

872708
22



Universidad Don Vasco, A. C.

---INCORPORACIÓN No. 8727-08---
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

**EL LICENCIADO EN CONTADURÍA
COMO CREADOR Y DIRECTOR DE
UNA EMPRESA DEDICADA AL
OUTSOURCING EN LA CIUDAD DE
URUAPAN, MICHOACÁN**

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

presenta:

Aldo Pérez Ambriz

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Uruapan, Michoacán, enero de 2003.

A



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.

“Trata a la gente como si fuera lo que debería ser. Y ayúdala a convertirse en lo que es capaz de ser”

~ Johann W. Von Goethe ~

DEDICATORIA

A mis padres:

No hay sentimiento más puro que el amor que un hijo recibe de sus padres.

Por su esfuerzo, dedicación y abnegación hacia mí, gracias.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Porque las cosas pasan sólo una vez en la vida.

A mis hermanas:

***Morayma:* eres mi héroe, ¿lo sabías?**

***Dalia:* por recordarme que nadie puede hacerme sentir inferior sin mi consentimiento.**

Al Sr. Mario Romero:

I can barely tell when you're being serious or you're kidding.

This time was serious, thank you very much Mister.

A mis profesores:

Por compartir sus experiencias y conocimientos.

A mis amigos, familiares y todas aquellas personas que me aprecian.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I. GENERALIDADES	10
1.1 LA LICENCIATURA EN CONTADURÍA	10
1.1.1 <i>CONCEPTO DE CONTADURÍA</i>	11
1.1.2 <i>OBJETIVOS DE LA CONTADURÍA</i>	11
1.1.3 <i>ÁREAS DE LA CONTADURÍA</i>	13
1.1.4 <i>CONTADURÍA Y OTRAS DISCIPLINAS</i>	13
1.1.5 <i>PREPARACIÓN PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA...</i>	15
1.1.5.1 <i>PERFIL DE INGRESO</i>	15
1.1.5.2 <i>PLAN DE ESTUDIOS</i>	15
1.1.5.3 <i>PERFIL DEL EGRESADO</i>	18
1.2 CAMPO DE ACTUACIÓN DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA	19
1.3 CONTADURÍA Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA	20
1.4 LA ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS	22
1.4.1 <i>PROCESO ADMINISTRATIVO</i>	24
1.4.2 <i>LA DIRECCIÓN, ELEMENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</i>	25
1.4.2.1 <i>CONCEPTO DE DIRECCIÓN</i>	26
1.4.2.2 <i>ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN</i>	27
1.4.3 <i>ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA</i>	28
1.5 PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LAS EMPRESAS	29

TESIS CON
FALSA DE ORIGEN

1.5.1	PROBLEMAS ECONÓMICOS	30
1.5.2	PROBLEMAS CULTURALES	30
1.5.3	PROBLEMAS AMBIENTALES	31
1.6	TENDENCIAS DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO	31
CAPÍTULO II. LA EMPRESA		33
2.1	CONCEPTO	33
2.2	CLASIFICACIÓN	34
2.2.1	SEGÚN SU TAMAÑO	34
2.2.2	SEGÚN SU ACTIVIDAD	35
2.2.3	SEGÚN SU RÉGIMEN FISCAL	35
2.2.4	SEGÚN SU PATRIMONIO	35
2.2.5	SEGÚN SU FIN	36
2.3	ELEMENTOS	36
2.3.1	HUMANOS	36
2.3.2	FINANCIEROS	36
2.3.3	TÉCNICOS	37
2.3.4	MATERIALES	37
2.4	OBJETIVOS QUE PERSIGUEN	37
2.4.1	ECONÓMICOS	37
2.4.2	SOCIALES	38
2.4.3	DE SERVICIO	38
2.5	FUNCIÓN DEL EMPRESARIO	38

2.6	EL EMPRENDEDOR	39
CAPÍTULO III. TÉCNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN		41
3.1	LA ADMINISTRACIÓN A TRAVÉS DEL TIEMPO	41
3.2	NUEVAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN	43
3.2.1	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)	44
3.2.1.1	PROCESO DE LA APO	44
3.2.2	ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (ACT)	45
3.2.2.1	CARACTERÍSTICAS DE LA ACT	46
3.2.3	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	47
3.2.4	REINGENIERÍA	47
3.2.4.1	BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA	48
3.2.5	BENCHMARKING	49
3.2.6	OUTSOURCING	50
3.3	LA ADMINISTRACIÓN EN NUESTROS DÍAS	51
CAPÍTULO IV. OUTSOURCING		53
4.1	CONCEPTO	53
4.2	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL OUTSOURCING EN MÉXICO	55
4.3	METODOLOGÍA PARA ESTABLECER EL PROYECTO DE OUTSOURCING ..	56
4.3.1	FASES DE LA METODOLOGÍA	56
4.3.1.1	INICIO DEL PROYECTO	57
4.3.1.2	EVALUACIÓN	57

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

4.3.1.3	PLANEACIÓN DETALLADA	58
4.3.1.4	CONTRATACIÓN	58
4.3.1.5	TRANSICIÓN DEL NUEVO SERVICIO	58
4.3.1.6	ADMINISTRACIÓN Y REVISIÓN	59
4.4	VENTAJAS QUE BRINDA EL OUTSOURCING	59
4.5	DETECCIÓN DE LA NECESIDAD DE RECURRIR AL OUTSOURCING	60
4.6	ÁREAS FUNCIONALES EN LAS QUE SE APLICA EL OUTSOURCING	62
4.7	EMPRESAS DEDICADAS AL OUTSOURCING	63
CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO		64
5.1	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	64
5.2	HIPÓTESIS	65
5.3	MARCO REFERENCIAL	66
5.4	METODOLOGÍA	67
5.5	UNIVERSO	69
5.6	MUESTRA	71
5.7	ENTREVISTA	75
5.8	CUESTIONARIOS	76
5.8.1	CUESTIONARIO PARA EMPRESAS	76
5.8.2	CUESTIONARIO PARA DESPACHOS	78
5.9	GRÁFICAS	82
5.10	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	100

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

5.11 PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA AL
OUTSOURCING EN LA CIUDAD DE URUAPAN 103

CONCLUSIÓN 108

BIBLIOGRAFÍA 112

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

Con el objeto de que el Licenciado en Contaduría sea además de profesionalista un profesional en su trabajo, es importante que éste tenga la preparación adecuada para poder hacer frente a todos los factores que afecten su campo de actuación. Constantemente surgen nuevas tendencias en las empresas que las obligan a cambiar la forma tradicional en la que realizaban sus actividades, ya que de otra manera no podrían ser competitivas o siquiera mantenerse ante las adversidades.

Una de estas tendencias a las que se hace mención en el párrafo anterior y que constituye el tema central de la presente investigación es el término conocido como *Outsourcing*, el cual es una técnica moderna de administración que consiste en llevar a cabo una subcontratación de actividades, es decir, recurrir a otras personas con el objeto de que realicen funciones o servicios que son necesarios para una empresa, pero que no constituyen la razón de ser de ésta, obteniendo así diversos beneficios.

Se pretende pues, comprobar si el Licenciado en Contaduría es el profesionalista idóneo para no sólo implementar esta técnica cuando se encuentra trabajando dentro de una empresa, sino que además se busca determinar si éste profesionalista sería la persona más indicada para ofrecer estos servicios de *Outsourcing* como parte del ejercicio de su profesión de manera independiente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La estructura de esta investigación será la siguiente: en el capítulo I se darán a conocer las generalidades del presente trabajo, tales como el universo que comprende la Licenciatura en Contaduría desde su preparación académica hasta el campo de actuación de dicho profesionista, así como la razón de ser de dicha Licenciatura, su relación con otras disciplinas y sus áreas de estudio; el impacto de la Contaduría en la empresa; generalidades de la Administración de Empresas, el proceso administrativo y la Dirección como parte de éste; también se abarca en este capítulo la problemática actual y las tendencias de las empresas en México.

En el capítulo II se hablará de la empresa, su clasificación, los elementos que la conforman, los objetivos que persiguen, la función del empresario y un panorama general de lo que es un *emprendedor*.

En el capítulo III se hablará acerca de las técnicas modernas de administración, haciendo una semblanza de lo que ha sido la Administración desde tiempos muy remotos hasta nuestros días; también se dan a conocer algunas de las técnicas modernas de Administración consideradas como las más representativas, y finalmente se hace un análisis acerca de lo que es la Administración en la actualidad.

En el capítulo IV se desarrolla el tema central de esta investigación, el cual es el *Outsourcing*, presentando además de su concepto, sus antecedentes históricos en México, la metodología para establecer el proyecto de *Outsourcing*, las ventajas de utilizarlo, la detección de necesidades de recurrir a éste, las áreas funcionales a las que se aplica, y por último se mencionan algunas empresas dedicadas al *Outsourcing* en la ciudad de Uruapan, Michoacán.

En el capítulo V se dará a conocer la información obtenida en la investigación de campo por medio de la metodología planteada para tales efectos, así como también se realizará el análisis e interpretación de dicha información.

Se ha planteado una hipótesis para el desarrollo de esta investigación, la cual es la siguiente:

El Licenciado en Contaduría es un profesionista que cuenta con preparación académica para crear y dirigir una entidad dedicada al Outsourcing en la ciudad de Uruapan, Michoacán que satisfaga necesidades en las empresas.

Por último se procederá a emitir las conclusiones derivadas de esta investigación, partiendo de la hipótesis y del siguiente objetivo general que ha sido planteado para el desarrollo de la misma:

Objetivo General de la Investigación: Adquirir los conocimientos y fundamentos necesarios para demostrar que el Licenciado en Contaduría es el profesional idóneo para desempeñar, entre otras, funciones administrativas para lograr que las empresas realicen procesos de reestructuración que les permitan hacer frente a los factores externos que las afectan, adecuándose a las exigencias de las condiciones actuales.

Asimismo se considera pertinente que para el logro del objetivo general se tengan presentes los siguientes objetivos particulares:

- ⇒ Evaluar la preparación académica del Licenciado en Contaduría que lo hace ser el profesionista que es.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ⇒ Conocer los intereses existentes de las empresas, así como conocer su capacidad para adaptarse a las tendencias actuales de administración.
- ⇒ Identificar las necesidades insatisfechas de las empresas de la localidad para poder ofrecer un servicio que las satisfaga.
- ⇒ Establecer un vínculo entre el Licenciado en Contaduría, sus conocimientos y las necesidades de las empresas para lograr que éstas cumplan sus objetivos de manera efectiva.

Al final de esta investigación se procederá a realizar las conclusiones obtenidas y comprobar si la hipótesis y los objetivos planteados fueron cumplidos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

En este primer capítulo se darán a conocer algunos aspectos importantes que servirán para dar una introducción al tema de esta investigación, ya que el entendimiento de estos aspectos nos permitirá tener un panorama general de ella y así lograr una secuencia en el desarrollo de la misma.

1.1 LA LICENCIATURA EN CONTADURÍA

Independientemente de la carrera o licenciatura de que se hable, es claro que todas y cada una poseen cualidades que la hacen ser única, ya que es obvio que todos necesitamos algunas veces de los servicios de cualquier profesión; sin embargo, es notable que la Licenciatura en Contaduría es una disciplina que ofrece una gran diversidad de opciones en cuanto a prestación de servicios, ya que como se verá en los siguientes párrafos, la preparación académica para dicha carrera incluye en su haber una variedad de áreas que permiten al profesional tener un campo de acción muy variado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A continuación se hace un análisis de los elementos que nos permitirán conocer lo que conlleva el estudio de la Licenciatura en Contaduría y así ser

capaces de determinar si la preparación de este profesional es suficiente para ejercer la dirección de una empresa dedicada al Outsourcing.

1.1.1 CONCEPTO DE CONTADURÍA

"La Contaduría como profesión es una actividad profesional que siguiendo el método científico, desarrolla la técnica contable a través de un proceso lógico, obteniendo información financiera comprobable y proporcionando medios de control sobre las operaciones realizadas por cualquier entidad económica" (PAZ, 1991: 11)

"Contaduría es la disciplina profesional de carácter científico que, fundamentada en una teoría específica y a través de un proceso contable, obtiene y comprueba información financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas" (ELIZONDO, 1987: 59)

Por lo tanto y basándose en que los dos autores coinciden en los aspectos que componen el concepto de la Contaduría, se puede concluir que ésta es la disciplina profesional de carácter científico que a través de un proceso, obtiene información, la comprueba, informa y aplica leyes sobre las operaciones realizadas por una entidad.

1.1.2 OBJETIVOS DE LA CONTADURÍA

Quizá una de las razones más importantes de ser de la Contaduría es la de los objetivos que pretende cumplir, ya que a la vez se convierten en satisfactores de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

necesidades de información para sus usuarios; de entre los diversos objetivos que la Contaduría pretende cumplir, a continuación se mencionan los que pudieran ser más representativos:

- ⊕ *Registrar las operaciones de una empresa:* lo que permitirá posteriormente presentar la información referente a su situación financiera.
- ⊖ *Comprobar la veracidad en la información:* para que la toma de decisiones se haga en base a datos que reflejan la situación de la empresa.
- ⊕ *Obtención de información financiera:* esto con el objeto de presentar elementos de criterio a la administración de una empresa para poder tomar una decisión acerca de las actividades futuras.
- ⊖ *Comprobación de la eficacia y confiabilidad de la información:* dicho en otras palabras, verificar que la información haya sido obtenida cabalmente, de acuerdo con los lineamientos correspondientes.
- ⊕ *Satisfacer necesidades de información a empresarios y terceras personas:* quienes incuestionablemente deben evaluar la información para establecer cursos correctos de acción.
- ⊖ *Establecer sistemas para el control de los recursos:* para que exista un aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

Y así se podrían seguir mencionando algunos otros objetivos de la Contaduría, ya que gracias a su extenso campo de estudio y acción permite al profesional obtener información de cualquier índole referente al funcionamiento de la empresa y así encaminarla hacia un buen crecimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1.3 ÁREAS DE LA CONTADURÍA

La Contaduría es una disciplina con grandes expectativas, ya que sus áreas de estudio abarcan una diversidad de temas que permiten obtener diferentes tipos de información para satisfacer las necesidades de una empresa. Es por eso que la Contaduría se divide en cuatro grandes áreas que son:

- ⊕ **Contabilidad:** es la técnica por medio de la cual la Contaduría obtiene la información referente a las operaciones de una empresa, y sus fines principales son la valuación, sistematización, procesamiento e información de las transacciones financieras realizadas en una empresa.
- ⊕ **Finanzas:** ésta área tiene como fin desarrollar la obtención y aplicación de los recursos materiales con que cuenta una empresa para lograr sus objetivos.
- ⊕ **Fiscal:** tiene como objetivo el correcto cumplimiento de las obligaciones de contribuir al gasto público, por medio de la aplicación de las leyes fiscales.
- ⊕ **Auditoria:** su finalidad es comprobar la veracidad en la información financiera obtenida por la Contabilidad, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

1.1.4 CONTADURÍA Y OTRAS DISCIPLINAS

Debido a la diversidad de actividades que el Licenciado en Contaduría puede realizar, este adquiere durante su preparación profesional diversos conocimientos, los cuales se obtienen por medio del estudio de las áreas o disciplinas que auxilian a

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la Contaduría. Estas disciplinas le permiten al Licenciado en Contaduría tener conocimientos específicos acerca de las diferentes situaciones que se le puedan presentar en el ejercicio de su profesión. A continuación se mencionan las disciplinas que según Elizondo López son auxiliares de la Contaduría:

- ⊕ **Economía:** estudia los satisfactores que conforman la riqueza de un país.
- ⊕ **Administración:** estudia la optimización de los recursos al servicio de una entidad económica.
- ⊕ **Finanzas:** estudian la óptima obtención y aplicación de los recursos económicos de una entidad.
- ⊕ **Derecho:** estudia el marco legal de las entidades económicas.
- ⊕ **Matemáticas:** estudian el planteamiento, conceptualización y resolución de problemas que se presentan en las entidades económicas.
- ⊕ **Estadística:** estudia los universos por medio de muestras y sus relaciones recíprocas.
- ⊕ **Informática:** estudia el diseño e implementación de sistemas de información en general.
- ⊕ **Psicología:** estudia la realidad individual de los recursos humanos de las entidades económicas.
- ⊕ **Sociología:** estudia la realidad social de los recursos humanos de las entidades económicas. (ELIZONDO, 1997: 15)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1.5 PREPARACIÓN PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA

En las diversas instituciones universitarias que se encuentran en todo el país, la Licenciatura en Contaduría es impartida bajo los mismos principios, aunque el plan de estudios de cada institución sea distinto, asimismo se ha llegado a nombrar dicha carrera de diversas formas, tales como Licenciatura en Contaduría, Contaduría Pública, entre otras denominaciones; es por eso que se considera pertinente dar a conocer uno de los planes de estudio de esta carrera para poder conocer las materias que llevan al estudiante a convertirse en profesionista.

1.1.5.1 PERFIL DE INGRESO

Según el plan de estudios de la Universidad Don Vasco, A. C. , de la ciudad de Uruapan, Michoacán, incorporada a la U.N.A.M, el perfil de ingreso deberá ser: "Habilidad numérica, habilidad para la comunicación oral y escrita, habilidad para la persuasión y la negociación, habilidades para las relaciones interpersonales, interés por el trabajo con números, interés por el trabajo de oficina, interés por la dirección de otros, interés por el trabajo en grupo."

1.1.5.2 PLAN DE ESTUDIOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con el objeto de poner en claro que el Licenciado en Contaduría efectivamente adquiere los conocimientos necesarios para llevar a cabo un

ejercicio de la profesión de manera diversificada, enseguida se presenta el plan de estudios para dicha licenciatura aprobado para el ciclo escolar 1998-2003 por la Universidad Don Vasco, A. C. de esta ciudad de Uruapan y conforme a lo establecido por la Universidad Nacional Autónoma de México, así como también se presenta el perfil de ingreso a la licenciatura y el perfil del egresado:

Primer Semestre:

- Contabilidad I
- Administración I
- Derecho I
- Informática Básica I
- Matemáticas Financieras
- Metodología de la Investigación I

Segundo Semestre:

- Contabilidad II
- Administración Básica II
- Derecho Mercantil
- Informática Básica II
- Matemáticas Financieras
- Macroeconomía

Tercer Semestre:

- Contabilidad III
- Personal
- Derecho del Trabajo
- Estadística I
- Geografía Económica de México
- Metodología de la Investigación

Cuarto Semestre:

- Contabilidad IV
- Establecimiento de Sistemas de Control Interno
- Código Fiscal de la Federación
- Estadística II
- Microeconomía

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Quinto Semestre:

- Contabilidad V
- Finanzas I
- Costos I
- Contribuciones indir. y al com. ext.
- Régimen Gral. de Empresas II: ISR e IAC
- Investigación de Operaciones

Sexto Semestre:

- Contabilidad VI
- Finanzas II
- Auditoría I
- Costos II
- Auditoría Interna
- Seminario de Ética en los Negocios

Séptimo Semestre:

- Contabilidad VII
- Finanzas III
- Auditoría II
- Presupuestos
- Dirección
- Seminario de Investigación Aplicada

Octavo Semestre:

- Contraloría
- Finanzas IV
- Auditoría III
- Casos de Costos y Presup.
- Procedimientos Fiscales
- Materia optativa

Noveno Semestre:

- A este respecto se observa que existen 105 materias optativas de acuerdo con el plan de estudios de la U.N.A.M. mencionado con anterioridad. Las siguientes son algunas de dichas materias optativas: Administración y Riesgo, Estrategias de Pequeñas y Medianas Empresas, Innovaciones Contables, Administración para la Calidad Total, Administración de la Tecnología, Estrategias para el Desarrollo y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Crecimiento de Empresas, Liderazgo y Dirección, Consultoría y Asesoría, Contabilidad Gubernamental, Contabilidad Internacional, Tendencias e Innovaciones en Contabilidad, Integración Fiscal, entre muchas otras materias.

Como se puede observar, las materias que se cursan en la Licenciatura en Contaduría son variadas, por lo que se puede decir que éstas conforman un plan de estudios integral que permite a los estudiantes de esta carrera tener una preparación completa.

1.1.5.3 PERFIL DEL EGRESADO

Siguiendo con el esquema contemplado por el plan de estudios de la Licenciatura en Contaduría de la Universidad Don Vasco, A. C., respecto al perfil del egresado, dicho plan contempla que "el egresado de esta licenciatura podrá:

- Desarrollar una visión integral de los objetivos y las organizaciones y sus estrategias financieras
- = Analizará las diferentes tendencias contables, fiscales y financieras que se han desarrollado hasta la fecha con base en la cultura organizacional de nuestro país y del entorno ante la globalización económica actual.
- = Aplicará técnicas contables, fiscales y financieras a los diferentes problemas de éstas áreas.
- = Operará sistemas de cómputo y comunicación para el procesamiento de informes financieros acordes con los avances tecnológicos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- # Conducirá grupos y participará en equipos multidisciplinarios.
- # Manejará documentación hacendaria y diseñará procedimientos contables acordes con las disposiciones fiscales vigentes.
- # Manejará adecuadamente la metodología de la investigación para realizar investigación y fundamentar sus decisiones.
- # Diseñará métodos y procedimientos de control interno en las organizaciones.
- # Combinará el conocimiento de diversas disciplinas para solucionar problemas financieros.
- # Tendrá un espíritu de superación constante, por lo que buscará la mejora diaria a través de la educación continua permanente.

1.2 CAMPO DE ACTUACIÓN DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA

De acuerdo con Paz Zavala en que el campo de actuación profesional es el ámbito específico en que se desenvuelve un profesional, en seguida se mencionan los campos en los que según dicho autor, el Contador puede ejercer su profesión:

- = **EJERCICIO DE LA PROFESIÓN:** "el ejercicio profesional es la aplicación formal de los conocimientos adquiridos durante el estudio de una profesión, con el propósito de resolver los problemas prácticos y específicos de un área del conocimiento, en beneficio de la sociedad y de la persona que lo realiza."(ELIZONDO, citado por Paz, 1998: 29)
- = **DOCENCIA:** "el campo de actuación del Licenciado en Contaduría no sólo se circunscribe al ejercicio tradicional de la carrera; en virtud del notable

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

incremento que actualmente se tiene en los aspirantes a esta carrera, se ha hecho indispensable la actuación de los titulados en la misma en el campo de la docencia. El sólo hecho de poseer el título de la carrera no capacita al profesionista como maestro, ya que carece de los conocimientos pedagógico-didácticos básicos para el desempeño de esta actividad, por lo que los mismos habrán de adquirirse posteriormente." (Ibid: 42)

⇒ **INVESTIGACIÓN:** "el campo de actuación profesional del Contador en la investigación comprende la búsqueda constante y sistemática de los conocimientos que conforman la Contaduría; este campo en nuestro país ha tenido poca intervención por parte de los egresados de la carrera, lo que representa, en consecuencia, un terreno propicio para el ejercicio profesional de los titulados de la misma." (Ibid: 43)

Como se puede apreciar en los puntos anteriores, el campo de actuación del Licenciado en Contaduría comprende una gran parte del mercado laboral, ya que recibe los conocimientos necesarios para ofrecer servicios profesionales de distinta índole y con el mismo conocimiento.

1.3 CONTADURÍA Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Toda empresa independientemente de la actividad que realice, está directamente relacionada con la Contaduría, ya que es ésta la disciplina profesional que le permitirá obtener su información financiera, contable y fiscal. Como primer

punto se puede mencionar que por medio de la Contaduría, la empresa estará cumpliendo sus obligaciones fiscales, ya que a través de la aplicación de una de las áreas de la Contaduría que es Fiscal, el Contador será capaz de proporcionar a la empresa un servicio por el cual lleva a ésta a cumplir cabalmente con la obligación de contribuir al gasto público.

En cuanto al crecimiento económico de la empresa, la Contaduría a través del apoyo de diversas áreas proporcionará al empresario las bases sustentables para la toma de decisiones en cuanto a los caminos concretos que la lleven a alcanzar un cierto nivel económico favorable, y cumplir así con uno de los objetivos que persiguen las empresas, el económico. La Contaduría le ayudará al empresario a comprender todos los fenómenos económicos a los que se enfrentan las empresas, y así poder hacer frente a éstos, ya que el Licenciado en Contaduría será capaz de dar a conocer oportunamente, de manera clara y precisa, los factores externos que influyen dentro de la empresa; asimismo, la Contaduría permite expresar en términos monetarios la afectación que sufren las cuentas de la empresa y así establecer procedimientos contables adecuados a la misma.

Además de la asesoría contable, fiscal o financiera que el Licenciado en Contaduría pueda ofrecer a una empresa, éste tiene la capacidad suficiente para abarcar áreas administrativas cuyo manejo propicie la máxima optimización de los recursos.

La toma de decisiones en una empresa es siempre un aspecto vital, porque de ella depende el óptimo funcionamiento de la misma y por lo tanto su existencia; la información obtenida a través de la Contabilidad será base primordial para que el

empresario sea capaz de tomar una decisión acertada conforme a las necesidades de la empresa.

Es pues indiscutible, que la relación que existe entre la Contaduría y la empresa es muy estrecha, ya que sería prácticamente imposible que ésta existiera si no se aplicara la disciplina a través de la cual refleja los fines para los que fue creada y todo lo que conlleva al logro de esos fines y el cumplimiento de las formalidades que implica la existencia de una empresa.

1.4 LA ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS

Para comprender más detalladamente lo que implica estar a cargo de la administración o manejo de una empresa, es necesario conocer lo que para diferentes autores es la Administración, por lo que enseguida se citan algunos conceptos que se consideran como generales tratando de explicar la Administración:

KOONTZ Y O' DONELL: Administración es el cumplimiento de los objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados.

WILLIAM J. MCLARNEY: La administración es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, maquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de una empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ROBERT F. BUCÉELE: Es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

HENRY FAYOL: Administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.

ISAAC GERMÁN VALDIVIA: Es la dirección eficaz de las actividades y de la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA: Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo y cooperación de todos.

FRANCISCO LORIS CASILLA: Administración es obtener resultados a través del esfuerzo de otros mediante un conjunto sistemático de reglas.

GEORGE R. TERRY: Consiste en lograr un objetivo mediante esfuerzo ajeno.

Como se puede observar en los conceptos anteriores según los diferentes autores, se puede establecer que la Administración es el cumplimiento de objetivos por medio de lograr una armonía entre los diferentes elementos que conforman un grupo u organización, de ahí que la Administración de Empresas busque el cumplimiento de dichos objetivos en una entidad por medio de un proceso lógico de pasos que permitan el logro de los objetivos planteados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es el ciclo que abarca todas aquellas fases o etapas por medio de las cuales un organismo social se dirige a la construcción, organización, estructuración y operación de sus funciones para lograr los fines propuestos. La importancia del proceso administrativo radica en que éste establece los lineamientos concretos que estipulan la forma en cómo se estructure y maneje una empresa, así como las reglas y técnicas específicas para lograr la máxima efectividad; por medio de la Administración y su proceso, se busca la obtención de resultados de máxima efectividad en la coordinación de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

Con el fin de facilitar la comprensión del proceso administrativo y se puedan formular mejor las normas que influyen en cada aspecto, es importante identificar sus fases o etapas.

El proceso administrativo comprende dos etapas que son: la *mecánica*, que trata de los aspectos de estructuración, o sea, de cómo deben ser las relaciones. Mira siempre hacia el futuro, inmediato o remoto, pero siempre hacia algo que debe hacerse. En breves palabras, es la parte teórica del proceso administrativo. Y la otra etapa es la *dinámica*, la cual es operacional, se busca cómo manejar los recursos humanos y materiales que forman un organismo social. Mira hacia lo inmediato y factible. Dicho en otras palabras, es la parte práctica del proceso administrativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cuanto a los elementos que conforman cada etapa del proceso administrativo, la mecánica y la dinámica, es importante mencionar que desde los inicios de la Administración fueron surgiendo diversos elementos integrantes de dicho proceso; sin embargo, en nuestros tiempos se considera que son cuatro los elementos que componen al proceso administrativo, y son:

- ⇒ **Planeación:** consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización. (*Fase mecánica*)
- ⇒ **Organización:** se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. (*Fase mecánica*)
- ⇒ **Dirección:** es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados. (*Fase dinámica*)
- ⇒ **Control:** consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes. (*Fase dinámica*) (Administración II, 2º Semestre)

1.4.2 LA DIRECCIÓN, ELEMENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Como se puede observar en el párrafo anterior, se mencionó que la dirección es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un

organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados. No obstante, se considera necesario profundizar en este tema, ya que es un aspecto relevante para el desarrollo y aplicación de esta investigación.

1.4.2.1 CONCEPTO DE DIRECCIÓN

La dirección según Reyes Ponce es "aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas". (REYES, 1994: 384)

No podemos hablar de ejercer una buena dirección sin hacer mención a la Administración de Recursos Humanos, ya que es por medio de ésta que se establecen los planes que han de aplicarse a las personas para cumplir con determinados objetivos.

"La Administración de Recursos Humanos es la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización represente el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen

y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable." (CHIAVENATO, 1994: 123)

Con base a dicha definición, es prudente comentar que la administración de recursos humanos permitirá al director en una empresa contar con personal que desarrolle habilidades necesarias para lograr los objetivos, así como propiciar las situaciones ideales que lleven no sólo al cumplimiento de los objetivos planteados para el crecimiento de la empresa, sino que también se obtiene una satisfacción personal en cada trabajador al sentirse parte fundamental de la misma y por lo tanto aporte lo mejor de sí mismo.

1.4.2.2 ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos que son:

- ⇒ *Toma de decisiones:* es la elección de cursos de acción o alternativas. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la que sea más conveniente.
- ⇒ *Integración:* este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ⊕ **Motivación:** la motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.
- ⊕ **Comunicación:** la comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.
- ⊕ **Supervisión:** consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4.3 ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

La efectividad de la administración de una empresa no depende solamente del éxito obtenido en un área específica, sino de la conjunción de las diferentes áreas que la conforman y del proceso administrativo, de lo cual se deriva lo que se denomina como áreas funcionales. Dichas áreas funcionales según Henry Fayol, son:

- ⊕ **Producción (o Técnica):** es aquella que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos al suministrar y coordinar la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridos.
- ⊕ **Mercadotecnia (o Comercial):** su fin es unir los factores y hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita distribuyéndolo en forma tal que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

- ⇒ **Finanzas:** esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos con el objeto de que pueden funcionar debidamente.
- ⇒ **Recursos humanos:** su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.
- ⇒ **Contable:** ésta se encarga del procesamiento de información para su análisis y afectación a los movimientos de una empresa durante un periodo determinado.
- ⇒ **Seguridad:** en esta se lleva a cabo la salvaguarda de los bienes propiedad de la empresa, así como el cumplimiento de las normas establecidas para cumplir con los requisitos mínimos de seguridad establecidos por las leyes correspondientes y así evitar los riesgos de trabajo.

1.5 PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LAS EMPRESAS

Independientemente del grado de modernización de las empresas, existen siempre factores internos y externos a éstas que las pueden llegar a afectar positiva o negativamente, los cuales además las obligan a mejorar las condiciones en las que se trabajaba cotidianamente. Es importante pues, conocer estos factores o problemas porque de ello dependerá que se apliquen las estrategias necesarias, ya

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sea preventivas o correctivas, para así hacer frente a cualquier tipo de problema con oportunidad.

1.5.1 PROBLEMAS ECONÓMICOS

Desde un punto de vista monetario, el principal problema que ataca a las empresas en la actualidad es indudablemente el de tipo económico en sus diversas formas, ya que desafortunadamente existen varios factores económicos que impiden el crecimiento económico. En este sentido se pueden mencionar factores tales como el crecimiento poblacional, los salarios pagados, la falta de apoyos gubernamentales, inflación, economías internacionales, entre muchos otros, que en resumidas cuentas influyen en una empresa porque es en ésta donde se reflejará a través de la productividad obtenida el impacto que le causan, llevándola en muchas de las ocasiones a obtener resultados perjudiciales.

1.5.2 PROBLEMAS CULTURALES

En los últimos tiempos y como resultado de la globalización, nuevas tecnologías, la competencia misma, y otros elementos, ha surgido la necesidad de mejorar los procesos bajo los cuales las empresas estaban acostumbradas a realizar sus actividades; sin embargo, a pesar de existir esta necesidad, prevalecen aún rezagos en la cultura organizacional de algunas empresas mexicanas, que impiden a las empresas lograr un crecimiento económico que las lleve al logro de objetivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Son muchos los elementos que influyen para que no surja una creatividad en la cultura de las empresas que traiga como resultado la competitividad: la falta de utilización de tecnología, falta de asesoría profesional, los nuevos mercados, discriminación hacia ciertos sectores de la población, actitudes personales, personal no apto para cumplir con un puesto, son sólo algunos ejemplos de lo que se menciona y que se convierten en factores negativos para que la empresa logre crecer.

1.5.3 PROBLEMAS AMBIENTALES

Es importante mencionar que hay diversos factores ambientales que frenan el crecimiento de las empresas, ya que, por mencionar algunos, los recursos naturales no están distribuidos uniformemente en el país; las condiciones climatológicas no siempre son favorables para determinada región; los lineamientos gubernamentales para regular los niveles de contaminación no permiten realizar ciertas actividades; y así se pueden seguir mencionando algunos otros factores que como ya se dijo, impiden que se alcance el crecimiento deseado que no sólo llevará a la empresa a cumplir con sus objetivos, sino que además le permitirá ser capaz de satisfacer necesidades en la sociedad.

1.6 TENDENCIAS DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

Actualmente las empresas funcionan bajo sistemas tradicionales de trabajo, y son pocas las que aceptan que tienen que renovarse conforme surgen nuevas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tendencias; si no se tiene bien definido lo que se quiere lograr a largo plazo, no se podrá ser competitivo en un futuro, ya que las empresas que tienen éxito son aquellas que antes de aplicar los procesos operacionales llevan a cabo planes de desarrollo en los que se consideren todos los factores ajenos a la empresa que la pueden afectar.

Hoy en día, las empresas tienen que competir no sólo con otras de la misma región, sino que cada vez aparece una competencia mayor con las demás que se encuentran en distintos puntos geográficos. Es por eso que las empresas deben buscar las formas más convenientes que las hagan alcanzar una mayor productividad.

En todo negocio es necesario hacer cambios fundamentales en la forma en cómo se dirigen las empresas, pues es prácticamente imposible continuar con los mismos procedimientos que se aplicaban años atrás por razones obvias.

El futuro de las empresas en México es que éstas tiendan a ir creciendo conforme avanza la sociedad, haciendo uso de los avances tecnológicos, implementando nuevos métodos administrativos, creando nuevas necesidades y por lo tanto satisfaciéndolas, y en general aplicando estrategias que les permitan ser competitivas y sobre todo que las lleven al cumplimiento de sus objetivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II

LA EMPRESA

Es importante tener conocimiento de los conceptos integrantes de la Empresa, ya que esto nos permitirá tener un panorama general de lo que puede afectar a ésta de manera positiva o negativa. En el presente capítulo se dará a conocer el concepto de empresa, su clasificación, los elementos que la integran, y además la función del empresario.

2.1 CONCEPTO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"La *empresa* es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos." (MÉNDEZ, 1986: 169)

"*Empresa* es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado, formada por tres clases de elementos: bienes materiales, hombres y sistemas." (REYES, 1986: 74)

"*Empresa* es la unidad económica capitalista que tiene por objetivo combinar los factores de la producción mediante los procesos de trabajo, las relaciones técnicas, las relaciones sociales de producción, con el fin de obtener los bienes que satisfacen necesidades humanas." (MÉNDEZ, 1988:119)

Por lo tanto, se puede concluir que empresa es toda aquella entidad que produce bienes o presta servicios para satisfacer necesidades en las personas, ya sea para prestar un servicio o para obtener una ganancia.

2.2 CLASIFICACIÓN

Han sido diversas las clasificaciones que se han hecho acerca de la empresa; sin embargo, es importante mencionar que no existe una sola clasificación que abarque todos y cada uno de los diferentes conceptos que integran a la misma, por lo que a continuación se dan a conocer algunas de las clasificaciones que se le han dado a la empresa pretendiendo que se abarquen a estas en sus diferentes aspectos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.1 SEGÚN SU TAMAÑO

La NAFIN (Nacional Financiera) emitió en enero de 1999 la clasificación de las empresas según el número de trabajadores. La clasificación por montos de ventas anuales fue descartada, ya que no constituía un patrón de medida de crecimiento económico en comparación con otros países.

Dicha clasificación queda como a continuación se presenta:

<i>TAMAÑO / GIRO</i>	<i>COMERCIAL</i>	<i>INDUSTRIAL</i>	<i>DE SERVICIOS</i>
Microempresa	Hasta 5	Hasta 30	Hasta 20
Pequeña empresa	De 6 a 20	De 31 a 100	De 21 a 50
Mediana Empresa	De 21 a 100	De 101 a 500	De 51 a 100
Grande empresa	Más de 100	Más de 500	Más de 100

2.2.2 SEGÚN SU ACTIVIDAD

- **Industriales:** son aquellas que tienen como actividad principal la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.
- **Comerciales:** son aquellas que se dedican a la adquisición de bienes con el objeto de venderlos para obtener una ganancia.
- **De servicio:** son aquellas en las que se ofrece un servicio para la sociedad, y por lo general no tienen fines de lucro.

2.2.3 SEGÚN SU RÉGIMEN FISCAL

- **Personas físicas:** aquel individuo con personalidad jurídica para realizar actividades de manera independiente.
- **Personas morales:** agrupación de personas con personalidad jurídica diferente a la de cada uno de sus integrantes, y que puede estar constituida por personas físicas o por otras morales.

2.2.4 SEGÚN SU PATRIMONIO

- **Públicas:** son aquellas en las que el patrimonio es aportado por el estado.
- **Privadas:** son aquellas en las que el patrimonio es aportado por particulares.
- **Mixtas:** son aquellas en las que el patrimonio es aportado tanto por el estado como por particulares.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Extranjeras: son aquellas en las que el patrimonio es aportado por extranjeros, y generalmente se les llama Transnacionales.

2.2.5 SEGÚN SU FIN

- Lucrativas: son aquellas que persiguen como objetivo primordial la obtención de utilidades.
- No lucrativas: son aquellas que persiguen un objetivo de carácter social.

2.3 ELEMENTOS

Existen cuatro clasificaciones en las que se engloban los elementos de la empresa, que son lo que la constituyen para lograr el cumplimiento de objetivos mediante la interacción de unos con otros, y son:

2.3.1 HUMANOS

El elemento humano de la empresa está constituido por todas aquellas personas que ocupan un puesto dentro de la misma y que la llevan a lograr los objetivos planteados.

2.3.2 FINANCIEROS

Son todos los recursos económicos por medio de los cuales la empresa tiene poder adquisitivo, ya que están representados por el dinero en efectivo, cuentas de cheques, tarjetas bancarias, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.3 TÉCNICOS

Son todos aquellos sistemas o bienes intangibles por medio de los cuales la empresa establece relaciones para coordinar las diversas operaciones, tales como los sistemas de información, sistemas de producción, sistemas de finanzas, sistemas de organización, sistemas de administración, etc.

2.3.4 MATERIALES

Son todos aquellos recursos físicos o bienes tangibles que forman parte de los activos fijos de la empresa, tales como terrenos y edificios, maquinaria y equipo, mobiliario y equipo de oficina, herramienta, entre otros.

2.4 OBJETIVOS QUE PERSIGUEN

Como todo ente económico, las empresas deben perseguir ciertos fines u objetivos que finalmente constituirán la razón de ser de éstas. Existen generalmente tres tipos de objetivos que persiguen las empresas y son: Económicos, Sociales y De Servicio, los cuales se dan a conocer en los siguientes párrafos.

2.4.1 ECONÓMICOS

El cumplimiento de estos objetivos atiende a la búsqueda y obtención de utilidades, por medio de ofrecer bienes o productos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4.2 SOCIALES

Son aquellos que han sido planteados por las empresas con el fin de realizar beneficios para determinado sector de la sociedad.

2.4.3 DE SERVICIO

Son aquellos por los que se producen bienes o servicios para la sociedad, los cuales no tienen ningún fin lucrativo.

2.5 FUNCIÓN DEL EMPRESARIO

Hasta ahora se ha hablado de lo que es la empresa, su clasificación y los elementos que la conforman; sin embargo, para que la empresa pueda subsistir no basta con que tengan todos los elementos, sino que debe existir una persona que los coordine y, aplicando el proceso administrativo, la lleva al cumplimiento de los objetivos.

Esta persona de quien se habla es del empresario, el cual tendrá a su cargo las diversas y complejas funciones que surgen en las empresas como resultado de sus actividades propias, por lo que la persona que esté a cargo de la empresa tiene que ser alguien que tenga una independencia mental y juicio común, ya que de esta persona dependerán importantes decisiones tales como la designación de autoridad y responsabilidad, innovaciones empresariales, tomar riesgos, fijar objetivos, aprobación de lineamientos, y en general de la toma de decisiones finales, que será lo que finalmente lleve a la empresa por un buen o mal camino.

El empresario como tal, tendrá que estar buscando la actualización constante de todos los procesos generales de la empresa, ya que de lo contrario no podrá ocupar un lugar importante entre las demás y no será competitiva; es muy frecuente que el empresario sea una persona que no tenga los conocimientos profesionales que se adquieren en una institución académica, por lo que en estos casos se recomienda que se cuente con la asesoría de un profesional en la materia, como lo puede ser el Licenciado en Contaduría, en Administración, en Finanzas, entre otros.

Es pues importante, que el empresario cuente con las herramientas necesarias para enfrentar todos aquellos problemas que se presentan como resultado de una evolución y transformación de los procesos propios de la empresa, ya que su función principal es la de guiarla para que, de la manera más efectiva posible, logre que se cumplan los objetivos.

2.6 EL EMPRENDEDOR

En los últimos años se ha venido dando con gran auge una estructura más diversificada en cuanto a la forma en que se desarrollan las Organizaciones. Surge lo que muchos llaman *cultura empresarial*, la cual consiste en llevar a la práctica todas aquellas ideas creativas que surgen en los emprendedores para contrarrestar ciertos elementos sociales-laborales.

Al hablar de cultura emprendedora es indispensable hacer referencia también a lo que es ser un *emprendedor*; un emprendedor es una persona que tiene

cualidades tales que la llevan a conseguir lo que se propone por todos los medios. Visión, creatividad, determinación, iniciativa, son sólo algunas palabras que describen el ser emprendedor. De acuerdo con Inés Arribillaga, el emprendedor es aquella persona que:

- Cree en sí misma, se tiene confianza
 - Alguien que cree en sus ideas y es capaz de llevarlas a cabo
 - Alguien con optimismo
 - Es capaz de correr riesgos, no peligros
 - Tiene capacidad para resolver problemas
 - Se capacita y busca ayuda cuando la necesita
- (www.mujeresdeempresa.com)

Un emprendedor es básicamente aquella persona que es capaz de desenvolverse independientemente y en forma efectiva en cualquier actividad que realiza.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO III

TÉCNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN

En este capítulo se hará un análisis de lo que ha sido la Administración desde tiempos muy remotos y hasta nuestros días, haciendo referencia a los diferentes elementos que han intervenido en el desarrollo de la misma y por consiguiente, se dará a conocer el surgimiento de algunos nuevos métodos o técnicas utilizadas por la Administración de nuestros días.

3.1 LA ADMINISTRACIÓN A TRAVÉS DEL TIEMPO

Con el objeto de conocer la aplicación práctica de la Administración en nuestros días, se considera importante dar a conocer cómo se ha ido desarrollando ésta a través del tiempo, desde sus inicios y hasta épocas más recientes. A continuación se presenta un cuadro resumen de la Administración en el paso del tiempo:

ANO	PRECURSOR / LUGAR	CARACTERÍSTICAS
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos, verificaciones y balances de control, numeración de inventarios, intercambio de partes, utilización de la técnica de línea de montaje, implementación de la administración de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

		personal, estandarización de las partes, control de inventarios y de costos.
1525	Nicolás Maquiavelo	Confianza en el principio de consenso del grupo, reconocimiento de la necesidad de cohesión en la organización, enunciado de las cualidades de liderazgo, descripción de tácticas políticas.
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Aplicación del principio de especialización a los trabajadores manufactureros, concepto de control.
1799	Eli Whitney (Estados Unidos)	Método científico, empleo de la contabilidad de costos y del control de calidad, aplicación del concepto de intercambio de partes, reconocimiento de la amplitud administrativa.
1800	James Watt Mathew Boulton (Inglaterra)	Procedimientos estandarizados de operación, especificación, métodos de trabajo, planeación, incentivo salarial, tiempos estándares, datos estandarizados, seguros mutuos a los empleados, bonificaciones de navidad, utilización de la auditoría
1810	Robert Owen	Reconocimiento y aplicación de prácticas de personal, responsabilidad del entrenamiento de los obreros e introducción de planes de vivienda para estos.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Énfasis en el método científico, énfasis en la especialización, división del trabajo, estudios de tiempos y movimientos, contabilidad de costos, efectos del color en la eficiencia del obrero

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1856-1915	Frederick W. Taylor (Estados Unidos)	Administración científica, aplicación de sistemas, administración de personal, necesidad de cooperación entre el trabajo y la gerencia, incrementos salariales, división equitativa entre el trabajo y la gerencia, organización funcional, principio de excepción aplicado al sistema de costos, estudio de métodos estudio de tiempos, definición de la administración científica, énfasis en la tarea administrativa, en la investigación, planeación, cooperación y control.
1881-1925	Henri Fayol (Francia)	Reconocimiento de la necesidad de aplicar racionalmente las 6 funciones básicas (técnicas, financieras, comerciales, contabilidad, seguridad y administrativas. Establecimiento de los elementos del proceso administrativos (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Reconocimiento de los 14 principios generales de la administración.

Fuente: www.josecontreras.com

3.2 NUEVAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN

Como resultado de la modernización en los procesos lógicos de las actividades cotidianas, así como por el obvio paso del tiempo y a las exigencias de nuevas necesidades, surgen también nuevas técnicas de Administración que permitirán a las empresas mantener un nivel de competitividad que les ayude a

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sobrevivir. A continuación se presentan algunas de las nuevas técnicas de Administración consideradas como las más representativas:

3.2.1 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)

"Es un sistema de administración diseñado para facilitar la planeación y el control organizacional, la organización y asignación de labores, la solución de problemas y la toma de decisiones, la motivación y el autocontrol." (Pérez, 1997: 70)

3.2.1.1 PROCESO DE LA APO

- a) Establecimiento de metas: debido a que la APO consiste en establecer objetivos tangibles, medibles y comprobables en las áreas clave de rendimiento, los administradores de los niveles superiores formulan los objetivos específicos que planean alcanzar; éstos se relacionan con cada área de responsabilidad del administrador y, consecuentemente son un poco más estrechos en alcance que las metas organizacionales. Una vez aprobados por la alta gerencia los objetivos de cada administrador, éstos son comunicados por él a sus subordinados.
- b) Planeación de la acción: en esta fase se tiene que cuestionar qué, quién, cuándo, dónde y cuánto se necesita para alcanzar una meta dada.
- c) Autocontrol: en este proceso surge la idea de que el individuo y no su superior, controlará su propia conducta y actividades requeridas para

implantar el plan de acción y lograr el objetivo; sin embargo, se debe dar al individuo la retroalimentación y la información que necesita para evaluar el progreso y formar medidas correctivas por sí mismo.

- d) Revisiones periódicas: están destinadas a evaluar el proceso, desempeño y función de las metas señaladas, con el objeto de comprobar el éxito del proceso. Se identifican las áreas problemáticas y se eliminan los obstáculos para que se puedan establecer niveles adicionales. (Ibid: 70)

Como se puede observar, la Administración por Objetivos consiste en ir estableciendo metas con base a los objetivos planteados por la Organización y vigilar su cumplimiento eventual.

3.2.2 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (ACT)

"Es una técnica que permite alcanzar la sobrevivencia en una competencia a nivel mundial que consiste en un conjunto de principios rectores que constituyen el fundamento de una empresa en mejora continua.

Consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos tendientes a mejorar todos los procesos de una organización a satisfacer excesivamente las necesidades del hoy del futuro." (Ibid: 72)

Para la ACT se requiere de la aplicación de los siguientes conceptos:

- a) Una gerencia comprometida y participativa que permita ofrecer apoyo organizativo de largo plazo que abarque todos los niveles, desde los más altos hasta los más bajos.
- b) Un enfoque permanente hacia los clientes.
- c) Uso efectivo del total de la fuerza laboral.
- d) Mejora continua de la calidad del negocio y de proceso de producción.
- e) Medición del desempeño de los procesos.

"El beneficio de la ACT es el de ofrecer un producto de calidad a los clientes, lo que revertirá en un aumento de productividad a menor costo. Teniendo un productos de mayor calidad y menor precio, se reforzará la competitividad dentro de los mercados." (Ibid: 73)

3.2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ACT

- ⇒ Busca satisfacer las necesidades del cliente
- ⇒ Igualar o mejorar a la competencia
- ⇒ Mejorar constantemente la calidad
- ⇒ Incorporar prácticas comerciales y de producción
- ⇒ Dar trato justo a los empleados
- ⇒ Asumir una responsabilidad comunitaria
- ⇒ Cumplir con objetivos financieros (Ibid: 73)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

"El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento." (BECKHARD, citado por Ferrer, 1995)

"El desarrollo organización es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona." (FERRER, 1995)

El desarrollo organizacional es desde un punto de vista personal, un proceso empresarial por medio del cual se implementan nuevas técnicas que permiten a las organizaciones cumplir con sus objetivos tomando en consideración todos y cada uno de los factores internos que la afectan.

3.2.4 REINGENIERÍA

"La Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez." (HAMMER, 1997: 34)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"La reingeniería, la acción de replantear y rediseñar la actividad principal de una organización, es hoy en día una de las principales tendencias de la moda en el ámbito de administración." (www.monografias.com)

"La reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que lo sustentan, para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización." (MANGANELLI, 1997: 8)

La reingeniería dicha en otras palabras, consiste en realizar un proceso de readecuación en las empresas de acuerdo con las nuevas exigencias del mercado. La pueden llevar a cabo todas aquellas empresas que tienen problemas; las que tienen visión de ver llegar el problema; las que cuentan con una gerencia ambiciosa. En términos generales, la Reingeniería es una metodología apropiada para revisar y rediseñar procesos, así como para implementarlos, enfocándose en agregar valor a cada uno de los pasos de un proceso y eliminar aquellos que no den o no puedan dar ningún valor agregado, siendo muy apropiada para generar organizaciones por procesos, así como para reducir costos, tiempos de procesos, mejorar el servicio y los productos, así como para mejorar la motivación y la participación del personal.

3.2.4.1 BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA

- ⇒ Formaliza la normativa aplicable a la tramitación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ⊕ Ofrece máxima institucionalidad y mínima discrecionalidad mediante la verificación sistemática de la normatividad aplicable
- ⊕ Establece un banco único de información
- ⊕ Contempla sólo actividades que agregan valor al proceso
- ⊕ Cubre 100% las necesidades
- ⊕ Establece congruencia entre procesos y normatividad
- ⊕ Es un proceso sumamente ágil que permite funcionar con un mínimo de movimiento de personal y documentos
- ⊕ Capacidad de aplicarse tanto en la administración central como en los organismos paraestatales y desconcentrados del gobierno (www.racsa.co.cr)

3.2.5 BENCHMARKING

“Benchmarking es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas, y el propósito es el mejoramiento organizacional.” (SPENDOLINI, citado por Finnigan, 1997: 4)

“Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.” (www.monoografias.com)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. "(David T. Kearns, director general de Xerox Corporation).

Originalmente la expresión "Benchmark" proviene de la Topografía; es una marca que hacen los topógrafos en una roca o poste de concreto para comparar niveles. La Expresión Benchmarking pasó al léxico de los negocios a principios de los ochenta, cuando la empresa Xerox la utilizó para referirse a la comparación de una compañía con sus competidoras directas, o con compañías reconocidas como líderes en su industria.

Básicamente lo que el Benchmarking realiza es la recolección y análisis de información referente a prácticas cuya adopción puede mejorar el desempeño de una Organización en determinadas áreas; parte importante de este trabajo consiste en revisar documentos, archivos y publicaciones, además de realizar encuestas, entrevistas, reuniones, etc. Así, teniendo todo este análisis previo, es posible establecer comparaciones en la Organización y determinar las estrategias a seguir hacia el mejoramiento de ciertas áreas.

3.2.6 *OUTSOURCING*

Aunque en el siguiente capítulo se dará a conocer esta técnica detalladamente por ser el elemento central de esta investigación, a continuación se da a conocer un concepto de lo que es el Outsourcing:

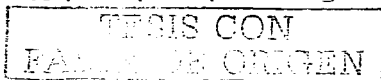
"*Outsourcing* es la estrategia de los negocios que permite encargar a un socio externo el desempeño de funciones no estratégicas continuas en una empresa; le da a la empresa un alto grado de efectividad en aspectos o áreas en los que ésta no desea preocuparse o distraerse, además de que le permite concentrarse en aquellos rubros en los que sí le interesa tener un alto grado de dominio para obtener ventajas competitivas." (www.soyentrepreneur.com)

El outsourcing implica todo un proceso metodológico, así como una serie de conceptos importantes, los cuales serán abarcados con precisión en el capítulo siguiente.

3.3 LA ADMINISTRACIÓN EN NUESTROS DÍAS

De acuerdo con lo que se vio en los dos temas anteriores, los cuales hablan del desarrollo de la Administración a través del tiempo y las Nuevas técnicas de Administración, respectivamente, se puede establecer que la Administración tiene una gran flexibilidad en cuanto a la adaptación que debe tener a las necesidades que surgen cada día; gracias a que la Administración es universal, específica, temporal y jerárquica, es que en la actualidad se cuenta con diversas técnicas que permiten que su aplicación sea efectiva y adecuada a las exigencias de hoy día.

A pesar de que las técnicas cambian con el paso del tiempo, se puede apreciar que éstas mantienen los mismos principios que se seguían cuando iniciaba



la Administración, sólo que ahora han sido reestructurados para poder ser aplicados con resultados óptimos pero sobre todo que le permitan a las empresas estar al mismo nivel de otras o incluso ocupar un lugar más alto.

Las condiciones de exigibilidad en la calidad son muy altas y por consiguiente las empresas tienen la obligación de buscar alternativas que les permitan cumplir con estas exigencias; aquella empresa que no se renueve no será capaz siquiera de sobrevivir ante la gran diversidad de acontecimientos por los que tienen que atravesar en el desarrollo normal de sus actividades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO IV

OUTSOURCING

Para comprender esta investigación es necesario definir todos y cada uno de los elementos que la conforman. En este capítulo se dará a conocer el significado del Outsourcing desde el punto de vista de diferentes personas, así como también se dan a conocer los antecedentes históricos, las consideraciones que se tiene que hacer para contratar este servicio y las áreas funcionales en las que se puede dar el Outsourcing.

4.1 CONCEPTO

El término *Outsourcing*, proviene de las palabras en inglés *Out*, que significa, fuera, y de *source*, que significa fuente o recursos, y el gerundio *ing*, que indica una acción que está siendo realizada; por lo tanto el significado literal de la palabra se puede interpretar como *recursos externos*. Sin embargo se le conoce comúnmente como *subcontratación*, por lo que en adelante nos podremos referir hacia el Outsourcing también como la subcontratación.

A continuación se dan a conocer algunos de los significados de la palabra *Outsourcing* según diferentes fuentes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"*Outsourcing* es la herramienta que permite a las compañías enfocarse en su actividad prioritaria, dejando en manos de terceros algunas funciones estratégicas y así ofrecer inmensas oportunidades de negocio." (www.soyentrepreneur.com)

"*Outsourcing* es la estrategia de los negocios que permite encargar a un socio externo el desempeño de funciones no estratégicas continuas en una empresa; le da a la empresa un alto grado de efectividad en aspectos o áreas en los que ésta no desea preocuparse o distraerse, además de que le permite concentrarse en aquellos rubros en los que sí le interesa tener un alto grado de dominio para obtener ventajas competitivas." (ibíd)

"*Outsourcing* o subcontratación es una alternativa útil y eficaz para que las empresas no desvíen su atención en áreas que no son estratégicas para ellas." (Ibid)

"*Outsourcing* es una opción estratégica que consiste en dejar que empresas externas desarrollen actividades no principales para una organización, para que ésta pueda centrarse en lo que mejor sabe hacer enfocando por tanto su atención y sus recursos." (www.improven-consultores.com)

La subcontratación representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio y que, por el contrario, permite reducir costos y reorientar los recursos internos e influir de manera significativa en su nivel de competitividad

Como se puede observar, todos los conceptos de *Outsourcing* se refieren a una opción estratégica, la cual representa una oportunidad a las empresas de que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

realicen sus actividades principales designando a otras las actividades menores, y así obtener más efectividad.

4.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL *OUTSOURCING* EN MÉXICO

Es importante dar a conocer los antecedentes históricos del *Outsourcing* para poder establecer una relación entre el crecimiento que han tenido las empresas desde tiempo atrás hasta la fecha utilizando dicha herramienta.

Durante ya hace varios años, el *Outsourcing* ha sido practicado aunque no se le ha dado el peso que realmente tiene, ni se le consideraba como tal. A través de los años, los procesos operativos de las empresas han sufrido cambios significativos para convertirse en exigencias de calidad en el servicio; de ahí que surjan nuevos movimientos que cambien las estrategias de las empresas en cuanto a la forma en la que venían operando comúnmente.

"A pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, en países como México, cuando se registro la crisis económica de 1995 constituyó la plataforma de lanzamiento para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso. De hecho, varias empresas que brindaban este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis ayudó en este sentido, pues no había otra forma de adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitaban."

(www.cantv.net)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En época actual, se le está dando al *Outsourcing* el valor que realmente tiene como una herramienta para disminuir costos, y no sólo como una actividad extraordinaria de la que se auxilian para llevar a cabo determinada actividad.

4.3 METODOLOGÍA PARA ESTABLECER EL PROYECTO DE OUTSOURCING

Para poder establecer un proyecto de Outsourcing es necesario considerar tres elementos fundamentales: tecnología, recursos humanos y recursos financieros. En primer lugar se debe analizar si la empresa esta preparada cultural, técnica y gerencialmente para ser sometida a un proceso de Outsourcing en un momento determinado; posteriormente se debe diseñar un programa de Outsourcing estableciendo cronogramas, identificando necesidades y considerado todos los recursos que se requieren para llevar a cabo el proceso.

La metodología del Outsourcing consiste básicamente en hacer una buena toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar debe estar basada en un proceso administrativo apropiado y no tomarse precipitadamente. Esta metodología debe contener la evaluación, planeación y ejecución de decisiones.

4.3.1 FASES DE LA METODOLOGÍA

La metodología para establecer un proyecto de Outsourcing se divide en ciertas etapas o fases que son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fase 0: Inicio

Fase 1: Evaluación

Fase 2: Planeación

Fase 3: Contratación

Fase 4: Transición

Fase 5: Administración

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3.1.1 FASE 0: INICIO DEL PROYECTO

En esta fase se hacen las preguntas que identifican las áreas que se consideran para el Outsourcing, estableciendo los criterios importantes para las decisiones iniciales. Es iniciada por el gerente general, accionista o persona encargada de la administración de la empresa, la cual realiza un documento en el que se proyectan los resultados y beneficios del Outsourcing.

4.3.1.2 FASE 1: EVALUACIÓN

En esta fase se estudia la factibilidad del Outsourcing definiendo el alcance y los límites del proyecto e informando en qué grado el proyecto serán satisfechos los criterios establecidos, y es realizada por algún funcionario del departamento evaluador que por lo general es el de recursos humanos. Asimismo, se realiza un estudio de factibilidad para determinar si se debe o no proceder a la siguiente etapa.

4.3.1.3 FASE 2: PLANEACIÓN DETALLADA

En esta fase se establecen los criterios para la licitación, definición de los detalles para los requisitos, y participa en ella la misma persona de la fase 1, elaborando un plan para el proceso de licitación, incluyendo documentación, descripción de los servicios, borradores de acuerdos del nivel de servicios y una estrategia para las negociaciones con el proveedor del servicio.

4.3.1.4 FASE 3: CONTRATACIÓN

En esta fase se selecciona al proveedor del servicio como resultado de un proceso de licitación, y participa el equipo central de la fase de planeación pudiendo incluir asesores externos. En esta fase se decide con quién se contratará, para qué servicio, durante cuánto tiempo, bajo qué condiciones, etc.

4.3.1.5 FASE 4: TRANSICIÓN DEL NUEVO SERVICIO

En esta fase se establecen los procedimientos para la administración de la función subcontratada, transfiriendo la responsabilidad formal de las operaciones, así como el personal y los activos que se hayan acordado; es llevada a cabo por el equipo central y el gerente de función de la función subcontratada, entregando un plan de transición, así como la documentación de los procedimientos de administración y revisión. Se hace entrega formal de la responsabilidad formal al subcontratista.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3.1.6 FASE 5: ADMINISTRACIÓN Y REVISIÓN

En esta fase se revisa el contrato en forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados, y se plantean las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales.

4.4 VENTAJAS QUE BRINDA EL OUTSOURCING

Para poder entender de manera más concreta todos los beneficios que trae consigo la subcontratación o *Outsourcing*, a continuación se mencionan algunas de las principales ventajas que trae consigo dicha herramienta:

- *Mejora en la calidad del servicio:* ya que se puede brindar una atención más especializada a los clientes al disponer de tiempo que no se tenía cuando no existía el *Outsourcing*, y se tiene una mayor flexibilidad de adaptación al cliente.
- *Disposición de recursos para otros propósitos:* el *Outsourcing* es una forma de reducir la necesidad de inversión en actividades secundarias, por lo que en vez de adquirir recursos, se contratan servicios.
- *Reducción de costos de operación:* una de las ventajas más importantes del *Outsourcing* es el hecho de que permite tener un control más estricto sobre los costos de operación, y sobre todo una disminución, ya que no se incurren en gastos tales como los de investigación, mercadotecnia, entre otros.
- *Mejora en el enfoque de las actividades de la empresa:* el *Outsourcing* propicia las condiciones para que la empresa sea capaz de cumplir sus metas más

efectivamente, ya que se enfoca exclusivamente a su razón principal de ser, sin tener que preocuparse por las actividades secundarias.

- *Facilita la reingeniería de procesos:* el Outsourcing permite a las empresas realizar los cambios que implica la reestructuración o reingeniería, tales como la disminución de costos operativos, reducción de activos, reubicación de personal, necesidades de espacio, entre otros.
- *Se comparten los riesgos:* cuando una empresa recurre al Outsourcing, no sólo se comparten los riesgos, sino que además se disminuyen, ya que existen diversos compromisos implícitos en las inversiones, por lo que al contar con el servicio de Outsourcing, la empresa que nos proporciona este servicio también se ve comprometida para con la empresa haciéndose cargo de las distintas obligaciones.
- *Brinda a la empresa ventajas competitivas:* ya que todas las actividades de la empresa estarán enfocadas hacia el efectivo logro de objetivos.

Como se puede observar, el Outsourcing puede traer consigo una diversidad de ventajas que le permitan a la empresa cumplir con su misión y visión de manera óptima, haciendo lo que realmente es la razón de ser de la empresa, por medio de la delegación de funciones a otra empresa.

4.5 DETECCIÓN DE LA NECESIDAD DE RECURRIR AL OUTSOURCING

Aunque son muchas y variadas las ventajas que una empresa puede obtener por medio de la subcontratación o *Outsourcing*, es importante mencionar que antes de recurrir a esta herramienta se tiene que realizar una evaluación de la situación

actual de la empresa para poder determinar si la solución a los problemas existentes sea el *Outsourcing*.

A continuación se dan a conocer algunos aspectos que se deben tomar en consideración antes de subcontratar:

- Si los recursos humanos forman parte fundamental para el éxito del negocio, lo mejor es no recurrir a la subcontratación, ya que los recursos humanos son una parte invaluable de la empresa.
- Examinar a fondo las capacidades del outsource (empresa que presta el servicio de Outsourcing), tales como experiencia, prestigio, personal, calidad del trabajo, etc.
- Estar consciente del compromiso que implica la subcontratación, tanto de parte de la empresa que contrata el servicio como de quien lo brinda.
- Identificar las necesidades de producción, mantenimiento, administración, y la capacidad que tiene la empresa de hacerlas o adquirirlas mediante Outsourcing.
- Riesgos por subcontratación, tales como la dependencia de otras entidades, amenazas a la confidencialidad, riesgos de seguridad, pérdida parcial del control de las operaciones, inseguridad de cumplimiento de contrato, pérdida de personal creativo dentro de la empresa, cambios en el entorno.

Aunque el Outsourcing sea una herramienta útil, es necesario un manejo eficiente del proyecto, ya que de éste depende que se cumpla con lo planeado y se eviten dificultades posteriores e incluso, el fracaso de la empresa.

4.6 ÁREAS FUNCIONALES A LAS QUE SE APLICA EL OUTSOURCING

Dentro de las áreas funcionales de la empresa, el Outsourcing se puede suscitar para cumplir con diferentes actividades, por lo que a continuación se dan a conocer algunos de los servicios principales que se pueden adquirir por medio de ésta herramienta:

- *Contabilidad*: los servicios de Outsourcing contratados más frecuentemente en cuanto al área contable son: la asesoría fiscal, contable, asesoría legal, tecnología informática, asistencia técnica, logística, etc.
- *Recursos humanos*: en cuanto al Outsourcing de administración de recursos humanos, se encuentran disponibles servicios tales como reclutamiento de personal, capacitación y adiestramiento, contratación, administración de nóminas, entre otros.
- *Compras*: suministro de mercancías, envío de facturas, gestión de cobranza, control de pedidos, producción de bienes, entre otras.
- *Mercadotecnia*: publicidad, empaque y distribución de artículos, control de calidad, reparto de mercancía, estudios de mercado, etc.
- *Seguridad*: es muy común que se contrate personal de seguridad, mantenimiento, limpieza, entre otros.

Como se pudo observar, existe una gran diversidad de funciones que se pueden subcontratar para obtener ventajas competitivas y así ocuparse exclusivamente de la actividad principal de la empresa.

4.7 EMPRESAS DEDICADAS AL OUTSOURCING EN LA CIUDAD DE URUAPAN, MICHOACÁN

Dentro de lo que se puede apreciar en la ciudad de Uruapan, el *Outsourcing* no es aún una actividad que se esté desempeñando tal cual, sin embargo se puede apreciar que existen empresas que de alguna manera lo realizan prestando principalmente los siguientes servicios:

- ⇒ Asesoría fiscal, contable, financiera, auditoría
- ⇒ Asesoría jurídica
- ⇒ Limpieza y mantenimiento de edificios
- ⇒ Servicio de intendencia
- ⇒ Vigilancia empresarial
- ⇒ Mensajería y paquetería

Es importante mencionar que estos servicios son ofrecidos de manera independiente, es decir, una sola empresa es la que por lo general lleva a cabo cada uno de los mencionados anteriormente, y son pocos los que ofrecen de manera integral principalmente asesoría profesional empresarial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

En este capítulo se llevará a cabo la descripción de la metodología seguida para realizar la investigación, así como también se darán a conocer los resultados obtenidos dándoles una interpretación, de acuerdo a lo conocido mediante la aplicación práctica de los conceptos que se dieron a conocer en los capítulos previos al presente.

5.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Como regla general, se puede decir que todas las empresas buscan optimizar sus recursos y lograr que se cumplan los objetivos planteados, lo cual puede ser posible sólo si el curso de acción implementado ha sido planteado de acuerdo a las condiciones actuales bajo las que se encuentran las empresas; dichas condiciones pueden ser laborales, económicas, sociales, administrativas, etc.

Haciendo énfasis en las condiciones administrativas, es importante decir que, en la actualidad las empresas buscan la reducción de costos, la simplificación de operaciones, optimización de recursos, entre otros aspectos importantes que les permitan cumplir su misión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como se dijo en el capítulo anterior, lo que el Outsourcing pretende es dejar que cada quien haga lo que sabe hacer, permitir a otros que realicen una actividad para nosotros que aunque necesaria, no constituye la razón de ser de la empresa o del giro de la misma. Como resultado de una búsqueda por satisfacer las condiciones administrativas antes mencionadas, es justificable que se utilice el Outsourcing como una opción que las satisfaga, ya que por medio de esta técnica es posible enfocarse hacia las actividades principales de la empresa transmitiendo las secundarias a otros.

El Licenciado en Contaduría es pues, el profesionista indicado para llevar a cabo la dirección de una empresa dedicada a ofrecer servicios de Outsourcing, ya que gracias a su preparación académica cuenta con los conocimientos necesarios para ofrecer este servicio.

5.2 HIPÓTESIS

Retomando la hipótesis planteada para esta investigación en la introducción de la misma, se tiene que ésta es:

El Licenciado en Contaduría es un profesionista que cuenta con preparación académica para crear y dirigir una entidad dedicada al Outsourcing en la ciudad de Uruapan, Michoacán que satisfaga necesidades en las empresas.

Es importante tener presente esta hipótesis porque con base a ésta se procederá a emitir las conclusiones de esta investigación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.3 MARCO REFERENCIAL

La investigación de campo llevada a cabo para la realización del presente trabajo fue realizada en la ciudad de Uruapan, Michoacán, la cual cuenta con una superficie de 761 kilómetros cuadrados, y que colinda con los siguientes municipios: al norte con Los Reyes, Charapan, Paracho y Nahuatzen; al sur con Gabriel Zamora, Nueva Italia, Cuatro Caminos; al este con Ziracuaretiro, Taretan; y al oeste con Nuevo San Juan Parangaricutiro, Peribán. (H. Ayuntamiento, 1996: 31)

La ciudad de Uruapan es la segunda más importante en el estado de Michoacán, después de la capital, Morelia. Cuenta con diversas instituciones educativas tanto públicas como privadas, las cuales abarcan todos los niveles educativos desde el preescolar hasta el superior, por lo que se puede decir que la educación en esta ciudad está al alcance de todas las personas.

La principal actividad económica que se lleva a cabo en esta ciudad es la comercial, la cual es llevada a cabo de manera formal pero también existe una gran cantidad de comercio informal, es decir, aquel que no se realiza cumpliendo con todos los lineamientos establecidos por las diversas autoridades que pretenden que exista una regulación en el comercio; gracias a la localización geográfica de esta ciudad, ésta se logra convertir en un importante centro de comercio para la economía del estado. En segundo lugar se realizan las actividades dedicadas al sector servicio, y en tercero pero no menos importante, el industrial, ya que existen algunas empresas dedicadas a la producción de artículos tales como plástico, alimentos, papel, licores y vinos, entre muchos otros.

Hablando de otras actividades económicas, se puede decir que la agricultura es también una actividad productiva, ya que se cuenta con algunas tierras fértiles y un clima que propicia que se produzcan con efectividad productos de consumo tales como maíz, frijol, café, entre otros, y el principal producto de la región, el aguacate, el cual ha llevado en alto el nombre de esta ciudad en el ámbito no solo estatal o nacional, sino que internacional, ya que el aguacate de Uruapan es considerado como uno de los mejores de calidad mundial. (INEGI, 1991: 7 a 14)

De ahí que la ciudad de Uruapan sea considerada como la "capital mundial del aguacate", habiendo sido en una ocasión sede del *Congreso Mundial del Aguacate*, teniendo lugar en la Universidad Don Vasco, A. C. en el año 1999.

Otra actividad primordial para el crecimiento económico de la ciudad de Uruapan, es el turismo, ya que gracias a su clima, ubicación geográfica, y atractivos naturales como el Parque Nacional "Licenciado Eduardo Ruiz", entre otros, es visitada frecuentemente por turistas nacionales y extranjeros en las distintas temporadas del año, no sólo en temporada vacacional. (íbid: 15)

5.4 METODOLOGÍA

Como toda investigación debe seguir un proceso metodológico para poder obtener resultados positivos, la presente también estará apegada a una metodología que comprenderá la siguiente forma: en primer lugar se recurrió a la investigación documental para recabar toda la información teórica que establece los lineamientos necesarios para el conocimiento de lo que se plantea, es decir, se

recurrió a retomar los que algunos autores han emitido en sus obras, tal es el caso de las fuentes bibliográficas; asimismo se recurrió a la fuente hemerográfica, la cual consistió en recopilar información en revistas y periódicos, de los cuales se tomaron algunos conceptos y se hizo referencia a la información que algunos escritores han plasmado en dichas fuentes. Una de éstas a la que también se recurrió fue el uso del Internet, ya que en este medio fue posible encontrar información más actualizada incluso que la obtenida en la fuente bibliográfica.

En cuanto a la investigación de campo, que se realizó con el objeto de determinar si el Licenciado en Contaduría es el profesionista ideal para llevar a cabo la creación y dirección de una empresa dedicada al Outsourcing en la ciudad de Uruapan, Michoacán, se realizaron actividades tales como la *entrevista*, la cual se realizó a una persona con puesto administrativo de una empresa de la localidad dedicada a la salvaguarda de bienes y valores, con el objeto de conocer si en la actualidad se recurría al Outsourcing y en qué ha beneficiado a ésta.

Se contempló además la aplicación de un cuestionario que consta de 10 preguntas a medianas y grandes empresas de la localidad, y se consideró sólo a éstas debido a que las micro y pequeñas por lo general no cuentan con un departamento interno de contabilidad, informática o recursos humanos; lo que se pretendió al aplicarles estos cuestionarios es el determinar qué tan costoso resulta tener un departamento interno auxiliar y si estarían dispuestas a recurrir al Outsourcing. Otro cuestionario que comprendía 13 preguntas fue aplicado a los despachos contables que ofrecen sus servicios en esta localidad, con el objeto de conocer cuáles son las necesidades de las empresas de la ciudad y si los servicios

que ofrecen los despachos las satisfacen completamente. De la aplicación de estos dos cuestionarios se determinaría también qué tan factible sería el hecho de constituir una empresa en la ciudad de Uruapan, Michoacán, dedicada completamente a ofrecer servicios de Outsourcing como tales, no sólo ofrecer los servicios que brinda un despacho contable administrativo en la actualidad.

5.5 UNIVERSO

De acuerdo con lo establecido en la metodología de esta investigación, se aplicaron cuestionares a empresas medianas y grandes de la localidad, las cuales serían dedicadas a realizar actividades comerciales, industriales y de servicios.

Para obtener la información referente a estas empresas de la ciudad de Uruapan, se tuvo que acudir ante diferentes organismos de la ciudad que se encargan de lograr que la ciudad cuenta con un sector comercial e industrial que satisfaga necesidades de bienes y servicios y los promueva. Dichos organismos son la CANACO (Cámara Nacional de Comercio) y la CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación) las cuales se encargan de brindar a sus socios asesoría, promoción, representación, acceso a información y tecnología, para los sectores comercial e industrial, respectivamente.

De la información proporcionada por la CANACO, se tienen registrados al mes de octubre de 2002 un total de 1493 socios, de los ramos comercial y de servicios; de este total de socios se tiene que sólo 128 están constituidas como medianas y

grandes empresas dedicadas a los ramos mencionados. Por lo tanto, nuestro universo a investigar para las empresas comerciales medianas y grandes es de 128.

En cuanto a la información proporcionada por la CANACINTRA, se tiene que en dicha cámara están registradas 76 empresas dedicadas a la industria, de las cuales sólo 11 son medianas y grandes. Por lo tanto nuestro universo para las empresas medianas y grandes dedicadas a la industria es de 11 empresas.

Por ende, sumando el número de empresas dedicadas a realizar actividades comerciales y de servicios (128) e industriales (11), se tiene que nuestro universo será de 139.

Sin embargo es importante dejar claro que éstos datos no reflejan el número real de las empresas en la ciudad Uruapan, ya que en primer lugar, no es una obligación que éstas se registren ante estos organismos, por lo que muchas no lo hacen, y en segundo lugar se agrega que existe una gran cantidad de comercios informales, los cuales no están registrados ni ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ni ante ningún otro organismo.

Para la aplicación de los cuestionarios a los despachos contables de la localidad, se acudió ante el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., el cual informó que a octubre de 2002, se encontraban afiliados sólo 28 socios activos, por lo que se aplicaría cuestionario al total de estos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.6 MUESTRA

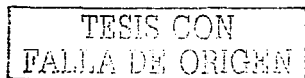
Debido a la magnitud de empresas existentes en la localidad, no es posible investigar el cien por ciento de estas, por lo que se tiene que recurrir a una técnica estadística que nos permita conocer ciertas características de la población a investigar. Dicha técnica será la denominada *muestreo aleatorio simple*, la cual se describe a continuación:

"Una muestra aleatoria probabilística es aquella que se extrae de una población de tal manera que todos los miembros de esa población tengan una probabilidad conocida para ser incluida en la muestra. Si se extrae una muestra de tamaño n de una población de tamaño N , de tal manera que cada muestra tenga la misma probabilidad, de ser seleccionada se obtiene una muestra aleatoria. La mecánica de extraer una muestra que satisfaga la definición anterior se llama *técnica de muestreo aleatorio simple*." (Estadística II, 4º semestre)

Laura Fischer en su libro Introducción a la Investigación de Mercados establece que la muestra es "una parte del universo que debe presentar los mismos fenómenos que ocurren en aquel con el fin de estudiarlos y medirlos" (FISCHER, 1996: 39)

"Para que la muestra alcance los objetivos preestablecidos debe reunir las siguientes características:

- Ser representativa: es decir, todos sus elementos deben presentar las mismas cualidades y características del universo.



- ⊕ Ser suficiente: la cantidad de elementos seleccionados, si bien tiene que ser representativa del universo, debe estar libre de errores.”(Ibid: 39)

El cálculo de la muestra se obtendrá aplicando la siguiente fórmula para poblaciones finitas (menores de 500,000 elementos) planteada por la misma autora Fischer:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p q}$$

Donde:

σ^2 = nivel de confianza

N = universo o población

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación (precisión en los datos)

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El nivel de confianza se determina de la siguiente forma: se establece un porcentaje de certeza que por lo general es de 95% o 99%, el cual se localiza en una tabla denominada *área bajo la curva normal*, dividiendo dicho porcentaje entre dos y entre cien, lo cual a su vez se localiza por medio de coordenadas en dicha tabla y esto nos arroja un número; en este caso se tomarán el porcentaje del 95%, al cual le corresponde el 1.96.

"Cuando no se tiene una idea clara de la situación de un fenómeno investigado, es necesario dar los máximos valores tanto a la probabilidad de que se realice el evento favorable, como a la de que no se realice. Esto es, 50% (p) y 50% (q), que son los literales que se emplean para designar la probabilidad a favor o en contra, respectivamente. Se determina el error máximo que puede ser aceptado en los resultados. Por lo regular se trabaja con el 5%, ya que las variaciones superiores al 10% reducirán demasiado la validez de la información." (Ibid: 40)

Una vez teniendo precisados los elementos que constituyen la fórmula para determinar el tamaño de la muestra, se sustituyen los valores en ésta:

$$\sigma = 1.96$$

$$N = 139$$

$$p = 50\% (0.5)$$

$$q = 50\% (0.5)$$

$$e = 7.5\% (0.075)$$

$$n = \frac{(1.96)^2 139 (0.5)(0.5)}{(0.075)^2 (139-1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 76.87$$

$$(0.075)^2 (139-1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)$$

Total muestra: 77 empresas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una vez conociendo el tamaño de la muestra, y con el objeto de conocer cuales serán los sujetos de investigación, y por lo tanto a los que se aplicarán los cuestionarios, se estará a lo siguiente:

1. A cada elemento del universo se asignará un número consecutivo de tantos dígitos como cifras tenga el tamaño del universo. Para este caso, se tiene que para las empresas el universo es de 139 y para los despachos es de 28. Dichos elementos serán numerados en orden consecutivo

2. Enseguida se procede a obtener los números aleatorios de los sujetos de la investigación, recurriendo a una calculadora científica la cual contiene la opción de obtener números aleatorios; estos se irán seleccionados de entre la numeración previa que se asignó a las empresas hasta completar el tamaño de la muestra que son 77 elementos.

3. La calculadora arrojará un número de tres dígitos, el cual será tomado y buscado en el listado de las empresas para seleccionar la que corresponda y formar así parte de la muestra.

En caso de que la calculadora arroje un número mayor al del tamaño de nuestra muestra o salga un número repetido, simplemente se procede a desechar dicho número y obtener uno nuevo.

Es así que la muestra se obtuvo de una manera totalmente aleatoria, por lo que se puede considerar que es representativa de nuestro universo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.7 ENTREVISTA

La realización de la entrevista, que atiende a lo mencionado en la metodología de esta investigación, tuvo por objetivo el conocer de manera directa de parte de los empresarios, cuales desde su punto de vista son las tendencias actuales que se siguen en las empresas de manera que se hagan efectivas las operaciones propias de la entidad. Esta entrevista fue realizada con el encargado de Contraloría de una grande empresa de servicios de la ciudad, dedicada a la guarda y custodia de valores, el cual indicó que, debido a las cambiantes condiciones del desarrollo económico de una entidad, es necesario implementar nuevos métodos que los lleven a cumplir sus objetivos buscando y aplicando los medios más convenientes; se pudo observar por medio de esta entrevista que, al menos en esta empresa, se ha recurrido al *Outsourcing* para realizar algunas actividades, tales como la mensajería, mantenimiento de equipo, seguridad y limpieza.

Según lo comentado por este funcionario, el recurrir al *Outsourcing* les ha permitido no sólo agilizar sus actividades, sino que además ha representado una forma de deslindarse de responsabilidades que aunque menores, no dejan de ser importantes para la empresa, puesto que mencionando específicamente el servicio de mensajería, se pudo prescindir del personal que anteriormente realizaba dicha función y se incurrió a un gasto menor al solicitar los servicios externos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se pudo pues observar en esta entrevista, que al menos dentro de esta empresa ha resultado positiva la adopción de una técnica administrativa que brinde ventajas mayores a la misma, tal como lo es el *Outsourcing*.

5.8 CUESTIONARIOS

Como se explicó al inicio de este capítulo en el título referente a la metodología de esta investigación, que se aplicarían dos cuestionarios, uno a empresas y otro a despachos contables de la ciudad de Uruapan, en los siguientes dos subtemas se da a conocer el modelo del cuestionario aplicado para cada uno de estos entes con el objeto de conocer determinadas características de cada uno. Dichos modelos de cuestionario son los que a continuación se presentan.

5.8.1 CUESTIONARIO PARA EMPRESAS

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

Seminario de Investigación

Cuestionario que se aplica a medianas y grandes empresas de la localidad para conocer aspectos relacionados con los sistemas de información

1. Giro de la empresa

Comercial Industrial Servicios

2. Actividad que desempeña

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. ¿Esta empresa cuenta con algunos de los siguientes departamentos: (si respondió Ninguno a esta pregunta, pase a la número 6)

- () Contabilidad
- () Recursos humanos
- () Informática
- () Ninguno

4. ¿Cuántas personas integran este departamento?

5. ¿Está formalizado este departamento dentro de su empresa (cuenta con espacio y equipo propio)?

- () Sí () No

6. ¿Cuenta con asesoría profesional externa para realizar sus operaciones fiscales / contables / administrativas?

- () Sí (Explique brevemente en qué consiste) _____
- () No

7. ¿Está conforme con los servicios que le proporciona actualmente su asesor?

- () Sí
- () No ¿Porqué? _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8. ¿Conoce usted en la localidad alguna empresa o despacho que le ofrezca todos estos servicios de manera integral: Contabilidad / Fiscal / Finanzas / Recursos Humanos / Sistemas Informáticos?

Sí Mencione un ejemplo _____ No

9. ¿Estaría dispuesto a implementar nuevas técnicas de administración en su empresa para obtener una mejor efectividad?

Sí No

10. ¿Sabe usted qué es y en qué consiste el Outsourcing?

Sí Explique brevemente _____

No

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.8.2 CUESTIONARIO PARA DESPACHOS

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

Seminario de Investigación

Cuestionario que se aplica a despachos contables de la localidad para conocer los servicios que ofrecen a sus clientes

1. ¿A qué tipo de empresas presta principalmente sus servicios?

Comercial Industrial Servicios

2. ¿Qué servicios ofrece a sus clientes?

3. Su personal labora principalmente en:

- Oficinas de este despacho Instalaciones de la empresa a la que se presta el servicio

4. ¿Cuál de las siguientes considera que es la ventaja competitiva más importante de este despacho? (Marcar sólo una opción)

- Experiencia y prestigio
 Calidad en el servicio
 Disponibilidad y accesibilidad
 Todas las anteriores
 Otra _____

5. ¿Cuál de las siguientes considera que es la desventaja más remarcada de este despacho ante la competencia? (Marcar sólo una opción)

- Poca experiencia
 Servicios limitados
 Poca disponibilidad de personal
 Todas las anteriores
 Otra _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTACION DE SERVICIOS
DE LA FUENTE

6. ¿Considera que el Licenciado en Contaduría puede desempeñar efectivamente otras funciones además de Fiscal, Finanzas, Contabilidad y Auditoría?

Sí ¿Cuáles?

No

7. ¿Cree usted que el Licenciado en Contaduría posee los conocimientos suficientes para dirigir una empresa de servicios?

Sí

No ¿Porqué?

8. ¿Cuáles son los beneficios que la empresa obtiene al contratar sus servicios?

9. ¿A qué área funcional se enfocan principalmente sus servicios? (Marcar sólo una opción)

Producción

Mercadotecnia

Finanzas

Recursos humanos

Contabilidad

Seguridad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10. ¿Cuál considera que debe ser la tendencia en cuanto al servicio que puede ofrecer un despacho contable a sus clientes?

11. ¿Tiene considerado algún plan de expansión para su despacho?

() Sí Explique brevemente _____

() No

12. ¿Qué medios de detección de necesidades utiliza en sus clientes?

() Entrevista con personal administrativo

() Comentarios con los empleados

() Por escrito

() Ninguno

13. ¿Sabe usted qué es y en qué consiste el Outsourcing?

() Sí Explique brevemente _____

() No

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

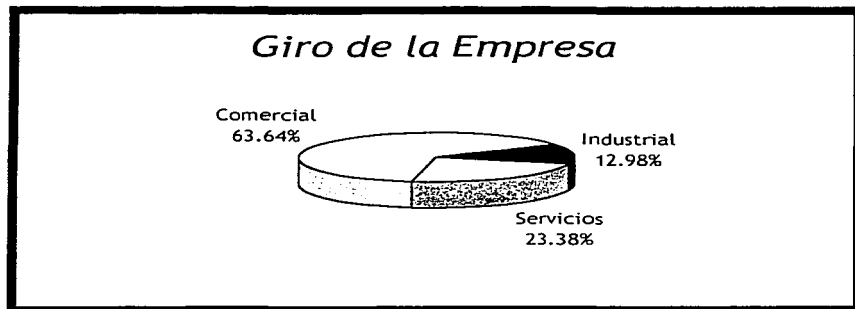
5.9 GRÁFICAS

De la información obtenida mediante la aplicación de los cuestionarios a las empresas y a los despachos de la ciudad de Uruapan que formaron parte de la muestra, se procedió a realizar una representación gráfica de dicha información con el objeto de presentarla con mayor claridad, ya que no sería apropiado mostrar todos y cada uno de los cuestionarios aplicados; esto se lleva a cabo en las siguientes páginas:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 1

Cuestionario para Empresas

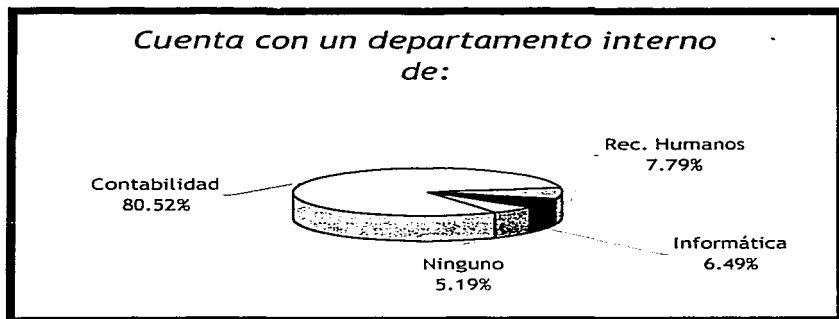


FUENTE: Investigación directa, 2002

Como se puede apreciar en esta gráfica, se comprueba visualmente lo que se estableció en el marco referencial de esta gráfica acerca de que la actividad económica desarrollada con mayor auge en la localidad es la comercial, seguida por la de servicios y por último la industrial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 2
Cuestionario para Empresas



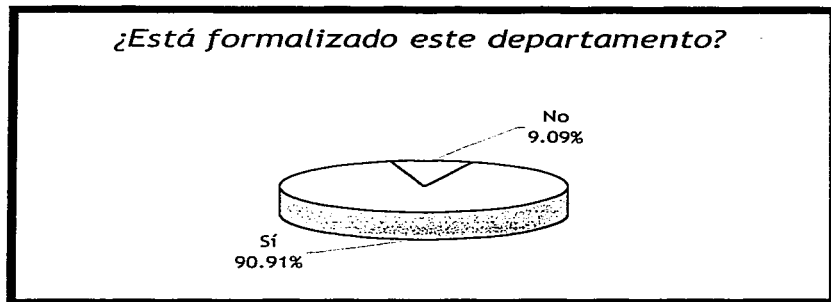
FUENTE: Investigación directa, 2002

De acuerdo a esta gráfica, la mayoría de las empresas medianas y grandes de la localidad cuentan con un departamento interno de Contabilidad, y un porcentaje menor de éstas cuenta ya sea con un departamento interno de Recursos Humanos o de Informática, mientras que algunas pocas empresas no cuentan con ningún tipo de departamento interno de los mencionados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 3

Cuestionario para Empresas



FUENTE: Investigación directa, 2002

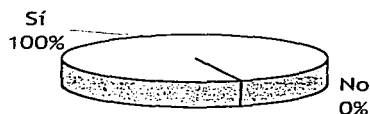
Al respecto de esta gráfica, se observa que la mayoría de las empresas que cuenta con un departamento interno de Contabilidad, Recursos Humanos o Informática, tienen a éste formalizado, es decir, que cuenta con un espacio físico y equipo propio designado especialmente para cada uno de estos departamentos, mientras que un porcentaje menor de estas empresas indica que sus departamentos no cuentan con espacio ni equipo designado para dicho departamento, por lo que tienen que compartir los mencionados recursos con otros departamentos que son parte de la actividad principal de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 4

Cuestionario para Empresas

¿Cuenta con asesoría profesional adecuada para realizar sus operaciones fiscales/ contables/ administrativas?

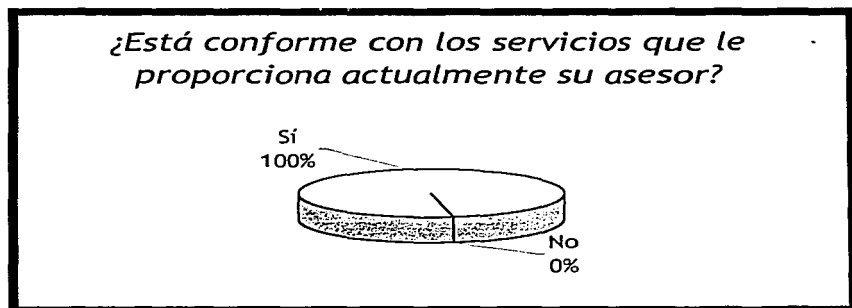


FUENTE: Investigación directa, 2002

Esta gráfica nos indica que a pesar de que las empresas cuenten o no con un departamento interno ya sea de Contabilidad, Recursos Humanos o Informática, todas ellas recurren a la Asesoría profesional externa para que se les auxilie en ciertas tareas, cumplir con determinadas obligaciones o satisfacer necesidades específicas de cada empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 5
Cuestionario para Empresas



FUENTE: Investigación directa, 2002

Lo que se pretendió al aplicar esta pregunta fue el satisfacer la inquietud de conocer el grado de aceptación que tienen las empresas hacia los servicios que actualmente les ofrecen algunos contadores para así llegar a determinar si existía algún descontento en las empresas hacia los servicios adquiridos. Los resultados arrojados muestran que el 100% de las empresas están conformes con los servicios que en la actualidad están recibiendo por parte de sus asesores externos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 6

Cuestionario para Empresas

*¿Conoce en la localidad alguna empresa que le ofrezca estos servicios de manera integral:
Contabilidad/Fiscal/Finanzas/
Rec.Humanos/Sist.Informáticos?*



FUENTE: Investigación directa, 2002

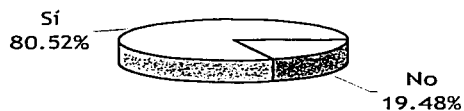
De acuerdo a la presente gráfica, en la mayoría de las empresas de la localidad se desconoce que exista en la actualidad una compañía que ofrezca de manera integral los servicios mencionados, es decir, que se encuentren en una sola firma los diferentes servicios tanto contables, como administrativos, financieros, fiscales, de informática y recursos humanos, y por consiguiente todos los diversos que cada área abarca.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 7

Cuestionario para Empresas

¿Estaría dispuesto a implementar nuevas técnicas de administración en su empresa para tener una mejor efectividad?

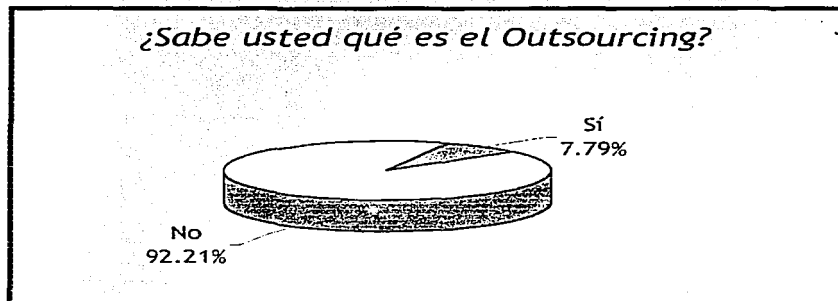


FUENTE: Investigación directa, 2002

De acuerdo a lo que se puede observar en esta gráfica, en la mayoría de las empresas existiría la disposición de aceptar nuevas técnicas de administración con el objeto de que se propiciara un mejor rendimiento o efectividad en el crecimiento de las mismas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 8
Cuestionario para Empresas



FUENTE: Investigación directa, 2002

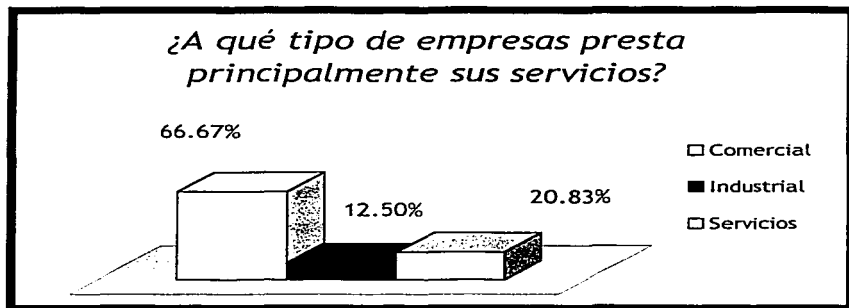
El desconocimiento de la técnica denominada *Outsourcing* en las empresas de la localidad es muy grande aún, pues como se aprecia en la gráfica es un porcentaje pequeño el que afirma conocer dicho concepto, por lo que se puede decir que no se aplican técnicas modernas de administración con frecuencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A partir de la siguiente gráfica se comienza con la representación de la información obtenida como resultado de la aplicación de cuestionarios en algunos despachos de la ciudad de Uruapan, Michoacán:

GRÁFICA 1
Cuestionario para Despachos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

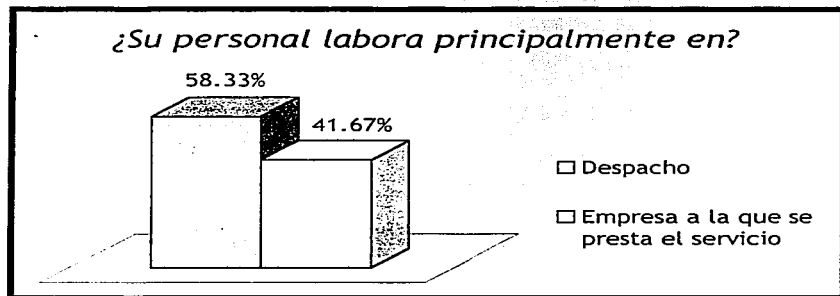


FUENTE: Investigación directa, 2002

Con esta gráfica se vuelve a confirmar que la actividad comercial es predominante en la ciudad de Uruapan, pues gran parte de los contadores de la ciudad presta sus servicios en su mayoría a empresas con actividad comercial, seguida de la de servicios y por último la industrial.

GRÁFICA 2

Cuestionario para Despachos



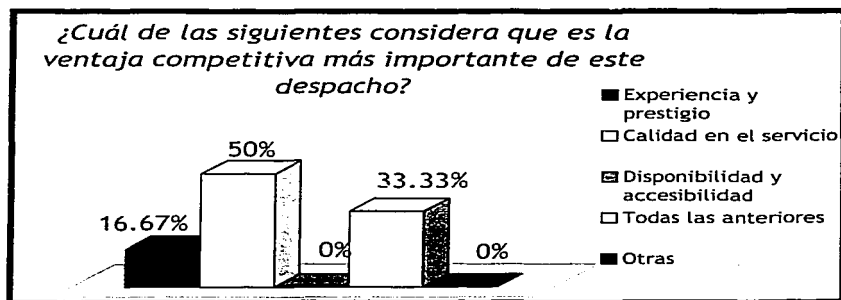
FUENTE: Investigación directa, 2002

La aplicación de esta pregunta atendió a la necesidad de conocer si las empresas de la localidad tienen la disponibilidad de aceptar personal externo que pueda trabajar en sus instalaciones y disponer de equipo, así como también se pretendió conocer la conveniencia para los contadores de trabajar en su despacho o directamente en las empresas. Mientras que el 58.33% de los encuestados menciona que laboran principalmente en el despacho, el 41.67% restante menciona que lo hace en la empresa a la que se presta el servicio, lo cual es muy equiparable con el porcentaje anterior.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 3

Cuestionario para Despachos



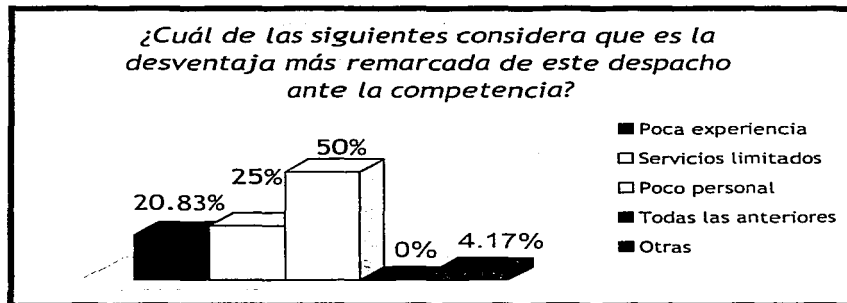
FUENTE: Investigación directa, 2002

Según se representa en esta gráfica, la calidad en el servicio de los despachos contables de la ciudad de Uruapan es la ventaja competitiva más importante para estos, mientras que otro porcentaje menor indica contar con todas las ventajas cuestionadas, y un porcentaje mínimo aclama que su ventaja competitiva más importante es la experiencia y prestigio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 4

Cuestionario para Despachos



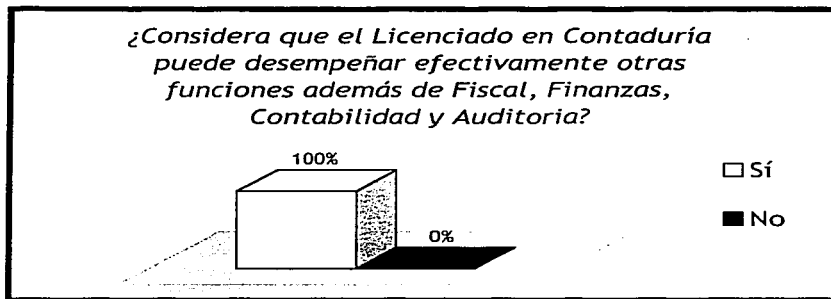
FUENTE: Investigación directa, 2002

Como se observa en esta gráfica, la desventaja más evidente es la poca disponibilidad de personal en los despachos, seguida por la limitación en los servicios o baja diversidad de éstos, después se encuentra la poca experiencia de los despachos y otras desventajas con menos menciones, de entre las que se puede nombrar la falta de tiempo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 5

Cuestionario para Despachos



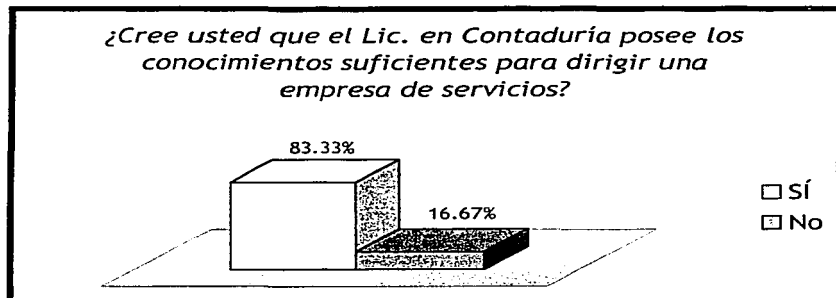
FUENTE: Investigación directa, 2002

El total de las encuestas según lo que se aprecia en esta gráfica, afirmó que el Licenciado en Contaduría es capaz de ejercer diferentes funciones además de las abarcadas en las áreas de dicha carrera que son Contabilidad, Fiscal, Finanzas y Auditoría; las funciones más mencionadas por los encuestados, distintas a las ya mencionadas, fueron actividades de carácter administrativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 6

Cuestionario para Despachos



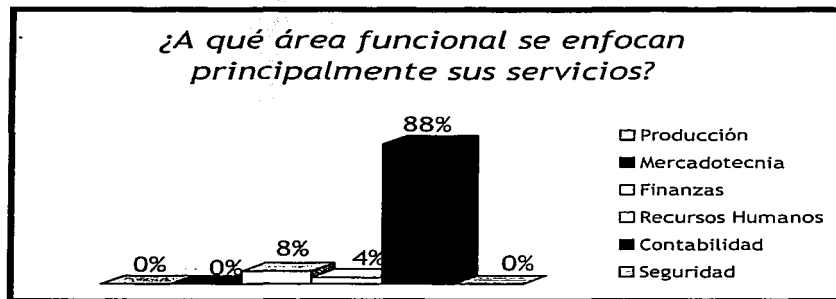
FUENTE: Investigación directa, 2002

A pesar de la mayoría de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta, el 16.67% de éstos dijo que el Licenciado en Contaduría no podría ejercer funciones directivas en una empresa de servicios pues no tenía la experiencia necesaria para realizar esta función.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 7

Cuestionario para Despachos



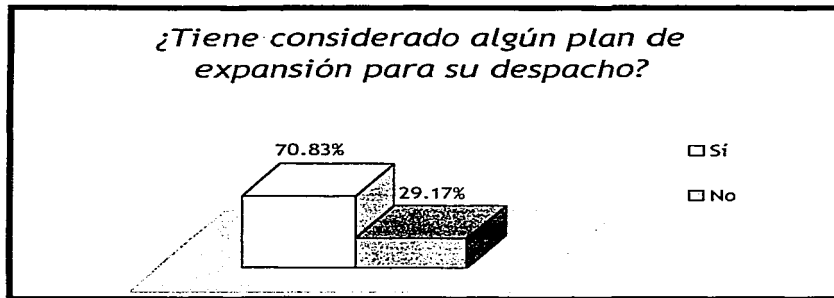
FUENTE: Investigación directa, 2002

Indiscutiblemente el área funcional que más es atendida por los contadores de la localidad es la Contabilidad, seguida por la de Finanzas y por último la de Recursos Humanos. Es apreciable que áreas como la mercadotecnia, producción o seguridad son relevadas a un último plano, pues se tiene la creencia de que al Licenciado en Contaduría no le corresponde desempeñar dichas funciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 8

Cuestionario para Despachos

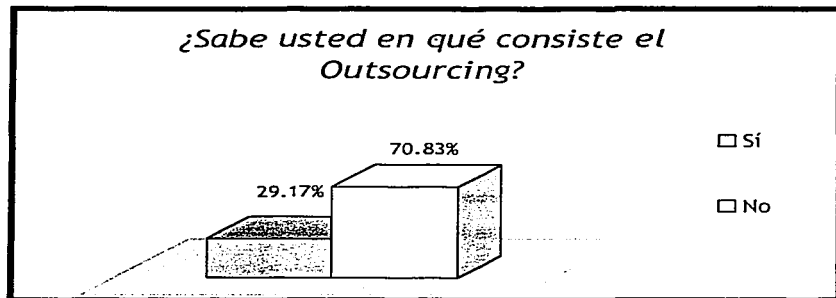


FUENTE: Investigación directa, 2002

El objeto de aplicar esta pregunta a los encuestados era el de conocer si en un corto plazo se tenía considerado algún plan expansivo dentro de un despacho contable que le permita diversificar sus servicios, sin embargo se puede constatar que sólo algunos cuantos tienen un plan de expansión, de entre los que se mencionó principalmente el extender sus servicios a empresas localizadas fuera de la ciudad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 9
Cuestionario para Despachos



FUENTE: Investigación directa, 2002

Para sorpresa del investigador y probablemente para más de algún usuario de esta investigación, la mayoría de los contadores de la ciudad de Uruapan desconocen el término *Outsourcing*, lo cual resulta un tanto sorprendente, pues como en todas las profesiones, en la Contaduría subsiste la obligación de actualizarse constantemente para estar al tanto de las nuevas tendencias que surgen en nuestros tiempos, y poder así ser capaces de atender las necesidades cada día cambiantes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.10 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para realizar el presente análisis se tomó en consideración la información obtenida por medio de la aplicación de cuestionarios a empresas medianas y grandes y a despachos contables de la ciudad de Uruapan, por lo que enseguida se hace un resumen o análisis de lo que se pudo captar.

En primer lugar se habla de la información obtenida en las empresas, de las cuales se pudo conocer que en la actualidad la mayoría de éstas cuentan con un departamento interno que se encarga de realizar las operaciones contables, administrativas, entre otras, por lo que se deduce que dicho departamento incurre en costos fiscales, administrativos, de mantenimiento, entre otros que pudieran significar desembolsos de efectivo realmente altos que se pudieran destinar para otras actividades primordiales.

En cuanto a la aceptación que tienen las nuevas tendencias o técnicas administrativas en las empresas de la localidad, se pudo observar que efectivamente la mayoría de estas aceptarían aplicar una nueva forma de llevar a cabo sus actividades, es decir, recurrirían a una reestructuración dentro de las mismas con el objeto de que todos los procesos de la empresa fueran optimizados obteniendo el mismo o mejor rendimiento.

Por último en lo referente al análisis de la información proporcionada por las empresas, se pudo detectar un desconocimiento en cuanto a las opciones que tienen éstas para realizar algunas de sus actividades, tal es el caso del

desconocimiento del *Outsourcing*, pues sólo algunas mencionaron conocer el término, sin embargo al momento de pedirles que los describieran brevemente tuvieron sólo una idea cercana a lo que esta técnica significa, más no una concepción real de lo que es.

En segundo lugar se analiza la información obtenida de los despachos contables, dentro de lo cual se puede destacar que la mayoría de los Contadores desconocen el término *Outsourcing*, lo que resulta un tanto desconcertante, pues el ejercicio de una carrera tan diversificada como la Contaduría, requiere de una constante actualización en los conocimientos del profesionista, toda vez que es una disciplina bajo la cual existen muchos elementos que día con día se están renovando. El hecho de que el *Outsourcing* sea mayormente un aspecto administrativo, no quiere decir que el Licenciado en Contaduría no tenga que conocerlo, pues en el ejercicio de su profesión no siempre tendrá que realizar funciones contables, sino que muchas veces se le solicita que haga las veces de Administrador; es por esto que debe conocer el término *Outsourcing* y lo que implica su utilización.

En cuanto a los servicios prestados por los despachos contables en la actualidad, se pudo ver que la principal área funcional a la que se dedican es la Contable, lo cual desde el punto de vista del investigador es poco variado, pues los conocimientos con los que cuenta un Licenciado en Contaduría son los suficientemente vastos como para ofrecer otro tipo de servicios, tales como el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

enfoque hacia las demás áreas funcionales como las Finanzas, Recursos Humanos, o incluso Mercadotecnia. Esto se puede comprobar haciendo una retrospectiva a lo que es el Plan de Estudios de la Licenciatura en Contaduría, durante la cual se curso la materia de Finanzas en cuatro distintos semestres, y materias administrativas que en seis distintos semestres son también impartidas.

También fue posible confirmar que los mismos Contadores encuestados de la ciudad, consideran que siendo tal profesionista se tiene la capacidad de ejercer funciones administrativas, e incluso directivas, que tradicionalmente han venido siendo realizadas por otros profesionistas como el Licenciado en Administración; ahora es posible decir que gracias a que los empresarios saben que el Licenciado en Contaduría también tiene la preparación académica necesaria para ejercer dichas actividades, se tiende a contratar a éstos con mayor frecuencia en comparación con otros tiempos en los que no se hacía.

Concluyendo este análisis, es posible afirmar que existe un interés por parte de las empresas de adaptarse a nuevas formas de administración, así como también existen profesionales de la Contaduría que consideran que debe existir una mayor diversificación en los servicios que actualmente se están prestando en los despachos contables, esto con el objeto de contar con ventajas competitivas que les permitan no sólo sobresalir en la localidad, sino tener reconocimiento más allá del lugar geográfico en el que se encuentran, por lo que consecuentemente se cumpliría lo que todos desean, que es ocupar un lugar importante dentro de su actividad principal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.11 PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA AL OUTSOURCING EN LA CIUDAD DE URUAPAN

Con base a la información obtenida en la investigación de campo es entonces posible realizar una propuesta para la creación de una empresa dedicada al *Outsourcing* en la ciudad de Uruapan.

Es importante mencionar que efectivamente existe una necesidad en las empresas, que es la de alcanzar una optimización en sus recursos y procesos, por lo que una excelente opción para satisfacer dicha necesidad es el *Outsourcing*. La creación de una empresa dedicada a realizar esta actividad consistiría en ofrecer servicios integrales a las empresas de manera que se atendieran las áreas específicas a las que no se les da prioridad en los despachos actualmente.

Es en esta etapa del Licenciado en Contaduría que, como creador y director de empresas tendrá que aplicar de manera práctica los elementos vistos en el marco teórico de esta investigación, tales como la ejecución del proceso administrativo; la Dirección, que implica toma de decisiones, comunicación, supervisión; conocimiento de las áreas funcionales, para poder así determinar con precisión el enfoque que se le dará a cada servicio. Así mismo tendrá que tener conciencia de los problemas que se suscitan no sólo en nuestra localidad, sino de manera global en todo el país, pues todos estos tendrán una repercusión en las empresas de esta ciudad. También será importante que el Licenciado en Contaduría utilice su cultura emprendedora, que será la que determine su creatividad y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

alcance al momento de prestar sus servicios, pues esto implica tener una efectiva visión y determinación.

A continuación se da a conocer la constitución y servicios de esta empresa:

En cuanto a servicios:

AREA	SERVICIO	ENFOQUE DEL SERVICIO
Contable	Asesoría Contable	- Valuación, sistematización, procesamiento e información de las operaciones de una entidad
Contable	Asesoría Fiscal	- Cumplimiento de obligaciones fiscales, planeación fiscal.
Contable	Finanzas	- Planeación financiera, información especializada en materia de Finanzas.
Contable	Auditoría	- Comprobación de información apegada a PCGA conforme a las NPA, dictamen fiscal.
Administrativa	Recursos Humanos	- Reclutamiento y selección de personal, capacitación y adiestramiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AREA	SERVICIO	Enfoque del servicio
Administrativa	Mercadotecnia	- Estudio de mercado, publicidad, diseño de producto.
Informática	Sistemas de Información	- Software contable, soporte técnico, instalación de redes, capacitación en software.
Jurídica	Defensa Fiscal	- Recurso de revocación, juicio de amparo, demanda de nulidad.

En cuanto a los participantes:

Independientemente de que el Licenciado en Contaduría tenga una vasta preparación académica, resulta necesario recurrir a algunos otros profesionistas, pues se requiere de especialistas para que sea posible ofrecer los servicios planteados con anterioridad. Estos profesionistas deben ser: Licenciado en Administración, Licenciado en Informática, Licenciado en Derecho con especialidad en Impuestos.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

En cuanto a su constitución:

Esta empresa deberá estar constituida como una Sociedad Civil, pues es la figura legal que más le conviene, consistiendo esta en la unión de esfuerzos por

parte de los integrantes en donde aunque no existen fines de lucro, se tiene un carácter económico. Se deberá elaborar un contrato de Sociedad en el cual se refleje la voluntad de los socios para formar dicha figura, en el cual se estipule la denominación o razón social, domicilio, actividad o actividades que pretende realizar, capital social, entre otros aspectos generales que tiene que cumplir para la correcta constitución de la sociedad. Está por demás mencionar que debe cumplir con las obligaciones fiscales que le correspondan de acuerdo a su actividad, así como también subsiste la obligación de llevar una Contabilidad acorde a las necesidades.

Cada uno de los profesionistas que conforme esta Sociedad podrá tener personal auxiliar bajo su cargo con el fin de que se logre cumplir con los servicios prestados de manera oportuna. El hecho de crear una empresa de este tipo atiende a la tendiente necesidad de contar con una gama de servicios que satisfagan las necesidades de los clientes no sólo en áreas contables como actualmente se viene desarrollando, sino que además de esto sea posible tener una plusvalía que permita al prestador de servicios abarcar una mayor población, cumpliendo así con sus objetivos de carácter económico, social y de servicios.

Conforme transcurre el tiempo van surgiendo nuevas y mejores oportunidades de trabajo, y el *Outsourcing* es sólo una de éstas, la que a la vez podría propiciar un crecimiento económico tanto a quien lo recibe como a quien lo otorga.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Asimismo, durante el funcionamiento de esta empresa se da cumplimiento a uno de los elementos del proceso administrativo, que es la Dirección, ya que el Licenciado en Contaduría tendría que ejercer actividades tales como la toma de decisiones, la motivación, integración de personal, comunicación, y la supervisión, elementos con los cuales logrará que la creación de esta empresa sea justificada y se cumplan los objetivos previamente establecidos para la misma.

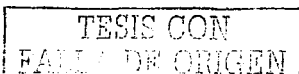
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIÓN

Después de lo observado en esta investigación es posible decir que, independientemente del término que se le dé a algunas cosas, de cierta manera todos hemos hecho *Outsourcing* alguna vez desde hace ya mucho tiempo, y el ejemplo más claro de esto son los despachos contables, a los que se recurre para que nos proporcionen servicios de contabilidad y fiscal principalmente; quizá no se le ha dado el reconocimiento que merece pues en algunas de las empresas de la ciudad de Uruapan se trabaja bajo esquemas tradicionales, mientras que en otras se han implementado ya nuevos modelos o técnicas administrativas que efectivamente les han permitido obtener una mayor productividad, como lo es la multicitada técnica *Outsourcing*.

El *Outsourcing* no sólo representa para las empresas la oportunidad de disminuir sus costos y enfocarse a sus actividades principales; es también una oportunidad para las micro, pequeñas y nuevas empresas, de ofrecer un servicio que probablemente no requiera de una fuerte inversión inicial o de una complicada infraestructura con el objeto de tener participación en el mercado laboral. Esto se ha comprobado últimamente debido a que han surgido en la ciudad de Uruapan nuevos servicios prestados incluso por una sola persona, realizando actividades para otra u otras sin importar su giro o tamaño.

Como individuos debemos desarrollar nuestra creatividad ante las adversidades que se presentan en una economía como la nuestra que se manifiesta en desempleo, salarios bajos, precios altos, y otros elementos; como jóvenes y



como profesionistas debemos ser capaces de proporcionar a la población servicios de calidad que no sólo nos permitan obtener un ingreso, sino que cumplan con objetivos en común que a la vez sirvan de instrumento para el impulso económico de nuestro país.

La realización de esta investigación atendió también a la necesidad personal de quitar los prejuicios en muchas personas respecto a que los Licenciados en Contaduría sólo sirven para ayudar a cumplir con obligaciones fiscales, cuando esto no es así; el área Fiscal dentro de la Contaduría es la más ejercida comúnmente en los Contadores en conjunto con la Contable, seguida por la de Auditoría y Finanzas. Sin embargo, como se vio en la parte teórica de esta investigación, las áreas de la Contaduría son afortunadamente muy variadas, de manera que el profesionista las pueda ejercer dentro de lo que abarcan sus conocimientos, de forma efectiva aplicando su juicio y preparación profesional.

El ejercicio de la Contaduría no sólo implica llevar libros de contabilidad, hacer declaraciones fiscales y atender asuntos relacionados con estos temas; dependiendo de los intereses y gustos que cada profesionista tenga, es posible decir que el Contador puede buscar nuevos mercados de trabajo en los que al igual que en lo contable y fiscal, pueda brindar sus servicios con profesionalismo y sin improvisaciones, ya que la actualización profesional debe ser constante.

El llevar a cabo esta investigación permitió comprobar lo planteado en la hipótesis correspondiente, la cual establece que : *el Licenciado en Contaduría es un profesionista que cuenta con preparación académica para crear y dirigir una entidad dedicada al Outsourcing en la ciudad de Uruapan, Michoacán, que satisfaga*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

necesidades en las empresas. Se pudo comprobar esto debido a que en la realidad este profesional puede gracias a su preparación profesional llegar a conocer los factores internos y externos a las empresas, y así establecer los cursos de acción que les permitan avanzar dentro de un mercado tan competido como el que se vive actualmente.

Asimismo, se comprobó el efectivo cumplimiento de los objetivos particulares planteados para esta investigación, los cuales fueron de manera general:

⇒ Evaluar la preparación académica el Licenciado en Contaduría: lo cual se logró por medio del análisis del plan de estudios de esta licenciatura, mismo que nos permitió fundamentar que el Contador efectivamente cuenta con los conocimientos necesarios para ejercer la función directiva de una empresa.

⇒ Conocer los intereses existentes en las empresas así como identificar sus necesidades para poderlas satisfacer: este objetivo se cumplió al momento de analizar la información obtenida de la aplicación de cuestionarios a las empresas, pues los resultados arrojados demuestran que hay un desconocimiento de las nuevas formas en las que se desenvuelven las empresas, y por consiguiente poder brindarles servicios conforme a las nuevas tendencias.

⇒ Establecer un vínculo entre el Licenciado en Contaduría, sus conocimientos y las necesidades de las empresas: vínculo que se pudo determinar por medio de reconocer la necesidad de interacción que se debe dar entre las empresas y este profesional para lograr objetivos, así como su capacidad para identificar los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

problemas de una empresa para así implementar las medidas correctivas y preventivas que den solución a dichos problemas.

Por lo anterior, y por todo lo visto en esta investigación, es posible afirmar que el Licenciado en Contaduría es una persona con capacidad profesional y personal para ejercer de manera efectiva la dirección de una empresa del giro de servicios en la ciudad de Uruapan, Michoacán, llevando a cabo la técnica denominada *Outsourcing*; esto con el objeto de lograr que las empresas sean competitivas y logren los procesos de reestructuración internos que muchas veces son necesarios para poder seguir en funcionamiento y progresar. De esta manera serían satisfechos algunos intereses que actualmente existen en las empresas, consistentes en implementar nuevas medidas y contar con una entidad que ofrezca servicios integrales que cumplan con los requerimientos de cada empresa específicamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial MacGraw-Hill, 2ª edición, México, 1996

ELIZONDO López, Arturo, La profesión contable, Editorial ECASA, México, 1987

FERRER Pérez, Luis, Guía práctica de desarrollo organizacional, Editorial Trillas, 1ª edición, México, 1984

FINNIGAN, Jerome P., Guía de Benchmarking Empresarial, Editorial Prentice Hall, 1ª edición, México, 1997

FISCHER Laura, et al, Introducción a la investigación de Mercados, Editorial MacGraw-Hill, 3ª edición, México, 1996

HUANTE Sandoval, Ildefonso, Administración II, Universidad Don Vasco, A.C., 1999

HAMMER, Michael, Reingeniería, Editorial Norma, 1ª edición, Colombia, 1997

LUNA Luna, Francisco, Estadística II, Universidad Don Vasco, A.C., 2000

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MANGANELLI, Raymond L., Cómo hacer Reingeniería, Editorial Norma, 1ª edición, Colombia, 1997

MÉNDEZ Morales, José Silvestre, et al, Dinámica social de las organizaciones, Nueva Editorial Interamericana, 3ª edición, México, 1986

MÉNDEZ Morales, José Silvestre, Fundamentos de Economía, Editorial McGraw Hill, 3ª edición, México, 1990

PAZ Zavala, Enrique, Introducción a la Contaduría, Editorial ECASA, 8ª edición, México, 1998

PÉREZ Serrano, Adriana, et al, Programa para el curso de inducción para ingresar a la Facultad de Contabilidad y Administración de la UMSNH, UMSNH, México, 1997

REYES Ponce, Agustín, Administración de Empresas: teoría y práctica, Editorial LIMUSA, 1ª edición, México, 1978,

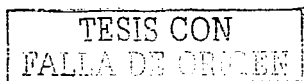
REYES Ponce, Agustín, Administración moderna, Editorial LIMUSA, México, 1994

www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/outsourcing

www.josecontreras.net/admon/page.htm

www.monografias.com/trabajos/administracion/administracion.shtml

www.monografias.com/trabajos3/bench/bench.shtml



www.monografias.com/trabajos6/oube/oube.shtml

www.monografias.com/trabajos6/rein/rein.shtml

www.muieresdeempresa.com/negocios/negocios010704.htm

www.racsa.co.cr/colaboraciones/rei2.html

www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=8566

www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=8934&Ad=S

www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9799

www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9801&Ad=S

www.unamosapuntos.com/code3/admonO.html

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN