



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

## EL OUTSOURCING COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS MEXICANAS (PROSA)

### TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA  
ERIKA SOLARES MARTÍNEZ

ASESOR: L.R.I. JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ TEPEZANO



MÉXICO, D.F.

2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

A MIS PADRES:

Lic. David Solares Canales

Lic. Eva Martínez Medina

Con todo amor y cariño a mis padres, por todo lo que siempre me han dado  
GRACIAS

A MIS ABUELITOS:

Sr. Pascual Martínez Jiménez

Sra. Esther Medina de Martínez

Con amor y cariño por el apoyo brindado para la realización de esta meta  
GRACIAS

A MI HERMANO:

Eduardo Solares Martínez

Gracias por el apoyo otorgado para la realización de este proyecto

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Solares Martínez  
Erika

FECHA: 9-03-2004

FIRMA: 

A MIS TIOS:

Lic. Juan Carlos Benavides Jiménez

Lic. Leticia Martínez Medina

Con amor y cariño por el apoyo brindado a lo largo de mis estudios  
GRACIAS.

A MIS PRIMOS:

Alfredo, Daniel y Nancy

Quienes con toda seguridad comparten conmigo la emoción de haber logrado esta meta.

Israel Ortega Soto

Por consejos y apoyo brindados en este tiempo, para la culminación de este proyecto tan importante para mi.

A MI ASESOR DE TESIS:

Lic. José Luis Rodríguez Tepezano

Mi agradecimiento por su ayuda y apoyo en la dirección del presente trabajo.

A la empresa **PROSA**, en especial a todos mis compañeros que me ayudaron para lograr este trabajo:

A mis Jefes y amigos:

Lic. Oscar Ortíz  
Lic. Juan Escutia  
Lic. Áureo Gómez  
Lic. Araceli Jaramillo  
Lic. Verónica Martínez  
Rafael, y Héctor.

Con mucho cariño les dedico este trabajo por el apoyo e interés que me brindaron para el estudio de nuestra empresa **PROSA**

GRACIAS

A mi amiga:

Jenny Mariana Dávila Flores

Con mucho cariño

**A MIS AMIGOS:**

Lic. Aldo Miranda Ortiz  
Lic. Lourdes Pérez Sánchez  
Guillermo Raya Ríos.  
Pedro Laguna Chávez

Con mucho cariño y agradecimiento por sus consejos a lo largo de la carrera

A mi Facultad:

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN.

A MI UNIVERSIDAD

¡GRACIAS!

# ÍNDICE

## Páginas

Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I Definición y Planteamiento del Problema</b>	
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Objetivos de la investigación.....	5
1.3 Justificación del estudio.....	6
<b>CAPÍTULO II PROSA</b>	
2.1 Historia de la Empresa.....	8
2.2 Áreas funcionales actuales en prosa.....	13
2.2.1 Administración y Finanzas.....	13
2.2.2 Calidad y Auditoría.....	14
2.2.3 Comercial.....	14
2.2.4 Mercados Internacionales.....	15
2.2.5 Operación.....	15
2.3 Objetivo de la empresa PROSA.....	16
2.4 Áreas de Negocio.....	17
2.4.1 Carnet.....	17
2.4.2 Red.....	17
2.4.3 Negocios Estratégicos.....	17
2.5 MISIÓN Y VISION.....	17
2.5.1 Misión.....	17
2.5.2 Visión.....	17
2.5.3 Valores de la empresa.....	17
2.5.3.1 Calidad y Servicio.....	17
2.5.3.2 Integridad.....	18
2.5.3.3 Productividad y Mejora.....	18
2.5.3.4 Unión e integración de equipo.....	18
2.6 Tipo de Cliente.....	18
2.7 Lugar de Operación.....	19
2.7.1 Plano interno de la cede Bahía de Chachalacas.....	20
2.7.2 Plano interno de la cede en Santa Fe.....	21

2.8 Cultura de Calidad.....	22
2.8.1 Política de Calidad.....	22
BILIOGRAFÍA.....	24
<b>CAPÍTULO III Nuevas Técnicas Administrativas</b>	
3.1 Orígenes de la Administración.....	26
3.2 Antecedentes Históricos de la Administración.....	26
3.2.1 Características del modelo Taylorista.....	31
3.2.2 Aplicación del modelo Taylorista en las empresas.....	31
3.2.3 Modelo Tradicional Taylorista.....	32
3.3 Surgimiento de un Nuevo Modelo de Administración.....	34
3.3.1 Nuevas Técnicas Administrativas.....	35
3.3.2 Mejora Continua.....	35
3.3.3 Calidad Total.....	36
3.3.4 Concepto de Calidad.....	36
3.3.5 Reingeniería.....	39
3.3.6 Concepto de Reingeniería.....	40
3.3.7 Justo a Tiempo.....	41
3.3.8 Concepto de JT.....	42
3.3.9 Benchmarking.....	44
3.3.10 Concepto de Benchmarking.....	45
3.3.11 Outsourcing.....	46
3.3.12 Concepto de Outsourcing.....	46
3.4 Modelo del Oriente.....	49
3.4.1 Estudio del Modelo del Oriente dentro de una empresa.....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	51

<b>CAPÍTULO IV Metodología De La Investigación</b>	
4.1 Tipo de Investigación.....	53
4.2 Objetivo General.....	53
4.2.1 Objetivos Específicos.....	53
4.3 Planteamiento del Problema.....	54
4.4 Tipo de Muestra.....	54
4.5 Unidad de Análisis de la Investigación.....	54
4.6 Tipo de Actividades a Desarrollar.....	54
4.7 Tipo de Instrumento de Recolección de Información.....	55
4.7.1 Cuestionario.....	57
4.8 Presentación, descripción y enunciación de los datos recolectados.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	56
<b>CAPÍTULO V Conclusiones</b>	
5.1 Conclusiones.....	87

## INTRODUCCIÓN

El término Outsourcing se utiliza para describir un fenómeno que se está extendiendo a la mayoría de las empresas. Posiblemente es parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador. El outsourcing como nunca antes, plantea a la gerencia delicados retos de relaciones humanas, ya que puede afectar a cualquier empleado y a cualquier gerente que no esté dentro de las llamadas "ventajas competitivas".

Más que un proceso al azar, el desarrollo del outsourcing es el resultado inevitable de muchas presiones, nuevas y mayores, sobre la industria y sobre todos los recursos de un mundo en donde ya no se pueden permitir las exigencias reguladoras internas, ni múltiples niveles gerenciales. El proceso está siendo impulsado tanto por la demanda, al buscar la gerencia mejores formas de hacer el trabajo rutinario, como por los proveedores de los servicios subcontratados, quienes se ofrecen a asumir más y más de las cargas de trabajo de sus clientes.

La información anterior deriva de diferentes consultas realizadas a libros, periódicos, revistas principalmente; por lo que una vez que realice estas consultas me di cuenta que el tema de outsourcing es muy amplio e interesante, por lo que me motivan muchos aspectos a investigar sobre el mismo.

Mi inquietud por investigar el tema de outsourcing estriba en que actualmente laboro en la empresa Promoción y Operación S.A. de C.V (PROSA) institución financiera encargada de ofrecer servicios de outsourcing a distintas empresas. Uno de mis intereses principales es conocer la estructura del outsourcing como ventaja competitiva en la empresa PROSA.

El presente trabajo está orientado al estudio de la técnica outsourcing como una ventaja competitiva para las empresas mexicanas específicamente en la empresa PROSA.

En el capítulo uno de nuestro proyecto de investigación, se elaboraron las bases principales para el inicio de nuestro proyecto de tesis, el cual está conformado por un planteamiento del problema, por el objetivo general de estudio, y por los objetivos específicos que se deberán cumplir al culminar el proyecto de tesis. Así como también este capítulo estará conformado por la justificación.

El capítulo dos de nuestro proyecto de estudio, se refiere a la historia de la empresa que se va a investigar. En este caso la empresa a estudiar es Promoción y Operación S.A. de C.V (PROSA), en este capítulo conoceremos básicamente la trayectoria que ha tenido la empresa a lo largo de estos años, estudiaremos ¿que realiza PROSA?, ¿como esta conformada?, su misión y su visión; así como también, estudiaremos los clientes principales que la empresa tiene, entre otros puntos importantes.

En el capítulo tres, nos encontramos con una recopilación de los orígenes de la administración, En este capítulo abordaremos el estudio de los orígenes de las nuevas técnicas administrativas, en donde estudiaremos la historia de cada una de ellas y el impacto que en la actualidad están teniendo en las empresas.

El capítulo cuatro de nuestra tesis se refiere a la realización de una metodología de investigación. Por medio de esta metodología se encontrará la mejor forma para obtener la información que necesitamos sobre el funcionamiento del outsourcing de la empresa (PROSA), así como también se mostrarán los resultados obtenidos de este estudio.

Por último tenemos las conclusiones a las que se llegó una vez que obtuvimos los objetivos que nos planteamos al inicio de nuestro proyecto de tesis.

**CAPÍTULO I**  
**DEFINICIÓN**  
**Y**  
**PLANTEAMIENTO**  
**DEL PROBLEMA**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La siguiente información que se presenta fue recopilada de diferentes artículos publicados en Internet, acerca del surgimiento del outsourcing.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de proveedores externos. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, con el desarrollo de la tecnología, fue haciéndose obsoleta, pues nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área.

Fue así como en los años '70 surgió el Boom de las agencias consultoras y el Outsourcing. Las empresas empezaron a contratar a consultores externos expertos en un área, a cambio de tener que mantener y desarrollar ese departamento internamente. No sólo les permitía disminuir los costos de personal, sino que la calidad del servicio ofrecido por esos asesores expertos, resultaba mejor que la del departamento interno.

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima y es motivo de permanentes alianzas estratégicas.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega el gerenciamiento y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo - Outsoucer-, con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el tema. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente. Los servicios de outsourcing más frecuentes son los de distribución de productos, telemarketing, servicios informáticos, selección y/o capacitación de personal, pago de sueldos y prestaciones, entre otros.

Pienso con lo antes dicho que en estos tiempos en las empresas se ha dado comienzo a la tendencia de delegar procesos a firmas especializadas. "Decir Outsourcing es un sinónimo de delegación de funciones". Porque yo considero que este tipo de servicios los manejan gente especializada, por tal motivo se les delega ciertas funciones específicas para que se manejen con experiencia. "Mientras exista la presión de reducir costos, las compañías continuarán confiándole una cantidad cada vez mayor de sus tareas a agentes externos.

Considerando que el outsourcing es un medio para que las organizaciones logren éxito en un mercado competitivo, la interrogante principal que se pretende resolver en el presente estudio, es la siguiente:

¿Cuál es el proceso de outsourcing que ofrece la empresa PROSA como un servicio otorgado a distintas empresas encauzado a la búsqueda de la mejora continua?

## 1.2 OBJETIVOS

El objetivo general que se pretende alcanzar en este estudio es:

- *Identificar el proceso de outsourcing que ofrece la empresa PROSA como un servicio otorgado a distintas empresas encauzado a la búsqueda de la mejora continua.*

Objetivos específicos

- Definir el proceso de outsourcing
- Describir las principales características del outsourcing
- Describir el outsourcing en Prosa
- Investigar si es una ventaja competitiva el outsourcing en la empresa Prosa.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realizó con motivo de cubrir el requisito de la tesis profesional para obtener el título de Licenciado en Administración.

El interés por este tema surgió porque tengo la fortuna de laborar en la empresa Prosa, la cual fue fundada en 1968 y cuenta con amplia experiencia en el mercado de medios de pago. Prosa es el "Switch" de transacciones electrónicas más grande de América Latina y uno de los 12 más importantes del mundo.

Por esto al laborar dentro de ella tengo acceso a información requerida para este tipo de trabajo de investigación.

Esta empresa cuenta con servicios de outsourcing los cuales me permiten aprovechar la información que se genera y aprovecharla para la realización de mi tesis.

Otro de los motivos que me lleva a realizar esta investigación es que con este trabajo se me ofrece la oportunidad de incrementar mis conocimientos profesionales ampliando los ya adquiridos anteriormente en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

La presente investigación pretende ofrecer respuestas a ciertas interrogantes surgidas y relacionadas con el estudio del funcionamiento del outsourcing como ventaja competitiva en las empresas mexicanas.

Por consiguiente la relevancia del presente trabajo se realiza en la novedad del tema a estudiar. Asimismo, se enunciarán experiencias personales, que analizo a lo largo de este estudio, con conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera profesional, que creo serán útiles para aquellas personas interesadas en el tema.

**CAPÍTULO II**  
**PR SA**

Este segundo capítulo lo dedicaremos a comentar los datos generales de la empresa Promoción y Operación S.A. de C.V. que en este trabajo nos encontramos estudiando, datos como: año de creación, antecedentes generales, crecimiento de la empresa, su actual situación, y sus perspectivas a futuro, entre otros.

## 2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

En el año de 1968 del siglo pasado se creo la empresa PROSA S.A. de C.V. Fue el día 30 de noviembre, fecha en que esta empresa recibe el nombre de PROSA el cual significa Promoción y Operación S. A, dedicada a la operación de tarjetas de crédito, abarcando desde la propia emisión del plástico hasta el control de facturación y pagos.

PROSA es una empresa con más de 30 años de experiencia y liderazgo en el mercado de medios de pago. A continuación se presentará la evolución que ha tenido la empresa PROSA a lo largo de más de 30 años.

La empresa Promoción y Operación S. A de C. V (PROSA) es la única empresa en el país especializada como Switch de Transacciones Electrónicas. Los Switch de transacciones electrónicas son considerados como un enlace; esto es, que. Administra y enlaza las operaciones que realizan los clientes en cajeros automáticos y terminales punto de venta con las Instituciones financieras nacionales: bancos del consorcio y sus procesadores; otros bancos e instituciones internacionales.

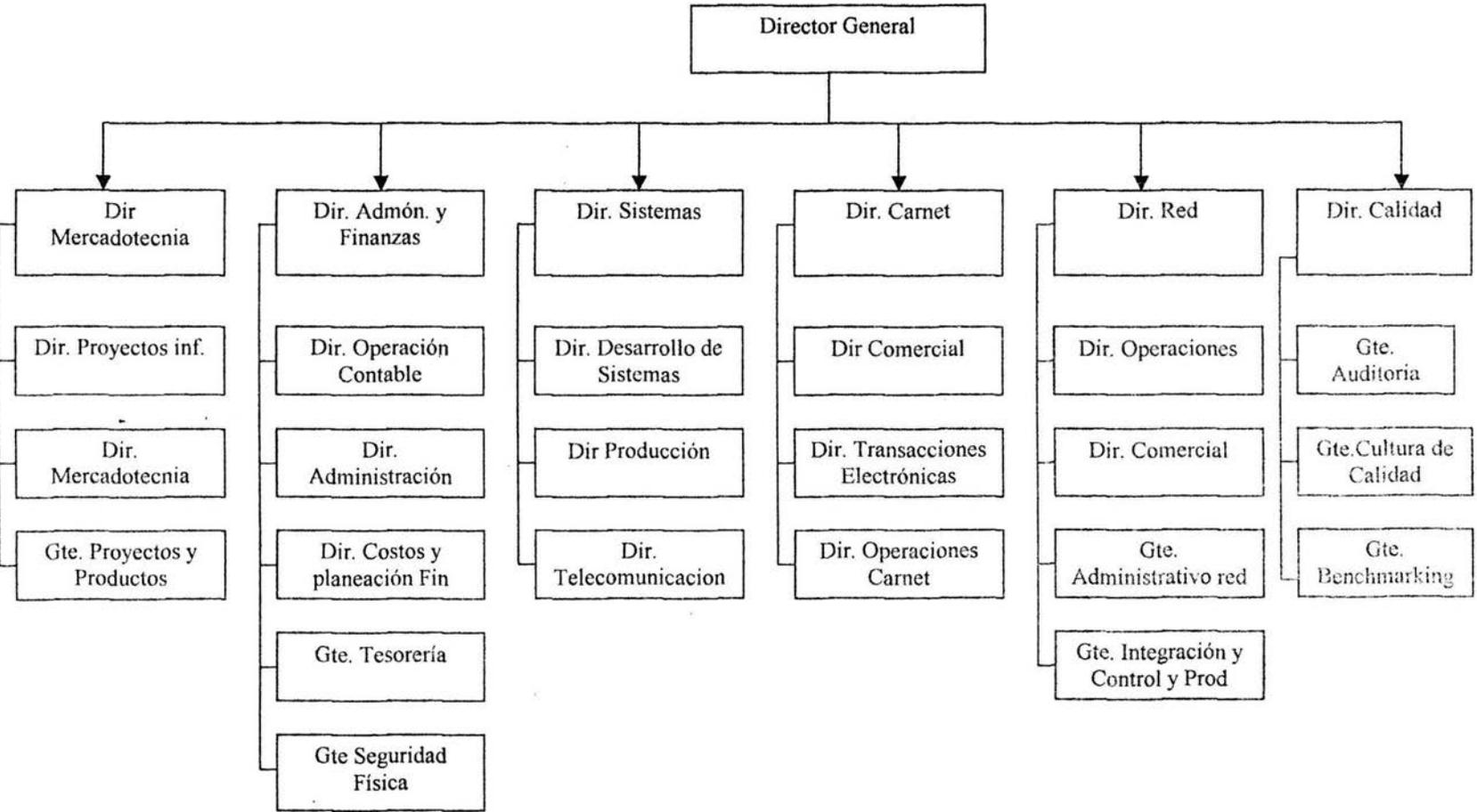
La empresa PROSA fue creada por medio de un grupo de seis bancos, estos bancos se unieron para formar una empresa que les permitiera compartir la infraestructura necesaria para incursionar en el novedoso negocio de las tarjetas de crédito, además de competir con los programas recientemente lanzados: Bancomático y Bankamericard de Banamex y Bancomer respectivamente.

Los bancos fundadores de la empresa PROSA fueron:

- Banco del Atlántico (actualmente fusionado por Bital)
- Banco Comercial Mexicano (Banco Inverlat)
- Banco Internacional (Bital)
- Banco de Industria y comercio (Confia) actualmente fusionado por Citibank
- Banco de Londres y México (Banca Serfin)
- Banco Mexicano Somex (Banco Santander Mexicano)

La empresa empezó a operar con 2.700 personas, en aquellos años era mucha gente laborando, debido a que PROSA contaba con varias instalaciones en la ciudad de México y otras en la República Mexicana, desde oficinas de operación hasta 44 centros foráneos de atención, con las más diversas funciones.

En estos primeros años de vida de PROSA, la empresa contaba con un organigrama, en el cual se especificaban los departamentos y jerarquías que en aquellos años la empresa contaba, y es el que a continuación presentamos (Gráfica número 1)



GRAFICA número 1

Como podemos ver este organigrama muestra una estructura grande de la organización, misma que no cubría con sus expectativas, tales como mayor control en cada una de sus áreas, así como poseer gente especializada en cada una de las mismas, tomando mayor peso en las áreas de operación y sistemas, repercutiendo en un gasto excesivo.

Para el año de 1969 la empresa PROSA lanza la tarjeta de crédito CARNET, palabra de origen francés que significa identificación. Para simbolizar la unión de los bancos, se adquirieron los derechos del logotipo con los círculos ROJO y OCRE entrelazados a un banco de Florida en los Estados Unidos.

PROSA fue el segundo afiliado internacional al consorcio interbank, que es actualmente MasterCard quien por cierto también decidió utilizar el mismo logotipo de los círculos entrelazados por lo que PROSA le cedió los derechos a cambio de poderlo utilizar con el nombre de CARNET.

Durante el periodo de 1970 a 1983 del siglo pasado, PROSA se dedicó a promover y consolidar la tarjeta de crédito CARNET y ha integrar más instituciones bancarias del interior del país.

También la empresa adquirió su primer computador: un equipo IBM modelo 370; el cual, era lo más avanzado de su época y marcó el inicio de la vanguardia tecnológica que nos ha caracterizado.

Otra característica importante de este periodo fue un crecimiento que abarcó todas las facetas comerciales y operativas del negocio: afiliación de comercios, publicidad, emisión y grabación de tarjetas, autorizaciones voz, compensación entre bancos, emisión de estados de cuenta, entre otros.

PROSA lanza al mercado la primera tarjeta bancaria preferencial, CARNET DE ORO, colocándose inmediatamente como líder en este importante segmento del mercado. Asimismo la empresa, comienza la instalación de las primeras terminales punto de venta o POS (Point Of Sale terminales) que únicamente tenían la función de otorgar la autorización de la transacción.

Después de analizar diversas opciones, los bancos decidieron que PROSA desarrollara y lanzara al mercado el sistema RED de cajeros Compartidos que entró en operación el 1º de agosto de 1988. En esta fecha PROSA incursiona en la banca electrónica y marca el inicio de una nueva era de vanguardia tecnológica.

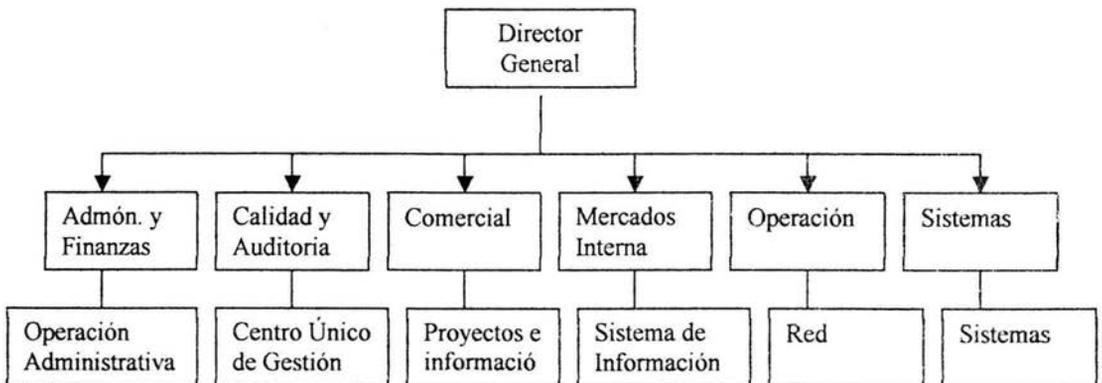
Una vez observado como la empresa empezó sus operaciones y visto su crecimiento, a continuación se muestra cómo es actualmente la empresa PROSA.

La empresa PROSA, ya no es un swicht de transacciones electrónicas. Actualmente es un Nodo Inteligente, que quiere decir que aparte de enlazar información de cajeros, terminales punto de venta, también intercambia información y las conecta a diferentes entes. Convirtiéndose así en el Nodo más importante de México y América Latina y una de las 10 empresas más importantes del mundo.

Actualmente la empresa se ha desarrollado muy diferente a la manera que empezó sus operaciones, entre sus diferencias se encuentran las formas de administrar de 1968, que se caracterizaban, por no contar con un modelo de calidad, contaban con una forma piramidal muy estricta, así como una estricta manera de administrar con base en jerarquías. Actualmente PROSA cuenta con 303 empleados de los cuales 260 son personas de planta. Como vemos es un cambio muy drástico en las cantidades de personal ocupado entre el año 1968 a la fecha.

Hoy en día el personal ocupado por PROSA es suficiente para llevar a cabo sus operaciones, ofreciendo una cantidad alta de logros y resultados.

Otro cambio importante que podemos observar en la empresa es su estructura, la cual mostramos en el siguiente organigrama(Grafica número 2)



**GRAFICA** número 2

Como vemos es una estructura más compacta; sin embargo, incluye más áreas importantes para la empresa, y también es importante mencionar que cada área cuenta con una persona encargada, lo cual genera que la empresa sea completa y con un control específico en cada una de ellas.

## **2.2 ÁREAS FUNCIONALES ACTUALES EN “PROSA”**

A continuación se presentaran a los encargados de cada una de estas áreas, sus funciones, su objetivo como área, y su jerarquía organizacional.

### **2.2.1 ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

Encargado José Santiago

#### Función principal del área de Administración y Finanzas.

Proyectar el desarrollo de la organización dentro del marco establecido por los objetivos, las estrategias, los presupuestos, las políticas y la rentabilidad de la empresa. Implementar y administrar un sistema de planificación y pronósticos económicos, para evaluar y controlar el grado de avance de las operaciones y que sirva como instrumento para la toma de decisiones en la determinación de los presupuestos y recursos financieros necesarios.

#### Responsabilidades específicas

- Participar en los objetivos de la empresa, aportando la información de que dispone, presentar a su supervisor los objetivos de su departamento y recomendar las estrategias y planes de acción a establecer para alcanzarlos.
- Responsable de coordinar la planeación de los presupuestos de capital de los departamentos de la empresa y controlar la administración de las solicitudes de inversión en activos fijos y de capital de trabajo, con base en esos presupuestos.
- Responsable de coordinar la preparación y revisión sistemática de los programas y presupuestos financieros de la empresa; el plan anual de operaciones, el plan a largo plazo y el plan de inversiones. Analizar las fuentes disponibles y recomendar alternativas de financiamiento a corto y largo plazo.

#### Jerarquía Organizacional

Reporta al Director General José Molina

Supervisa a uno o más analistas financieros del área Operación Administrativa

## 2.2.2 CALIDAD Y AUDITORÍA

Responsable Carlos Barajas

### Función Principal del área Calidad y Auditoría.

Promover, coordinar y apoyar los esfuerzos de mejora continua de toda la organización para la satisfacción de nuestros clientes.

### Responsabilidades Específicas

- Implementar y desarrollar los objetivos a corto y largo plazo para la mejora de la empresa.
- Diseñar y encausar estrategias organizacionales para los programas de calidad en nuestra gente.
- Evaluar en forma periódica el desarrollo de los programas de calidad.

### Jerarquía Organizacional

Reporta al Director General José Molina

## 2.2.3 COMERCIAL

Encargado Miguel Ángel Valcazar

### Función Principal del área Comercial.

Promover nuestra imagen de la empresa PROSA, y productos que la empresa opera como son:

PROCOM, PROVALE, PROALERTA, PROMART, PROCLIENTE. Así como también las marcas de CARNET, RED, NEGOCIOS INTERNACIONALES.

### Responsabilidades Específicas.

- Dirigir la obtención, análisis, interpretación y presentación a sus superiores de las estadísticas relacionadas con las condiciones económicas generales, las ventas y el mercado requeridos para la dirección actual y la planeación futura de las actividades del área; recomendar la introducción de productos nuevos o cambios en los ya existentes cuando lo requieran las condiciones del mercado.
- Colaborar con las gerencias de investigación de mercados, publicidad y promoción en la coordinación de las actividades de su área.

- Recomendar modificaciones a las estrategias y planes de acción correspondientes a los programas de mercadotecnia y ventas cuando así lo requieran las condiciones del mercado.

#### Jerarquía Organizacional

Reporta al Director General José Molina

### **2.2.4 MERCADOS INTERNACIONALES**

Responsable Gerardo Martínez

#### Función Principal del área de Mercados Internacionales.

Promover en Centro América, Sudamérica y el Caribe los servicios tradicionales y servicios al valor agregado.

#### Responsabilidades Específicas.

- Promover la imagen de PROSA en el extranjero, ofreciendo productos de alta calidad.
- Penetrar en los mercados internacionales, y abarcar más bancos en cada uno de los países de Centro América.

#### Jerarquía Organizacional

Reporta al Director General José Molina

Coordina, a otros departamentos de la compañía, aquellas actividades que se refieran a labores de mercadotecnia del área, sistemas de información.

Dirige y supervisa al personal de su departamento.

### **2.2.5 OPERACIÓN**

Responsable: Mario Dalma

#### Función Principal del área de Operación.

Planear, dirigir y controlar el desarrollo e implementación de las políticas, procedimientos, presupuestos objetivos de operación para la planeación y control de producción, transportación e ingeniería que sean necesarias tanto para los productos existentes como de nuevo desarrollo.

#### Responsabilidades Específicas

- Responsable de coordinar la preparación de los presupuestos, planes y objetivos correspondientes al área de operaciones. Dirigir su implementación una vez que han sido aprobados y evaluar sus resultados contra los estándares de medición establecidos para cada caso en particular.
- Asesorar, desde el punto de vista de su área a la dirección en la determinación de planes de expansión, estudios de factibilidad y oportunidades de negocio, así como la cuantificación de los recursos humanos, técnicos de maquinaria, equipo e instalaciones, y financieros requeridos en cada caso.

#### Jerarquía Organizacional

Reporta al Director General José Molina

Dirige y supervisa al personal de su área RED

### **2.3 OBJETIVO DE PROSA**

PROSA a lo largo de sus 30 años de existencia, han tenido muchos objetivos por alcanzar, afortunadamente estos objetivos que se propuso, los ha logrado alcanzar a lo largo de todo este tiempo. Estos objetivos a medida que pasan los años cambian constantemente, debido a influencias del medio exterior e interior.

El objetivo, hoy en día, de la empresa PROSA es:

*"Seguir siendo la empresa más importante en el mercado como Nodo Inteligente de transacciones electrónicas más importantes de México y América Latina, así como también lograr penetrar a mercados internacionales, ofreciendo productos de alta calidad como hasta ahora lo hace, e implementar nuestro producto PROCOMM, el cual significa implementar un producto de vanguardia, que permita a los comercios la venta de sus productos en el mundo entero a través de Internet, con seguridad para compradores y vendedores. Así como también, abarcar -su mercado a - en Costa Rica, Puerto Rico y El Salvador".*

Respecto con lo antes dicho PROSA actualmente ofrece los siguientes servicios

## **2.4 ÁREAS DE NEGOCIO**

Actualmente nuestro negocio es operado por tres unidades de negocio y todas las transacciones que realizamos se procesan en el centro de control operativo que es el centro neurálgico de nuestros procesos.

### **2.4.1 CARNET**

Dedicada al Swith de transacciones para la red nacional de comercios afiliados a los Bancos del consorcio: operaciones electrónicas y autorizaciones voz.

### **2.4.2 RED**

Switch de transacciones electrónicas de cajeros automáticos que enlaza a todos los bancos del país.

### **2.4.3 NEGOCIOS ESTRATÉGICOS**

Enfocada a nuevos negocios y mercados afines a nuestra infraestructura.

## **2.5 MISIÓN Y VISIÓN**

La empresa PROSA, cuenta con una filosofía de negocio, y es la siguiente:

**2.5.1 MISIÓN:** Genera servicios que dan satisfacción integral a nuestros clientes a través de la interconexión o bien mediante el intercambio de información entre ellos.

**2.5.2 VISIÓN:** Ser una empresa que aplique talento y tecnología compartida para crear relaciones con sus socios, clientes, Gente PROSA y entorno para lograr su satisfacción integral

### **2.5.3 VALORES DE LA EMPRESA (PROSA)**

#### **2.5.3.1 Calidad y Servicio**

Estamos comprometidos a realizar nuestro trabajo sin desviaciones de lo acordado con nuestros clientes. Entendemos que la calidad no se mide por dar más o menos, sino por que existe o no existe.

Conocemos la importancia del servicio que ofrece a todos nuestros clientes, por lo que buscamos siempre anticiparnos a sus necesidades y proporcionarles la atención que se merecen.

### **2.5.3.2 Integridad**

Nos preocupamos por ser congruentes con nuestras ideas, palabras, y acciones; nos prometemos más de lo que podemos cumplir; nos responsabilizamos con nuestros compromisos y respetamos al personal como la esencia de nuestra empresa.

### **2.5.3.3 Productividad y mejora**

Identificamos objetivos y traducimos en acciones concretas; medimos y revisamos continuamente estas acciones y proponemos mejoras para optimizar nuestros recursos y procesos.

### **2.5.3.4 Unión e integración de equipo**

Entendemos que únicamente sumando esfuerzos lograremos los objetivos que nos hemos planteado, por lo que trabajamos como una misma unidad.

## **2.6 TIPO DE CLIENTE**

En PROSA, nos preocupamos en conocer, entender y satisfacer los requerimientos de nuestros clientes internos y externos. Reconocemos que ellos son lo más importante en nuestra empresa por lo que estamos siempre pendientes de sus necesidades.

A continuación se muestran los clientes que tiene la compañía PROSA.

- Clientes externos
  - Banamex
  - Bancomer
  - Bancos de todo el mundo
  - Comercios afiliados ( terminales punto de venta)
 

▪ Serfin	Santander
▪ Banorte	BBV
▪ Citibank	Bancrecer
▪ Inbursa	Bitel
▪ Inverlat	Ixe
▪ Sureste	Industrial
▪ Afirme	Banjercito

- Capital
  - Diners
  - Chase
- Interacciones  
Promex

- Clientes internos
  - Gente PROSA

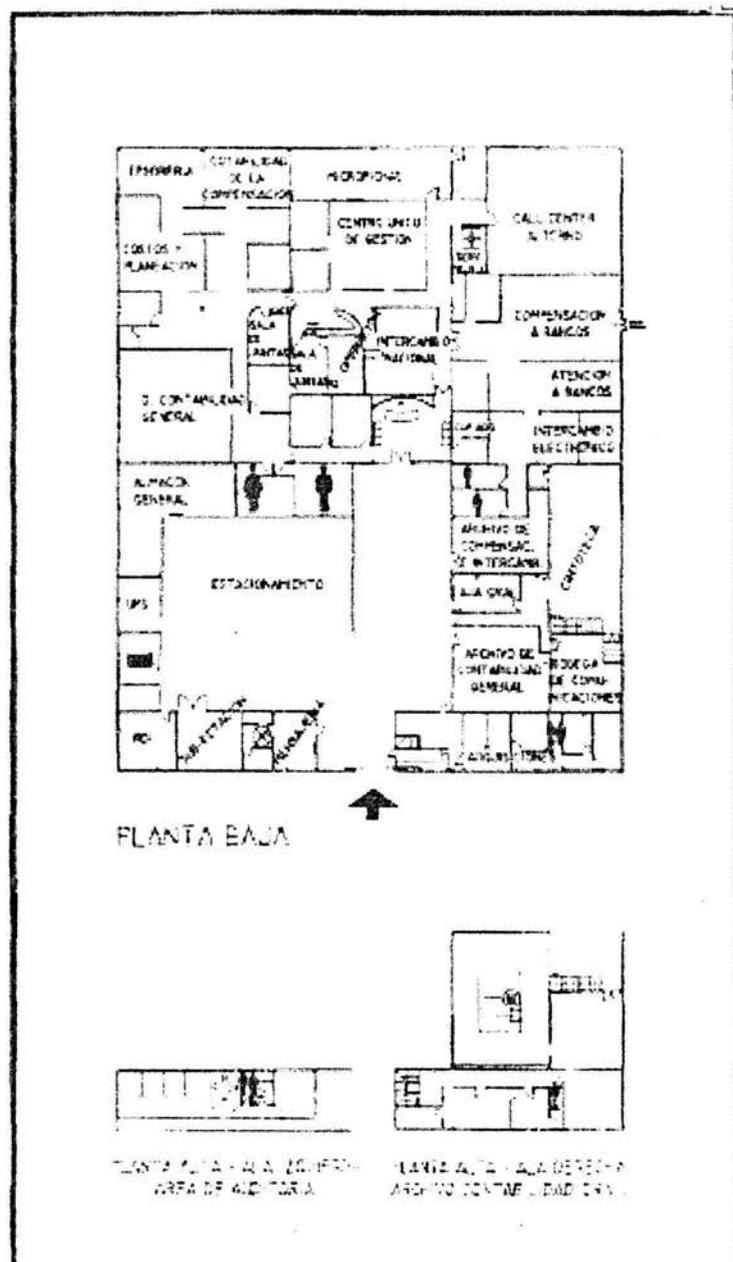
## 2.7 LUGAR DE OPERACIÓN.

La empresa PROSA a lo largo de estos 30 años de existencia ha tenido algunas dificultades con sus lugares para operar; como ejemplo tenemos que en el año de 1985 a unos cuantos meses de estrenar sus instalaciones en el edificio de Arcos de Belén No 23, el sismo del 19 de septiembre causó daños irreparables en las oficinas centrales de PROSA, e instalaciones provisionales de la calle de San Felipe, en Coyoacán.

Actualmente la empresa PROSA cuenta con dos instalaciones para nuestras actividades: las oficinas ubicadas en Reforma en Santa Fe y las ubicadas en Bahía de Chachalacas en la Col. Verónica Anzures.

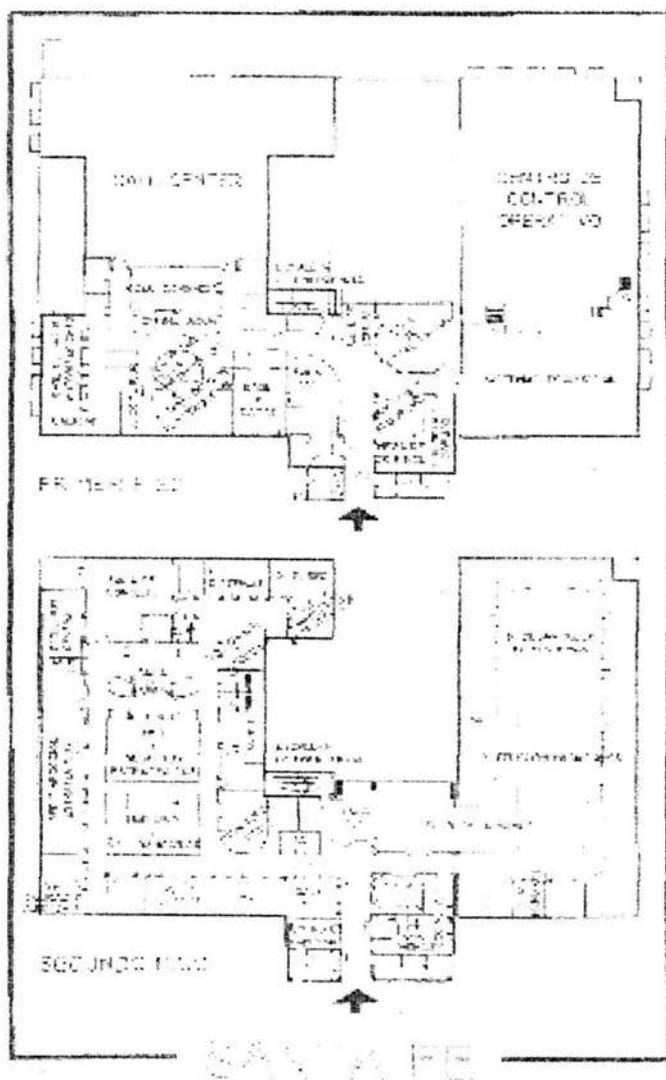
La tecnología implantada en la compañía facilita esta fusión de localidades y operaciones, y nos ha permitido trabajar eficientemente en un lugar agradable, cómodo y funcional.

A continuación mostramos el plano interno de ambas sedes de la empresa PROSA, Santa Fe y Bahía de Chachalacas.



## BAHIA DE CHACHALACAS

BAHIA DE CHACHALACAS No 7  
 COL. VERÓNICA ANZUREZ, C.P. 11300  
 MÉXICO, D.F.



**SANTA FE**  
PROL. PASEO DE LA REFORMA No 600  
COL. SANTA FE PEÑA BLANCA, C.P 01210  
MÉXICO, D.F

## 2.8 CULTURA DE CALIDAD

En la empresa PROSA hemos establecido como estrategia competitiva, una cultura de calidad que se aplica a todas las actividades en la organización.

Esta cultura de calidad es un concepto administrativo que busca de manera sistemática, y con la participación organizada de todos los miembros de PROSA, elevar consistente e integralmente la calidad previniendo los errores y haciendo de la mejora constante un hábito para la satisfacción de nuestros clientes.

### 2.8.1 Política de Calidad

"En Promoción y Operación S.A de C.V se busca establecer las bases para el aseguramiento de la calidad de nuestros productos y servicios previniendo *inconsistencias en los procesos e implementando las mejoras necesarias que nos permitan cumplir con las necesidades y expectativas de nuestros clientes.*

Para alcanzar este objetivo, PROSA implementó un sistema de aseguramiento de Calidad basado en los lineamientos que dicta la Norma Internacional ISO – 9002; en 1994, vigilamos su cabal cumplimiento y desarrollamos en todo el personal el compromiso de entregar únicamente productos y servicios dentro de los parámetros de calidad fijados."(1)

A continuación muestro los 8 criterios básicos del modelo de calidad

- 1.-Cliente
- 2.-Liderazgo
- 3.-Planeación
- 4.-Información y conocimiento
- 5.-Personal
- 6.-Procesos
- 7.-Impacto Social
- 8.-Resultados

Creo que la información anterior que nos habla del modelo de calidad, es muy importante mencionarla ya que PROSA es una empresa que engloba los principios fundamentales de acción que norman esta manera de ser de PROSA.

También esta información es necesaria porque así conocemos el tipo de empresa que es PROSA, y ayuda a demostrar por medio de este estudio que tan importante ha sido el servicio de outsourcing que ha ofrecido ésta para esta empresa.

Considero muy importante mencionar que los días 10 y 11 de marzo del 2003 me impartieron el curso de Introducción a PROSA, el cual es el impartido por el Director General José Molina y los responsables de cada una de las áreas de la empresa con una duración de 16 hrs.

Gracias a este curso pude adquirir más información importante y actual para la realización de este capítulo.

**BIBLIOGRAFÍA**

La información que se presento en este capítulo fue tomada del

- Manual de Organización de la empresa PROSA
  
- Boletín de la empresa PROSA y cuadros de la política en las entradas de las oficinas de PROSA  
(1)
  
- [www.prosa.com.mx](http://www.prosa.com.mx)

**CAPÍTULO III**  
**NUEVAS TÉCNICAS**  
**ADMINISTRATIVAS**

En el presente capítulo abordaremos el estudio de la administración como disciplina y practica en las empresas, revisaremos los distintos modelos de administración tales como el modelo de administración denominado Taylorista, el desplazamiento de este modelo por el modelo del oriente, así como también estudiaremos las Nuevas Técnicas Administrativas que surgieron de este modelo de oriente como son: La calidad Total, Reingeniería, Justo a Tiempo, Benchmarking, Outsourcing. Veremos la historia de cada una de ellas, así como también identificaremos qué son y para qué nos sirven en las empresas.

### 3.1 ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración surge con el hombre mismo hace 3,500 millones de años.

"Existen vestigios de administración desde que el hombre se organizó socialmente (paleolítico) Su aplicación, en un principio, fue intuitiva y a partir de entonces ha tenido un desarrollo impresionante. Podemos observar su uso en múltiples sociedades. Hay referencias históricas que hablan del aprovechamiento de la administración por parte de los sumerios, de los egipcios, de los babilonios, de los judíos, de los chinos, de los griegos, de los hindúes, de los romanos, en la Edad Media, en la Época Moderna

Algunas personalidades como Tomás Moro y Nicolás Maquiavelo, y la misma iglesia católica, abordaron el tema de la administración emitiendo sus propios preceptos y haciendo críticas a los modelos administrativos anteriores.

Fue hasta finales del siglo XIX y principios del siglo XX cuando se inicio formalmente la sistematización de la administración moderna, engendrándose de esta manera distintas teorías que han tratado de explicarla." (1)

### 3.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

"La administración tal como es actualmente, es el resultado histórico e integrado de la acumulación de diferentes pioneros; tales como son: filósofos, físicos, economistas, estadistas y otros, los cuales incluyen a los empresarios. Asimismo, la administración es influenciada por organizaciones como son: la organización militar, la organización de la iglesia católica y una de las más importantes la revolución industrial."(2)

A continuación presento algunas de las organizaciones que influyeron para la creación del pensamiento administrativo.

- Antiguas civilizaciones

"Una de las civilizaciones que más influyó en el pensamiento administrativo fue el pueblo romano, quien marcó las bases más importantes de la sociedad moderna." (2)

"El pueblo romano influyó en la sociedad actual haciendo uso de la administración, por medio de administradores que ellos les llamaban gestores o

mandatarios.”(2)

“Roma clasifica a las empresas en tres:

-Públicas: Las que realizan actividades del estado.

-Semipúblicas: Las que pertenecen a sindicatos.

-Privadas: Las que eran manejadas por civiles.

Roma tuvo tres periodos:

1.- La república: Donde las actividades eran manejadas por el pueblo y predominaba la igualdad de los derechos.

2.-La monarquía: En donde eran dirigidos por el gobierno y no intervenía el pueblo.

3.-La caída del imperio romano: este periodo se caracterizó por la desorganización.”(2)

- Influencia de la Edad Media

“Esta época se caracterizó por un estancamiento y un retroceso en todas las actividades e influyó mucho en el aspecto administrativo.”(2)

- La Iglesia Católica:

“La iglesia católica no acepta el lucro y el comercio como una actividad honesta, al no ser aceptado esto, nace una nueva corriente llamada ética protestantista que sí acepta y fomenta la acumulación de la riqueza.

Dentro de sus principales exponentes encontramos a MAX WEBER, BENJAMÍN FRANKLIN Y MARTIN LUTERO.”(2)

- La Revolución Industrial

“Tiene sus inicios a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Consiste en un cambio de los modelos de producción; Aquella producción hecha a mano y limitada pasa a ser una producción hecha a máquina y en serie. Donde se presenta con mayor fuerza es en Inglaterra, pero también hay cambios fuertes en Francia, Italia, Alemania, EE.UU., etc.” (2)

“Dentro de los principales cambios y aportaciones de la revolución industrial están:

- 1) Cambios de los sistemas de producción.
- 2) Disminución en los costos de producción.
- 3) Aparecen los grandes inventos.

- 4) Aparece una nueva clase social: el obrero.
- 5) Desaparece el pequeño artesano.
- 6) Aparece la competencia.”(2)

“ Existen reacciones de todo tipo en la revolución industrial, pero dentro de las más importantes está la de la iglesia católica y la de los economistas liberales. La de los economistas liberales tiene como sus principales exponentes a Carlos Marx y Federico Engels, quienes, saben que peligran las estructuras por lo que proponen los siguientes cambios:

-Que desaparezca la propiedad privada.

-La creación de un sistema que logre satisfacer las necesidades del propietario.

-Que el propietario ocupe el poder.

La revolución industrial dio lugar al contexto industrial, tecnológico, social, político, y económico de las situaciones, problemas y variables a partir de los cuales se iniciaría la teoría clásica de la administración.”(2)

#### ▪ Precursores de la Administración

“HENRY ROBINSON TOWN: Nació en Los Estados Unidos de Norte América (EE.UU), él demostró la importancia que tiene el cambio de ideas entre administradores en las diferentes compañías y consideró que la administración debía ser tomada como una ciencia dentro de la empresa.” (3)

“CHARLES BABAGE: Matemático inglés que inventó la máquina diferencial (máquina calculadora), hizo estudios profundos sobre la división del trabajo y la especialización del estudio de tiempos o movimientos y el control de costos.”(3)

“ROBERTO OWEN: Se dedicó a la industria textil en Inglaterra, demostró que en la empresa es importante tanto la producción como la alta calidad, analizó que en la empresa hay dos factores importantes: La maquinaria y los seres humanos que la trabajan.”(3)

“Consideró que las personas que trabajan en la empresa se les debe de otorgar un trato especial y ciertas consideraciones”(3)

“A pesar de todo el progreso alcanzado por el conocimiento humano, la llamada ciencia de la administración sólo surgió a principios del siglo XX y fue un acontecimiento histórico de gran trascendencia. La Teoría General de la Administración es un área nueva del conocimiento humano a pesar de que ésta ya era una técnica que era ocupada por diferentes organizaciones.”(3)

Para que surgiese la Teoría General de la Administración se necesitaron muchos siglos de preparación y muchos antecedentes capaces de hacer viables las condiciones indispensables para su aparición.

El desarrollo de las ideas y teorías acerca de la administración fue extremadamente lento hasta el siglo XIX, acelerándose increíblemente a partir de los inicios del siglo XX.

"A comienzos del presente -Siglo XX-, dos ingenieros desarrollaron los trabajos pioneros sobre administración. Uno es el estadounidense Frederick Winslow Taylor, quien desarrolló la llamada escuela de la administración científica, escuela que se preocupa por aumentar la eficiencia de la industria a través, de la racionalización del trabajo del obrero. El siguiente precursor es el europeo Henri Fayol quien desarrolló la llamada teoría clásica la cual se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios científicos generales de la administración."(3)

"Aunque los dos autores no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vista diferentes y aún opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyeron las bases del llamado enfoque clásico o tradicional de la administración."3

"Con esto podemos decir que ya se realizaban los estudios de la llamada práctica administrativa, a pesar de que esta ciencia ya había sido utilizada en organizaciones del pasado"(3)

Una vez conocido los antecedentes de la administración, su surgimiento, y los padres que crearon la teoría clásica de la administración, a continuación muestro el modelo tradicional taylorista, sus características y sus consecuencias al ser aplicado a empresas de manera interna y externa. Con el modelo tradicional Taylorista se hará comparación con las nuevas técnicas administrativas que son: la calidad total, reingeniería, justo a tiempo, bechmarking, outsourcing. Estas nuevas técnicas surgieron con el famoso modelo de oriente, y veremos porque esta siendo reemplazado el modelo Taylorista por el modelo de oriente.

#### A) FREDERICK TAYLOR :

"Fue uno de los principales exponentes del cientificismo, nace en Filadelfia en el año de 1856 y muere en 1915. Ingresó a una compañía que fabricaba lingotes de acero en la época de depreciación en los EE.UU. ocupando el puesto de obrero y luego pasando por los demás niveles llegó al puesto más alto. Esto le permitió darse cuenta de las afectaciones que hacían los obreros a las máquinas."

Sus obras:

"Principios de la administración pública"  
 "Fundamentos de administración científica"  
 "Las correas" y muchos tratados más."(2)

Primer periodo de Taylor

"Taylor comprobó que el obrero medio producía mucho menos de lo que era potencialmente con el equipo disponible. Concluyó que si el obrero diligente y más dispuesto a la productividad percibía que, al final, terminaría ganando la misma remuneración que su colega menos interesado y menos productivo, acabaría por acomodarse perdiendo el interés y dejando de producir según su capacidad.

Para Taylor, la organización y la administración deben estudiarse y tratarse científicamente o empíricamente. La improvisación debe ceder lugar a la planeación y el empirismo la ciencia. Taylor pretendía elaborar una ciencia de la administración."(2)

"La administración científica constituye una combinación global que puede reunirse así": (2)

"Ciencia en vez de arte

Armonía en vez de discordia

Cooperación no-individualismo

Rendimiento máximo en ves de producción reducida

Desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad" (2)

"Para Taylor los elementos de aplicación de la administración científica son:

a)Estudio de tiempos y estándares de producción.

b)Supervisión de personal.

c)Estandarización de herramientas e instrumentos.

d)Planeación de tareas y cargos.

e)El principio de excepción.

f)Guías de instrucciones de servicio.

g)La clasificación de los productos y del material utilizado en la maquinaria.

h)Diseño de la rutina de trabajo."(2)

### 3.2.1 Características del Modelo Taylorista.

"Dentro de sus principales aportaciones a la administración están los principios administrativos, los mecanismos de administración, el pago por destajo, la selección de personal y las características de los trabajos humanos."(4)

"Principios Administrativos:

- 1.- Estudio de Tiempos y movimientos.
- 2.- Selección de obreros .
- 3.- Responsabilidad compartida.
- 4.- Aplicación a la administración."(4)

"Mecanismos Administrativos:

1. Estudio de tiempos y movimientos
2. Supervisión funcional
3. Sistemas o departamentos de producción
4. Principio de la excepción
5. Tarjetas de inscripción
6. Uso de la regla de cálculo
7. Estandarización de las tarjetas de instrucción
8. Bonificación de las tarjetas de instrucción
9. Estudio de las rutas de producción
10. Sistema de clasificación de la producción
11. Costo de la producción. "(4)

### 3.2.2 Aplicación del Modelo Taylorista en las Empresas

"Para maximizar el nivel de productividad, Taylor creía que debía aplicar el método científico en la selección de los trabajadores, en la selección de los puestos, e incluso, en la creación de un ambiente apropiado, para así poder determinar el trabajo que a cada hombre le correspondía."(4)

"La teoría de Taylor se desarrolló con base en la observación minuciosa para determinar la mejor manera en que podría realizarse y concluir una labor o una tarea encomendada. Según Taylor, después de encontrar la manera óptima de hacer las cosas, las personas podrían analizarse científicamente, lo que condujo a la **estandarización**, generalmente a través del estudio de **tiempos y movimientos**."(4)

"El Taylorismo estaba basado en la idea de que sólo existía una mejor manera de llevar a cabo una tarea específica y que era cuestión de enlazar al personal con el trabajo, para supervisar su desempeño y recompensarlo o hastiarlo de acuerdo con su gestión, lo que nos lleva a analizar que existía una plena aplicación de la **planeación** y del **control**, ejercidos sobre los trabajadores."(4)

"Taylor tenía un enfoque fundamentado en la ingeniería, así que veía a los trabajadores como máquinas y creía que si los incentivaba económicamente

responderían incrementando la productividad.”(4)

“Asimismo, afirmaba que sólo por medio de la **estandarización**, la implantación del método científico, la **división y especialización** en el trabajo, la **medición** del mismo, la cooperación de los trabajadores y la adaptación de mejores herramientas y condiciones de trabajo, podría garantizarse el trabajo fácil.”(4)

Por lo anterior se deduce que la administración científica estaba orientada hacia la optimización de los recursos, evitando las mermas y logrando así un mayor grado de prosperidad.

“Al ubicar Taylor al trabajador como un apéndice de la máquina, le restaba toda su capacidad de iniciativa y creatividad. Además, era válido que los subordinados recibieran instrucciones de más de un superior, provocando en muchas ocasiones confusiones para el cumplimiento de las instrucciones. El **taylorismo** también sostenía que las personas se movían esencialmente por motivaciones económicas y que las condiciones de trabajo influían en su rendimiento.”(4)

“Estas son algunas características de los trabajos humanos en el modelo de Taylor.

- 1) Descubre que no existe un sistema totalmente efectivo.
- 2) El puesto que desempeña el trabajador, no siempre va de acuerdo a sus capacidades.
- 3) Que no existen incentivos.
- 4) Que las decisiones se llevan a cabo en los niveles más altos.
- 5) Que la administración consta de principios aplicables a todas las empresas.”(4)

### 3.2.3 Modelo Tradicional Taylorista (Dentro de una empresa)



## Funciones de la Empresa

- + Factor económico
- + Estructura de las empresas vertical
- + Estructura piramidal ( el puesto más alto contaba con mayor jerarquía)
- + Trabajo individual

*Nota: Esta gráfica nos muestra una simplificación del modelo Taylorista en una empresa.*

### Modelo Tradicional Taylorista

Medio Externo. (Fuera de la empresa)

- + Mercado cautivo
- + Mercado con limitada participación de consumidores
- + No se preocupaban por la calidad
- + No se preocupaban por la satisfacción del cliente.

*Nota: Esta gráfica nos muestra una simplificación del modelo Taylorista en una empresa.*

Consecuencias Generales del modelo tradicional Taylorista.

Estas son algunas de las consecuencias que trajo el modelo tradicional Taylorista a las empresas y como podemos ver en el ambiente interno de una empresa, sus causas generales son: la no existencia de un interés por el cliente, por lo tanto el resultado es un producto sin calidad.

Y en el ambiente externo de las empresas el modelo tradicional Taylorista ocasiona un mercado muy limitado para la participación de los consumidores.

"Sus aportaciones fueron muy importantes para la administración, pero también tuvo muchas críticas; la Federación del Trabajo Americana, lo consideraba un ser diabólico, debido a que los trabajos de las personas bajo su sistema eran repetitivos y mecánicos. Otra crítica muy grande fue la que recibió por abusar del término ciencia. Pero también hay que considerar que influye en sus estudios y resultados en Alemania, Inglaterra, Italia y en Estados Unidos, debido a que al llevar sus estudios cronometrados a las empresas, éstas logran una alta productividad."(4)

Lo antes expuesto, nos conduce a afirmar que un enfoque de la teoría administrativa, centrado en una combinación de precursores, organizaciones, sistemas, y también las aportaciones de la escuela de relaciones humanas, de la escuela de sistemas sociales y del modelo Taylorista, permite realizar con más detenimiento y con mayor precisión un análisis de la realidad actual de las organizaciones.

La teoría administrativa, desde sus inicios, no ha dejado de desarrollarse; prueba de ello es que después de las aportaciones anteriormente señaladas, se han seguido manifestando avances, percepciones y aportaciones a la misma.

A finales de 1950 inicio el reemplazo del Modelo Taylorista por el Modelo del oriente o Mejora continua. Este movimiento creó lo que se le llama actualmente las Nuevas Técnicas Administrativas.

A continuación se mostrará las nuevas técnicas administrativas, su surgimiento, el por qué de su creación y las ventajas que tienen actualmente en las empresas mexicanas.

### **3.3 Surgimiento de Un Nuevo Modelo de Administración**

"El proceso de transferencia de tecnologías y administración en la última década ha venido creciendo paralelo al proceso de modernización del país, entrar a evaluar la eficacia de estas tecnologías necesariamente implica: revisar en primera instancia de manera exhaustiva el contexto socioeconómico en el cual emergen. De igual forma analizar las problemáticas que se presentan en el proceso de implementación y finalmente delimitar las características fundamentales de su objetivo o razón de ser.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y ésta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más

amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.”(3)

### **3.3.1 Nuevas Técnicas Administrativas**

#### **3.3.1.1 Mejora Continua**

“Es evidente que las tendencias mundiales muestran como las naciones se integran en comunidades que buscan fortalecerse mutuamente y fusionar sus culturas, esta integración va mas allá de tratados de libre comercio, apertura de importaciones y exportaciones, delimitación de políticas unificadas sobre el sector privado y penetra en la vida cotidiana de los miembros de la sociedad, en las prácticas de las organizaciones y genera cambios sustanciales en la forma de vida del hombre moderno.”(3)

“La integración busca también la consolidación de bloques que aspiran a tener la hegemonía política, militar, ideológica en el reordenamiento internacional. El resultado de este proceso es un nuevo mapa económico, ideológico y político donde claramente se diferencian los países altamente competitivos y por consiguiente privilegiados en el mercado mundial.”(3)

“Este panorama nos muestra claramente como las reglas de la competitividad han cambiado, el rompimiento de fronteras en el ámbito geográfico insita a un rompimiento en las mentalidades y una serie de imperativos que debemos atender si queremos trascender la condición de país periférico y en vía de desarrollo.”(3)

“Penetrar en este nuevo orden implica reconocer el papel del conocimiento y de la información como generadores de desarrollo. Ahora más que nunca es necesario asumir que el conocimiento y quien posee la información tiene poder en el plano empresarial, es claro el papel protagónico del conocimiento en el crecimiento de los sectores productivos.”(3)

“Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico; es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado”(3)

“La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a disminuir las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de éste se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización. Por otra parte, las organizaciones

deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado hasta llegar a ser líderes.”(3)

“La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Asimismo, este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.” (3)

“La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización, la cual debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado. Igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía. Así es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad. Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.”(3)

“Una vez analizado el porqué de una mejora continua dentro de una empresa, sus beneficios y sus ventajas dentro de un mundo globalizado, así como se mostrarán las nuevas técnicas administrativas, su historia y el concepto de ellas, así como también algunos ejemplos de las mismas.”(3)

### **3.3.1.2 Calidad Total**

#### **Evolución histórica del concepto de Calidad Total**

“A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos en cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.”(4)

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfacer al cliente.</li> <li>○ Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho</li> <li>○ Crear un producto único.</li> </ul>
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfacer una gran demanda de bienes.</li> <li>○ Obtener beneficios.</li> </ul>
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Minimizar costos mediante la Calidad</li> <li>○ Satisfacer al cliente</li> <li>○ Ser competitivo</li> </ul>
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfacer al cliente.</li> <li>○ Prevenir errores.</li> <li>○ Reducir costes.</li> <li>○ Ser competitivo.</li> </ul>

Calidad Total

Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.

- Satisfacer tanto al cliente externo como interno.
- Ser altamente competitivo.
- Mejora Continua.

Fuente [www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml).

### 3.3.4 Concepto de Calidad Total

"La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores."(4)

"Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo)
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin)
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucramiento del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información. "(4)

"La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y el involucramiento de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo."(4)

" Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible) " (4)

Dicho de otra manera, cada uno se asegurará de hacer bien su trabajo a la primera vez. El propósito es concientizar a cada persona de la necesidad de mejora continua para lograr calidad en todo lo que se emprenda.

Ejemplo:

Este es un pequeño ejemplo de calidad total en la empresa PROSA

En la empresa PROSA se cuenta con un modelo de calidad, la política de calidad de la empresa Prosa es la siguiente.

"En PROSA buscamos establecer las bases para el mejoramiento continuo de nuestros productos y servicios previniendo inconsistencias en los procesos, e implantando las prácticas necesarias que nos permitan cumplir totalmente con las necesidades de nuestros clientes, desarrollando en todo el personal el compromiso de entregar únicamente productos y servicios dentro de los parámetros de calidad fijados." (5)

Esta política de calidad de la empresa Prosa es una base principal para el mejoramiento continuo de la empresa y de cada una de las personas que integran a la misma.

### **3.3.5 Reingeniería**

#### **Evolución histórica de la Reingeniería**

"Michael Hammer es el originador y principal expositor del concepto de reingeniería, y fundador del correspondiente movimiento. Escribió un trascendental estudio que apareció en Harvard Business Review con el título "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate". Es presidente de Hammer and Company, firma de educación administrativa y consultoría. Fue nombrado por Business Week como uno de los cuatro maestros sobresalientes en administración en los años 90; actúa como conferencista y asesor de administradores ejecutivos de las principales compañías mundiales, y en sus seminarios de reingeniería asisten millares de personas anualmente. En fin, es considerado el pionero del movimiento que conocemos como reingeniería." (7)

"Daniel Morris y Joel Brandon, socios de la firma Morris, Tokarski, Brandon and Company, una firma de consultoría en administración situada en Chicago y especializada en posicionamiento empresarial y reingeniería, y autores del libro: "Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios", ubicados en la vanguardia del movimiento de reingeniería desde que se enunció ese concepto, llevan más de 20 años de experiencia ejecutiva y administrativa en un amplio rango de industrias. Según ellos: "Hoy es el momento de la

reingeniería. En la actualidad es uno de los temas más debatidos en el ambiente de oficinas y fábricas en muchos países" (Daniel Morris y Joe Brandon, 1994) Sus actividades de consultoría han incluido reingeniería operacional, planeación estratégica y táctica, evaluación operacional, administración de proyectos y elaboración de políticas gubernamentales. "(7)

"Todos estos autores han tratado con amplitud una gran variedad de temas de negocios y han escrito numerosos artículos de gran trascendencia sobre el tema de reingeniería. Sus colaboraciones anteriores incluyen una serie de cursos de entrenamiento en video para la firma Applied Learning Inc. Y el *Information Continuun*, al igual que la obra *Relation Systems Development* (McGraw-Hill) en donde presentan un método para relacionar el apoyo de la tecnología de la información con la operación de negocios. "(7)

### 3.3.6 Concepto de Reingeniería

"Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en los negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de rendimiento que son críticas y contemporáneas, tales como costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización.

Se trata de un enfoque para planear y controlar el cambio. Es un proceso total de readecuación de las organizaciones en las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar; es decir, es una de las formas con que se puede operacionalizar el cambio. Si se ha determinado con anticipación el reposicionamiento, la reingeniería tendrá preparado el conjunto de sus metas y su ambiente. "(7)

"Esta operacionalización se fundamenta en las tres C's:

- Cliente: es la razón de ser del servicio, es a quien buscamos satisfacer, y por lo tanto hay que pensar como él desea ser atendido.
- Competencia: las organizaciones deben ser cada vez más competitivas, para así poder sobrevivir en un entorno cambiante y exigente en aras de tener y preservar su segmento de mercado.
- Cambio: busca que las empresas sean más efectiva. Eficiencia + eficacia = efectividad." (7)

"La naturaleza del cambio es lo que distingue la reingeniería de otro tipo de cambio organizacional. Si el cambio se concentra en una sola tarea o función, y no en la secuencia de actividades desde las entradas hasta el cliente, entonces no es reingeniería. Si se enfoca en como la información es enviada verticalmente a través de la cadena de autoridad, pero no horizontalmente de empleado a empleado, entonces no es reingeniería. A decir verdad, la reingeniería debe cambiar el flujo horizontal de trabajo a través de la organización modificando muchas veces el organigrama y los sistemas de información."(7)

"La reingeniería no toma nada como dado. Ignora lo que es y se concentra en lo que debería ser. No se trata de hacer mejoras o incrementos marginales, se trata de dar saltos cuánticos en su ejecución. Requiere destruir lo viejo y reemplazarlo con algo nuevo. Cuando el proceso de reingeniería se lleva a cabo, a la vez, se está mejorando la calidad del producto de ese proceso." (7)

"Existen siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que llegue a feliz término:

- a. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.
- b. Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se ven afectadas.
- c. Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continua.
- d. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.
- e. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
- f. Habilidad para visualizar esos modelos sobre una base continua." (7)

"Las 3 R's de la Reingeniería:

Rediseño.... para tener una visión interfuncional.

Retool (proveer herramientas) factores de infraestructura (equipo de computadoras, redes, procedimientos, etc.)

Reorganizar... factores de la organización que necesitan cambiar para conseguir la reingeniería." (7)

### 3.3.7 Justo a Tiempo

#### Evolución histórica del Justo a Tiempo

El sistema justo a tiempo, comenzó como el sistema de producción de la empresa Toyota.

"Este sistema estuvo restringido a esta empresa hasta finales de los años 70, ya que alrededor del año 1976 los japoneses específicamente los dirigentes de negocios comenzaron a buscar maneras de mejorar la flexibilidad de los procesos fabriles, a causa de descenso que empezaba a sufrir la curva de crecimiento económico e industrial, que venía en ascenso desde hacia más de 25 años; pero que fue afectada profundamente por la segunda crisis mundial del petróleo en 1976." (6)

"Fue así como los japoneses en su búsqueda por mejorar la flexibilidad descubrieron el sistema utilizado por la Toyota y a partir de ese momento se empezó a difundir por las diferentes empresas manufactureras de Japón." (6)

"Se considera que el "JAT" no es algo japonés en si mismo, sino que se compone de una serie de principios universales de fabricación que han sido

bien administrados por algunos japoneses."(6)

"Posteriormente los occidentales empezaron a analizar el éxito que estaban obteniendo las principales empresas japonesas, encontrando alrededor de 14 puntos, 7 de estos se relacionaban directamente con el respeto por las personas y los otros 7 más enfocados a la parte técnica, en la que se señalaba la "eliminación de desperdicio".(6)

"En este estudio se determinaron 7 de los 14 puntos como los más apropiados para aplicar en el medio occidental. Estos elementos esenciales componen lo que llamamos "justo a tiempo" (6)

"Conocido con el nombre de producción japonesa en un inicio y posteriormente con el nombre de "JUSTO A TIEMPO" porque muchos de los principios o elementos en los que se fundamentaba tuvieron su origen en los Estados Unidos."(7)

### 3.3.8 Concepto de Justo a Tiempo

"Es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio" (6)

El desperdicio se concibe como "todo aquello que sea distinto de los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto".(6)

"Justo a tiempo implica producir sólo exactamente lo necesario para cumplir las metas pedidas por el cliente, es decir producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento posible, eliminando la necesidad de almacenaje, ya que las existencias mínimas y suficientes llegan justo a tiempo para reponer las que acaban de utilizarse y la eliminación de el inventario de producto terminado."(6)

"Se considera que el exceso de existencias:

- Absorbe capital que no es necesario y que podría invertirse de una mejor forma

Genera mayores costos de almacenaje

- Aumenta los riesgos de daños y de obsolescencia

- Puede ocultar oportunidades para realizar mejoras operativas."(6)

"Este concepto de inventario de "entra y sale" o en tránsito deja de lado al almacenaje estático y enfatiza un almacenaje dinámico. Aunque se considera que no es adecuado hablar de almacenaje porque la mercadería o materia prima que ingresa se despacha o utiliza de inmediato, sin entrar en alguna bodega o almacén."(6)

## " Elementos de la filosofía JAT

Existen siete elementos, seis de ellos son a nivel interno de la empresa y el último es a nivel externo.

El tercer, cuarto y quinto elemento están relacionados con la ingeniería de producción.

- a. La filosofía JAT en sí misma
- b. Calidad en la fuente
- c. Carga fabril uniforme
- d. Las operaciones coincidentes (celdas de maquinaria o tecnología de grupo)
- e. Tiempo mínimo de alistamiento de máquinas
- f. Sistema de control conocido como sistema de halar o kamban.
- g. Compras JAT"(6)

"El primer elemento considera la eliminación del desperdicio, considerado este como el punto medular de todo el fenómeno JAT.

Los seis elementos restantes son técnicas o modos de cómo eliminar el desperdicio, sin embargo no todos tienen igual importancia, pues se considera a la calidad como el segundo elemento de importancia, que se constituye en un componente básico para el JAT." (6)

"Los cinco elementos restantes se clasifican como técnicas de flujo, es decir la manera como el proceso fabril avanza de una operación a la siguiente.

Existe otro elemento fundamental que debería estar presente en todos y cada uno de los elementos antes mencionados la intervención de las personas, el recurso humano.

Para ello es necesario desarrollar una cultura de intervención de las personas, de trabajo en equipo, de involucramiento de las personas con las tareas que realiza, de compromiso o lealtad de los colaboradores con los objetivos de la empresa, para que el JAT funcione.

Es así como la técnica denominada "justo a tiempo" (JAT) es mucho más que un sistema que pretende disminuir o eliminar inventarios, es una filosofía que rige las operaciones de una organización. Su fin es el mejoramiento continuo, para así obtener la máxima eficiencia y eliminar a su vez el gasto excesivo de cualquier forma en todas y cada una de áreas de la organización, sus proveedores y clientes."(6)

"El "gasto" se considera como toda aquella actividad que no agrega valor al producto o servicio. De ahí que su aplicación requiere del compromiso total de la dirección y de los empleados en todos los niveles, particularmente del operario de la línea de producción" (6)

## "Beneficios o ventajas

Estos beneficios se derivan de la experiencia de diversas industrias, que han aplicado esta técnica.

- a. Reduce el tiempo de producción.
- b. Aumenta la productividad.
- c. Reduce el costo de calidad.
- d. Reduce los precios de material comprado.
- e. Reduce inventarios (materiales comprados, obra en proceso, productos terminados).
- f. Reduce tiempo de alistamiento.
- g. Reducción de espacios.
- h. Reduce la trayectoria del producto entre el fabricante, el almacén y el cliente.
- i. Se puede aplicar a cualquier tipo de empresa que reciba o despache mercancías.
- j. Se basa en el principio de que el nivel idóneo de inventario es el mínimo que sea viable.
- k. Es una metodología más que una tecnología que ha ganado mucha aceptación, sin embargo pocas empresas han creado la disciplina y los sistemas necesarios para aplicarlo efectivamente."(6)

### 3.3.9 Benchmarking

#### Evolución histórica del Benchmarking

La cronología que se presenta aquí es la de Xerox Corporation. Xerox tuvo la fortuna de descubrir y aplicar benchmarking a principios de su campaña para combatir la competencia. La experiencia de Xerox muestra la necesidad y la promesa de benchmarking.

"En 1979 Xerox inició un proceso denominado benchmarking competitivo. Benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios. Se hicieron comparaciones de productos seleccionados y se hicieron comparaciones de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos. Estas primeras etapas de benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y las características del producto." (8)

"El benchmarking se formalizó con el análisis de las copadoras producidas por Fuji - Xerox, la afiliada japonesa de Xerox, y más tarde otras máquinas fabricadas en Japón. Se identificó que los competidores vendían las máquinas al mismo precio que a Xerox les costaba producirlas por lo que se cambió el estilo de producción en EUA para adoptar las metas de benchmark fijadas externamente para impulsar sus planes de negocios. Debido al gran éxito de identificar los nuevos procesos de los competidores, los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción, la alta gerencia ordenó que en todas las unidades de negocios se utilizara el benchmarking y en 1983 el director general ordenó la prioridad de alcanzar el liderazgo a través de la calidad y benchmarking se contempló, junto con la participación de los empleados y el

proceso de calidad, como fundamental para lograr la calidad en todos los productos y procesos." (8)

"Antes de 1981 la mayoría de las operaciones industriales hacían las comparaciones con operaciones internas, benchmarking cambió esto, ya que se empezó a ver la importancia de ver los procesos y productos de la competencia, así como el considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicio post venta, etc. como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de benchmarking. Aunque durante esta etapa de benchmarking ayudó a las empresas a mejorar sus procesos mediante el estudio de la competencia, no representaba la etapa final de la evolución de benchmarking, sino que después se comprendió que la comparación con la competencia a parte de ser difícil, por la dificultad de conseguir y compartir información, sólo nos ayudaría a igualarlos, pero jamás a superarlos y a ser más competitivos. Fue por lo anterior que se buscó una nueva forma de hacer benchmarking, que permitiera ser superiores, por lo que se llegó a reconocer que benchmarking representa descubrir las mejores prácticas donde quiera que existan."(8)

### **3.3.10 Concepto de benchmarking**

En síntesis, Benchmarking significa: "localización de modelos administrativos, productos, procesos, metodologías, tecnologías de alta calidad y productividad generados por empresas con altos índices de excelencia y productividad, con el afán de aprenderlos y aplicarlos, con los ajustes pertinentes, en organizaciones que elaboren servicios o productos similares." (8)

"El benchmarking consta de 5 etapas.

- 1.-Planeación: Identificar qué se va a someter a benchmarking, determinar compañías comparables, elegir el método para la recopilación e interpretación de datos.
- 2.-Análisis: Determinar la brecha de desempeño actual y proyectar los niveles de desempeño
- 3.-Integración: Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación. Establecer metas funcionales.
- 4.-Acción: Desarrollar planes de acción, implementar acciones específicas, supervisar el progreso y recalibrar los factores de comparación.
- 5.-Madurez: Lograr una posición de liderazgo." (8)

### 3.3.11 Outsourcing

#### Evolución histórica del Outsourcing

"El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales." (9)

"Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente." (9)

"El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros." (9)

"El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores." (9)

"En 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares." (9)

#### 3.3.12 Concepto Del Outsourcing

"El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial." (9)

"Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

1. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
2. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
3. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una

compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

4. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
5. Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia. " (9)

"Es preciso aclarar que **Outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación**, ya que en estas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de Outsourcing el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos."(9)

Ejemplos:

#### Contratación:

"Si se contrata una empresa para hacer el servicio de limpieza de una compañía, la empresa que solicita el servicio es quien determina que tipo de equipos y detergentes (químicos) utilizar para hacerlo, de que forma, cuántas personas serían necesarias y cuándo se realizaría."(9)

#### Outsourcing:

"En este caso la empresa que requiere del servicio solicita a la compañía proveedora, el servicio de limpieza. Entonces es el suplidor quien determina cuándo y cómo debe realizar la limpieza, cuáles detergentes va a utilizar y cuántas personas se necesitan para ello."(9)

#### "Ventajas del outsourcing

La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de Outsourcing ya que logrará en términos generales, una "Funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "Costos Inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, implementación, administración y operación de la infraestructura.  
"(9)

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

- o Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- o Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- o Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- o Ayuda a construir un valor compartido.
- o Ayuda a redefinir la empresa.
- o Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización
- o Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- o Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- o Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- o Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- o Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- o Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos." (9)

"Desventajas del outsourcing

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El Outsourcing no queda exento de esta realidad."(9)

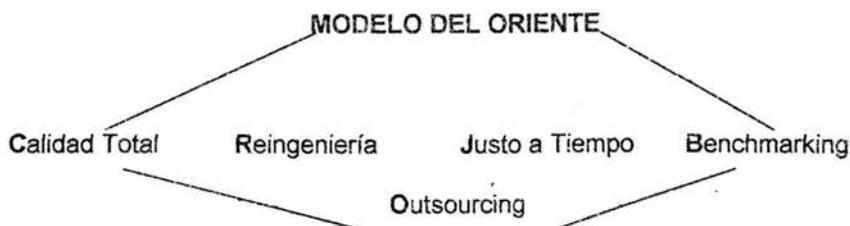
"Se pueden mencionar las siguientes desventajas del Outsourcing:

- o Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del proveedor externo.
- o La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- o El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.
- o Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- o Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- o Reducción de beneficios
- o Pérdida de control sobre la producción." (9)

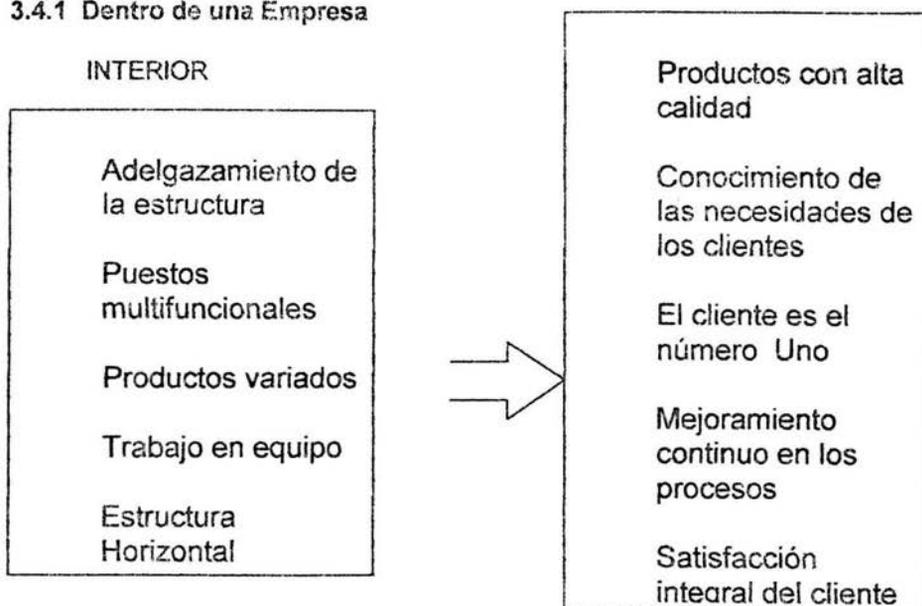
Una vez estudiado las Nuevas Técnicas Administrativas el surgimiento de cada una de ellas, su historia, ventajas y desventajas de éstas, a continuación muestro los beneficios que han traído consigo estas técnicas en las empresas mexicanas, y veremos una comparación con el modelo Taylorista para poder conocer el avance que ha tenido la administración a lo largo de los últimos años.

Como hemos estado observando los avances de la administración crecen constantemente, y un vivo ejemplo de esto son las Nuevas Técnicas Administrativas que actualmente empresas como PROSA las aprovechan para obtener una serie de ventajas, en cada una de sus áreas.

### 3.4 Modelo del Oriente

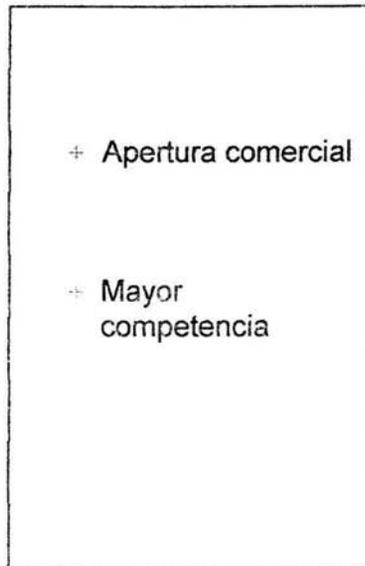


#### 3.4.1 Dentro de una Empresa



EXTERIOR

DE LA EMPRESA



*Nota, esta gráfica muestra características importantes al aplicar las nuevas técnicas administrativas en una empresa*

Con base en el estudio anterior podemos observar que estas nuevas Técnicas Pueden mostrar ventajas y desventajas en su aplicación en las empresas, pero también como podemos observar estas Nuevas Técnicas Administrativas han dado un giro total a lo que es el modelo taylorista, ya que el modelo Taylorista nos muestra una gran desventaja del factor humano que es verio como instrumento de trabajo en las empresas a diferencia del modelo del oriente que propone técnicas que buscan un avance en el factor humano y un gran avance para el desarrollo de una empresa utilizando el trabajo en equipo, el adelgazamiento de la estructura, puestos multifuncionales y gracias a estas nuevas estrategias las empresas hoy en día buscan una nueva forma de administrar para obtener beneficios en sus empresas y lo más importante en su gente.

## BIBLIOGRAFÍA

La información que se presento en este capitulo fue tomada de:

- REZA TROSINO JESÚS CARLOS, *Administración Total* , Editorial PAC, S. A de C. V México D.F, marzo 2001.Pag 5  
REZA BORJA GABRIELA GIOCONDA op . cit (1)
- CHIAVENATO IDALBERTO, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Editorial MC GRAW HIL ,México,1997.Parte 3 (2)
- <http://www.monografias.com/trabajos10/meco/meco.shtml> (3)
- <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml> (4)
- Boletín de la empresa PROSA y cuadros de la política en las entradas de las oficinas de PROSA (5)
- <http://www.monografias.com/trabajos6/juti/juti.shtml> (6)
- <http://www.monografias.com/trabajos6/rein/rein.shtml> (7)
- <http://www.monografias.com/trabajos6/oube/oube.shtml> (8)
- <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml> (9)

**CAPÍTULO IV**

**METODOLOGÍA DE LA  
INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo lo dedicaremos a comentar la metodología de investigación empleada para la realización de nuestro estudio sobre el outsourcing aplicado en la empresa PROSA.

Conoceremos el tipo de investigación elegido para la realización del presente estudio titulado. *El Outsourcing como ventaja competitiva en las empresas mexicanas (PROSA)*; asimismo, se incluye el objetivo general y planteamiento del problema; enunciándose en el capítulo 1 de este trabajo; de igual forma se expone la metodología empleada y seleccionada para el desarrollo de este trabajo de tesis..

#### **4.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se utilizará para la realización de este trabajo es de carácter exploratorio, "se dice que es de carácter exploratorio cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes."(1)

En el caso de la empresa PROSA, se estudiará el proceso de outsourcing como un servicio para la mejora continua con el fin de adentrarnos y familiarizarnos con este tema y sobre todo para demostrar qué tan factible es la contratación de estos servicios.

"Se dice que es descriptivo cuando el objetivo consiste en especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis"(1)

En el caso de PROSA la investigación descriptiva se realizará una vez examinado y analizado el tema del outsourcing como ventaja competitiva, se buscará especificar los aspectos más relevantes del objetivo de estudio que nos permita describir la importancia de estos nuevos servicios para una mejora continua en las empresas.

#### **4.2 Objetivo General**

Identificar el proceso de outsourcing que ofrece la empresa PROSA como un servicio otorgado a distintas empresas encauzado a la búsqueda de la mejora continua.

##### **4.2.1 Objetivos Especificos**

- Definir el proceso de outsourcing
- Describir las principales características del outsourcing
- Describir el outsourcing en Prosa
- Investigar si es una ventaja competitiva el outsourcing en la empresa Prosa.

#### **4.3 Planteamiento del Problema**

¿Cuál es el proceso de outsourcing que ofrece la empresa PROSA como un servicio otorgado a distintas empresas encauzado a la búsqueda de la mejora continua?

#### **4.4 Tipos de Muestra**

Como es sabido existen dos métodos de muestreo: los métodos probabilísticos y los no probabilísticos. "Los métodos probabilísticos son aquellos subconjuntos donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos y los no probabilísticos son una muestra dirigida, donde la selección de elementos depende del criterio de investigador."(1).

En el caso del presente trabajo se utilizará el método de muestreo no probabilístico, porque este es un muestreo de juicio es decir escogido por el investigador y por el tipo de tamaño de la población que es muy pequeña.

#### **4.5 Unidad de Análisis de la Investigación**

La unidad de análisis se refiere a todas aquellas personas, organizaciones, objetos que nos van a dar información sobre el tema estudiado, de tal manera que para fines de esta investigación la unidad de análisis, a quienes se les aplicará este cuestionario, esta comprendida por la muestra que se determinó y que incluye: los jefes de área (jefes del área de operación, jefes administrativos de área de operación, supervisores del área, supervisores del área de monitoreo, autorizadores grupo 1, Grupo 2, (Servicios Referidos) Grupo 4 (Servicios Especiales) Se determinó esta unidad de análisis (área de sistemas operativos) porque son las personas que ofrecen el servicio directamente (outsourcing) a todos nuestros clientes externos.(comercios afiliados a la empresa, bancos del consorcio) y gracias a estas respuestas sabremos si en verdad los servicios externos outsourcing son una ventaja competitiva para las empresas mexicanas PROSA.

#### **4.6 Tipo de Actividades a Desarrollar**

Para el desarrollo de esta investigación es necesario realizar ciertas actividades tales como: revisión e información contenida en materiales bibliográficos, así como en artículos de revistas que traten el tema de la utilización de las nuevas técnicas administrativas tales como el outsourcing en empresas mexicanas, entrevistas personalizadas con los directores de cada una de las áreas de la empresa, la utilización de información vía Internet, así como también la aplicación de cuestionarios y desarrollo de encuestas. Todas estas actividades se realizarán con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

#### 4.7 Tipo de Instrumento de Recolección de Información.

El instrumento más utilizado para recolectar datos es “el cuestionario mismo que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”(1)

Para la realización de esta investigación se utilizará un cuestionario para la recolección de la información más importante del tema principal que nos ocupa en el presente estudio.

El cuestionario queda de la siguiente manera y será aplicado a las principales autoridades de PROSA y al personal que da el servicio a los clientes externos.

## BIBLIOGRAFÍA

La información que se presento en este capítulo fue tomada de:

- ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI, CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO, PILAR BAPTISTA LUCIO, *Metodología de la investigación*, MC GRAW HILL. INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V, México D.F julio del 2000 Cap 8 Pág. 203-276 .(1)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

El objetivo de este cuestionario es obtener información sobre el outsourcing como ventaja competitiva en las empresas mexicanas. (PROSA)

1.-Nivel de escolaridad: \_\_\_\_\_ Título: \_\_\_\_\_ Pasante \_\_\_\_\_

2.-Género Masculino \_\_\_\_\_ Femenino: \_\_\_\_\_

3.-Edad \_\_\_\_\_ 4.-Estado Civil \_\_\_\_\_

5.-Puesto que ocupa \_\_\_\_\_ 6.-Antigüedad \_\_\_\_\_

7.-Mencione cinco actividades principales que desempeña en el puesto

---

---

8.-Puesto al que reporta: \_\_\_\_\_

9.-Puestos que le reportan: \_\_\_\_\_

10.-¿A escuchado hablar del término outsourcing (la subcontratación)?

- a) Si
- b) No

\*Si contesta No pasar a la pregunta número 12

11.-¿Para usted qué es outsourcing?

---

12.-¿Conoce el tipo de servicio que ofrece la empresa PROSA?

- a) Si
- b) No

13.-¿En qué consiste el tipo de servicio que realiza la empresa PROSA?

---

14.-¿Qué tipo de necesidades satisface el servicio que ofrece la empresa PROSA?

---

15.-¿Cuáles son las ventajas de la técnica outsourcing para las empresas?

---

16.-¿Cuáles son las desventajas de la técnica outsourcing para las empresas?

---

17.-¿Describa los pasos para implantar un programa de outsourcing?

---

---

---

18.-¿Qué tipo de limitaciones aparecen al aplicar un programa de outsourcing?

---

---

19.-¿Cuáles son los principales beneficios económicos que ofrece el outsourcing a las empresas?

Detalle

---

---

20.-¿Por qué razones una empresa tendría que contratar servicios de outsourcing?

---

21.-¿Qué elemento es determinante incluir para que un programa de outsourcing tenga éxito?

---

22.-¿En qué condiciones una empresa puede necesitar servicios de outsourcing?

---

23.-¿A qué tipo de empresas va dirigido un programa de outsourcing? Detalle

---



---

24.-¿Que áreas de una empresa creé usted que puedan subcontratarse o requieran asesoría de outsourcing?

---

25.-¿Considera usted que el outsourcing provoca pérdidas de empleo para la empresa que contrata estos servicios?

Si  
No

Porqué

---

26.- Cree usted que la contratación de estos servicios externos (outsourcing) ayude a la obtención de una ventaja competitiva a nivel de los trabajadores?

Detalle

---



---

27.-¿Qué instrumentos existen que son empleados para evaluar los alcances o beneficios al aplicar outsourcing?

---

28.-¿Qué tipo de experiencia se exige para conducir un programa de outsourcing desde el interior de la empresa?, por ejemplo para un jefe de departamento

---

---

29.-¿Qué elementos considera usted que han impulsado al proceso de outsourcing?

---

---

30.- ¿Qué causas podría ocasionar un manejo ineficiente del proyecto outsourcing?

---

31.-¿Para la realización de cualquier proyecto de outsourcing se debe seguir una serie de pasos o principios?

Si  
No

Detalle

---

32.-¿Creé usted que la globalización afecta a los servicios externos outsourcing?

---

#### 4.8 Presentación, descripción y enunciación de los datos recolectados.

En este apartado se enunciarán y explicarán los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario. Asimismo, se presentarán los diversos datos en gráficas y tablas, lo cual creemos que facilitará la comprensión y entendimiento de los mismos.

De acuerdo con la estructura del cuestionario, está conformado por una primera parte, que enlista una serie de preguntas referentes a aspectos sociodemográficos; entre otros: Nivel de escolaridad, genero, edad, estado civil, que nos conducen a identificar el tipo de personal que labora en la empresa.

En lo que se refiere a la **pregunta 1 Nivel de Escolaridad**, el 85% de las 20 personas encuestadas tiene el nivel de licenciatura y el 15% cuenta con un nivel técnico (ver tabla 1 y grafica1. Asimismo, el 25% es titulado y el 75% es pasante (ver tabla 2 y grafica 2)

**Tabla 1**  
**Nivel de Escolaridad**

Nivel de Escolaridad	Total	%
Licenciatura	17	85%
Técnico	3	15%
Total	20	100%

**Gráfica 1**

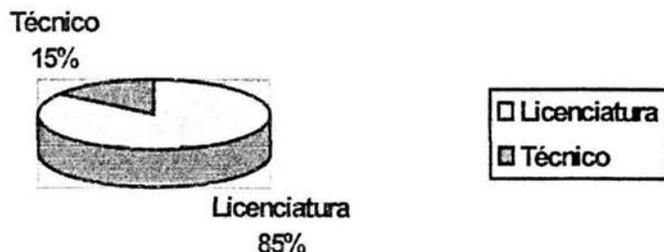
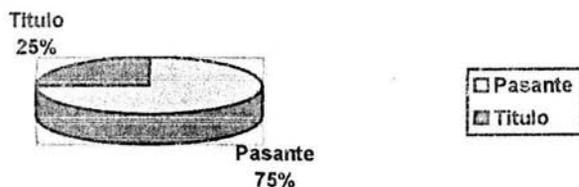


Tabla 2  
Título / Pasante

Título / Pasante	Total	%
Título	5	25%
Pasante	15	75%
Total	20	100%

Gráfica 2

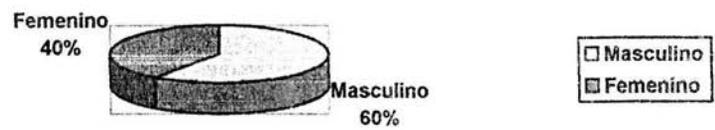


En cuanto a la **pregunta 2 Género**; el 60% de las 20 personas son del sexo masculino y el 40% del sexo femenino. (ver tabla 3 y grafica 3)

Tabla 3  
Genero

Genero	Total	%
Masculino	12	60%
Femenino	8	40%
Total	20	100%

Gráfica 3

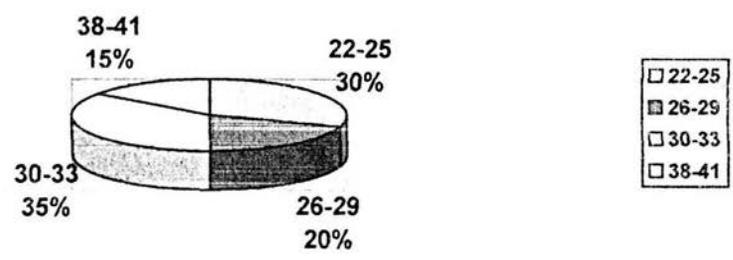


Respecto a la **pregunta 3 Edad**, el 30% de los encuestados se encuentra entre 22 y 25 años, el 20% entre 26 y 29 años, el 35% entre 30 y 33 años, el y el 15 % entre 38 y 41 años ( ver tabla 4 y grafica 4)

Tabla 4  
Edad

Edad	Total	%
22-25 años	6	30%
26-29 años	4	20%
30-33 años	7	35%
38-41 años	3	15%
Total	20	100%

Gráfica 4

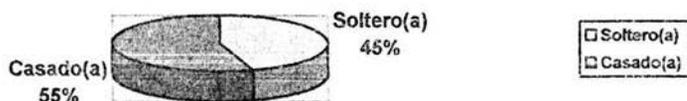


En la **pregunta 4 Estado civil**, el 45% es soltero y el 55% es casado (ver tabla 5 y gráfica 5)

**Tabla 5**  
4.-Estado civil

Estado civil	Total	%
Soltero (a)	9	45%
Casado (a)	11	55%
Total	20	100%

**Gráfica 5**



Pasando a la **pregunta 5 Puesto que ocupa**, los puestos que ocupan los empleados son muy variados, entre las respuestas que nos dieron fueron las siguientes; jefe de Departamento, 3 jefes de área de operación, 2 Certificadores Operativos, Soporte a compensación e intercambio, Supervisor del área de operación, 2 de operación de autorización, especialista en adquisiciones, 2 autorizadores de servicios referidos, Desarrollador de sistemas, 6 autorizadores de servicios especiales, Estas personas son las más interesadas en conocer si el outsourcing es una ventaja competitiva para las empresas.

En lo que se refiere a la **pregunta 6 Antigüedad**, el 25% tiene menos de un año trabajando en PROSA, el 20% de 1 a 3 años, el 40% de 4 a 6 años, el 15% de 7 a 9 años (ver tabla 6 y gráfica 6)

**Tabla 6**  
6.-Antigüedad

Antigüedad	Total	%
Menos de un año	5	25%
1-3 años	4	20%
4-6 años	8	40%
7-9 años	3	15%
Total	20	100%

Gráfica 6



**Pregunta 7 Mencione cinco actividades principales que desempeña en el puesto.** Esta pregunta es importante porque nos permite conocer el grado de involucramiento del personal en su trabajo. El área de Sistemas Operativos (Call Center) está dividido en 3 grupos: Grupo 1) Autorizadores; Grupo 2) Autorizaciones Referidas; Grupo 4) Servicios Especiales. Cada uno de estos grupos realiza actividades diferentes por ejemplo; grupo 1, toma datos de las llamadas que entran de los comercios afiliados a PROSA, dependiendo del monto estas transacciones las pasan al grupo 2 y 4, en el grupo 2, se facturan las llamadas y dependiendo la transacción se enlaza con Bitel, Mastercard, Visa, y en el grupo 4 es muy variada las actividades ya que se enlazan con bancos como Banamex, Bancomer, Serfin, Banorte, se realizan el reporte de tarjetas extraviadas, cancelación de autorizaciones, verificaciones de cargos por terminales punto de venta (POS) activaciones de tarjetas Bansi. Así como los supervisores de estas áreas se encargan del servicio que se le da a los clientes, contingencias, control del personal, calidad en el servicio, monitoreo.

En el área de Operación se realizan actividades como el aseguramiento de la operación, certificaciones de la operación de la empresa tanto para (POS, ATM, CREDITO Y DEBITO)

Aclaración en atención de pagarés, intercambio emisor, intercambio adquirente (pagares)

Se realiza las certificaciones de procesos, certificaciones de productos, certificaciones de servicios, certificación de sistemas, certificación de flujo.

En el área de sistemas se realiza, el análisis de sistemas, programación, desarrollo de aplicaciones, consultaría, y reglas de manejo.

**En la pregunta 8 (puesto al que reporta) y en la pregunta 9 (puestos que le reportan)**

Las respuestas fueron muy variadas, debido también al puesto que ocupan los empleados. En el área de Sistemas Operativos (Call Center) los grupos 1 2 y 4 reportan al jefe del área que es de autorizaciones, los supervisores del área reportan al jefe del área de autorizaciones, y estas últimas personas reportan al gerente de sistemas operativos, los jefes de área así como también los supervisores los grupos 1 2 y 4 les reportan.

El gerente del área de sistemas operativos le reporta toda el área y este reporta al jefe del área de operación.

En el área de operación en certificaciones reportan al certificador operativo sr, así como también al área de aseguramiento de la operación.

En el área de sistemas se reporta al líder de proyecto.

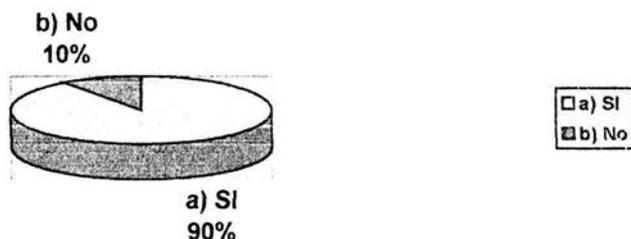
Ahora bien, entrando al tema de outsourcing y la evaluaciones de la misma los resultados arrojados fueron los siguientes: en lo que se refiere a la pregunta 10 ¿Ha escuchado hablar del término outsourcing (la subcontratación)?, El 90% dijo si ha escuchado hablar del tema y el 10% no ( ver tabla 7 y grafica 7)Esta pregunta es muy útil ya que así podemos saber que tanto la gente está involucrada con el tema y con su trabajo que realiza.

**Tabla 7**

**10.-¿Ha escuchado hablar del término outsourcing (la subcontratación)?,**

Resultados	Total	%
a) Si	18	90%
b) No	2	10%
Total	20	100%

**Gráfica 7**



**Pregunta 11.-¿Para usted qué es outsourcing?** del 90% que contestó que si han escuchado el tema contestaron diferentes conceptos que tienen del outsourcing y a continuación se encuentran algunos conceptos mencionados.

- El outsourcing es una forma de subcontratar o sub arrendar algo
- Es el trabajo para un destinatario poniendo de por medio a un intermediario
- Es una empresa que alquila a su gente a otra empresa
- Una forma de hacer negocios para reducir costos y aumentar las economías de escala.
- Es cuando una organización transfiere servicios a un tercero

- El subemplear gente por tiempo determinado
- Son todos los servicios externos que las empresas contratan, para que ellas se dediquen a exclusivamente a su giro principal.
- Empresa externa que brinda servicios en nombre de otros.
- Transferir parte de la operación a un tercero.

**Pregunta 12.-¿Conoce el tipo de servicio que ofrece la empresa PROSA?**

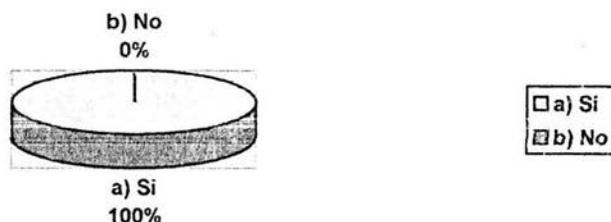
Con respecto a esta pregunta, el 100% dijo conocer el servicio que ofrece la empresa prosa.

**Tabla 8**

**Pregunta 12.-¿Conoce el tipo de servicio que ofrece la empresa PROSA?**

Resultados	Total	%
a) Si	20	100%
b) No	0	0%
Total	20	100%

**Gráfica 8**



**Pregunta 13.-¿En qué consiste el tipo de servicio que realiza la empresa PROSA?** El 100% de las personas encuestadas conoce el tipo de servicio que ofrece PROSA a sus clientes y estas fueron algunas respuestas.

- Es el swich de transacciones electrónicas
- Es el swich de transacciones electrónicas ( puntos de venta y cajeros automáticos) interconexión bancaria.
- Tarjetas y servicios bancarios
- Control de crédito a las tarjetas bancarias
- Es el swich de transacciones electrónicas, esto es que rutea la información de banco a comercio y de comercio a banco.

**Pregunta 14.-¿Qué tipo de necesidades satisface el servicio que ofrece la empresa PROSA?** Del 100% que contestó, cual es el servicio que ofrece PROSA a sus clientes, contestaron las necesidades que satisface el servicio a sus clientes.

A continuación muestro las necesidades que satisface la empresa PROSA a sus clientes y son:

- Compensación y liquidación en servicios bancarios.
- Necesidades de tipo bancario
- Necesidades de ruteo y transacciones electrónicas
- Satisface las necesidades de infraestructura para los bancos nacionales.
- Necesidades de tipo financiero, controles bancarios y de comercio.
- Control de servios interbancarios
- Necesidades financieras, servicios a comercios, autorización de todas las tarjetas de crédito
- Se agilizan los movimientos bancarios, reduciendo costos para bancos emisores y adquirentes.
- Brindar seguridad al cliente como al banco al manejar sus transacciones.

**Pregunta 15.-¿Cuáles son las ventajas de la técnica outsourcing para las empresas?** En esta pregunta el 85% de las personas encuestadas contestó las ventajas que ofrece este servicio de outsourcing a las empresas y el 15% no contestó la pregunta.

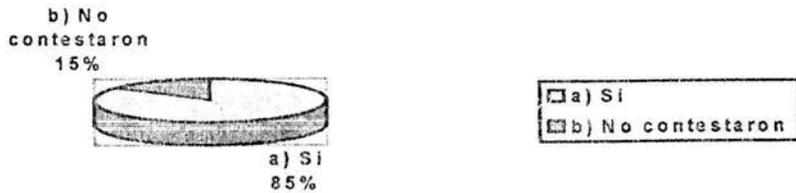
- Que no es una contratación directa que afecte a la empresa
- Reducir o controlar el gasto de la operación
- Incrementar los puntos fuertes de la empresa, reducir costos
- Para manejar más fácilmente las funciones difíciles
- Es personal especializado para un cierto tipo de trabajo
- Que la gente puede ser movida a otros lugares de trabajo y no estar estancada
- Reducción de costos
- Elevar el nivel de servicio
- No hay compromiso con empleados sólo son eventuales

**Tabla 9**

**15.-¿Cuáles son las ventajas de la técnica outsourcing para las empresas?**

Resultados	Total	%
a) Si (Ventaja)	17	85%
b) No contestaron	3	15%
Total	20	100%

Gráfica 9



**Pregunta 16.-¿Cuáles son las desventajas de la técnica outsourcing para las empresas?** En esta pregunta el 85% de las personas encuestadas contestó las desventajas que ofrece este servicio de outsourcing a las empresas y el 15% no contestó la pregunta

- Un proceso mal enfocado puede ocasionar, grandes pérdidas de costos y reputación de servicios.
- Disminuye la capacidad de control sobre los procesos
- Las empresas que los contratan no innovan en sus áreas
- Personal no conocido de la empresa que puede causar inseguridad
- Pérdida del control sobre la producción
- La empresa pierde contacto con la tecnología.

Tabla 10

**15.-¿Cuáles son las desventajas de la técnica outsourcing para las empresas?**

Resultados	Total	%
a) Si (Desventajas)	17	85%
b) No contestaron	3	15%
Total	20	100%

Gráfica 10



**Pregunta 17-¿Describe los pasos para implantar un programa de outsourcing?** En cuanto a esta pregunta el 50% de las personas la contestaron y mencionaron los pasos para implementar un programa de outsourcing. Como veremos a continuación estos pasos para cada persona son muy diferentes. Y en cuanto al 50% no contestaron la pregunta.

Los pasos para implementar un programa de outsourcing son:

- Generación de escenarios, análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades, así como la revisión a la mezcla de mercadotecnia de la empresa y la industria a la que pertenece.
- Revisar la estructura de la empresa, determinar a qué áreas se puede aplicar, outsourcing, seleccionar al proveedor.
- ¿Qué hace la fase?, ¿Cuánto tiempo deberá tomar?, ¿Quién participa?, ¿Qué se entrega?, ¿Qué decisión se entrega?
- Tener al cliente, conocer el negocio, capacitar al personal y colocarlo.
- Para cada empresa el implementar un programa de outsourcing varía dependiendo las necesidades de la empresa, y en ocasiones no es necesario implementar un programa de outsourcing.
- .Evaluar costo y calidad del servicio, identificar áreas de mejora, evaluar posibilidad de implementar un outsourcing, evaluar outsourcing, contratarlo.

Tabla 11

**17-¿Describe los pasos para implantar un programa de outsourcing?**

Resultados	Total	%
a) Si Contestaron	10	50%
b) No contestaron	10	50%
Total	20	100%

Gráfica 11



**Pregunta 18.-¿Qué tipo de limitaciones aparecen al aplicar un programa de outsourcing?** De las 20 personas encuestadas 70% contestó las limitaciones al aplicar un programa de outsourcing y el 30% no contestaron la pregunta.

A continuación muestro algunas respuestas que se obtuvieron con las personas que contestaron la pregunta.

- Contacto con el cliente final satisfacción.
- Seguimiento a necesidades específicas.
- Pérdida de control sobre la producción.
- No negociar un contrato adecuado, una no adecuada selección del contratista , rechazo total al concepto outsourcing.
- No conocer por completo el servicio de la empresa.
- No encontrar un perfil adecuado para el cliente.
- No saber seleccionar el prestador de servicios que conozca las técnicas de outsourcing y involucrar sus problemas de trabajadores con PROSA.
- No cumplir con objetivos planeados.
- La falta de proveedores, la relación costos – beneficio negativa.

Tabla 12

**18.-¿Qué tipo de limitaciones aparecen al aplicar un programa de outsourcing?**

Resultados	Total	%
a) Si Contestaron	14	70%
b) No contestaron	6	30%
Total	20	100%

**Gráfica 12**



**Pregunta 19.-¿Cuáles son los principales beneficios económicos que ofrece el outsourcing a las empresas?** En esta pregunta el 85% respondió algunos beneficios económicos del outsourcing y el 15% no contestaron la pregunta.

A continuación muestro los principales beneficios económicos que contestaron las personas encuestadas.

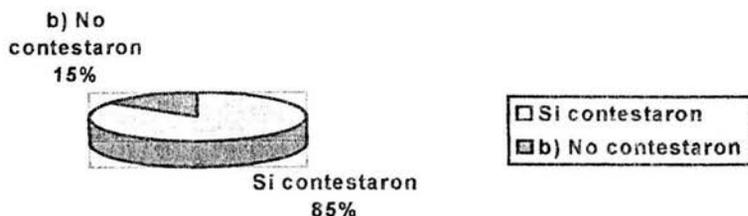
- Reducción de costos.
- Percibir mayores utilidades, eficiencia en control de sus finanzas, reducción de gastos.
- El poder delegar actividades no principales de las personas a un tercero.
- Seguir creando fuentes de trabajo.
- Reducción de gastos hasta del 90%
- Reducir la necesidad de tener que incluir fondos de capital.
- Ahorrar tiempo en buscar al personal adecuado y un sueldo más barato.
- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.

**Tabla 13**

**19.-¿Cuáles son los principales beneficios económicos que ofrece el outsourcing a las empresas?**

Resultados	Total	%
a) Si Contestaron	17	85%
b) No contestaron	3	15%
Total	20	100%

**Gráfica 13**



**Pregunta 20.-¿Por qué razones una empresa tendría que contratar servicios de outsourcing?** En esta pregunta el 95% contestó las razones y el 5% no contestó la pregunta.

Las razones que contestaron las personas encuestadas son las siguientes.

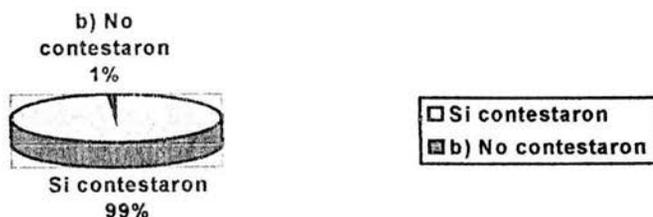
- Incrementar los niveles de servicio, por beneficios económicos y actualizar la tecnología.
- Para enfocarse en sus actividades principales.
- Para reducir costos y la empresa enfocarse en su giro principal.
- Para elevar el nivel de servicio de la empresa constantemente y aumento en el nivel de desempeño.
- Para reducir gastos y aumentar sus ganancias.
- Para estar dentro de la globalización.
- Para deslindarse del personal, ya que sólo lo tiene de manera temporal.
- Para mayor productividad a menor costo.
- Para reducir el pago de prestaciones.

**Tabla 14**

**20.-¿Por qué razones una empresa tendría que contratar servicios de outsourcing?**

Resultados	Total	%
a) Si Contestaron	19	95%
b) No contestaron	1	5%
Total	20	100%

Gráfica 14



**Pregunta 21.-¿Qué elemento es determinante incluir para que un programa de outsourcing tenga éxito?** En esta pregunta el 60% contestó la pregunta y el 40% no contestaron.

De las personas que contestaron muestro sus respuestas, sobre el elemento determinante para que un programa de outsourcing tenga éxito.

- Comunicaciones entre el proveedor y la empresa.
- Saber en donde se encuentra la empresa, es una clave para el éxito.
- Mercado laboral amplio.
- Conocer por completo el giro de la empresa.
- Contratar al personal adecuado para el giro.
- Claridad de los objetivos.
- Supervisar los resultados obtenidos.
- Compromiso con el cliente final

Tabla 15

**21.-¿Qué elemento es determinante incluir para que un programa de outsourcing tenga éxito?**

Resultados	Total	%
a) Si Contestaron	12	60%
b) No contestaron	8	40%
Total	20	100%

Gráfica 15



**Pregunta 22.-¿En qué condiciones una empresa puede necesitar servicios de outsourcing?** En ésta los resultados arrojados fueron los siguientes el 80% contestó el tipo de condición de una empresa para necesitar servicios de outsourcing, y el 20% no contestó la pregunta.

Estas son las respuestas que contestaron las personas encuestadas.

- Cuando la empresa tiene problemas financieros
- Cuando ofrece servicios y está basada en sistemas.
- En condiciones de desarrollo y crecimiento.
- Una empresa que no se dedique con sus clientes principales.
- Cuando ésta tenga muchas actividades no principales que pueda subcontratar.
- Cuando tiene un número de empleados muy grande.
- Una empresa con capacidad de capital.
- Cuando un área no es especialista en lo que realiza, y se necesite reforzarla.
- Cuando incorpora nuevos servicios y requiere personal a prueba.
- Cuando la empresa ya no puede hacerse cargo de todos los servicios que imparte.
- Cuando la implantación del proyecto por si misma es muy costoso.

Tabla 16

**22.-¿En qué condiciones una empresa puede necesitar servicios de outsourcing?**

Resultados	Total	%
a) Si Contestaron	16	80%
b) No contestaron	4	20%
Total	20	100%

Gráfica 16



**Pregunta 23.-¿A qué tipo de empresas va dirigido un programa de outsourcing?** En esta pregunta el 85% contestó la pregunta y el 15% no la contestó, a continuación muestro las respuestas que se obtuvieron con esta pregunta.

- Manufactureras, automotrices, electrodomésticos, computadores.
- Servicios, call center, reclutamiento, selección.
- Empresas muy grandes como bancos.
- Empresas medianas y grandes.
- A todo tipo de empresas que busque eficiencia en sus procesos.
- Actualmente a todo tipo de empresas que necesiten nuevos proyectos y mejoras en la empresa.
- Empresas grandes con diferentes actividades.
- Empresas con un giro de servicio y desarrollo donde se requiere personal que pueda rotar.

Tabla 17

**23.-¿A qué tipo de empresas va dirigido un programa de outsourcing?**

Resultados	Total	%
a) Si Contestaron	17	85%
b) No contestaron	3	15%
Total	20	100%

Gráfica 17



**Pregunta 24.-¿Que áreas de una empresa cree usted que puedan subcontratarse o requieran asesoría de outsourcing?** En esta pregunta el 80% contestó las áreas que creen que requieran outsourcing, el 10% no contestaron y el otro 10% contestaron en todas las áreas.

Las respuestas fueron las siguientes.

- Áreas operativas
- Operación y sistemas.
- Áreas de desarrollo , sistemas y mantenimiento.
- Sistemas recursos humanos, selección , contratación,
- Administración de inmuebles y propiedades.
- Administrativa, diseño e imagen, servicio de cómputo.
- Trabajos eventuales.
- Recepción
- Intendencia
- Capacitación
- Todas las áreas

Tabla 18

**24.-¿Que áreas de una empresa creé usted que puedan subcontratarse o requieran asesoría de outsourcing?**

Resultados	Total	%
a) Si Contestaron	16	80%
b) No contestaron	2	10%
a todas las áreas	2	10%
Total	20	100%

Gráfica 18



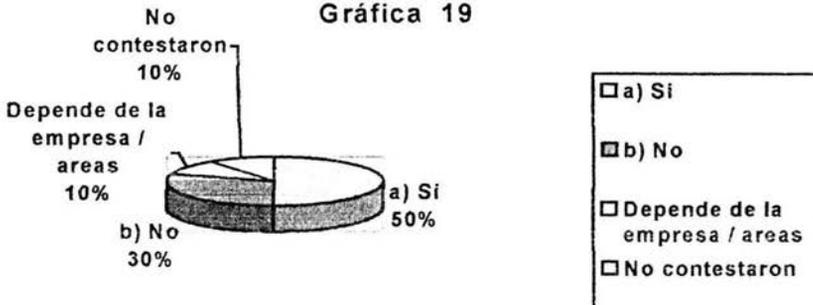
Pregunta 25.-¿Considera usted que el outsourcing provoca pérdidas de empleo para la empresa que contrata estos servicios? En esta pregunta las respuestas fueron muy variadas y fueron las siguientes, el 50% dijo que si, el 30% contestó que no, el 10% contestó que depende de las empresas / áreas, y el 10% no contestaron.

Tabla 19

25.-¿Considera usted que el outsourcing provoca pérdidas de empleo para la empresa que contrata estos servicios?

Resultados	Total	%
a) Si	10	50%
b) No	6	30%
Depende de la empresa/ áreas	2	10%
No contestaron	2	10%
Total	20	100%

Gráfica 19



**Pregunta 26.-¿Cree usted que la contratación de estos servicios externos (outsourcing) ayude a la obtención de una ventaja competitiva a nivel de los trabajadores?** En esta pregunta también existieron respuestas muy variadas y tenemos que el 85% contestó que si, el 5% que no y el 10% no contestaron la pregunta.

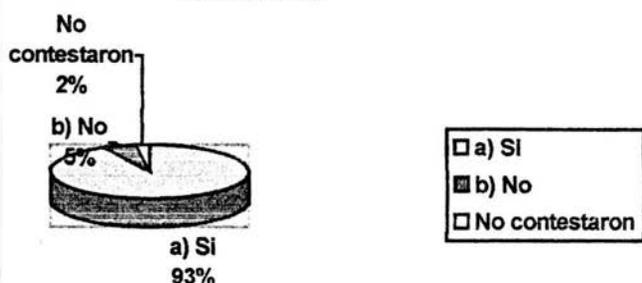
- Las respuestas que se obtuvieron fueron que si es una ventaja competitiva porque el trabajador se especializa en su actividad y esta actualizado constantemente con estas nuevas actividades.
- Y la persona que contesto que no fue porque el pago esta muy por debajo de los demás y las empresas se deslindan de prestaciones jubilaciones, y el trabajo es temporal.

**Tabla 20**

**26.-¿Cree usted que la contratación de estos servicios externos (outsourcing) ayude a la obtención de una ventaja competitiva a nivel de los trabajadores?**

Resultados	Total	%
a) Si	17	85%
b) No	1	5%
No contestaron	2	10%
Total	20	100%

**Gráfica 20**



**Pregunta 27.-¿Qué instrumentos existen que son empleados para evaluar los alcances o beneficios al aplicar outsourcing? Para esta pregunta el 60% contestó la pregunta y el 40% no la contestó.**

De las respuestas se obtuvieron las siguientes.

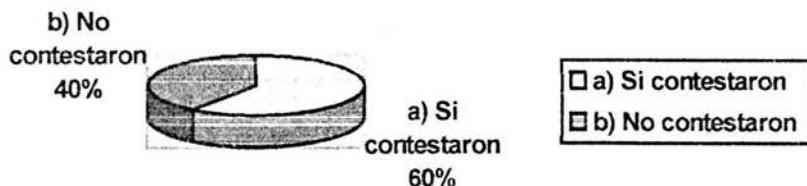
- Métodos realizados por la empresa y sobretodo los resultados que se obtuvieron y son los que se establecieron desde un principio.
- Una metodología como: Un inicio, evaluación, planeación, contratación, transición.
- Bechmarking.
- Controles de calidad.
- Contratos parametros numéricos, presupuestos.
- Niveles de servicio.

**Tabla 21**

**27.-¿Qué instrumentos existen que son empleados para evaluar los alcances o beneficios al aplicar outsourcing?**

Resultados	Total	%
a) Si contestaron	12	60%
b) No contestaron	8	40%
Total	20	100%

**Gráfica 21**



**Pregunta 28. ¿Qué tipo de experiencia se exige para conducir un programa de outsourcing desde el interior de la empresa?, Por ejemplo para un jefe de departamento**

En esta pregunta el 70% contestó la experiencia que debe tener una persona encargada de un área que da servicio a otra empresa, y el 30% no contestaron nada.

- Conocer perfectamente la empresa y el servicio que da para que nosotros lo realicemos mejor.
- Relación con proveedores, dominio del contexto legal de los contratos.
- Conocimientos de las áreas
- Reglas del negocio y las políticas de la empresa.
- Dominar el giro principal de la empresa.

**Tabla 22**

**28. ¿Qué tipo de experiencia se exige para conducir un programa de outsourcing desde el interior de la empresa?, Por ejemplo para un jefe de departamento**

Resultados	Total	%
a) Si Contestaron	14	70%
b) No contestaron	6	30%
Total	20	100%

**Gráfica 22**



**Pregunta 29.-¿Qué elementos considera usted que han impulsado al proceso de outsourcing?** En esta pregunta el 80% contestó y el 20% no contestaron nada.

Y los elementos que mencionaron fueron los siguientes.

- El demostrar que es una herramienta administrativa que hasta la fecha ha logrado beneficios económicos en las empresas.
- El crecimiento de las empresas.
- Mejoramiento continuo, elevar el nivel de servicio.
- Reducción de costos.
- Se logra una funcionalidad mayor.
- Económicos y de dinero
- El desempleo y el empleo de forma temporal.
- Tener competitividad en el ámbito mundial
- Mejor enfoque empresarial.
- Disminución de costos.
- Globalización económica.

**Tabla 23**

**29.-¿Qué elementos considera usted que han impulsado al proceso de outsourcing?**

Resultados	Total	%
a) Si Contestaron	16	80%
b) No contestaron	4	20%
Total	20	100%

**Gráfica 23**



**Pregunta 30.- ¿Qué causas podría ocasionar un manejo ineficiente del proyecto outsourcing?** En cuanto a esta pregunta contestaron el 75% y el 25% no contestaron la pregunta.

Las causas que mencionaron las personas fueron las siguientes.

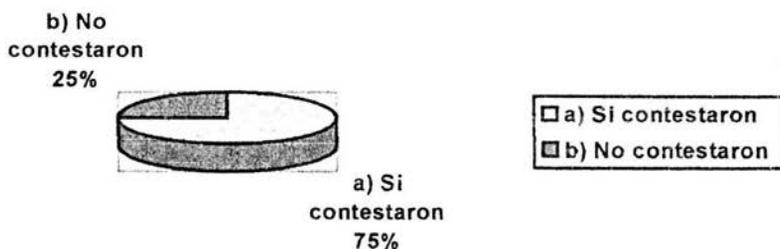
- El fracaso total de una empresa, en todos aspectos.
- Retención constante de personal
- Una depresión económica.
- Inexperiencia del proveedor ambigüedad en los objetivos.
- Gasto doble.
- Pérdidas financieras
- Quebrantos grandes.
- Baja en las utilidades de la empresa.
- Pérdida de nuestros clientes.

**Tabla 24**

**30 ¿Qué causas podría ocasionar un manejo ineficiente del proyecto outsourcing?**

Resultados	Total	%
a) Si Contestaron	15	75%
b) No contestaron	5	25%
Total	20	100%

**Gráfica 24**



**Pregunta 31.-¿Para la realización de cualquier proyecto de outsourcing se debe seguir una serie de pasos o principios? Para esta pregunta contestó el 60% que sí, el 10% contestó que no y el 30% no contestaron la pregunta.**

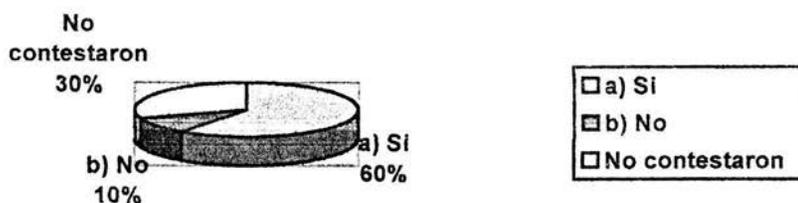
- Las respuestas fueron las siguientes.
- Esos pasos dependen de cada empresa, cada empresa es diferente.
- Debe existir una metodología como: inicio, evaluación, planeación, contratación, transición.
- Enfocar mejor la empresa, tener acceso a las capacidades de clase mundial, compartir riesgos.
- Si todo debe tener un orden.
- Debería pero la realidad es que existen empresas que esos pasos se los pasan por alto.
- Organización, planeación, coordinación, implantación, seguimientos.
- Contar con un manual de aseguramiento de la prestación del servicio.

**Tabla 25**

**31.-¿Para la realización de cualquier proyecto de outsourcing se debe seguir una serie de pasos o principios?**

Resultados	Total	%
a) Sí	12	60%
b) No	2	10%
b) No contestaron	6	30%
Total	20	100%

Gráfica 25



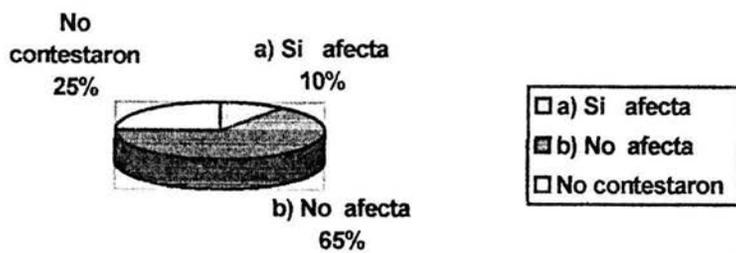
**Pregunta 32.-¿Cree usted que la globalización afecta a los servicios externos outsourcing?** De esta pregunta el 65% contestó que no afecta y el 10% que si afecta, así como el 25% no contestaron la pregunta.

Tabla 26

**32.-¿Cree usted que la globalización afecta a los servicios externos outsourcing?**

Resultados	Total	%
a) Si	2	10%
b) No	13	65%
b) No contestaron	5	25%
Total	20	100%

Gráfica 26



## **CONCLUSIONES**

La tarea de investigar resulta de alta relevancia para aquellos interesados en estudiar las empresas, ya que de esta importante tarea surge el conocimiento que ayuda no sólo a la solución de problemas, sino también a entender y explicar como operan éstas, así como la forma en que se encuentran estructuradas, entre otros puntos importantes.

Es así, que partiendo de esta óptica nos interesamos en indagar uno de los procesos que más han atraído la atención de los dirigentes de empresas en los últimos años, el llamado proceso de **outsourcing**. El trabajo aun cuando pensamos que pudiera tener limitaciones serias arroja interesantes resultados; como podemos observar enseguida.

Es de todos conocido que el proceso outsourcing, es una herramienta que está teniendo alta difusión y aplicación en las empresas actualmente.

Así lo muestra la cantidad de artículos publicados y difundidos en revistas, así como la cantidad de empresas que se dedican a ofrecer servicios de outsourcing.

Los resultados arrojados en esta investigación provenientes de los trabajadores de la empresa, demuestran que en la actualidad algunas empresas, como PROSA, tienen interés en que sus empleados conozcan las bases del outsourcing, con el objeto de llegar satisfactoriamente a los resultados deseados. Gracias a este total interés por parte de los trabajadores de la empresa PROSA, se pudo detectar con mayor facilidad el proceso de outsourcing dentro de ella.

Un aspecto particular que se vio en el presente trabajo es que las personas entrevistadas difirieron unas con otras respecto a la definición o concepción del proceso de outsourcing, coincidiendo en que este proceso tomará determinada dirección en función de la naturaleza de la empresa en la que se aplique.

Al igual que el proceso administrativo, en el proceso de outsourcing están involucradas actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adoptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización. Es fácil suponer que el outsourcing es un camino fácil de recorrer, pero muchas relaciones de outsourcing no funcionan, debido a que las empresas no contratan un proceso de outsourcing adecuado a sus necesidades. En cuanto a la pregunta incluida en nuestro cuestionario ¿Por qué una empresa debe contratar servicios externos (outsourcing)?

Los resultados fueron muy interesantes, debido a que se mencionaron mayores beneficios potenciales al utilizar estos servicios externos, dentro de estos beneficios se mencionaron los siguientes:

- Disminución de los costos
- Un enfoque más dedicado a actividades competitivas de las empresas.

- Elevar el nivel de servicio.
- Personal especializado en una área de la empresa.
- Uso de tecnología y materiales de clase mundial.

En contraparte, existen algunas desventajas posibles al utilizar este tipo de servicios externos (outsourcing) como son:

- Declive de la innovación por la empresa contratista.
- Pérdida de control del proceso de producción.
- Eventual competencia por parte de los mismos que al conocer el proceso a plenitud pasan de ser suplidores a competidores.

Al inicio de este proyecto de investigación, se plantearon objetivos específicos por alcanzar; estos objetivos a lo largo de este estudio fueron cubiertos satisfactoriamente, debido a la recolección de información que se obtuvo de los trabajadores de la empresa PROSA. Se pudo apreciar que las respuestas que se obtuvieron de los trabajadores de la empresa muestran el proceso del outsourcing desde muchos puntos de vista, debido a que las personas encuestadas laboran en áreas diferentes, arrojando así un proceso de outsourcing visto y estudiado desde perspectivas diferentes.

Es importante mencionar que a pesar de los diferentes procesos de outsourcing que mencionaron los trabajadores de la empresa, se pudo obtener el proceso de outsourcing que en la actualidad la empresa utiliza y es el siguiente:

- Evaluar costo y calidad del servicio
- Identificar áreas de mejora.
- Evaluar la posibilidad de implementar outsourcing
- Seguimiento o evaluación del outsourcing.
- Contratación.

Asimismo, es importante resaltar que el proceso de outsourcing dentro de la empresa PROSA, se encuentra determinado por las necesidades que muestran sus principales clientes, en este caso conformados por algunos bancos y líneas aéreas (Bancomer, Banamex, Serfin, Bitel, IXE, Banorte, Aeroméxico, Mexicana, entre otros.). De igual forma, el rumbo que tome el proceso de outsourcing estará en función de la experiencia y conocimiento de aquellos que constituyen o conforman la empresa que ofrece el servicio de outsourcing en este caso la empresa PROSA

Tradicionalmente, el abastecimiento del exterior (outsourcing), ayudaba a las empresas a reducir los costos, mejorar el enfoque empresarial y liberar a la gerencia de algunas de sus operaciones cotidianas. Aunque sigue siendo así, ahora las empresas están utilizando al outsourcing para obtener flexibilidad a largo plazo, total involucramiento con sus clientes principales, y mejorar los niveles de servicio con personal especializado en las áreas.

Conforme se acelera la velocidad del cambio, pocas empresas logran obtener resultados excelentes, el outsourcing ha demostrado ser en nuestros tiempos una herramienta administrativa que logra obtener ventajas competitivas para las empresas mexicanas.

En la actualidad estas empresas (entre ellas PROSA) navegan con éxito en los mares de la globalización, y ante la llegada de tecnologías avanzadas de comunicación, y de cómputo, logran el éxito de manera interna y externamente para las empresas y éstas a su vez logran competir con empresas internacionales logrando así una ventaja competitiva para las empresas mexicanas.

Con la realización de esta investigación pude conocer más a fondo el funcionamiento de una de las herramientas administrativas más empleadas en nuestros tiempos, el outsourcing.

Gracias a que en la actualidad trabajo en la empresa PROSA, pude obtener información muy importantes para la realización de este proyecto de tesis. Gracias al apoyo que me brindaron en PROSA pude comprender uno de los temas que están atrayendo la atención para quienes estudian en la Facultad de Contaduría y Administración (FCA).UNAM. Al poder estudiar y profundizar sobre este tema dentro de la empresa PROSA, se logró obtener una pequeña demostración del funcionamiento del outsourcing dentro de una empresa mexicana que en la actualidad se ven resultados prometedores y con ventajas competitivas en el ámbito mundial.