



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION

## ESTUDIO Y ANALISIS FINANCIERO DEL OUTSOURCING

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A:

VERONICA EDITH ACEVEDO CARRILLO



ASESOR DEL SEMINARIO:

C.P. FRANCISCO JESUS RIVERO ENCISO

MEXICO, D. F.

284719

3099

2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Señor; gracias por colmar mi vida de bendiciones dándome una familia extraordinaria; tú iluminas mi vida y mi sendero, concendiéndome la fortaleza necesaria para seguir siempre adelante y lograr todas mis metas. Gracias por darme la satisfacción de ver realizado uno de mis más anhelados sueños y brindarme la oportunidad de compartirlo con mis seres queridos.

### **A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

Por dame la oportunidad de ser Universitaria, permitiendo así recorrer el camino para lograr la meta que me propuse, cumpliéndose con esto uno de mis mayores triunfos.

### **A LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

Por brindarme el entorno exacto y necesario para lograr esta meta que abarca una gran parte de mi vida.

### **A LOS PROFESORES DE LA FCA**

Que generosamente se preocupan por formar nuevos profesionistas con su dedicación y profesionalismo durante tantas horas de labor académica contribuyendo así, en el desarrollo de nuestra formación profesional.

### **EN ESPECIAL AL C.P. FRANCISCO JESUS RIVERO ENCISO**

Por su atinada dirección en la elaboración de ésta tesis, por compartir conmigo su experiencia profesional, sus conocimientos académicos, su tiempo invaluable, pero sobre todo por su valioso apoyo para la culminación de éste proyecto que así también es suyo

**ESTUDIO Y ANÁLISIS FINANCIERO DEL OUTSOURCING****INTRODUCCIÓN** 5**CAPÍTULO UNO****¿QUÉ ES EL OUTSOURCING?**

1.1. CONCEPTO DE OUTSOURCING	14
1.2. OBJETIVOS DEL OUTSOURCING	17
1.3. VENTAJAS DEL OUTSOURCING	17
1.4. DESVENTAJAS DEL OTUSOURCING	17
1.5. EVOLUCIÓN DEL OUTSOURCING	18
1.6. CLASIFICACIÓN DEL OUTSOURCING O SUBCONTRATACIÓN.	21
1.6.1. Subcontratación de los sistemas financieros.	21
1.6.2. Subcontratación de los sistemas contables.	22
1.6.3. Subcontratación de las actividades de Mercadotecnia.	22
1.6.4 Subcontratación en el área de Recursos Humanos.	22
1.6.5 Subcontratación de los sistemas administrativos.	23
1.6.6 Subcontratación de actividades secundarias.	23
1.6.7. Subcontratación de la producción.	23
1.6.8. Subcontratación del sistema de transporte.	25
1.6.9. Subcontratación de las actividades del departamento de ventas y distribución.	25
1.6.10. Subcontratación del proceso de abastecimiento.	26
1.7. PUNTOS BÁSICOS PARA LOGRAR UNA SUBCONTRATACIÓN EXITOSA.	27
1.7.1. Revisar la estructura de la empresa.	27
1.7.1.1. Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento	27
1.7.1.2. Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella	28
1.7.1.3. Cambiar la cultura organizacional	28
1.7.1.4. Contar con la tecnología de información adecuada	29
1.7.2. Determinar las actividades a subcontratar.	29
1.7.2.1. Actividades que hacen uso intensivo de recursos	30
1.7.2.2. Actividades que usan servicios especializados	30
1.7.2.3. Actividades relativamente independientes	31
1.7.2.4. Actividades que no se deben subcontratar	31
1.7.3. Seleccionar al proveedor.	31
1.7.3.1 Analizar la relación costo/beneficio	32

1.7.3.2. Seleccionar cuidadosamente a los proveedores	32
1.7.3.3. Elaborar un contrato escrito y estricto	33
<b>1.8. RIESGOS DE LA SUBCONTRATACIÓN.</b>	<b>33</b>
1.8.1. Incrementos en costos	33
1.8.2. Selección deficiente de proveedores.	34
1.8.3. Rechazo del concepto de subcontratación.	34
<b>1.9. TENDENCIAS DEL OUTSOURCING</b>	<b>35</b>
<b>1.10. MERCADO DEL OUTSOURCING</b>	<b>36</b>
<b>1.11. OUTSOURCING EN MÉXICO</b>	<b>37</b>
<b>1.12. POTENCIAL DESARROLLO DEL OUTSOURCING EN MÉXICO</b>	<b>39</b>
<b>1.13. USO DEL OUTSOURCING EN MÉXICO</b>	<b>40</b>
<b>1.14. ALGUNOS EJEMPLOS CONOCIDOS EN LOS QUE SE UTILIZA OUTSOURCING</b>	<b>41</b>
<b>1.15. OTRAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES</b>	<b>43</b>

## CAPÍTULO DOS

### DIFERENCIAS DEL OUTSOURCING CON UNA EMPRESA INTEGRADORA Y UNA ALIANZA ESTRATÉGICA

<b>2.1. EMPRESAS INTEGRADORAS</b>	<b>44</b>
2.1.1. ANTECEDENTES	44
2.1.2. DEFINICIÓN	47
2.1.3. OBJETIVOS Y SERVICIOS QUE OFRECEN	48
2.1.4. TRÁMITES DE CONSTITUCION	51
2.1.5. PROYECTO DE ACTA CONSTITUTIVA	52
2.1.6. PROYECTO DE VIABILIDAD ECONOMICO FINANCIERO	52
2.1.7. MARCO LEGAL	53
2.1.8. VENTAJAS	53
2.1.9. POSIBILIDADES Y PROBLEMÁTICA ACTUAL	54
2.1.10. RESULTADOS EN MÉXICO	55
<b>2.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>56</b>
2.2.1. ANTECEDENTES	56
2.2.2. DEFINICIÓN	57
2.2.3. OBJETIVOS	58
2.2.4. CLASIFICACIÓN	58
2.2.4.1. Sociedad comercial	58
2.2.4.2. Sociedad utilitaria	59
2.2.4.3. Sociedad accionaria	59
2.2.4.4. Programas de promoción conjunta	59
2.2.4.5. Unión por servicios complementarios	59
2.2.4.6. Alianza institucional	59
2.2.4.7. Programa de unificación	60
<b>2.2.5. CRITERIOS BÁSICOS PARA SU IMPLANTACIÓN</b>	<b>60</b>

2.3. COMPARACIÓN CON EL OUTSOURCING	60
-------------------------------------	----

### **CAPÍTULO TRES** **ANÁLISIS FINANCIERO**

3.1. CONCEPTO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	62
3.2. OBJETIVO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	62
3.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	64
3.4. CLASIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	65
3.4.1. ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS	65
3.4.2. ESTADOS FINANCIEROS ACCESORIOS.	66
3.5. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA A LOS ESTADOS FINANCIEROS	66
3.5.1. OBJETIVOS	66
3.5.2. CLASIFICACIÓN	67
3.6. USUARIOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	67
3.6.1. USUARIOS INTERNOS:	67
3.6.2. USUARIOS EXTERNOS:	67
3.7. LIMITACIONES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	68
3.8. ANÁLISIS FINANCIERO	68
3.9. MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIERO	69
3.9.1. EL ANÁLISIS VERTICAL: PORCIENTOS INTEGRALES	70
3.9.2. EL ANÁLISIS HORIZONTAL: AUMENTOS Y DISMINUCIONES	70
3.10. LAS RAZONES FINANCIERAS O ÍNDICES FINANCIEROS	71
3.11. LAS RAZONES SIMPLES	73

### **CAPÍTULO CUATRO** **IMPACTO FINANCIERO QUE SE TIENE AL ADOPTAR EL OUTSOURCING**

4.1. ¿POR QUÉ ADOPTAR EL OUTSOURCING?	75
4.2. METODOLOGÍA APLICADA ANTES DE ADOPTAR EL OUTSOURCING	76
4.2.1. Determinar si existen bases para una relación de outsourcing.	77
4.2.2. Definir expectativas	77
4.2.3. Analizar la reducción de costos como puntos clave	78
4.2.4. Analizar la mejora del negocio de sus puntos clave	78
4.2.5. Definir metas y formas de alcanzarlas	78
4.2.6. Obtener un cuadro real de costos internos	79
4.2.7. Obtener el compromiso del personal de la organización	79

4.2.8. Condiciones de pago.	80
4.2.9. Identificar características específicas.	80
4.2.10.- Recolectar información.	80
4.2.11.- Comenzar el proceso de selección de propuestas	80
4.2.12.- Evaluar el outsourcing.	81
4.2.13.- Selección del proveedor.	81
4.2.14.- Preparativos finales para la implantación.	81
4.2.15.- Clasificar los sistemas.	82
4.2.16.- Certeza de que los requerimientos de la organización no van a cambiar.	82
4.2.17.- El contrato de outsourcing se maneja de forma independiente.	82
4.2.18. Verificar si las necesidades no se pueden satisfacer de manera interna.	82
4.2.19. Existe conocimiento de lo que es el outsourcing.	83
4.3. MITOS DEL OUTSOURCING	83
4.3.1. Se perderá el control de la empresa	83
4.3.2. No puedo dejar que gente externa tenga acceso a nuestros datos	84
4.3.3. ¿Qué pasará con el personal?	84
4.3.4. Mi costo es menor al que me ofrece el proveedor	84

## CAPÍTULO CINCO

### CASO PRÁCTICO

5.1. BLACKCEL, S.A.	86
5.2. MISIÓN	86
5.3. ORGANIZACIÓN	87
5.4. HISTORIA	87
5.5. PRODUCTO	87
5.6. MARCA	88
5.7. NORMAS DE TRABAJO	88
5.8. PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA	91
5.9. CATALOGO DE CUENTAS	97
5.10. CARTA DE ORGANIZACION ACTUAL (ORGANIGRAMA)	99
5.11. ESTADOS FINANCIEROS	100
5.12. CARTA DE ORGANIZACION PROPUESTA ORGANIGRAMA)	112
5.13. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	112

CONCLUSIONES	119
--------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	121
--------------	-----



# **INTRODUCCIÓN**

## ESTUDIO Y ANÁLISIS FINANCIERO DEL OUTSOURCING

### INTRODUCCIÓN

A través de los años se ha venido demostrando que las empresas enormes en forma piramidal han tenido graves problemas de rigidez y falta de comunicación, es un hecho que las comunicaciones no llegan a los niveles inferiores con la fluidez requerida; en sentido inverso, la información de quienes están en contacto con el cliente tampoco se recibe en la cúpula de forma oportuna. Por eso, resulta que las decisiones estratégicas no satisfacen las demandas de los clientes.

Algunos especialistas han venido ideando la forma de reducir o eliminar jerarquías o niveles innecesarios de las estructuras de las organizaciones, haciendo más trabajo en equipo, creando puestos de trabajo de multihabilidades y menores niveles de supervisión, reduciendo los tramos de control, etc. La idea central es romper con la estructura piramidal y jerárquica de las corporaciones y empresas.

Lo que se está tratando de cambiar es el paradigma de la organización. Más que una pirámide se busca establecer redes y equipos de trabajo, y una fórmula para que la organización esté más enfocada a los procesos que al control y totalmente volcada al cliente. Naturalmente es un cambio difícil de asimilar, especialmente en los países de cultura latina.

El tema ha dado pie a innumerables controversias e inclusive se corre el peligro de confundir búsqueda de eficiencia y eficacia con recorte arbitrario de la planta laboral.

El Ingeniero Enrique Castro Bendímez en una entrevista de la Revista Expansión nos dice: "... para ser competitivas las empresas, actualmente necesitan cumplir cinco atributos: costos bajos, calidad, servicio, rapidez y flexibilidad. Servicio es poner el producto en el lugar, las cantidades y las condiciones que el cliente desea. La experiencia ha demostrado que la reestructuración de las organizaciones y sus procesos permite acercarse a esa ansiada competitividad, y por eso se han desarrollado enfoques como reingeniería, calidad total, downsizing, outsourcing, etc..."<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> Revista Expansión, Febrero de 1997, Artículo Downsizing versus Outsourcing.

En estas nuevas prácticas son importantes el factor tecnológico y, sobre todo, el humano, que está llamando a un nuevo tipo de profesional, capacitado, motivado y con nuevas facultades.

En estos tiempos la mayor parte de las empresas están enfocadas a la supervivencia en un ambiente difícil en el terreno económico y por ello muchas han optado por seguir el "outsourcing", tema de la presente tesis, que no significa más que la subcontratación de servicios de apoyo y otras actividades que no agregan valor al negocio central de las empresas; es cambiar un poco la perspectiva disminuyendo los gastos fijos de las empresas.

Así, el contratista sabe qué inversión le conviene hacer y cuándo le dará mantenimiento a sus máquinas y a qué costo; ahora, la empresa se convierte en un cliente y puede escoger entre una variedad de proveedores y exigirles que cumplan con normas de calidad y precio que a él más le convengan. Ésta básicamente es una razón económica.

Las empresas tienen que reaccionar en términos de satisfacer las demandas, con el "outsourcing" existe la posibilidad de obtener, en forma inmediata, infraestructura, manufactura y experiencias que muchas empresas no tienen y que tomaría mucho tiempo, esfuerzos y recursos, construir o adquirir.

En México y otros países, las leyes laborales son muy protectoras de los trabajadores, y esto tiene efectos totalmente contraproducentes. Uno de los incentivos del "outsourcing" es reducir la carga laboral y legal, disminuyendo el problema sindical. Por lo tanto si la empresa tiene distintos proveedores a la vez, disminuye sus riesgos distribuyéndolos hacia afuera.

El término outsourcing proviene de dos palabras "OUT", traducido al español "fuera", "hacia afuera", y "SOURCING", que significa recursos o cualquiera que provea de ellos. Si unimos ambas palabras, podemos formar el concepto de "Outsourcing" como "la recepción de un servicio por parte de un proveedor externo".<sup>(2)</sup>

---

<sup>(2)</sup> Rothery, Brian. et. al. "Outsourcing", Editorial Limusa Nonaga Editores.

En la estructura del presente trabajo se estudiará la decisión entre dos alternativas: guardar en casa las actividades secundarias o contratar a alguna empresa externa para la administración y/u operación, el empresario mexicano tiene la opción de escoger el esquema de sus negociaciones de acuerdo a la empresa, a los costos, a su cultura organizacional, sus objetivos, etc. Es por ello, que en el presente trabajo se presenta la práctica del "outsourcing" como una OPCION que puede ser utilizada por los empresarios mexicanos para afrontar la situación actual.

Una "estrategia" significa, "la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar los objetivos a largo plazo. Las características de una estrategia son:

- Envuelve a la organización como una totalidad
- Es un medio para alcanzar objetivos organizacionales
- Es orientada a largo plazo
- Es decidida por la alta administración de la organización".<sup>(3)</sup>

Por lo anterior, un proyecto de "outsourcing" puede ser considerado una estrategia ya que, por definición, es un contrato de largo plazo, que abarca toda la organización y la decisión radica en la alta gerencia puesto que requiere un estudio integral para saber cuáles serán los beneficios económicos que obtendrá la organización y el valor agregado que tendrán nuestros productos.

Al hacer referencia a la palabra "NEGOCIO" nos referimos a "toda la empresa en general, cualquiera que sea el giro de ésta", esto tiene mucho que ver con el "outsourcing" ya que los beneficios que se desprenden de éste, repercuten en toda la empresa debido a que está orientado a dar ventajas competitivas que pueden marcar la diferencia entre dos empresas.<sup>(4)</sup>

Tal vez el punto más importante del "outsourcing" radique en la elección de las áreas susceptibles a ser contratadas en forma externa, pero podemos tomar en consideración esta regla de oro: "hago lo difícil y dejo que alguien haga lo demás". Si es algo crítico, eso es lo que tenemos que conservar. Muchas veces lo que va a dar una ventaja de costos mínima a corto plazo implica una pérdida estratégica de habilidades de la empresa.

Cuando el área no es elegida de forma adecuada, cuando se da a un tercero el proceso que agrega valor, ese es quien tiene en sus manos el negocio.

---

<sup>(3)</sup> Koontz, O'Donnell, "Administración" Editorial McGraw-Hill, Octava edición.

<sup>(4)</sup> Idem, pag 72.

Ante todo, debemos pensar que este nuevo enfoque puede ser la solución a muchos problemas actuales de supervivencia y competitividad de las empresas, cambiando los enfoques anteriores y observando el mundo de una forma global donde se pueden hacer alianzas entre las organizaciones que provean de servicios especializados en sus ramas.

## **TEMA DE LA PRESENTE TESIS**

Estudio y análisis financiero del outsourcing

## **OBJETIVOS**

- Determinar cuál es el impacto financiero que experimenta una empresa después de decidir utilizar el "outsourcing".
- Verificar si el "outsourcing" tiene como consecuencia una disminución de costos.
- Conocer cuáles son los factores que motivan a las empresas a adoptar el "outsourcing"

## **SITUACIÓN ACTUAL**

En México la información sobre el servicio de "outsourcing" es menor con relación al crecimiento que ha tenido en el mercado estadounidense en los últimos años. El "outsourcing" está creciendo cada vez más en diferentes sectores abarcando diversas funciones dentro de las organizaciones. Por ello, es indispensable que las empresas cambien cuanto antes su esquema tradicional de organización y se adapten a los cambios que demanda el mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores permaneciendo en el mercado actual.

## **PROBLEMA**

El crecimiento de la competencia y la globalización de los mercados han orillado a las empresas actuales a que no se enfoquen en su negocio principal, como resultado de la excesiva atención a actividades en las que no son expertos y que no marcan una ventaja competitiva o no las distinguen de las demás participantes en el mercado.

Así, en la presente tesis se pretende responder las siguientes preguntas:

¿Cuál es el impacto financiero que sufre una empresa que ha optado por la subcontratación de algunas de las áreas que no agregan valor alguno a su actividad principal?

¿Será mucho más barato y factible contratar servicios externos que crear órganos internos que nos los proporcionen?

## **HIPÓTESIS**

- El "outsourcing" disminuye los costos fijos de las empresas.
- El "outsourcing" provee a las empresas de personal altamente capacitado, actualizado e inclusive especialista en el servicio requerido.
- El impacto financiero en las empresas radica principalmente en sus resultados, enfocándose y especializándose en su actividad principal, para tener la oportunidad de desarrollarse, y a la vez ampliar sus metas organizacionales.

## **APORTACIÓN DEL TEMA**

Se pretende con ello mostrar a los empresarios el "outsourcing" como una opción estratégica, que les permita obtener las ventajas de tener acceso a tecnología de punta, a recursos humanos calificados, entre otras.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

A raíz de la globalización económica que hemos venido experimentando en todo el mundo se han adoptado las nuevas prácticas o enfoques empresariales que han venido renovando y reestructurando el mundo de los negocios.

La presión del mercado, la competencia e incluso los accionistas son una presión para las personas que dirigen las empresas para adoptar esas nuevas prácticas. En este caso el "outsourcing" establece la contratación de los servicios externos para cubrir las actividades que no agregan ningún valor a la actividad principal del negocio.

Considero que el "outsourcing" es un tema novedoso, como tal pero que se ha venido manejando sin nosotros considerarlo como un nuevo enfoque organizacional y administrativo, ya que las empresas contrataban servicios contables y de asesoría en general que proveían de servicios externos a los negocios.

El objetivo principal de esta tesis es mostrar los beneficios que nos provee el contratar todos los servicios o actividades secundarias, y dedicarnos al cien por ciento a la actividad principal de la empresa obteniendo la ventaja de disminuir costos o gastos fijos, recibiendo personal actualizado en cada una de las áreas requeridas y por lo mismo de una mejor calidad de la que nosotros pudiéramos tener de forma interna en la organización.

Mi investigación se llevará a cabo como un estudio exploratorio ya que el objetivo de este trabajo es examinar la práctica empresarial del "outsourcing" dentro de nuestro país, siendo éste, un tema poco estudiado que no cuenta con una literatura establecida teniendo vagamente la idea fundamental de la misma, adoptándola de nuestro vecino país del norte. Pero al mismo tiempo se pretende llevar a la par un estudio explicativo al encontrar las causas o las razones que justifican el uso de ésta práctica.

## MARCO TEÓRICO

El "outsourcing" o uso estratégico de los recursos externos, se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas para el cambio organizacional en los 90's y por consiguiente del siglo XXI.

"En la actualidad las empresas están atravesando por un período de cambios muy rápidos. Algunas corporaciones gigantes se están resquebrajando, mientras muchas otras empresas especializadas en servicios, experimentan un crecimiento explosivo. Lo que está ocurriendo no es un cambio gradual, sino una transformación muy radical generada por cuatro poderosos factores de cambio:

- El desarrollo de la economía global.
- Los rápidos avances tecnológicos.
- El surgimiento de una fuerza de trabajo basada en el conocimiento y,
- Una necesidad de orientar los servicios y productos al consumidor.

Las tecnologías de información, comunicaciones y de transporte, están haciendo que cada vez el mundo parezca más pequeño. Los consumidores, apoyados por la creciente eliminación de restricciones de comercio, se han convertido en un poder internacional. La economía global está impulsando la necesidad de procesos más flexibles, con costos competitivos y de mayor calidad. Todas las empresas deben aceptar ese reto.

La tecnología continua evolucionando a una tasa de crecimiento cada vez mayor; este cambio está teniendo un impacto profundo en la economía de los negocios.

La mano de obra de hoy en día se encuentra mejor preparada y demanda mayor responsabilidad y poder de decisión. Hace no mucho tiempo, sólo algunas personas contaban con la preparación suficiente en cuanto a principios de negocios para que se les confiara la toma de decisiones. Era más eficiente concentrar la autoridad de la toma de decisiones y el trabajo era posteriormente distribuido hacia las unidades operativas. En la medida que el avance de la tecnología ha permitido que la vasta cantidad de información sea sintetizada instantáneamente y se ponga al alcance del trabajador calificado, el poder de toma de decisiones se traslada como cascada a los niveles más bajos de la organización. El efecto en las organizaciones de hoy y de mañana, será dramático. Las organizaciones se están volviendo planas y las capas de mando están siendo eliminadas".<sup>(5)</sup>

---

<sup>(5)</sup> Rothery, Brian. et al. "Outsourcing", Editorial Limusa Noriega Editores.

El mercado actual exige que las necesidades del consumidor sean satisfechas . Hasta hace algunos años los productos y servicios se ponían a disposición del cliente sin pensar siquiera si era lo que se requería. El mercado competitivo ha provocado que cada vez más los servicios y productos se vean orientados al consumidor, pues es la única manera de asegurar la presencia en el mercado actual.

Las organizaciones deberán volverse cada vez más eficientes y eficaces dentro de un mercado en creciente globalización. La clave será una mano de obra mejor preparada y, más independiente, apoyada por el poder de la tecnología y capaz de proporcionar un servicio completo al cliente en el propio punto de contacto. Las organizaciones se verán forzadas a rediseñar sus procesos de negocios y tener empleados altamente calificados y potenciados por el uso de la información y las comunicaciones.

Estas tendencias están forzando a los negocios para buscar nuevos métodos, prácticas o enfoques innovadores para alcanzar sus objetivos estratégicos, y efficientar su ventaja competitiva. "Hoy en día, los negocios necesitan analizar los hábitos de compra del consumidor, identificar las tendencias de los mercados financieros, etc. Uno de los métodos más efectivos es el "outsourcing" el cual, es ceder a una empresa externa la tarea de operar y administrar una o más funciones de la organización".<sup>(6)</sup>

"El "outsourcing" es por sí mismo un reflejo de cambio profundo y significativo que ha tenido lugar desde hace algunos años alrededor del mundo, y desde los 90's en México. Las alianzas estratégicas, la especialización y la innovación, capturan la esencia del éxito en el mundo de los negocios, que nos ayudan a enfrentar el nuevo milenio. Estos tres elementos son impulsores de la transformación de las organizaciones tradicionales, integradas verticalmente, en organizaciones en forma de red, que delimitan el pasado y futuro de los negocios; son los ejes alrededor de los que el nuevo enfoque de la creación de valor, se desenvuelve".<sup>(7)</sup>

Por otro lado, la experiencia y la excelencia se reconocen como las llaves de la competitividad y están basadas en la especialización. La especialización organizacional toma varias formas: una de las más importantes es un agudo entendimiento y una agresiva inversión en las organizaciones de la competencia.

---

<sup>(6)</sup> Revista Expansión, Febrero de 1997, Artículo Downsizing versus Outsourcing.

<sup>(7)</sup> Johansen Robert, et. al. "El crecimiento profesional en el downsizing organizacional" Editorial CECSA

"Las corporaciones se han dado cuenta de que para obtener una ventaja competitiva en el mundo de los negocios de hoy, deben transformarse en entidades dinámicas concentradas en las cosas para las que son mejores, es decir, las actividades de su negocio principal.

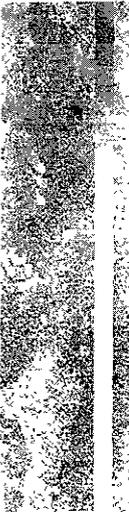
El "outsourcing" es un acuerdo dirigido al negocio principal de las organizaciones, que integra los talentos y la especialización de los socios. Las alianzas de todos tipos se han convertido en el medio principal de combinar las especialidades de las organizaciones.

Innovación es la última de las dimensiones, el sólo dar en "outsourcing" lo que se tiene, no aporta una ventaja competitiva. Los jugadores involucrados en estas alianzas deben explotar continuamente las cualidades únicas de sus socios de negocio para inventar nuevas soluciones para el consumidor final. La innovación es la convergencia de especialización y las alianzas, éstas tres toman lugar bajo el esquema de un acuerdo de "outsourcing".<sup>(6)</sup>

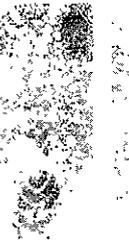
Los tres fundamentos en los que se está construyendo el "outsourcing" son: innovación, alianza y especialización, éstas están intrínsecamente conectadas, se influyen unas con otras; la conjunción de éstos elementos moldea los negocios internacionales, y lo seguirá haciendo así en el presente siglo.

---

<sup>(6)</sup> Revista Expansión, Febrero de 1997, Artículo Downsizing versus Outsourcing.



# **CAPÍTULO UNO**



## **¿QUÉ ES EL OUTSOURCING?**

## CAPÍTULO UNO

### ¿QUÉ ES EL OUTSOURCING?

#### 1.1. CONCEPTO DE OUTSOURCING

La palabra "outsourcing" no existe en ningún diccionario, no tiene un significado literal, pero analizando la composición de la palabra compuesta por "OUT" y "SOURCE", de esta manera podemos obtener su significado.

De acuerdo al Diccionario Webster: Out se define como "en dirección hacia afuera o del centro hacia afuera" y Source es "cualquiera que provea de información indispensable o primaria".<sup>(9)</sup>

Si unimos ambas palabras y formamos el concepto "outsourcing", podemos decir que se refiere a la recepción de un servicio por parte de un proveedor externo.

"Ferry de Kraker, Director General de International Federation Purchasing and materials Management, proporcionó la siguiente definición de "outsourcing": Outsourcing significa realmente encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría.

El "outsourcing" podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

Paule Neale, Director de la Compañía ISL de IBM, describe el "outsourcing" como la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente".<sup>(10)</sup>

El "outsourcing" o externalización de servicios, se refiere a la contratación de una empresa que realizará por nosotros una actividad, operación, proceso o función de nuestra organización. El "outsourcing" se aplica a diversas áreas de los negocios entre las que se pueden destacar: servicios secretariales, servicios de limpieza, alimentos, papelería, mantenimiento, capacitación, seguridad, centros de procesamiento de datos, y todos aquellos donde la subcontratación pueda ser estratégicamente más atractiva que contar con la infraestructura, los equipos, los servicios, el personal, entre otros, como parte interna de la administración de una misma empresa.

<sup>(9)</sup> Diccionario Webster, Joseph Incognito, 1993

<sup>(10)</sup> Rothery Brian, "Outsourcing", Editorial Limusa Norega Editores, 1996.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), el Outsourcing "es cuando una empresa recibe tecnología de información o de cualquier servicio de tecnología de información de una empresa externa, ... se refiere no al ahorro de un pequeño porcentaje del gasto total, sino a la aplicación de tecnología para mejorar uno de los elementos fundamentales para la competitividad de su negocio". <sup>(11)</sup>

Podemos concluir preguntándonos ¿qué es outsourcing?

Es la contratación de un proveedor externo para administrar y operar sistemas de información o procesos de negocios; y

¿qué no es outsourcing?

- Servicios que nunca serán efectuados internamente, como lo es el mantenimiento del hardware
- Servicios orientados a proyectos únicos
- Abandono de responsabilidades

Teniendo claro el concepto de outsourcing, podemos dimensionar la relación entre la empresa cliente y el proveedor de outsourcing, éste último es capaz de proporcionar todo para el manejo de las áreas elegidas para subcontratar.

El outsourcing surgió principalmente como una opción que proporcionaría a las empresas agilidad, en un mundo donde los cambios registrados en los mercados están alcanzando velocidades inéditas.

"La mezcla de factores que surgen como una posibilidad del outsourcing varía ampliamente de una compañía a otra".<sup>12</sup>

Algunos factores que dirigen al outsourcing son:

- 1) Acceso a tecnología actualizada, sin tener que adquirirla, y sin mantener personal capacitado para operarla.
- 2) Mejor administración de la capacidad o simplemente, mejor utilización.
- 3) Mayor control sobre las actividades que lleva a cabo la organización.
- 4) Una mejor administración de la entrega del servicio y tiempo de respuesta para alcanzar, incluso sobrepasar, los estándares corporativos. Control más estrecho sobre los niveles de inventario de papelería y otros consumibles y suministros.
- 5) Los prestadores de outsourcing son profesionales, esto es su negocio principal, y su éxito es medido por los clientes que los recomiendan a otros, por su desempeño y sus convenientes enfoques financieros.

---

<sup>(11)</sup> Cimnet, M., "Outsourcing una opción para el desarrollo de proyectos informáticos; Boletín de Política Informática, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática", 1994

<sup>12</sup> F. W. McFarlan, et. al. "How to manage an IT Outsourcing alliance", Winter 1995.

- 6) La habilidad para trabajar con una estructura de administración de proyectos más sólida causada por las fuerzas externas (la competencia y los grandes volúmenes de trabajo).
- 7) Una estructura más creativa y realista de arrendamiento.

El outsourcing es una vía de solución que pretende:

- **Ahorrar dinero.** La compañía se libera de invertir en recursos tanto físicos como humanos, ya que sólo se compromete a pagar una cantidad mensual por todos los servicios prestados.
- **Incrementar productividad.** Con gente especializada, el recurso humano de la empresa se concentra en lo que es su negocio. A veces un cambio hacia un esquema de outsourcing involucra recortes de personal, presupuestos y demás.

Otros factores que pueden impulsar al outsourcing son:

- **FACTORES FINANCIEROS.** Muchas cuestiones financieras pueden hacer atractivos los servicios de outsourcing; una es la oportunidad de materializar los activos de la compañía, así se eliminan una serie de inversiones de capital esporádicas en el futuro y se fortalece el balance general.

Outsourcing puede cambiar un gran negocio con costos fijos en uno con costos variables; esto es particularmente importante para aquellas firmas cuyas actividades varían mucho en volumen de un año a otro, o que enfrentan una reducción de tamaño significativo.

El prestador de servicios de outsourcing puede hacer de este un cambio mucho menos doloroso que la firma, previendo potencialmente mayor estabilidad a los empleados en las empresas. De hecho el outsourcing se ha aceptado positivamente por los empleados en forma staff.

- **ELIMINACIÓN DE UN PROBLEMA INTERNO.** No importa que tan competente y adaptable sea la administración y el staff, la mayoría de las veces existe tensión entre los usuarios finales y el staff. Esto es a veces agravado por los diferentes lenguajes que los profesionales, los malos procedimientos administrativos para atender solicitudes urgentes, la obsolescencia tecnológica, en fin muchos problemas que pueden surgir entre los diversos componentes de la organización.
- **OTROS FACTORES.** Algunas compañías con poca cultura tecnológica parecen tener problemas al retener y entrenar staff. El outsourcing ofrece una opción para obtener esas habilidades sin tener que lidiar con la compleja administración de las cosas para las que no tienen la capacidad y que no quieren administrar.

## 1.2. OBJETIVOS DEL OUTSOURCING

Los objetivos que persigue un proyecto de outsourcing son:

- Eliminar los esfuerzos continuos para realizar funciones no claves del negocio.
- Mejorar los servicios y procedimientos de todos los departamentos de la organización.
- Liberar personal que está asignado a dar mantenimiento para que puedan concentrarse en actividades más estratégicas.
- Reducir el tiempo para completar proyectos.
- Obtener acceso a habilidades y recursos del prestador de servicios.
- Proveer una estrategia puente para apoyar la infraestructura instalada de tecnología.
- Minimizar las políticas internas que se llevan a cabo para la toma de decisiones.

## 1.3. VENTAJAS DEL OUTSOURCING

- Reducción de costos a través de economías de escala y consolidaciones.
- Decremento en la operación de los bienes de la compañía.
- Flexibilidad ante los cambios repentinos.
- Acceso a nuevas tecnologías que por razones presupuestadas no pueden ser investigadas por la empresa.
- Gente muy especializada.

## 1.4. DESVENTAJAS DEL OTUSOURCING

- La administración de la alianza entre contratante y contratado es compleja.
- Problemas de seguridad, confidencialidad e integridad.-
- Peligro, si no se planea la reestructuración adecuadamente.

La implantación del esquema de outsourcing deberá ser estudiado y evaluado constantemente, definiendo metas, desarrollando guías de desempeño y monitoreando el trabajo del prestador de servicio de outsourcing.

## 1.5. EVOLUCIÓN DEL OUTSOURCING

"En los años 60's el servicio era conocido como "service bureau", existían proveedores que proporcionaban servicios que consistían en correr una variedad de aplicaciones, las cuales se enfocaban principalmente en las áreas de soporte financiero y operacional (nómina, control de inventarios, etc.). Los proveedores ofrecían dos opciones, personalizar las aplicaciones o hacerlas de propósito general, de esta manera las empresas cliente podían llevar a cabo sus operaciones de acuerdo a estas aplicaciones y en el equipo de cómputo del proveedor de servicios. La mayoría de las empresas cliente de este servicio eran de tamaño mediano a pequeño, sin embargo, grandes empresas llegaban a utilizar el servicio para aspectos especiales o confidenciales, como la nómina ejecutiva.

A pesar de que el servicio conocido como "services bureaus" era aceptado por más de una empresa, existían otras que se dedicaban a acaparar todos los procesos para la producción de bienes o para ofertar servicios, Los altos costos que conllevaba mantener la infraestructura material humana en las organizaciones, empezaron a pasar a la factura de las altas pérdidas financieras y poca efectividad operacional, además de una rigidez en las respuestas al mercado.

En la década de los 70's la tendencia de las empresas se concentró en mejorar su eficiencia, la cual se medía a través de su productividad. En esta etapa el outsourcing tomó fuerza dándose a conocer como "facilities management", que consistía en contratar a un prestador para los servicios de administración del centro de cómputo.

Podemos decir que un "facilities management" representa la forma pura del outsourcing con las siguientes características:

- Durante un contrato a largo plazo, por lo general de cinco a diez años, un proveedor externo toma totalmente por completo el control del proceso de datos y de la operación del centro de cómputo y redes.
- El proveedor externo compra al cliente el equipo de cómputo, y en ocasiones recontrata parte de su personal encargado del proceso de datos y de la operación del centro de cómputo y redes.

De esta manera el proveedor externo comienza sus operaciones, convirtiéndose en el principal operador. Estos contratos entre las empresas y los proveedores de outsourcing se llevan a cabo basándose en las necesidades de las empresas cliente y en los recursos con los que cuenta.

Durante el ciclo de vida de las empresas sus tendencias organizacionales van cambiando, en los años 80's uno de los principales indicadores de cambio fue la reubicación de recursos y servicios con el fin de permitir el mejor aprovechamiento de los mismos y a su vez la concentración de las empresas en su negocio principal. Este último aspecto de la mano con los avances en tecnología, dan un gran impulso al outsourcing.

Una corriente empezó a tomar fuerza a mediados de los 80's la llamada "flexibilidad". Esta corriente que consideramos como un antecedente del outsourcing se originó en Inglaterra y planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción. La era dorada de los llamados "agentes libres" o "free lancers" arrancaba, liberando a las empresas de obligaciones legales que iban desde el pago del seguro social, pasando por aguinaldos, plan de carrera, y una buena cantidad de prestaciones ganadas por los sindicatos y luchas laborales de varias décadas.

Es durante la década de los 80's que se da un suceso que capta la atención hacia la práctica del outsourcing, Eastman Kodak y su grupo de gerentes deciden en 1989 dar en outsourcing todas sus operaciones de tecnología de información. Antes de este hecho, el servicio de outsourcing era visto como una opción viable sólo para bancos, sector gobierno o aquellas empresas con problemas financieros, Kodak rompió ese esquema, ya que no pertenecía a ninguna de esas categorías.

Hacia 1990 los cambios de actitud con respecto al outsourcing eran notorios, hasta ese periodo los principales objetivos por los que las empresas buscaban este servicio fueron:

- Acceso a tecnología y habilidades de desarrollo de procedimientos y programas.
- Acceso a capacidades funcionales especiales.
- Disminuir el desarrollo de programas de capacitación referentes a las áreas subcontratadas.
- Disminuir costos.
- Mejorar las áreas subcontratadas.
- Mejorar el desempeño de su negocio.
- Lograr una mejor posición competitiva.<sup>120</sup>

---

<sup>20</sup> Alvarez Martínez, Adrián, "Outsourcing, una metáfora en la transformación de la cultura organizacional"

"En los años 90's el outsourcing se ha convertido en uno de los términos más comentados en las empresas. Con base en una investigación realizada por la Escuela de Negocios de Harvard, podemos darnos cuenta que más de la mitad de las medianas y grandes empresas han dado en outsourcing o han considerado este servicio. Este fenómeno ha ocurrido no sólo en Estados Unidos, por ejemplo en 1993, la compañía de seguros más grande de Australia AMP, y la compañías inglesas British Aerospace e Island Revenue Service dieron en outsourcing algunas de sus funciones importantes.

El cambio tan drástico que ha sufrido la tecnología en los últimos años también es un factor que proporciona un ambiente cambiante que nos obliga a mantenernos actualizados. Las etapas de evolución de la tecnología, principalmente las computadoras, describen cómo las compañías asimilaron los cambios en el ambiente computacional, después de períodos de aprendizaje que iba cambiando de manera constante y precipitada." <sup>(13)</sup>

"Podemos darnos cuenta que paso a paso la industria del outsourcing ha madurado significativamente. Los rápidos avances en la tecnología (que como consecuencia dan corto ciclo de vida a los productos), nueva orientación cliente-servicio, globalización de mercados, etc., están cambiando la forma en que las empresas realizan sus negocios. Estas tendencias crean la necesidad de buscar nuevos métodos para el control organizacional, evaluar los procesos del negocio, su infraestructura, alcanzar sus objetivos estratégicos y mejorar su ventaja competitiva. el outsourcing es una opción viable que ayudará a las organizaciones a alcanzar dichos objetivos.

Actualmente los proveedores del servicio de outsourcing no sólo se interesaran en la aplicación de la tecnología apropiada. La principal diferencia entre el outsourcing de los 90's y el de años anteriores es la orientación distinta, pasa de ser un "facilities management" a un contrato durante el cual el proveedor de servicios tiene aún más responsabilidades, debiendo ofrecer soluciones creativas y con un valor agregado a las operaciones de la empresa cliente. Esta última busca proveedores de outsourcing con conocimientos acerca de su negocio y muchas otras funciones.

Habiendo comenzado la práctica del outsourcing como una manera de reducir costos para compañías con problemas financieros, el outsourcing se ha convertido en una opción para las compañías fuertes no sólo con el propósito de reducir costos sino también con base en razones estratégicas como la de mejorar su posición competitiva". <sup>(14)</sup>

---

<sup>(13)</sup> Warren McFarlan, F , How to manage an IT Outsourcing Alliance

<sup>(14)</sup> Hague, Dog "Outsourcing: análisis de la industria"

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

La relación más importante entre un sistema de abastecimiento estratégico y la subcontratación se encuentra en la decisión de hacer o comprar. Cuando la empresa logra identificar actividades que no forman parte de sus habilidades principales, el proceso de abastecimiento debe ser el encargado de encontrar proveedores que puedan realizar de una manera más eficiente estas tareas”.<sup>(15)</sup>

## **1.6. CLASIFICACIÓN DEL OUTSOURCING O SUBCONTRATACIÓN.**

“La subcontratación no solo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes.

- Subcontratación de los sistemas financieros.
- Subcontratación de los sistemas contables.
- Subcontratación de las actividades de Mercadotecnia.
- Subcontratación en el área de Recursos Humanos.
- Subcontratación de los sistemas administrativos.
- Subcontratación de actividades secundarias.
- Subcontratación de la producción.
- Subcontratación del sistema de transporte.
- Subcontratación de las actividades del departamento de ventas y distribución.
- Subcontratación del proceso de abastecimiento.

### **1.6.1. Subcontratación de los sistemas financieros.**

Al aumentar el tamaño de una empresa, los recursos tanto materiales como humanos en el departamento de finanzas crecen de la misma manera. Este probablemente fue uno de los primeros pasos de la subcontratación, las compañías al incrementar sus ventas y como consecuencia sus flujos de efectivo, encontraron más eficiente trasladar el cuidado de estos fondos a empresas que tuvieran mayor seguridad para guardar el dinero; así como también una mayor eficiencia en el manejo del mismo.

---

(15) Rothery Brian, "Outsourcing", Editorial Limusa Noriega Editores, 1996

Aunque parezca extraño llamar a los bancos como una de las primeras empresas que ofrecieron un tipo de subcontratación, hay que considerar que todo lo que forma parte de la empresa y se da a un tercero para su manejo, es una subcontratación. De cualquier forma, en la actualidad las actividades que mejor representan la subcontratación en el departamento financiero son los estudios y análisis económicos que contratan las compañías a empresas especializadas en el análisis financiero.

### **1.6.2. Subcontratación de los sistemas contables.**

Para poder entender este tipo de subcontratación hay que tomar en cuenta el crecimiento que han presentado los despachos contables en los últimos años. Día con día las organizaciones prefieren que una empresa especializada lleve sus registros contables, ya que no solo evita una reducción en las actividades de la compañía, sino que generalmente es más económico tener un despacho que lleve todas las transacciones de la empresa, que un departamento completo de contabilidad en el que difícilmente se puede contar con la experiencia y la capacidad de un despacho contable externo.

### **1.6.3. Subcontratación de las actividades de Mercadotecnia.**

En la actualidad se puede observar que la subcontratación en lo referente a este departamento tiene distintos niveles, es decir, la subcontratación puede ser parcial o total.

Una compañía puede contar con su propio departamento de mercadotecnia, que sea responsable de realizar todas las actividades propias de esta área, desde investigaciones de mercado hasta campañas publicitarias. Una subcontratación parcial es cuando una empresa cuenta con un departamento de mercadotecnia, pero prefiere, por ejemplo, realizar sus estudios de mercado y otros análisis de mercadotecnia con algún tercero especializado en la materia. Por último, una subcontratación total es cuando la empresa, por diversos motivos, como puede ser el tamaño de la compañía o la especialización del tercero, prefiere que todo lo relacionado con el departamento de mercadotecnia pase a manos de una empresa especializada.

### **1.6.4 Subcontratación en el área de Recursos Humanos.**

Es común que las organizaciones cuenten con un departamento de recursos humanos encargado de la contratación y liquidación de los empleados, así como el manejo del personal y demás actividades relacionadas con este departamento.

Recientemente han surgido compañías dedicadas al manejo de este indispensable recurso. Es posible subcontratar esta actividad con empresas que ofrecen a sus clientes la desintegración total del departamento de recursos humanos con ventajas como: menores costos en el manejo del mismo, selección de personal especializado y adecuado a las necesidades de la empresa y el manejo de los problemas laborales e incluso de carácter legal que puedan surgir con los empleados.

#### **1.6.5 Subcontratación de los sistemas administrativos.**

La subcontratación en los sistemas administrativos no significa que una empresa contrate a un tercero para administrar la compañía, sino que existen algunos procesos en esta área en los que se prefiere el apoyo de una organización con alta especialización en la materia. Como ejemplo de esto, las compañías consultoras como McKinsey, ofrecen a sus clientes diversos estudios estratégicos, como podría ser una reingeniería, análisis de la entrada de competencia multinacional al mercado doméstico, procedimientos de exportación, reducciones de costos, etc.

#### **1.6.6 Subcontratación de actividades secundarias.**

Este tipo de subcontratación es uno de los más importantes, ya que como su nombre lo indica, una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, etc. Es importante notar que en la actualidad la mayoría de las empresas ya han subcontratado estos procesos.

#### **1.6.7. Subcontratación de la producción.**

El término subcontratación cobró fuerza gracias a la atención que comenzó a generar la subcontratación de una actividad tan esencial como la producción. Es más sencillo comprender cómo una empresa puede disminuir costos y aumentar la eficiencia de la organización si ésta deja que terceros se encarguen de las actividades ajenas a la producción como las mencionadas anteriormente. Lo que resulta más difícil de comprender es cómo algunas empresas pueden tener beneficios, encomendando a otras compañías su producción o parte de ésta.

En el caso de Benetton, empresa importante dentro de la industria del vestido, que cuenta con varias plantas en Italia, así como en Europa y América, todos sus pantalones de mezclilla los subcontrata con una empresa ajena a ella, esto debido a que ha encontrado que sus habilidades centrales o core competencias no están en la fabricación de pantalones de mezclilla. Benetton cuenta con la maquinaria y equipos necesarios para la fabricación de estas prendas, sin embargo, esta empresa ha identificado que sus habilidades centrales están en otro tipo de prendas tales como suéteres, blusas, camisas, etc. (Hoskett, et al., 1985)

Lo que se puede observar en este caso, es que a Benetton le resulta más económico subcontratar la fabricación de los pantalones de mezclilla, que confeccionarlos. Esto se debe principalmente a que el subcontratista es una empresa especializada en la elaboración de estas prendas, por lo que obtiene ventajas substanciales con respecto a su cliente, lo que le permite presentar una prenda de muy buena calidad a un costo menor del que puede obtener Benetton (Hoskett, et al., 1985).

Una de las industrias que mejor representan este tipo de subcontratación es la industria de equipos de cómputo. Las computadoras son una mezcla de componentes y procesadores de distintas compañías. En este caso, hablando específicamente del procesador de las computadoras, en la actualidad los fabricantes más grandes de estos aparatos como: Compaq, Acer, Dell y Hewlett-Packard entre otros, utilizan procesadores de Intel y Alpha; así como IBM y Apple utilizan los procesadores más avanzados de Motorola (O'Malley, 1993).

De acuerdo con una encuesta realizada por la revista Purchasing Magazine (Carbone, 1997), las compañías manufactureras de equipos electrónicos están aumentando la subcontratación dentro del proceso productivo.

Esta encuesta se basa en este tipo de empresas, precisamente por que es una de las industrias con mayor subcontratación en el mercado. Los resultados más interesantes son los siguientes:

- Las 66% de las compañías de cómputo y comunicaciones usan algún tipo de manufactura contratada.
- 37% de estas organizaciones afirman que hace cinco años hacían todo internamente.
- Las compañías de equipos eléctricos reportaron que llegan a ahorrar un 24% en promedio, de sus costos de manufactura mediante la subcontratación.
- 94% de los encuestados afirman que los costos de manufactura son la razón principal por la que pensaron en subcontratar.
- 57% afirma que sus empresas subcontratan para evitar inversiones de capital en equipos especializados.

- 37% de las empresas usan la subcontratación también como un medio para obtener mayor experiencia técnica.
- El número de compañías que una empresa subcontrata llega a ser hasta veinte en algunos casos; de cualquier forma, el 75% de los encuestados reportan que no utilizan más de cinco empresas.
- El 64% afirma que durante 1998 aumentará el número de contratos con estas compañías, el 28% mantendrá su nivel actual y solo el 6% planea disminuir actividades con empresas manufactureras externas.

#### **1.6.8. Subcontratación del sistema de transporte.**

La idea de la subcontratación de cierta actividad surge la mayoría de las veces por la dificultad de la empresa de incurrir en la inversión que requiere dicha tarea. El sistema de transporte es, en muchos casos, una de estas actividades. Cuando una empresa requiere mover productos a distancias lejanas o en grandes cantidades, frecuentemente su única opción es contratar un tercero que se encargue del transporte, no solo para distribuirlos a sus clientes, sino incluso para abastecerse de los materiales requeridos para su producción en el caso de que el proveedor no cuente con sistema de transporte o para moverlo a sus distintos almacenes (Minahan, 1997).

Sin embargo, la distancia o la cantidad a transportar no son los únicos motivos por los que una empresa subcontrata esta actividad. Un mejor costo del sistema de transporte o mayor eficiencia en el proceso, por parte del subcontratista, pueden ser condiciones suficientes para que una compañía deje en manos de un especialista esta tarea. Pero en el caso del sistema de transporte, no solo se debe considerar la inversión o el gasto que implica el equipo, sino también el mantenimiento y los trámites especiales que requiere esta actividad.

#### **1.6.9. Subcontratación de las actividades del departamento de ventas y distribución.**

Parecería poco probable una subcontratación en este departamento, vital en las operaciones de cualquier empresa, pero son pocas las áreas en que la subcontratación no se ha hecho presente.

Este tipo de subcontratación es muy común en el proceso de exportación; cuando una empresa pretende comercializar sus productos en otro país, rara vez decide desde el principio establecer una planta productiva en el extranjero. Generalmente asigna este proceso a un distribuidor o asociado para que se haga cargo de esta tarea, a cambio de un porcentaje sobre la venta.

En un sentido estricto se podría considerar a las franquicias y distribuciones como una subcontratación del proceso de ventas. Las tiendas departamentales y los supermercados son un ejemplo de esta actividad. Resulta extraño hablar de los supermercados como subcontratistas, esto porque llevan mucho tiempo en el mercado, pero en realidad son empresas que se encargan de distribuir los productos de otros, ponerlos a la vista de los consumidores, e incluso decidir las promociones para los productos.

Es común encontrar empresas de alimentos que distribuyen sus productos a través de una cadena de supermercados o fábricas de prendas de vestir que se apoyan en las capacidades de una tienda departamental, por lo que en este punto resulta sencillo comprender las ventajas principales de esta subcontratación y se ejemplifica claramente la conveniencia de las compañías a dedicarse a aquellas actividades que pueden hacer mejor que las demás.

#### **1.6.10. Subcontratación del proceso de abastecimiento.**

Según Fitzgerald, en Estados Unidos, ya existen compañías que ofrecen encargarse del proceso de abastecimiento, y esto no en el sentido de ser los proveedores de materia prima de la compañía, sino de ser los encargados de conseguir para sus clientes todos los requerimientos de su sistema productivo.

Estas empresas son más comunes en la industria químico-farmacéutica, en la que existen entidades especializadas en estos servicios con contactos con productores de químicos, lo que les permite ofrecer a los laboratorios y demás clientes, el servicio de suministro de materiales.

De cualquier manera, primero hay que cambiar la forma en cómo las organizaciones ven a los proveedores, antes que pensar en este tipo de subcontratación. Mientras las empresas tradicionales sigan viendo a los proveedores como enemigos, es difícil que acepten que el proceso de compras pase a manos de un tercero, que a su vez sería considerado como adversario. Por contra, si estos se consideraran como aliados, el cambio sería más fácil".<sup>(16)</sup>

---

<sup>(16)</sup> Rothery Bnan, "Outsourcing", Editorial Limusa Noriega Editores. 1996.

## **1.7. PUNTOS BÁSICOS PARA LOGRAR UNA SUBCONTRATACIÓN EXITOSA.**

Muchas empresas que han adoptado el outsourcing han fracasado en sus intentos, esto se debe al descuido de algunos puntos esenciales que se deben tomar en consideración al pensar en una subcontratación. De acuerdo a la literatura consultada, se pueden identificar tres puntos básicos para lograr una subcontratación exitosa, estos son:

- Revisar la estructura de la empresa.
- Determinar las actividades a subcontratar.
- Seleccionar al proveedor.

### **1.7.1. Revisar la estructura de la empresa.**

El éxito de la subcontratación dependerá de la estructura de la empresa ya que mediante el estudio de las actividades podemos ver si es factible la subcontratación de alguna de las actividades que se realizan de forma interna.

De acuerdo a la literatura consultada, se pueden identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada para llevar a cabo una subcontratación exitosa. Estos puntos son:

- A. Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento.
- B. Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella.
- C. Cambiar la cultura organizacional.
- D. Contar con la tecnología de información adecuada.

#### **1.7.1.1. Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento**

Una de las principales preocupaciones de las empresas hoy en día es el proporcionar sus productos o servicios a los consumidores de la forma más adecuada, para estar presente en el lugar y tiempo propicios. Por ello es de vital importancia contar con la habilidad para administrar el proceso de abastecimiento y contar con el apoyo de todas y cada una de las áreas de la empresa que intervengan en el mismo.

Un diseño exitoso de la estrategia del proceso de abastecimiento consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás. Para estas actividades se debe acudir a proveedores expertos, que tengan como habilidad principal aquello que la empresa no tiene. A largo plazo, los proveedores nos proporcionarán mejores resultados que la empresa, ya que invierten más tiempo y recursos que los que podría aplicar cualquier otra compañía, que no tuviera esa actividad como habilidad principal.

### **1.7.1.2. Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella**

Uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr la subcontratación exitosa de un proceso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio. Estas generalmente son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre sus competidores ya sea mejor tecnología, mejor calidad, menores costos, etc.

Si una empresa no encontrara ninguna habilidad o ventaja principal, es decir, si una compañía no encuentra ninguna actividad que aporte valor a sus clientes frente a sus competidores, esta empresa no tiene nada que hacer en el mercado.

Asimismo es necesario identificar nuestros cuellos de botella, es decir, todas aquellas actividades en las que nuestro proceso sufre alguna disfunción o una carga excesiva de trabajo que detiene los demás pasos del proceso. Es de vital importancia superar estos cuellos de botella y reforzar nuestras ventajas principales.

### **1.7.1.3. Cambiar la cultura organizacional**

Un paso importante dentro de una subcontratación es lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ésta y los beneficios que puede traer para las compañías. Es muy común el rechazo de la alta gerencia ante este concepto, debido a que impera el criterio que considera que las empresas deben o pueden hacer todas sus actividades de manera eficiente.

Es importante también que los trabajadores de la compañía comprendan el porqué de estos cambios, ya que es un concepto que en cuestiones laborales tiene aspectos delicados por el hecho de que, generalmente, una subcontratación viene acompañada de una reducción de personal. Los empleados pueden llegar a pensar que están haciendo mal su trabajo, puesto que la empresa tiene que acudir a un tercero para que se encargue de estas actividades, por lo que hay que presentar este cambio como una falla en la eficiencia de la organización en general, y no culpar a los encargados de esta tarea.

Sin embargo lo más recomendable en estos casos, es tratar de despedir al menor número de empleados posible, ya que si se busca subcontratar más de una actividad, la tensión en la empresa va a ser grande.

#### 1.7.1.4. Contar con la tecnología de información adecuada

Cuando se ha optado por la subcontratación debemos pensar en contar con una tecnología de información adecuada que nos permita estar en constante contacto con nuestro proveedor para evitar posibles problemas por falta de comunicación.

#### 1.7.2. Determinar las actividades a subcontratar.

Las organizaciones tienen que identificar cuáles son aquellos procesos que se pueden subcontratar o cuáles son las tareas que no forman parte de sus habilidades principales.

Valor	Naturaleza de la actividad	Decisión
Estratégica		Conservar internamente
Altamente rentable		Conservar internamente
Rutinaria/de apoyo		Subcontratar

Fuente: Rothery y Robertson, 1997.

El segundo paso en un proyecto de subcontratación y probablemente el más importante, consiste en seleccionar los procesos que podrían ser subcontratados. Es útil, por lo tanto, tener una lista de los criterios para decidir cuáles son las áreas probables para una subcontratación.

De acuerdo a los textos consultados, se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratar, estos son:

- ❖ Actividades que hacen uso intensivo de recursos.
- ❖ Actividades que usan servicios especializados.
- ❖ Actividades relativamente independientes.
- ❖ Actividades que no se deben subcontratar.

### **1.7.2.1. Actividades que hacen uso intensivo de recursos**

Existen muchos procesos que representan una inversión muy fuerte para la empresa, por lo que puede considerarse que un proveedor externo haga esta inversión sin que a nosotros nos cueste, obteniendo beneficios de modernización y alta tecnología con nuestro proveedor pudiendo exigirle cierto estándar sin nosotros invertir en él directamente. Pero es importante hacer un estudio previo de si nos conviene a largo plazo hacer esa inversión o no. Mediante esta técnica las compañías pueden "probar su suerte" en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo (Andel, 1996).

Algunas organizaciones, buscando aumentar su eficiencia, han incurrido en la subcontratación, ya sea subcontratando algún proceso de transporte o mercadotecnia, o cualquier otro que no entre en las habilidades principales de la empresa, con el fin de buscar costos menores. Esto lo pueden lograr precisamente porque las empresas que se hacen cargo de estos procesos generalmente son compañías con un alto grado de especialización y eficiencia en sus productos y/o servicios.

Establecer el costo de las actividades de la compañía siempre ha sido uno de los problemas de las organizaciones. Es muy difícil determinar exactamente cuánto cuesta mantener las actividades de cierta área, ya que los recursos los obtienen de distintas partes de la empresa, es decir, no solo son recursos económicos, sino también humanos. En este sentido, la subcontratación resulta ventajosa, ya que permite identificar clara y exactamente el costo de la actividad subcontratada; el costo lo determina el tercero.

### **1.7.2.2. Actividades que usan servicios especializados**

La subcontratación ofrece a las empresas gran flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden contar con el apoyo de un tercero especializado que pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado. Es común encontrar casos en que alguna compañía se ve en la necesidad de utilizar algún producto o servicio que no forma parte de sus habilidades principales. La subcontratación permite que las empresas puedan adquirir estos bienes de empresas altamente especializadas, que pueden fácilmente cumplir con las necesidades de la organización.

Si una empresa pretende ampliar sus actividades a otros países, muy probablemente no pueda o no quiera invertir demasiado en estos mercados, es decir, generalmente las compañías buscan terceros que distribuyan sus productos para disminuir los riesgos que implican estas actividades. En este caso, no se busca la desintegración de un proceso ineficiente, sino que por cuestiones de inversión financiera o impedimentos legales, etc., se prefiere que esta labor la lleve a cabo un proveedor especializado.

#### **1.7.2.3. Actividades relativamente independientes**

Una forma de identificar actividades que no formen parte de las habilidades centrales de una empresa, es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con respecto a las demás funciones de la compañía. Las actividades secundarias de las empresas, como la vigilancia, la limpieza, la decoración de oficinas, etc., son ejemplos de actividades que no forman parte de los procesos básicos de la empresa.

#### **1.7.2.4. Actividades que no se deben subcontratar**

Rothery y Robertson establecen que aunque es posible subcontratar cualquier función de la empresa, hay actividades que deben permanecer dentro de la organización ya sea porque son esenciales para cumplir la misión de la compañía o porque involucran directa responsabilidad social, estas son: Administración de la planeación estratégica, la tesorería, el control de proveedores, administración de calidad y la supervisión de la satisfacción del cliente y de reglamentos como: responsabilidad del producto, calidad, regulaciones ambientales, higiene, seguridad del personal y seguridad pública.

#### **1.7.3. Seleccionar al proveedor.**

Una vez que se toma la decisión de subcontratar y se identifica la actividad, se tiene que seleccionar al proveedor (Avery, 1997). Sin embargo, este paso es delicado, ya que el proveedor tiene que contar con la experiencia y la capacidad necesarias para hacer frente a los requerimientos de la empresa (Millen, 1996). De acuerdo a la literatura consultada, se identificaron tres puntos mediante los cuales se puede lograr una selección adecuada de proveedores en una subcontratación; estos puntos son: análisis claro de la relación costo/beneficio, selección cuidadosa de proveedores y contar con un contrato escrito.

Pasos para la selección de proveedores.

### **1.7.3.1 Analizar la relación costo/beneficio**

Una prueba para determinar si la empresa realmente ha identificado sus habilidades principales, es un estudio que contenga la relación costo/beneficio de subcontratar cierta actividad. Si se obtiene un resultado positivo, es decir que el proveedor puede realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad dicha actividad, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus habilidades principales.

Pero hay que tener cuidado cuando el resultado es negativo, es decir, que un proveedor presente un costo generalizado mayor que el que obtiene la empresa, ya que esto puede significar dos cosas: 1. la empresa intenta desintegrar una actividad que forma parte de sus habilidades centrales y/o 2. la selección del proveedor fue deficiente y éste no tiene las capacidades suficientes para ofrecer el servicio a la empresa o la actividad no forma parte de sus habilidades principales.

### **1.7.3.2. Seleccionar cuidadosamente a los proveedores**

Es de vital importancia la selección cuidadosa de proveedores. Si en efecto la empresa ha identificado una actividad en la que carece de ventajas competitivas, debe de existir un tercero que cuente con las características necesarias para cubrir con las necesidades de la organización.

De cualquier forma, es un proceso delicado. Las empresas deben buscar proveedores que se enfoquen en la industria en la que ellos se encuentran, así como comprender el manejo de los productos que se van a subcontratar.

Si una empresa pretende, por ejemplo, subcontratar su sistema de transporte, existen muchas empresas que pueden ofrecer este servicio. Sin embargo, la variedad en sistemas de transporte es muy grande, se puede dar el caso en que la empresa requiera transportar algún líquido peligroso o algún producto perecedero, por lo que se debe buscar un proveedor que no solo cuente con la capacidad de manejar estos productos, sino también que tenga experiencia en el manejo de estos materiales.

### **1.7.3.3. Elaborar un contrato escrito y estricto**

Por más atractivo y beneficioso que pueda parecer, no se debe olvidar que la subcontratación es delicada, se están colocando actividades importantes para la empresa en manos de terceros que pueden perjudicar los intereses de la compañía si no se ajustan a sus necesidades.

Es por esto, que uno de los puntos básicos al buscar subcontratar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para que el tercero cumpla con la entrega del producto y/o servicio, con las características requeridas por la empresa.

Una vez escogido el proveedor adecuado para la desintegración, la empresa debe establecer las metas y los costos del proyecto de subcontratación. Existen opciones en que las empresas pueden pactar el asumir las pérdidas obtenidas por materiales defectuosos así como también, por otro lado, compartir las utilidades si se sobrepasaron las metas establecidas. Compañías como Menlo Logistics utilizan estas opciones para aumentar el valor de sus productos: "Nuestro contrato de subcontratación incluye la opción en que nuestro proveedor puede reclamar parte de las utilidades si nosotros podemos, gracias a algún aumento en la calidad o eficiencia de nuestros productos, aumentar el precio de venta hacia nuestros clientes. Estas cláusulas de compartir las utilidades las incluimos porque creemos que fomenta un ambiente de mejora continua.

## **1.8. RIESGOS DE LA SUBCONTRATACIÓN.**

"No cualquier actividad que se subcontrate va a ocasionar un resultado positivo dentro de las operaciones de las empresas. Este enfoque tiene algunos riesgos que han ocasionado que las organizaciones que lo han practicado se vean perjudicadas (Avery, 1997); entre los principales riesgos se pueden encontrar los siguientes.

- Incrementos en costos
- Selección deficiente de proveedores.
- Rechazo del concepto de subcontratación.

### **1.8.1. Incrementos en costos**

Así como una de las ventajas principales de la subcontratación es la disminución de costos, esto puede ocasionar también el efecto contrario si no se tiene cuidado al identificar las habilidades centrales de la empresa o también si se elige a un proveedor no capacitado o no especializado.

Si alguno de los puntos esenciales para lograr una desintegración exitosa no se cumplen correctamente, se cae en el peligro de ocasionar un incremento en los costos de la empresa, por ejemplo: Si no se cuenta con una adecuada administración del proceso de abastecimiento es probable que aunque el subcontratista sea eficiente, los costos aumenten debido a las fallas internas de la organización (Monczka y Morgan, 1997).

### **1.8.2. Selección deficiente de proveedores.**

Uno de los riesgos más importantes de la subcontratación es que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere. Puede resultar que el proveedor seleccionado sea menos eficiente que la propia empresa para esa actividad, o simplemente que la actividad a subcontratar no sea una de las habilidades centrales o principales de ese proveedor (Rothery y Robertson, 1997).

Puede parecer atractivo para una empresa un proveedor que ofrezca, en cierta actividad, un precio menor que los costos que tiene ésta sobre la misma, sin embargo puede ocurrir que los niveles de calidad no sean los requeridos por la compañía para esta actividad (Millen, 1997).

### **1.8.3. Rechazo del concepto de subcontratación.**

La idea de que una empresa puede o debe hacer todas sus actividades mejor que cualquier otra, sin considerar las habilidades centrales de la misma, es una idea que todavía tiene mucha fuerza en la mayoría de las organizaciones actuales, mucho más en países como México, en el que la cultura en el sentido de la subcontratación es prácticamente nula. No es fácil que los directivos o dueños de una empresa acepten que alguna actividad actualmente desarrollada por la empresa, estaría mejor en manos de un tercero, que evidentemente haría el trabajo cobrando una comisión o sobreprecio.

La idea tradicional en las empresas es tratar siempre de crecer, tanto en actividades como en mercado (Avery, 1997).

Otro aspecto, quizás el más importante, como freno a la subcontratación es la preferencia, de parte de las empresas, por la utilidad monetaria, antes que la eficiencia de la compañía. Cuando se plantea a la alta dirección una propuesta de subcontratación, ésta siempre debe venir acompañada de un incremento en la productividad y de la eficiencia de la organización. Sin embargo, puede suceder que una empresa cuente con productos que están fuera de las habilidades principales de ésta, pero que generen alguna remuneración económica para la compañía. Es muy difícil que la dirección entienda que, aunque la empresa pierda la utilidad generada por este producto, a largo plazo se pueden ver beneficiados si todos los recursos involucrados en esa actividad se enfocan en lo que realmente constituyen las habilidades principales de la organización".<sup>(18)</sup>

### 1.9. TENDENCIAS DEL OUTSOURCING

"El outsourcing ha pasado por etapas de prueba durante su ciclo de vida, en un principio este servicio era considerado como una opción para las empresas con problemas financieros. Actualmente el outsourcing se encuentra en una etapa de crecimiento pero, ¿qué es lo que ha hecho que el outsourcing se encuentre creciendo y por consecuencia su aceptación sea cada vez mayor?

Los principales factores que han influido en el crecimiento de los servicios de outsourcing son:

- Crecimiento en el número de proveedores de servicios de outsourcing y por ende mayor competencia en el mercado.

Cada vez más son los proveedores que ofrecen el servicio de outsourcing, hay más consultores y profesionistas preparados para atender las necesidades del cliente y apoyarlos en la evaluación y elección de la mejor solución para su negocio.

- Cambios en la cultura y mayor conciencia en las empresas cliente.

En la última década, la información disponible acerca del outsourcing ha crecido, esto ha permitido que las empresas quieran saber más de las ventajas que puede ofrecer un servicio de outsourcing y puedan estar mejor preparadas para tomar una decisión de contratar a un proveedor o seguir llevando su propio control.

---

<sup>(18)</sup> Rothery Brian, "Outsourcing", Editorial Limusa Noriega Editores, 1996.

- Nuevos tipos de contratos.

Actualmente existen diferentes tipos de outsourcing, cada uno es flexible a las necesidades de la empresa cliente y a los cambios tecnológicos.

- Reingeniería de procesos de negocios.

La reingeniería de procesos de negocios ha ido ganando confianza entre muchas empresas, gracias a las ventajas que trae consigo, como son la de mejorar la operatividad de una empresa enfocándola a sus principales actividades.

Para llevar a cabo una Reingeniería de procesos de negocios una empresa puede no tener los recursos para llevar a cabo los cambios identificados en el rediseño. En este caso un outsourcing selectivo representa una alternativa viable para evitar las posibles desventajas que la reingeniería pueda presentar".<sup>(19)</sup>

### 1.10. MERCADO DEL OUTSOURCING

"Las tendencias de qué dar y qué no dar en outsourcing está cambiando, de acuerdo al Instituto de Outsourcing, las áreas más comunes que se están dando en outsourcing son:

- Desarrollo de aplicaciones	28%
- Mantenimiento de aplicaciones	21%
- Centro de datos mainframe	19%
- Cliente/Servidor	16%
- Capacitación	15%
- Servicio de escritorio	14%
- Soporte a usuarios finales	14%

- Encuesta aplicada a 125 ejecutivos, respuestas múltiples posibles <sup>22</sup>

"En comparación con el resto del mundo, el outsourcing no ha tenido el mismo grado de aceptación en Latinoamérica. Sin embargo, con nuevas tendencias políticas y estabilidad económica, aunado con acuerdos de comercio internacionales como el TLC (Tratado de Libre Comercio), los negocios en Latinoamérica están encarando la competencia de inversiones locales y extranjeras.

Desafortunadamente, muchos están esforzándose para competir en esta nueva economía global, y carecen del capital necesario y de los recursos para realizar sus operaciones para competir eficientemente.

(19) Rothery Brian, "Outsourcing", Editorial Limusa Noriega Editores, 1996

(20) Página electrónica del Instituto del outsourcing <http://www.outsourcing.com>

Es sobre todo esta situación que ha dado origen a un rápido desarrollo de la industria del outsourcing en Latinoamérica y mientras los mercados tradicionales caen bajo presiones, se anticipa que el outsourcing va a compartir los presupuestos de los clientes.

Se espera que el mercado de outsourcing en Latinoamérica crezca en un 23% anual hasta el final de este año. Brasil es el país que se mantiene como principal usuario de los servicios de outsourcing en Latinoamérica. En Colombia las grandes empresas petroleras como British Petroleum y Exxon han recurrido al servicio de outsourcing.

En Latinoamérica las empresas del gobierno, manufactura y financieras son las principales usuarias del outsourcing".<sup>(21)</sup>

### 1.11. OUTSOURCING EN MEXICO

"La apertura comercial de nuestro gobierno, ha consolidado a México como el líder de los países en desarrollo, llamando la atención de algunos inversionistas de todo el mundo con el objeto de establecerse lo más cerca posible del principal mercado mundial.

Esto aunado al acuerdo de libre comercio, crea un ambiente propicio para el desarrollo de una competencia más agresiva, la cual puede ser superada a través de nuevos servicios a ofrecer para nuestros clientes y socios de negocios.

La infraestructura de información que crea una compañía de servicios de outsourcing, se ha convertido en un elemento clave que debemos aprovechar para posicionarnos de una manera competitiva.

A través de esta podemos hacer más eficientes nuestros procedimientos empresariales, nuestros procesos de manufactura, distribución, administración, comercialización, etc.

Y al mismo tiempo ofrece servicios innovadores y de alta calidad a nuestros clientes. Contando con una infraestructura eficiente, se elimina la barrera de la distancia geográfica, esto permite que el diseño de un equipo electrodoméstico se efectúe en Estados Unidos o en Europa, algunos componentes se produzcan en el lejano oriente y la manufactura se realice en Latinoamérica, teniendo en tiempo real la misma información en cada una de las diferentes localidades".<sup>(22)</sup>

---

<sup>(21)</sup> Hague, Dog "Outsourcing: análisis de la industria"

<sup>(22)</sup> Cimet, M. et. al. "Outsourcing suplemento especial para lectores de computerworld.

Cada día surgen en México nuevos acuerdos de subcontratación, así como nuevas empresas especializadas que buscan hacerse cargo de las actividades ajenas a las ventajas competitivas de sus clientes.

Como ejemplo de esto se puede ver cómo la vigilancia, el servicio de comedor, la limpieza de las oficinas, etc. son actividades subcontratadas por empresas nacionales, porque encuentran más eficiente que estas tareas las lleve a cabo un tercero especializado.

Estas actividades secundarias son, en cualquier país, el primer paso de la subcontratación. Sin embargo, en México ya se observan otro tipo de subcontrataciones que no necesariamente son las actividades antes mencionadas.

Esto se observa en compañías multinacionales, que han comprendido los beneficios de este enfoque y lo pretenden implantar en todas sus subsidiarias alrededor del mundo.

McKinsey es una compañía multinacional que se dedica a realizar estudios estratégicos para sus clientes. Este tipo de empresas se pueden considerar como una subcontratación de los sistemas administrativos. Esta organización cuenta ya con oficinas en México. Empresas importantes buscan subcontratar sus estudios estratégicos a empresas como ésta, para poder aprovechar su gran experiencia en esta área.

En México, las empresas maquiladoras son una importante fuente de subcontratación para muchas empresas extranjeras que encuentran mucho más eficiente subcontratar la maquila de sus productos en un mercado en el cual el costo de mano de obra es menor.

La empresa mueblera Segusino, es otro claro ejemplo de la subcontratación de la producción en México. Esta empresa se dedica a la fabricación y comercialización de muebles rústicos y Segusino está organizada bajo un esquema de subcontratación, en el que están integrados 48 pequeños talleres, que se encargan de la fabricación y acabados de los muebles, mientras que Segusino tiene como tarea la comercialización de los mismos. Las ventajas que obtienen, tanto Segusino como los talleres, bajo este esquema, los ha llevado a convertirse en un importante exportador de muebles. Estas ventajas son las siguientes: Segusino está encargado de la adquisición de materias primas, en este caso la madera, que es el principal insumo. Al comprar para los 48 talleres puede obtener descuentos por volumen, así como uniformidad en la madera.

Esta empresa también adquiere toda la maquinaria para los talleres, en los cuales obtiene ventajas como apoyo bancario, mejores planes de financiamiento, etc. También se encarga de la asesoría y coordinación del proceso en general, lo que permite que los 48 talleres funcionen de manera uniforme. En general, Segusino es en donde se deciden todas las actividades del grupo: diseño de productos, precios, canales de distribución, etc., pero se apoya en estos talleres para la producción (González, 1997).

Con este ejemplo, se puede ver cómo existen casos en que la producción no forma parte de las habilidades principales de una empresa. Segusino no tiene ninguna ventaja competitiva en el área de producción, prefiere enfocarse en tareas como distribución y comercialización en las que sabe que cuenta con ventajas con respecto a la competencia. Hay que observar también que el esquema de subcontratación que presenta esta compañía es particular, ya que Segusino mantiene un control riguroso en todos los talleres a los que subcontrata su producción.

Otro ejemplo de subcontratación en México es el telemercadeo, en el cual las empresas especializadas ofrecen los productos y servicios de la empresa contactando a posibles clientes por vía telefónica. Bancos, empresas de cosméticos e instituciones gubernamentales, son ejemplos de clientes en este tipo de subcontratación.

Los casos y ejemplos que se han presentado han sido en su mayoría de grandes compañías que cuentan con actividades que no forman parte de sus habilidades centrales, generando altos costos y deficiencias en los procesos. Es menos común que empresas pequeñas se vean en la necesidad de recurrir a una subcontratación para aumentar sus ventajas competitivas, sin embargo este esquema se presenta como una oportunidad para las microempresas que pueden especializarse en cierta actividad y ofrecer sus servicios como proveedores de grandes empresas.

## **1.12. POTENCIAL DESARROLLO DEL OUTSOURCING EN MÉXICO**

"En México el sector más dinámico es justamente el sector servicios, el cual permite que se establezca el puente entre la tecnología y su aplicación. El desarrollo potencial es muy grande porque en el sector público la tendencia a la privatización, a la desregulación, a concentrar los servicios del gobierno en su función fundamental y evitar aspectos patrimoniales favorece al outsourcing. El gobierno mexicano está concentrándose, igual que las empresas en sus funciones sustantivas específicas, y todo aquello que no está directamente relacionado con su misión puede presentar una posibilidad de encontrar quién lo haga afuera y buscar quién está especializado para hacerlo.

Por otro lado, en el sector privado la apertura comercial y la desregulación han situado a las empresas mexicanas ante la necesidad de igualarse rápidamente con el resto del mundo. Esto implica aplicar tecnología para ponerse a la par con sus competidores externos que están entrando a México, pero en tiempos mucho más cortos de los que podrían hacerlo sin apoyo externo. En este caso, resulta más atractivo acudir a un especialista que me apoye durante un período determinado para integrar un sistema, hacer alguna reingeniería o aplicar alguna tecnología que las empresas de servicios ya han aplicado en otros países y nos ayuden a competir, en lugar de crear toda una reorganización, que además toma tiempo y requiere de recursos humanos escasos.

Un manufacturero que ya tiene un competidor extranjero vendiendo sus productos, o un comerciante que empieza a competir con la entrada de nuevos formatos de tiendas que están aprobados en el extranjero no puede esperar ni le interesa inventar esa solución. Le interesa dedicarse a su negocio, ser banquero, comerciante o manufacturero, no competir queriendo ser desarrollador de sistemas. Las empresas mexicanas están ante una necesidad de mejorar de una manera muy rápida sus empresas, su modernización interna, la mejoría de sus procesos, el trato con sus clientes y con sus proveedores, y necesitan apoyo externo".<sup>(23)</sup>

### 1.13. USO DEL OUTSOURCING EN MEXICO

"Durante el último bimestre de 1995, la Academia Mexicana de Informática, A.C. (AMIAC), organización que agrupa a los principales directivos y ejecutivos de las áreas de sistemas de entidades públicas y privadas del país, se dio a la tarea de levantar una encuesta en 60 organizaciones mexicanas con el fin de evaluar el grado de entendimiento y expansión de los procesos de outsourcing. La inquietud nació a raíz de la cada vez mayor difusión de este tipo de servicios, y cómo afecta a los participantes en las áreas de sistemas.

De 60 organizaciones encuestadas, se recibieron resultados del 35%, con la siguiente distribución:

13.3%	del sector público
13.3%	del sector servicios
8.3%	del sector comercio

---

<sup>(23)</sup> Guadarrama, J. "México, mercado fértil para los negocios de outsourcing". El financiero Viernes 17 de mayo de 1996

En cuanto al tipo de actividades que están bajo el esquema de outsourcing, se dividieron en tres grupos:

Servicios	Actividades	Motivadores	Grado de Satisfacción
1 - Generales	Limpieza, seguridad, mantenimiento, transportación, comedores, mensajería, jardinería y fotocopiado	Costo Servicio Calidad	Muy alto
2 - Administrativos	Cobranza, recaudación, nóminas, contabilidad, procesamiento de datos	Costo Servicio Calidad	Alto
3.- Sustantivos	Promoción, publicidad, artes gráficas, distribución, procesos industriales	Tecnología Servicio Calidad	Alto

En la parte cualitativa existen algunos aspectos que llaman la atención:

- Los titulares de las áreas subcontratadas no participan en los procesos de toma de decisiones estratégicas para las empresas. Con una doble problemática, por un lado los titulares se sienten desplazados, y por otra, la dirección no cuenta con el sustento completo para la toma de decisiones.
- El mayor impacto lo siente el factor humano. Se decide el outsourcing, se contrata al proveedor, y no se informa oportuna y adecuadamente al personal que va a resultar afectado, lo que provoca una actitud generalizada de rechazo.
- Para las organizaciones mexicanas cuesta trabajo "perder" control de algunas áreas, conceptualizado como total subordinación". <sup>(24)</sup>

#### 1.14. ALGUNOS EJEMPLOS CONOCIDOS EN LOS QUE SE UTILIZA OUTSOURCING

El más grande del mundo y de México es General Motors, donde todos sus servicios de sistemas y telecomunicaciones están bajo un contrato de outsourcing. Los bancos y la industria maquiladora de México son usuarios importantes. El caso de Bancomext es otro ejemplo.

El mayor indicio de que la popularidad del outsourcing ha crecido es un notable incremento en el número de nuevas compañías que han entrado recientemente al mercado, o que anunciaron su intención de entrar.

<sup>(24)</sup> Idem. pag 85.

Algunas compañías usuarias han decidido entrar también al campo del outsourcing, a continuación se listan las 10 principales compañías usuarias del outsourcing:

- Sears
- Xerox
- General Dynamics
- McDonell Douglas
- Delta Airlines
- Continental Airlines
- Island Revenue Service
- British Aerospace PLC
- KF Group
- Canada Post

Algunas otras que no son de las principales en el mundo, pero sí en México son:

- Aeroméxico
- American Express
- Avantel
- Celanese Mexicana
- Columbia Pictures
- Ford Motor Company
- General Motors
- Kodak
- Maybelline

Sin embargo, no todas muestran una participación exitosa, y un buen número han dejado este campo al darse cuenta de que era muy fácil hablar de outsourcing pero no tanto llevarlo a la práctica (en tal caso está Kimberly Clark) o de que estarían mejor empleando tanto su dinero como su tiempo, en otras áreas.

El incremento en la competencia de una gran variedad de prestadores de servicio ha cambiado la dinámica de los negocios de outsourcing. En particular, los márgenes de ganancias han empezado a sufrir, en algunas áreas, particularmente el outsourcing debe aportar un valor agregado superior a cualquier otra alternativa".<sup>(25)</sup>

---

<sup>(25)</sup> Cimet, M. et. al. "Outsourcing suplemento especial para lectores de computerworld.

### **1.15. OTRAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES**

Actualmente existen algunas otras alternativas como lo son las alianzas estratégicas y las empresas integradoras, que pudieran confundirse con el concepto de outsourcing.

Estos dos tipos de prácticas empresariales se detallarán en el siguiente capítulo para que podamos apreciar las diferencias que existen entre las tres y así, dar herramientas a los tomadores de decisiones de las empresas para que se elija la que más se adecue a sus necesidades.



# **CAPÍTULO DOS**

**DIFERENCIAS DEL  
OUTSOURCING CON UNA  
EMPRESA INTEGRADORA Y  
UNA ALIANZA ESTRATÉGICA**

## CAPÍTULO DOS

### DIFERENCIAS DEL OUTSOURCING CON UNA EMPRESA INTEGRADORA Y UNA ALIANZA ESTRATÉGICA

Actualmente existen diversas alternativas con las que puede contar un tomador de decisiones ya que existen diversas prácticas empresariales que pueden ser la solución para sobrevivir en un mercado competitivo como el nuestro en el que la modernidad y la globalización son temas que nos competen todos los días y que nos demuestran que la integración de empresas en cualquier forma son la respuesta a la continua superación financiera.

Considero que la alianza estratégica y la empresa integradora son las alternativas más sobresalientes que podemos comparar con el outsourcing por ello, como se mencionó en el capítulo anterior, se dará un amplio panorama de estas dos prácticas empresariales así como una breve explicación de las diferencias entre ellas.

#### **2.1. EMPRESAS INTEGRADORAS**

##### **2.1.1. ANTECEDENTES**

La internacionalización de la economía, así como la globalización de los mercados, representa una competencia creciente, pero a la vez nuevas oportunidades de negocios para la comunidad empresarial.

Para hacer frente a estos retos y oportunidades, el gobierno mexicano a través de la SECOFI elaboró "el programa para la modernización y desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria 1991-1994", el cuál se dio a conocer el 28 de febrero de 1991. Dicho programa se realizó con base a las opiniones y recomendaciones de las diferentes cámaras que agrupan a los industriales.

"Los objetivos principales que persigue el programa de modernización y desarrollo de la microempresa son:<sup>28</sup>

- Fortalecer el crecimiento de las empresas mexicanas de menor tamaño, mediante cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación.
- Incrementar la eficiencia productiva.
- Adopción de normas de calidad.
- Fomentar la especialización en productos y procesos en los que tengan ventajas competitivas.

---

<sup>28</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, ECAFSA, México 1996

- Implantar la desregulación, desconcentrando y simplificando las actividades y trámites de las empresas
- Convocar a la participación de los sectores sociales"

De los anteriores objetivos, se han desarrollado novedosas formas de organización interempresarial, adecuadas para las MYPEs con objeto de fortalecer sus ventajas y superar las limitaciones de su propia escala. Dentro de las modalidades de organización que se establecen se da énfasis a la promoción de empresas integradoras como un medio para elevar la eficiencia y productividad de las empresas y de esta forma consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación.

Por consiguiente a raíz del programa para la modernización y desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria 1991-1994 se publica en México el 7 de mayo de 1993 en el diario oficial, el decreto que promueve la organización de empresas integradoras. Las empresas integradoras se advierten como una opción a los problemas que se enfrentan dichas empresas, pero también se trata de una forma de hacer negocios y producción un tanto distinta a las que por costumbre se realizan en nuestro país.

El concepto integradora no es nada nuevo, pues buscando sus antecedentes se puede considerar que es un modelo aplicado con éxito en las economías industrializadas, en las que el conjunto de las MYPEs se integran para fortalecer el aparato productivo incrementando su capacidad de producción y por tanto de negociación en los mercados internos y externos.

"Las empresas integradoras en los países industrializados se han desarrollado con el apoyo de sus respectivos gobiernos que han puesto en marcha leyes para el fomento industrial y de exportaciones de las pequeñas y medianas empresas; como en el caso de otras, en donde la creación de las empresas integradoras se debe básicamente a la voluntad y a la idea de hacer cosas conjuntamente para vencer las dificultades y carencias del grupo de las pequeñas empresas, así como su incapacidad para enfrentar la competitividad de las empresas grandes".<sup>29</sup>

En Italia las empresas integradoras no existen como tales, sino más bien este modelo es parecido al de los consorcios ya que entre las formas de organización empresarial existentes en Italia se encuentran los sistemas de empresas llamadas "distritos industriales" y los "consorcios".

---

<sup>29</sup> Orozco Felgueres, Carlos, Empresas integradoras, una alternativa para la micro, pequeña y mediana empresa"

"Un distrito industrial se puede definir como un sistema territorial caracterizado por la alta concentración de pequeñas y medianas empresas y por una elevada especialización productiva del conjunto de estas empresas. La industria que caracteriza al distrito industrial es básicamente pequeña y puede incluir a una amplia gama de subindustrias configurándose de manera muy diferente:

- Puede ser vertical (fases diversas de un mismo proceso productivo como el hilado y el tejido)
- Puede tener una configuración lateral (misma fase en procesos similares como en el caso de las confecciones).
- Una configuración diagonal (actividades de servicio a las empresas del distrito como comunicaciones , reparaciones, turismo, etc.)

El distrito industrial posee un nivel de estabilidad más importante que una industria, llegando a configurarse casi como una super empresa, sin sufrir el gigantismo o el burocratismo típico de las grandes empresas.

Los distritos industriales representan en Italia de alguna forma la recuperación de los aspectos territoriales del desarrollo industrial. Existen más de cien distritos industriales distribuidos en su mayoría en las áreas norte y centro. La estructura productiva de un distrito se caracteriza por un lado con la presencia de relaciones entre empresas productoras y empresas que trabajan por cuenta de otras más grandes. Los consorcios representan la proyección externa de los distritos industriales, ya que se forman principalmente por la incapacidad de empresas menores, para enfrentarse a la competitividad de empresas más grandes a nivel internacional. Dichos consorcios se caracterizan porque invierten los capitales de cada uno de los miembros en iniciativas comunes hacia mercados difícilmente alcanzables para una sola empresa, sobre todo pequeña. Se caracterizan también por su flexibilidad jurídica, prevaleciendo sectores productivos comunes a las empresas que los integran.

El consorcio , que es una forma jurídica contemplada en el Código Civil de la república italiana, nace a través de un contrato suscrito de empresarios que crean una organización común con el fin de disciplinar y desarrollar actividades específicas, su base de financiamiento es el fondo consórtil conformado por el monto de los recursos financieros otorgados por los socios al momento de suscribir su membresías; cada consorcio debe suscribir cuotas a cada uno de sus socios.

El consorcio contempla la asamblea de las empresas asociadas, el consejo directivo, el presidente, el colegio sindical; también tiene un director y en muchos casos se emplea a otro personal. Los consorcios en Italia pueden acceder también a fondos de las Cámaras de Comercio, de las Asociaciones Industriales, de los bancos y de las leyes públicas para el fomento industrial y de las exportaciones en el marco de la política económica nacional".<sup>30</sup>

Por otra parte, cabe destacar que en México el establecimiento de las empresas integradoras es una realidad, de hecho, las podemos encontrar ubicadas en diferentes estados de la república mexicana e incursionando en las principales ramas económicas.

### 2.1.2. DEFINICIÓN

El concepto de "empresa integradora", es un concepto que en México se empieza a derivar a raíz del decreto publicado el día 7 de mayo de 1993, reformado el 30 de mayo de 1993, reformado el 30 de mayo de 1995 aunque en dicho decreto no se haya expresada una definición concreta se considera que las empresas integradoras nacen como una propuesta gubernamental.

La definición como tal proviene de la resolución que adiciona a la que otorga facilidades administrativas a los sectores de contribuyentes de régimen simplificado que en la misma se señalan, en su capítulo vigésimo tercero publicado a partir del viernes 16 de junio de 1995 dedicado a las empresas integradoras:

"Se considera como Empresa Integradora de unidades Productivas, a toda persona moral constituida con el objeto de brindar servicios altamente calificados a sus asociados, así como realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en todos los ámbitos de la vida económica nacional".<sup>31</sup>

Por su parte la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) ha emitido ciertos puntos básicos que nos llevan a formar la definición de empresa integradora distinguiéndose el siguiente:

---

<sup>30</sup> Mencarelli Maurizio, La experiencia internacional de la pequeña y mediana empresa, México 1996

<sup>31</sup> Resolución del régimen simplificado, Diario Oficial de la Federación, México D.F., 14 de marzo de 1997

"Es una forma de organización para la producción en la que cada uno de los integrantes, en forma individual y manteniendo su autonomía, tienen a su cargo la realización de una parte del proceso productivo para la que tienen la maquinaria, equipo y experiencia, y se unen para realizar actividades en común, como son: compra de materiales, maquinaria, equipo y refacciones y la venta de sus productos, así como para la contratación de personal calificado que les ofrezcan servicios especializados en actividades como diseño de productos, acceso a financiamientos, transporte y distribución, asesoría legal, contable y fiscal, promoción de personal y administración".<sup>32</sup>

Este criterio, nos ayuda a entender a una empresa integradora dedicada a la producción, en cambio la definición contenida en la resolución la podríamos retomar como más adecuada para mencionar en general lo que es una empresa integradora.

Podríamos tomar entonces como una definición que una empresa es un ente con personalidad jurídica propia que proporciona servicios altamente calificados; y que puede estar integrada por personas físicas o morales de tamaño micro, pequeño y mediano, que se unen y participan conjuntamente para obtener beneficios en común en sus operaciones mercantiles, y consecuentemente un mayor poder de negociación mercantil.

Podrían integrarse empresas que desarrollen una misma actividad económica, ya sea de industria, comercio o servicios, empresas de diferentes actividades económicas que tengan un proyecto de negocios en común, aquellas empresas que deseen integrarse para proveer a otra de mayor escala, o bien, para participar en forma conjunta en las licitaciones del sector público.

Es importante destacar que las empresas asociadas pueden continuar siendo pequeñas, pero eficientes y altamente competitivas, es decir, que no es la aspiración de este modelo que las empresas necesariamente tengan que trascender al siguiente estrato, es decir, que las micro se conviertan en pequeñas y las pequeñas en medianas, lo que busca es eficientar la escala de producción.

### 2.1.3. OBJETIVOS Y SERVICIOS QUE OFRECEN

El objetivo por el que fueron creadas las empresas integradoras es el de prestar servicios especializados de apoyo a sus asociados, así como realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas de escala micro, pequeñas y medianas, en todos los ámbitos de la vida económica nacional en las áreas que lo requieran.

---

<sup>32</sup> Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Empresa integradora, proyecto modelo, confección de ropa, Puebla, 1993

Consecuentemente las asociadas en cualquier actividad en que se desarrollen pueden elevar su competitividad ya que al integrarse pueden mejorar ampliamente su calidad y los costos de los bienes y servicios que producen y prestan lo cual influye definitivamente en el incremento de la demanda para poder enfrentar a la competencia.

Además la empresa integradora puede consolidar presencia de la industria micro, pequeña y mediana en el mercado interno y externo debido a que los socios a través de la integración pueden satisfacer las demandas de sus productos, es decir, pueden incrementar su participación en el mercado de exportación que es algo de suma importancia en la actualidad a la que nos enfrentamos como país en una competencia internacional.

En el área de la producción los asociados de una empresa integradora pueden dedicarse a realizar sólo una parte del proceso productivo, lo cual les permite a cada uno se especialice en alguna actividad realizándose ésta de principio a fin, es decir, buscarán oportunidades para producir, fomentando la especialización orientados a incrementar su competitividad.

"Los servicios especializados que puede proporcionar una empresa integradora a sus asociados pueden ser:

- a) Tecnológicos: cuyo objeto será facilitar el uso sistemático de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como de personal calificado, entre otros, para elevar la productividad y la calidad de los productos de las empresas integradas
- b) Promoción y comercialización de los productos y servicios de las empresas integradas: con el propósito de incrementar y diversificar su participación en los mercados internos y de exportación, así como abatir los costos de distribución, mediante la consolidación de ofertas, elaboración conjunta de estudios de mercado, catálogos promocionales y la participación en ferias y exposiciones.
- c) Diseño: que contribuya a la diferenciación de los productos de las empresas integradas, para mejorar su competitividad. Igualmente, el desarrollo y aplicación de innovaciones y elementos de originalidad que impriman a los productos características peculiares y propias.
- d) Subcontratación de productos y procesos industriales: tiene el fin de complementar cadenas productivas y apoyar la articulación de diversos tamaños de planta, promoviendo la especialización, así como la homologación de la producción y, en consecuencia, una mayor competitividad.
- e) Financiamiento: Promover la obtención de financiamiento en condiciones de fomento a efecto de favorecer el cambio tecnológico de productos y procesos, equipamiento y modernización de las empresas, con base en esquemas especiales de carácter integral que incluyan aspectos de capacitación y asesoría técnica, medio ambiente, calidad total de seguridad industrial, orientados a incrementar la competitividad.

- f) Actividades en común: que eviten el intermediarismo y permitan a las empresas integradas la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común, condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega.
- g) Fomentar el aprovechamiento de recursos industriales: esta actividad tiene el propósito de utilizar los materiales susceptibles de reciclaje y contribuir a la preservación del medio ambiente.
- h) Otros servicios: que requieran para el óptimo desempeño de las empresas integradas, como son los de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial, capacitación de la mano de obra, mandos medios y gerencial".<sup>33</sup>

Por lo antes descrito, se puede decir que la serie de servicios con los que puede apoyar la integradora el funcionamiento de sus socios son diversos y en distintas actividades como las administrativas, informáticas, contables, fiscales, de capacitación de personal, asesoramiento técnico, de mercadotecnia, de publicidad, financieros, tecnológicos, de promoción, de diseño, etc.

Así, a manera de ejemplo, se puede decir que una empresa integradora puede fungir como asesora y promotora en la negociación de créditos de los socios ante los diversos intermediarios financieros para canalizarlos a todas las áreas de la empresa; pueden en otras ocasiones promover la mayor utilización de los materiales reciclables a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente; así como fomentar entre las integradas un mejor aprovechamiento de los materiales o bien prestar servicios a sus asociados.

Haciendo referencia a que las empresas integradoras prestan un servicio de apoyo, se entiende que se trata de un servicio especializado pero no necesariamente en el giro de la actividad principal sino en otra rama en la que el socio no está especializado o dedicado a ella, es decir que las actividades de la integradora con respecto a sus socios pueden a veces ser actividades complementarias o principales, pero siempre necesarias para fortalecer el crecimiento y desarrollo de las empresas; siendo importantes en estas actividades las gestiones y las promociones que realizan las empresas integradoras para administrar y elevar el desarrollo de las integradas.

Los servicios especializados que ofrece la empresa integradora puede tener cobertura nacional o bien constituirse a una región, municipio o localidad según sus requerimientos. Además que la prestación de servicios que ofrezca deberá ser prestado por personal calificado y ajeno o no a las empresas integradas.

---

<sup>33</sup> Salinas de Gortari, Carlos, Decreto que promueve la organización de empresas integradoras, Diano Oficial de la Federación, México D.F., 7 de mayo de 1993

Podemos decir que los objetivos que se persiguen en resumidas cuentas son:

- Elevar la competitividad de las empresas micro, pequeñas y medianas empresas.
- Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.
- Consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación.

Integradora es un modelo aplicado con éxito en las economías industrializadas en el que el conjunto de las micro, pequeñas y medianas empresas se integran para fortalecer el aparato productivo, incrementando su capacidad de producción y, por tanto, de negociación en los mercados internos y externos.

#### 2.1.4. TRÁMITES DE CONSTITUCION

"Los trámites para constituir una empresa integradora se pueden realizar en el D.F., en la Dirección General de Industria de mediana, pequeña y desarrollo regional; o en la provincia en la delegación o subdelegación de la SECOFI que corresponda al Estado.

a) Inscripción de una empresa integradora de nueva creación.- Para constituir una empresa integradora, por primera vez hay que solicitar su inscripción en el registro nacional de empresas integradoras ante la SECOFI y llenar el formato de solicitud.

Además debe presentar ante SECOFI los siguientes requisitos:

- Escrito mencionando el objetivo de la empresa integradora que se pretende formar.
- Proyecto de viabilidad económico financiero
- Acta constitutiva
- Organigrama funcional

b) Refrendo del registro.- Sólo para empresas integradoras que se hayan constituido a partir del 7 de mayo de 1993 y antes del 30 de mayo de 1995 deberán reafirmar su registro obtenido para lo cuál presentarán ante SECOFI nuevamente el acta constitutiva, pero adecuada al decreto del 30 de mayo de 1995, específicamente con las modificaciones previstas en el artículo 4, además del proyecto de viabilidad económico-financiero y la cédula y oficio mediante el cual la SECOFI autorizó la operación de la integradora".<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Secretaría de comercio y fomento industrial, Lo que usted desea conocer sobre las empresas integradoras, México D.F., 1996

### 2.1.5. PROYECTO DE ACTA CONSTITUTIVA

Una empresa integradora debe estar formada principalmente por socios que sean personas físicas o personas morales de tamaño micro, pequeño y mediano que desarrollen una misma actividad económica ya sea de industria, comercio y servicios; o diferentes actividades económicas que tengan un proyecto de negocios en común.

"En cuanto al acta constitutiva que debe presentar la empresa integradora ante SECOFI debe contener entre otras los siguientes datos:

- La personalidad jurídica propia, en cualquiera de las modalidades que fije la legislación correspondiente.
- El capital social que aportarán los socios, que mínimo debe ser de \$50,000.00
- Y la indicación de que la aportación de cada socio no debe exceder del 30% del capital social. En caso de inversión extranjera, de acuerdo con la ley que promueve la inversión nacional y regula la extranjera, esta podrá ser hasta del 49% del 30% de la participación por socio".<sup>35</sup>

### 2.1.6. PROYECTO DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO

La empresa integradora deberá presentar ante la SECOFI, para efectos de constituir una empresa integradora un proyecto de viabilidad económico-financiero que ostente la integración, y en el que se señale el programa específico que desarrollará la empresa integradora.

"Un proyecto de viabilidad económico-financiero debe contener, mínimo los siguientes puntos:

- 1.- Datos generales de la empresa integradora
- 2.- Problemática actual de los socios.
- 3.- Objetivo principal de la integración.
- 4.- Estudios de preinversión (en su caso).
- 5.- Inversión estimada.
- 6.- Financiamiento.
- 7.- Producción/comercialización/servicios.
- 8.- Mercado.
- 9.- Posibilidades de exportación.
- 10.- Administración/estructura organizacional.
- 11.- Recursos humanos.
- 12.- Generación de empleos.
- 13.- Etapas de realización del proyecto.

---

<sup>35</sup> Salinas de Gortari, Carlos "Decreto que promueve la organización de empresas integradoras", Diario Oficial de la Federación, México, D.F. 7 de mayo de 1993.

#### 14.- Responsable del proyecto".<sup>36</sup>

Con referencia a este proyecto se puede decir que las empresas integradoras que se hayan constituido antes del 30 de mayo de 1995, tuvieron la obligación de presentarlo a más tardar el 31 de diciembre de 1995.

#### 2.1.7. MARCO LEGAL

Para hablar del marco legal que rige a las empresas integradoras es importante mencionar el decreto que se publicó a raíz del programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991-1994, el día 7 de mayo de 1993 en el Diario Oficial de la Federación, modificado y vuelto a publicar el 30 de mayo de 1995.

Las modificaciones hechas fueron las de proporcionar los elementos más adecuados a la realidad y a las necesidades de las empresas que ya se habían asociado en un número considerable, o bien, para adecuar los apoyos concedidos a las empresas integradoras y darles con esto mayor flexibilidad operativa, facilidades administrativas y fiscales.

Jurídicamente las integradoras deben constituirse, con las empresas integradas, mediante la adquisición, por parte de estas, de acciones o partes sociales y en donde dicha participación accionaria de cada empresa asociada no podrá exceder al 30% del capital social de la empresa integradora, por lo que el mínimo para establecerlas será de cuatro asociadas. Las empresas integradoras deberán además, ser usuarias de los servicios que preste la integradora con independencia de que éstos servicios se brinden a terceras personas.

#### 2.1.8. VENTAJAS

"Las principales ventajas que se obtienen al formar una empresa integradora son entre otras:

- Las empresas se asocian para competir con eficacia en los mercados.
- Se mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones de su empresa.
- Los empresarios se dedican a producir, mientras las integradoras se encargan de realizar otras actividades realizadas que requieren a los asociados.
- Se crean economías de escala derivadas de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender.
- Se evita la duplicidad de inversiones, al estar en condiciones de adquirir en forma común los activos fijos, incluso de innovar el parque industrial.
- Obtención de materias primas e insumos en mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad de entrega.

---

<sup>36</sup> SECOFI, "Lo que usted debe saber sobre las empresas integradoras", México, 1995

- Mayor capacidad de negociación en los mercados de materias primas, productos terminados, tecnología y financieros.
- Especialización en determinados procesos y productos.
- Disponibilidad de fuerza de trabajo calificada para el proceso productivo.
- Oferta de servicios especializados a bajo costo, en virtud de que el asociacionismo les permite la reducción de costos.
- Capacidad de adquirir tecnología de alta productividad.
- Esta figura asociativa tiene la flexibilidad para adaptarse a cualquier actividad económica.
- Las empresas asociadas, podrán comprar desde una acción hasta el 30% del capital social, sin menoscabo de los beneficios que ofrece ese esquema de organización.
- Las empresas integradoras tienen capacidad legal para comprar y vender por cuenta y orden de sus socios, lo cual les permite obtener mejores condiciones en el mercado, al realizar operaciones consolidadas.
- Se logra un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada en la empresa integradora y una diversificación de los mercados, al permitir ingresos por la venta de servicios a terceros, hasta por un 10% del total de sus ingresos".<sup>37</sup>

### 2.1.9. POSIBILIDADES Y PROBLEMÁTICA ACTUAL

"Una de las preocupaciones del gobierno es que las micro, pequeñas y medianas empresas requieren el acceso al desarrollo industrial y comercial, equilibrado y acorde a las estructuras económicas del país. Es precisamente el sector de la economía productiva quien más reciente los efectos de la crisis económica y de los programas que no acaban por pasar del discurso político a una solución real.

Tal parece que el modelo ha encontrado tierra fértil en alguno de los empresarios que ven en el "esquema" una forma de seguir dentro del campo productivo.

Un modelo de empresa integradora es un modelo de agrupación empresarial, es un asociacionismo; los empresarios acostumbrados a trabajar en forma individual deberán dejar su individualismo y tomar en consideración las condiciones económicas de el país y tratar de adaptarse a ellas".<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Idem, pag. 9

<sup>38</sup> Mencarelli Maurizio, La experiencia internacional de la pequeña y mediana empresa, México 1996

### 2.1.10. RESULTADOS EN MÉXICO

Las empresas integradoras han tenido éxito en México, podemos decir que la agrupación empresarial a pesar de que no se conoce y que tenemos una resistencia natural a trabajar en equipo por factores psicológicos y de atavismos sociales, estas alianzas han funcionado. Hay que reconocer que México está en un sistema de economía globalizada, después de la firma del TLC, y considerando que otros países y consorcios lo han hecho para poder conquistar nuevos polos de crecimiento y desarrollo, México no es la excepción.

Si nos damos cuenta de cuales son los mecanismos para salir adelante vamos a encontrar que va a ser difícil seguir trabajando de manera individual, tenemos que capacitarnos, buscar la organización y la producción en conjunto porque es lo único que nos puede permitir salir adelante, además será la forma de obtener los beneficios que el gobierno tiene que dar a las organizaciones empresariales para facilitarles el camino, como es la carga impositiva.

Así mismo podemos darnos cuenta de que una estructura administrativa muy delgada nos lleva a disminuir los costos y propiciar una empresa muy dinámica; para lograrlo, debemos allegarnos fundamentalmente de expertos, es decir, contratar los servicios especializados de quien se requiera para que los beneficios los obtenga la empresa.

Podemos ver que se instalan consorcios comerciales en donde ahora encontramos de todo, éstos son el tipo de negocios que debemos tratar de que nuestros micro y pequeños empresarios vean como modelo a imitar o de agrupar, se nos debe ocurrir como hacer una competencia a estos negocios y esto será posible uniéndonos, trabajando en equipo, buscando nuevas alternativas, tecnologías y modelos de participación en la industria y en el comercio.

Todo aquello que no pueda hacerse en forma individual podrá hacerse en conjunto, todo depende de la imaginación empresarial; porque unidos se tendrá mayor capacidad financiera que le permite a las empresas negociar mejores condiciones con los proveedores.

El esquema de empresas integradoras es una alternativa realmente de éxito; sobre todo, en que no se pierde la autonomía y el ejercicio de su respectivo patrimonio, sino por el contrario se pone de acuerdo con los demás para incrementarlos y defenderlo, se puede apreciar que la empresa integradora es una alternativa que puede alcanzar nuevos horizontes y objetivos.

Si el empresario se convence de que si se obtienen beneficios para comprar y vender al incursionar en otras esferas de participación generalizada, rápidamente lo demás se incorpora, se transmite la idea, la experiencia y los ejemplos que cunden, porque así como estamos dispuestos a unirnos con los demás por tantos golpes que hemos recibido en la práctica, precisamente por esa razón viene la desmoralización de la gente, hemos visto que la capacidad de adaptación del mexicano es muy loable.

Es cierto que ha habido fracasos de empresas integradoras que han tenido que cerrar pero es como todo negocio, se trata de un modelo de organización que empieza a tener experiencia y hay que entender que lo que tenemos que hacer ahora es promocionarlo, difundirlo como una perspectiva de ayuda y beneficio y que todos tenemos que imprimirle inteligencia y astucia para que nuestro país salga adelante.

## **2.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

### **2.2.1. ANTECEDENTES**

Las alianzas estratégicas que se han realizado en últimas fechas confirman lo importante del tema, por ello se decidió incluirlo en la presente tesis. Durante muchos años vivimos en la oscuridad con respecto a este tipo de estrategias, quizá por temor de no hacer una buena negociación o tal vez por desconocimiento del mismo.

La mayoría de las veces para lograr un cambio en las organizaciones se necesita que algo malo suceda para que nos veamos obligados a cambiar, esta grave tendencia latinoamericana de orígenes culturales muy arraigados, nos está afectando al grado de que el atraso que tenemos con países como Estados Unidos, Inglaterra o Japón, entre otros es de aproximadamente entre 10 y 15 años.

"Los elementos de conformación de bloques económicos y de un fenómeno dinámico y acelerado de redistribución internacional ampliamente conocido como globalización son los siguientes:

- Una creciente productividad industrial derivada de los cambios tecnológicos. Entorno de ello el desarrollo técnico de las comunicaciones ha facilitado la interrelación de los mercados, modificando los canales de distribución.
- El constante desarrollo de los servicios, en particular los vinculados a la informática, telecomunicaciones y actividades del sector financiero.
- Relocalización de importantes actividades a partir de la mayor competencia y especialización de mercados nacionales o regionales, como en el caso de la Unión Europea y Norteamérica a través del TLC

- División de los procesos productivos en subprocesos, que han conducido a un aumento considerable en el comercio intraindustrial, como en los sectores electrónico y automotor.

Ello sin duda conduce a una mayor interdependencia, cooperación, coordinación y concentración no sólo entre las empresas sino incluso en el nivel de gobiernos mediante acuerdos comerciales y lineamientos multinacionales bajo la tutela de organismos como la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, mejor conocida como la OCDE y de la que México es miembro activo desde 1994.”<sup>39</sup>

Por otra parte, la falta de recursos financieros es un claro obstáculo para la internacionalización de una empresa, ya que esta requiere asignar recursos orientados a la exploración en el extranjero, y a la vez, formalizar una red de contactos. Otro elemento por considerar es que las empresas de menor tamaño no cuentan con la capacidad para gestionar préstamos en el mercado internacional.

No obstante lo anterior, las empresas mexicanas - sobre todo las pequeñas y medianas - cuentan con una importante capacidad de adaptación por su flexibilidad productiva, factor que les permite alcanzar con mayor rapidez convenios de cooperación con firmas similares en estructura, así como la posibilidad de establecer acuerdos de subcontratación con grandes empresas para participar en mayores mercados.

Para pertenecer al primer mundo o por lo menos para sobrevivir en este mundo globalizado, México deberá cambiar su mentalidad, pensar en fórmulas innovadoras que le permitan crecer para depender menos del extranjero. Por eso es conveniente pensar un poco más allá, ampliando nuestras posibilidades, por ejemplo con una alianza estratégica.

Pero “¿qué es una alianza estratégica? primero que nada surge por una necesidad muy grande de mantenerse en el mercado y el segundo un deseo de crecer.

### **2.2.2. DEFINICIÓN**

Las empresas pequeñas y medianas están en desventaja con las grandes por lo que se refiere a las economías de escala y acceso a capital. Para ellas se vuelve fundamental formar alianzas, acuerdos de cooperación y complementariedad con firmas similares nacionales y de otros países.

---

<sup>39</sup> Palencia Escalante Carlos, “Alianzas estratégicas y cooperación empresarial”, Revista Ejecutivos de Finanzas, 1998, Vol. 27, No. 7

"En este contexto, la asociación de empresas puede definirse como el establecimiento de relaciones de largo plazo fundamentadas en la reciprocidad, concertación y búsqueda común de beneficios que contribuyan a alcanzar un objetivo común, es decir, que cada contraparte ofrezca fortalezas con el fin de evitar riesgos y facilitar la realización de un proyecto en común.

Las alianzas estratégicas como táctica entre empresas, abarca un número importante de acuerdos o convenios de complementariedad. Estos pueden ser: acuerdos de licencias, patentes y marcas; franquicias; convenios de transferencia de tecnología y asociaciones para investigación y desarrollo; acuerdos de producción, distribución y comercialización; contratos de subcontratación de procesos industriales; convenios en materia de asistencia técnica y el establecimiento de coinversiones".<sup>40</sup>

### 2.2.3. OBJETIVOS

"Una alianza estratégica puede servir para:

- Salvar a la empresa de una quiebra.
- Incrementar el porcentaje de participación.
- Ampliar el mercado.
- Complementar la gama de servicios.
- Encontrar el verdadero nicho de mercado.
- Incrementar considerablemente las ventas y, por tanto, las utilidades.
- Expandir el mercado al plano internacional.
- Reforzar las estrategias de ventas.
- Mejorar los productos"<sup>41</sup>

### 2.2.4. CLASIFICACIÓN

"Algunos ejemplos de alianzas estratégicas pueden ser:

#### 2.2.4.1. Sociedad comercial

Es una unión comercial que no implica una sociedad accionaria, es decir, que no se unan por compra-venta de acciones, sino por estrategias de comercialización en sus productos.

---

<sup>40</sup> Idem, pag. 19

<sup>41</sup> Gómez Hernández, Luis "Alianzas estratégicas: "aliarme yo, con quién y para qué?" Revista Administrate Hoy, 1997, Vol 4, No. 38

#### **2.2.4.2. Sociedad utilitaria**

Este tipo de sociedad no implica al capital social de ninguno de los participantes, se refiere únicamente a la unión comercial, en donde las utilidades generadas por la unión son repartidas proporcionalmente de acuerdo con lo pactado en la negociación.

#### **2.2.4.3. Sociedad accionaria**

En este caso sí interviene la compra-venta de acciones, determinando qué porcentaje será pagado para cada una de las partes de la negociación

#### **2.2.4.4. Programas de promoción conjunta**

Estos pueden llevarse a cabo exclusivamente cuando se planea lanzar una promoción por un tiempo o volumen determinado. Sólo se unen los productos y se dividen gastos y utilidades proporcionalmente.

#### **2.2.4.5. Unión por servicios complementarios**

Cuando se tienen productos que requieren de servicio especializado y el que los vende no los tiene, puede aliarse con alguna empresa que dé este servicio, complementándose y actuando sólo en los casos específicos que lo requieren. Puede funcionar también en el caso de servicios aéreos o turísticos; en la venta de equipo de cómputo y servicios de mantenimiento o programación, etcétera y pueden ser temporales o permanentes.

#### **2.2.4.6. Alianza institucional**

Se da entre instituciones educativas superiores y empresas de determinado giro para fomentar la capacitación productiva, en la que los estudiantes universitarios reciben la oportunidad de practicar dentro de una empresa, ayudándoles a implementar un sistema, un programa de cómputo, etcétera, y la empresa recibe el beneficio de la reducción de gastos en su avance tecnológico.

### 2.2.4.7. Programa de unificación

Aquí se conjuntan varias empresas de productos diferentes que no compiten entre sí, quienes unen su cartera de clientes compartiéndolas para implementar un programa de cupones de descuento que entregan a los consumidores, obsequiándoles dichos cupones para incentivar la compra de sus socios comerciales. En vez de dar un descuento directo en sus productos, entregan un cupón de descuento que reciben en la compra de otros artículos. Todos participan de los beneficios de acuerdo con sus posibilidades, ya que cada quien decide los descuentos que ofrecerá".<sup>42</sup>

### 2.2.5. CRITERIOS BÁSICOS PARA SU IMPLANTACIÓN

"Los 10 principios básicos de negociación al realizar una alianza estratégica son:

- 1.- Que sea un giro suplementario o complementario.
- 2.- Que haya homologación de objetivos.
- 3.- Especificación del trabajo a realizar.
- 4.- Definición de responsabilidades.
- 5.- Compatibilidad de caracteres de los dueños.
- 6.- Especificación de participaciones y condiciones.
- 7.- Planeación estratégica del negocio.
- 8.- Establecimiento de controles y mediciones.
- 9.- Análisis de resultados.
- 10.- Replaneación o continuación de estrategias.

El nuevo concepto de competitividad consiste en mejorar los sistemas de producción, comercialización y negociación, dentro de las cuales se encuentran las alianzas estratégicas. Aquellas empresas que puedan perder su mercado deberán pensar muy seriamente en aplicar esta estrategia, antes de que sea demasiado tarde".<sup>43</sup>

## 2.3. COMPARACIÓN CON EL OUTSOURCING

Después de conocer a fondo lo que es una empresa integradora y lo que entendemos por una alianza estratégica deduzco que el outsourcing puede parecerse a ambas, pero se diferencia por puntos muy importantes:

- El outsourcing puede darse entre empresas de diferentes tamaños y no sólo entre empresas micro, pequeñas y medianas como lo hacen las empresas integradoras.

---

<sup>42</sup> Gómez Hernández, Luis "Alianzas estratégicas: ¿alarme yo, con quién y para qué?" Revista Administrate Hoy, 1997, Vol 4, No. 38

<sup>43</sup> Idem, pag 45.

- El outsourcing puede considerarse un tipo de alianza estratégica, pero considero que la alianza busca a la larga que cada uno de los participantes se dedique a su área con el fin de disminuir competencias y pertenecer a una economía globalizada; en cambio, el outsourcing busca sólo complementar un servicio con el fin de enfocarnos a nuestro giro.

- Las empresas integradoras implican necesariamente una participación accionaria entre las empresas que la integran, con el outsourcing no es necesario puesto que cada uno se dedica a vender sus productos o servicios sin tener una participación accionaria.

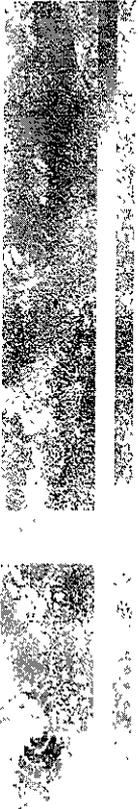
- Las empresas integradoras ya están reguladas en nuestro país como una forma más de organización, en cambio el outsourcing es sólo una práctica empresarial.

- Las empresas integradoras surgieron por un decreto presidencial como una opción de supervivencia para las empresas micro, medianas y pequeñas empresas en nuestro país; en cambio, el outsourcing es adoptado únicamente por las experiencias que experimentaron nuestros países vecinos.

- Específicamente el outsourcing es la subcontratación de servicios específicamente, sin embargo una alianza o una empresa integradora no necesariamente se refiere a servicios, puede ser un intercambio de productos, materias primas, recursos financieros, humanos, en fin todo tipo de intercambio se puede dar entre ellas.

- El tratamiento legal que se da es muy diferente; las empresas integradoras se registran ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial elaborando un acta constitutiva de la nueva sociedad - la empresa integradora - como si fuera una entidad independiente de sus integradores, con capital y personalidad jurídica propias, es decir, surge una nueva sociedad con el fin de conjuntar recursos para beneficio común de sus integradores; por otro lado, el outsourcing únicamente es un contrato que estipula una venta de servicios como cualquier otro estipulando las obligaciones y los derechos que tienen los contratantes.

- Las empresas integradoras como cualquier otra sociedad estipula en su acta constitutiva la duración de la misma que por lo regular es de noventa y nueve años, el outsourcing en su carácter de contrato puede estipular una relación permanente o temporal; siendo en la mayoría de los casos por un período medio y con su posible prórroga en vista de los resultados obtenidos. Esto se hace para que el cliente no dependa directamente del proveedor y éste pueda hacer alguna presión en su cliente.



# **CAPÍTULO TRES**

## **ANÁLISIS FINANCIERO**

## **CAPÍTULO TRES** **ANÁLISIS FINANCIERO**

El presente capítulo tiene como finalidad proporcionar las bases contables y financieras que nos permitirán analizar la viabilidad del outsourcing traducido en aspectos monetarios para observar si es una buena alternativa para nuestras empresas hoy en día y ver de una forma tangible cuáles son los beneficios que se obtienen.

Para ello es necesario que establezcamos qué son y cuáles son los estados financieros básicos de las empresas así como el análisis financiero que se obtiene de ellos y las decisiones que podemos tomar con base en éste análisis, por lo tanto veremos a continuación todos y cada uno de los conceptos mencionados.

### **3.1. CONCEPTO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Entiéndase por estado financiero, "el documento suscrito por una entidad económica y en el cual se consignan datos valuados en unidades monetarias, referentes a la obtención y aplicación de recursos materiales, formulados a una fecha o período determinados"<sup>44</sup>.

Dicho concepto permite inferir que los estados financieros:

1. Muestran la forma a través de la cual las entidades económicas han conjugado los recursos disponibles para la consecución de sus objetivos.
2. Muestran, a través de los valores monetarios que consignan, la eficiencia de la dirección de la entidad económica, en la administración de los recursos materiales que le fueron encomendados.

Desde luego, la información presentada en los estados financieros se encuentra influida por los Principios de Contabilidad, sus Reglas de Aplicación y el Criterio Prudencial regido por el profesional que la preparó.

### **3.2. OBJETIVO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

"Los Estados Financieros Básicos deben cumplir el objetivo de informar sobre la situación financiera de la empresa en cierta fecha y los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera por el periodo contable terminado en dicha fecha. De aquí se desprende que los estados financieros básicos comprenden el balance general o Estado de situación Financiera, los Estados de Resultados, de Variaciones en el Capital Contable y de Cambios en la Situación Financiera y las notas que son parte integrante de los mismos.

---

<sup>44</sup> Perdomo Moreno "Contabilidad I" Editorial ECASA, 1990

Los estados financieros son un medio de comunicar información y no son un fin, ya que no persiguen el tratar de convencer al lector de un cierto punto de vista o de la validez de una posición.

Dado que son un medio de transmitir información y que:

- a) Los requerimientos de información pueden ser muy diferentes según las personas que tengan interés en una empresa;
- b) Ciertas personas tiene facultades para obtener la información que les interesa y en la forma en que les es conveniente, tal como la administración, el fisco y ciertos acreedores, y
- c) Se desconoce quién es el resto de las personas con interés en la empresa.

Los estados financieros deben ser capaces de transmitir información que satisfaga al usuario general de la empresa, y deberán servirles para:

\* Tomar decisiones de inversión y de crédito. Los principales interesados al respecto serían los que puedan aportar financiamiento, como capital o crédito a la empresa. Este grupo estará interesado en medir la capacidad de crecimiento y estabilidad de la empresa y su redituabilidad, para asegurar su inversión, la obtención de un rendimiento y la recuperación de esta inversión.

\* Aquilatar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos. Aquí tendrán interés los diversos acreedores, principalmente quienes han otorgado préstamos, así como los propietarios, quienes quieren medir el posible flujo de dinero hacia ellos derivado de los rendimientos.

\* Evaluar el origen y las características de los recursos financieros del negocio, así como el rendimiento de los mismos. En esta área el interés general, pues todos están interesados en conocer de que recursos financieros dispone la empresa para llevar a cabo sus fines, cómo los obtuvo, cómo los aplicó, y finalmente que rendimiento ha tenido y puede esperar de ellos.

\* Por último formarse un juicio de cómo se ha manejado el negocio y evaluar la gestión de la administración, a través de una evaluación global de la forma en que ésta maneja la rentabilidad, la solvencia y capacidad de crecimiento de la empresa.

Se entiende que se satisface al usuario general de la información, si los estados financieros son suficientes para que una persona con adecuados conocimientos técnicos, pueda formarse un juicio, entre otros sobre:

- a) El nivel de rentabilidad;
- b) La posición financiera, que incluye su solvencia y liquidez;
- c) La capacidad financiera de crecimiento; y
- d) El flujo de fondos.

Por medio de esta información y de otros elementos de juicio que sean necesarios, el usuario general podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma”.<sup>45</sup>

### 3.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

“Las características de los estados financieros deben ser las que correspondan a la información contable, tal como se indican en el Boletín A-1 , “Esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera”, que son:

**UTILIDAD.-** Su contenido informativo debe ser significativo, relevante, veraz y comparable, y deben además ser oportunos.

**CONFIABILIDAD.-** Deben ser estables (consistentes), objetivos y verificables.

**PROVISIONALIDAD.-** Contienen estimaciones para determinar la información, que corresponde a cada periodo contable.

Las características de la información contable son antecedentes de la teoría de la contabilidad financiera. Estas características las produce el proceso de cuantificación, cuya operación específica es lo queda establecida en la teoría misma. La teoría abarca, por lo tanto, yendo hacia atrás desde la información hasta los datos, pasando por el proceso de transformación que éstos sufren para convertirse en aquélla. La entrada de datos al sistema deberá estar diseñada en función de los fines informativos del mismo, lo que implica que sólo una parte de la realidad es de interés como objeto de estudio y se retiene para su manejo y presentación como información.

La característica esencial de los estados financieros será por tanto el de contener la información que permita evaluar el presente y servirnos de base para proyectar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma, sin omitir información básica ni incluir información excesiva que los pueda hacer confusos. Para ello deberán ser objetivos e imparciales, a fin de no influenciar al lector a aceptar cierto punto de vista o la validez de cierta posición, respondiendo así a las características de confiabilidad y veracidad de la información financiera.

---

<sup>45</sup> Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, IMCP, Editorial McGraw-Hill

Con objeto de que los estados financieros básicos tengan estas características, se preparan de acuerdo con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Consecuentemente las transacciones y eventos económicos efectuados por la empresa, son cuantificadas y reveladas de acuerdo con los principios de contabilidad y reglas particulares que se han establecido al respecto.

En este contexto los estados financieros básicos son históricos porque informan de hechos sucedidos y son parte del marco de referencia para que el usuario general pueda ponderar el futuro. Sin embargo no son el único elemento que sirve para ello, ya que se requiere de información sobre aspectos de la economía, situación política, laboral, etc., para efectuar una evaluación razonable.

### **3.4. CLASIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Los estados financieros se clasifican en básicos y accesorios.

#### **3.4.1. ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS**

Los Estados Financieros Básicos o Principales, son aquellos que proporcionan la información fundamental sobre la Situación Financiera y los resultados de una entidad económica.

Los estados financieros básicos son:

**Estado de Posición Financiera.** El Estado de Posición Financiera o Balance General, muestra la situación financiera de una entidad económica a una fecha determinada, mediante la relación de sus recursos, obligaciones y patrimonio, debidamente valuados en términos monetarios.

**Estado de Resultados.** El Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias, muestra la utilidad o pérdida obtenida por la entidad económica durante un período determinado, mediante la relación de los elementos que le dieron origen, debidamente valuados en términos monetarios.

**Estado de Variaciones en el Capital Contable.** Es el Estado Financiero que muestra los cambios en la inversión de los propietarios, durante el período.

Cuando durante un lapso determinado el capital social de una empresa no ha sufrido modificación puede eliminarse del estado el renglón del capital social y solo incluir los cambios en las utilidades retenidas y se le denomina Estado de Utilidades retenidas.

**Estado de Cambios en la Situación Financiera.** Es un Estado Financiero que indica cómo se modificaron los recursos y obligaciones en la empresa en el período.

El objetivo de este estado es proporcionar información relevante y condensada relativa a un período determinado, para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales a los proporcionados por los otros estados financieros para:

- A) Evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos.
- B) Conocer y evaluar las razones de las diferencias entre la utilidad neta y los recursos generados o utilizados por la operación.
- C) Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones para pagar dividendos, y en su caso; para anticipar la necesidad de obtener financiamiento.
- D) Valuar los cambios experimentados en la situación financiera de la empresa derivados en transacciones de inversión y financiamiento ocurridos durante el período.<sup>46</sup>

### **3.4.2. ESTADOS FINANCIEROS ACCESORIOS.**

Los Estados Financieros Accesorios o Secundarios, son aquellos que, derivados de los Estados Financieros Básicos, proporcionan información analítica o de detalle sobre éstos.

Los Estados Financieros Accesorios son:

- Estado de Costo de lo Vendido.
- Estado de Costo de Producción.
- Estados especiales.

## **3.5. INFORMACION COMPLEMENTARIA A LOS ESTADOS FINANCIEROS**

### **3.5.1. OBJETIVOS**

La información complementaria a los Estados Financieros a través de Notas Aclaratorias tiene como objetivos:

- a) Permitir dar a conocer con amplitud datos que no es posible incluir en los rubros propios de los Estados Financieros, cuya falta puede producir graves defectos de la información e inducir a la información de juicios erróneos.
- b) Complementar el requisito que deben llevar los Estados Financieros que se resumen a los siguientes: ser correctos y completos, ser exactos en sus cifras, haber aplicado los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

---

<sup>46</sup> Elizondo López Arturo, Contabilidad I, ECASA, pag 20

c) Proporcionan la información que es esencial para el mejor entendimiento de la posición y de los resultados financieros de la empresa.

### **3.5.2. CLASIFICACIÓN**

Pueden elaborarse en base al tipo de información complementaria:

1. Que amplían el contenido de los saldos presentados
  - a) Condiciones reales de activo
  - b) Condiciones reales de pasivo
  - c) Condiciones reales en las creaciones de reservas y fondos
  - d) Condiciones reales de capital o patrimonio
2. Que informan sobre conceptos o situaciones que nos muestran los saldos presentados.
  - a) Factibilidad de la aparición de pasivos contingentes
  - b) Falta o inconsistencia de la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
  - c) Hechos importantes posteriores.

### **3.6. USUARIOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

"Entiéndase por usuarios de los estados financieros aquellas personas físicas o morales, interesadas en la marcha financiera de las entidades económicas.

Los usuarios se clasifican en internos y externos, según participen o no directamente en el desarrollo de la entidad.

#### **3.6.1. USUARIOS INTERNOS:**

1. Propietarios. Los dueños, socios o accionistas requieren conocer la redituabilidad de su inversión.
2. Funcionarios. Los directivos necesitan elementos de juicio para tomar decisiones acertadas que encaminen a la entidad hacia el logro de sus objetivos.
3. Trabajadores. Los empleados y obreros demandan información financiera que les permita verificar el correcto reparto de utilidades.

#### **3.6.2. USUARIOS EXTERNOS:**

1. Acreedores. Los proveedores, instituciones bancarias y en general, todos los acreedores de la entidad económica requieren de datos para el otorgamiento, ampliación o suspensión de créditos.

2. El Estado. Las autoridades hacendarias necesitan información financiera para verificar el pago de los impuestos. También interesan al estado, datos para la formulación de cuadros estadísticos.

3. Inversionistas. Los inversionistas potenciales consideran la conveniencia de invertir con base en la información que les proporcionan los estados financieros.

### **3.7. LIMITACIONES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Los estados financieros no proyectan todos los aspectos de carácter económico que afectan a una entidad.

Quedan excluidos del cuerpo de los estados financieros, los siguientes aspectos que no son valuables en unidades monetarias:

1. Capacidad de la administración.
2. Ubicación física de la entidad, respecto a fuentes de abastecimiento.
3. Eficiencia de los transportes.
4. Condiciones del mercado.
5. Condiciones de la rama industrial.
6. Régimen fiscal.

Por otra parte, los valores representados en los estados financieros no son absolutos, ya que muestran conceptos valuados en unidades monetarias, las cuales se encuentran sujetas a constantes fluctuaciones.

Esto obliga en ciertos casos a completar la información financiera con datos económicos extracontables.<sup>47</sup>

### **3.8. ANÁLISIS FINANCIERO**

“El análisis financiero es una disciplina en evolución que refleja la investigación realizada en el pasado. Los primeros programas de investigación se concentraban sobre el estudio del comportamiento de los cambios en los precios del mercado, tomados en forma aislada. a medida que mejoran los registros de las sociedades de capital, se relacionó los precios con las variables tales como utilidades o ventas.

Hoy en día se incorporan al análisis de los precios de los valores, informaciones de carácter tanto financiero como económico, el análisis financiero moderno puede emplear un juego entero de ecuaciones para describir los diferentes mercados que influyen sobre las actividades de la sociedad, resolviendo en forma

---

<sup>47</sup> Idem, pag 42-46

conjunta estas ecuaciones, el analista puede desarrollar una mejor comprensión de la estructura de una empresa.

El análisis financiero como disciplina tiene sus raíces en los principios contables aplicados sobre bases consistentes a los estados financieros de una empresa. Posteriormente se desplaza hacia un estudio del entorno socioeconómico en el que ésta opera para así tener un panorama más completo de su competitividad y posición dentro del mercado.

El análisis de razones financieras emplea datos financieros tomados de los estados financieros básicos; por ello es útil empezar con una revisión de los informes contables y llevar a cabo una cuidadosa evaluación de la posición de la empresa y, sobre esa base, trazar un plan para las operaciones futuras, tomando en cuenta, el desarrollo del sector económico al cual pertenece la empresa, así como en el entorno macroeconómico, es decir, a nivel país.

### **3.9. METODOS DE ANÁLISIS FINANCIERO**

Las funciones mecánicas o propósitos de los métodos de análisis financieros son: simplificar las cifras y sus relaciones, para hacer factibles sus comparaciones.

Simplificar las cifras y sus relaciones es el primer paso que debe darse para facilitar la comprensión de su importancia y significado. La simplificación cambia la forma de expresión de las cifras y de sus relaciones, pero no de su valor.

Existen dos clases de análisis o comparaciones: las verticales y las horizontales. El análisis vertical se hace entre el conjunto de estados financieros pertenecientes a un mismo período, y son comparaciones horizontales las que se hacen entre los estados financieros pertenecientes a varios períodos.

En las comparaciones horizontales la consideración y debida ponderación del tiempo tiene mucha importancia, porque el tiempo es la condición de los cambios, y como en las comparaciones históricas lo que se desea mostrar son los cambios, y éstos se efectúan progresivamente en el transcurso del tiempo, habrá necesidad de referirlos a fechas.

La simplificación y la comparación de las cifras y de sus relaciones se hace mediante la aplicación de métodos estadísticos, pero de éstos métodos, generalmente se emplean los más simples, por satisfacer las necesidades utilitarias de los negocios.

### **3.9.1. EL ANALISIS VERTICAL: PORCIENTOS INTEGRALES**

Este método se aplica para analizar un estado financiero a fecha fija o correspondiente a un período determinado.

El procedimiento de porcentos integrales consiste en la presentación del contenido de los Estados Financieros a una misma fecha o correspondiente a un mismo período, en sus elementos o partes integrantes, con el fin de poder determinar la proporción que guarda una de ellas en relación con el todo.

"Toma como base este procedimiento, el axioma matemático que se anuncia diciendo que el todo es igual a la suma de sus partes, de donde al todo se le asigna un valor igual al 100% y a las partes un por ciento relativo (Perdomo Moreno)"

Su aplicación puede enfocarse a Estados Financieros como el Balance General o Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultados, etc. Este procedimiento facilita la comparación de los conceptos de las cifras que componen los estados financieros de una empresa con los conceptos y las cifras y los estados financieros de empresas similares a la misma fecha o al mismo período, con lo cual se podrá determinar la situación de nuestra empresa.

### **3.9.2. EL ANALISIS HORIZONTAL: AUMENTOS Y DISMINUCIONES**

Este método se aplica para analizar dos estados financieros de la misma empresa a fechas distintas o correspondiente a dos períodos o ejercicios.

El procedimiento de aumentos o disminuciones o procedimiento de variaciones, como también se le conoce, consiste en comparar los conceptos homogéneos de los estados financieros a dos fechas distintas, obteniendo de la cifra comparada y la cifra base una diferencia positiva, negativa o neutra.

Este procedimiento toma como apoyo los siguientes puntos:

- a) Conceptos homogéneos
- b) Cifra comparada
- c) Cifra base y,
- d) Variación, pudiendo ser ésta positiva, negativa o neutra.

La aplicación de este procedimiento puede enfocarse a cualquier estado financiero, sin embargo deben cumplirse los siguientes requisitos según nos dice el C.P. Perdomo Moreno:

- a) Los estados financieros deben corresponder a la misma empresa.
- b) Los estados financieros deben presentarse en forma comparativa.
- c) Las normas de valuación deben ser las mismas para los estados financieros que se comparan.
- d) Los estados financieros dinámicos que se comparan deben corresponder al mismo período o ejercicio.
- e) Debe auxiliarse del estado de origen y aplicación de recursos.
- f) Su aplicación generalmente es en forma mancomunada con otro procedimiento como el de tendencias.
- g) Este procedimiento facilita a la persona o personas interesadas en los estados financieros, la retención en su mente de las cifras obtenidas, o sea las variaciones, puesto que simplificamos las cifras comparadas y las cifras base, concentrándose el estudio a la variación de las cifras.

Una precisión en el método es el de obtener una serie de cifras o valores absolutos. Este procedimiento consiste en ordenar cronológicamente la serie de cifras absolutas de los distintos renglones homogéneos de los estados financieros de una empresa determinada.

Asimismo, este procedimiento se aplica a cualquier estado financiero, obteniendo únicamente una simple apreciación de los cambios de las cifras de los estados financieros.

### **3.10. LAS RAZONES FINANCIERAS O ÍNDICES FINANCIEROS**

Las razones simples son las herramientas de análisis financiero más conocidas y ampliamente utilizadas. Cada una de ellas expresa la relación matemática entre una cantidad y otra; su cálculo es una operación aritmética sencilla pero su interpretación es una cuestión mucho más compleja.

Por razón se entiende: "la relación de magnitud que existe entre dos cifras que se comparan entre sí". Este procedimiento consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar aritméticamente las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros de una empresa.

Para que la razón financiera sea relevante debe expresar una relación que tenga significación y estas herramientas de análisis en la mayor parte de los casos proporciona claves y síntomas de las condiciones que hay detrás, adecuadamente interpretadas por el analista pueden indicar el camino hacia áreas que requieren una investigación y un examen más profundos. También puede revelar relaciones y bases de comparación que muestran condiciones y tendencias imposibles de detectar mediante inspección de los componentes individuales que integran una razón financiera.

El analista debe ser capaz de ajustar los factores presentes en una relación a la forma y dimensión que probablemente tendrán en el futuro y también conocer los conceptos que incluirán esas razones en el futuro.

Así pues, en el análisis final, la utilidad de las razones depende por completo de que sean interpretadas con inteligencia y destreza y este es el aspecto más difícil del análisis de razones.

En cuanto a los factores que afectan a las razones, además de las condiciones internas de operación, el analista debe tener en cuenta otros factores que pueden influenciarlas, como por ejemplo las condiciones económicas generales, la situación del sector, las políticas de la dirección y los principios de contabilidad. De igual manera, las relaciones o medidas similares como los índices de tendencias o las relaciones porcentuales, debe existir la seguridad de que las cifras que intervienen en los cálculos son válidas y uniformes, ya que el significado de estas depende de la validez de las cifras que intervienen en su cálculo. Así, cuando los controles internos de una compañía no permiten confiar en el sistema contable así, las razones basadas en esas cifras tampoco son confiables.

En cuanto a la interpretación de razones, estas deben analizarse e interpretarse con mucho cuidado porque los factores que afectan al numerador pueden correlacionarse con las que afectan al denominador. Así, por ejemplo, es posible mejorar la razón de gastos de operación a ventas reduciendo costos que actúan como estímulos de las ventas.

Hay que tener en cuenta igualmente que muchas de ellas comparten importantes variables con otras, lo que las hace variar y estar influidas por los mismos factores, por eso es necesario utilizar todos los datos existentes para diagnosticar determinada situación. Debemos recordar que las razones, como la mayor parte de las relaciones en el análisis financiero, no son significativas por sí solas y sólo pueden interpretarse comparándolas con razones anteriores de la misma empresa, algún estándar preestablecido o razones del sector económico. La amplitud de una razón a lo largo del tiempo es significativa como también lo es su tendencia.

### 3.11. LAS RAZONES SIMPLES

En el procedimiento de razones simples se aplican razones geométricas, suponiendo que las relaciones de dependencia son las que tienen verdadera importancia y no los valores absolutos que de las cifras de los estados financieros pudieran obtenerse.

El procedimiento de razones simples empleado para analizar el contenido de los estados financieros, es útil para indicar:

- a) Puntos débiles de una empresa.
- b) Probables anomalías.
- c) En ciertos casos, como base para formular un juicio personal.

El número de razones simples empleado que pueden obtenerse de los estados financieros de una empresa es ilimitado, algunas con significado práctico, otros sin ninguna aplicación, corresponden al criterio y sentido común del analista determinar el número de razones simples con significado práctico.

Asimismo, en la aplicación del procedimiento, el analista debe tener cuidado para no determinar razones que no conducen a nada, es decir, se debe definir cuáles son los puntos o las metas a las cuales se pretende llegar y, con base en esto, tratar de obtener razones con resultados positivos; el número de razones a obtener, variará de acuerdo con el objeto en particular que persiga el analista.

Cada tipo de análisis tiene un propósito o un uso que determinará las razones financieras que deberemos usar.

Según el libro de Finanzas en Administración nos dicen sus autores que las razones financieras se dividen en grupos:

1. Razones de liquidez. Miden la capacidad de la empresa para satisfacer las obligaciones que venzan a corto plazo.
2. Razones de apalancamiento financiero. Miden el grado en que la empresa ha sido financiada mediante deudas.
3. Razones de actividad. Miden la eficacia con la cual la empresa usa sus recursos.
4. Razones de rentabilidad. Miden la eficacia de la administración y cómo se muestra en los rendimientos que se han generado con las ventas y la inversión.
5. Razones de crecimiento. Miden la capacidad de la empresa para mantener su posición económica en el crecimiento de la economía y de la industria.

6. Razones de valuación. Miden la capacidad que tiene la administración para crear valores de mercado en exceso de los desembolsos del costo de la inversión. Las razones de valuación son la medida más completa del desempeño, en tanto que reflejan las razones de riesgo (las dos primeras) y las razones de rendimiento (las tres siguientes). Las razones de valuación tiene gran importancia, puesto que se relacionan directamente con la meta de maximizar el valor de la empresa y la riqueza de los accionistas.”

Si ejemplificamos algunas de las razones financieras más usadas tenemos :

- Razón circulante: se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes
- Razón de prueba del ácido: se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes, dividiendo este resultado entre los pasivos circulantes.
- Deuda total a activos totales: se calcula dividiendo el pasivo total entre el activo total.
- Rotación del inventario: Se calcula dividiendo las ventas entre el inventario.
- Rotación de activo fijo: Se calcula dividiendo las ventas entre el activo fijo neto, es decir, el activo total menos las cuentas de depreciación correspondientes.

Podríamos mencionar muchos ejemplos de razones financieras pero, como ya mencione, el analista financiero puede utilizar todas aquellas que su resultado sea eficiente para el análisis de sus cifras.

Con éste capítulo se dió un panorama contable de lo que es el análisis financiero y los aspectos que vamos a relacionar con el tema de la presente tesis, el outsourcing, dentro de un ente económico. Todo ello, para determinar si el outsourcing es o no una alternativa viable para todos aquellos tomadores de decisiones.



# **CAPÍTULO CUATRO**

**IMPACTO FINANCIERO QUE SE  
TIENE AL ADOPTAR EL  
OUTSOURCING**

## **CAPÍTULO CUATRO**

### **IMPACTO FINANCIERO QUE SE TIENE AL ADOPTAR EL OUTSOURCING**

En el capítulo anterior establecimos los conceptos básicos de los estados financieros , así como del análisis que se hace de ellos, en el presente trataremos de exponer de forma breve cuál es el impacto que se tiene al adoptar el outsourcing dentro de una entidad, los motivos que nos llevan a adoptarlo e incluso los mitos que existen a su alrededor.

Todo ello nos permitirá conocer más a fondo el outsourcing pero desde un punto de vista financiero y su repercusión que tiene en la empresa.

#### **4.1. ¿POR QUÉ ADOPTAR EL OUTSOURCING?**

La decisión de cambiar a una práctica de outsourcing debe seguir un intenso estudio de la situación actual de la compañía, ya que aunque parezca a primera vista una solución ideal para todos los problemas de una compañía, no es aplicable para todos los casos. Si no se mantiene un estricto control sobre quién ofrece el outsourcing definiendo metas y guías de interacción entre el prestador de outsourcing y la empresa cliente (contratante), externalizar la función a subcontratar puede ser una solución muy costosa y contraproducente.

El estudio que se propone para conocer si las necesidades de la empresa corresponden a la implantación de servicios de outsourcing consta de dos partes:

"La primera es una serie de indicadores sobre el desempeño actual de la empresa, a partir de la cual se puede definir si ésta es candidata para contratar servicios de outsourcing. La segunda parte es una metodología de varios pasos en la cual se pretende autoconocer a la empresa en todas sus áreas, sinceramente con ella de manera que sean expuestas las fallas y las metas, para finalmente evaluar los esquemas de outsourcing basándose en los resultados obtenidos".<sup>48</sup>

Los siguientes indicadores pueden tomarse como una serie de preguntas sobre el desempeño de nuestros departamentos con la finalidad de conocer las partes fuertes y débiles del área.

- Carga de trabajo
- Tiempo y esfuerzo requerido para obtener resultados satisfactorios.
- Grado de dependencia de la empresa en cuanto a fines competitivos.
- Costos de mantenimiento de sistemas antiguos.

---

<sup>48</sup> M.J. Major, "Who's minding the store?"; Midrange Systems; 1993

- Necesidad de cambio estructural.
- Flexibilidad del departamento ante cambios bruscos del mercado.
- Grado de confidencialidad.

Después de desarrollar y discutir cada uno de estos puntos, se tiene una visión amplia sobre el desempeño, lo cual ayudará en la siguiente parte: sincerarse con las empresas de manera que el estudio sea honesto y logre determinarse si en realidad es necesaria la contratación de servicios de outsourcing.

A continuación se muestran una serie de pasos que complementarán el estudio, ya que al último se ponen en contienda los servicios de outsourcing, una vez analizada la situación actual, las fallas y demás.

## 4.2. METODOLOGÍA APLICADA ANTES DE ADOPTAR EL OUTSOURCING

Si bien existen muchas buenas metodologías, sabemos que no son aplicables al 100% de los casos ya que la posibilidad del outsourcing en una compañía, es analizada de manera muy particular y siguiendo los propios objetivos corporativos u organizacionales de esta, además depende del servicio que se esté vendiendo. De cualquier forma es necesaria una guía que permita evaluar lo que el prestador de servicios está ofreciendo, para establecer un acuerdo en términos y condiciones ventajosos para ambas partes (cliente y prestador de servicios).

"Se presentan varias etapas que intervienen en el proceso de outsourcing que pueden ayudar a identificar claramente el cambio, en el caso de la compañía cliente:

- Determinar si existen bases para una relación de outsourcing.
- Definir expectativas.
- Analizar la reducción de costos como puntos clave.
- Analizar la mejora del negocio en sus puntos clave.
- Definir metas y formas de alcanzarlas.
- Obtener un cuadro real de costos internos.
- Obtener el compromiso del personal de la organización.
- Condiciones de pago.
- Identificar características específicas.
- Recolectar información.
- Comenzar el proceso de selección de propuestas.
- Evaluar el outsourcing.
- Selección del proveedor.
- Preparativos finales para la implantación.
- Clasificar los sistemas.
- Certeza de que los requerimientos no se van a modificar.
- El contrato de outsourcing se maneja en forma independiente.

- Verificar si las necesidades no se pueden satisfacer de manera interna.
- Existe conocimiento de lo que es el outsourcing" <sup>49</sup>

Ahora veremos de que trata cada uno de estos puntos en forma breve:

#### **4.2.1. Determinar si existen bases para una relación de outsourcing.**

Cualquier esfuerzo para considerar proyectos de outsourcing debe comenzar con una evaluación de las necesidades y objetivos de la organización, y por supuesto, las capacidades actuales. Claro está que este tipo de análisis no se realiza sólo para decisiones de outsourcing, antes de comprar cualquier producto o servicio, los gerentes sobrepesan sus opciones. Sin embargo en estos casos los gerentes optan por el ahorro o la reducción de costos.

El auto-análisis comienza con una serie de preguntas que requieren respuestas totalmente verídicas y honestas. Una buena manera de empezar es analizar el por qué se está considerando el outsourcing. ¿Los costos se han salido de control? ¿La carga de trabajo es excesiva?, etc.

Parte de éste auto-análisis debe incluir también el qué tan bien el outsourcing encaja con la manera en que la organización realiza los negocios, es decir, de su cultura corporativa.

Para algunas empresas el outsourcing será un paso difícil ya que habrá muchas personas que no reconozcan las fallas debido a que son responsables de las mismas, por lo tanto se recomienda un total deseo de participación y cooperación por parte de los involucrados, para encontrar el mejor camino.

Existen procesos en los departamentos de la organización, cuyo trabajo podría ser mejor desarrollado por un experto, o equipo de expertos, en condiciones de calidad, costo y eficiencia mucho mejores. Si la organización identifica este tipo de características para algún área que no forme parte esencial de su negocio y considera que existe un proveedor que puede convertirse en su "socio" en tal materia, debe considerar la posibilidad de outsourcing.

#### **4.2.2. Definir expectativas**

Del paso anterior se obtienen las metas de la empresa, las cuáles se deberán traducir a términos financieros, rapidez, eficiencia, velocidad, mantenimiento, etc. Al contratar outsourcing se espera que los servicios que proporciona el prestador de servicios supere la calidad y eficiencia a los posibles logros de la compañía.

---

<sup>49</sup> Idem., pag 9-21

Cliente y proveedor deben compartir bases comunes, generalmente cuidando dos aspectos relevantes: el primero es la necesidad de mejorar la posición financiera de ambos, reduciendo o estabilizando costos; el segundo, es la necesidad de mejorar la competitividad de ambos a través de un uso más eficiente de los recursos y procesos del negocio.

Para alcanzar el éxito tanto en costos como en calidad de servicio, debe hacerse un trabajo minucioso de identificación y priorización de factores claves para el negocio.

#### **4.2.3. Analizar la reducción de costos como puntos clave**

En este punto se encuentran tal vez las mayores dificultades operativas. ¿Cómo hacer un análisis de reducción de costos, cuando no se conoce la estructura de costos en que se incurre normalmente?. Si el cliente no conoce con certeza cuánto están costándole los procesos o las tareas que va a ceder bajo el esquema de outsourcing no puede cuantificar los ahorros que va a tener, y peor aún, no puede visualizar claramente si va a obtener beneficios del outsourcing, o simplemente va a seguir una "moda gerencial" que le va a traer graves problemas.

Con la marcada difusión del concepto de outsourcing, se está generando la conciencia de cuantificar y costear el trabajo de área de las áreas que componen a la organización, lo cuál marca un paso importante que hará más fácil la toma de decisiones que llevan a contratar los servicios de outsourcing.

#### **4.2.4. Analizar la mejora del negocio de sus puntos clave**

Algunas organizaciones se deciden por el outsourcing para mejorar su posición como negocio y su competitividad. El enfoque debe ser más amplio: concentrándose en la esencia del negocio en todos los niveles de la organización.

#### **4.2.5. Definir metas y formas de alcanzarlas**

Antes de asignar prioridades a las expectativas que se tienen como cliente de un proceso de outsourcing, hay que tener definido qué se quiere lograr, y la mejor manera de alcanzarlo. Si se quieren reducir costos ¿a cuánto asciende una meta realista de reducción?, ¿qué tanto control se quiere conservar al interior de la organización?, ¿porqué se considera que es la parte de la esencia del negocio?, y ¿qué tanto se le va a transferir al proveedor del servicio?

#### **4.2.6. Obtener un cuadro real de costos internos**

Para continuar el estudio es necesario establecer costos actuales que se ven involucrados en la instalación, mantenimiento y uso de algunos servicios; el cálculo de los costos deberá ser detallado y considerar los gastos inherentes, del mismo modo se hará para el caso del outsourcing de manera que se pueda llevar un análisis costo-beneficio.

Se hace mucho hincapié en el aspecto de los costos, tal vez porque es el punto crítico de la definición que puede sustentar una serie de decisiones de carácter estratégico para la organización, y tal vez también porque en muchos casos, es el factor que se relega y queda oculto, hasta el momento en que empiezan a presentarse problemas financieros, o de financiamiento para dar continuidad de los proyectos.

El outsourcing presenta múltiples ventajas, que se pueden ver nulificadas si no se hace una valoración previa objetiva, sistemática y perfectamente cuantificada; la determinación de los costos es fundamental para el proyecto.

#### **4.2.7. Obtener el compromiso del personal de la organización**

Aquí se toca otro aspecto fundamental. La posibilidad de contratar servicios de outsourcing genera fuertes expectativas y reacciones tanto negativas como positivas para el personal de la organización (el cliente). Por una parte están quienes amenazando su trabajo, su puesto, y sus percepciones; frente a una "agresión", reaccionan negativamente y pueden obstaculizar o boicotear el trabajo. Por otro lado se encuentran aquellos que ven en el outsourcing una oportunidad para involucrarse en mejoras tecnológicas, en particular incluso en la estructura del proveedor al pasar a formar parte de su staff y perciben una posibilidad favorable de crecimiento profesional.

La mejor alternativa para prevenir reacciones desfavorables al interior de la organización, al igual que en los procesos de reingeniería, es preparar una estrategia completa de comunicación institucional, al mismo tiempo que los estándares de la nueva cultura corporativa que vendrá como consecuencia natural de los cambios.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

#### **4.2.8. Condiciones de pago.**

Una parte muy importante es lo que se refiere a las condiciones de pago y los términos del contrato. La empresa deberá estudiar qué condiciones de pago será capaz de cumplir y cuánto es el presupuesto con el que cuenta para pagar los servicios de outsourcing, por un lado, y cuánto sería el presupuesto en caso de tener el servicio de forma interna por el otro. Deberá diseñarse una especie de contrato con las condiciones a aceptar (tanto de pago como de desempeño) y los requisitos que desea solicitar. El éxito o fracaso de este esquema depende en gran medida del contrato que se negocie. Es recomendable un documento del mismo tipo, pero enfocado al caso de el servicio interno, ya que contendrá todos los detalles requeridos en caso de optar por este esquema.

#### **4.2.9. Identificar características específicas.**

En este paso se definirán otras características especiales que por su naturaleza tengan que ser estudiadas por separado. Necesidades de documentación, técnicas de transmisión de datos, de información, entre otras. Deberá estudiarse de qué manera puede cumplir con estas características el proveedor de outsourcing.

#### **4.2.10.- Recolectar información.**

Considerando que existen dos fuentes para recabar información se tiene que de la propia organización se debe contar con información de costos reales de los procesos; personal involucrado y/o afectado; aspectos legales relacionados con la planta laboral, con los activos, aspectos contables y administrativos que seguramente se verán modificados, etc.

Del exterior hay que obtener toda la información disponible de proveedores de outsourcing: sus capacidades técnicas, financieras, tiempos de respuesta, experiencia con otros clientes, reputación, etc. De ahí se desprenderán bases para la negociación.

#### **4.2.11.- Comenzar el proceso de selección de propuestas**

En el mercado existen varios proveedores para cada modalidad de outsourcing; cuando se ha completado el expediente de antecedentes de aquellos que resultan de interés, empieza el proceso de solicitud formal de cada uno de ellos. Cada proveedor de outsourcing deberá responder no sólo con una propuesta de precios atractiva, sino con una propuesta integral de "asociación" a largo plazo con beneficio para ambas partes.

#### **4.2.12.- Evaluar el outsourcing.**

Este es el paso más decisivo del estudio; se trata de exponer todos los resultados que se han encontrado en los pasos anteriores, de manera que se tome la mejor alternativa. Desde el momento en que consideramos el outsourcing tenemos una advertencia de que es necesaria una reestructuración en la empresa, en el caso del outsourcing resulta más obvia, mientras que, si se decide llevar las actividades de forma interna es importante estudiar cuales fueron los problemas actuales que condujeron a la realización del estudio.

#### **4.2.13.- Selección del proveedor.**

Aquí el cliente debe poner sobre la mesa qué es lo que busca y lo que le ofrecen, con esto puede comparar, por una parte las prioridades y las metas que la organización ha establecido antes de iniciar todo el proceso, y por la otra, la propuesta de cada uno de los proveedores, para su análisis individual. De la comparación irán surgiendo las calificaciones que darán como resultado la selección de cada uno de ellos: aquel cuya propuesta presente un esquema de trabajo que coincida con el planteado por la propia organización (cliente). Al definir con quien se va a establecer esta relación de negocios, se da el primer paso para la implantación.

#### **4.2.14.- Preparativos finales para la implantación.**

Seleccionado el proveedor, viene la firma de un "acuerdo", que garantice a las partes el compromiso, y permita establecer una relación de mayor confianza para revisar aspectos contables, financieros, técnicos entre otros; que posteriormente se plasmarán en el "contrato". Deben darse una serie de definiciones claras sobre aspectos tales como: el personal involucrado en la transferencia y las condiciones de la misma; los activos que van a ser transferidos y las condiciones; dónde se llevará a cabo básicamente el trabajo y en qué condiciones, así como, el respaldo financiero que garantice la continuidad del trabajo.

También el cliente como el proveedor desarrollan un enorme esfuerzo para llegar al contrato y al inicio de la implementación del servicio de outsourcing. Todo el tiempo que se invierta antes para dejar perfectamente establecidas las bases de un acuerdo de esta naturaleza, será ampliamente recompensado con una labor conjunta sin tropiezos y de grandes beneficios para los involucrados.

**4.2.15.- Clasificar los sistemas.**

Muchos de los sistemas que los gerentes consideran como estratégicos no lo son; un sistema se debe considerar como "estratégico" si éste los diferencia de sus competidores. Los gerentes cometen frecuentemente el error de asumir que sólo porque una función es estratégica, los sistemas que soportan esa función son estratégicos también. Muchos de los gerentes quieren convertir un sistema en estratégico invirtiendo un equipo elegante y costoso, después se dan cuenta que una vez que han gastado mucho dinero, sus sistemas no los diferencian de sus rivales.

**4.2.16.- Certeza de que los requerimientos de la organización no van a cambiar.**

El avance de la tecnología, por supuesto, cambiará las necesidades de la organización; cuando los planes de una compañía es moverse de un mercado a otro o cambiar de faceta potencialmente en el mismo mercado, sus necesidades cambiarán pero el proveedor deberá estar preparado para satisfacer esas necesidades.

**4.2.17.- El contrato de outsourcing se maneja de forma independiente.**

Muchos gerentes piensan que el outsourcing se manejará como una aplicación extra, pero la mayoría de las partes que integran el negocio que soportan no pueden ser fácilmente separadas. Como ejemplo podemos mencionar que las decisiones concernientes a la nómina no pueden ser hechas de manera independiente. La mayoría de los sistemas requieren de datos que otros generan y viceversa y por lo tanto no puede ser exitoso el aislarlo a un sistema que maneja el prestador de servicios. Lo cuál sería una falta de entendimiento de interacción de los sistemas, quizá resultarían retardos en los servicios proporcionados y aumento en los costos de los mismos.

**4.2.18. Verificar si las necesidades no se pueden satisfacer de manera interna.**

Suponemos que detrás del enfoque estratégico contra comodidad los grandes recursos económicos, los recursos humanos de alto nivel, y las prácticas superiores permiten a los prestadores externos ofrecer comodidades y servicios mejores a los que un departamento interno nos pueda ofrecer, de no ser así ni siquiera debemos pensar en el outsourcing.

#### **4.2.19. Existe conocimiento de lo que es el outsourcing.**

Una compañía no podrá controlar lo que no entienda, varios gerentes piensan que porque ninguno en la compañía tiene suficiente pericia para evaluar nueva tecnología, se deben contratar servicios externos. Si se adopta el outsourcing sin tener pleno conocimiento de lo que estamos llevando a cabo, éste puede tener efectos desastrosos puesto que la compañía no tiene experiencia en negociar con este tipo de práctica, ni mucho menos de evaluar la eficiencia de los prestadores del servicio.

### **4.3. MITOS DEL OUTSOURCING**

Existen algunas ideas erróneas sobre las implicaciones que se pueden tener si se contratan servicios de outsourcing, a continuación se presentan algunas de las creencias más frecuentes:

#### **4.3.1. Se perderá el control de la empresa**

El enfoque del outsourcing tradicional es tomar completamente funciones independientes del negocio principal de la empresa, esto contribuye a la inquietud que se tiene de perder el control; esto no debe preocuparnos del todo puesto que son actividades secundarias de las que no depende la sobrevivencia de la compañía; por lo tanto son actividades o áreas que no son estratégicas donde el proveedor contribuye realmente a hacer una diferencia al negocio por su nivel de especialización y experiencia. Para lograr esto debe hacer lo siguiente:

“Primero, clasifique las actividades en estratégicas, las primeras son aquellas en donde el departamento o área están dando un valor agregado a la estrategia del negocio y las segundas se caracterizan por ser repetitivas y de tipo operativo. Segundo, encuentre la forma en como minimizar el rendimiento de esas áreas o actividades no estratégicas, sólo porque una función no es estratégica no significa que no agregue valor. Y tercero, seleccione al proveedor outsourcing que demuestre como puede mejorar el servicio con base en una relación costo-beneficio.”<sup>50</sup>

Una vez que haya sido seleccionado el proveedor, se requiere de un contrato legal para asegurar como se verá mejorado ese servicio. Los niveles de servicio deben acordarse y establecer la periodicidad con que deben reportarse. La regla es definirlos, monitorearlos y reportarlos; así tendremos las herramientas necesarias para tener controlada la relación ya que conoce perfectamente el alcance y las medidas de servicio.

---

<sup>50</sup> Ibidem., pag 9-21,

#### **4.3.2. No puedo dejar que gente externa tenga acceso a nuestros datos**

La relación entre la empresa y el proveedor externo, está soportada por un contrato legal, que incluye cláusulas de confidencialidad y no competencia durante y después del contrato de outsourcing. Así también se protege toda la información que sea considerada como secreto industrial o de no divulgación a fin de que sea dada a conocer únicamente a los empleados subcontratados clave y se les concientiza de dicha confidencialidad.

#### **4.3.3. ¿Qué pasará con el personal?**

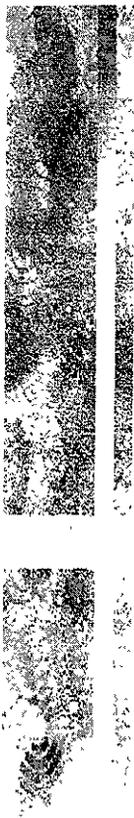
La tendencia es cada vez mayor hacia que, las empresas formen fuerzas de trabajo reducidas, integradas por personal clave, para ganar mayor responsabilidad y rapidez de respuesta. El outsourcing es una forma de lograrlos; en este proceso se requiere del desprendimiento de personal, sin embargo hay alternativas que ayudan a evitarlo como son:

- Aprovechar la rotación natural de personal.
- Ubicar al personal que será ajustado en otras posiciones que sean compatibles con sus habilidades.
- Implementar planes de desarrollo estableciendo planes de carrera, incluyendo la parte técnica y de habilidades.

#### **4.3.4. Mi costo es menor al que me ofrece el proveedor**

La teoría de las economías de escala es que compañías grandes tienen menor promedio de costos que las compañías pequeñas, debido a la producción en masa y la eficiencia del personal especializado. La producción en masa reduce el promedio de costos asignando los costos fijos en más unidades de salida y recibiendo descuentos por volumen en sus entradas. La especialización del personal reduce los costos ya que se asigna a los trabajadores a enfocarse en las tareas en las que ellos están mejor preparados. Todo ello son razones suficientes para demostrar que es muy factible que el proveedor externo (de servicios de outsourcing) sea menos costoso que la empresa que está evaluando el outsourcing; sin embargo, puede darse el caso y éste debe ser analizado en forma independiente, ya que algunas veces no están considerándose algunos "costos ocultos", como son los costos que se producen por la falta de disponibilidad del equipo, pérdida de activos o los tiempos muertos que tiene el personal de la empresa.

Después de realizar una reflexión sobre el outsourcing podríamos determinar cuáles son las repercusiones financieras en una empresa que pretende hacerlo, basándose en sus cifras a través de un proyecto de inversión que nos indique si el outsourcing es la mejor manera de evitar excesivos costos que sufren actualmente las empresas. Este ejemplo se manejará en el capítulo siguiente viéndolo como un caso práctico.



# **CAPÍTULO CINCO**

## **CASO PRÁCTICO**

## **CAPÍTULO CINCO**

### **CASO PRÁCTICO**

El presente caso tiene como finalidad dar a conocer la aplicación práctica de lo que hemos venido detallando, el outsourcing, en una empresa líder en el mercado en el ámbito de la telefonía celular; primeramente mencionaremos algunos aspectos de la empresa que nos permitan conocerla un poco mas a fondo.

#### **5.1. BLACKCEL, S.A.**

Blackcel S.A. es la empresa de telefonía celular líder en el país. Esta posición se ha logrado gracias al esfuerzo y dedicación de todos los que la conforman. En Blackcel. S.A. se ha demostrado que esta formada por gente de reto que se compromete a luchar por alcanzar una meta en común. El reto es ofrecer el más alto nivel de servicio y demostrar mayor eficiencia en todas las tareas que realiza, para satisfacer permanentemente al cliente. El principal objetivo que se persigue es satisfacer a la gente.

#### **5.2. MISIÓN**

La Misión de Blackcel, S.A. es mantener el liderazgo en el mercado nacional de las comunicaciones inalámbricas, con el fin de alcanzar y exceder los objetivos financieros y de crecimiento de sus accionistas.

Para lograr estos objetivos debemos anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas de servicio.

El trabajo contribuirá al cumplimiento de la misión si se rige por los siguientes principios :

- Buscar la excelencia operacional, enfocándose a resultados y no a volumen de actividades.
- Desarrollar sistemas de trabajo orientados al cumplimiento de la Misión, haciendo fácil su servicio y la atención al cliente.
- Ser innovadores y creativos para proveer un servicio de máxima calidad, siendo flexible para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Respetar, apoyar y estimular al personal, dándole capacidad, autoridad y responsabilidad, que le permitan mejorar su desempeño y desarrollo profesional.
- Mantener su servicio a la vanguardia tecnológica.
- Trabajar en conjunto con sus Distribuidores Autorizados para crear una relación de socios basada en el respeto, la confianza y profesionalismo.

- En sus acciones diarias, busca aprovechar sus fortalezas y la presencia a nivel nacional para dar un servicio de excelencia a sus clientes y hacer realidad su Misión.

### 5.3. ORGANIZACIÓN

A fin de optimizar la operación y el servicio a sus clientes se ha organizado en Regiones de trabajo que comprenden diferentes áreas geográficas de nuestro país. Cada una de éstas Regiones tiene una estructura administrativa muy similar. Adicionalmente existe un área de Oficinas Centrales (Corporativo) que brinda apoyo a la operación de todas las Regionales que integran la empresa.

### 5.4. HISTORIA

La empresa es muy joven pero con una gran historia. Se remonta a 1985 cuando iniciamos la instalación y operación de un sistema de radiotelefonía móvil (teléfono en el automóvil) en el Distrito Federal.

En el año de 1994 surge la marca **Blackcel** cuando comienza a ofrecer los servicios de telefonía celular en la ciudad de Tijuana B.C., al autorizar la Secretaría de Comunicaciones y Transportes la introducción de la telefonía celular en nuestro país.

A partir de 1997 expande los servicios de telefonía celular en el Distrito Federal y su zona metropolitana y paulatinamente ofrece el servicio a nivel nacional.

Al día de hoy, **Blackcel** es la empresa líder en telefonía celular a nivel nacional.

### 5.5. PRODUCTO

Blackcel, S.A. , es una empresa que ofrece a sus clientes la posibilidad de comunicarse a través de un sistema de telefonía celular con infraestructura propia y con un gran respaldo tecnológico.

Su producto es el servicio de la comunicación personal, la comunicación a través de modernos sistemas con tecnología celular vía frecuencias de radio.

Además de su producto ofrece un servicio de excelencia. Vendiendo teléfonos ofrece a sus clientes un Sistema Integral de Comunicación Personal con la más amplia cobertura a nivel nacional y toda una gama de servicios que le permitan ser localizado y mantenerse en contacto en cualquier momento.

No es únicamente la telefonía celular lo que ofrece; los servicios de comunicación que se pueden ofrecer son muy variados y cada día el avance tecnológico permitirá ofrecer un servicio a la vanguardia de la tecnología.

## **5.6. MARCA**

Blackcel es la marca comercial bajo la cual opera nuestro sistema de telefonía en las ciudades más importantes de nuestro país, ofreciendo a sus usuarios un servicio integral de comunicación.

## **5.7. NORMAS DE TRABAJO**

### **AUMENTOS DE SUELDOS**

- 1.- En la empresa se conceden aumentos por ajuste, por promoción y por méritos. Tales aumentos son administrados por los vicepresidentes, directores y gerentes de área conjuntamente con la división de recursos humanos.
- 2.- Toda revisión de sueldos estará basada en una evaluación del desempeño
- 3.- Los incrementos de sueldos se basarán en el "Tabulador" y "Guía de incremento de sueldos", aprobados por la Dirección General.
- 4.- Toda modificación de sueldos será informada al departamento de nóminas exclusivamente a través de la división de recursos humanos. Los puestos de dirección y vicepresidencia serán administrados por la dirección.
- 5.- Para efectos de revisiones posteriores de sueldo, se considerará como fecha de aniversario la del último aumento por promoción o mérito.
- 6.- Las revisiones de sueldo de personal infrapagado, deberán ser realizadas, de acuerdo a la "Guía de incrementos autorizada", considerando que en todos los casos el sueldo del empleado deberá ser ajustado por lo menos al sueldo mínimo del puesto.
- 7.- Ningún aumento de sueldo podrá ser comunicado al personal, antes de recibir la información de recursos humanos que ha sido autorizado.
- 8.- Todos los aumentos de sueldo serán efectivos a partir del primer día del mes.

## COMPENSACIONES

- 1.- Todo nuevo empleado será contratado en el mínimo del rango correspondiente, excepto en los siguientes casos:
  - a) Contratación entre el mínimo y el medio, cuando las condiciones del mercado lo exijan y con aprobación del departamento de compensaciones.
  - b) Contratación entre el medio y el máximo, en casos excepcionales, se requiere la aprobación del vicepresidente o el director respectivo o el de recursos humanos.
- 2.- La aplicación de incentivos en cualquier área de la organización deberá ser discutida con la división de recursos humanos, antes de su implantación.
- 3.- El paquete de prestaciones se definirá en la división de recursos humanos para ser autorizado por la Dirección General y será revisado periódicamente en función de las condiciones de mercado.
- 4.- La división de recursos humanos, a través del departamento de compensaciones, es responsable de coordinar y vigilar la correcta y consistente aplicación de la política de compensaciones y organización.

## TABULADOR

- 1.- Toda modificación a las líneas de políticas de sueldos de la empresa se determinará por la división de recursos humanos a través de su departamento de compensaciones, en base al criterio y presupuesto señalado por la Dirección General.
- 2.- Los tabuladores de sueldos se revisan periódicamente debiendo ser autorizados por la Dirección General.
- 3.- La Dirección General fijará en qué posición debe estar nuestra línea salarial en relación al mercado.
- 4.- En el tabulador se asignarán márgenes que en cada nivel establecerán el punto mínimo, medio y máximo.

PUNTO MINIMO	CORRESPONDERA AL SUELDO DE CONTRATACION, QUE DEBERA PAGARSE A EMPLEADOS QUE CUMPLEN LOS REQUERIMIENTOS MINIMOS DEL PUESTO
PUNTO MEDIO	CORRESPONDERA AL SUELDO QUE DEBERA PAGARSE A EMPLEADOS EXPERIMENTADOS CUYO DESEMPEÑO SEA PLENAMENTE SATISFACTORIO.

**PUNTO MAXIMO CORRESPONDERA AL SUELDO QUE DEBERA PAGARSE A EMPLEADOS QUE CLARAMENTE EXCEDAN LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**

5.- El sueldo de los ocupantes de un puesto deberá enmarcar dentro de los límites inferior y superior estableciendo para el grupo en el cual está valuado.

6.- Los niveles, los rangos y los sueldos, se manejaran en forma confidencial y no deberán ser dados a conocer a los empleados, ni investigados por empleados que no requieran esta información para el desempeño de sus funciones.

**PROMOCIONES**

1.- Será considerada promoción, el paso de un puesto a otro de nivel superior, de no ser así, será considerado cambio.

2.- El cambio de puesto no implica revisión de sueldo, ni modificación de fecha de revisión.

3.- La emisión de formas de movimiento de personal por cambio de puesto o sueldo, es responsabilidad de la división de recursos humanos; por lo que todo cambio o promoción deber ser discutido con el gerente de personal, en combinación con el rea de compensaciones, para posteriormente formular el aviso respectivo a nominas.

4.- El aumento por promoción deberá ajustarse cuando menos al mínimo del nuevo puesto y simultáneamente a la fecha de promoción.

**TIEMPO EXTRA**

1.- La forma de autorización de tiempo extraordinario, debe expresar y justificar claramente el motivo de este tiempo y debe estar autorizado por el Jefe inmediato y el Gerente respectivo, indicando el día y número de horas.

2.- La autorización de tiempo extra debe ser previa a la ejecución del trabajo.

3.- El pago de tiempo extra se hará de acuerdo a lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo en su artículo 67.

4.- Al tiempo trabajado en sábado o domingo y/o en día de descanso semanal, no se adicionarán las horas extras trabajadas durante la semana, por lo que el pago de este tiempo ser exclusivamente doble y no triple.

5.- Sólo se pagara tiempo extra al personal de empleados hasta nivel de Jefe.

## PERMISOS

- 1.- Todos los permisos que sean concedidos a los empleados se otorgarán sin goce de sueldo, a excepción de aquellos solicitados por matrimonio, defunción de un familiar en primer grado, alumbramiento de la cónyuge o enfermedad certificada por el médico de la empresa.
- 2.- Es requisito indispensable para conceder un permiso, que se solicite con la debida antelación, que se otorgue por escrito y que esté autorizado por el gerente del área correspondiente, excepto en permisos concedidos por defunción.
- 3.- Los permisos solicitados por más de 15 días, deberán ser acordados con las gerencias de personal antes de ser otorgados.
- 4.- No se aceptan permisos como acumulación a puentes o vacaciones.
- 5.- En caso de que se otorgue un permiso, no se sustituirá al personal con contrataciones temporales.

## SANCIONES

- 1.- A efecto de que las medidas correctivas sean consistentes en toda la empresa, antes de aplicar cualquier sanción deberá acordarse con las gerencias de personal de cada centro de trabajo.
- 2.- Cuando por algún motivo se tenga que suspender de sus labores a algún empleado, esta suspensión sólo se aplicará en los días martes, miércoles y/o jueves.
- 3.- Las sanciones que impliquen descuentos por nomina sólo podrán ser tramitadas por las gerencias de personal de los centros de trabajo.

## 5.8. PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA

Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos que tienen por objeto:

- Compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada de las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales, agregadas en procedimientos.
- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.

Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

El contar con la descripción de los procedimientos permite difundir entre el personal operativo los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina y se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados a los que se les asignan actividades involucradas en un determinado procedimiento. Este hace extensivo el conocimiento de la forma en que se realizan las diferentes actividades internas, desterrándose de las prácticas de exclusividad del conocimiento y de acceso a la información en un solo o algunos funcionarios o empleados de la institución.

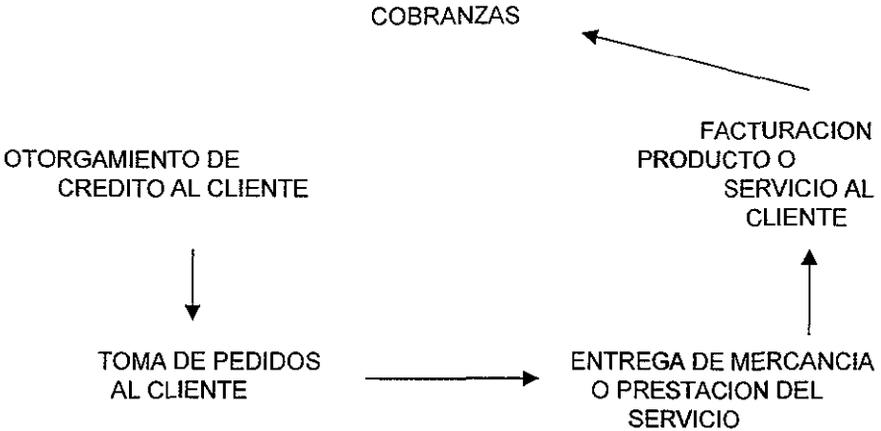
Los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa son muchos, por ello sería un análisis muy exhaustivo el mostrar cada uno de ellos, para esto la empresa cuenta con un Manual de Procedimientos que determinará cuales son los pasos a seguir en cada fase o etapa de los procedimientos, inclusive nos muestra los formatos, el número de copias, quién, n recibe, quien elabora, quien autoriza, etc.

En el presente trabajo únicamente nos enfocaremos a algunas de las áreas administrativas para mostrar como se llevan a cabo los procedimientos del área, únicamente de forma general sin entrar a detalle de cada una de las operaciones realizadas por la empresa. Para ello se mencionaran las áreas más representativas:

Mencionaremos como se llevan a cabo las actividades de la empresa clasificando las actividades en ciclos de transacciones según los ciclos que nos marca el control interno, siendo estos los siguientes:

## INGRESOS

De forma gráfica quedaría representado como sigue:

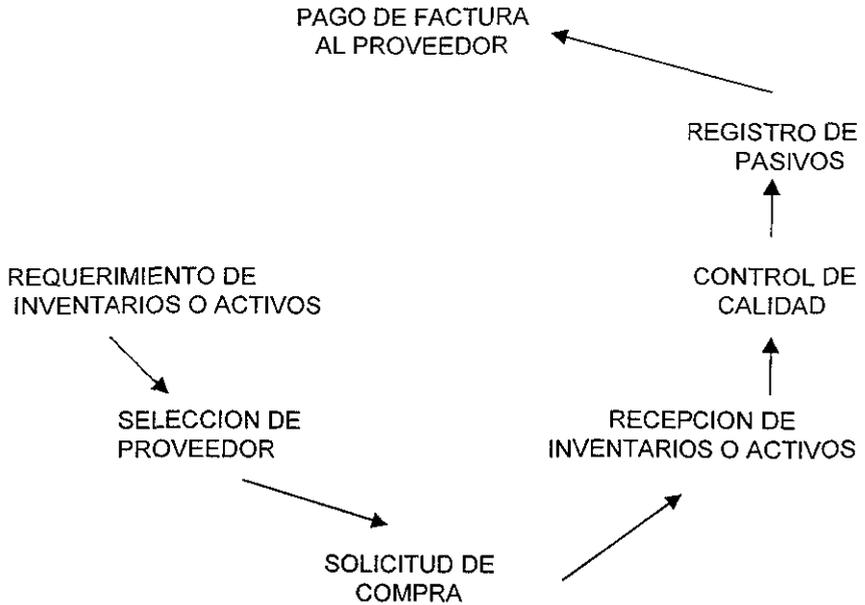


Los pasos que componen este ciclo son:

1. Otorgamiento de crédito a través de una solicitud de crédito
2. Toma de pedidos a clientes a través de un pedido de cliente
3. Entrega de mercancía o prestación de servicios por medio de una orden de embarque, se hace el asiento contable de costo de ventas a facturación de almacén.
4. Facturación de mercancía o servicio a clientes por medio de una factura de ventas, nota de crédito o nota de cargo, se realizan los asientos contables de ventas, ingresos, facturación de clientes, pasivo por impuestos y pasivo por garantías.
5. La cobranza de clientes se hace por un reporte de cobranza y se afectan las cuentas de bancos, clientes y provisión para cuentas incobrables.

**COMPRAS**

De forma gráfica quedaría representado como sigue:



Los pasos que componen este ciclo son:

1. Requerimiento de inventario o activos con una requisición de compra.
2. Selección de un proveedor a través de una forma de cotización.
3. Solicitud de compra por medio de una orden de compra y contratos, se registra un pasivo por contratos ya firmados.
4. Recepción de inventario o activo por medio de un reporte de entrada al almacén, n o un reporte de recepción de activo; se registra un pasivo por inventario o activo recibido.
5. Control de calidad mediante un reporte de control de calidad; se registra la cancelación de pasivo parcial o total por no cumplimiento del proveedor.

6. Registro de pasivos a través de la elaboración de contrarecibos y solicitudes de cheque; se registra la cancelación de pasivos por la elaboración de cheque.

7. Pago de facturas al proveedor, elaborando una póliza cheque con su cheque correspondiente.

## NÓMINAS

De forma gráfica quedaría representado como sigue:



Los pasos que componen este ciclo son:

1. Reclutamiento y selección de personal mediante la requisición de personal y una solicitud de empleo; se registra un pasivo, si es a través de terceros.

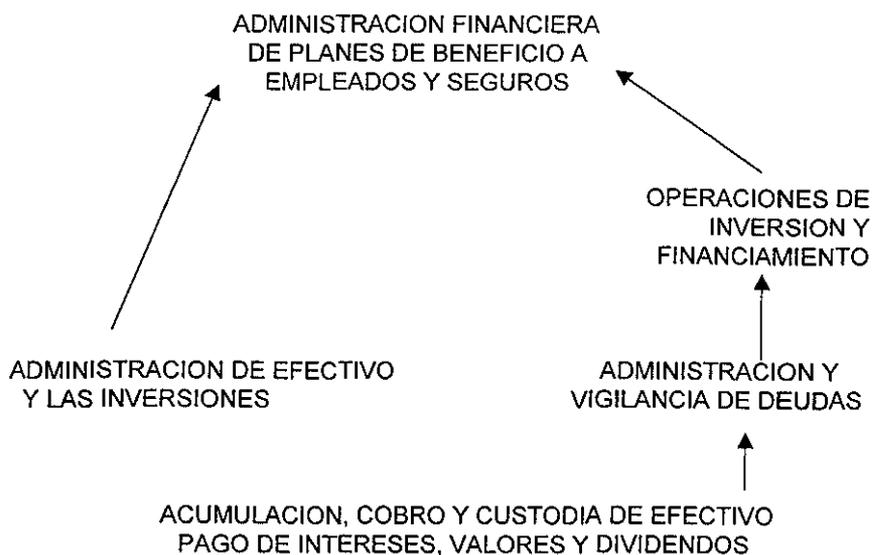
2. Contratación del personal a través de los contratos de trabajo; se registra el pasivo por sueldos e impuestos y el pasivo por obligaciones laborales.

3. Informes de asistencia a través de los informes de tiempo, tarjetas de reloj, autorización de tiempo extra, etc.; se registran pasivos por sueldos y tiempo extra, así como los pasivos por impuestos.

4. Informes y control de nomina a través de la autorización de premios por asistencia, pagos extras, vacaciones y pagos adicionales; se registra la cancelación de pasivos por sueldos y de pasivos por pagos anticipados y préstamos.
5. Desembolso de efectivo mediante las pólizas cheque y los recibos de nomina; se registra la cancelación de pasivos por sueldos y el pago de impuestos.
6. Evaluación y promoción de personal mediante los reportes de evaluación del desempeño y los avisos de promoción de personal.

### TESORERÍA

De forma gráfica quedaría representado como sigue:



Los pasos que componen este ciclo son:

1. Administración del efectivo y las inversiones por medio de los instrumentos adquiridos como inversiones mediante contratos por inversiones; se registra la compra y venta de inversiones en valores y la amortización de diferidos en relación con las inversiones.

2. Acumulación, cobro y pago de intereses y dividendos por medio de contratos de préstamos, pagarés, letras de cambio y documentos soporte de pagos , así como el acta de asamblea en pago de dividendos; se registran las acumulaciones, cobros y pagos de intereses y dividendos, y, la amortización de diferidos en relación con deudas.

3. Custodia de efectivo y valores a través, de las acciones emitidas, las pólizas de seguro, el flujo de efectivo, las rotaciones de cartera, los documentos sujetos a cobro, los fondos fijos de reservas para cuentas malas, inclusive se puede corroborar con las chequeras y el libro de bancos; se registrarán los pasivos por seguros contratados, deudores por cobro de siniestros y las bases para incremento o decremento.

4. Administración y vigilancia de deudas a través de los flujos de efectivo y el control de vencimientos por créditos obtenidos.

5. Operaciones de inversión y financiamiento a través, de los comprobantes de inversión, los contratos por obtención de créditos y los reportes de tasas y tipos de cambio; se registra el pasivo por préstamos contratados, capital por aportaciones adicionales, traspasos de consolidación de pasivos y capital de transformación de deuda a aportaciones de capital.

6. Administración financiera de planes de beneficio a empleados y seguros por medio de los planes de beneficio y pólizas de seguro y endosos; se registran los pasivos por obligaciones laborales.

Después de haber dado un vistazo a las generalidades de la empresa, sería muy extenso si hiciéramos un estudio de todas y cada una de las posibles actividades a subcontratar, por ello nos enfocaremos a una actividad que en la actualidad muchas empresas están optando por ella; la actividad es la subcontratación de personal que se dedique a la limpieza. Para ello es necesario que veamos una panorámica de el catálogo de cuentas que se maneja para los empleados de Blackcel, S.A. de C.V.

## **5.9. CATÁLOGO DE CUENTAS**

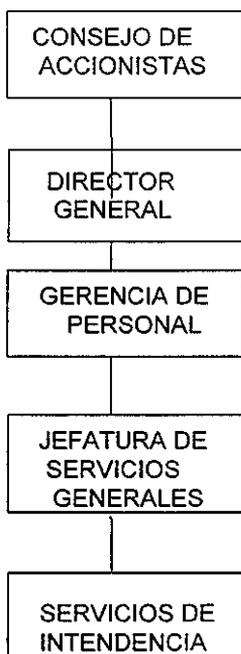
1110-000-000 CAJA  
1120-000-000 BANCOS  
1120-001-000 BANCOMER  
1120-002-000 BANAMEX  
1130-000-000 CLIENTES  
1140-000-000 DOCUMENTOS POR COBRAR  
1150-000-000 DEUDORES DIVERSOS  
**1160-001-000 CREDITO AL SALARIO**

1170-000-000 IVA ACREDITABLE  
1210-000-000 TERRENO  
1220-000-000 EDIFICIO  
1225-000-000 MOBILIARIO Y EQUIPO  
1230-000-000 EQUIPO DE TRANSPORTE  
1252-000-000 DEPRECIACION DE MOBILIARIO Y EQUIPO  
1255-000-000 DEPRECIACION DE EQUIPO DE TRANSPORTE  
1330-000-000 GASTOS DE ORGANIZACION  
1340-000-000 GASTOS DE INSTALACION  
1350-000-000 AMORTIZACION DE GASTOS DE ORGANIZACION  
1351-000-000 AMORTIZACION DE GASTOS DE INSTALACION  
2100-000-000 PROVEEDORES  
2110-000-000 ACREEDORES  
2120-000-000 DOCUMENTOS POR PAGAR  
2130-000-000 IMPUESTOS POR PAGAR  
**2130-001-000 I.S.R A EMPLEADOS**  
**2130-002-000 RETENCIONES IMSS TRABAJADORES**  
**2130-003-000 IMSS PATRONAL**  
**2130-004-000 SAR**  
**2130-005-000 INFONAVIT**  
**2130-006-000 2% SOBRE NOMINA**  
2160-000-000 IVA TRASLADADO  
2240-000-000 DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO  
3100-000-000 CAPITAL SOCIAL  
3200-000-000 RESERVA LEGAL  
3400-000-000 RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES  
4000-000-000 VENTAS  
5000-000-000 COMPRAS  
6000-000-000 GASTOS DE VENTA  
**6000-001-000 SUELDOS ORDINARIOS**  
**6000-002-000 TIEMPO EXTRA**  
**6000-003-000 PRIMA DOMINICAL**  
**6000-004-000 AGUINALDO**  
**6000-005-000 VACACIONES**  
**6000-006-000 PRIMA VACACIONAL**  
**6000-007-000 CUOTAS IMSS PATRONAL**  
**6000-008-000 CUOTAS SAR**  
**6000-009-000 CUOTAS INFONAVIT**  
**6000-010-000 2% SOBRE NOMINA**  
6500-000-000 GASTOS DE ADMINISTRACION  
**6500-001-000 SUELDOS ORDINARIOS**  
**6500-002-000 TIEMPO EXTRA**  
**6500-003-000 PRIMA DOMINICAL**  
**6500-004-000 AGUINALDO**  
**6500-005-000 VACACIONES**

**6500-006-000 PRIMA VACACIONAL**  
**6500-007-000 CUOTAS IMSS PATRONAL**  
**6500-008-000 CUOTAS SAR**  
**6500-009-000 CUOTAS INFONAVIT**  
**6500-010-000 2% SOBRE NOMINA**  
7000-000-000 OTROS GASTOS  
7500-000-000 OTROS PRODUCTOS  
8000-000-000 PRODUCTOS FINANCIEROS  
8500-000-000 GASTOS FINANCIEROS

Así mismo, presentamos únicamente como se presenta el área de limpieza en la actual carta de organización de la empresa

**5.10. CARTA DE ORGANIZACIÓN ACTUAL (ORGANIGRAMA)**



Se propone subcontratar el servicio de intendencia puesto que resulta un gasto muy fuerte para la empresa como se presenta en cifras en el siguiente estado financiero:

## 5.11. ESTADOS FINANCIEROS

BLACKCEL, S.A DE C.V.	
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999	
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>	
CAJA	134 35
BANCOS	30,024 64
CUENTAS	576,968 74
INCOBRABLES	(63,434 94)
FILIALES	508,309 99
DISTRIBUIDORES	218,104 44
FUNCIONARIOS	2,129.41
DEUDORES	4,363 44
MATRIZ Y SUCURSALES	(1,248,515 27)
IVA ACREDITABLE	1,338,820 22
ANTICIPOS	50,024 02
ALMACENES	566,067.19
TOTAL CIRCULANTE	1,982,996 22
	-
<u>ACTIVO FIJO</u>	
RADIO BASES	4,946,388.23
CONMUTADORES	36,300.18
MOBILIARIO Y EQUIPO	48,389.12
EQUIPO DE TRANSPORTE	8,000.17
EQUIPO DE COMPUTO CENTRAL	166,892.99
EQUIPO DE COMPUTO PERIFERICO	27,634 60
EDIFICIOS	22,212.20
TERRENO	15,746.64
DEPRECIACION	(1,328,862.61)
BIENES EN PROCESO	3,318,594.21
REVAL.DEP EQUIPO	136,684.73
	-
TOTAL FIJO	7,397,980.46
	-
<u>ACTIVO DIFERIDO</u>	
GASTOS DE INSTALACION	-
AMORT DE GASTOS DE INSTALACION	54,735.86
MEJORAS A EDIFICIOS	-
AMORT.MEJORAS	6,026.46
TITULOS DE CONCESION SCT	-
AMORT ACTUAL TITULOS DE CONCESION	1,393,789 57
INTERCONEXIONES A LA RED	-
AMORT.INTERCONEXIONES	535 19
RENTAS PAGADAS POR ANTICIPADO	-
AMORT RENTAS PAGADAS POR ANTICIPADO	2,725 28
ASIGNACION NOS.GEOGRAFICOS	13,746.28
DEPOSITOS EN GARANTIA A ARRENDADORAS	8,423.16
SEGUROS	-
AMORT.FIANZAS	1,415.80
RET.INT.CUENTAS DE CHEQUES M.N.	146.23

DERECHOS		-
AMORT DE LOS DERECHOS		32,357.04
PROGRAMAS P/EQ DE COMPUTO		-
AMORT ALMACÉN DE EQUIPO		373,422.59
		-
TOTAL DIFERIDO		1,887,323.44
		-
TOTAL ACTIVO		11,268,300.11
		-
PASIVO Y CAPITAL		
PASIVO		
PROVEEDORES		164,979.79
DISTRIBUIDORES		42,362.34
ARRENDADORAS		249.15
CHEQUES REVOCADOS		400.53
IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS DEL TRABAJO		
10% S/HONORARIOS P F		
15% IVA RETENIDO HONORARIOS		
10% S/ARRENDAMIENTO		
15% IVA RETENIDO ARRENDAMIENTOS		
5% INFONAVIT		
RETENCIÓN INFONAVIT EMPLEADOS		
SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO S A.R		
APORTACION VOLUNTARIA RETIRO		
2% S/NOMINAS		
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL		
CESANTIA Y VEJEZ		
PARTICIPACION AL GOBIERNO		
P.T.U. PROVISIÓN		
<b>IMPUESTOS Y DERECHOS POR PAGAR</b>		<b>1,469,454.23</b>
IVA TRASLADADO		1,665,732.48
Total de pasivo a corto plazo		3,343,178.52
DEPOSITOS EN GARANTIA DE CLIENTES		132,417.52
COMISIONES		453,999.17
TRASP.INTERESES FINANCIAMIENTOS FILIALE		1,574,539.48
TRASP.FINANCIAMIENTOS MAYOR 1 AÑO TELME		2,490,061.74
TOTAL PASIVO		6,745,681.17
CAPITAL		1,000,000.00
RESULTADO EJERCICIO 1998		1,095,577.64
UTILIDAD DEL EJERCICIO		2,427,041.30
TOTAL CAPITAL		4,522,618.94
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		11,268,300.11

BLACKCEL, S.A. DE C.V.		
<b>ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999</b>		
<b>INGRESOS</b>		
VENTA DE EQUIPO	9,023,254.79	
SERVICIOS ADICIONALES	2,726,579.46	
DESCUENTOS SOBRE VENTAS	(917,584.48)	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>10,832,249.77</b>
<b>COSTO</b>		
GASTOS A PROYECTOS	(3,482,447.72)	
RENTA DE ESPACIOS DISTRIBUIDORES PERSON	(452,337.37)	
SUELDOS Y SALRIOS DIRECTOS	(1,110,435.90)	
<b>TOTAL COSTO</b>		<b>(5,045,220.99)</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		
MEDIOS PUBLICITARIOS ALTERNATIVOS-CORPO	(17,323.15)	
HONORARIOS PERSONAS FISICAS	(346,552.68)	
COMISIONES	(1,721,187.12)	
FIANZAS	(49,678.58)	
ESTIMACION PARA CUENTAS INCOBRABLES	(34,609.21)	
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>		<b>(2,169,350.74)</b>
<b>GASTOS DE OPERACION Y ADMINISTRACION</b>		
SUELDOS Y SALARIOS	(480,418.23)	
RENTA EDIFICIOS	(10,114.07)	
MANTTO.MOBILIARIO Y EQ	(15,171.10)	
MANTTO.EQUIPO DE TRANSPORTE	(5,057.03)	
MANTTO EQUIPO DE COMPUTO	(10,114.07)	
MANTTO.EDIFICIO	(15,171.10)	
MANTTO.OFICINA	(20,228.14)	
DIVERSOS	(30,342.20)	
RECARGOS	(45,513.31)	
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION Y ADMINISTRACION</b>		<b>(657,414.42)</b>
<b>DEPRECIACION Y AMORTIZACION</b>		
<b>TOTAL DEPRECIACION Y AMORTIZACION</b>	<b>(80,827.78)</b>	
ASIGNACION GTOS ADMINISTRACIO	(350,943.65)	
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>		<b>2,528,492.19</b>
<b>COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO</b>		
TRASP.GASTOS FINANCIEROS FILIALES	(244,440.91)	
INTERESES FONDO REVOLVENTE	19,910.15	

COMIS POR PROTECCION DE CHEQUES	(91,353.58)	
PROMOCIONES	81,405.16	
PERDIDA CAMBIARIA REALIZADA	(134,000.68)	
UTILIDAD CAMBIARIA REALIZADA	150,733.92	
EFEECTO X POSICION MONETARIA	90,441.72	
EFEECTO TERCER DOCUMENTO	76,804.28	
ASIGNACION PTU	(50,950.93)	
TOTAL COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	(101,450.88)	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-	2,427,041.30

### BLACKCEL, S.A. DE C.V.

#### ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA POR EL PERIODO

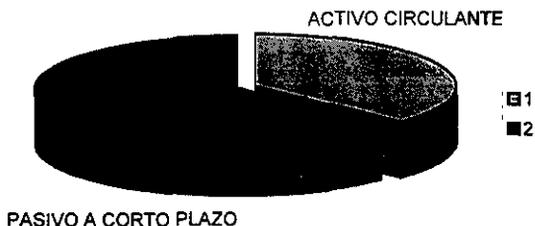
COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

Operación		
Utilidad neta		2,427,041.30
Partidas aplicadas a resultados que no requieren la utilización de recursos		
Depreciación	917,584.48	
	1,509,456.82	
Disminución de cuentas por cobrar	200,640.00	
Aumento en inventarios	(4,028.00)	
Disminución de proveedores	(272,308.00)	
Recursos generados por la operación	1,433,760.90	
Emisión de obligaciones	299,744.00	
Amortización en terminos reales de las obligaciones	(71,288.00)	
Amortización en terminos reales de los prestamos	(269,800.00)	
Pago de dividendos	(170,088.00)	
Recursos utilizados en actividades financieras	(211,432.00)	
Inversión		
Adquisiciones de activo	299,516.00	
Recursos utilizados en inversión	299,516.00	
Aumento de efectivo	922,812.90	
Efectivo en inversiones temporales al principio del periodo	892,653.91	
Efectivo en inversiones temporales al final del periodo	30,158.99	

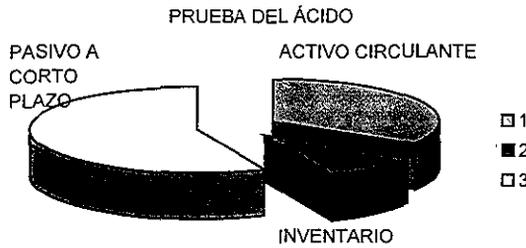
BLACKCEL, S.A. DE C.V.					
ESTADO DE VARIACIONES AL CAPITAL CONTABLE					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999					
Concepto	Capital social	Utilidades retenidas			Total de la inversion de accionistas
		no aplicadas en años anteriores	del año	RETANM	
Saldos al 1 de enero de 1998	1,838,773.60				1,838,773.60
Variaciones:					
Aplicacion de cifras del RETANM del año				256,804.00	256,804.00
Utilidad el año			2,427,041.30		2,427,041.30
Saldos al 31 de diciembre de 1998	1,838,773.60		2,427,041.30	256,804.00	4,522,618.90
Variaciones:					
Aplicación de la utilidad del ejercicio 1999		2,427,041.30	(2,427,041.30)		-
Dividendos decretados		(56,170.00)			(56,170.00)
Aplicación de cifras de RETANM del año				(1.00)	(1.00)
Utilidad el año			2,419,908.20		2,419,908.20
Saldos al 31 de diciembre de 1999	1,838,773.60	2,370,871.30	(7,133.10)	256,803.00	6,886,356.10

Si hiciéramos un análisis financiero de la situación de la empresa tenemos que según las razones de liquidez tenemos que:

•  $\text{Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}} = \frac{1,982,996.22}{3,343,178.52} = 0.59$



• Prueba del ácido =  $\frac{A. Circ - Invent.}{Pasivo a corto plazo} = \frac{1,982,996.22 - 566,067.19}{3,343,178.52} = 0.42$



Deudas a activos totales =  $\frac{Deuda total}{Activos totales} = \frac{6,745,681.17}{11,268,300.11} = 0.59$



Tomando en consideración las cifras obtenidas tenemos que en la primera razón financiera el pasivo a corto plazo es casi el doble de nuestro activo circulante; podemos observar que el rubro de impuestos implica sostener a nuestros empleados es muy fuerte lo que se traduce en altos pasivos. Por ello aunque en la razón deuda a activos totales muestra que nuestros activos cubren fácilmente nuestras deudas eso no implica que tengamos dentro de la entidad una liquidez suficiente.

Por ello consideramos que si una empresa adopta la práctica del outsourcing se verá beneficiada en su liquidez, puesto que nuestras deudas a corto plazo se verán disminuidas, al convertirlas en diferidas o en pasivo a largo plazo.

En el siguiente cuadro ejemplificaremos lo que implica contratar a un empleado desde el reclutamiento hasta la evaluación del desempeño comparandola con los pasos o gastos que se necesitan para allegarse de un proveedor externo.

CONCEPTO	EMPRESA	SUBCONTRATACION
RECLUTAMIENTO	* Anuncios en medios de comunicación	* Estudio de mercado para encontrar posibles proveedores
SELECCION	*Entrevistas a los posibles candidatos * Aplicación de exámenes: - Socioeconómico - Médico - Psicológico * Decisión	* Entrevistas a los posibles proveedores * Selección del proveedor
CONTRATACION	* Negociación del sueldo y prestaciones tales como: - Aguinaldo - Prima vacacional - PTU - Aportaciones al IMSS - SAR - INFONAVIT - 2% sobre nómina - Tiempo extra - Crédito al salario - Prima dominical - Cuota sindical - Fondo de ahorro - Bonos de puntualidad - Vales de despensa - Capacitación, etc..	* Contratación con el proveedor
EVALUACION	* Evaluaciones periódicas del personal para promociones o	* Evaluación de los servicios subcontratados

	renivelaciones de puestos, así como posibles incrementos.	
DECISION DE LA EVALUACION	* Otorgar la planta al empleado * Terminación de la relación laboral entregando un finiquito proporcional al tiempo que laboro en la empresa	*Recontratación con el proveedor * Cambio de proveedor

Traduciendo el cuadro anterior en términos financieros y considerando únicamente lo que se refiere al cuadro de la contratación, podemos observar la alta carga fiscal que absorbe el patrón, nos basta con visualizar las aportaciones obrero patronales que la empresa paga al Instituto Mexicano del Seguro social (IMSS), al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) y al Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT) para darnos cuenta que es una suma extrema la que se le paga al gobierno vía aportaciones en comparación con el sueldo que se le paga al trabajador

Según lo establece el artículo 27 de la Ley del Seguro Social (LSS) el Salario Diario Base de Cotización (SDBC) estará integrado por:

- Cuota diaria
- + gratificación
- + percepción
- + alimentación
- + habitación
- + primas
- + comisiones
- + prestaciones en especie
- + cualquier otra cantidad o prestación

Sobre este SDBC se pagará el Impuesto Sobre la Renta, Seguro Social, INFONAVIT, Retiro y 2% sobre nóminas; por lo tanto el patrón trata de establecer prestaciones que no aumenten el SDBC para que el pago no sea excesivo.

También en el mismo artículo en su párrafo II nos dice: El SDBC no se integra por:

- 1) Instrumentos de trabajo.- Aquellos con los cuáles las personas realizan su trabajo como lo son la ropa, la computadora, el automóvil y otros similares
- 2) El ahorro y cantidades para fines sociales de carácter sindical ( artículo 22 RISR)
- 3) Aportaciones adicionales al retiro, cesantía en edad avanzada y vejez que no excedan de un 10%

- 4) Aportaciones al INFONAVIT Y PTU
- 5) Alimentación y habitación onerosos (es decir, que se le cobren al trabajador ; por lo menos en un 20% del SMG del D.F.
- 6) Despensas en especie o en dinero que no sean superior al 40%SMGDF
- 7) Premios por asistencia y puntualidad hasta el 10% del SDBC
- 8) Cantidades otorgadas para el fondo de pensiones
- 9) Tiempo extra en los límites de la Ley Federal del Trabajo que son tres horas por tres días de una semana

Si hacemos un cálculo de el SDBC de un trabajador de la empresa tomaremos los siguientes datos:

**CUOTAS OBRERO PATRONALES**

**CONFORME A LA NUEVA LEY DEL SEGURO SOCIAL**

Concepto	Enfermedad	maternidad	Invalidez y vida	INFONAVIT Retro	Cesantía y vejez	Guarderías y prestaciones sociales	Pensionados
Prestacion	Especie	Dinero	Dinero	Dinero	Dinero	Especie	Especie
Patrón	14.55% 5.02%	0.70%	1.75%	2% 5%	3.150%	1%	1 05%
Trabajador	1.68%	0.25%	0.625%		1 125%		0.375%
Estado	13.9%	0.05%	0.125%		0.225% 5.5% más de un SMGDF por cuota social		0.075%

Según el cuadro de aportaciones de la LSS ejemplificare el caso de nuestra empresa que actualmente se cuenta con 24 empleados encargados del mantenimiento de las oficinas, tomando en consideración todas y cada una de los rubros que se les pagan a los trabajadores para posteriormente hacer un comparativo con un presupuesto de una empresa dedicada especialmente a la limpieza de oficinas.

En el ejemplo podremos ver los nombres de los trabajadores, su sueldo mensual, los días de vacaciones, la prima vacacional, el aguinaldo, la despensa, los alimentos y los bonos de puntualidad, que se consideraron para el calculo del Salario Diario Base de Cotización y así otener un estimado mensual para proyectarlo de forma anual y poderlo comparar con la cotización del proveedor.

APORTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL DEL PATRÓN

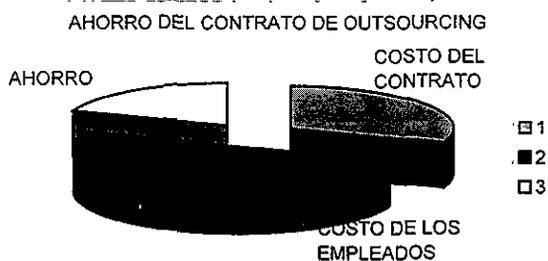
NOMBRE DEL TRABAJADOR	SUELDO MENSUAL	DÍAS DE VACACIONES	PRIMA VACACIONAL	AGUINALDO	DESPENSA MENSUAL	ALIMENTOS MENSUAL	BONO PUNTUALIDAD MENSUAL	SDBC *	ENFERMEDAD Y MATERNIDAD ESPECIE 14.55% **	0.02%	DINERO 0.70%	INVALIDEZ Y VIDA 1.75%	INFONAVIT 5%	RETIRO 2%	CESANTIA Y VEJEZ 3.15%	GUARDERÍAS Y PRESTACIONES 1%	PENSIONADOS 1.85%	SALARIO INTEGRADO **	SALARIO INTEGRADO MENSUAL
David Mendez Duran	3 500 00	14	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	122 58	5 51443	0 445544	0 55802777	2 14508929	0 12076841	2 45151	3 8611247	1 228753081	1 287041578	146 49	4 394 78
ana de Manzanera	118 87		1 118721491	4 79						8 88									
Marcus Antonio Nolasco Hidalgo	3 500 00	12	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	122 42	5 51443	0 437522	0 556908995	2 14227249	0 12077854	2 44831	3 8560005	1 224155708	1 285363493	146 30	4 359 04
Julia de Manzanera	118 87		0 55850411	4 79						8 72									
Rafael Medina Marrero	2 850 00	14	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	99 81	5 51443	-0.69727	0 838678712	1 74869178	4 99054795	1 99622	3 1440452	0 938109580	1 048015068	119 25	3 577 51
Supervisor de Mantenimiento	95 00		0 910958904	3 9						(13 89)									
Fidel Rosales Reyes	2 850 00	10	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	99 55	5 51443	0 71079	0 696854795	1 74213663	4 97753425	1 99101	3 1358466	0 962508849	1 045282192	118 94	3 568 17
Supervisor de Mantenimiento	95 00		0 66209332	3 9						(14 9)									
Carlos Santolita Carmona	2 850 00	12	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	99 68	5 51443	0 70378	0 897765753	1 74441438	4 98404111	1 99362	3 1399459	0 968505219	1 045646603	119 09	3 572 84
Supervisor de Mantenimiento	95 00		0 782821918	3 9						(14 02)									
Victor Manuel Garcia	2 850 00	12	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	99 68	5 51443	0 70378	0 897765753	1 74441438	4 98404111	1 99362	3 1399459	0 968505219	1 045646603	119 09	3 572 84
Supervisor de Mantenimiento	95 00		0 786821918	3 9						(14 02)									
Antonio Guzman Paredes	2 850 00	12	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	99 68	5 51443	-0 70378	0 697785753	1 74441438	4 98404111	1 99362	3 1399459	0 96808219	1 04684883	119 09	3 572 84
Supervisor de Mantenimiento	95 00		0 786821918	3 9						(14 02)									
Rafael Trujillo Romero	2 000 00	8	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	69 66	5 51443	-2 21061	0 487647616	1 21811904	3 48319726	1 39328	2 1944143	0 896639452	0 731471425	83 17	2 495 21
Ayudante de Mantenimiento	66 66		0 273945205	2 73						(44 04)									
Luis Mesquida Nolasco	2 000 00	8	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	69 76	5 51443	-2 20603	0 488286822	1 22071705	3 48778301	1 39511	2 1972907	0 897552603	0 732430233	83 28	2 498 48
Ayudante de Mantenimiento	66 66		0 385260274	2 73						(43 94)									
Ivan Baltazar Ibañez	2 000 00	10	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	69 85	5 51443	-2 20144	0 488926027	1 22231507	3 49232877	1 39693	2 2001671	0 898485753	0 733389041	83 39	2 501 78
Ayudante de Mantenimiento	66 66		0 456575342	2 73						(43 85)									
Carlos Hernandez Martinez	2 000 00	8	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	69 66	5 51443	-2 21061	0 487647616	1 21911904	3 48319726	1 39328	2 1944143	0 896639452	0 731471425	83 17	2 495 21
Ayudante de Mantenimiento	66 66		0 273945205	2 73						(44 04)									
Alfonso Luna Tejada	2 000 00	8	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	69 66	5 51443	-2 21061	0 487647616	1 21811904	3 48319726	1 39328	2 1944143	0 896639452	0 731471425	83 17	2 495 21
Ayudante de Mantenimiento	66 66		0 273945205	2 73						(44 04)									
Carlos Pineda Montañez	2 000 00	8	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	69 76	5 51443	-2 20603	0 488286822	1 22071705	3 48778301	1 39511	2 1972907	0 897552603	0 732430233	83 28	2 498 48
Ayudante de Mantenimiento	66 66		0 385260274	2 73						(43 94)									
Ricardo Medina Mera	2 000 00	8	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	69 76	5 51443	-2 20603	0 488286822	1 22071705	3 48778301	1 39511	2 1972907	0 897552603	0 732430233	83 28	2 498 48
Ayudante de Mantenimiento	66 66		0 385260274	2 73						(43 94)									
Julio Castillo Magarino	2 000 00	10	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	69 85	5 51443	-2 20144	0 488926027	1 22231507	3 49232877	1 39693	2 2001671	0 898485753	0 733389041	83 39	2 501 78
Ayudante de Mantenimiento	66 66		0 456575342	2 73						(43 85)									
Enrique Martinez Morales	2 000 00	8	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	69 66	5 51443	-2 21061	0 487647616	1 21911904	3 48319726	1 39328	2 1944143	0 896639452	0 731471425	83 17	2 495 21
Ayudante de Mantenimiento	66 66		0 273945205	2 73						(44 04)									
Fernando Garcia Gonzalez	2 000 00	8	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	69 66	5 51443	-2 21061	0 487647616	1 21911904	3 48319726	1 39328	2 1944143	0 896639452	0 731471425	83 17	2 495 21
Ayudante de Mantenimiento	66 66		0 273945205	2 73						(44 04)									
Luis Mario Oval Guerrero	2 000 00	8	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	69 66	5 51443	-2 21061	0 487647616	1 21911904	3 48319726	1 39328	2 1944143	0 896639452	0 731471425	83 17	2 495 21
Ayudante de Mantenimiento	66 66		0 273945205	2 73						(44 04)									
Armando Castro Moreno	2 000 00	8	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	69 66	5 51443	-2 21061	0 487647616	1 21911904	3 48319726	1 39328	2 1944143	0 896639452	0 731471425	83 17	2 495 21
Ayudante de Mantenimiento	66 66		0 273945205	2 73						(44 04)									
Javier Trujillo Milla	2 000 00	8	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	69 76	5 51443	-2 20603	0 488286822	1 22071705	3 48778301	1 39511	2 1972907	0 897552603	0 732430233	83 28	2 498 48
Ayudante de Mantenimiento	66 66		0 385260274	2 73						(43 94)									
Leonarda Huerta Flores	2 000 00	8	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	69 76	5 51443	-2 20603	0 488286822	1 22071705	3 48778301	1 39511	2 1972907	0 897552603	0 732430233	83 28	2 498 48
Ayudante de Mantenimiento	66 66		0 385260274	2 73						(43 94)									
Emilio Espinosa Lopez	2 000 00	10	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	69 85	5 51443	-2 20144	0 488926027	1 22231507	3 49232877	1 39693	2 2001671	0 898485753	0 733389041	83 39	2 501 78
Ayudante de Mantenimiento	66 66		0 456575342	2 73						(43 73)									
Maximiliano Pérez Castro	2 000 00	8	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	69 66	5 51443	-2 21061	0 487647616	1 21811904	3 48319726	1 39328	2 1944143	0 896639452	0 731471425	83 17	2 495 21
Ayudante de Mantenimiento	66 66		0 273945205	2 73						(44 04)									
Ismael Rodriguez Figueroa	2 000 00	8	25%	15 días	400 00	210 00	50 00	69 68	5 51443	-2 21061	0 487647616	1 21811904	3 48319726	1 39328	2 1944143	0 896639452	0 731471425	83 17	2 495 21
Ayudante de Mantenimiento	66 66		0 273945205	2 73						(44 04)									
<b>TOTALES</b>									<b>1 808 11</b>									<b>2 303 42</b>	<b>66 102 61</b>

\* El SDBC se determina sumando el salario diario más las próporciones de aguinaldo prima vacacional y demás prestaciones contempladas en la LSS en su artículo 27  
 \*\* En la columna contempla el SDBC ya integrado con las aportaciones de seguridad social que se detallan en las siguientes columnas, se compone de la suma de las columnas a partir del SDBC  
 \*\*\* Se considera un SMSGP de \$37 90  
 \*\*\*\* Diferencia entre el SDBC y 3 SMSGP

Resumiendo tenemos un total de \$2,303.42 diarios, lo que significa \$69,102.61 mensuales y un monto de \$829,231.32 anuales.

Consultando una cotización de la empresa Clean Plus, SA de CV nos proporcionó como valor aproximado un contrato por \$385,959.32 más IVA, lo que resulta \$443,853.21 diferido de la siguiente forma: en los meses de enero, abril, julio y octubre el importe mensual de \$37,981. 89 más IVA; en los meses febrero, mayo, agosto y noviembre el importe mensual de \$27,560.55 más IVA y en los meses marzo, junio, septiembre y diciembre el importe mensual de \$30,947.39 más IVA. Todo ello acordado para dividir la deuda de forma paulatina y de acuerdo a nuestras épocas de mejores ventas.

Como ya observamos, si el contrato de limpieza nos cuesta \$443,853.21 pesos anuales (Número 1 en la gráfica), y retomando que nuestros empleados nos cuestan \$829,231.32 pesos anuales (Número 3 de la gráfica), fácilmente tendríamos un ahorro de \$385,378.11 pesos (Número 2 de la gráfica).

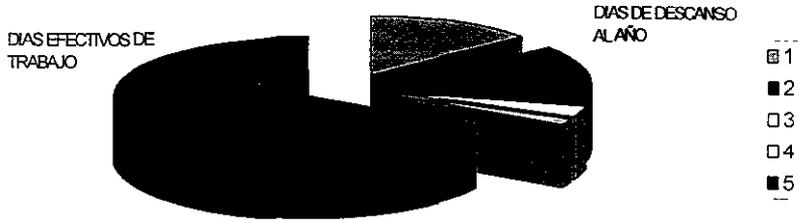


Aún considerando que el costo fuera el mismo tendríamos un ahorro puesto que la productividad se vería incrementada teniendo un servicio de 365 días al año (según lo pactado en el contrato) independientemente de vacaciones, incapacidades, días festivos, etc.

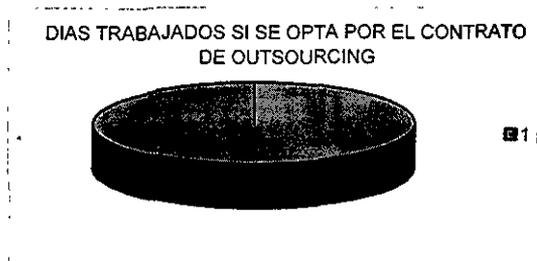
Esto se ejemplificaría de la siguiente manera:

A un trabajador se le pagan 365 días que corresponden a todo un año, mientras que días efectivos de trabajo son en promedio 243 ya que:

	365 días del año
menos	52 sábados
menos	52 domingos
menos	12 festivos
menos	6 de vacaciones
igual	243 días efectivos de trabajo



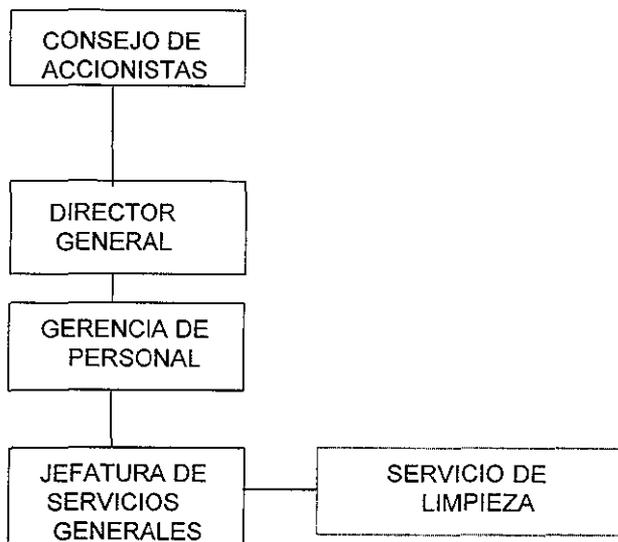
En cambio al contratar el servicio de intendencia con una empresa especializada tendríamos un servicio durante los 365 días del año, en caso de haberlo contratado de esa manera.



Por ello considero que la subcontratación es una alternativa que pueden tomar las entidades para sobrevivir en este ámbito de competencia.

Para ello, se propone se haga la subcontratación quedando en el organigrama como una función staff a cargo del departamento que originalmente lo contrata y reportándole al mismo.

Así, se ejemplifica en el siguiente diagrama:

**5.12. CARTA DE ORGANIZACIÓN PROPUESTA (ORGANIGRAMA)****5.13. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS**

Si viéramos los estados financieros de la empresa de forma proyectada tendríamos que el rubro de los gastos de administración disminuiría de forma contundente, reflejándose en los resultados obtenidos por la misma:

BLACKCEL, S.A. DE C.V.	
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999	
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	
CAJA	134.35
BANCOS	30,024.64
CLIENTES	576,968.74
INCOBRABLES	(63,434.94)
FILIALES	508,309.99
DISTRIBUIDORES	200,593.21
ROAMING	17,511.23
FUNCIONARIOS	2,129.41
DEUDORES	4,363.44
MATRIZ Y SUCURSALES	(1,248,515.27)
IVA ACREDITABLE	1,338,820.22
ANTICIPOS	50,024.02
ALMACENES	566,067.19
	-
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>1,982,996.22</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	
RADIO BASES	4,946,388.23
CONMUTADORES	36,300.18
MOBILIARIO Y EQUIPO	48,389.12
EQUIPO DE TRANSPORTE	8,090.17
EQUIPO DE COMPUTO CENTRAL	166,892.99
EQUIPO DE COMPUTO PERIFERICO	27,634.60
EDIFICIOS	22,212.20
TERRENO	15,746.64
DEPRECIACION	(1,328,862.61)
BIENES EN PROCESO	3,318,594.21
REVAL.DEP.EQUIPO	136,684.73
	-
<b>TOTAL FIJO</b>	<b>7,397,980.46</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	
PROGRAMA 1995 TPR	-
AMORT.INSTALACION EQUIPO TELCEL	54,735.86
MEJORAS LAGO ALBERTO	-
AMORT.MEJORAS EJERCITO 373	6,026.46
TITULOS DE CONCESION SCT	-
AMORT.ACTUAL.TITULOS DE CONCESION	1,393,789.57
INTERCONEXIONES TELMEX	-
AMORT.INTERCONEXIONES LAV	535.19
RENTAS PAGADAS POR ANTICIPADO	-
AMORT.RENTAS PAGADAS POR ANTICIPADO	2,725.28
ASIGNACION NOS.GEOGRAFICOS	13,746.28
DEPOSITOS EN GARANTIA A ARRENDADORAS	8,423.16
SEGUROS	-
AMORT.FIANZAS	1,415.80
RET.INT.CUENTAS DE CHEQUES M.N.	146.23
MOBILE 2000	-
AMORT.ACTUAL.MOBILE 2000	32,357.04
PROGRAMAS P/EQ.DE COMPUTO	-
AMORT.ALMACEN DE EQUIPO TIP	373,422.58
	-
<b>TOTAL DIFERIDO</b>	<b>1,887,323.44</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>11,268,300.11</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>	
<b>PASIVO</b>	

PROVEEDORES		
PROVEEDORES NACIONALES		164,979.79
DISTRIBUIDORES		42,362.34
ARRENDADORAS		249.15
SEAR'S		96.83
CHEQUES REVOCADOS		303.70
IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS DEL TRABAJO		
10% S/HONORARIOS P.F.		
15% IVA RETENIDO HONORARIOS		
10% S/ARRENDAMIENTO		
15% IVA RETENIDO ARRENDAMIENTOS		
5% INFONAVIT		
RETENCION INFONAVIT EMPLEADOS		
SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO S.A.R.		
APORTACION VOLUNTARIA RETIRO		
2% S/NOMINAS		
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL		
CESANTIA Y VEJEZ		
PARTICIPACION AL GOBIERNO		
P.T.U. PROVISION		
IMPUESTOS Y DERECHOS POR PAGAR		135,716.73
IVA TRASLADADO		1,665,732.48
DEPOSITOS EN GARANTIA DE CLIENTES		132,417.52
COMISIONES		453,999.17
TRASP.INTERESES FINANCIAMIENTOS FILIALE		1,574,539.48
TRASP.FINANCIAMIENTOS MAYOR 1 AÑO TELME		2,490,061.74
TOTAL PASIVO		6,745,681.17
CAPITAL		1,000,000.00
RESULTADO EJERCICIO 1998		1,095,577.64
UTILIDAD DEL EJERCICIO		2,512,263.53
TOTAL CAPITAL		4,522,618.94
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		11,268,300.11

BLACKCEL, S.A. DE C.V.		
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999</b>		
<b>INGRESOS</b>		
VENTA DE EQUIPO	9,023,254.79	
SERVICIOS ADICIONALES	2,726,579.46	
DESCUENTOS SOBRE VENTAS	(917,584.48)	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>10,832,249.77</b>
<b>COSTO</b>		
GASTOS A PROYECTOS	(3,482,447.72)	
RENTA DE ESPACIOS DISTRIBUIDORES PERSON	(452,337.37)	
SUELDOS Y SALRIOS DIRECTOS	(1,110,435.90)	
<b>TOTAL COSTO</b>		<b>(5,045,220.99)</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		
MEDIOS PUBLICITARIOS ALTERNATIVOS-CORPO	(17,323.15)	
HONORARIOS PERSONAS FISICAS	(346,552.68)	
COMISIONES	(1,721,187.12)	
FIANZAS	(49,678.58)	
ESTIMACION PARA CUENTAS INCOBRABLES	(34,609.21)	
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>		<b>(2,169,350.74)</b>
<b>GASTOS DE OPERACION Y ADMINISTRACION</b>		
SUELDOS Y SALARIOS	(235,222.23)	
RENTA EDIFICIOS	(10,114.07)	
MANTTO MOBILIARIO Y EQ.	(15,171.10)	
MANTTO EQUIPO DE TRANSPORTE	(5,057.03)	
MANTTO.EQUIPO DE COMPUTO	-(10,114.07)	
MANTTO.EDIFICIO	(15,171.10)	
MANTTO.OFICINA	(20,228.14)	
LIMPIEZA Y MAT DE ASEO	(150,000.00)	
DIVERSOS	(30,342.20)	
RECARGOS	(45,513.31)	
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION Y ADMINISTRACION</b>		<b>(536,933.25)</b>
<b>DEPRECIACION Y AMORTIZACION</b>		
<b>TOTAL DEPRECIACION Y AMORTIZACION</b>	<b>(80,827.78)</b>	
ASIGNACION GTOS.ADMINISTRACIO	(350,943.65)	
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>		<b>2,528,492.19</b>
<b>COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO</b>		
TRASP.GASTOS FINANCIEROS FILIALES	(244,440.91)	
INTERESES FONDO REVOLVENTE	19,910.15	

COMIS POR PROTECCION DE CHEQUES	(91,353 58)	
PROMOCIONES	81,405 16	
PERDIDA CAMBIARIA REALIZADA	(134,000 68)	
UTILIDAD CAMBIARIA REALIZADA	150,733.92	
EFFECTO X POSICION MONETARIA	90,441 72	
EFFECTO TERCER DOCUMENTO	76,804 28	
ASIGNACION PTU	(50,950 93)	
TOTAL COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	(101,450 88)	
	-	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-	2,512,263 53

### BLACKCEL, S.A. DE C.V.

#### ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA POR EL PERIODO

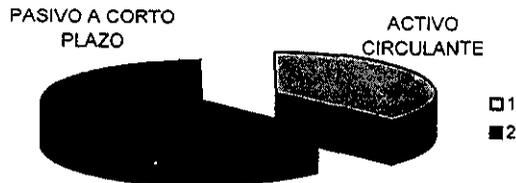
COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

Operación		
Utilidad neta	2,512,263.53	
Partidas aplicadas a resultados que no requieren la utilización de recursos		
Depreciación	917,584.48	
	1,594,679.05	
Disminución de cuentas por cobrar	200,640.00	
Aumento en inventarios	(4,028.00)	
Disminución de proveedores	(272,308.00)	
Recursos generados por la operación	1,518,983.05	
Emisión de obligaciones	299,744.00	
Amortización en terminos reales de las obligaciones	(71,288.00)	
Amortización en terminos reales de los prestamos	(269,800.00)	
Pago de dividendos	(170,088.00)	
Recursos utilizados en actividades financieras	(211,432.00)	
Inversión		
Adquisiciones de activo	299,516.00	
Recursos utilizados en inversión	299,516.00	
Aumento de efectivo	922,812.90	
Efectivo en inversiones temporales al principio del periodo	892,653.91	
Efectivo en inversiones temporales al final del periodo	30,158.99	

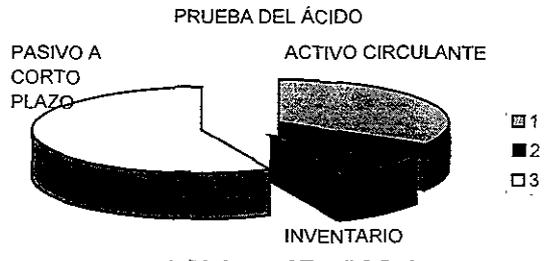
BLACKCEL, S.A. DE C.V.					
ESTADO DE VARIACIONES AL CAPITAL CONTABLE					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999					
Concepto	Capital social	Utilidades retenidas		RETANM	Total de la inversión de accionistas
		no aplicadas en años anteriores	del año		
Saldos al 1 de enero de 1998	1,838,773 60				1,838,773 60
Variaciones:					
Aplicación de cifras del RETANM del año				256,804 00	256,804 00
Utilidad el año			2,512,263 53		2,512,263 53
Saldos al 31 de diciembre de 1998	1,838,773 60		2,512,263 53	256,804 00	4,607,841 13
Variaciones					
Aplicación de la utilidad del ejercicio 1999		2,512,263 53	(2,512,263 53)		-
Dividendos decretados		(56,170 00)			(56,170 00)
Aplicación de cifras de RETANM del año				(1.00)	(1.00)
Utilidad el año			2,419,908 20		2,419,908 20
Saldos al 31 de diciembre de 1999	1,838,773 60	2,456,093 53	2,419,908 20	256,803 00	6,971,578 33

Si hiciéramos un análisis financiero de la situación de la empresa según las razones de liquidez tenemos que:

$$\bullet \text{ Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}} = \frac{1,982,996.22}{2,094,663.26} = 0.94$$



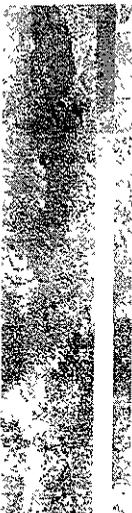
- $$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{A. Circ} - \text{Invent}}{\text{Pasivo a corto plazo}} = \frac{1,982,996.22 - 566,067.19}{2,094,663.26} = 0.67$$



$$\text{Deudas a activos totales} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}} = \frac{6,745,681.17}{11,268,300.11} = 0.59$$



Quizá no sea mucho el cambio que se obtiene de las cifras antes del outsourcing y después , pero realmente notamos en la liquidez que casi se alcanza un peso de capital por un peso de deuda; por ello considero que el outsourcing es una buena alternativa para ayudar a recuperar la estabilidad a la entidad.



# **CONCLUSIONES**



## CONCLUSIONES

Con la presente tesis se trató de demostrar que el mundo está pasando por una etapa de cambios, políticos, sociales, económicos, financieros, e incluso naturales, que nos llevan a tomar la vida de otra forma; por ello, la mayoría de las empresas y consorcios han venido observando que la alianza y el trabajo en equipo es la única forma que nos permitirá subsistir y sobrellevar esta realidad.

Por muchos años se pensó que el gigantismo en las empresas demostraba poderío, grandeza e indestructibilidad, pero al pasar de los años se demostró que la forma organizacional más operativa en estos tiempos es la organización plana, para ello se pensó en la alternativa del "outsourcing", para que las empresas se enfocarán a su actividad principal dejando a un lado las actividades que no fueran propias de su giro otorgándose a un tercero para que las hiciera y, de este modo, poder obtenerlas de forma externa con una mejor calidad y a un precio más bajo.

Basándonos en los objetivos fijados al inicio de la presente tesis tenemos que: el impacto financiero que sufre una empresa al utilizar el outsourcing es benéfico ya que la reducción de costos se da al subcontratar actividades secundarias de forma inmediata, dejando muy en claro que no necesariamente el outsourcing se traduce en despidos masivos, sino por el contrario la gente con la que cuenta la empresa se dedica única y exclusivamente a la actividad de la misma, lo que nos ayuda a obtener servicios o productos de mejor calidad traduciéndose esto en beneficios de ahorro de recursos tanto humanos como financieros y materiales que nos dará como resultado el aumento de la riqueza y no una ganancia momentánea sino a largo plazo.

He observado según el ejemplo de la presente tesis, que la carga fiscal que paga la empresa por un empleado es un tanto excesiva, por lo que mantener a un empleado que no aporta beneficios al negocio principal de la entidad se considera un gasto infructuoso que si tenemos la oportunidad de reemplazarlo, se tendrá que tomar la determinación de hacerlo para beneficio de la empresa.

Las empresas pequeñas y medianas deberían de considerar esta alternativa al ser proveedores de servicios secundarios que requieran las grandes empresas para que de este modo sobrevivan a la par de las grandes empresas



# **BIBLIOGRAFIA**

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alvarez Martínez, Adrián, "Outsourcing: una metáfora en la transformación de la cultura organizacional", México, 1998.

Cimet, M., "Outsourcing una opción para el desarrollo de proyectos informáticos; Boletín de Política Informática, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática" México, 1994

Diccionario Webster, Joseph Incognito, Estados Unidos, 1993

Elizondo López Arturo, Contabilidad I, Editorial ECASA, pag 20

E.W. McFarlan, et. al. "How to manage an IT Outsourcing alliance", Estados Unidos Winter 1995.

Johansen Robert, et. al. "El crecimiento profesional en el downsizing organizacional" Editorial CECSA, México, 1997

Koontz, O'Donnell, "Administración" Editorial McGraw-Hill, Octava edición, México, 1995.

Mencarelli Maurizio, La experiencia internacional de la pequeña y mediana empresa, México 1996 Resolución del régimen simplificado, Diario Oficial de la Federación, México D.F., 14 de marzo de 1997

Orozco Felgueres, Carlos, Empresas integradoras, una alternativa para la micro, pequeña y mediana empresa", México 1998

Perdomo Moreno "Contabilidad I" Editorial ECASA, México, 1990

Rodríguez Valencia, Joaquín, Cómo administrar pequeñas y medianas empresas, ECAFSA, México 1996

Rothery, Brian. Et. Al. "Outsourcing", Editorial Limusa Noriega Editores, México, 1997.

Salinas de Gortari, Carlos "Decreto que promueve la organización de empresas integradoras", Diario Oficial de la Federación, México, D.F. 7 de Mayo de 1993.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Empresa integradora, proyecto modelo, confección de ropa, Puebla, 1993

Secretaría de Comercio y Fomento industrial, Lo que usted desea conocer sobre las empresas integradoras, México D.F., 1996

Warren McFarlan, F., How to manage an IT Outsourcing Alliance, México, 1998.

### **HEMEROGRAFIA**

Revista Expansión, Febrero de 1997, Artículo Downsizing versus Outsourcing.

Gómez Hernández, Luis "Alianzas estratégicas: ¿aliarme yo, con quién y para qué?"  
Revista Administrate Hoy, 1997, Vol 4, No. 38

Guadarrama, J. "México, mercado fértil para los negocios de outsourcing",  
El financiero Viernes 17 de mayo de 1996

Palencia Escalante Carlos, "Alianzas estratégicas y cooperación empresarial",  
Revista Ejecutivos de Finanzas, 1998, Vol 27, No. 7

### **PAGINA ELECTRONICA**

Instituto del outsourcing <http://www.outsourcing.com>