing* como estrategia empresarial proporciona eficiencia y satisface las necesidades de los gerentes en los servicios que brindan los centros comerciales de Cobán, Alta Verapaz.

Los resultados obtenidos para comprobar esta hipótesis del trabajo de campo provee de un acercamiento pormenorizado de los distintos elementos que interviene en el proceso de la contratación del *Outsourcing* que facilitan los servicios del mismo en el área urbana del municipio de Cobán, Alta Verapaz, los sujetos de la investigación han sido prioritarios siendo personal administrativo de los diferentes centros comerciales como objeto de estudio.

Para la recolección de información se utilizó la encuesta aplicándola a los tres gerentes de los centros comerciales, con la intención de recabar datos con respecto al servicio de *Outsourcing* y su implementación en el centro comercial a cargo.

Posteriormente y tras la encuesta en donde se dio a conocer el proceso de investigación y después de obtener la aprobación de los

gerentes, se procedió a entrevistar a los gerentes de las empresas prestadoras de servicios en función del centro comercial Plaza Magdalena, los resultados de la entrevista respectiva provee la información necesaria para aprobar el requerimiento de la utilización del *outsourcing* en nuestro medio que permita minimizar los riesgos de carácter institucional el buen desenvolvimiento de la empresa, del personal y el logro de los objetivos, como lo es un servicio eficiente de calidad para ahorrar gastos internos para el centro comercial al que se le brinda el servicio.

Los resultados obtenidos a través de la entrevista en la cual participaron dos empresas, se puede concluir que la hipótesis es verdadera. Pues las empresas brindan servicios de *outsourcing* a los centros comerciales para que estos puedan brindar a los usuarios un servicio eficiente.

Obteniendo estos resultados dependerá de cada gerente de los diferentes centros comerciales contratar servicios externos que ha llevado a uno de tres a crecer en el medio en el tema de servicios varios, formándose como una buena institución al servicio de la población cobanera, generando empleo y crecimiento económico para el mismo.

El medio laboral del *outsourcing* es un tema de actualidad en el que el objetivo principal de toda organización es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios que no afectan la actividad principal del ente económico.

Se puede considerar como una mega tendencia que se está imponiendo en el ambiente empresarial de todo el mundo y consiste básicamente como ya se ha mencionado, en la contratación externa de

recursos que se requieren, mientras la empresa se dedica exclusivamente a la razón de su negocio, todo enfocado al objeto central sin distracciones.

**TABLA 1**  
**ENTREVISTA DIRIGIDA A EMPRESA PRESTADORA DE**  
**SERVICIOS EXTERNOS DE LIMPIEZA**

|    | PREGUNTA                                                                                                                        | RESPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | ¿Qué servicios de <i>Outsourcing</i> brinda su empresa?                                                                         | Mantenimiento y limpieza conocida con el nombre SEMDEL.                                                                                                                                                                                                                                        |
| 2  | ¿Cuánto tiempo lleva brindando los servicios de <i>Outsourcing</i> ?                                                            | La empresa SEMDEL, ha brindado el servicio de limpieza durante 8 años.                                                                                                                                                                                                                         |
| 3  | ¿Cuál de las siguientes definiciones, describe para usted mejor el término                                                      | Para la empresa SEMDEL quien presta los servicios de limpieza, la definición que describe mejor el término <i>Outsourcing</i> es: Acción de transferir actividades internas y recurrentes, y la toma de decisiones respecto a dichas actividades a proveedores externos.                       |
| 4  | ¿Considera que la situación económica del país favorece un mercado de contratación de servicios a terceros?                     | De acuerdo a la pregunta planteada, la empresa SEMDEL no sabe, porque no cuenta con información que pueda sustentar si favorece o no a la situación económica                                                                                                                                  |
| 5  | ¿De qué manera se promueve el <i>Outsourcing</i> como alternativa de negocio?                                                   | Primeramente mostrando una opción de reducción de costos, además de la eficiencia de los servicios se obtiene una mayor satisfacción del cliente, opina SEMDEL.                                                                                                                                |
| 6  | Si el centro comercial requiere un servicio nuevo de <i>Outsourcing</i> ¿estaría dispuesto a brindárselo?                       | SEMDL, afirma que Sí, porque se ha creado una confianza y satisfacción durante años con el servicio actual y la experiencia del manejo de personal.                                                                                                                                            |
| 7  | ¿Cómo monitorean la calidad del servicio que le brindan a los centros comerciales?                                              | Cada determinado tiempo proceden a realizar chequeos los supervisores en cada área según las tareas que se le han encomendado a los empleados opina SEMDEL                                                                                                                                     |
| 8  | ¿Cuánto tiempo lleva la empresa brindándole sus servicios externos a los Centros Comerciales?                                   | El tiempo que lleva la empresa SEMDEL ha prestado sus servicios directamente a los centros comerciales es por 12 años hasta la actualidad                                                                                                                                                      |
| 9  | ¿Considera que los Centros Comerciales están satisfechos con el servicio brindado? ¿Por qué?                                    | Las empresas que participaron de la entrevista indican que los centros comerciales si están satisfechos, por la eficiencia y calidad del servicio prestado.                                                                                                                                    |
| 10 | ¿Está la empresa dispuesta a innovar para mejorar los servicios de <i>outsourcing</i> que brinda al Centro Comercial? ¿Por qué? | De acuerdo a la pregunta la empresa SEMDEL, respondió que en la actualidad no, solamente cuenta con evaluaciones semanales para verificar el servicio y al personal encargado de llevarlo a cabo.                                                                                              |
| 11 | ¿Qué tipos de innovaciones?                                                                                                     | Para una de las empresas, es decir la empresa Grupo de Asistencia en Seguridad Privada -Seguridad Privada de Oriente- las innovaciones que puede realizar son: personal altamente capacitado, innovando en equipo y herramientas de seguridad y la utilización de mejores medios tecnológicos. |

**TABLA 2**  
**ENTREVISTA DIRIGIDA A EMPRESA PRESTADORA DE**  
**SERVICIOS EXTERNOS DE SEGURIDAD**

| NO | PREGUNTA                                                                                                                        | RESPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | ¿Qué servicios de <i>Outsourcing</i> brinda su empresa?                                                                         | La empresa Grupo de Asistencia en Seguridad Privada -Seguridad Privada de Oriente- se dedica a la Seguridad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2  | ¿Cuánto tiempo lleva brindando los servicios de <i>Outsourcing</i> ?                                                            | Grupo de Asistencia en Seguridad Privada -Seguridad Privada de Oriente- ha estado realizando trabajos de seguridad durante 6 años.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3  | ¿Cuál de las siguientes definiciones, describe para usted mejor el término                                                      | Para la empresa Grupo de Asistencia en Seguridad Privada - Seguridad Privada de Oriente- el término que mejor define al <i>Outsourcing</i> es Contratación de un especialista encargado de dirigir las gestiones necesarias para mejorar la productividad de una empresa.                                                                                                                                                                                                          |
| 4  | ¿Considera que la situación económica del país favorece un mercado de contratación de servicios a terceros?                     | De acuerdo a la pregunta planteada, la empresa que brinda el servicio de seguridad considera que si, porque permite que otras empresas participen dentro del mercado y la economía generando empleos a la población.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 5  | ¿De qué manera se promueve el <i>Outsourcing</i> como alternativa de negocio?                                                   | La empresa Grupo de Asistencia en Seguridad Privada - Seguridad Privada de Oriente- responde que a través de un servicio de calidad contando con personal profesional y capacitado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 6  | Si el centro comercial requiere un servicio nuevo de <i>Outsourcing</i> ¿estaría dispuesto a brindárselo?                       | Si lo que requiere el centro comercial es a futuro, claro que si se está en disposición en prestarle el servicio, por la razón que se ha creado experiencia y confianza durante los años de servicio.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 7  | ¿Cómo monitorean la calidad del servicio que le brindan a los centros comerciales?                                              | El monitoreo se realiza a través de los supervisores de áreas en la seguridad y se llevan reuniones con el gerente sobre el servicio y si tiene algunas observaciones insatisfechas se mejora la calidad de la seguridad                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 8  | ¿Cuánto tiempo lleva la empresa brindándole sus servicios externos a los Centro Comerciales?                                    | La empresa Grupo de Asistencia en Seguridad Privada - Seguridad Privada de Oriente- lleva brindando el servicio durante 8 años.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 9  | ¿Considera que los Centros Comerciales están satisfechos con el servicio brindado? ¿Por qué?                                    | Las empresas que participaron de la entrevista indican que los centros comerciales si están satisfechos, por la eficiencia y calidad del servicio prestado. La empresa Grupo de Asistencia en Seguridad Privada -Seguridad Privada de Oriente- resalta que se ha logrado gracias a que cuentan con personal profesional y capacitado. Por lo que se puede concluir que los centros comerciales están satisfechos con ambos servicios por las razones ya mencionadas anteriormente. |
| 10 | ¿Está la empresa dispuesta a innovar para mejorar los servicios de <i>outsourcing</i> que brinda al Centro Comercial? ¿Por qué? | Para la empresa Grupo de Asistencia en Seguridad Privada de Oriente- si es importante, para seguir ganado credibilidad y ampliar los servicios hacia otras empresas. Por lo que se puede decir que para una de las empresas prestadora de servicios de outsourcing si es importante la innovación y para la otra no.                                                                                                                                                               |
| 11 | ¿Qué tipos de innovaciones?                                                                                                     | Para una de la empresa de -Seguridad Privada de Oriente- las innovaciones que puede realizar son: personal altamente capacitado, innovando en equipo y herramientas de seguridad y la utilización de mejores medios tecnológicos.                                                                                                                                                                                                                                                  |

## CONCLUSIONES

Se estableció que el 100% de los centros comerciales encuestados, contratan empresas que se dedican al outsourcing, así mismo mencionaron que les resulta fácil el monitoreo del funcionamiento de estos servicios, mostrándose conformes con los resultados en las áreas aplicadas y descartan la posibilidad de alguna alianza con otras empresas; de igual manera un 67% indican que hace dos años contratan servicios externos con una temporalidad de doce meses y los califican como excelentes, porque estos cumplen con las expectativas esperadas, en cuanto a calidad y eficiencia, así mismo dieron a conocer la cantidad aproximada que invierten mensualmente es de Q. 10,000.00 y un porcentaje del 60% de los centros comerciales encuestados muestran la afinidad por contratar empresas en lugar de personas particulares.

Los servicios externos contratados dentro de los centros comerciales con mayor demanda, son seguridad privada, con un 50%; mantenimiento, corresponde a un 33%; limpieza y tecnología de información, los contrata un 17%, dado que el recurso humano que reclutan las empresas prestadoras de servicios; está capacitado para realizar sus funciones con eficiencia y eficacia en las áreas que se les asigna, por lo que los representantes de los mismos se encuentran satisfechos al evaluar los servicios que otras empresas o personas individuales ofrecen.

En la toma de decisiones, previo a la contratación de outsourcing, el 67% indica, que tiene como objetivo que la mejora continua esté relacionada con el compromiso de los servicios externos adquiridos; de igual forma se identificó que

los mismos, toman las decisiones acertadas al contratar estos servicios, sin embargo el 33% opinó que le es importante la conservación del capital financiero.

Se determinó que las áreas físicas que cubre el servicio de outsourcing, en la actualidad, de 43% abarcan los restaurantes, porque son lugares en los que se requiere mayor atención para brindar estos servicios a los visitantes de cada centro comercial, así también otro 40% indicó que son los pasillos y el 17% manifestó que respalda el área de oficinas, sin embargo, ante la creciente necesidad de expansión comercial, un 34% comentó que es necesario el interés por contratar servicios externos a futuro en las áreas de administración, para generar cambios directos e innovadores en la imagen de los espacios físicos de cada uno de los edificios comerciales.

Un 50% de los centros comerciales califican como ventaja el aspecto de la mejora continua en la calidad de los servicios, cumpliendo con las expectativas de los gerentes, así mismo se concluye que el 100% de los encuestados no perciben desventaja alguna, ya que indicaron que la inversión económica mensual para la adquisición de dichos servicios es de beneficio para las casas comerciales.

## RECOMENDACIONES

Es importante que los representantes de los centros comerciales y las empresas prestadoras de servicios externos, tomen en cuenta la realización de evaluaciones constantes a las personas que brindan el servicio directo a los visitantes de los mismos; posteriormente reunir resultados a fin de conocer los puntos débiles desde ambas perspectivas y trabajar para mejorarlas en conjunto para erradicar las mismas.

A las empresas prestadoras de servicios de seguridad, mantenimiento y tecnología de información, se les recomienda, capacitar constantemente a su recurso humano y hacer énfasis en la eficiencia al momento en que sus representantes brinden el servicio a los visitantes de los centros comerciales a fin de prolongar la durabilidad de relación laboral entre ambas partes.

Es necesario que cada gerente de los centros comerciales, establezca sus requerimientos y los estipulen en los contratos, previo a las negociaciones con los prestadores de *outsourcing*, para que estos se muestren interesados por cumplirlos a cabalidad e innovar los estándares de calidad para que los mismos continúen a la vanguardia de sus objetivos de expansión comercial.

A fin de que siempre exista la mentalidad de crecimiento del centro comercial, es importante que los gerentes de los mismos, presten atención a las áreas físicas que cubren el *outsourcing*, con el propósito de atender los espacios que requieran reforzar la seguridad, mantenimiento y tecnología de la información o bien analizar la contratación de nuevos servicios, para mantenerse siempre a la vanguardia y mejorar la calidad del centro comercial día tras día.

Resulta necesario y prudente que los gerentes de los centros comerciales, al momento de contratar los nuevos servicios de outsourcing, realicen un análisis exhaustivo sobre los pros y contras que puedan tener dichos servicios, para el funcionamiento óptimo de los centros comerciales y no existan problemas a futuro, que perjudiquen la estructura organizacional interna de las casas comerciales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Baca Urbina, Gabriel. *Administración integral*. México: Grupo Editorial Patricia, S.A., 2014.
- Barrar, Peter y Roxane Gervais. *Estrategias globales de outsourcing*. España: AENOR, 2013.
- Del Peso Navarro, Emilio. *Manual de outsourcing informático*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 2003.
- Eujournal. <http://www.eujournal.unam.mx/bmd/bolmex122/BMD000012206> (22 de junio del 217).
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamin. *Organización de empresas*. México: McGraw Hill, 2009.
- IESE. <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-08-02.pdf> (21 de junio 2017).
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. *outsourcing* México: Cross D.R., 2014.
- Martínez Almanzana, Maricela. *El Outsourcing y la planeación fiscal*. México: Servicios Académicos Internacionales, S.A., 2009.
- Stephen P. Robbins. *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación, 2009.

Vo. Bo.



  
Margarita Pérez Cruz.  
Bibliotecaria General.  
CUNOR.





## **ANEXOS**



## CUESTIONARIO TESIS DIRIGIDO AL GERENTE DEL CENTRO COMERCIAL

**Objetivo de la investigación:** Analizar el proceso de gestión del *Outsourcing* como una herramienta de apoyo empresarial de los centros comerciales en el municipio de Cobán, Alta Verapaz como proceso de calidad en el servicio administrativo institucional.

**Instrucciones:** Marque con una x la selección con la que usted se encuentre de acuerdo.

1. ¿Utiliza el centro comercial los servicios de *outsourcing*?

|                          |    |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | No |

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo evalúa los servicios externos que ha contratado el centro comercial?

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | malo      |
| <input type="checkbox"/> | regular   |
| <input type="checkbox"/> | bueno     |
| <input type="checkbox"/> | Muy bueno |
| <input type="checkbox"/> | Excelente |

3. ¿Qué servicios de *Outsourcing* contrata el centro comercial?

|                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Administrativos            |
| <input type="checkbox"/> | Recursos Humanos           |
| <input type="checkbox"/> | Servicios al Cliente       |
| <input type="checkbox"/> | Mercadeo y Ventas          |
| <input type="checkbox"/> | Finanzas                   |
| <input type="checkbox"/> | Adecuación y Mantenimiento |
| <input type="checkbox"/> | Distribución/Transporte    |
| <input type="checkbox"/> | Tecnología de Información  |
| <input type="checkbox"/> | Seguridad                  |
| <input type="checkbox"/> | Otros                      |

Si coloco otros, especifique:

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué áreas físicas cubre el servicio de *Outsourcing* que contrata el centro comercial?

---

5. ¿La contratación es total o parcial?

|                          |         |
|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Total   |
| <input type="checkbox"/> | Parcial |

6. ¿Cuál es el objetivo primordial de la contratación?

|                          |                                        |
|--------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Reducción de costos                    |
| <input type="checkbox"/> | Concentración en las funciones básicas |
| <input type="checkbox"/> | Mejor calidad                          |
| <input type="checkbox"/> | Innovación                             |
| <input type="checkbox"/> | Aumentar participación de mercado      |
| <input type="checkbox"/> | Conservación de capital                |
| <input type="checkbox"/> | Otros                                  |

Especifique:

---

7. ¿Desde hace cuánto tiempo contrata servicios a terceros?

|                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Hasta hace 1 año |
| <input type="checkbox"/> | Hasta 5 años     |
| <input type="checkbox"/> | Hasta 10 años    |
| <input type="checkbox"/> | Más de 10 años   |

8. ¿Contrata empresas o personas particulares para que le brinden los servicios?

|                          |                    |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Empresa            |
| <input type="checkbox"/> | Persona particular |

9. ¿Cuánto tiempo duran los servicios contratados?

|                          |                 |
|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | Hasta 6 meses   |
| <input type="checkbox"/> | Hasta 12 meses  |
| <input type="checkbox"/> | Más de 12 meses |

10. ¿Está interesado en contratar servicios en otras áreas?

|                          |    |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | No |

11. ¿Si está interesado en contratar para el futuro qué tipo de servicios?

|                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Administrativos            |
| <input type="checkbox"/> | Recursos Humanos           |
| <input type="checkbox"/> | Servicios al Cliente       |
| <input type="checkbox"/> | Mercadeo y Ventas          |
| <input type="checkbox"/> | Finanzas                   |
| <input type="checkbox"/> | Adecuación y Mantenimiento |
| <input type="checkbox"/> | Distribución/Transporte    |
| <input type="checkbox"/> | Tecnología de Información  |
| <input type="checkbox"/> | Otros                      |

12. ¿Es fácil para la empresa controlar los servicios que otras empresas o personas individuales le brindan?

|                          |    |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | No |

¿Por qué? \_\_\_\_\_

13. ¿El centro comercial está satisfecho con los resultados del *outsourcing* en las áreas que lo aplica?

|                          |    |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | No |

¿Por qué? \_\_\_\_\_

14. ¿Cuánto es la inversión mensual en la contratación de servicios a terceros?

|                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Hasta Q 2000.00        |
| <input type="checkbox"/> | Q 2001.00 a Q 4000.00  |
| <input type="checkbox"/> | Q 4001.00 a Q 6000.00  |
| <input type="checkbox"/> | Q 6001.00 a Q 8000.00  |
| <input type="checkbox"/> | Q 8001.00 a Q 10000.00 |
| <input type="checkbox"/> | Más de Q 10000.00      |

15. ¿Alguna vez ha considerado una alianza con otras empresas para contratar estos servicios?

|                          |    |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | No |

16. ¿Qué ventaja(s) trae al centro comercial la contratación de servicios a terceros?

|  |
|--|
|  |
|--|

17. ¿Qué desventaja(s) trae al centro comercial la contratación de servicios a terceros?

|  |
|--|
|  |
|--|

## **GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS EXTERNOS**

**Objetivo de la investigación:** Analizar el proceso de gestión del Outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial de los centros comerciales en el municipio de Cobán, Alta Verapaz como proceso de calidad en el servicio administrativo institucional.

**Instrucciones:** De acuerdo a las actividades a las que se dedica la empresa, de su opinión sobre las siguientes interrogantes.

### **Preguntas**

1. ¿Qué servicios de Outsourcing brinda su empresa?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cuánto tiempo lleva brindando los servicios de Outsourcing?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cuál de las siguientes definiciones, describe para usted mejor el término Outsourcing?
  - a. Contratación de una función por un periodo determinado de tiempo mientras la empresa contrata personal para desarrollarlo internamente. \_\_\_\_\_
  - b. Acción de transferir actividades internas y recurrentes, y la toma de decisiones respecto a dichas actividades a proveedores externos. \_\_\_\_\_
  - c. Contratación de un especialista encargado de dirigir las gestiones necesarias para mejorar la productividad de una empresa. \_\_\_\_\_
4. ¿Considera que la situación económica del país favorece un mercado de contratación de servicios a terceros?  
Si: \_\_\_\_\_  
No: \_\_\_\_\_  
No sabe: \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿De qué manera se promueve el *Outsourcing* como alternativa de negocio?

---

---

---

6. ¿En qué áreas o en qué tipos de empresas considera que pueden haber más oportunidades de *Outsourcing*?

---

---

---

7. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa brindándole sus servicios externos a los Centro Comerciales?

---

---

---

8. ¿Considera que los Centros Comerciales están satisfechos con el servicio brindado? ¿Por qué?

---

---

---

9. ¿Está la empresa dispuesta a innovar para mejorar los servicios de *outsourcing* que brinda al Centro Comercial? ¿Por qué?

---

---

---

10. ¿Qué tipos de innovaciones?

---

---

---

**USAC  
CUNOR**

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario del Norte



No. 178-2018

El Director del Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer los dictámenes de la Comisión de Trabajos de Graduación de la carrera de:

### **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Al trabajo titulado:

**TESIS**

**EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING REALIZADO EN LOS  
CENTROS COMERCIALES DE COBÁN, ALTA VERAPAZ**

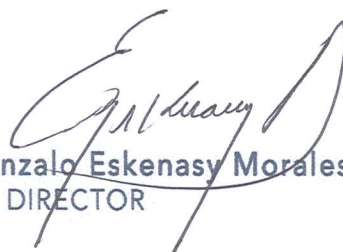
Presentado por el (la) estudiante:

**RUDY EFRAÍN COY BOL**

Autoriza el

# **IMPRIMASE**

Cobán, Alta Verapaz 02 de Agosto de 2018.

  
Lic. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales  
DIRECTOR

