

00661
29



Universidad Nacional Autónoma de México

**Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado**

Caso Práctico

ADC Consultores y Servicios, S.A. de C. V., una empresa mexicana dedicada a limpieza de oficinas del Gobierno Federal, y su evolución ante las condiciones de licitaciones públicas

Que para obtener el grado de

Maestro en Administración (Organizaciones)

Presenta: Juan Carlos Pérez Tejada López

Asesor de Tema: M.A. Mauro Aguilar Narváez

Asesor Metodológico: M. A. Miguel E. Sánchez Boy



29654

México, D. F., agosto del 2001



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2001

Asunto: Envío oficio de nombramiento de Jurado de Maestría.

Ing. Leopoldo Silva Gutierrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

Al'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Uidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Juan Carlos Pérez Tejada López**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Dr. Sergio Javier Jasso Villazul, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Miguel Angel Reta Martínez	Presidente
M.E. Arturo Martínez Caceres Fimbres	Vocal
M.B.A. Mauro Aguilar Narvaez	Vocal
M.A. Luis Sánchez Ramos	Vocal
M.P.U.R. Juan Martín Sandoval de Escurdia	Secretario
M.A. Miguel Enrique Sánchez Boy	Suplente
M.E. María de la Luz Martín Carbajal	Suplente

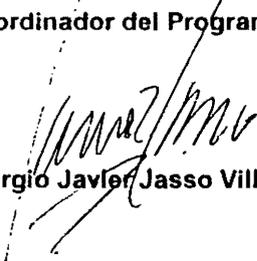
Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Cd. Universitaria, D.F., a 21 de agosto del 2001.

El Coordinador del Programa del Posgrado


Dr. Sergio Javier Jasso Villazul

MGG

A mi Graciela y Lorena:

Gracias por todo ese tiempo,
que nos falto estar juntos,
por que se invirtió en este proyecto;
Gracias por el amor y apoyo que me dieron,
ello me inspiró para hacerlo realidad.
Siempre estaremos juntos para compartir los éxitos.

A mi madre, hermanos y Mónica:

Aquí estamos de nuevo compartiendo todo esto.
Gracias por su apoyo y comprensión,
Ojala nos pongamos enfrente nuevas metas
Para continuar siempre adelante,
Pretendiendo alcanzar el proyecto de vida
Que cada uno tiene.

Y desde luego,

a los que ayudaron e hicieron posible este trabajo:
Miguel E. Sánchez Boy, Mauro Aguilar,

por sus consejos y atinados comentarios como
profesores.

Mauricio Acosta y Carlos Castañeda,
por la información recopilada de la empresa.

Dolores Medina, amiga de siempre,
por su revisión cuidadosa, y

a todos los que pusieron su cooperación siempre
importante.

Gracias por su ayuda

ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN	I
MARCO REFERENCIAL	1
Inicios de la empresa	1
Estrategias de la empresa	2
Análisis de la situación jurídica a la que se enfrenta la empresa ADC	5
Principales obstáculos de crecimiento	9
Forma de cotización	9
Pago de prestaciones	10
Fuentes de financiamiento	10
Falta de mano de obra por el salario	11
Competencia	12
Funcionarios corruptos	12
Marco normativo de la contratación en el sector público	13
Aspectos financieros	13
Control de contratos	15
Identificación de la fuerza de trabajo	16
Principales insumos y su mercado	17
Principales competidores	21
Atractivo del negocio	23
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	24
¿Qué es un caso?	24
Elementos que conforman un caso	24
Importancia de la planeación	24
Descripción de la planeación hacia la que se deben dirigir las corporaciones	26
Concepto de planeación estratégica	27
Modelos conceptuales de planeación estratégica	28
Modelo de George A. Steiner	28
Modelo de Leonard D. Goodstein, Timothy y M. Molan y J. William	31
Modelo de David Noel Ramírez Padilla	34
Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	35
Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de ADC	36
La motivación	37
Clasificación de las teorías de la motivación	38
Teoría de Maslow	38
Teoría de ERG Alderfer	39
Teoría de Herzberg	39
Teoría de McClelland	40
Teoría de Skinner	40
Teoría de Victor Vroom	41
Teoría de Locke	41
Teoría de Adams	41

Liderazgo	42
Algunas teorías sobre liderazgo	42
Teoría de los rasgos	42
Teoría de Likert	42
Modelo de contingencia de Fiedler	42
Modelo de orientación por objetivos	43
Teoría de Hersey – Blanchard	44
Enfoque de enlace vertical de Diadas	44
PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO PRÁCTICO	45
Planteamiento del problema	45
Objetivo específico del caso	45
Objetivo general del caso	45
Instrucciones	45
Unidad de estudio	45
Unidad de Análisis	45
Tema propuesto	45
Metodología del caso	46
Razones para realizar un caso de estudio	47
Propósito del caso	48
A quién se dirige el caso	48
Preguntas del caso que responden al problema	48
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO DEL CASO	49
Metodología de la investigación	49
Problema	49
Justificación	51
Alternativas	52
Valuación de alternativas	52
Alternativa de solución	53
Conclusión	53
Metodología para este caso	53
Variables	54
SOLUCIÓN PROPUESTA	55
En materia de licitaciones	55
En materia de control de personal	55
En materia de capacitación y adiestramiento	55
En materia de relación con los proveedores	55
Respuesta a la primera pregunta	56
Respuesta a la segunda pregunta	58
Respuesta a la tercera pregunta	61
Respuesta a la cuarta pregunta	65
ANÁLISIS DE LAS OPCIONES PROPUESTAS	69
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	71
ANEXOS	73
Registro de concursos en los que se participó (servicios 98-99)	74
Registro de concursos en los que se participó (servicios 99-00)	75
Análisis de cada licitación de 1998 a 2000	78
Determinación del crecimiento (gráfico)	111
Integración del precio propuesto en porcentajes	112
Estructura del porcentaje de reconocimientos aplicados al salario real	113
BIBLIOGRAFÍA	114
GLOSARIO DE TÉRMINOS	116

PRESENTACIÓN

La empresa **ADC, Consultores y Servicios, S.A. de C.V.** se creó en 1997, con el objeto social de prestación de servicios profesionales de mantenimiento y conservación de inmuebles, comúnmente llamado limpieza de oficinas.

Desde su creación el **objetivo** principal de la empresa ha sido la prestación de servicios profesionales dirigidos al sector público. Este objetivo se estableció por los dueños del negocio a partir de la oportunidad que se tuvo de atender un mercado competido, pero que ofrecía ventajas de crecimiento por el número de personas que se requieren para prestar el servicio en las diferentes oficinas de gobierno; esto quiere decir que la demanda de servicios de limpieza de oficinas del Gobierno Federal, Estatal y Paraestatal es muy grande, ya que cuenta con un gran número de inmuebles con extensas superficies, que requieren de mano de obra calificada para este tipo de servicio.

La contratación de servicios profesionales de limpieza para el sector público y entidades paraestatales está regulada por el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; que establece que ésta se realizará a través de licitaciones públicas mediante convocatorias públicas, en las que libremente podrán participar personas físicas y morales con capacidad técnica y económica, debiendo adjudicarse los contratos a las posturas solventes más bajas, siendo responsabilidad de los servidores públicos la adjudicación y el manejo eficiente y eficaz de los recursos que tiene asignados cada oficina.

Ante este panorama, **ADC, Consultores y Servicios, S.A. de C.V.**, presenta propuestas en diversas licitaciones públicas en las cuales compete con otras empresas del mismo ramo y giro; así como, con personas físicas que se inscriben en las licitaciones para obtener la adjudicación de los contratos, repercutiendo esta competencia en un esquema de abaratamiento de precios en virtud de que la postura más baja es la que obtiene dicha adjudicación.

Las consecuencias de la competencia, a las que se enfrenta **ADC, Consultores y Servicios, S.A. de C.V.** son, por una parte, el estrangulamiento del salario que ofrece a sus trabajadores, ya que éste se ve reprimido por las propuestas económicas que deben presentarse; por otro lado, la calidad de los productos que utiliza para el desempeño de la prestación del servicio, se puede afectar porque el precio con el cual tiene que obtener estos productos también depende del monto de las propuestas que presenta con propósito de obtener un contrato y, en tercer término, la política fiscal; en materia por un lado impuesto sobre la renta, IVA e impuesto al activo, y por otro, el pago de contribuciones a instituciones como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), el Instituto Nacional del Fondo para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT) y el 2% sobre nóminas, las cuales afectan gravemente a las erogaciones que por estos conceptos se gravan en la empresa; sin descartar la inversión en equipo como pulidoras, escaleras, carros de almacenaje de basura y utensilios y vestuario de los trabajadores y equipo de transporte para trasladar el material a los sitios donde se presta el servicio; todo ello afectando el porcentaje de utilidad real que percibe la empresa para mantenerse en niveles de competencia en el mercado de este tipo de servicios.

ADC, Consultores y Servicios, S.A. de C.V., se ha mantenido por tres años en un nivel de competencia, que le ha permitido ir abriendo ese mercado para cumplir con su objetivo general.

La **Filosofía** de **ADC, Consultores y Servicios, S.A. de C.V.**, es la de participar en el mercado de limpieza de oficinas de gobierno, prestando un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de su cliente.

La **Misión** de **ADC, Consultores y Servicios, S.A. de C.V.**, es la de crear fuentes de empleo que le proporcionen al trabajador ingresos razonables que satisfagan sus necesidades, al mismo tiempo que favorezcan el sentido de pertenencia a la empresa, siendo la mejor en la prestación del servicio de limpieza de oficinas públicas.

La historia de la empresa refleja un crecimiento económico paulatino pero real, que le permite actualmente ser una empresa reconocida en el sector público, por la prestación del servicio que ha ofrecido durante su trayectoria. En el año 2000 logró contratos con ocho oficinas de gobierno que importaron la cantidad de 16.6 millones de pesos, con una población de 660 trabajadores de limpieza, más el personal administrativo.

El **Reto** de ADC, Consultores y Servicios, S.A. de C.V., es mantenerse en el mercado con un crecimiento anual, de al menos el 40%, lo que le permitirá ir creando asociaciones con otras empresas, proveedores y competidores, para contar con recursos económicos que le ayuden a ser la mejor empresa, contar con el personal técnico calificado y que éste reciba salarios superiores a los de las demás empresas que compiten en este mercado, favoreciendo el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia ADC. Sin embargo, se tiene otra posibilidad que ha sido ponderada desde algunos aspectos, ésta consiste en aumentar el precio y con la consecuente redefinición de mercado, porque lo cierto es que si el aumento de precio permite un margen de utilidad más recomendable, también lo es que la posibilidad de participar en todos los concursos se reducirá sensiblemente, dando paso a la competencia a lograr la adjudicación de los contratos.

El presente caso práctico pretende, demostrar la forma en la que durante la vida de un negocio, es necesario estar al pendiente de cómo se comportan los competidores, proveedores y clientes y las consecuencias o efectos que se provocan en el negocio, además, deben analizarse las posibles estrategias y uso de herramientas administrativas con las que toma decisiones, enfocadas a lograr cumplir con la meta de crecer anualmente, situación que se ha logrado en los primeros años, pero es cierto que cada vez la situación se hace más difícil, por esta razón en el presente trabajo se demuestra como el uso de un modelo de sensibilidad con la información adecuada, permite a un negocio tomar las decisiones más propicias para mejorar la rentabilidad de la inversión y penetrar en el mercado logrando posicionarse de forma importante.

El caso comprende una introducción y siete capítulos. En la introducción se presenta una referencia mínima del negocio del que se trata y su situación, los objetivos de la investigación y la relevancia para el área de estudio, haciendo énfasis en que el objetivo del caso es analizar las posibilidades en las que se tiene que desenvolver el negocio con el propósito de lograr un crecimiento anual y con ello penetrar en el mercado en que participa, destacando las limitaciones, la problemática que se ocasiona y en la que se tienen que definir formas para tener aciertos y logros en las metas incluidas en un programa anual, así como las posibilidades de lograr mantener dicho crecimiento por otro periodo similar al de desempeño del negocio.

El capítulo I denominado Marco Referencial, se presenta un recuento histórico de ADC (nombre con el que se identificará en adelante el negocio motivo de análisis) desde su creación a partir de otro negocio en el que participaban algunos de los socios que dieron origen a la nueva sociedad y la forma en la que se iniciaron los trabajos a destajo de otros contratos que se obtenían a nombre de otra razón social, pasando desde luego por la definición de sus propios objetivos y estrategias de negocio en materia de participación en concursos (licitaciones), contratación de personal, adiestramiento y capacitación, compromiso con proveedores y clientes.

En el mismo capítulo se hace un análisis del entorno al que se enfrenta ADC, en cuanto al marco jurídico y administrativo, en el que se desenvuelven sus clientes y al que debe ajustarse para participar en el otorgamiento de asignaciones de contratos.

También se describen los principales obstáculos de crecimiento, que debe cuidar ADC, enfatizando la forma de cotizar a los clientes, en función de que la propuesta solvente más baja es la que resulta favorecida con la asignación de los contratos; el pago de prestaciones sociales y contribuciones fiscales, es parte del análisis así como de las fuentes de financiamiento, la escasez de mano de obra calificada y el impacto de los salarios mínimos para poder obtenerla, otro de los principales obstáculos es la competencia que nace de empresas que no dan cumplimiento a sus obligaciones con el personal y clientes, pero que en los momentos de concurso presentan ofrecimientos que no se cumplirán, que obligan a evitar la participación o que el tiempo de asignación sea más tardado.

Otro factor analizado en el capítulo I, es el que se refiere al marco normativo en el que se formalizan los contratos con las diferentes dependencias y entidades del sector público, los aspectos financieros derivados de las formas de pago y los flujos de efectivo que se presentan como un aspecto delicado a vigilar para evitar problemas de naturaleza distinta a la que se analiza en el presente caso.

La identificación de la fuerza de trabajo, comúnmente denominada estructura orgánica del negocio forma parte importante de los recursos con los que hace frente a sus compromisos ADC, por lo que se dedica una parte del análisis a las políticas que se tienen establecidas en el negocio con el propósito de aclarar la forma en la que se distribuye el ingreso y su efecto en la formulación de propuestas económicas.

Los insumos, equipos, herramientas y otros utensilios de uso en la prestación del servicio, son analizados en forma conjunta con los proveedores, las relaciones y condiciones que se han establecido para facilitar el logro del objetivo de ADC; además se presenta una relación de los 65 principales competidores que están dedicados al mismo sector de mercado que ADC y se incluyen los montos con los que cada uno de ellos participa en los diferentes eventos (producto de una investigación específica).

Finalmente, se indica el atractivo de este tipo de giro y las posibilidades que ofrece el participar en el, no es por demás aclarar que los importes que se indican para proveedores, clientes, competidores, así como, de la empresa que es el motivo de análisis, han sido modificados para evitar provocar repercusiones con la difusión de ellos, el carácter privado y los derechos que se pudieran tener sobre los mismos.

En el capítulo II denominado Marco Teórico Conceptual, se revisan algunos conceptos teóricos y técnicos existentes que tienen influencia en los factores mencionados en el capítulo anterior y que se relacionan directamente con parte de la solución que se propone en el presente caso.

De esta forma se analiza que es un caso y que elementos lo conforman desde distintos puntos de vista de la literatura existente, por otra parte se analiza la planeación estratégica su uso y beneficios como parte de una teoría de empresa, la evolución que ha existido en las estrategias y cursos de acción o elección que se utilizan para cumplir los objetivos, de esta forma se hace un estudio de la caracterización de los objetivos empresariales y de la situación actual en cuanto a competencia y globalización.

Para reforzar el estudio de las acciones y políticas establecidas por ADC se hace un repaso de las teorías de motivación enfatizando los trabajos desarrollados por Abraham H. Maslow y las aportaciones de la teoría dual de Herzberg, señalando algunas otras aportaciones de referencia que fueron utilizadas para explicar la gama de políticas de recompensa, premio y castigo utilizadas por ADC.

En materia de financiamiento se toman algunas notas referentes a las fuentes y formas existentes en el México actual. Se presentan como caso práctico y herramienta la forma en que proyectan ingresos y se monitorea flujos de fondos, herramienta que se utiliza adaptada del centro de recursos electrónicos de actualidad gerencial y que ha formado parte del método con el cual se desarrolló la proyección del flujo de efectivo de ADC utilizando medios electrónicos.

Para finalizar, también se presentan algunas teorías de los motivos para establecer el desarrollo de controles financieros uniformes, autorizar y dar seguimiento a los gastos y los motivos para establecer y administrar un fondo de caja chica.

En el capítulo III se presenta el planteamiento del problema de este caso, el objetivo específico y el objetivo general del mismo. En el se indican instrucciones necesarias para que se identifiquen las variables dependientes e independientes, así como, las alternativas y posibles soluciones a detallar en los siguientes capítulos.

Se presentan cuatro preguntas directamente relacionadas con el objetivo de mantener un crecimiento anual y lograr penetrar en el mercado de forma tal que, la participación sea importante y se logre alcanzar en los próximos cinco años.

En el capítulo IV Planteamiento Metodológico del Caso se describe la metodología seguida y las variables que son tomadas en cuenta para la preparación de la solución propuesta.

Consecuentemente en el capítulo V se encuentra la solución propuesta que incluye las acciones a seguir en materia de licitaciones, concursos e invitaciones para prestar el servicio de limpieza a dependencias y entidades del sector público, del mismo modo se explican las acciones a seguir en materia de control de personal de capacitación y adiestramiento, y de las relaciones que deberán mantenerse con proveedores, clientes y competencia.

En este capítulo se da respuesta a las cuatro preguntas formuladas en el capítulo anterior presentando un modelo de sensibilidad diseñado específicamente para ADC con el cual pretende obtener un grado de certidumbre en la preparación de propuestas económicas. Además se incluye un modelo establecido de flow

cash (flujo de caja) definido con los conceptos de egresos e ingresos que facilita su uso como herramienta administrativa.

En el capítulo VI se hace un análisis de las opciones propuestas partiendo de la experiencia en su aplicación, lo cual quiere decir que dichas acciones, planes y estrategias se han utilizado en los últimos años como herramienta para lograr la evolución que se definió al inicio del negocio, relacionando este análisis con un sustento teórico.

Finalmente en el capítulo VII se presenta una conclusión y las recomendaciones del caso.

Este trabajo se ha desarrollado con fuentes bibliográficas que se indican en un apartado especial al final del presente documento, así como de una serie de cuadros que incluyen información del negocio y su entorno económico, producto de una recopilación y análisis que influyen directamente en la descripción de la problemática, la cual también se encuentra al final del documento en un apartado denominado anexos, que se han utilizado a lo largo del trabajo para explicar el problema y la forma de atenderlo. Para evitar la interpretación errónea de algunos conceptos que han sido plenamente definidos por diferentes autores en las áreas administrativas, pero que pudieran tener una dimensión distinta en el contenido del presente documento, se incluye un glosario de términos propios, que desde luego son producto de una recopilación de fuentes bibliográficas y de la experiencia misma en el trabajo cotidiano.

MARCO REFERENCIAL

INICIOS DE LA EMPRESA

Hace ocho años un grupo de personas unieron interdisciplinariamente sus esfuerzos, conocimientos y experiencias, a fin de integrar un equipo de profesionistas, y aunque dedicados a sus respectivas especializaciones, aportaron en beneficio común relaciones y contactos personales. Producto de esta unión se formó la empresa Tláloc, Coordinación de Servicios, S.A. de C.V. (Tláloc), con la cual se llevaron a cabo distintos trabajos para el sector público.

El tiempo y el trabajo realizado consolidaron esta relación, para dedicarse a la operación del mantenimiento integral de inmuebles, comúnmente llamado limpieza de oficinas y en específico para esta empresa, limpieza de oficinas del sector público; con lo que se consolidó una organización propia el pasado 7 de marzo de 1997, fecha en la que se constituyó la empresa ADC, Consultores y Servicios, S.A. de C.V.

El reto en ese momento era el de permanecer en el mercado, competido por distintas empresas dedicadas a la limpieza, que a esas fechas ya existían y tenían clientes cautivos. El reto se presentaba fácil de cumplir, ya que en el sector público los contratos para este tipo de servicio se asignan por licitación pública mediante un procedimiento de convocatoria pública que se encuentra a disposición de todas las empresas y personas en el Diario Oficial de la Federación.

Así que entrar al mercado resultaba atractivo, la experiencia obtenida en Tláloc había creado la infraestructura necesaria para la elaboración de propuestas técnicas y económicas. Además, se habían formulado procedimientos de trabajo consistentes en la descripción del mopeado, pulido, limpieza, habilitado de sanitarios con su correspondiente desinfección y, en general, se contaba con la experiencia para hacer frente al negocio en el que se estaba incursionando.

La participación al inicio se llevó a cabo mediante el sistema de destajo para cumplir los contratos que Tláloc y otra empresa denominada Asociados y Medina, S.A. de C.V. (AMSA), obtuvieron y pasaron a este nuevo negocio, mientras se obtenían las primeras asignaciones.

De esta manera, durante 1997 los primeros contratos celebrados fueron a través de Tláloc y AMSA, con la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), al Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (IMTA) y la Asamblea Legislativa del Distrito Federal; de estas tres dependencias se tuvo la necesidad de distribuir y asignar 84 personas a la PROFECO, 67 personas en el IMTA y 72 en la Asamblea del D.F.; un total de 223 personas de limpieza contratadas por destajo a Tláloc y AMSA; los pagos se realizaron con recursos de las empresas mencionadas en salario, en costo de materiales y el equipo que proporcionaron para cada uno de los servicios en calidad de préstamo las mismas empresas; el acuerdo de destajo fue del 95% del monto total cobrado, dejando el 5% a las empresas para gastos administrativos y utilidad.

Con los recursos obtenidos del ejercicio 1997, se estableció una fuente de financiamiento, con la cual se podía hacer frente a compromisos adquiridos de forma directa, por lo que en enero de 1998, se concursó en el Registro Agrario Nacional (RAN) y se obtuvo la asignación del contrato mediante el fallo correspondiente; en febrero del mismo año, se iniciaron una serie de pequeños problemas que se tenían que resolver de forma inmediata.

El primer problema consistía en definir la forma en que se obtendría el equipo necesario para dar atención al servicio objeto del contrato ganado; se habla de pulidoras de $\frac{3}{4}$ de caballo, de escaleras de aluminio tipo burro, carros recolectores de basura, uniformes, batas y guantes e identificadores para los trabajadores y un vehículo para transportar el material a los 3 edificios donde se prestaría el servicio, entre otras cosas.

El segundo problema era definir cuántas personas se podrían recuperar de la empresa que terminaba su contrato y cuántas se necesitaban contratar para montar el servicio en la fecha indicada para inicio de operaciones; a esto se concatenó el que por su naturaleza forma parte del mismo, nuestra propuesta económica había sido presentada con un precio muy justo en cuanto al importe del costo por persona y material; se habla abaratado el servicio con el propósito de ganar la adjudicación, pero si se quería recuperar a

trabajadores de la empresa saliente, el salario debería al menos igualarse y proporcionar las prestaciones a los trabajadores que tenían a la fecha de conclusión del contrato anterior en la empresa saliente; esto con el objeto de hacer atractiva la oferta o en su caso se tendrían que buscar 63 personas nuevas.

Las prestaciones de Ley en cuanto al rubro de seguridad social, representan el 21% del monto que se tenía previsto entregar como salario, al cual habría que agregar el 5% de INFONAVIT y el 2% del SAR, más el 2% del impuesto sobre nóminas, cuyo monto total representa el 30% adicional al monto del salario originalmente programado.

El tercer problema se presentó al mismo tiempo y consistía en resolver la forma en la que los proveedores de productos como escobas, jergas, jabón, ácido oxálico, cloro, pino multiusos, papel higiénico, toallas para manos y en general, todos los productos conocidos como suministros del servicio, debían trasladar los créditos concedidos a Tláloc y AMSA, ahora a la nueva empresa, o en su defecto, determinar la forma de obtener un crédito comercial o los recursos necesarios para comprar y suministrar la habilitación.

ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

ADC desde su inicio buscó identificar las oportunidades y riesgos que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que en el negocio se tomen las mejores decisiones; para ADC "planear significa diseñar el futuro y buscar formas para lograrlo, las estrategias desarrolladas"¹ consisten en:

- Participación en licitaciones
- Contratación de personal
- Compromiso con los proveedores
- Otorgamiento de prestaciones
- Responsabilidad con los clientes
- Compromiso de evolución

En materia de **participación en licitaciones**, se determinan objetivos específicos que tienen que ver con el número de personas requeridas para proporcionar el servicio, con la ubicación de los inmuebles donde se prestará el mismo, con la cantidad de suministros que demanda el licitante y con las condiciones que se establecen en las bases de licitación las cuales deben de cumplirse; de esta forma se tiene definido que se participe sólo en aquellas licitaciones en las que el número de elementos sea superior a 50 y menor a 150, número que estará determinado en función del monto que se pueda contratar, ya que sólo se participa en aquellos concursos que no rebasen el techo presupuestal a contratar por año.

En lo que se refiere al material utilizado, el estándar que se tiene como máximo para suministro de éste, a utilizar en cada servicio es de 9% del monto de la propuesta económica, por lo que al formular la cotización referente a insumos y materiales se determina si la condición es favorable para que el negocio participe.

En lo referente al número de inmuebles y su ubicación, se procura seleccionar como estrategia, aquellas convocatorias en las que se concentra: el mayor número de trabajadores en el menor número de edificios en los que se prestará el servicio, cuidando específicamente que la ubicación de los inmuebles se encuentre en cercanías de instalaciones del metro, para que el personal se desplace a través de este medio de transporte, que es seguro confiable y económico.

En materia de **contratación de personal** se tiene definido como objetivo, seleccionar personas que hayan desarrollado la actividad con antelación al ingreso a este negocio. Generalmente se procura contar con personal que su nivel de remuneración haya sido inferior al que la empresa ofrece, con el propósito de que les resulte atractivo y que se comprometan con el incremento que reciben en este negocio, de forma que su estancia sea más duradera; por otra parte, se obtiene una mano de obra calificada en la actividad ya que tendrá conocimiento de cómo se desarrolla el trabajo, lo que facilitará su integración en los grupos en los que se involucre.

¹ STEINER, George A. *Planeación estratégica*, CECSA, 1998, Cap. 2, p. 20

Al contratar personal con experiencia se obtienen, además de los beneficios mencionados, una fácil incorporación a las áreas de trabajo, y una amplia aceptación de las personas que trabajan en las oficinas en las que se presta el servicio.

Es importante resaltar que la contratación se establece mediante contratos a tiempo fijo y por obra determinada, los cuales tienen la característica de asegurar a los trabajadores su estancia por el período que dura cada contrato de servicios, y al final de éste, incluirlos como parte del personal de confianza de ADC en otro de los contratos formalizados, o en su caso, entregarles un finiquito por la prestación de sus servicios; monto que se establece en términos de la Ley Federal del Trabajo en vigor. Es importante aclarar que la misión es crear fuentes de trabajo y no cancelarlas, por lo cual se está en constante búsqueda de crecimiento, lo que permite manejar una adecuada ubicación de trabajadores en los diferentes servicios, procurando que el desplazamiento de su casa al lugar donde prestan el servicio, sea en el menor tiempo posible, con sus respectivas excepciones.

ADC ha contado con tres años de desarrollo a la fecha, y durante este tiempo se ha presentado solo una demanda laboral, la cual fue resuelta en la etapa de conciliación, esta situación es el reflejo de una actividad constante de ubicación y reubicación del personal en los servicios que se contratan. Se sabe que el futuro no se percibe en las condiciones que hasta la fecha se han presentado y que el crecimiento podrá en su momento limitar esta estrategia.

Para ADC es importante saber cuáles son las necesidades de sus trabajadores y participar de forma activa en la atención de ellas; se cuenta en la empresa con un sistema de ahorro que le permite al trabajador recibir al final de cada año un importe adicional a su aguinaldo, que aún cuando es pequeño, es un monto que se recibe de forma adicional, el importe que se ahorra quincenalmente por trabajador es de 50 pesos, lo importante es que aun cuando representa un día de salario, éste no es aportado por los trabajadores, sino por la empresa y es manejado por dos Gerentes de Servicios: Jesús y Carlos; los cuales en la actualidad reciben de la empresa alrededor de 33 mil pesos quincenales que son destinados a préstamos manejados por una cooperativa, que cobra el 5% mensual a los trabajadores, con ello se tiene un recurso con el que se presta a los trabajadores el monto de una quincena y hasta dos meses de salario, de acuerdo a su antigüedad, los recursos están protegidos por el importe del finiquito a que tiene derecho el trabajador y por los días de trabajo que tenga acumulados a la fecha del préstamo.

Esta forma de financiamiento a los trabajadores tiene dos efectos, por un lado se pueden otorgar préstamos, aproximadamente al 5% de los trabajadores, en forma quincenal, hasta por un importe de mil pesos en promedio, y por otro, el negocio se deshace con un costo económico de aquellos trabajadores que prefieren el mecanismo del fraude, a una terminación de las relaciones laborales conforme a la Ley; además, los trabajadores reciben al final de cada año casi dos meses de salario entre aguinaldo y fondo de ahorro, con el correspondiente efecto de disminución de deserción de los trabajadores en los últimos 4 meses de cada año, porque si bien este fondo de ahorro lo otorga la empresa, es manejado por una cooperativa ajena al negocio y no está obligada la cooperativa con los trabajadores a entregar cantidad alguna en caso de que éstos abandonen el empleo.

En materia de prestaciones se ha decidido otorgar el Seguro Social al 100% del personal, pero esta prestación representa en global, con los demás impuestos por prestaciones sociales (INFONAVIT, SAR, 2% SOBRE NOMINA), el 30% del costo adicional a la erogación por concepto de pagos de nómina, por lo que de manera organizada y ordenada se inscribe al 50% de los trabajadores una vez que han cumplido un mes de trabajo y permanecen por tres meses en el Instituto; sucesivamente se va incrementado mensualmente este porcentaje en un 10%, de tal suerte que al cuarto mes se tiene al 80% del personal inscrito en el Seguro Social y a partir de este momento se reduce el primer 50% a la mitad lo que hace que se reduzca el personal inscrito en un 25%, volviendo a tener un 55% de personal inscrito más un 25% con vigencia de derechos por dos meses, como lo establece la ley, por lo que habrá de continuarse incrementando el 10% de manera mensual y disminuyendo porcentaje similar cada mes.

Con la mecánica anterior el 85% del personal, o está inscrito o tiene vigencia de derechos a partir del sexto mes; y las erogaciones por concepto de prestaciones se reduce de un 30% a un 15% del global del pago por concepto de nóminas.

En materia de **adiestramiento y capacitación** se han desarrollado dos videocursos y tres programas de adiestramiento que son aplicados por Beatriz Ramírez, Psicóloga encargada de la contratación de personal y de su desarrollo dentro de la empresa, de forma tal que ella selecciona a los candidatos que participan en los diferentes eventos, realizando éstos los sábados de las 15:00 a las 17:00 hrs.

Estos programas incluyen la comida del personal que asiste, para lo cual la psicóloga cuenta con un fondo de \$1,500 pesos por concepto de alimentación de personas para cada sábado del mes, siendo su responsabilidad contar con 40 participantes periódicamente, que reciben una constancia de reconocimiento por su participación en los cursos, debiendo acumular cada uno de los empleados, en forma de compromiso individual, 5 constancias a la fecha de la elaboración de este caso.

La constancia que otorga ADC tiene el reconocimiento oficial del Instituto Nacional de Educación para los Adultos (INEA), con quien ya se ha formalizado un número de registro para que tenga el carácter de reconocimiento oficial. Este registro se pudo obtener porque en 1998 entre otros contratos, se formalizó el servicio de limpieza con esa Institución y la relación con ellos permitió conocer esta opción.

En lo referente al **compromiso que se tienen con los proveedores**, se han establecido como requisito indispensable la comunicación entre ellos y los miembros de ADC, ambos saben que tienen necesidades importantes cada uno con respecto al otro; la empresa requiere que los insumos para la prestación de un servicio sean de calidad para prestarlo en forma adecuada y tiene muy presente su precio, disposición de los materiales en el momento que los requieren y en el sitio donde los necesitan, características fundamentales para su desempeño, ADC conoce perfectamente que la falta de cumplimiento en la entrega de los bienes, afecta de forma directa a la imagen del negocio.

Por otra parte, el compromiso con ellos ha permitido contar con una fuente de financiamiento del orden del 10% del negocio de forma mensual, crédito establecido desde el inicio de la relación y que no implica ventaja para ninguno, ya que es típico el crédito comercial a 30 días; sin embargo este negocio ha tenido la necesidad de revolver este crédito de 2 a 3 veces y en ocasiones hasta 4 veces, acumulando con los pedidos posteriores que se requieren suministrar en forma mensual, esto quiere decir que los proveedores en su compromiso con la empresa, han influido (fondeando) hasta el 40% del importe mensual del monto de los servicios.

Así mismo, los proveedores necesitan de las compras que ADC realiza en forma mensual, en los 36 meses que comprende el estudio, los requerimientos o compras se han mantenido en un 10% del ingreso total facturado por la empresa y como la evolución o crecimiento del negocio ha sido importante en el mercado, es uno de los principales clientes, lo que les ha permitido establecer condiciones más favorables que los competidores.

En la experiencia del negocio se han encontrado diferentes formas de obtener ventajas con respecto al precio de los productos, una de ellas, que es importante mencionar, son los loteros que se encuentran en la Central de Abastos y que ofrecen productos al 50% de su precio de venta en condiciones favorables, lotes que son ofrecidos a ese atractivo precio porque no son facturados y para ellos representa un ingreso libre de contribuciones y para ADC una fuente de financiamiento con pocas implicaciones y con un alto grado de utilidad. Esta forma de comercialización en México se presenta de manera normal y es conocida como mercado negro, sin embargo, le permiten a las empresas contar con ciertas economías en su desesperado ejercicio de obtención del máximo beneficio.

Para ADC, la prestación de un servicio de limpieza de calidad es parte de su filosofía; el **compromiso con los clientes** cuando se formalizan los contratos, es obtener beneficios de forma tripartita, por una parte y primero, debe ganar la oficina a la que se presta el servicio, recibiendo éste con la máxima calidad requerida, procurando el mínimo de quejas de parte del personal, otorgando el mejor ambiente de trabajo en condiciones de pulcritud e imagen de oficinas de gobierno, cuidando que los ayudantes que prestan el servicio de limpieza tengan aspecto recomendable de limpieza en su persona.

En segundo lugar, debe ganar el funcionario o servidor público responsable de la supervisión del servicio, con quien se establecen compromisos para que desarrolle fácilmente su labor y que el servicio no le provoque problemas en el desempeño de la misma, a éste se procura ayudarle adelantando a sus requerimientos, con este tipo de servidores públicos se establecen programas de recorrido interno de las instalaciones, que se realizan de manera sorpresiva para evaluar las condiciones en las que se está prestando el servicio.

En tercer término, debe de ganar el negocio, obteniendo el máximo beneficio como concepto de utilidad por un lado, y por otro, proporcionando estabilidad a los trabajadores, quienes resienten de manera indirecta la forma en la que se desarrolla un servicio.

Con esta tríada de beneficio ADC esta enfrentando el problema de la operación de un negocio que presenta dificultades por la cultura del mexicano, en las dos vertientes, el de la persona que procura la limpieza de las oficinas que realiza y el de la persona que utiliza este servicio y que se siente satisfecho o insatisfecho con la prestación del mismo.

Con los clientes, ADC además del programa de sanciones que se tiene estipulado en los contratos, tiene organizado un programa de evaluación mensual, que les permite determinar el grado de satisfacción o insatisfacción, con esta evaluación se procura tomar medidas correctivas que mejoren la operación de los servicios que presenten evaluaciones bajas.

ADC tiene determinado crecer para el período 2000-2005 a un ritmo del 40% al menos, compromiso que está determinado por los resultados de cada uno de los ejercicios que serán la fuente de financiamiento para el siguiente año y con los cuales se determinará el volumen de contratación y compromisos que se pueden adquirir.

Para ADC es claro que la forma que se tiene conceptualizada para la celebración de contratos con el gobierno federal; esquema determinado por el artículo 134 constitucional, es una limitante para sus aspiraciones de contratación; sin embargo el posicionamiento en el mercado ha influido de tal forma que las empresas que participan en estos procesos miran a este negocio con respeto y saben que cuando determinan la participación en una licitación, lo hacen de una forma seria y responsable, procurando obtener el resultado favorable con condiciones que le permitan realizar los trabajos, con porcentajes de utilidad bajos pero con un alto grado de satisfacción del cliente.

El total de licitaciones que presenta el gobierno federal en forma anual oscila entre 120 y 150 convocatorias, número que es determinado por el importe de presupuesto con que cuenta cada oficina y el mecanismo de adjudicación que elija, ya que la ley le permite, en general optar por licitación, en particular realizar la adjudicación por invitación a cuando menos tres concursantes, y en forma específica llevar a cabo la adjudicación de manera directa, bajo supuestos de emergencia, conflicto social o características de seguridad particulares de cada oficina; estas opciones hacen que varíe el número de convocatorias posibles, pero el mercado no se podría atender de forma total con una sola empresa.

El crecimiento de posicionamiento de mercado que requiere ADC debe oscilar entre el 40 y el 55% en los próximos 5 años y estará determinado por el resultado del año inmediato anterior.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN JURÍDICA A LA QUE SE ENFRENTA LA EMPRESA ADC

El marco normativo y jurídico de las adquisiciones y contratación de servicios del Sector Público, Estatal y Paraestatal se sustenta en:

- A) Ley fundamental
 - Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Artículos 25, 26, 28, 74, 90, 115, 126, 133 y 134
- B) Leyes Orgánicas del Gasto Público
 - Ley de Planeación: Artículos 21, 32, 33 y 37
 - Ley de Presupuesto Contabilidad y Gasto Público: Artículos 30 y 34; del Reglamento 70, 71 y 73
 - Ley Orgánica de la Administración Pública Federal: Artículos 31, 32 y 37
- C) Leyes Regulatoras del Gasto Público
 - Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF)

- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP)
- Tratado de Libre Comercio (Capítulo X) (TLC)
- Ley de Bienes Nacionales
- Manual Único de Operación

D) **Leyes de Control del Gasto Público**

- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos
- Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda

E) **Sanciones Penales y Civiles**

- Código Penal (La irregularidad constituye un delito)
- Código Civil (Cuando causan daño al Estado o a terceros por aspectos administrativos)
- Código Fiscal de la Federación (Cuenta Pública)

F) **Sujetos a las leyes**

- Unidades de la Presidencia de la República
- Secretarías de Estado
- Procuraduría General de la República
- Entidades Federativas con cargo total o parcial a fondos federates

Entidades { Organismos Descentralizados (PEMEX, CFE)
 Organismos Desconcentrados (CNA) (SAT)
 Empresas de Participación Estatal (BANRURAL)
 Fideicomisos (FIFONAFE)

G) **Vinculados con la Leyes**

- Proveedores
- Prestadores de Servicio (ADC)

H) **Dependencias Globalizadoras**

- SCHP.- En Planeación Nacional y Ministración de Fondos
- SECODAM.- En Normatividad, Evaluación y Control del Gasto Público

H) **Dependencias con actividad específica**

- SEDESOL.- Planeación Regional, Estatal y Ramo XXVI
- SECOFI.- Tratados y Visto Bueno en Compras del Exterior

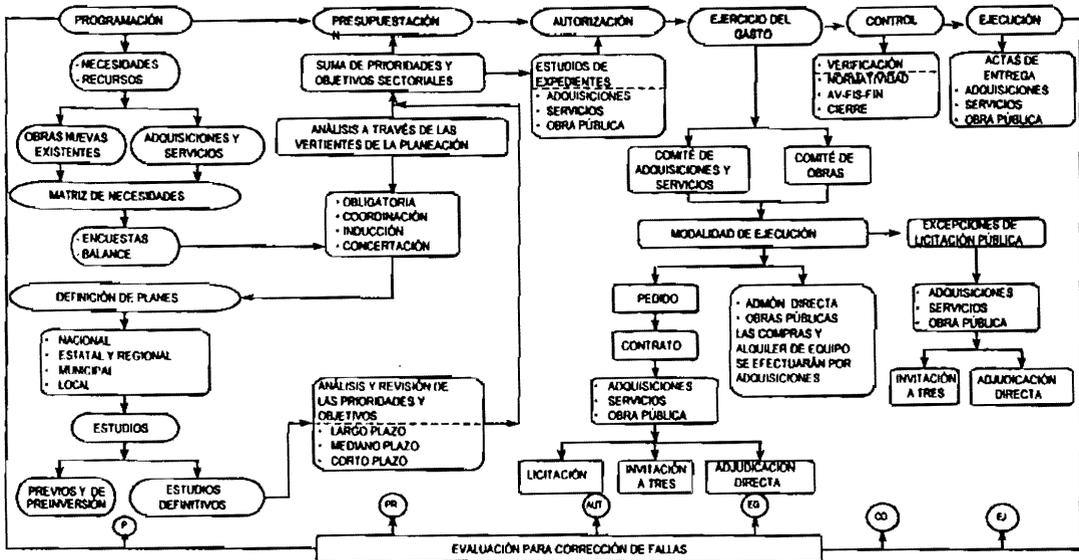
Dentro de las leyes reguladoras del gasto público encontramos la LAASSP, que establece las condiciones en las que se realizarán las adquisiciones y contratación de servicios por parte de los sujetos de las leyes.

Dentro de esta Ley Reguladora (LAASSP) encontramos un articulado que tiene que ver con las siguientes etapas de la Planeación de Adquisiciones y Contratación de Servicios:

- Programación
- Presupuestación
- Autorización
- Ejercicio del Gasto
- Control
- Ejecución
- Evaluación para corrección de fallas

En el cuadro siguiente se muestran los aspectos que se contemplan en cada una de las etapas mencionadas:

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN



Fuente: Del autor (Juan Carlos Pérez Tejada López)

Del análisis y revisión del contenido de este caso, en las etapas de programación, presupuestación, autorización, ejercicio del gasto, control y ejecución se deduce que existen algunas fallas en la legislación que provocan obstáculos de crecimiento a las empresas.

Digamos algunos ejemplos:

PROGRAMACIÓN

- No se toman en cuenta las necesidades reales
- No se toma en cuenta la Ley sobre Metrología y Normalización
- No se tiene definida una programación

PRESUPUESTACIÓN

- Se formula el presupuesto con una sustentación adecuada
- No se hacen estudios de mercado

AUTORIZACIÓN

- Se autorizan servicios no necesarios
- Se autorizan compras por aspectos políticos

EJERCICIO DEL GASTO

- No se toman en cuenta los montos autorizados
- Se contratan adquisiciones o servicios sin presupuesto
- Se otorgan anticipos discrecionalmente
- Se establecen plazos cortos para limitar la participación

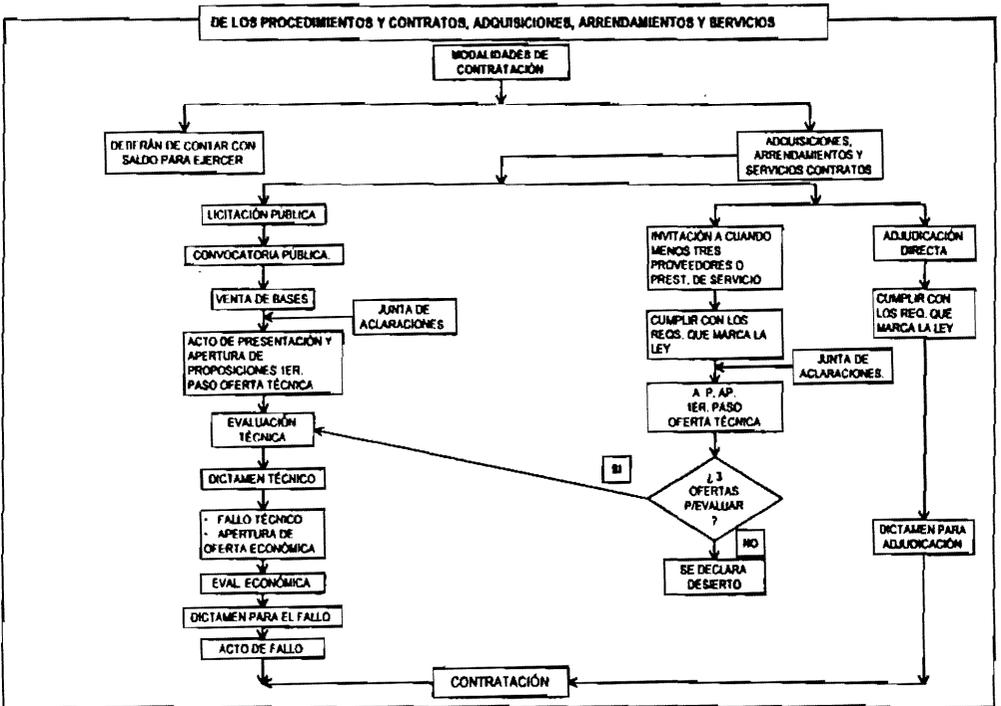
CONTROL

- Se financia a proveedores y prestadores de servicio
- Se retrasa la entrega de anticipos
- Se incrementan los precios

EJECUCIÓN

- No existen plazos para los finiquitos
- No existe control de entradas y salidas de almacén

Por otra parte, debe resaltarse que dentro de la Ley Reguladora (LAASSP) se tienen contempladas 3 formas de contratación, por licitación, por invitación y por adjudicación directa, que propicia otro obstáculo de crecimiento, ya que la participación se puede ver limitada por la decisión de los Servidores Públicos.



Fuente: Del autor (Juan Carlos Pérez Tejada López)

Es conveniente señalar en este apartado algunos artículos relevantes de la Ley Reglamentaria del artículo 134 constitucional (LAASSP), que inciden directamente en los procesos de contratación de servicios:

Artículo	Descripción normativa
3	Definición de lo que es un servicio
13	No debe financiarse a los prestadores de servicios
14	Igualdad de condiciones en la evaluación de ofertas
22	Atribuciones del Comité
27	Los contratos se adjudican por regla general por Licitación
29	Contenido de las convocatorias
31	Contenido de las bases de licitación
32	Plazos para la presentación y apertura de ofertas
35	Acta de presentación y apertura de ofertas
36	Evaluación de ofertas
45	Contenido de los contratos
48	De las garantías
51	Plazo para el pago de los servicios
52	Porcentaje de incremento de los contratos
53	Penas convencionales
57	Verificación en cualquier tiempo
58	Verificación de la calidad
59	Aplicación de sanciones monetarias
61	Criterios para imponer sanciones
62	Sanciones por la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos a los Servidores Públicos

FUENTE: Tomado directamente de los artículos de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público

PRINCIPALES OBSTÁCULOS DE CRECIMIENTO

1. FORMA DE COTIZACIÓN

Por la forma de cotización y el mecanismo de competencia que propician los ordenamientos jurídicos derivados del artículo 134 Constitucional, las 62 empresas que representan la competencia de ADC, presentan cotizaciones que se agruparon en tres renglones conforme a los montos de las propuestas presentadas que se describen en el cuadro incluido en el apartado de *principales competidores*, de aquí se puede observar que en un análisis sencillo, la mayoría de las empresas está cotizando en un rango muy bajo:

	Cotización mínima			Empresas
De	\$ 0.00	-	\$50.00	4
Entre	\$ 50.00	y	\$ 62.00	42
Entre	\$ 63.00	y	\$ 85.00	10
De	\$ 86.00	ó	más	6

Si se revisa el anexo "D" de este trabajo, el 68% de las empresas competidoras de ADC, no están en posibilidad de otorgar prestaciones con ese rango de cotización y basta revisar el análisis de las licitaciones, incorporado en el anexo "B" o su resumen denominado principales competidores página 21 de este trabajo, para comprobar esta afirmación.

ADC, para competir en este mercado ha diseñado una estrategia propia para evitar formular cotizaciones que le impidan pagar el costo de las prestaciones, ya que en algunas licitaciones lo hace con montos igual de castigados; pero en otras lo hace con montos que le permiten tener un 33% de sus ingresos destinados a liquidar prestaciones sociales, propuestas que en este porcentaje incluyen cantidades destinadas al pago de finiquitos de personal, jugando, como se describe en el apartado correspondiente, con estos recursos para que

el personal cuenta con el servicio médico y vaya acumulando un importe para casa y retiro en su tiempo (INFONAVIT Y SAR).

El mecanismo de otorgamiento de prestaciones e incentivos no es el apropiado conforme al Marco Jurídico Mexicano, sin embargo, en ADC se proporciona este beneficio, que mejora la relación laboral de sus trabajadores, en el siguiente numeral se describe la forma de integración y efecto económico.

Otros mecanismos que fueron analizados consisten en la contratación por honorarios o por tiempo fijo, donde se tenía que estar renovando la plantilla de personal constantemente, por lo que no se adoptaron como solución.

2. PAGO DE PRESTACIONES

El margen que en cuestión de precio se maneja en las cotizaciones, impide que al personal se pueda pagar el 100% de las prestaciones por lo siguiente:

En una competencia de licitación el precio es fundamental para obtener la asignación de un contrato, en porcentajes y montos se desglosaría de la siguiente forma:

Concepto	Monto \$	Integrado \$	Importe \$	Porcentaje
Salario Mínimo (2000)	39.00			
IMSS	8.19			
INFONAVIT	1.95			
SAR	.78			
2% S/NÓMINA	.78	50.7		
(20 días) parte prop. Aguinaldo	780.00	2.16		
(25 %) parte prop. Vacaciones		.46		
(30 días) Indemnización		1.69	55.01	70
Insumos			8.65	11
Equipo			2.36	3
Indirectos/Bonificación (\$ 7.00)			10.20	13
Utilidad			2.36	3
			78.58	100

El desglose anterior corresponde a una realidad jurídica, donde hay que pagar contribuciones por cada empleado, que representan: el 21% de IMSS, 5% de INFONAVIT, 2% de SAR, 2% sobre el monto pagado en nómina, total 30% adicional a lo que recibe cada trabajador, que relacionado con el supuesto anterior, se le estaría pagando el salario mínimo de \$39.00 con un importe de \$7.00 para incentivos, concluyendo que de las 62 empresas de nuestra investigación sólo 10 empresas están en posibilidad de liquidar esta realidad.

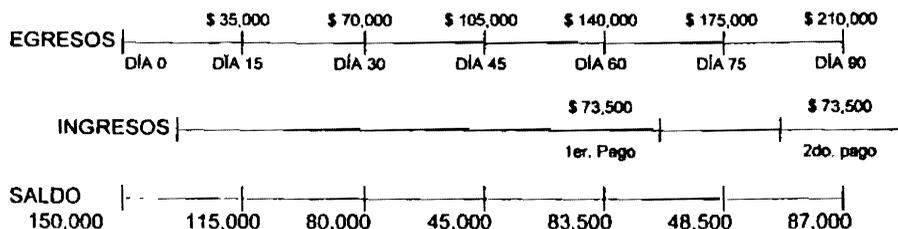
También, encontramos algunas empresas que están trabajando con importes superiores en cotizaciones al monto de \$78.58

Si analizamos el cuadro de *principales competidores* en la columna de monto máximo cotizado, encontraremos que el importe de \$78.58 lo rebasan 23 empresas, incluido ADC; lo que representa el 37% de las 62 empresas que han participado, con lo que en algunos casos de este 37%, se podrá tener que sus empleados cuentan con el otorgamiento de prestaciones, situación grave como problemática nacional.

3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Los montos de los contratos son celebrados y comprometidos de forma anual, lo que hace que el importe sea significativo, pero en realidad los desembolsos son por montos mensuales, que dan lugar a que los egresos se desfasen respecto de los ingresos.

En el caso de una licitación de 35 trabajadores a \$70.00 diarios representa al mes \$73,500.00 y al año \$882,000.00, por lo que una empresa requiere, contando con equipo, de alrededor \$70,000.00 mensuales; y como la Legislación marca que se pagará el importe de la facturación al mes concluido y en no más de 30 días posteriores, el importe que requiere de fondeo es de \$140,000.00 y sólo, en el supuesto de que no le paguen en el tiempo establecido por ley de \$175,000.00 ó \$210,000.00



Una empresa que cuenta con 35 trabajadores y haya iniciado con \$ 50,000.00, tendrá una utilidad muy pequeña, por lo que el nivel de contratación deberá de ser de al menos de 10 veces más, lo que hace que sus requerimientos de fondos deben incrementarse en igual número de veces.

En México no se cuenta con préstamos o financiamiento de cualquier tipo por parte de las instituciones bancarias, por lo que las fuentes deberán ser de otra naturaleza.

El crecimiento de ADC, a partir del importe de los recursos con los que se formó la empresa (\$50,000.00), resultó insuficiente, por lo que al inicio se optó por tomar algunos contratos a destajo, los cuales permitieron, al final del ejercicio de 1997, contar con recursos suficientes para fondear \$434,600.00 mensuales, que eran el requerimiento de 1998; los cuales, además se redujeron a 21% porque tanto insumos como maquinaria, fueron proporcionados con crédito a 80 días por parte de cada proveedor.

De esta manera los recursos necesarios fueron incrementándose en la medida en la que se formalizaron los contratos.

Este obstáculo representó un serio problema al que se le atendió con flujos de caja preparados de manera anticipada y que permitieron visualizar las necesidades reales a cada momento.

4 . FALTA DE MANO DE OBRA POR EL SALARIO

El personal contratado para el desempeño de las actividades propias del negocio, no se encuentra fácilmente, aun cuando existe un fuerte desempleo en México; la gente en general aspira a trabajar por montos superiores al salario mínimo, ya que la cantidad de este salario es muy pequeña y una parte de ella se destina a transportación y comida; lo que obliga a la gente a que no pueda sostener una familia con este importe, dejando sólo a un sector de la población a cubrir este tipo de requerimiento.

Las necesidades de contar con personal con conocimientos mínimos a lo que el trabajo respecta, obligaron a ADC a buscar dentro de las mismas instalaciones al personal que presta el servicio; teniendo que ofrecer mejores condiciones laborales, para hacer atractivo que el personal se pasara a la empresa, con la consecuente complicación de que del mismo precio cotizado salieran los ofrecimientos.

Por otra parte, al pasar personal de la competencia a ADC y ofrecer mejores condiciones, se especulaba con mayores beneficios que redundan en disminuciones a la utilidad, y a una inseguridad para el negocio a futuro, porque en México los trabajadores con antigüedad generan derechos, debiendo cuidar desde el inicio este futuro problema, que se presentaría al final del ejercicio 1998, debiendo determinar la necesidad de seguir creciendo al siguiente año para mantener la fuerza de trabajo activa.

A la larga el problema será inevitable y se tendrá que hacer frente, sin embargo, con medidas diseñadas para ese futuro se ha propiciado la salida de personal con antigüedad y renovado la fuerza de trabajo; se espera que no se presente el problema de forma mayúscula.

De cualquier modo, la mano de obra no se encuentra fácilmente, ya que no es atractivo el salario, por ello es necesario estar constantemente cuidando los montos de las remuneraciones y su naturaleza, para que se distribuyan los excedentes de manera lógica y que faciliten incentivar al personal constantemente.

5 . C O M P E T E N C I A

Por la oferta de trabajo, el número de empresas ha ido creciendo, propiciando que se dé paso a pequeños competidores, que como no los obligan al otorgamiento de prestaciones, motivan a castigar los precios de cotización, con lo que se tiene menos oportunidad de incrementar precios en la propuestas que respondan a la realidad económica.

Las condiciones que se establecen en las bases de licitación son las limitantes que permiten penetrar el mercado de una manera consistente, sin embargo, las bases no pueden restringir por requisitos la participación, esto, por la misma ley reglamentaria del artículo 134 constitucional, dando paso a pequeños competidores, que sin conocer perfectamente el mercado ingresan en él, dejando compromisos sin atender, o sea, dejando de pagar sus obligaciones, lo que ha ido en detrimento del sector de limpieza, haciendo cada vez más vulnerable éste.

La mala calidad en los productos y en muchos casos utilizar solo el agua ayudan a los competidores a mantenerse en el mercado; por ello basta señalar que algunas empresas con un trapo mojado y una escoba realizan la función de limpieza, pero esto lleva a la larga a contar con instalaciones sarrosas y percutidas, que requieren mayor aplicación para que se demuestre la pulcritud; basta inspeccionar algunas áreas o sanitarios de oficinas públicas para determinar si en ellas se cuenta con una empresa de limpieza profesional o una pequeña empresa que realiza superficialmente la limpieza.

Ejemplo de ello se tiene en las instalaciones del Metro, que desde 1968 se habían mantenido impecables y a partir de 1997 cada día caen en aspectos de deterioro y no en instalaciones funcionales e higiénicas, sino de suciedad, sin que los usuarios influyan en su estado, ya que la población que utiliza el servicio se ha ido dispersando por el crecimiento de la red del sistema de transporte.

6 . F U N C I O N A R I O S C O R R U P T O S

Otro obstáculo lo representa el grupo de funcionarios encargados de la supervisión del servicio, que obstaculiza el flujo de la facturación cuando no se les otorga el diezmo correspondiente, esto significa que se está en la arbitrariedad del otorgamiento del visto bueno del supervisor para que las facturas continúen con el trámite del pago del número de trabajadores que prestan el servicio o los materiales utilizados, durante el mes que se pretenda cobrar.

Cuando esta situación ocurre, siempre aparecen faltas o deficiencias de operación o de suministro, lo que obliga a que ADC formule notas de crédito por descuento, como las que aparecen en el flujo de caja que se incluye en los *aspectos financieros* de este caso, que por lo general podría representar el 10% del monto facturado o más, según el supervisor.

Este obstáculo se brinca y facilita el financiamiento del negocio, si se comparte con el supervisor dicho descuento, pero que representa una carga financiera para el negocio a la larga, ya que para el funcionario es un ingreso en efectivo sin impuestos y para la empresa representa egresos no deducibles en la declaración.

Por otra parte, como hizo ADC, durante 1999, se puede cumplir con todo y aplicar los descuentos como aparece en el flujo referido, pero se tiene otro problema: Por una parte se tiene que suministrar el 100% de los insumos, papel, toallas y jabón entre otros, que los funcionarios sustraen y luego a través de alguna persona

ponen a nuestra disposición como "lote" de suministros que podemos obtener al 50% de su costo (cotizado), pero sin factura, y en caso de no aceptar la oferta, los nuevos suministros son devueltos porque no cumplen con la calidad requerida, ya que en las licitaciones no se ponen marcas de los productos.

MARCO NORMATIVO DE LA CONTRATACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

La participación de la empresa con su principal cliente, (Gobierno Federal, Estatal y Paraestatal) está regulada por el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que a letra dice:

"Artículo 134. Los recursos económicos de que dispongan el Gobierno Federal y el Gobierno del Distrito Federal, así como sus respectivas administraciones públicas paraestatales, se administrarán con eficiencia, eficacia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Las adquisiciones, arrendamientos y enajenaciones de todo tipo de bienes, prestación de servicios de cualquier naturaleza y la contratación de obra que realicen, se adjudicarán o llevarán a cabo, a través de licitaciones públicas mediante convocatorias públicas para que libremente se presenten proposiciones solventes en sobre cerrado, que será abierto públicamente, a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes.

Cuando las licitaciones a que hace referencia el párrafo anterior no sean idóneas para asegurar dichas condiciones, las leyes establecerán las bases, procedimientos, reglas, requisitos y demás elementos para acreditar la economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez que aseguren las mejores condiciones para el Estado.

El manejo de recursos económicos federales se sujetará a las bases de este artículo.

Los servidores públicos serán responsables del cumplimiento de estas bases en términos del Título Cuarto de esta Constitución."

Otro ordenamiento, que de manera directa tiene influencia en la actuación de la empresa, es la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, que de manera complementaria al artículo referido en el párrafo anterior fue publicada en 1990 y acaba de ser abrogada para dar paso, a partir del 4 de marzo de 2000, a dos leyes que enmarcan las adquisiciones y contrataciones del Gobierno Federal, Estatal y Paraestatal, a saber:

- LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO
- LEY DE OBRAS PÚBLICAS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO

ASPECTOS FINANCIEROS

Para ejemplificar la problemática real de ADC, en cuanto a recursos económicos, se presenta como ejemplo la situación vivida en 1999, donde la empresa ya está en acción con recursos derivados de la utilidad de los contratos celebrados en 1998 y que para el siguiente año, al iniciar con sólo 3 contratos y modificarse a 6 por la modalidad de licitaciones, se requería en flujo de recursos de casi .5 millones en el mes de marzo, mes que representa la mayor necesidad de financiamiento.

El flujo de caja se presenta en dos cuadros, el primero indica los ingresos y el segundo los egresos; como podrá apreciarse, en el último renglón del cuadro de egresos los meses en los que la empresa requiera de apoyos financieros son el 50%, o sea 6, dejando un resultado del 7% sin considerar los ingresos del mes de enero de 2000 que representa otro 7%; lo cual se interpreta como un resultado antes de inversión, impuestos federales y gastos de administración del 14%.

El resultado antes descrito obliga a ADC a formular planes financieros y fiscales que le hagan tomar decisiones acertadas, porque para inicios del 2000 los recursos de 1.4 millones serían escasos para hacer frente a los compromisos celebrados en 8 contratos que se tienen formalizados, por un importe anual de 16.6 millones que mensualmente representan 1.3 millones.

Como se puede apreciar el porcentaje de crecimiento en cuanto a importe contratado de 10.5 a 16.6 millones (casi del 58%), se determinó por el resultado del ejercicio de 1999 y el crecimiento del año 2001 se determinará conforme al resultado que se obtenga de los 8 contratos celebrados, esperando crecer entre el 50 y 55% del importe contratado que representa contratar servicios por 26 millones de pesos, en el número de contratos necesarios para ese monto, lo que implicará que se tengan resultados del orden de 2.2 millones como utilidad antes de impuestos en el 2000 y que nuestro crecimiento en contratación sea por al menos 9 millones más de lo contratado en 2000.

IDENTIFICACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

El primer contacto que un negocio tiene con sus trabajadores, es el que ocurre en el proceso de contratación, por lo tanto, es responsabilidad del área de contratación conseguir a los individuos más capacitados y que estén disponibles para las necesidades del negocio. Con el objeto de lograr ésto, es necesario y esencial conocer e interpretar las labores que habrán de desarrollarse.

En ADC se cuenta con una escasa gama de puestos, por la especial naturaleza del trabajo que se desarrolla, éstos son de dos clases: operarios y administrativos, de los que se tiene perfectamente definido el Análisis del Puesto de Trabajo.

Es necesario hacer notar que dentro del grupo de operarios, que representa el 94% de la población del negocio, se tienen los siguientes puestos:

- Aseador
- Pulidor
- Jefe de piso
- Supervisor del edificio

Para los tres primeros puestos, se busca obtener personal que tenga experiencia en el desempeño de la labor, para ello ADC procura que al montar un servicio se rescate a personal que ha trabajado en las instalaciones donde se prestará el servicio, con ello se tienen dos efectos, por un lado, los trabajadores ya están reconocidos por el personal de las oficinas, lo que facilita su adaptación al servicio y, por el otro, se obtiene personal que sabe desarrollar su labor; esto se mejora incrustando personal de confianza para ADC dentro de la fuerza de trabajo necesaria para la prestación del servicio y se implantan programas de adiestramiento y educación que vienen a mejorar la relación.

En este tipo de negocios, es importante hacer notar que se requieren trabajadores de tipo eventual, ya que los contratos son anuales y otorgarles planta, provocaría un problema de solvencia económica y conflicto laboral, esto afecta, entre otros factores, la moral de los trabajadores, por ello se diseñó la estrategia de contratación de personal, que ya se describió en apartados anteriores.

Dentro de los factores que afectan la moral de los trabajadores se pueden distinguir los siguientes: seguridad, programas de higiene, ausentismo, rotación de los trabajadores, manejo de reivindicaciones entre otras.

La escolaridad es un factor determinante para mantener la fuerza de trabajo, ya que, contradictoriamente a lo que se pudiera pensar, entre más escolaridad tenga, el índice de deserción aumenta, la edad es otro factor importante, así como el sexo, mientras más mujeres se tengan y personas de entre 35 y 50 años se podrá mantener la fuerza de trabajo por más tiempo, evitando la rotación.

La localidad del hábitat de los trabajadores por lo general se encuentra en la periferia de la ciudad, o sea, en puntos como el estado de México; por ello, las oficinas de ADC están estratégicamente ubicadas cerca de instalaciones del metro y en zona céntrica, a fin de que los trabajadores destinen pocos recursos al acudir a la oficina; del mismo modo, cuando se elige participar en una licitación se busca la elección de conformidad con la ubicación de los inmuebles donde se prestará el servicio, con el propósito de que cuente también con metro cercano, por ello nunca se ha participado en el estado de México o en oficinas como Pesca o la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, que se encuentran en el periférico, donde los medios de acceso son más costosos.

Los principales competidores son una fuente de información que permite conocer áreas de oportunidad, de ellos todos los días se aprende, ADC está atenta a las innovaciones que desarrollan, busca que las aplicaciones de adiestramiento a los trabajadores, así como la estructura salarial no se difunda ni por ellos mismos; generalmente no se despide a los trabajadores, de ellos se espera un gran esfuerzo para que la imagen del negocio vaya creciendo, los overoles y las batas son una herramienta de publicidad, en ellas está el nombre de ADC y el logotipo, además del número de teléfono, se sabe que la limpieza del personal y de su ropa es la imagen de la empresa, se procura que todos tengan un identificador con fotografía para saber con quien están tratando los clientes; a los trabajadores se les hace saber que su comportamiento y compromiso son la base del

negocio, a los supervisores se les identifica con los números que se espera como indicadores de excelencia, ellos saben que cero faltas, implica cero descuentos, además saben que el instalar y suministrar los consumibles y proporcionar un servicio completo y suficiente refleja menos quejas, el manejo adecuado de sus suministros implica ahorro y tanto las facturas completas, como los ahorros representan porcentajes de recompensas mensuales, todos en el negocio deben procurar que no haya quejas, el trabajo bien desarrollado a la primera, fomenta tiempos para participar en otras actividades: los trabajadores saben que un lugar limpio propicia mejor ambiente de trabajo.

En ADC, se trabaja en dos turnos de 7 horas, con media hora para comer, los horarios de base son de 7:00 a 14:00 hrs. para el turno matutino y de 14:00 a 21:00 para el vespertino, con este horario se tiene cubierto todo el día y en muchas oficinas de gobierno, a la llegada del personal tienen su oficina limpia.

PRINCIPALES INSUMOS Y SU MERCADO

Los principales proveedores y los productos que se pueden obtener de ellos se describen a continuación:

Abasto Básico, S.A. de C.V.

Central de Abastos, Cd. de México

- **Ramo:**
 - Papel sanitario WC
 - Accesorios para equipamiento de WC.

- **Condiciones comerciales:**
 - Apertura de línea de crédito, previa investigación
 - Crédito por 20 días naturales, vía cheque posfechado
 - No existe escalación de precios según volumen, salvo que existan ofertas de parte del fabricante.

- **La periodicidad de compra es semanal.**

- **Productos de consumo:**
 - Papel Jumbo Master
 - Papel Jumbo Junior
 - Papel higiénico tradicional
 - Toalla en rollo
 - Toalla interdoblada blanca (sanitas)
 - Toalla interdoblada natural (sanitas)
 - Papel Bull Pack
 - Despachador de papel Jumbo Master
 - Despachador de papel Jumbo Junior
 - Despachador de toalla en rollo
 - Despachador de toalla interdoblada
 - Despachador de shampoo de manos a granel
 - Despachador de shampoo de manos en cartucho
 - Cestos papeleros WC
 - Señalamientos WC

Abastecedora Rutren, S.A. de C.V.

Central de Abastos, Cd. de México

- **Ramo:**
 - Artículos de limpieza y jarcería en general.

- **Condiciones comerciales:**
 - Apertura de línea de crédito, previa investigación
 - Crédito por 30 días naturales, vía cheque posfechado
 - No existe escalación de precios según volumen, salvo que existan ofertas de parte del fabricante.

- **La periodicidad de compra es semanal.**

- **Productos de consumo:**
 - Aceite lustrador
 - Ácido muriático
 - Atomizador de plástico
 - Blem aerosol
 - Bolsa para basura .90 x 1.20 ó .60 x .90 mts. (baja densidad)
 - Bolsa para basura .90 x 1.20 ó .60 x .90 mts. (alta densidad)
 - Bomba WC
 - Carbona desmanchador
 - Cepillos diversas características
 - Cubeta de plástico
 - Cuña metálica
 - Desodorante aerosol
 - Desodorante en pastilla WC
 - Escoba mijo, plástico y de vara
 - Escobillón para WC
 - Fibra de acero, negra y verde
 - Franela
 - Guante de hule
 - Jabón detergente en polvo
 - Jabón pastilla WC
 - Jalador para pisos
 - Jerga
 - Master limpiavidrios
 - Mechudo pabito
 - Mop completo
 - Piedra pomex
 - Polvo limpiador (ajax)
 - Plumero
 - Recogedor con bastón

- **Rango de compra semanal:**
\$25,000.00 aproximadamente

Produc ** Limp.

Héctor G. Reyes Favela

Av. Adolfo López No. 304 Fracc. Jacarandas, Tlalnepantla, Edo. de México

C.P. 54050 Tel. 53981077

- **Ramo:**
 - Productos químicos y de limpieza en general

- **Condiciones comerciales:**
 - Crédito por 30 días naturales.
 - No existe escalación de precios según volumen, salvo ofertas.

- **Productos de consumo:**
 - Pino
 - Cloro
 - Aroma
 - Multiusos
 - Shampoo alfombras
 - Jabón neutro líquido
 - Tratamiento para mops
 - Líquido limpia cristales
 - Shampoo para manos en cartucho
 - Shampoo para manos a granel
 - Hipoclorito de sodio

- Rango de compra semanal:
\$15,000.00 mensuales aproximadamente

Blo Master, S.A. de C.V.

Paseo de las Jacarandas No. 234
Santa Ma. Insurgentes, México D.F.
C.P. 06430

- Ramo:
 - Especialidades químicas.
- Condiciones comerciales:
 - Crédito 30 días naturales
- Productos de consumo:
 - Cera de mantenimiento (Permacyrl)
 - Sellador acrílico
 - Aroma ambiental
- Rango de compra semanal:
\$5,000.00 mensuales aproximadamente

Zep Marvil Mexicana, S.A. de C.V.

Ferrocarril Acámbaro No. 26
Fracc. San Luis Tlatilco
Naucalpan, Edo. de México
C.P. 53630

- Ramo:
 - Especialidades químicas
- Condiciones comerciales:
 - Crédito por 30 días naturales.
 - No existe escalación de precios según volumen.
- Productos de consumo:
 - Cera de mantenimiento antirresbalante (super brill)
 - Cera sellador loseta acrílica (zep shiela)
 - Aroma ambiental
- Rango de compra semanal:
\$8,000.00 mensuales aproximadamente

La Barata del Valle, S.A. de C.V.

Diagonal de San Antonio No.734
Col. Del Valle, México, D.F.
C.P. 03100

- Ramo:
 - Ferretería en general
- Condiciones comerciales:
 - Contado
- Productos de consumo:
 - Acido oxálico
 - Acido oxálico especial
 - Arena para ceniceros

- Estopa
- Lijas

- Rango de compra semanal:
 - Variable

Comercializadora Industrial Rivera, S.A. de C.V.

Alfonso Reyes No. 116-A
Col. Condesa, México, D.F.
C.P. 06140

- Ramo:
 - Equipo y accesorios de limpieza
- Condiciones comerciales:
 - 50% de anticipo
 - 30 días de crédito
 - Existe escalación de precios por volumen
- Productos de consumo:
 - Aspiradora industrial
 - Pulidora industrial
 - Pulidora escalonera
 - Máquina lava alfombras de inyección
 - Base para pulidora
 - Bolsa para aspiradora
 - Carro para basura
 - Máquina lava alfombras en seco
 - Escalera de aluminio
 - Molinete para pulidora
 - Tanques para pulidora
- Rango de compra semanal:
 - Variable

Procesos Creativos Serigrafía

Calle 17 No. 204
Col. Prohogar
México, D.F. C.P. 53630

- Ramo:
 - Vestuario e impresión
- Condiciones comerciales:
 - Vestuario contado
 - Impresión 15 días naturales de crédito
 - No existe escalación de precios.
- Productos de consumo:
 - Casaca
 - Uniforme completo de dos piezas
 - Bata
 - Camisa
 - Camiseta
- Rango de compra semanal:
 - Variable

PRINCIPALES COMPETIDORES

En la siguiente tabla se presentan los principales competidores de ADC, detallando además del nombre los importes con los que ha concursado en cada una de las licitaciones en las que haya participado.

Esta tabla es el resumen del anexo "B" Análisis de cada licitación de 1998 a 2000, que se incluye en el presente trabajo, y que fue una investigación de las participaciones en licitaciones:

Proveedor	No. Participaciones	Montos de cotización	
		Mínimo	Máximo
ACUALIMPIO	2	58.77	83.21
ADC CONSULTORES Y SERVICIOS	32	49.61	84.54
ALEM, LIMPIEZA, MANTENIMIENTO Y DECORACIÓN	3	58.66	79.31
APROMAC	1		89.54
ASEMILIMPIO	3	53.96	57.81
ASEUMPRO	1		61.47
ASISTENCIA ECOLÓGICA PERCAR	1		52.67
BUFFET DE PROYECTOS E INSTALACIONES INDUSTRIALES	1		
BUSINESS CLEAN	5	48.93	88.68
CONSTRUINMUEBLES FASTER	2	59.67	79.65
CRUZSUEL SERVICIOS PROFESIONALES	1		
CRYM MANTENIMIENTO	2		96.52
CHAVEZ LERIN Y ASOCIADOS	2	57.20	75.20
DICOSER	1	63.33	
DISEÑO PARTICULAR EN LIMPIEZA	3	59.37	73.21
DYR MEXICANA	1		56.69
ECO DREAM	1		
ESPECIALISTAS EN MANTENIMIENTO Y ASEPSIA	2		75.00
GRUPO COMERCIALIZADOR DE SERVICIOS	1		
GRUPO DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO INTEGRAL	1		68.00
GRUPO EMPRESARIAL DE LIMPIEZA	1		55.49
GRUPO INDUSTRIAL RODHER	3	54.00	56.33
INELEC CONSTRUCTORA	1		
INSTALACIONES HERNOS	2		71.85
KRYSDE	7	63.91	81.47
LAVA TAP	2	100.00	115.60
LIMANIN	1		115.64
LIMPIA JET YO RAFAEL ECORAC MARQUEZ	2	72.16	124.21
LIMPIA TEC	2	56.00	91.00
LIMPIDUS	5	51.52	75.56
LIMPIEZA 4 HERMANOS	2	57.33	66.68
LIMPIEZA ACTUAL	2	73.21	76.64

Proveedor	No. Participaciones	Montos de cotización	
		Mínimo	Máximo
LIMPIEZA EMPRESARIAL DINÁMICA	3	55.51	65.36
LIMPIEZA EN EXCELENCIA	6	52.93	83.28
LIMPIEZA FÁCIL	1		56.80
LIMPIEZA INSUPERABLE	1		60.26
LIMPIEZA MONTE BLANCO	2	48.74	60.00
LIMPIEZA EN DECORACIÓN E INMUEBLES	1		51.24
MAC CLEAN	8	59.17	67.23
MACROCLIM	1		55.67
MACROCLIM	3	52.67	79.30
MANTENIMIENTO MOBIL	1		49.05
MANTENIMIENTO Y CONTROL DE PLAGAS	1		67.32
MISATO	2	58.07	73.96
MONTEAL GRUPO INDUSTRIAL	4	50.00	77.17
DECORACIONES ESPECIALIZADOS DE TOLUCA	1		65.02
DECORACIONES MÁGICOS	9	56.36	69.57
DECORACIONES Y CONSTRUCCIONES MÉX	4	48.50	60.29
OPERADORA DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	2	61.60	70.95
DECORACIÓN DE HUMANA	5	60.00	63.33
PRODELI DE MÉXICO	2		67.96
PROFESIONALES EN DECORACIÓN Y LIMPIEZA	2	63.74	61.91
PROGRALIM	2	56.41	62.83
PROGRAM	3	55.60	64.53
PROMOCIONES VAP	4	61.98	64.15
SERVICIOS DECORACIONES INN	1		43.97
SERVICIOS ESPECIALIZADOS DEL VALLE DE MÉXICO	7	51.76	71.10
SERVILIMP	1		
SERVS PROF DE MANTTO Y DECORACIÓN SERVIR	1		54.96
SHARK SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	1		106.26
SISTEMAS INTEGRALES DE MANTTO Y EDIFICACIÓN	6	51.00	69.49
SERVIFER SERVICIO Y MANTENIMIENTO	1		74.76
SUN CENTER DE MÉXICO	2	59.34	104.09
VIMAL	3	57.41	74.69
ZENDRA	1		

Como se puede apreciar, existen competidores que su participación ha sido escasa o nula y los rangos de cotización permiten identificar dos cosas, por un lado, pueden cotizar muy bajo o muy alto según la circunstancia, y por otra parte, de 1998 a 2000 los porcentajes de variación no son proporcionales al incremento de precios al consumidor (IPC) o su equivalencia con la inflación, cosa que indica que las empresas están absorbiendo los incrementos.

ATRACTIVO DEL NEGOCIO

ADC, tenía conocimiento de que el negocio de la limpieza de oficinas era un negocio redondo, si bien la utilidad nominal (neta) es del 6 ó 7%, el manejo de un número regular de contratos (5), podía hacer facturar ingresos de 4 a 5 millones de pesos al año y el 5% de este importe, no resulta nada despreciable.

A la cifra citada en el párrafo anterior se podrían añadir recursos provenientes de una planeación fiscal adecuada, con lo que se le dará vuelta al IVA, con las normas actuales en materia de miscelánea fiscal, convirtiendo ese impuesto en impuesto sobre la renta, dirigido al salario y sus componentes del salario real, de forma que con el IVA se obtengan beneficios de un apalancamiento financiero y por otro lado se obtenga un beneficio real que redunde directamente en la utilidad.

Por otra parte, todas las personas, incluyendo socios, participan en el negocio con mano de obra, que impacta directamente en la fuente de recursos y que disminuye los impuestos a pagar por conceptos de utilidad.

En otro renglón, se debe analizar, el contar mensualmente con flujos de caja esperados, con el propósito de definir los montos necesarios requeridos para el pago de nóminas, materiales y, en su caso, inversión de equipo, no dejando de cuidar el pago de gastos administrativos y las contribuciones obligadas, con el propósito de evitar los costos por recargos y actualizaciones y cuando ocurran visitas por concepto de cobranza y multas; el manejo adecuado de los flujos de caja, permite a la persona que toma decisiones, determinar con anticipación a que se presenten los problemas, las medidas correctivas que deben seguirse con el propósito de evitar los cargos adicionales y las pérdidas de tiempo de los trabajadores, además de que este tipo de información es fácil de formular, porque el método de contratación que tiene el Gobierno Federal es anual y los compromisos de la empresa deben ser conocidos perfectamente por el encargado de la administración del negocio.

Las formas que se determinan para obtener los financiamientos son tratadas en otra sección de este trabajo, aquí lo importante es resaltar el atractivo del negocio, y después de actualizar el aspecto de beneficio económico habría que hacer un espacio para señalar que en ADC no todo es dinero, también se determinaron desde la creación de la empresa dos rumbos importantes, uno se refiere a propiciar un servicio de excelencia, con valor agregado que haga que la empresa se distinga entre sus competidores, y eso lo podemos ver y comprobar a lo largo de estos tres primeros años, donde, conforme a la tabla de competidores, se encuentran 65 empresas (personas físicas o morales) que han participado en 32 licitaciones, ADC ha ganado 8, por lo que se infiere que 23 licitaciones han sido distribuidas entre 64 competidores, quedándose con el 28 por ciento ADC y el resto para los demás; de esta forma se puede entender que además del crecimiento económico, es importante penetrar en el mercado con un servicio de excelencia que sea reconocido por sus clientes, quienes por alguna razón además del precio le han adjudicado los contratos.

Otro punto que reviste atención, es el de que ADC se propuso crear fuentes de empleo y al paso del tiempo esta meta se cristalizó; actualmente se tienen contratados a más de 660 trabajadores (operarios), pero la estrategia en su momento fue modificada, ya no basta con seguir creciendo, ha de pensarse en cómo se puede apoyar a las familias de esos 660 trabajadores de forma económica, reconociendo la participación y el trabajo desarrollado, situación que no se presenta fácil, motivado en que se tienen restricciones de carácter presupuestario, derivado de los ingresos que tiene ADC por concepto del servicio que se presta; sin embargo, el cotizar diferente en algunas oficinas de gobierno, permite jugar con algunos montos que pueden ser destinados al ajuste del salario, con compensaciones que mediante una estructura planeada de reconocimiento, se otorguen a los trabajadores, que destaquen por puntualidad, asistencia constante, limpieza personal, cuidado de utensilios de trabajo y desarrollo de su labor.

De esta forma se tienen tres vertientes importantes como atractivo:

- Beneficio económico (utilidad)
- Creación de fuentes de trabajo
- Creación de negocio de éxito

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

QUÉ ES UN CASO²?

De acuerdo a Harvard Business School, un caso es: "un informe cuidadosamente registrado acerca de algo que sucedió realmente. Es un trozo de la realidad y representa un examen intensivo de las características, de los elementos, y de la dinámica de una persona, grupo de trabajo u organización".

Un caso, por lo menos debe tener las siguientes características:

Se pretende que mediante el uso de los casos los estudiantes puedan aprender por sí mismos, por medio de la capacidad de usar sus conocimientos.

Un informe de casos debe ser realista y debe basarse, por lo menos en parte, en la observación directa. El caso debe basarse en los hechos mostrados por los personajes. Cuando el escritor del caso, escribe más allá de lo que ha observado, debe documentar su información.

Un caso debe mostrar las relaciones interpersonales formales o informales. Debe mostrar información sobre la organización y la descripción de puestos.

ELEMENTOS QUE CONFORMAN UN CASO³

Dentro de los elementos principales que pueden conformar un caso, están los siguientes:

- Descripción de la organización. Estructura organizacional, funciones, condiciones dentro de las cuales se da el caso, responsabilidades y decisiones de las personas.
- Descripción de las personas involucradas. Edad, experiencia laboral, puesto, antecedentes académicos, carácter, actitud ante los compañeros, ante el trabajo y la empresa, etc.
- Descripción del problema. Se narra el suceso motivo del estudio del caso, en forma concreta y objetiva, se narran los hechos y la participación de cada persona, así como las consecuencias resultantes y del manejo del problema.
- Preguntas. Se plantea una serie de preguntas que ameriten analizar, discutir o establecer conclusiones del caso.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

Existe una diferencia muy radical entre quienes creen en la planeación y quienes no creen en ella, independientemente del concepto que tengan de esta actividad. Algunas personas prefieren dejar las cosas al azar, no pueden evitar que les alcance la planeación de los otros, por lo que resultan afectados, más que beneficiados de ésta.

La mayor parte de la planeación convencional la realizan los planeadores profesionales, y está dirigida a los demás.

Ackoff Rusell L. en su obra Planificación de la Empresa del Futuro, p.73, muestra las cuatro orientaciones básicas de la planeación.

² Adaptado de apuntes de la rev Harvard Business School, p. 25 cit. por Barrera Alvarado Fernando, en la rev Tecnolab, 1999 p. 10
³ Ibid., p. 11.

Orientación Básica de la Planeación

ORIENTACIÓN	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Reactivista	+	-	-
Inactivista	-	+	-
Preactivista	-	-	+
Interactivista	+/-	+/-	+/-

EL REACTIVISMO

A los reactivistas no les satisfacen las cosas tal como están, ni el modo en que ocurren, prefieren las cosas tal como una vez estuvieron, por lo que buscan regresar a un estado anterior deshaciendo los cambios relevantes. Tienden a entrar al futuro de cara al pasado, por lo que tienen una visión más clara de donde vinieron que del lugar hacia el cual se dirigen.

EL INACTIVISMO

Los inactivistas están satisfechos con las cosas tal como están, aún cuando no desean retomar el pasado, no les agrada la forma cómo están desarrollándose las cosas, por lo que tratan de impedir el cambio, quieren anclarse y mantenerse en una posición fija.

EL PREACTIVISMO

Sus seguidores no desean regresar a un estado previo o disponer las cosas tal como eran, creen que el futuro será mejor que el presente y el pasado, por lo tanto, buscan acelerar el cambio para explotar las oportunidades que genere éste.

EL INTERACTIVISMO

Los interactivistas no desean retomar a un estado previo, prolongar la situación actual, ni acelerar la llegada del futuro, niegan lo que implícitamente suponen los inactivistas, los reactivistas y los preactivistas que el futuro está fuera de control en gran parte, porque lo único que puede controlarse hasta cierto punto es el propio futuro. Los interactivistas piensan que el futuro está sujeto a la creación; por ello es que consideran a la planeación como *el diseño de un futuro deseable de la invención de los métodos para llegar a él*, según lo refiere Ackoff Rusell, en su obra titulada *Planificación de la Empresa del futuro*, Pág. 83.

Dependiendo de qué tipos de fines toma en cuenta, la planeación se puede clasificar en; operacional, táctica, estratégica o normativa.

Tipos de Planeación y Posturas de Planeación⁴

TIPOS DE PLANEACION	MEDIOS	METAS	OBJETIVOS	IDEALES	ASOCIADOS CON
1. Operacional	Elegidos	Impuestas	Impuestos	Impuestos	Inactivismo
2. Táctica	Elegidos	Elegidas	Impuestos	Impuestos	Reactivismo
3. Estratégica	Elegidos	Elegidas	Elegidos	Impuestos	Preactivismo
4. Normativa	Elegidos	Elegidas	Elegidos	Elegidos	Interactivismo

1. "La planeación operacional consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior, o que son aceptadas por convenio. Por ejemplo, planear para producir una cantidad de un producto especificado por una autoridad superior. Este tipo de planeación generalmente es a corto plazo."⁴

⁴ ACKOFF, Rusell, L. *Planificación de la empresa del futuro* México, 2 ed. LIMUSA, 1998 P. 86
⁵ *Ibid.*, p. 86

2. "La planeación táctica consiste en seleccionar medios y metas para perseguir objetivos dados, establecidos o impuestos por una autoridad superior, o que son aceptados por convenio. Por ejemplo, si el objetivo de la compañía es obtener la supremacía en ventas dentro de los siguientes diez años, dicho objetivo puede ser impuesto al departamento de ventas".⁶
3. "La planeación estratégica consiste en seleccionar medios, metas y objetivos. En este caso los ideales son dados o impuestos por una autoridad superior, aceptados por convenio o no formulados, como ocurre con más frecuencia. Este tipo de planeación tiende a ser de largo alcance."⁷
4. "La planeación normativa requiere la selección explícita de medios, metas, objetivos e ideales. Este tipo de planeación cubre un período indefinido. No tiene horizonte fijo."⁸

DESCRIPCIÓN DE LA PLANEACION HACIA LA QUE SE DEBEN DIRIGIR LAS CORPORACIONES

La formulación de la planeación interactiva es la clase de planeación, hacia la que se deben dirigir las corporaciones, según lo señala Ackoff en su obra *Planificación de la Empresa del Futuro* (Págs. 103 a 283), consta de las siguientes fases:

A. Formulación de la Problemática

La problemática de una empresa la constituye el futuro que tendría si continuara comportándose como hasta ahora y si su medio ambiente no cambia de dirección de un modo significativo. El propósito de formular la problemática es identificar la naturaleza de esta amenazas, a menudo ocultas y sugerir los cambios que incrementen la capacidad de la empresa para sobrevivir y madurar.

La formulación de una problemática requiere tres tipos de estudios:

1. Un análisis de sistemas: Descripción detallada del estado en que se encuentra la empresa y cómo influye en su medio ambiente y en qué forma es influido por éste.
2. Un análisis de obstrucciones: Identificación y definición de las obstrucciones que impiden el desarrollo de la empresa.
3. Preparación de proyectos de referencia: Extrapolaciones de la actuación de la empresa, desde su pasado reciente hacia el futuro, suponiendo que no ocurrirán cambios significativos en la conducta de la misma ni de su medio ambiente.

B. El Diseño Idealizado

Los fines son los resultados que persiguen las acciones, son de tres tipos:

1. Las metas. Los fines que se esperan alcanzar dentro del período cubierto por el plan.
2. Los objetivos. Los fines que no se esperan alcanzar sino hasta después del período para el que se planea, pero hacia lo que si se puede avanzar dentro de ese período.
3. Los ideales. Los ideales son los fines que se suponen inalcanzables, pero hacia los cuales se cree que es posible avanzar.

⁶ *Ibid.*, p. 86
⁷ *Ibid.*, p. 86 y 87
⁸ *Ibid.*, p. 87

C. Diseño de los Sistemas de Administración

El producto del diseño idealizado debe ser un sistema que persiga ciertos ideales. Tal sistema debe ser capaz de perseguir sus ideales con una eficiencia cada vez mayor, tanto en condiciones estables como cambiantes. Debe ser capaz de aprender y adaptarse.

Adaptarse significa responder a los cambios internos y externos, con el fin de conservar o mejorar la capacidad de desempeñarse bien. El cambio, para el cual la adaptación es la respuesta, puede representar una amenaza o una oportunidad.

D. Diseño de la Organización

El rediseño idealizado de un sistema necesariamente implica tener en cuenta su estructura, o sea el modo como está organizado. La manera en que lo haga, afecta la capacidad de la empresa para aprender y para adaptarse, esto es, desarrollarse.

E. Formulación de Alternativas

Una vez que se ha completado una versión amplia del diseño idealizado y éste ha sido aceptado por consenso, debe compararse con el escenario de referencia. Las diferencias que haya ente ambos, constituirán las brechas que el subsiguiente proceso de planeación tratará de cerrar.

F. Evaluación de Alternativas

Una vez que se ha formulado un grupo de alternativas, se puede elegir una de ellas. Esta elección siempre está basada en una evaluación comparativa de las alternativas, no obstante, tal evaluación puede ser casual o cuidadosa. La cantidad de esfuerzos que debe aplicarse a la comparación depende de: 1) el costo potencial de seleccionar el mejor grupo; 2) cuán evidente es la eficiencia relativa de esta alternativa; y 3) el costo de llevar acabo una evaluación suficientemente cuidadosa.

G. Planeación de Recursos

De todas las fases de la planeación empresarial, la planeación de los recursos es probablemente la que está más desarrollada. En muchas organizaciones prácticamente lo único que se planea es la asignación de los recursos, especialmente de los recursos financieros. Esta tendencia se refleja en el hecho de que muchas empresas ubican sus unidades de planeación dentro de sus departamentos de finanzas.

H. Implementación y Control de los Planes y la Planeación

La última fase de la planeación interactiva se ocupa de llevar a cabo las decisiones hechas en las fases anteriores y controlar su implementación y control, se obtiene una retroalimentación continua. Esto, combinado con la vigilancia de la organización y del medio ambiente, proporciona los resultados que se requieren para la planeación continua y para hacer posible el mejoramiento de sus resultados.

CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación Estratégica se ha convertido en una necesidad tanto para las organizaciones privadas como para el sector público. Cuando prevalece la incertidumbre, inestabilidad y crisis económica, resulta más importante la aplicación de la Planeación Estratégica.

Los autores que han escrito sobre Planeación Estratégica tienen su propia definición.

George A. Steiner, define la Planeación Estratégica considerando los cuatro puntos de vista siguientes:⁹

⁹ STEINER, George A. *Planeación estratégica*. México, CECSA, 1996, p. 20, 21.

El porvenir de las Decisiones Actuales

Planear significa un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Su esencia consiste en la identificación sistemática de oportunidades y peligros que surgen en el futuro, que combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Proceso

La Planeación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr las metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Filosofía

La Planeación Estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección, además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Estructura

La Planeación Estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Otros autores definen a la Planeación Estratégica como "el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo".¹⁰

La planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas para una organización ¿Hacia dónde va usted? ¿Cuál es el entorno? ¿Cómo lograrlo?¹¹

MODELOS CONCEPTUALES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Un Modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. Un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas. El modelo conceptual es una herramienta poderosa, pues constituye una guía adecuada para un funcionamiento adecuado en la práctica.¹²

MODELO DE GEORGE A. STEINER

En la siguiente figura se muestra el modelo conceptual de la estructura y el proceso de planeación corporativa sistemática.¹³

Las premisas de la planeación esenciales se muestran en los cuatro cuadros en línea vertical. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación; por ejemplo: evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación de posición actual, y premisas de planeación.

¹⁰ GOODSTEIN, Leonard, D. [et al] *Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá, Ed McGraw-Hill, 1998, p. 5

¹¹ Con base a GOODSTEIN, Leonard, D. [et al] *Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá, Colombia, McGraw Hill, 1998, p. 6

¹² STEINER, George A., *Planeación Estratégica*, México, CECSA., 1998, p. 22.

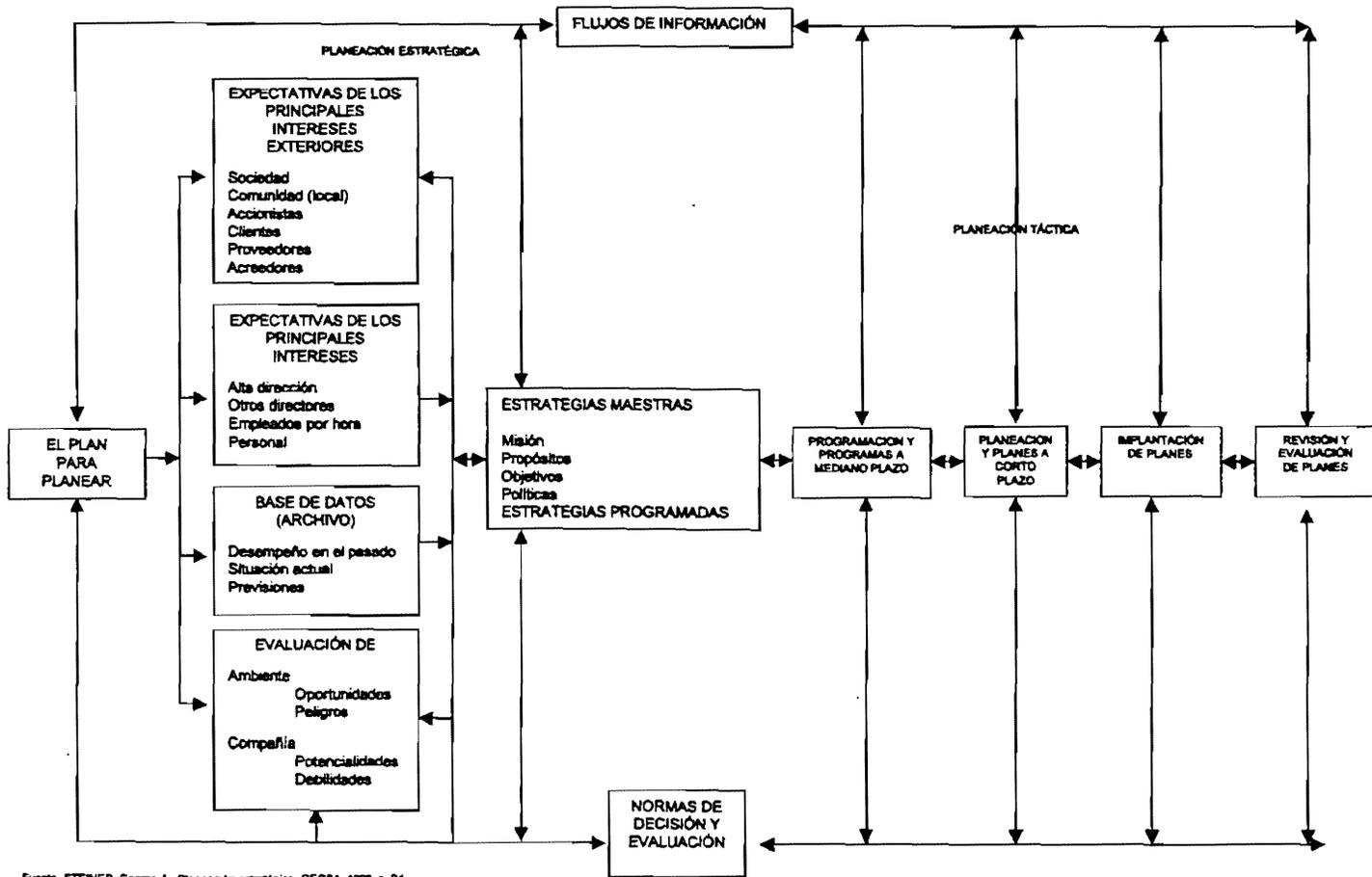
¹³ *Ibid.*, p. 22

En la parte superior de estos cuadros se encuentran las "expectativas de los principales intereses externos. Para las compañías más grandes es importante en su planeación estratégica, saber cuáles son los intereses de sus principales elementos y cómo se espera que cambien. Para una compañía muy pequeña el enfoque puede ser, por completo, el interés de los accionistas, pero para una empresa grande otros intereses deben ser reconocidos.

En la base de datos (archivo) está incluida la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación a identificar los cursos de acción alternativos y evaluarlos adecuadamente.

El último cuadro algunas veces llamado "análisis de OPEDEPO PF", lo cual es un acrónimo para oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades, fundamentales en la planeación. Un propósito principal de la planeación estratégica consiste es descubrir oportunidades y peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos.¹⁴

¹⁴ STEINER, George A. , *Planeación Estratégica*, México, CECSA., 1998, p. 25.



Fuente: STEINER, George A., Planeación estratégica, CECSA, 1988, p. 24

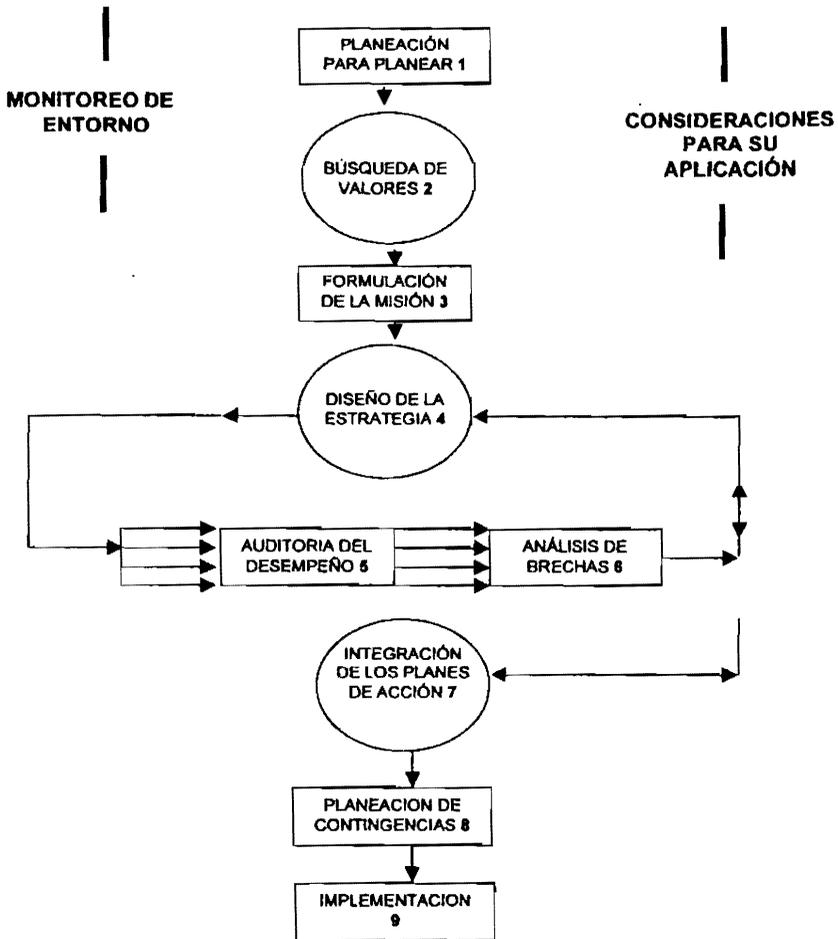
MODELO DE LEONARD D. GOODSTEIN, TIMOTHY Y M. MOLAN Y J. WILLIAM

El modelo de planeación estratégica que plantean los autores antes citados (*Planeación Estratégica Aplicada*, McGraw-Hill, 1998, pág. 11) se fundamenta en modelos existentes pero difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos. Este modelo es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud.

El modelo implica nueve fases secuenciales, dos de las cuales (auditoría de desempeño y análisis de brechas) son dos aspectos diferenciados de una sola fase; el modelo también incluye dos funciones continuas (monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación) en óvalos en vez de rectángulos para distinguir elementos que son diferentes de los enfoques comunes para la planeación estratégica. Estos representan la ventaja competitiva.

Los pasos secuenciales, después del análisis de brechas, existe una elección (representada en el modelo mediante flechas). El proceso se puede desplazar a la fase de integración de los planes de acción. Si este no es el caso, se deberá reconsiderar la fase de diseño de la estrategia de negocios.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA.¹⁶



1. Planeación para Planear. En esta fase se debe responder a preguntas como:

- ¿Qué tanto compromiso existe con el proceso de planeación?
- ¿Quién se debe involucrar?
- ¿Cuánto tiempo empleará?
- ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?
- ¿Quién necesita analizar los datos?

Es importante aclarar las diversas expectativas de las personas en la organización acerca de la planeación, quién está involucrado, quién no; antes de dar inicio a la planeación estratégica.

¹⁶ GOODSTEIN, Leonard, D. [et al] *Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá, McGraw-Hill, 1998 p. 11-12.

Monitoreo del entorno. Los administradores o altos directivos deben tomar conciencia de lo que ocurre en su entorno y que pueda afectarles, sobre todo en el proceso de planeación. Los entornos a considerar son:

El macroentorno. Considera aspectos sociales como los demográficos, tecnológicos, económicos y políticos.

En entorno industrial. Como estructura de la industria, financiamiento, el grado de presencia gubernamental; productos utilizados en la industria.

El entorno competitivo. Considera perfiles del competidor, segmentación de mercado e investigación y desarrollo.

El entorno interno de la organización. Se considera estructura de la empresa, su historia, sus fortalezas y debilidades distintas.

La información de cada uno de los entornos citados servirá para conducir la búsqueda de valores, elaborar el borrador del enunciado de la misión, formular la estrategia del negocio, e identificar la competencia principalmente.

Consideraciones para la aplicación. Cada fase del proceso contiene aspectos de aplicación que se deben abordar durante la misma y no posponerse hasta su implementación final.

2. **Búsqueda de valores.** Es un examen de los valores de los integrantes de la planeación, los valores de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y los valores de los grupos de interés en su futuro.
3. **Formulación de la misión.** Consiste en desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía o que planea estar, el propósito que quiere lograr en la sociedad. "Al formular su misión, una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas:
 - 1) ¿Qué función (es) desempeña la organización?
 - 2) ¿Para quién desempeña esta (s) función (es)?
 - 3) ¿De qué manera trata de desempeñar la (s) función (es)?
 - 4) ¿Por qué existe esta organización?"¹⁶
4. **Diseño de la estrategia del negocio.** Esta fase consiste en establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización, para lo cual requiere cuatro acciones:
 - a) Identificar las principales líneas de negocios.
 - b) Establecer los indicadores críticos del éxito.
 - c) Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal.
 - d) Determinar la cultura necesaria para apoyar las tres acciones descritas.
5. **Auditoría del desempeño.** Se refiere al examen del desempeño reciente de la organización en términos de índices básicos como flujo de caja, crecimiento, calidad, tecnología, operaciones, beneficio, tasa interna de retorno (TIR), etc., con el fin de proporcionar los datos para el análisis de brechas y determinar el grado en que el modelo de la estrategia del negocio es realista y realizable.

También en esta etapa se evalúan las fortalezas y debilidades internas de la compañía así como su estructura actual.
6. **Análisis de brechas.** Consiste en identificar las brechas entre el desempeño actual de la compañía y el que se requiere para realizar con éxito su modelo de estrategia de negocios.

¹⁶ GOODSTEIN, Leonard, D., [et al] *Planeación estratégica aplicada* Santafé de Bogotá, McGraw-Hill, 1998 p. 24

7. **Integración de los planes de acción.** Después de cerrar las brechas hasta un nivel manejable se deber tratar dos problemas importantes:
- a) Para cada línea de negocios se deben desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocios.
 - b) Las diversas unidades de la organización deben desarrollar planes operativos detallados con base en el plan general de la organización, reflejar la estrategia e incluir presupuestos y calendarios.
8. **Planeación de contingencia.** Consiste en:
- a) Identificar las amenazas y oportunidades internas y externas más importantes para la organización.
 - b) Desarrollar puntos de partida para iniciar acciones para cada contingencia.
 - c) Acordar que se hará para cada uno de estos puntos de partida.
9. **Implementación.** Diseñar el plan estratégico que implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos realizados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional.

En esta fase todos los grupos de interés deben estar informados de que el plan estratégico se está poniendo en marcha y acordar el apoyo para esta parte del proceso. Para ejecutar el plan se deben iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el sistema de información y en la cultura organizacional.

MODELO DE DAVID NOEL RAMÍREZ PADILLA

Modelo de Planeación Estratégica		
DÓNDE ESTA	CÓMO LOGRAR ESTE CAMBIO	HACIA DÓNDE SE QUIERE IR
3. Identificación del negocio	7. Definición de la dirección estratégica	1. Definición de la misión.
4. Análisis de la industria	8. Definición de planes de acción	2. Definición de los valores
5. Identificación de factores básicos de competencia		
6. Identificación de fuerzas y debilidades		

Fuente: Modelo de Planeación Estratégica 17

El modelo de Ramírez Padilla de cómo realizar la Planeación Estratégica incluye ocho etapas, está integrado por tres grandes apartados: hacia dónde se quiere ir, dónde se está y cómo lograr ese cambio.

¹⁷ RAMÍREZ, Padilla David Noel. *Contabilidad administrativa* 5ª ed. México, McGraw-Hill 1996 p. 213

Definir dónde se quiere esta, incluye dos etapas: la definición de la misión del negocio y la definición de los valores del negocio.

Profundizar dónde está, incluye la identificación del negocio, el análisis de la industria y la identificación de los factores básicos de competencia y la identificación de fuerzas y debilidades.

"Como llegar a donde se quiere ir, partiendo del dónde se está incluye la definición de la dirección estratégica y la definición de los planes de acción."¹⁸

ANÁLISIS DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Esta actividad consiste en conocer y evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas externas de una compañía, también conocido como análisis FODA. Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía.

La tabla siguiente, muestra una lista de los aspectos que se consideran para identificar las fuerzas y debilidades. Una fuerza es algo que la compañía puede hacer bien o una característica que le proporciona una capacidad importante; puede ser una habilidad, una capacidad, un recurso valioso o capacidad competitiva de la organización o un logro que da a la compañía una situación favorable en el mercado. Una debilidad es algo que hace falta a la compañía o que ésta hace mal (en comparación con otras) o bien una condición que la coloca en situación desfavorable.

Análisis SWOT (acrónimo en inglés que significa strength, fuerzas; weaknesses, debilidades; oportunities, oportunidades; y threats, amenazas). Qué es necesario buscar para medir las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas de una compañía.¹⁹

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Capacidades fundamentales en áreas clave. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala.</p> <p>Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz.</p> <p>Posición ventajosa en la curva de experiencia.</p> <p>Mejor capacidad de fabricación.</p> <p>Habilidades tecnológicas superiores.</p>	<p>No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de profundidad y talento gerencial. Falta de algunas habilidades o capacidades clave. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos.</p> <p>Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p>

¹⁸ RAMÍREZ, Padilla David Noel. *Contribución administrativa* 5ª ed. México, McGraw-Hill 1998 P 213

¹⁹ THOMPSON, Arthur, A. Jr. *Strickland III A. J. Dirección y administración estratégica*, México, McGraw Hill, 1998 P 98

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Atender a grupos adicionales de clientes.</p> <p>Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</p> <p>Expandir las líneas de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</p> <p>Diversificarse en productos relacionados.</p> <p>Integración vertical (hacia delante o hacia atrás)</p> <p>Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.</p> <p>Complacencia entre las compañías rivales.</p> <p>Crecimiento en el mercado más rápido.</p>	<p>Entradas de competidores foráneos con costos menores.</p> <p>Incremento en las ventas de productos sustituidos.</p> <p>Crecimiento más lento en el mercado.</p> <p>Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos y extranjeros.</p> <p>Requisitos reglamentarios costosos.</p> <p>Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.</p> <p>Creciente poder de negociación de clientes y proveedores.</p> <p>Cambios en las necesidades y gustos de los compradores.</p> <p>Cambios demográficos adversos.</p>

La tabla anterior presenta una lista de factores que ayudan a identificar las oportunidades y amenazas externas de la empresa. La oportunidad en el mercado es un gran factor para moldear la estrategia de una compañía. Las fortalezas y debilidades de la compañía la colocan en una mejor posición que otras para buscar algunas oportunidades. Las oportunidades comerciales más relevantes para la compañía son aquellas que ofrecen importantes vías de crecimiento y aquellas en las cuales una empresa tiene el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva.

Frecuentemente ciertos factores en el ambiente externo de una organización imponen amenazas a su bienestar. Las amenazas pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas, de la introducción de nuevos y mejores productos por parte de la competencia, de la entrada de competidores foráneos de bajo costo en la fortaleza del mercado de la compañía, de nuevas regulaciones que son más onerosas para una compañía que para sus competidores, de cambios adversos en los tipos de cambio, entre otras.

IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE ADC

Con el propósito de presentar un resumen respecto a las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de ADC, se realizó en la empresa una reunión donde estuvieron presentes el Director General, Gerente de Servicios, Gerente de Atención a Clientes, Gerente Administrativo, el Responsable de Capacitación y el Jefe de Compras, quienes expresaron sus opiniones concluyéndose de cada aspecto lo siguiente:

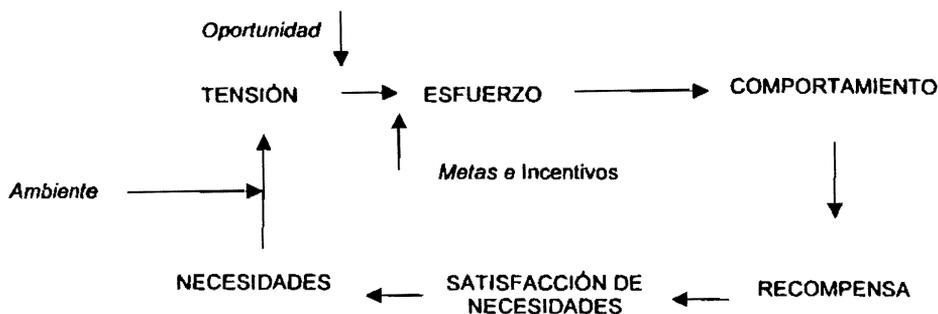
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Proceso de prestación de servicios con calidad.</p> <p>Amplia experiencia en limpieza de oficinas.</p> <p>Prestigio y gran aceptación del nombre de la empresa.</p> <p>Rotación mínima de personal.</p> <p>Amplia capacidad instalada.</p> <p>Flexibilidad en la utilización de productos.</p> <p>En una posición capaz de capitalizar las oportunidades.</p>	<p>Autoridad centralizada (falta delegar autoridad).</p> <p>Inexistencia de una dirección estratégica clara.</p> <p>Carencia de recursos financieros (escasa liquidez)</p> <p>Falta de investigación y desarrollo.</p> <p>Débil red de distribución (plaza principal: área metropolitana y zonas conurbadas).</p> <p>No se tiene una fuerza de ventas.</p> <p>Capacidad instalada ociosa.</p> <p>Falta de programas de capacitación al personal.</p> <p>Dependencia en el suministro de aparatos despachadores de productos (papel, jabón, toallas)</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Amplio potencial de mercado. Mayor penetración en los clientes actuales.</p>	<p>Inestabilidad en la política de salarios mínimos. Fluctuaciones constantes en el tipo de cambio. Desplazamiento por otro proveedor de servicios. Presencia en el mercado de empresas con tecnologías extranjeras. Incremento constante en el precio de los consumibles. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Enfrenta situaciones competitivas desfavorables (crédito de hasta 60 días de la competencia). Sin posibilidad de financiamiento. Restricciones federales, estatales y municipales en materia de prestación de servicios sociales.</p>

LA MOTIVACIÓN

Es la fuerza que actúa sobre la persona para iniciar y orientar su conducta. El punto de partida del ciclo de la motivación son las necesidades, las cuales obligan al individuo a analizar su entorno para buscar oportunidades y establecer metas. Una vez que las metas son establecidas, las personas realizan esfuerzos, desarrollan habilidades y modifican su comportamiento con el propósito de alcanzarlas. Finalmente, cuando la meta es cubierta pueden surgir nuevas necesidades. En la siguiente gráfica se muestra el ciclo de la motivación.

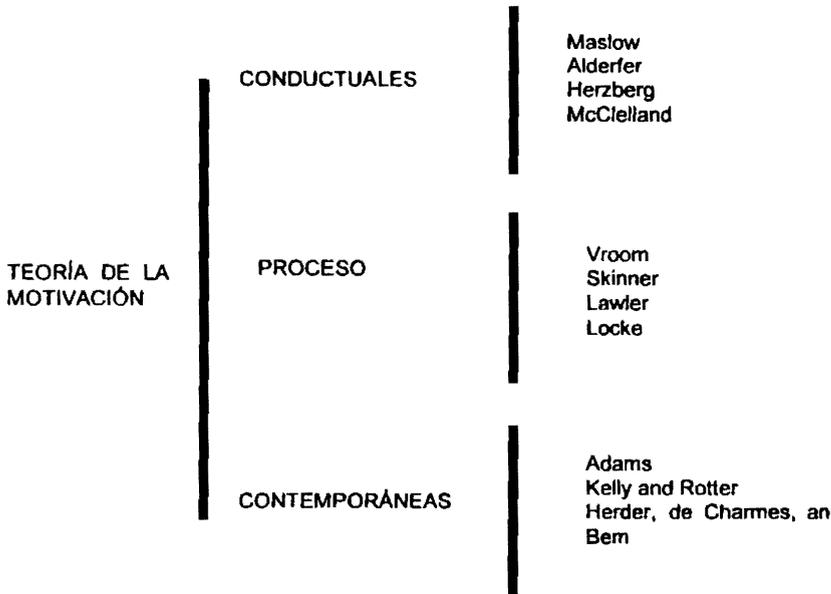
EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN



Fuente Comportamiento humano en el trabajo Davis & Newstrom, McGraw-Hill, p 116

Las teorías de la motivación se dividen en 3 categorías: Las teorías conductuales o de contenido que se enfocan en los factores que orientan y mantienen la conducta, es decir, tratan de determinar las necesidades que motivan a la gente; y las teorías de proceso que estudian la forma de dirigir, mantener y detener la conducta; la tercera categoría es la que resumen aquellas teorías contemporáneas. A continuación se muestra una clasificación a estas teorías, y posteriormente se hace una cita de los que más tienen que ver con el propósito de este trabajo.

CLASIFICACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN



Fuente: Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Ed. Mc-Graw Hill, 1998 p. 169

TEORÍA DE MASLOW. Esta teoría indica que las necesidades del hombre se clasifican en dos grupos:²⁰

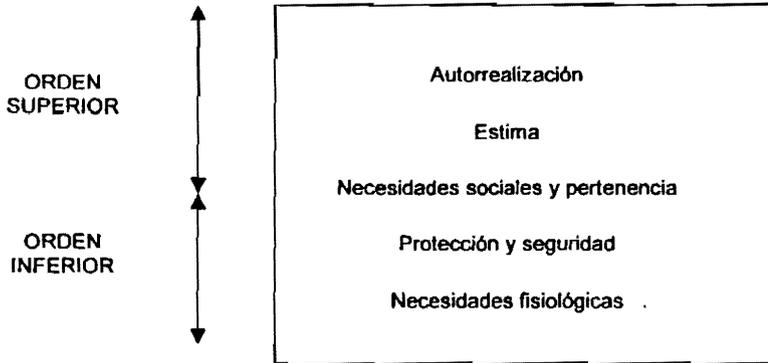
Necesidades del orden inferior: Este grupo cuenta con dos niveles, el primero incluye las necesidades fisiológicas como el alimento, el sueño y el sexo; mientras que el segundo nivel abarca las necesidades de seguridad, tales como la seguridad corporal y económica.

Necesidades de orden superior: Este grupo está compuesto por tres niveles, el primer nivel involucra las necesidades sociales y de pertenencia a grupo; el segundo nivel considera las necesidades de estima; finalmente el tercer nivel trata de las necesidades de autorrealización y desarrollo de todo el potencial de la persona.

Para Maslow, una necesidad satisfecha deja de motivar, por lo tanto solo se puede avanzar hacia las necesidades superiores conforme se satisfagan las necesidades inferiores. Algunos autores recomiendan a los gerentes enfocarse en las necesidades de orden superior, ya que consideran que actualmente las necesidades inferiores están totalmente cubiertas. En la siguiente figura se muestra la jerarquía de necesidades de Maslow.

²⁰ MASLOW, cit por Devia, *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, 1993 Cap 5, p 122

MODELO DE MASLOW



Fuente: Tomado de *Comportamiento humano en el trabajo*, Davis & Newstrom, Cap. 5, p. 122.

TEORÍA ERG DE ALDERFER. Clayton Alderfer propone una jerarquía de necesidades con tres niveles, el primer nivel considera las necesidades de existencia, las cuales se satisfacen por factores como los alimentos, el aire y el sueño; el segundo nivel trata de las necesidades de relación con otras personas; mientras el tercer nivel establece las necesidades de crecimiento, las cuales se satisfacen por las aportaciones creativas y productivas que realiza el individuo.²¹

Al igual que Maslow, Alderfer indica que solo se puede avanzar hacia las necesidades superiores cuando están satisfechas las necesidades inferiores; pero si la persona no logra satisfacer las necesidades de un nivel superior, entonces regresa al nivel anterior como principal motivación.

TEORÍA DE HERZBERG. A través de una investigación de 200 contadores e ingenieros, acerca de las ocasiones en que se sentían más satisfechos e insatisfechos, Herzberg estableció una serie de factores relacionados con el trabajo.²²

Salario	Políticas y reglamentos
Condiciones laborales	Calidad de la supervisión
Seguridad en el puesto	Relaciones interpersonales
Estatus	

Los factores anteriores se denominan factores higiénicos y su ausencia produce insatisfacción porque el ambiente de trabajo no es adecuado. Sin embargo, su existencia no garantiza la motivación, ya que únicamente representan las condiciones mínimas para trabajar.

Al mismo tiempo, Herzberg estableció otros factores a los que llamó motivadores y cuya existencia induce altos niveles de motivación, pero su ausencia no produce insatisfacción. Dichos factores son:

Reto	Logros
Reconocimiento	Posibilidades de progreso
Responsabilidad	Gusto por el trabajo

²¹ ALDERFER, cit. Por Davis, *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, 1993, Cap. 5, p. 127

²² HERZBERG, cit. Por Davis, *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, 1993, Cap. 5, p. 124

TEORÍA DE McCLELLAND. Para McClelland, las necesidades de las personas se aprenden dentro de la sociedad en que viven y algunas de estas son:²³

Necesidades de logro: Esta necesidad motiva a la persona a superar los retos y los obstáculos con el fin de alcanzar las metas, aun cuando las recompensas no sean importantes. Un ejemplo de personas que se motivan por el logro son los alpinistas, ya que para ellos, el reto consiste en alcanzar la cumbre de una montaña, sin importar la existencia de una recompensa económica.

Necesidad de afiliación: Las personas que se motivan a través de esta necesidad, desean relacionarse con los demás, por lo tanto trabajan mejor cuando se reconoce su actitud y cooperación.

Necesidad por el poder: Cuando el individuo desea influir en la vida de las personas y cambiar la situación en la que viven. Los individuos motivados por el poder pueden ser líderes cuando anteponen los intereses de la comunidad a los intereses personales.

Para McClelland, la necesidad de logro puede aprenderse y recomienda proporcionar retroalimentación al trabajador sobre sus resultados, introducir el realismo a todos los asuntos de la compañía, dar ejemplos sobre gente exitosa e incrementar la autoestima del personal.

En cuanto a las teorías de proceso, las cuales tratan de cambiar la conducta del individuo, de entre ellas destacan:

TEORÍA DE SKINNER: Este autor considera que las personas repiten conductas que se traducen en consecuencias positivas y olvidan aquellas cuyas consecuencias son negativas, por tanto, el comportamiento del individuo puede modificarse mediante refuerzos y castigos.²⁴

Refuerzos positivos: Aquellos que incrementan la fuerza y la frecuencia de la conducta deseada. Por ejemplo, felicitar a alguien cuando realiza un buen trabajo, otros refuerzos positivos son la atención, los elogios, el dinero y las vacaciones.

Refuerzos negativos: Aquellas consecuencias que la persona trata de evitar a toda costa. Por ejemplo, cuando un trabajador sale temprano de su casa para evitar el tráfico.

Castigos: Representan una consecuencia negativa por realizar determinado comportamiento, su objetivo es enviar un mensaje de lo que no se debe hacer, pero no garantizan una mejor conducta y provocan resentimientos. Con relación al párrafo anterior, el tráfico representa el castigo por salir tarde de casa.

Algunos programas de reforzamiento son:²⁵

Reforzamiento continuo: Cuando existe una recompensa después de un buen comportamiento.

Reforzamiento parcial: Cuando la recompensa se otorga al final de algunos comportamientos correctos.

Reforzamiento al intervalo de tiempo fijo: La recompensa se otorga a intervalos constantes de buen comportamiento.

Reforzamiento con intervalo de tiempo variable: La recompensa se otorga a intervalos diferentes de buen comportamiento.

²³ McCLELLAND, cit. Pos Gibson & Ivancevich, *Las organizaciones*, McGraw-Hill, 1996, Cap. 5, p. 179.

²⁴ SKINNER, cit. Pos Gibson & Ivancevich, *Las organizaciones*, McGraw-Hill, 1996, Cap. 6, p. 199.

²⁵ DAVIS & NEWSTROM, *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, 1993, Cap. 5, p. 133.

Reforzamiento de radio variable: La recompensa se otorga después de un número variable de buenas acciones.

Para Daniels, además de los refuerzos y castigos, también existe la extinción, la cual se presenta cuando no se entrega un refuerzo positivo a una persona cuyo comportamiento se había reforzado previamente. Por ejemplo, cuando un individuo deposita dinero en una máquina de refrescos y no obtiene nada, probablemente lo intentará de nuevo, pero si no sale nada, entonces dejará de intentarlo.²⁶

TEORÍA DE LA EXPECTATIVA. Para Victor Vroom las personas actúan de acuerdo a las consecuencias de sus actos y la motivación es el producto de tres factores:

Valencia
Expectativa
Instrumentalidad

La valencia es la fuerza con que la persona desea alcanzar una meta, su valor puede ser +1 cuando se desea alcanzar la meta, -1 cuando no se desea alcanzarla y 0 cuando la meta es indiferente. Por otra parte, la expectativa es la fuerza de convicción de que el esfuerzo realizado conducirá a la realización de una tarea o trabajo, el valor de la expectativa varía entre 0 y 1. Finalmente, la instrumentalidad es la visión que tiene la persona de que su trabajo será recompensado y su valor varía entre 0 y 1. El producto de los tres factores tiene como resultado la motivación.²⁷

Motivación = Valencia x Expectativa x Instrumentalidad

Como ejemplo se puede considerar a un empleado que tiene como máximo grado de estudios la preparatoria y que se desempeña como capturista de datos en una institución. Esta persona conoce bien el trabajo que se realiza y sabe que necesita tener un buen desempeño para que la empresa lo considere en sus promociones. Sin embargo, esta persona y la empresa saben de antemano que no puede ser promovido a un cargo superior, ya que para ello se necesita un grado universitario. En este ejemplo la valencia y la expectativa tiene un valor de +1, pero la instrumentalidad tiene un valor 0, por lo tanto la motivación es baja.

El modelo de expectativas nos indica que las personas no solo actúan debido a fuertes impulsos por cubrir sus necesidades, sino que consideran las probabilidades de éxito y la percepción del ambiente que las rodea.

TEORÍA DE LOCKE. Locke considera que la conducta está determinada por las intenciones y los objetivos conscientes, por lo tanto una persona cumple con su trabajo cuando conoce los objetivos a alcanzar y se le proporcionan los recursos necesarios. Con base en esta teoría se desarrollan los programas de fijación de objetivos, que de manera general incluyen los siguientes pasos.²⁸

Diagnóstico: Determinar si se cuenta con el personal y la tecnología para alcanzar los objetivos.

Preparación: Incluye entrenamiento, planes de acción y criterios de evaluación.

Fijación de Objetivos: Resaltar las características del objetivo, de manera que sean comprendidas por el jefe y los empleados.

Revisión Intermedias: Permiten realizar ajustes en los procedimientos y objetivos.

Revisión Final: se comparan los objetivos iniciales con los ajustados y los que finalmente se alcanzaron.

TEORÍA DE LA EQUIDAD. Fue desarrollada por Adams y considera que los empleados siempre están comparando las aportaciones que hacen a la empresa y las recompensas que reciben por su trabajo, contra aportaciones y recompensa de sus compañeras.²⁹

²⁶ DANIELS, *Gerencia del desempeño*, McGraw-Hill, 1993, Cap 3, P. 37.

²⁷ VROOM, cit. Pos. Davis, *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, 1993, Cap 6, p. 147

²⁸ LOCKE, cit. Pos. Gibson & Ivancevich, *Las organizaciones*, McGraw-Hill, 1996, Cap 6 p. 223

²⁹ ADAMS, cit. Pos. Gibson & Ivancevich, *Las organizaciones*, McGraw-Hill, 1996, Cap 6, p. 219

De acuerdo con lo anterior, la desigualdad se presenta cuando la persona considera que recibe muy poco por su trabajo o cuando sus compañeros reciben mayores recompensas por las mismas aportaciones. Algunas formas para restablecer el equilibrio son: trabajar más, exigir mayores recompensas, buscar a otra persona con quien compararse o renunciar.

Esta teoría indica que los empleados no están aislados, sino que pertenecen a grupos con los cuales se identifican y realizan comparaciones, dichas comparaciones tratan de favorecer las características del grupo y atribuir los fracasos a factores externos. Un ejemplo de lo anterior, son los grupos de personas de mayor ambigüedad que favorecen la experiencia y los grupos de jóvenes universitarios que favorecen a la educación.

LIDERAZGO

El Liderazgo es la capacidad de influir sobre las demás personas con la finalidad de alcanzar objetivos comunes. Los líderes deben tener 3 habilidades:³⁰

- **Habilidad Técnica:** Se refiere al conocimiento acerca de un proceso o técnica, tal como los conocimientos sobre Matemáticas, Biología, Administración o Ingeniería.
- **Habilidad Humana:** Es la capacidad para trabajar y relacionarse con otras personas.
- **Habilidad Conceptual:** Es la capacidad para desarrollar una visión amplia y a futuro sobre los procesos y fenómenos que se desarrollan actualmente.

ALGUNAS TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO

TEORÍA DE LOS RASGOS. Se enfoca en las características que poseen los líderes, tales como la inteligencia, personalidad, apariencia y habilidad para dirigir. Esta teoría indica que no es suficiente con poseer solo una característica, sino una combinación de todas ellas, sin embargo, ha sido criticada por no considerar los factores situacionales.³¹

TEORÍA DE LIKERT. Su objetivo es determinar los métodos y principios del liderazgo eficaz, para lo cual se utilizaron los siguientes criterios: productividad, satisfacción en el trabajo, costos, motivación y el ausentismo. Por medio de entrevistas al personal de distintas organizaciones Rensis Likert identificó dos estilos de liderazgo.³²

- **Liderazgo centrado en el trabajo:** Cuando el líder realiza una supervisión muy estricta del trabajo y los métodos utilizados, dejando en segundo plano las relaciones con los empleados.
- **Liderazgo centrado en los empleados:** Cuando se busca crear un ambiente de trabajo y apoyo, que permita la participación de los empleados en la toma de decisiones y la satisfacción de sus necesidades.

Por otra parte, las teorías situacionales analizan la conducta del líder y el ambiente que le rodea, algunas de estas teorías son:

MODELO DE CONTINGENCIA. Fue desarrollado por F. Fiedler quien afirma que el rendimiento de un grupo depende de la interacción entre el estilo de liderazgo y la situación a enfrentar. Bajo este modelo, el estilo de liderazgo puede estar orientado hacia el trabajo, o la relación con los empleados, pero establece la existencia de tres factores situacionales determinantes.³³

³⁰ DAVIS & NEWSTROM, *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, 1993, Cap. 9, p. 235.

³¹ GIBSON & IVANCEVICH, *Las organizaciones*, McGraw-Hill, 1998, Cap. 12, p. 456.

³² LIKERT, *cit. post idem*, Cap. 12, p. 450.

³³ FIEDLER, *cit. post idem*, Davis, *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, 1993, Cap. 9, p. 250.

- **Relaciones líder-miembros:** Está dada por el grado de aceptación, respeto y confianza que sienten los individuos por su líder. Este factor es el más importante, porque si el líder es aceptado, no necesita apoyarse en la estructura del trabajo o en el poder de su puesto para convencer a sus subordinados.
- **Estructura del trabajo:** Incluye la claridad de los objetivos, los medios para alcanzarlos y los conocimientos y habilidades relacionadas con el puesto.
- **Poder en el puesto:** Capacidad para influir en la conducta y la vida de las personas por el hecho de tener una posición de liderazgo; por ejemplo, cuando el supervisor puede recompensar, castigar o recomendar a un empleado.

A continuación se muestra la combinación de estos factores y la forma en que debe actuar el líder para salir adelante junto con su grupo.

Modelo de Contingencia F. Fiedler

SITUACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8
Relaciones líder-miembros	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Pobre	Pobre	Pobre	Pobre
Estructura trabajo	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Poder del puesto	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Estilo del liderazgo	Liderazgo orientado al trabajo			Liderazgo orientado a la relación				Liderazgo al trabajo

Fuente: Tomado de *Las Organizaciones*, Gibson & Ivancevich, McGraw-Hill, Cap. 12, p. 471.

MODELO DE ORIENTACION POR OBJETIVOS: Este modelo se fundamenta en la influencia del líder sobre la percepción que tienen los empleados de los objetivos de trabajo, los métodos para alcanzarlos y oportunidades de desarrollo, es decir:³⁴

- La conducta del líder es eficaz, si los subordinados lo perciben como un medio para satisfacer sus necesidades.
- La conducta del líder es motivadora si logra la satisfacción de las necesidades de los empleados con base en el rendimiento eficaz, por tanto, el líder debe ser un guía y ofrecer métodos y consejos para alcanzar los objetivos y obtener las recompensas.

Bajo este modelo, el comportamiento de líder puede ser: directivo, cuando indica a sus empleados lo que se espera de ellos; apoyar, cuando trata a sus subordinados como iguales; participativo, si considera las sugerencias de su gente y orientado a los logros; si establece retos y busca mejorar el rendimiento.

En cuanto a los aspectos situacionales; son las características de los empleados como el entusiasmo, la confianza y sus conocimientos lo que determina el tipo de líder que necesitan. Además, existen variables de entorno como el tipo de tarea, la estructura de la organización y el espíritu de equipo que pueden motivar o desmotivar al subordinado.

³⁴ GIBSON & IVANCEVICH, *Las organizaciones*, McGraw-Hill, 1996, Cap. 12, p. 475

TEORÍA DE HERSEY-BLANCHARD. Bajo este enfoque, el líder debe analizar a sus subordinados e intuir su disposición, es decir, los conocimientos, habilidades y voluntad para adquirir responsabilidades y dirigir su conducta. Una vez que el líder realiza estos juicios, debe decidir el estilo de liderazgo más adecuado de acuerdo con la siguiente figura.³⁵

Modelo del Liderazgo situacional de Hersey-Blanchard



Fuente: Basado en Las organizaciones de Gibson & Ivancevich, Cap. 12, p. 480

ENFOQUE DE ENLACE VERTICAL DE DIADAS (EVD). Establece que la conducta del líder no puede ser la misma para todos los subordinados, ya que la relación con cada persona es única. Este modelo divide a los subordinados en dos categorías: personal dentro del grupo y personal fuera del grupo.³⁶

El enfoque EVD indica que los líderes tienden a pensar que los miembros dentro del grupo son más capaces, positivos, con un mayor rendimiento y están más satisfechos con las recompensas que reciben. En contraste, se considera que los miembros fuera del grupo detestan el reto, se aburren y terminan por renunciar.

Con base en lo anterior, la conducta del líder está en función de la percepción que tiene de cada empleado, lo que influye en la relación líder-subordinado y por tanto en el rendimiento de ambos.

³⁵ BLANCHARD, cit. por Gibson & Ivancevich. Las organizaciones, McGraw-Hill, 1966, Cap. 12, p. 479
³⁶ *Ibid.*, p. 482.

PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO PRÁCTICO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Opción 1

Cómo prever los posibles cambios estructurales, normativos y de mercado para los próximos 5 años, que podrán afectar la meta de crecimiento de la empresa; asimismo, cómo aprovechar las nuevas oportunidades que se presenten para posicionar a la empresa como líder en el ramo de la limpieza de oficinas públicas.

Opción 2

El número de empresas que concursan en las licitaciones para obtener contratos de limpieza de oficinas públicas, aumenta día a día, lo que amerita prever los posibles cambios estructurales, normativos y de mercado para los próximos cinco años, a efecto de lograr el crecimiento continuo de la empresa y cubrir sus expectativas hasta lograr el liderazgo en el ramo de la limpieza.

OBJETIVO ESPECÍFICO DEL CASO

Identificar tanto las variables que afectan directamente el crecimiento de la empresa como aquellas alternativas que se tienen para prever posibles cambios en el entorno, evaluando las repercusiones que se tendrían en caso de que se modifiquen las condiciones favorables ACTUALES.

OBJETIVO GENERAL DEL CASO

Proporcionar al lector una forma de administrar un negocio orientado a maximizar sus utilidades y mantener un constante ascenso en el mercado, todo ello mediante la identificación de estrategias con las que se hace frente al entorno en el que se desenvuelve.

INSTRUCCIONES

Durante el análisis de la toma de decisiones estratégicas, estructurales y operativas del negocio, plasmadas en el marco referencial, se podrán plantear por parte del lector, una serie de recomendaciones para determinar las oportunidades que se pudieran aprovechar en su momento, asimismo, en cuanto a los esquemas adoptados para el reconocimiento de los trabajadores que se comprometen con el negocio, también se recomienda que se retroalimente el caso con medidas teóricas que pudieran mejorar los resultados que se han obtenido.

Con el ejercicio anterior se tendrá un panorama general para dar respuesta a las preguntas del caso, que se presentan a continuación y que se valorarán en su oportunidad con las medidas propuestas para la solución del problema, identificando las coincidencias en las que se ha puesto especial atención por los directivos del negocio y determinando la importancia de las omisiones.

Con los datos anteriores se estará en posibilidad de analizar constructivamente el modelo de sensibilidad del negocio propuesto en la solución (alternativas y recomendaciones) y establecer si mediante la evaluación del punto de equilibrio se pueden mejorar los resultados esperados utilizando para ello la implantación de estrategias acordes a la realidad por cada evento que se presente.

UNIDAD DE ESTUDIO

ADC Consultores y Servicios S. A. de C. V.

UNIDAD DE ANÁLISIS

Evolución, posicionamiento de mercado y competencia de ADC ante las limitaciones.

TEMA PROPUESTO

ADC Consultores y Servicios, S. A. de C. V., una empresa mexicana dedicada a limpieza de oficinas del Gobierno Federal, y su evolución ante las condiciones de licitaciones públicas.

METODOLOGÍA DEL CASO

La metodología utilizada es la que plantea Robert K. Yin, quien señala: "Un caso de estudio es una investigación empírica que:

- Investiga un fenómeno contemporáneo dentro del contexto del mundo real, cuando,
- Los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes, y en el cual,
- Se usan múltiples fuentes de evidencias.³⁷

El libro de Robert K. Yin titulado "*Case Study Research, Design and Methods*" (Investigación de Estudios de Caso. Diseño y Métodos), trata del diseño y conducción de casos de estudios únicos o múltiples para propósitos de investigación. "Como una estrategia de investigación, el estudio de caso se usa en muchos campos incluyendo:

- Política, ciencia política e investigación de administración pública;
- Psicología de la comunidad y sociología;
- Estudios organizacionales y administrativos;
- Investigación de planes locales y regionales, tal como estudio de planes, vecindario o agencias públicas y
- La conducción de disertaciones y tesis en ciencias sociales y administrativas."³⁸

El estudio del caso tiene por lo menos cuatro aplicaciones diferentes:

- Explicar los vínculos casuales en las intervenciones de la vida real que son muy complejas para el estudio de las estrategias experimentales.
- Describir el contexto de la vida real en la que han ocurrido las intervenciones.
- Beneficiar de un modo descriptivo alguna teoría nueva.
- Explorar situaciones en las cuales las intervenciones se evalúan sin claridad.

"Para el estudio de casos son importantes especialmente cinco componentes de diseño de la investigación:

1. Preguntas de estudio
 2. Las proposiciones, si las hay
 3. Su(s) unidad(es) de análisis
 4. La relación de los datos con las propuestas; y
 5. El criterio para interpretar los resultados"³⁹
1. Preguntas de estudio. Sugiere que las formas de las preguntas sean en términos de quién, qué, dónde, cómo y por qué, proporcionan un importante indicio acerca de la estrategia de investigación más relevante.
 2. Las proposiciones, si las hay. Cada propuesta dirige su atención a algo que debería examinarse en un estudio. Las preguntas cómo y por qué comprenden lo que realmente se quiere contestar, en principio guían el caso de estudio hacia la estrategia apropiada.

³⁷ YIN, K. Robert *Case study research: Design and Methods*. California, Sage Publications, 1991, p. 23.

³⁸ *Ibid.*, p. 23

³⁹ *Ibid.*, p. 29.

3. Su(s) unidad(es) de análisis. Se relaciona con el problema fundamental de definir qué es el "caso".

Por ejemplo, en un estudio clásico, un caso puede ser un individuo. Aquí una persona en lo individual es el caso que se estudia, es decir, ella es la unidad de análisis.

Las proposiciones serán necesarias para identificar la información relevante acerca de este individuo o individuos.

Un caso también puede ser algún evento o entidad que esté menos definido que un sólo individuo. Los casos de estudio se han hecho en torno a decisiones, programas, implementación de procesos y cambios organizacionales.

La definición de la unidad análisis (y por lo tanto del caso) se relaciona con la forma en que se han definido las preguntas iniciales de investigación.

Todas las preguntas deben ser consideradas y respondidas para definir la unidad de análisis y para determinar los límites de la recolección de datos y del análisis.

4. La relación de los datos con las propuestas. Para relacionar los datos con las proposiciones existentes hay muchas formas:

"Una propuesta de enfoque para estudios de caso es "pattern – matching" descrita por Donalds Campell (1975), donde diversas piezas de información del mismo caso puedan ser relacionadas con algunas proposiciones teóricas"⁴⁰

5. El criterio para interpretar los resultados. Actualmente no hay una forma precisa para seleccionar el criterio de interpretación de resultados. Se espera que los diferentes patrones sean lo suficientemente contrastantes, para que los resultados puedan ser interpretados al comparar dos proposiciones opuestas.

Los criterios para juzgar la calidad de los diseños de investigación son:

Validación de la construcción. Estableciendo medidas operacionales correctas para los conceptos estudiados.

Validación interna. (Únicamente para estudios causales o explicatorios, y no para estudios descriptivos o exploratorios), estableciendo una relación causal por medio de la cual ciertas condiciones se muestran conectadas a otras distinguiéndose de falsas relaciones.

Validación externa. Estableciendo el dominio por el cual el descubrimiento del estudio puede ser generalizado.

Confiabilidad. Demostrando que las operaciones de estudio, como el procedimiento de la base de datos pueden repetirse con los mismos resultados."⁴¹

RAZONES PARA REALIZAR EL CASO DE ESTUDIO

Considero que el desarrollar un caso de estudio, me permite aplicar los conocimientos, enseñanzas y las bases teóricas, adquiridas en la Maestría en Administración (Organizaciones) a un caso práctico en particular, en el de ADC, analiza su problemática, se hace un diagnóstico y propone algunas alternativas de solución, recurriendo a la metodología específica, que para un caso de estudio propone Robert K. Yin.

⁴⁰ YIN, K. Robert. *Case Study research: Design and methods*. California. Sage Publications, 1991 p. 33.

⁴¹ *Ibid.*, p. 40-41

"Un caso de estudio surge con la relación teoría-evidencia, que dan como resultado un modelo o caso particular".⁴² La metodología se describe en el capítulo correspondiente, de este trabajo.

PROPÓSITO DEL CASO

El propósito es describir el proceso de aplicación de Planeación Estratégica, las teorías de motivación y los conceptos de liderazgo a la empresa denominada ADC, describir su situación actual en sus principales áreas, particularmente fuerza de trabajo, competencia y su situación financiera con base a un análisis detallado de la información proporcionada por la empresa, realizar un diagnóstico y hacer una propuesta de solución que permita evolucionar y resolver su problemática de posicionamiento de mercado.

A QUIÉN SE DIRIGE EL CASO

A los alumnos y catedráticos de la maestría, para servir de base de discusión sobre el caso práctico de ADC, aquí planteado y sus posibles soluciones.

PREGUNTAS DEL CASO QUE RESPONDEN AL PROBLEMA

PRIMERA Para resolver el problema de crecimiento y liderazgo en el ramo de limpieza de oficinas de gobierno, ¿Cuál sería la plantilla de personal ideal a mantener en forma constante; qué volúmenes de insumos tendrían que adquirirse para abatir costos; y qué estrategias tendrían que aplicarse para optimizar la utilización de la maquinaria y equipo; todo ello sin descuidar la calidad del servicio y el prestigio de la empresa?

SEGUNDA Conforme a los cuadros contenidos en el anexo "B" del apartado de Anexos de este trabajo, que contienen los datos de cada una de las licitaciones en las que se ha participado de 1998 a 2000. ¿Qué elementos se tienen que considerar en cada una de las dependencias y entidades a atender para cotizar con un alto grado de acertividad?

TERCERA Con los antecedentes descritos en el Marco Conceptual del Caso y tomando en cuenta los factores de integración del precio cotizado, incluidos en el anexo "D" del apartado Anexos de este trabajo. ¿Hasta qué punto se puede mantener en operación la empresa en sus compromisos laborales y contractuales en el caso de que se llegaran a modificar las variables de salario, prestaciones o formas de contratación del personal?

CUARTA Utilizando los mismos factores de integración del precio cotizado, incluidos en el anexo "D" del apartado Anexos de este trabajo, en lo referente a porcentajes dedicados a la Mano de Obra, 79%, ¿De qué manera se podría establecer una estrategia de negocio que haga rentable, conforme al porcentaje de utilidad marcado, cada uno de los contratos que se celebren en los próximos 5 años?

⁴² Yin, K. Robert. *Case study Research: Design and methods*. California, Sage Publications, 1991 P. 23

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO DEL CASO

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación surge cuando se tiene conciencia de un problema y nos sentimos impulsados a buscar una solución.⁴³

El objetivo principal de la investigación en la ciencia administrativa es obtener datos validos, confiables y seguros. Solo hay una manera de alcanzar tales objetivos, y esta es el método científico de realizar estudios en el área administrativa.⁴⁴

Toda investigación lleva una serie de pasos además de un proceso a seguir, mismos que nos permiten plantear un resultado o solución

PROBLEMA

La etapa principal de la investigación es identificar el problema. Un problema es un estímulo intelectual por una respuesta en la forma de investigación científica.⁴⁵

La investigación consiste constantemente en tratar problemas originales o estudiar problemas viejos con planteamientos originales.

"Problema" Designa una dificultad que no puede resolverse automáticamente, sino que requiere una investigación conceptual o empírica.

Los problemas humanos son problemas de acción o conocimiento, o estimación, o dicción. En todo problema aparecen ideas de tres clases: El fondo y el generador de problema y su solución si existe.

La declaración del problema de investigación deberá incluir el análisis en sus elementos simples, su alcance y limitaciones y una precisa especificación del significado de todas las palabras importantes para la investigación.⁴⁶

Es así como la parte fundamental de toda investigación es el problema el cual consta de dos partes.⁴⁷

1. **Título del problema.** Es la presentación racional de lo que se investigará precede al plan de la investigación y debe presentar una idea clara y precisa del problema.
2. **Planteamiento del problema.** Se origina a partir de una necesidad de tomar decisiones, el planteamiento establece la dirección del estudio para lograr ciertos objetivos, de manera que los datos pertinentes se recopilan teniendo en la mente esos objetivos a fin de darles el significado que les corresponda.⁴⁸

Tanto el sistema como su macroambiente crean la armazón y las restricciones que definen y dan estructura a los problemas que debe considerar el administrador.

Cabe mencionar que el término sistema se emplea para referirse a la estructura de actividades en la cual el administrador se encuentra para tomar adecuadamente sus decisiones. El ambiente proporciona recursos limitados y oportunidades a la empresa, y la empresa proporciona bienes o servicios que el medio ambiente necesita.

El siguiente esquema nos muestra los elementos indispensables que intervienen en el planteamiento preliminar del problema de investigación.⁴⁹

⁴³ ZORRILLA ARENA, Santiago, *Introducción a la metodología de la Investigación*, Aguilar, León y Cal Editores y Editores, decimo sexta edición, México 1969 p. 52.

⁴⁴ NAGI Namakforoosh, Mohammed, *Metodología de la Investigación*, Segunda reimpresión Urmasa, México, 1988, p. 43.

⁴⁵ *Ibid.*, p. 83

⁴⁶ *Ibid.*, p. 57

⁴⁷ *Ibid.*, p. 65

⁴⁸ APUD, Mario Tamayo en Nagi Namakforoosh, Mohammed, *op. cit.*, p. 85.

⁴⁹ APUD, Silvana Hernández en Zorrilla Arena, Santiago *op. cit.*, p. 94

PLANTEAMIENTO PRELIMINAR DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

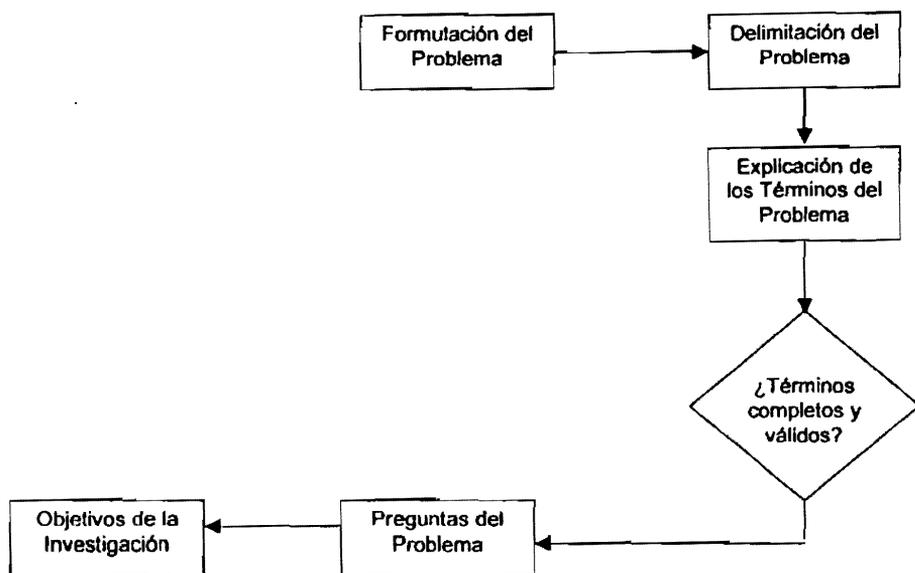
El Problema:	Es una cuestión que se trata de aclarar para ampliar nuestros conocimientos en determinada materia o disciplina	Se resuelve por la vía de la investigación ya sea documental, empírica o ambas.
Planteamiento del problema:	1. Hacer preguntas para saber qué es lo problemático del asunto o cuestión	1. Usando los tópicos
	2. Determinar fines y objetivos	Distinguiendo y jerarquizando: 2.1 Lo que realmente se sabe 2.2 Lo que implica 2.3 Lo que se quiere saber
	3. Justificar el porqué y para qué se quiere estudiar e investigar ese problema	Tomando en cuenta: 3.1 La información que se maneja 3.2 Los esquemas teóricos que se conocen 3.3 Los juicios de valor que se sostienen 3.4 La capacitación metódica y técnica que se tiene 3.5 El tiempo que se dispone

Fuente: APLUD, Susana Hernández en Zorrilla Arenas, Santiago op. cit. p. 94

Un método es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas. Cada clase de problema requiere un conjunto de métodos o técnicas especiales.

El conocimiento científico es, por definición el resultado de la investigación científica, o sea de la investigación realizada con el método y el objetivo de la ciencia.

En el siguiente diagrama podemos ver de una forma gráfica como se puede describir el planteamiento del problema.



JUSTIFICACIÓN

Además de los objetivos y las preguntas de investigación, es necesario justificar las razones que motivaron el estudio. La mayoría de las investigaciones se efectúan con un propósito definido, y este debe ser suficientemente fuerte para justificar la realización.⁵⁰ Los criterios para evaluar el valor potencial de una investigación pueden ser algunos de los siguientes:

1. **Conveniencia.** Su utilidad.
2. **Relevancia Social.** Proyección social y beneficiados.
3. **Implicaciones y prácticas.** Si tiene implicaciones trascendentales para una amplia gama de problemas prácticos.
4. **Valor teórico.** Puede sugerir ideas o recomendaciones a futuros estudios. La información obtenida puede servir para comentar, desarrollar o apoyar una teoría. Los resultados no se conocían antes.
5. **Utilidad Metodológica.** Ayuda a crear un instrumento para recolectar y/o analizar datos. Ayuda a la definición de un concepto.

También se puede decir que la justificación del problema consiste en fundamentar los criterios y supuestos en que se basa el tema.⁵¹ Complementando los puntos anteriores se puede indicar lo siguiente:

Evaluar la importancia social del estudio, en términos de actualidad, influencia y gravedad del problema e identificar los usos posibles de la investigación.

⁵⁰ HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar, *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana de México, S. A. de C. V., 1991 p. 25

⁵¹ ANGELES, Emisio, Munich Lourdes, *Métodos y Técnicas de Investigación*, Edil Trillas 4ª Reimpresión, México, 1997 p. 18.

Identificar la solución de los problemas con carácter de inmediata solución que la investigación detectaría.

Mencionar las necesidades institucionales que resolverían aquellas investigaciones propiciadas por el gobierno o la iniciativa privada.

Referir los intereses que influyeron en la elección del tema y el problema de investigación.

ALTERNATIVAS

Se supone identificar conceptos o acciones que podrían reducir o eliminar la diferencia entre la situación real y la situación deseada. En otras palabras, supone identificar soluciones para el problema.⁵²

El aspecto de desarrollar alternativas se relaciona con los procesos humanos de inventiva e innovación; es algo que sucede más difícilmente a las fórmulas que otros aspectos de análisis de los problemas presentan. La mejor forma de abordarlo es proporcionarle condiciones conducentes al pensamiento creativo y seleccionar a personas que posean una imaginación creativa. Para que las alternativas tengan un significado, es necesario que alguna predicción indique las consecuencias probables que puedan acontecer al adoptar varios cursos de acción.⁵³ Pueden tomarse en consideración las siguientes tres formas, para obtener los resultados:

- a) Mediante estimaciones y adivinanzas
- b) Mediante el método experimental
- c) Mediante el conocimiento establecido por las teorías

VALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

Una vez que se ha organizado satisfactoriamente la información que indique los resultados probables de varias alternativas, el siguiente paso es la comparación de las alternativas, esto implica que los resultados se comparen en función de los objetivos establecidos; dicha comparación tiene el propósito de determinar cuál es la alternativa que más satisfactoriamente cumpla con los objetivos deseados.⁵⁴

Es evidente que los objetivos y los valores éticos son factores críticos en la etapa de la comparación de las alternativas.

Existen diferentes tipos de situaciones de decisión de la alternativa adecuada a cualquier caso, es importante mencionar cada una de éstas, ya que cualquier tipo de situación conduce a un proceso de elección perceptiblemente distinto.⁵⁵

Primer Tipo. Alternativa Conspicua; estas situaciones se caracterizan por la disponibilidad de una alternativa aceptable y conspicua. El comportamiento típico de estas situaciones es la aceptación e instrumentación de dicha alternativa disponible.

Segundo Tipo: Es aquel donde se cuenta con varias soluciones alternativas y donde es importante la calidad de la solución.

Tercer Tipo: Ocurre cuando la etapa de la generación de alternativas no identifica una solución que sea aceptable y se tienen tres opciones:

1. Podemos reducir nuestras aspiraciones o las aspiraciones de las personas que nos presentaron el problema, es decir, podemos reducir los requerimientos mínimos, de manera que una alternativa que ya habíamos rechazado se convierte en aceptable.
2. Podemos continuar la búsqueda de alternativas, hasta encontrar alguna que sea aceptable.
3. Podemos intentar diseñar una alternativa aceptable.

⁵² P. Huber, George, *Toma de Decisiones en la Gerencia*, Edil, Trillas México 1984, p. 79.

⁵³ PAUL RHEAULT, Jean, *Introducción a la Teoría de Decisiones con Aplicaciones para la Administración*, Urussa, novena reimpresión, México, 1990, p. 33.

⁵⁴ *Ibid.*, p. 35

⁵⁵ P. Huber, George, *op. cit.*, p. 30

Esta última se suele emplear cuando es poco probable, que alguna alternativa prefabricada satisfaga los requerimientos a las condiciones restrictivas. Hay dos esfuerzos relacionados con el proceso de decisión, el de identificar y el de escoger entre los componentes para la solución que se está diseñando.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Finalmente, una vez tomada la decisión de la alternativa base, es aconsejable que se vuelva a estudiar la situación para asegurarse de que se han considerado adecuadamente todos los aspectos importantes. Esto quiere decir, que será de gran importancia planificar y realizar las actividades que deben tener lugar para la solución elegida.

Al principio de la instrumentación de la alternativa elegida, se observan frecuentemente algunas tendencias de reducción de efectividad que pueden ser:

- a) La tendencia a no asegurar la comprensión de lo que necesita hacerse
- b) La tendencia a no asegurar la aceptación o motivación de lo que necesita hacerse
- c) La tendencia de no proporcionarse los recursos adecuados para lo que necesita hacerse

No hay que perder de vista que en cualquier alternativa se encuentran involucradas un grupo de personas que apoyarán a generar el resultado de la misma, por eso es de gran importancia, tener previstos los puntos antes mencionados y lograr así no perderse en alguno de ellos.

CONCLUSIÓN

En la conclusión se puede considerar todos los resultados obtenidos sin esperar que siempre éstos sean satisfactorios, en ciertas ocasiones la alternativa escogida e instrumentada cuidadosamente presenta condiciones imprevistas que ocasionan que sea una solución menos efectiva de lo que se pensó durante el paso de elección.

Cuando esta comparación indica una diferencia importante entre la situación real y la deseada, tenemos un problema y vuelve a comenzar el proceso de solución.

Es importante mencionar al final de todo el proceso, la situación a la que se llegó y como mejoró o afectó la actual situación de la empresa.

METODOLOGÍA PARA ESTE CASO

El caso debe ser leído en forma detallada con el propósito de lograr un conocimiento general sobre los aspectos relevantes que se incluyen, así como los requerimientos y posibles preguntas que emanan del mismo. En la lectura, debe determinarse cuál es el problema principal a resolver, e identificar la información relevante que esté alrededor de este problema y que pueda llevar al análisis de la solución adoptada.

Posteriormente, de la recopilación y estudio de la teoría que se ha desarrollado con respecto al tema central y que aun se encuentra vigente, determinando cuales aspectos son necesarios para incluir en el Marco Conceptual para la solución del problema, se determinará cuales de los instrumentos contenidos se adaptan al marco del Modelo de Sensibilidad. Con este estudio se establecen las posibles soluciones teóricas del caso.

Cada una de las posibles soluciones (alternativas y recomendaciones) deben ser evaluadas de acuerdo con la información disponible y las circunstancias del caso, con el objeto de establecer si lo propuesto como estrategias para hacer frente a la realidad del negocio, es lo apropiado.

Luego de determinar si la solución que se considera es la más apropiada, ésta se evalúa de acuerdo con la información disponible del caso, con el propósito de confirmar que realmente sea la mejor solución y que se ajusta a las circunstancias del caso, es conveniente elaborar algunos flujos de caja con determinados importes de fondeo para validar los resultados que se obtendrían en cada caso.

Al final se podrán comprobar las decisiones tomadas por los directivos de ADC, Consultores y Servicios, S.A. de C.V., con respecto a las posibles soluciones teóricas, identificando las coincidencias y las discrepancias, en su caso, se determinarán los errores estratégicos en los que se pudiera haber involucrado la empresa.

VARIABLES

Para analizar la repercusión del marco normativo para la adjudicación de contratos entre el sector gobierno y las empresas pequeñas que prestan servicios de limpieza, se analizarán dos variables:

- La influencia del precio en la adjudicación de contratos en la Administración Pública Federal, y
- La responsabilidad de los Servidores Públicos cuando asignan un contrato a una postura distinta a la más baja (más barata).

Por otra parte, se analizará el Marco Jurídico, desde el punto de vista tributario, identificando las variables que influyen en la vida de las empresas:

- Influencia de la falta del pago de contribuciones federales (ISR, IVA y 2% al Activo)
- Influencia de la falta del pago de contribuciones por prestaciones (IMSS, SAR, INFONAVIT)
- Influencia de la falta del pago de contribuciones locales (2% sobre nóminas y apertura Delegacional)

SOLUCIÓN PROPUESTA

Dentro del documento en la parte del Marco de Referencia, de este documento se plantean algunas preguntas de carácter relevante, consistentes en:

- 1.- Cómo obtener el equipo suficiente para el primer contrato?
- 2.- Cómo contratar personal para montar el servicio en el RAN?
- 3.- Conviene contratar al personal de la empresa saliente de los inmuebles en donde se prestará el servicio?
- 4.- De dónde conviene conseguir personal?
- 5.- Se puede pagar al personal saliente de la empresa anterior?
- 6.- Cómo obtener el material, determinando la fuente de financiamiento?

En sí se buscaba contar con 63 personas para montar el primer servicio ganado por licitación pública, para ello se establecieron desde el inicio de actividades una serie de principios (objetivos) que deben ser cumplidos de manera inflexible dentro de la organización cuando se monta un servicio.

Es conveniente señalar, que cada uno de los servicios a montar ya no requieren un conocimiento de la forma de operar en la actividad propia del negocio (la limpieza), sino en la forma de administrar los recursos.

Los principios (objetivos) son los siguientes, por área de responsabilidad:

EN MATERIA DE LICITACIONES

- Participar sólo en aquellas licitaciones de más de 50 elementos y menores a 150
- No participar en licitaciones que rebasen el techo presupuestal del flujo de cada mes
- Sólo se destinará el 9% del ingreso a materiales; las licitaciones que demanden más material no son tomadas en cuenta
- Participar en las licitaciones en las que el número de elementos se concentre en el menor número de inmuebles

EN MATERIA DE CONTROL DE PERSONAL

- Contratar personal con experiencia
- Procurar que nuestra oferta salarial sea mejor al último ingreso del trabajador
- Contratar personal por tiempo fijo y obra determinada
- Instituir un sistema de ahorro de un día de salario mínimo quincenal por trabajador que aporta la empresa
- Con el fondo del ahorro se instaura un sistema de préstamos al personal, con recuperación de un interés bajo, pero que se reparte entre el personal
- Otorgamiento de prestaciones con un manejo planeado

EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

- Elaborar videoprogramas de capacitación
- Impartir programas de capacitación con reconocimiento

EN MATERIA DE RELACIONES CON LOS PROVEEDORES

- Mantener comunicación estrecha que propicie el compromiso
- Propiciar fuentes de financiamiento

Estas acciones reales que son derivadas de los principios fundamentales del negocio deben incorporarse y adecuarse a los métodos de trabajo que consisten en un **Servicio de calidad y con utilidad tripartita para las oficinas, para el supervisor del sector donde se presta el servicio y una utilidad que se traduce en pesos para el negocio.**

Las acciones anteriores, se pueden poner en práctica si se promueve un estricto uso de **Flujo de caja** que es la herramienta principal con la que se promueven las acciones que deben realizarse, una planeación fiscal y financiera del negocio y un objetivo particular específico, crecer a un ritmo sostenido previsto desde y hasta 5 años.

Los obstáculos de crecimiento disminuyen cuando se ha previsto lo que se desea del mercado y éste debe adecuarse a nuestras necesidades, por lo que la forma de cotización estará en función de lo que deseamos y esperamos como ingreso, determinando a nuestros competidores.

El pago de las prestaciones es una consecuencia de la forma en la que participamos y cotizamos en cada una de las licitaciones.

Las formas de financiamiento pueden ser previstas con antelación a que ocurran los hechos y los eventos en los que se sufrirán crisis estarán en función de las acciones que tengamos que realizar con nuestros supervisores, determinando hacer asociaciones que nos permitan avanzar en el objetivo de nuestro negocio, haciéndonos llegar de información oportuna que nos permita atender nuestras necesidades y las de ellos de manera anticipada para que los flujos de efectivo no se detengan y permitan la evolución apropiada del negocio.

La competencia será una forma de hacernos crecer, por que de ellos siempre estaremos atentos buscando alianzas que nos ayuden a mejorar y que nos permitan hacer propuestas acordes a la realidad del mercado.

El negocio es atractivo y se pueden maximizar las utilidades con aciertos en la toma de las decisiones de manera apropiada, pero esto se logra contando con la información oportuna que no dé posibilidad a error, y se obtengan mejores beneficios para nuestro negocio.

El contador del negocio deberá estar al tanto de los cambios en la miscelánea fiscal que nos ayude a mejorar el rendimiento de las utilidades, lo que se logra si la información se maneja de manera apropiada.

RESPUESTA A LA PRIMERA PREGUNTA: Para resolver el problema de crecimiento y liderazgo en el ramo de limpieza de oficinas de gobierno, ¿Cuál sería la plantilla de personal ideal a mantener en forma constante; qué volúmenes de insumos tendrían que adquirirse para abatir costos; y qué estrategias tendrían que aplicarse para optimizar la utilización de la maquinaria y equipo, todo ello sin descuidar la calidad del servicio y el prestigio de la empresa?

Considerando que el sector gubernamental no se modifique en cuanto a número de inmuebles y por lo tanto en número de licitaciones que promueve año con año; tendríamos que se puede participar en 135 eventos anualmente, lo cual representa el 100%, mismos que en promedio demandan 68 personas de limpieza por evento, lo que representa un total de 9180 empleados de limpieza a nivel local (Distrito Federal); de esta demanda, ADC ha logrado ofertar 660 trabajadores que tiene en nómina en un plazo de 4 años. Lo que se comprueba con la tendencia que se indica en el anexo C del Apartado de Anexos de este trabajo, denominado "Determinación del Crecimiento de ADC".

Si se toma en cuenta que ADC tiene 660 empleados de limpieza (7% de la demanda potencial en el D.F.) y que se tiene como meta crecer a un ritmo del 55% anual en los próximos 5 años, se obtienen los siguientes resultados esperados:

Año	Crecimiento	Personal
2000	ACTUAL	660
2001	55%	1023
2002	55%	1585
2003	55%	2458
2004	55%	3809
2005	55%	5904

Si el pronóstico de crecimiento se cristaliza en realidad y las condiciones del mercado facilitan las cosas para que esto se realice, para el año 2005 se tendría una plantilla de 5904 empleados que representarían ingresos

mensuales de 14.169 millones de pesos (a razón de \$80.00 diarios por elemento) que superan en 9.5 veces el ingreso actual de ADC.

Para manejar esta plantilla esperada, el personal administrativo y equipo de cómputo que actualmente se tiene, debe considerar una estructura piramidal en la que los supervisores desempeñan una función y juegan un papel primordial, debido a que habría que hacer delegación de funciones para desconcentrar el control del personal de limpieza.

Por otra parte, se debe tomar en cuenta la forma en la que se liquidarán quincenalmente los salarios y el pago de cuotas e impuestos, con el propósito de manejar la menor cantidad de efectivo posible; para ello se tendrían que celebrar convenios con las instituciones bancarias para cubrir los salarios vía depósito bancario, mediante el sistema de tarjeta de débito y las cuotas del IMSS, INFONAVIT y SAR, por transferencias bancarias, dejando sólo el pago de impuestos para que se realizará por cheque cruzado a favor de la instancia que corresponda.

El manejo con los proveedores tendría que establecerse bajo bases diferentes que promuevan la apertura de créditos blandos y que la forma de pago se realice mediante cheque posfechado que mejoren el flujo y manejo de efectivo.

Sin embargo, mantener una nómina de 5904 trabajadores implica altas responsabilidades a cuidar en materia de:

- Forma de reclutamiento de personal
- Contratación de personal
- Adiestramiento y capacitación
- Otorgamiento de prestaciones
- Manejo de estímulos
- Compromiso con la empresa

El número de empleados puede ser de cien o mil, sin embargo el número no determina el liderazgo o el crecimiento, lo que realmente influye son las estrategias que se apliquen para que el personal genere el compromiso suficiente, que redunde en que la empresa participe, en el mercado, con la calidad máxima para que sus clientes muestren el grado real de satisfacción, que haga que la empresa sea reconocida, generando el prestigio ideal para que se proyecte como la mejor del ramo y con ello se faciliten las condiciones que influyen en los funcionarios al elaborar un análisis de ofertas presentadas, con el ánimo de que el fallo que pronuncien, se vea favorecido por sus juicios.

En la medida en que se tienen más compromisos, se demandan más recursos materiales para satisfacer esa demanda y en consecuencia se tiene la facilidad de que al comprar más se establezcan otras condiciones de negocio con los proveedores; en la actualidad se cuenta con una cartera de proveedores que han establecido las condiciones de venta y que a lo largo de estos 4 años, se han familiarizado con el cumplimiento de ADC a sus compromisos. La tarea al ir creciendo será estrechar los lazos con ellos para que en cuanto se demanden más recursos materiales ellos faciliten las condiciones de suministro, entrando a estrategias de cero mercancías (productos) en almacén, lo que permite manejarlos con entregas JUST IN TIME en los almacenes (bodegas) de los clientes, obteniendo de este modo economías en cuanto a productos de baja rotación.

Para definir las estrategias de entrega en último destino, será necesario que se determinen las demandas de materiales que se establecen en los contratos como suministro mínimo, de forma periódica, a manera de que nuestros proveedores nos entreguen JUST IN TIME, conforme a los plazos que se pacten en los contratos y que el volumen de compra sea aprovechado para que disminuyan los precios en la medida en la que se dé el surtimiento, haciendo cortes mensuales de lo entregado.

Los beneficios que esto acarrea son multifuncionales, porque se sustituyen áreas de almacenaje por áreas de trabajo, el equipo de transporte se destina a otras funciones y el personal que controla las entradas y salidas de almacén es ocupado para otros fines, mientras que la función la desarrolla el proveedor y los custodios de los materiales recibidos son los mismos supervisores que se harán cargo del manejo presupuestal de los recursos asignados al ámbito de su contrato celebrado con el cliente, dejando la función de control de erogaciones en manos de los responsables de la contabilidad.

El equipo de trabajo es responsabilidad de los supervisores, mediante una partida asignada para mantenimiento, se tiene control de que éste se mantenga en operación, dando libertad a los supervisores de que el remanente de la partida sea utilidad a tomar, en cuanto termine el contrato. De esta manera se tienen asignaciones destinadas al equipamiento de inversión y el resultado será de mejoramiento de utilidades.

La definición de las estrategias debe irse adaptando en la medida en la que se va creciendo, de forma tal que debe hacerse frente a los problemas que se vayan presentando, con soluciones a largo plazo y con medidas correctivas que prevean la reincidencia de su presentación.

Un área de auditoría que aplique revisiones esporádicas a los supervisores y jefes de grupo o piso, permitirá evaluar periódicamente si las políticas dictadas desde la alta dirección, están siendo atendidas de la forma en la que se establecieron; la determinación de medidas preventivas y correctivas hará que se ajusten las desviaciones que se pudieran presentar.

En la medida de crecimiento, se estará en posibilidad de que los servicios sean atendidos por gerentes de área que faciliten las operaciones de seguimiento de atención a los clientes y que se liquiden los compromisos que se vayan generando, de igual forma estas personas tendrían la obligación de hacer seguimiento a la facturación, para contar con los recursos suficientes, estableciendo áreas de responsabilidad por proyectos.

RESPUESTA A LA SEGUNDA PREGUNTA: Conforme a los cuadros contenidos en el anexo "B" del apartado Anexos de este trabajo, que contienen los datos de cada una de las licitaciones en las que se ha participado de 1998 a 2000. ¿Qué elementos se tienen que considerar en cada una de las Dependencias y Entidades a atender para contar con un alto grado de acertividad?

El propósito de la pregunta se orienta a atender parte de la solución del problema; se debe considerar que el proyecto de empresa que se desea, es de una empresa líder en el mercado de Limpieza de Oficinas de Gobierno, para ello se ha propuesto crecer a un ritmo del 55% anual, lo que se proyecta de la siguiente manera:

Año	No. de Contratos	Incremento %
2000	8	- 0 -
2001	12	.55
2002	19	.55
2003	30	.55
2004	46	.55
2005	72	.55

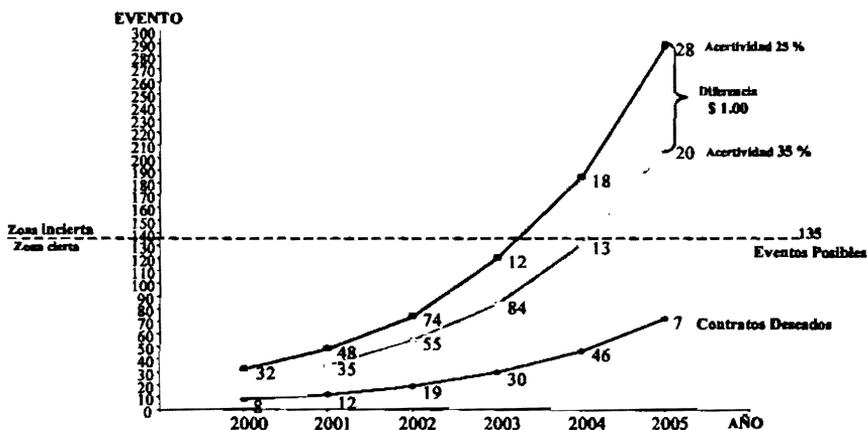
Si tomamos en cuenta la premisa expuesta en el Marco Referencial, relativa a que en el Distrito Federal las dependencias y entidades del Gobierno Federal que convocan mediante licitación pública a participar en concursos de asignación de contratos de limpieza de oficinas, es de 135 eventos anuales, en promedio, independientes cada uno y que el resto de estos eventos se realizan por otros mecanismos que normativamente se encuentran contemplados en el Marco Jurídico Reglamentario del artículo 134 Constitucional, referentes a Invitación Restringida y Adjudicación Directa, tenemos que entender que el comportamiento del crecimiento con respecto al grado de acertividad para obtener la adjudicación de los contratos, se comportaría de la siguiente manera:

Año	Contratos deseados	Porcentaje de crecimiento	Eventos anuales	Eventos a participar		Porcentaje de Acertividad	
				A	B	A	B
2000	8	- 0 -	135	32	- 0 -	.25	- 0 -
2001	12	.55	135	48	35	.25	.35
2002	19	.55	135	74	55	.25	.35
2003	30	.55	135	120	84	.25	.35
2004	46	.55	135	184	131	.25	.35
2005	72	.55	135	288	207	.25	.35

Conforme al cuadro anterior y partiendo de que nuestra muestra se mantiene en las condiciones actuales, sin que se modifiquen las condiciones de número de eventos en que se pueden presentar convocatorias y tampoco la forma en la que cotizan nuestros competidores, las posibilidades de que la meta deseada de crecer al 55% se presente, no se estaría cumpliendo, debido principalmente, a que a partir del año 2004 con un grado de acertividad del 25%, el número de eventos en el que tendríamos que participar rebasa la realidad de nuestro mercado que es de 135 y en el caso de que el grado de acertividad lo incrementáramos al 35% a partir del año 2005, el número de eventos también supera la realidad.

Por consiguiente, es necesario considerar la modificación de las políticas establecidas por la empresa con relación a los tipos de licitación en los que participa; esto quiere decir, que en la medida en la que se pretenda crecer con el porcentaje establecido se deberán cubrir más eventos de convocatoria sin la restricción del número de personas o elementos necesarios para dar el servicio y tampoco considerar la política relativa al número de inmuebles.1

De otra manera, se puede intentar mejorar el porcentaje de acertividad disminuyendo el precio, para ser más competitivo, reduciendo en \$1.00 nuestras ofertas, lo que ocasiona: 1.- El incremento de acertividad del 25 al 35%, 2.- el número de eventos a los que hay que registrarse es menor cada año para alcanzar la meta, y 3.- debe cuidarse el aspecto de que la reducción sólo afecte el rubro de prestaciones y en la misma proporción en el rubro de utilidad del negocio, con el propósito de hacer compartido entre la empresa (su utilidad) y los trabajadores (su ingreso) el propósito de realización de la meta.



De esta forma se tiene que en ambos casos, la meta deseada no se podrá alcanzar debido a dos factores principalmente, por un lado la competencia y por el otro, la integración del precio y el número de eventos que se presentan anualmente, lo cual nos permite observar con estos dos espectros que con el grado de acertividad dado por las condiciones actuales, será imposible alcanzar el crecimiento deseado y que para lograrlo se debe mejorar la condición de cotización y el número de eventos en los que se participa conforme a la siguiente tabla, que deriva de los eventos en los que se participó de 1998 a 2000.

Licitaciones en las que se ha participado de 1998 a 2000

SENSIBILIDAD A DISMINUIR \$ 1.00

No.	Número de Licitación	Propuestas		Concursantes	Diferencia ganadora	Eventos ganados	Dif. Con Prop. superiores a \$ 55.00	Contratos vigentes	Monto propuesto en concurso	Disminución propuesta	Nuevo monto de propuestas	Margen para ganar	Número de posibles éxitos
		ADC	Más cercana										
1	LPN 11310001-001-99	58.12	61.60	3	(3.48)	1	3.12		58.12	1.00	57.12	(4.48)	1
2	LPN 00010051-003-99	50.99	58.66	5	(7.67)	2	(4.01)	1	50.99	1.00	49.99	(8.67)	2
3	LPN 04340001-001-99	67.00	68.00	4	(1.00)	3	12.00	2	67.00	1.00	66.00	(2.00)	3
4	LPN 00020036-002-99	49.61	51.00	7	(1.39)	4	(5.39)		49.61	1.00	48.61	(2.39)	4
5	LPN 00600001-001-99	62.02	65.03	4	(3.01)	5	7.02	3	62.02	1.00	61.02	(4.01)	5
6	LPN 00006001-001-99	65.67	61.98	5	3.69				65.67	1.00	64.67	2.69	
7	LPN 00027001-002-99	64.95	54.67	8	10.28				64.95	1.00	63.95	9.28	
8	LPN 10315002-002-99	56.02	55.67	5	0.35				56.02	1.00	55.02	(0.65)	6
9	LPN 15100001-003-99	53.04	49.05	12	3.99				53.04	1.00	52.04	2.99	
10	LPN 00019003-045-98	55.50	46.74	9	8.76				55.50	1.00	54.50	7.76	
11	LPN 06800001-017-98	53.90	43.97	12	9.93				53.90	1.00	52.90	8.93	
12	LPN 30001067-002-99	52.39	51.24	5	1.15				52.39	1.00	51.39	0.15	
13	LPN 00009010-062-98	52.84	52.67	8	0.17				52.84	1.00	51.84	(0.83)	7
14	LPN 16101113-010-98	56.50	54.98	8	1.52				56.50	1.00	55.50	0.52	
15	LPN 15111001-017-98	57.00	48.93	6	8.07				57.00	1.00	56.00	7.07	
16	LPN DIF-98-06-OC			2	-								
17	LPN 1131001-002-00	69.93	70.95	2	(1.02)	6	14.93	4	69.93	1.00	68.93	(2.02)	8
18	LPN 06100001-003-00	73.69	71.10	6	2.59				73.69	1.00	72.69	1.59	
19	LPN 00020036-003-00	58.26	59.92	6	(1.66)	7	3.26	5	58.26	1.00	57.26	(2.66)	9
20	LPN 00006001-002-00	69.51	73.78	8	(4.27)	8	14.51	6	69.51	1.00	68.51	(5.27)	10
21	LPN 00006001-002-00	86.00	84.15	5	1.85				86.00	1.00	85.00	0.85	
22	LPN 00006001-002-00	80.00	78.54	6	1.46				80.00	1.00	78.00	0.46	
23	LPN 04340001-013-99	75.29	64.29	5	11.00				75.29	1.00	74.29	10.00	
24	LPN 06131012-021-99	57.03	56.90	11	0.13				57.03	1.00	56.03	(0.87)	11
25	LPN 06111001-007-99	69.44	71.23	5	(1.79)	9	14.44	7	69.44	1.00	68.44	(2.79)	12
26	LPN 00021001-016-99	67.46	75.00	5	(7.54)	10	12.46	8	67.46	1.00	66.46	(6.54)	13
27	LPN 00912001-015-99	79.91	79.31	4	0.60				79.91	1.00	78.91	(0.40)	14
28	LPN 00015001-015-99	56.88	54.00	8	2.86				56.88	1.00	55.88	1.86	
29	LPN 00018001-033-99	64.16	60.26	4	3.90				64.16	1.00	63.16	2.90	
30	LPN FCE-11249001-009-99	89.71	89.49	5	0.22				89.71	1.00	88.71	(0.78)	15
31	LPN ALDF-02-2000	63.50	62.69	4	0.81				63.50	1.00	62.50	(0.19)	16
32	LPN 15111001-013-99	84.54	68.90	2	15.74				84.54	1.00	83.54	14.74	
								0.26					0.36

EVENTOS QUE SE GANAN, CON DIFERENCIA MENOS A \$1.00, LO CUAL IMPLICA QUE AL PRINCIPIO LA ACERTIVIDAD SEA DEL 52%

En la tabla anterior se consideró como variable disminuir el monto de la cotización presentada en cada caso por ADC, en \$1.00 mejorando su condición con respecto a la propuesta inmediata siguiente, lo que implica una disminución en nuestra utilidad y prestaciones de alrededor del 1%; de esta forma se estaría en condiciones de lograr una acertividad del 35% que provocaría tener el crecimiento deseado del 55% hasta el año 2004; logrando penetrar el mercado hasta la tercera parte del mismo, y aclarando que a partir del año 2005 la meta implicaría el posicionamiento de la empresa en la obtención del 50% del mercado en el Distrito Federal.

RESPUESTA A LA TERCERA PREGUNTA: Con los antecedentes descritos en el Marco Conceptual del Caso y tomando en cuenta los factores de integración del precio cotizado, incluidos en el anexo "D" del apartado Anexos de este trabajo, ¿hasta qué punto se puede mantener en operación la empresa en sus compromisos laborales y contractuales en el caso de que se llegaran a modificar las variables del salario, prestaciones o forma de contratación de personal?

Considerando que ADC participa con montos integrados por porcentajes en cada una de las licitaciones en las que interviene de manera uniforme, y que los porcentajes son los siguientes:

Concepto	%	Integración	
Mano de obra	46	79%	Salario y Prestaciones
Prestaciones	33		
Insumos	11	14%	Materiales
Equipo	3		
Indirectos	4	4%	Gastos Administrativos
Utilidad	3	3%	Utilidad

Se observó en la respuesta a la segunda pregunta, que al mover \$1.00 en las cotizaciones, disminuyendo este importe en el ingreso que se espera por concepto de precio de la prestación del servicio, la sensibilidad en cuanto a la acertividad de lograr el número de contratos es directamente proporcional al porcentaje que resulta (10%), o sea, que con la variación de disminuir \$1.00 en nuestras ofertas de costo diario por elemento, aumentaremos el grado de acertividad del 25 al 35%, lo cual hace notar que el número de eventos a los que nos debemos inscribir para participar, será menor si mejoramos las propuestas.

Pero ahora debemos ver como repercute ese peso (\$1.00), en nuestros resultados de utilidad esperada o en el ingreso al personal.

Para precisar la respuesta a esta pregunta y modelarla gráficamente, pretendiendo demostrar la factibilidad y resistencia a los fenómenos del entorno de la empresa en cuestión, se presenta la siguiente tabla:

Los salarios mínimos se han modificado anualmente y en ocasiones en más de una vez al año, como se muestra en el siguiente cuadro:

Año	Zona A Salario M.G.	Porcentaje de variación	Importe de la variación	Observaciones
1992	13.30			13,300.00 cambio a nuevos pesos
1993	14.27	0.07	0.97	14,270.00 cambio a nuevos pesos
1994	15.27	0.07	1.00	
1995	16.34	0.07	1.07	01/01/95 al 31/03/95
	18.30	0.11	1.96	01/04/95 al 03/12/95
	20.15	0.09	1.85	04/12/95 al 31/12/95
1996	20.15			31/12/95 al 31/03/96
	22.60	0.11	2.45	01/04/96 al 02/12/96
	26.45	0.15	3.85	03/12/96 al 31/12/96
1997	26.45			
1998	30.20	0.12	3.75	01/01/98 al 01/12/98
	34.45	0.12	4.25	02/12/98 al 31/12/98
1999	34.45			
2000	37.90	0.09	3.45	

Con los datos anteriores, nuestra empresa, al formular las propuestas económicas, se plantea dos interrogantes:

1. ¿Quiénes participan en la licitación del caso y a cuánto asciende el precio que se paga en el año inmediato anterior al de la licitación?
2. ¿Qué incremento al salario mínimo se espera y en qué mes se podría presentar?

Con las respuestas a estas preguntas, se tienen las premisas fundamentales para formular las propuestas económicas que se presentarán, las cuales deben ser complementadas con los requerimientos de la convocante, que se estipulan en las bases de la licitación.

El precio de esta manera estará determinado por lo que la Dependencia o Entidad, está pagando al momento de comprar las bases y que corresponde al proceso concursal del año anterior, y a partir de este parámetro, la propuesta se formulará aplicando los porcentajes indicados en el anexo "D" del apartado de Anexos de este trabajo, conforme al porcentaje de insumos que tenemos determinado, valoraremos si los requerimientos solicitados en las bases, corresponde a una realidad económica o lo que se pretende por la Dependencia o Entidad es disfrazar una adquisición de consumibles en el servicio.

Los equipos generalmente son propuestos conforme a nuestra oferta técnica, para el desarrollo de las actividades, por lo que no deberá variar sustancialmente; sin embargo, en algunas ocasiones, se presentan en las bases de licitación los programas de trabajo indicando la frecuencia en la que se aplicarán algunos procesos de pulido, lavado, limpiado o aspirado, lo que provoca que en función a los requerimientos, se precise algún ajuste en el número de equipo y materiales utilizados, repercutiendo ello en el importe y porcentaje que se tiene determinado como política.

Por lo tanto se tiene que:

CONCEPTO	PORCENTAJE	MONTO
Mano de obra	46	37.90
Prestaciones	33	12.51
Insumos	11	4.17
Equipo	3	1.14
Indirectos	4	1.52
Utilidad	3	1.14
TOTAL	100	58.37

Se debe tomar en cuenta que nuestras propuestas económicas deberán, en todos los casos, estar por encima de los \$58.37, porque esto nos permite pagarle al empleado el salario mínimo y otorgarle las prestaciones de ley que se integran como ya se indicó en el presente trabajo; por el 21% de IMSS, 5% de INFONAVIT, 2% SAR y 2% de Pago de Impuestos sobre Nómina, teniendo \$1.14 para incentivar al personal.

En el supuesto caso, de que los incentivos deban repercutir en el salario de mayor forma, se continúa con la estrategia de cubrir sólo del 30 al 40% de prestaciones, de acuerdo a nuestra política de asignación en nómina.

Sin descuidar que el riesgo que se toma por mantener la política de esta manera es de:

$$\text{RIESGO} = \frac{\text{DAÑO}}{\text{FA}}$$

Donde FA es la probabilidad de que nos practiquen una revisión, personal del IMSS y que nos multe por el personal que no tenemos en nómina al momento de la revisión.

$$\text{RIESGO} = \frac{1.96}{.10} =$$

De esta manera sabemos que el riesgo que tenemos de pagar las cuotas del IMSS del personal que damos de baja eventual es del 19.60% el cual podemos correr. Considerando que el factor de probabilidad de una auditoria es del 10%

Pero concretando la pregunta, qué sucede cuando ocurren circunstancias de orden económico que provocan un ajuste al salario mínimo, no contemplado en nuestras propuestas económicas; supongamos que en una licitación participamos con determinado importe y éste puede verse afectado, tal es el caso del contrato marcado con 2 en la respuesta a la segunda pregunta.

Considerando: contrato 2

Licitación	Propuesta ADC	Núm. Elementos	Monto de la propuesta anual
LPN 0434 0001-001-99	67.00	22	\$ 442.200

Con esta información se tiene un flujo esperado de la forma siguiente para el 2000:

Flujo de caja de la empresa ADC, Consultores y Servicios
Proyecciones para la licitación 434

Egresos

Concepto		Mar-00	Abr-00	May-00	Jun-00	Jul-00	Ago-00	Sep-00	Oct-00	Nov-00	Dic-00	Total	Ene-01	Total
Salarios	P	25,01	25,014	25,014	25,014	25,014	25,014	25,014	25,014	25,014	25,014	250,140		
Imss	P	5,25	5,253	5,253	5,253	5,253	5,253	5,253	5,253	5,253	5,253	52,529		
Infonavit	P	1,25	1,251	1,251	1,251	1,251	1,251	1,251	1,251	1,251	1,251	12,507		
Sar	P	50	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5,003		
2% nóminas	P	50	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5,003		

Beneficios que al final del año 2000, debemos obtener un rendimiento o utilidad del 10% aproximadamente, debido fundamentalmente a que la revolución de la inversión inicial durante los 10 meses de duración del contrato nos mejora el resultado esperado a \$13,266 más las economías por falta del personal y la utilización de la política de prestaciones; sin embargo, en el remoto pero probable caso de que por las circunstancias políticas y económicas del país y en razón de que el salario mínimo se ajustó en el 9% en el mes de enero de 2000, se podría presentar un ajuste después de las elecciones para Presidente y Gobernador del Distrito Federal en el mes de septiembre y este incremento se podría presentar del orden del 10% por las revisiones de los contratos colectivos de maestros, líneas de aviación y Petróleos Mexicanos en agosto, lo que presionaría la economía, además de que la burbuja inflacionaria por la paridad del peso dólar, tendría efectos en los precios, por lo que en tal circunstancia se tendría la siguiente repercusión en el resultado esperado:

Flujo de caja de la empresa ADC Consultores y Servicios
Proyecciones para la licitación 434

Egresos

Concepto		Mar-00	Abr-00	May-00	Jun-00	Jul-00	Ago-00	Sep-00	Oct-00	Nov-00	Dic-00	Total	Ene-01
Salarios	P	25,01	25,014	25,014	25,014	25,014	25,014	27,522	27,522	27,522	27,522	260,172	
Imas	P	5,25	5,253	5,253	5,253	5,253	5,253	5,780	5,780	5,780	5,780	54,636	
Infonavit	P	1,25	1,251	1,251	1,251	1,251	1,251	1,376	1,376	1,376	1,376	13,009	

Resultando que, con el simple hecho de que se ajuste el salario, las prestaciones tienen una repercusión y consiguientemente el resultado por el incremento en 4 meses, o sea el 40% del tiempo que debería durar el mismo, lo hace tan sensible que nuestro resultado en términos estrictos, pasa de positivo a negativo, como se puede apreciar en nuestro flujo presentado, donde los egresos varían de \$ 420,948 a \$ 434,993, lo que repercute directamente en la utilidad del negocio.

Es importante señalar, que no se han incluido en el flujo de efectivos, los porcentajes de incrementos en los materiales que podrían afectar más al rendimiento de nuestro negocio; y por otra parte, debe resaltarse que los flujos presentados, no están elaborados con el 100% de las prestaciones, lo que en caso de que se violentara el riesgo, la posibilidad de pérdida se manifiesta de manera importante.

RESPUESTA A LA CUARTA PREGUNTA: Respuesta a la cuarta pregunta formulada respecto a que utilizando los mismos factores de integración de precio cotizado, incluidos en el Anexo "D" del apartado Anexos de este trabajo, en lo referente a los porcentajes dedicados a la mano de obra, 79%, ¿De qué manera se podría establecer una estrategia de negocio que haga rentable, conforme al porcentaje de utilidad marcado, cada uno de los contratos que se celebren en los próximos 5 años?

Dentro del Marco Referencial del caso, en el apartado "Principales obstáculos de crecimiento" se analizó primeramente la forma de cotización que utiliza ADC, del cual se concluyó a manera de presentación, que su política de estructura de precios está determinada por porcentajes; ADC se encuentra localizada dentro del 68%

de las empresas que cotizan su precio en menos de lo requerido como mínimo para cubrir todos los compromisos de Ley, dando respuesta a los requerimientos que solicitan las convocantes y tomando en cuenta el monto que se liquida a la empresa que presta el servicio durante el proceso licitatorio; lo cual quiere decir, que por el procedimiento de competencia, se ha hecho necesario que se cuiden aspectos de sueldo y requerimientos del cliente, aunque en algunas ocasiones, se descuida el aspecto tributario o se planifica de forma tal que se puedan diferir los pagos al máximo posible.

Cuidar el precio que se oferta resulta indispensable para mantener un grado de acertividad en la obtención de los contratos, del orden del 25%, de aquellos en los que se participa, habiendo demostrado que de 32 eventos en los que se intervino, 8 resultaron con fallo a favor de la empresa.

Saber cuáles serán los requerimientos del convocante, anticipadamente y saber cuánto se está liquidando a la empresa que presta el servicio, es de vital importancia para la toma de la decisión en cuanto al precio que se podrá establecer como propuesta; esta información aunada con otra de carácter no menos relevante forman el criterio de lo atractivo que resulta una licitación, la información adicional es por ejemplo: la superficie por piso, cuantos privados existen por piso, cuantos tienen alfombra, cual es la superficie de madera y otros; sin embargo, esta información puede ser no importante en el supuesto caso de que las demandas de servicio estén por encima de lo que se puede pagar en una dependencia o entidad.

En el mismo apartado al que se ha hecho referencia al inicio, se analizó como punto 2, el Pago de Prestaciones, y se determinó que la realidad jurídica implica cotizar con un mínimo de \$78.58 más IVA por elemento/día, con lo cual se tendrían los recursos suficientes para pagar el salario mínimo con todas las prestaciones de Ley al 100% y otorgando un monto de \$7.00 diarios como compensación para incentivar al personal; dejando una utilidad del 3% del monto enflujado, lo cual representa aproximadamente el 10% del monto contratado.

Las implicaciones de ofertar un precio no acorde, son extremadamente peligrosas para la empresa, porque como ya se analizó en la respuesta a la segunda pregunta de este trabajo, en el supuesto caso de pretender ganar más contratos de los eventos en los que se participa, se tiene que si se logra disminuir \$1.00 en las propuestas económicas, se obtiene un incremento en el grado de acertividad del orden del 10%, lo que representa que se podrían ganar hasta 11 contratos en el caso de que se participara en 32 eventos; esto quiere decir que el grado de aciertos se incrementa de forma desproporcionada a la realidad económica de las propuestas económicas, toda vez que el precio se castiga y ello repercute en el ingreso de los trabajadores y en la utilidad del negocio. Pero en sentido inverso como se explica en la respuesta de la pregunta tercera, si se presentan variables de orden económico que influyan en un incremento del costo de la mano de obra, con tan solo el 10% de incremento la empresa se ubica en situación de quiebra.

Con lo anterior, habría de evaluarse la posibilidad de incrementar nuestras cotizaciones hasta los \$78.58 pesos por elemento/día, con el propósito de obtener un ingreso suficiente que facilite el pago de todas las prestaciones de Ley, pero que en la realidad afectaría la posibilidad de obtener el número de contratos deseados y, consecuentemente el ingreso se vería afectado por el importe contratado en forma anual. La disyuntiva es de grandes beneficios o dificultades para la empresa, fundamentalmente por la necesidad que se tiene de cumplir con los compromisos de las convocantes y por otra parte de apegarse estrictamente al marco jurídico que regula la relación entre proveedores y entidades o dependencias del gobierno federal.

Las políticas de la empresa están definidas en función de lo que se requiere y lo que se desea, para ello se han definido estrategias acordes a este crecimiento, en ADC se espera ir creciendo en cuanto a número de contratos, personal y rendimiento del negocio a un ritmo tal que en los próximos 5 años se debe tener a la empresa en posición de haber penetrado el mercado de forma que se tengan contratados servicios del orden del 50% de lo que se demanda, para lo cual el diseño de las estrategias de crecimiento contemplan por una parte, tener un grado de acertividad en cuanto al éxito de lograr los contratos deseados, como el que los elementos (recurso humano) se haya preparado para hacerle frente al compromiso, estableciendo para tal efecto, que una parte de lo que se deja en el camino como castigo en el precio, lo pone la empresa de su utilidad y la otra la pone el trabajador vía prestaciones o en el mismo ingreso, con la figura de salario, pero siempre en partes iguales en cuanto a porcentajes.

Las estrategias que se han analizado en el presente trabajo, permiten claramente contar con un panorama de empresa que tiene éxito y que ha logrado mantenerse en el mercado con un crecimiento sostenido del 50% anual, como se puede observar en las gráficas que se presentan en el anexo "C" "Determinación de crecimiento de ADC" del apartado Anexos; sin embargo el factor de riesgo con el que se ha trabajado desde el inicio, pone a la empresa en una situación de incertidumbre de demasiado peligro, por que si bien es cierto, las utilidades del negocio han permitido que se vaya creciendo a ese ritmo, también es cierto que una auditoría por parte de las autoridades de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) no se ha presentado, lo que en su momento hubiera provocado una erogación por concepto de pago de cuotas no cubiertas o pago de recargos por las contribuciones efectuadas en forma extemporánea y en su caso omitidas.

La necesidad de encuadrarse en el supuesto de estar liquidando oportunamente las contribuciones y las cuotas de forma total, se irá presentando de forma más exigente en la medida en la que la empresa vaya posicionándose en el mercado, toda vez que será más visible y vulnerable a demandas por parte de los trabajadores que al saber que están en la empresa líder del ramo, buscarán obtener mejores beneficios.

La mecánica con la que debe hacerse frente al futuro estará orientada a que se vayan modificando las condiciones en las que se participa en los concursos o licitaciones, por lo que deberá trabajarse con los funcionarios que formulan o elaboran las bases de licitación, con el propósito de que incluyan en las mismas, condiciones que favorezcan la elevación de los precios, basados en que se cubran al 100% las prestaciones de Ley a los trabajadores que prestan el servicio; esta condición se puede incluir como requisito en las bases de licitación, sin que se contravenga ninguna de las disposiciones actuales, pero que servirían para que las empresas tuvieran que presentar mensualmente su liquidación de seguridad social (IMSS), como requisito para proceder al trámite de pago, con ello se obligaría a las empresas a que tengan a su personal inscrito en el seguro social y, consecuentemente, el importe deberán reflejarlo en las cotizaciones, situación que hace que el precio se ajuste de manera natural.

Por otra parte, debe trabajarse estrechamente con los funcionarios supervisores del servicio, con el propósito de que determine la calidad y cantidad de los suministros utilizados en la prestación del mismo, con el fin de que en las próximas licitaciones se vayan ajustando los requerimientos hacia condiciones más ventajosas, que permitan hacer que las empresas tengan políticas de austeridad, pero siempre orientadas a la satisfacción del cliente, situación que se logra, si se establecen requisitos especiales en las licitaciones que influyan en que a los trabajadores se les proporcionen los utensilios necesarios para dar cumplimiento a su compromiso de manera más eficiente, utilizando tecnología de punta en materia de equipo y herramientas.

Debe tomarse en cuenta, que desde el mes de marzo de 1996, se emitieron los Lineamientos para el oportuno y estricto cumplimiento del régimen jurídico de las adquisiciones, arrendamientos, prestación de servicios de cualquier naturaleza, obras públicas y servicios relacionadas con éstas; y en el mes de octubre del mismo año se perfeccionaron algunas omisiones, dando claridad a algunos supuestos que daban flexibilidad a la elaboración de las bases de licitación.

En los documentos señalados en el párrafo anterior, se precisan las restricciones a las que deben sujetarse los servidores públicos al elaborar las convocatorias y bases, con el propósito de que no se incluyan en ellas requisitos excesivos que limiten la participación de concursantes, por lo que resultará difícil de convencer a los funcionarios de que se incluyan aquellos que pudieran determinar la entrada de empresas que estén en condiciones de proponer ofertas acordes a los que se desea.

Es importante señalar, que modificar estas dos variables, (que participen empresas que liquiden el 100% de las prestaciones y que desempeñen la función de limpieza con el equipo idóneo), repercute sustancialmente en la formulación de ofertas y consecuentemente en el precio que se proponga, lo que hará que se incremente el precio de manera natural, haciendo cierto el que contar con fallos a favor de la empresa con precios razonables se tengan por una parte los recursos para pagar el 100% de las prestaciones y que en consecuencia se pueda asegurar la utilidad con la que se participa y que de forma singular permitirá que se obtenga la misma, corriendo el riesgo sólo de los ajustes de salario mínimo, en tanto no se modifique la forma de contratación de personal para prestar el servicio, que ahora se ha vuelto un grito a voces por todas partes, en las que se hace del conocimiento, y en lo futuro será indispensable modificar la Ley Federal del Trabajo, para dar paso a que se cubran los sueldos por hora, como el régimen de los Estados Unidos de Norteamérica.

Se tiene entonces, que es fundamental para que se presenten condiciones ventajosas que aseguren el beneficio esperado, el que en las licitaciones que se publiquen, sólo participen aquellas empresas que resultaran solventes a los requisitos establecidos en las bases y que éticamente, distribuyan el ingreso conforme a los que disponen los ordenamientos legales, con estas acciones deberán quedarse en el camino aquellas empresas que no se ajusten a la realidad jurídica y en consecuencia puedan ser eliminadas de la competencia a la que se hace necesario se ajusten las empresas que participan en el marco jurídico del Artículo 134 Constitucional.

ANÁLISIS DE LAS OPCIONES PROPUESTAS

La toma de decisiones enfocadas a resolver el problema que enfrenta ADC – crecimiento -, para posicionarse en el mercado, se basa específicamente en técnicas cuantitativas avanzadas, como el uso de modelos basados en la computación⁵⁶ o el sistema de contabilidad de la empresa, para evaluar las razones financieras presentes y pasadas o la utilidad en cada uno de los proyectos y como en la propuesta de solución, una proyección de importancia, mediante el uso del flujo de caja⁵⁷, puede evitar problemas de liquidez.

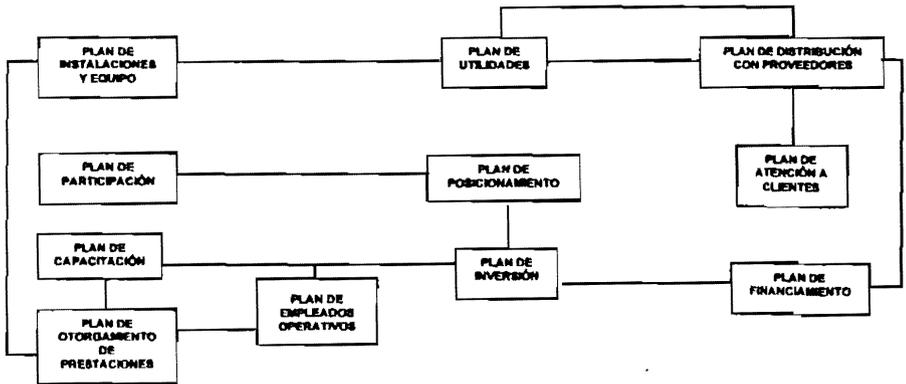
Existen modelos de técnicas cuantitativas, más avanzadas o modernas como son los de Programación Lineal o el usado en este caso, un Modelo de Sensibilidad, en el que se moviliza la probabilidad de éxito en un concurso mediante el incremento o decremento del monto con el que se puede participar, según sean las empresas inscritas en cada concurso.

Lo importante para ADC es lograr una penetración en el mercado que solo demanda aproximadamente 150 contratos de prestación de servicios de limpieza al año, y que de la posibilidad de obtener el número de contratos deseados, se maximicen las utilidades esperadas, con el incremento anual proyectado.

La situación deseada para los próximos 5 años es muy ambiciosa, debe considerar las acciones de la competencia, sin olvidar que el número de empresas importantes es de 65, número que se determinó en función de los contratos obtenidos por cada una y el número de empleados, ambas situaciones reflejan el volumen de operación anual; ADC se ha propuesto crecer a un ritmo del 40% anual, con respecto al año anterior, lo que obliga a ser más acertada en la participación de concursos para obtener la adjudicación.

Para ello se adoptó el modelo de programación funcional a mediano plazo, sugerido por ALFRED FRIEDRICH, en su libro *"Planning in a German Steel Company"*, Long Range Planning, de diciembre de 1972, en la página 82 y reproducido por George A Steiner⁵⁸.

LA PROGRAMACIÓN A MEDIANO PLAZO PARA ADC



Fuente. Adaptado del modelo de Programación funcional, sugerido por Alfred Friedrich.

Para ello en la propuesta de solución, se inicia señalando una serie de reglas, que establecieron los planes indicados en el cuadro anterior, que responde a la programación a Mediano Plazo, se indican las reglas en materia de licitaciones, de control de personal, de capacitación y adiestramiento y en materia de relación con los proveedores.

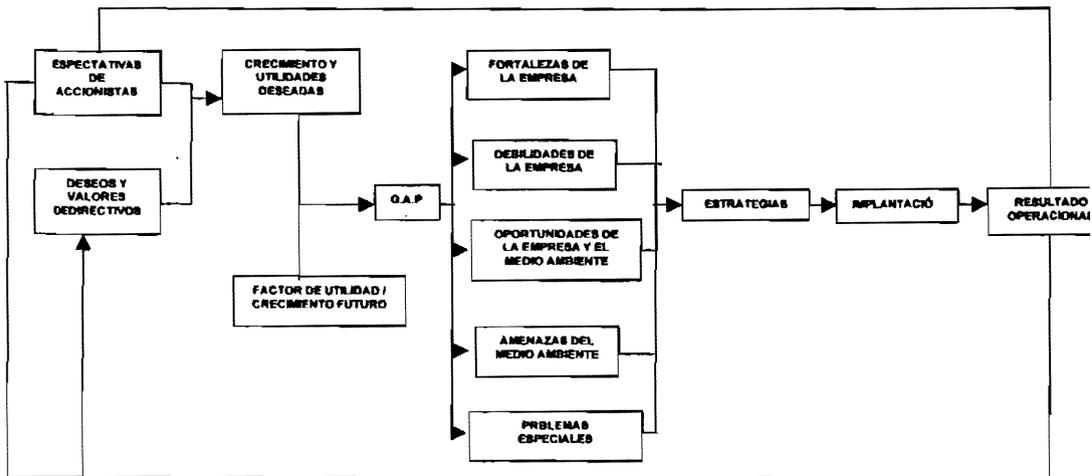
⁵⁶ STEINER, George A. *Planificación Estratégica*, Ed. CFCGA, 1980 Cap. 15 p. 242

⁵⁷ *Ibid.* p. 246 y 247

⁵⁸ *Ibid.* Cap. 12, p. 106

En su momento se identificaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de ADC, siguiendo el modelo propuesto como análisis SWOT, (acrónimo en inglés que significa en sus iniciales lo mismo), que propone Thompson, Arthur Jr., en su libro "Dirección y Administración Estratégicas", con lo que ahora se tiene la posibilidad de estructurar el modelo de ADC en materia de planeación estratégica enfocado en el análisis "GAP" que propone George A. Steiner en el libro ya referido, modelo que adaptado a las necesidades de la empresa, queda de la siguiente forma.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ENFOCADO EN EL ANÁLISIS "GAP"



La solución propuesta es una de muchas formas en las que se puede tener éxito en el negocio y aprovechar el atractivo descrito en el Marco Referencial, se sabe que los modelos en materia de Planeación Estratégica, manejo de personal y utilización de recursos financieros son variados, sin embargo la gráfica de crecimiento con pronóstico al año 2001, indicada como anexo C en este documento (Página 111) muestra claramente el resultado operacional obtenido en años anteriores.

Finalmente, es muy importante hacer énfasis en la formulación de las preguntas que se incorporaron en este caso y valorar su representatividad y efectos en el objetivo de la empresa y el resultado operacional que se espera.

Por ello, en la primera pregunta se indican las referencias de las variables dependientes, de la toma de decisiones que tienen efecto en el resultado esperado, se analiza el tamaño de la plantilla de personal y como ya se indicó en el Marco Referencial, el problema que implican los despidos (indemnizaciones) o en su caso, la antigüedad que generan. Del mismo modelo se analiza la forma en la que se pueden obtener los insumos para prestar el servicio disminuyendo el actual porcentaje que se estima en cada propuesta.

En la segunda pregunta, se hace un análisis de la información obtenida producto de cada uno de los concursos, para conocer la ESTRATEGIA de los competidores, prestadores de servicio de limpieza y se propone un modelo de sensibilidad para incrementar el grado o probabilidad de acertar con las propuestas de la empresa.

En la tercera pregunta se analizan las variables del medio ambiente que puedan afectar a la empresa gravemente, si se sufren cambios radicales y se propone estar vigilando el comportamiento, con flujos de caja que pronostiquen el futuro en cuanto a la forma de hacer frente a los compromisos contraídos y que se formalicen; y finalmente en la cuarta pregunta, se regresa a el objetivo de todo negocio, se propone de manera empírica, una forma de maximizar las utilidades, creciendo al ritmo propuesto.

CONCLUCSIÓN Y RECOMENDACIONES

En el presente trabajo se ha dado a conocer el panorama completo de la Empresa ADC, Consultores y Servicios S.A. de C.V., presentando las Estrategias Administrativas que ha utilizado en su Planeación Estratégica para lograr el *objetivo* de crecer a un ritmo mayor al 50% de forma anual, lo que le ha permitido posicionarse en el mercado con más de 65 Empresas de su ramo, a las cuales ha logrado desplazar, ubicándose con un 7% de la demanda actual en cuanto a número de trabajadores, y con el 6% en cuanto al número de licitaciones que se presentan.

Su *objetivo* principal de prestar servicios profesionales dirigidos al sector Público, establecido desde el origen no se ha desviado de ninguna forma con propósitos distintos para los que fue creada; participar en el mercado de limpieza de oficinas de gobierno, prestando un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de sus clientes, formó parte de su *filosofía* desde hace 4 años, y crear empleos con ingresos razonables para que sus trabajadores se sientan parte de la empresa, fue parte de la *misión* que se propuso al inicio de sus actividades.

El *reto* seguirá siendo mantenerse en el mercado con un crecimiento sostenido mayor al 50%, para lo cual deberá constantemente adaptarse a las demandas del sector público en cuanto a limpieza se refiere.

El *know how* de la empresa se proporcionó en el Marco Conceptual del Caso, iniciando con las estrategias desarrolladas en cuanto a participación en licitaciones, contratación de personal, compromiso con los proveedores, otorgamiento de prestaciones, responsabilidad con los clientes y el compromiso de evolución, todo ello enmarcado en la situación jurídica a la que se enfrenta ADC.

Los *principales obstáculos* de crecimiento también se analizaron desde el punto de vista de la forma de cotización en las propuestas que se tienen que formular para el gobierno en sus distintos eventos de licitación, el pago de prestaciones a los trabajadores como principal obstáculo por el marco jurídico desarrollado en materia laboral y la escasez de recursos que ingresan a la empresa vía facturación, fueron evaluados para determinar las estrategias necesarias que facilitan la liquidación de este concepto. Asimismo se analizaron las principales fuentes de financiamiento y la forma en la que ADC ha establecido líneas para poder acceder a estas formas de financiamiento; la falta de mano de obra para desarrollar la actividad a la que se dedica la empresa y la competencia en el mercado, así como los funcionarios corruptos, formaron parte de las diferentes líneas definidas por la alta dirección de la empresa para hacerle frente a este tipo de problemas.

El manejo del cash flow (flujo de caja) como herramienta principal para prever contingencias en cuanto a compromisos y el ritmo en el que los ingresos se presentan, se estableció como instrumento fundamental de ejercicio cotidiano en la empresa para determinar las necesidades presentes y futuras.

La identificación de la fuerza de trabajo requerida, así como el establecimiento de perfiles de puesto necesarios para desempeñar la función, se analizó de manera detallada para determinar los factores que influyen en el tipo de personas que se requiere contratar en este tipo de negocios.

Al final se detallaron los principales proveedores y competidores en los cuales se está moviendo el negocio, determinando cual es el atractivo del mismo para que se logre continuar en la misma línea de mantener la filosofía y la misión del negocio produciendo el máximo rendimiento en las utilidades que se generan.

El problema presentado en este documento se basó en: cómo prevenir los posibles cambios estructurales, normativos y de mercado para los próximos 5 años, que podrían afectar la meta de crecimiento de la empresa; asimismo cómo aprovechar las nuevas oportunidades que se presenten para posicionar a la empresa como líder en el ramo de la limpieza de oficinas publicas, para lo cual se han detallado algunas posibles soluciones y alternativas recomendadas para lograr la meta deseada.

Con el *modelo de sensibilidad* descrito en las respuestas que se dieron a las cuatro interrogantes generadas a raíz del problema, se puede concluir que la empresa podrá llegar a 72 contratos de los eventos posibles que se pueden presentar cada año y que la competencia se irá haciendo cada día más difícil, en la medida en la que se participe en más números de eventos, haciendo imposible que logre llegar a más del 56% del personal

demandado para la limpieza de oficinas, para lo cual deberá participar en lo futuro en más de 131 eventos con el propósito de lograr la meta deseada.

Sin embargo también se definen en las respuestas, estrategias nuevas que irán conformando un nuevo know how de la empresa, dejando atrás cada día políticas que le impidan continuar su crecimiento acelerado, pero adoptando nuevas formas de distribución del ingreso y de las funciones que actualmente se tienen concentradas en la alta dirección.

Los cambios que se puedan presentar en el esquema normativo o entre otros el incremento o modificación del salario mínimo, la forma de contratación y los cambios en las dependencias de gobierno por el nuevo sexenio, marcarán la pauta y el futuro de muchos de los negocios que hoy forman parte de la competencia.

Las modificaciones en las contribuciones fiscales y las prestaciones consagradas en la Ley Federal del Trabajo facilitarán o implicarán nuevos obstáculos de crecimiento para los negocios que se mantienen en el giro de la limpieza de oficinas.

ANEXOS

A) Registro de concursos en los que se participó (servicios 98/99 - 99/00)	74
B) Análisis de cada licitación de 1998 a 2000	78
C) Determinación de crecimiento de ADC (gráfico)	111
D) Integración del precio propuesto en porcentajes	112
E) Estructura de porcentaje de reconocimientos aplicados al salario real	113

A) REGISTRO DE CONCURSOS PARTICIPADOS

ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V. REGISTRO DE CONCURSOS PARTICIPADOS (SERVICIOS 98/99)

CONVOCANTE	PERIODO	CONCURSO	TIPO DE SERVICIO	OFERTA ADC		OFERTA GANADORA
1 INEA	01-ABR/31 DIC-99	L.P.N. 11310001-001-99	CON HABILITACIÓN	\$ 68.12	1° LUGAR	\$ 68.12 ADC CONSULTORES Y SERVICIOS
2 SECOFI	01-MAR-99/31 DIC-00	L.P.N. 00010051-003-99	SIN HABILITACIÓN	\$ 60.99	1° LUGAR	\$ 60.99 ADC CONSULTORES Y SERVICIOS
3 INMER	01-MAR/31 DIC-99	L.P.N. 04340001-001-99	CON HABILITACIÓN	\$ 67.00	1° LUGAR	\$ 67.00 ADC CONSULTORES Y SERVICIOS
4 BEDESOL	01-MAR/31 DIC-99	L.P.N. 00020038-002-99	SIN HABILITACIÓN	\$ 48.81	1° LUGAR	\$ 48.81 ADC CONSULTORES Y SERVICIOS
5 C.M.B.V.	01-MAR/31 DIC-99	L.P.N. 06100001-001-99	CON HABILITACIÓN	\$ 62.02	1° LUGAR	\$ 62.02 ADC CONSULTORES Y SERVICIOS
6 SHCP	01-MAR/31 DIC-99	L.P.N. 00006001-001-99	CON HABILITACIÓN	\$ 65.67	3° LUGAR	\$ 61.98 PROMOCIONES VAP
7 SECODAM	01-MAR-99/31 DIC-00	L.P.N. 00027001-002-99	CON HABILITACIÓN	*** \$ 64.95	2° LUGAR	\$ 54.67 LIMPIEZA EN EXCELENCIA
8 PROFESO	16-FEB/31 DIC-99	L.P.N. 10315002-002-99	CON HABILITACIÓN	\$ 56.02	3° LUGAR	\$ 55.87 MACRO-CLIM
9 FIFONAFE	16-FEB/15 FEB-00	L.P.N. 16100001-003-99	SIN HABILITACIÓN	\$ 53.04	6° LUGAR	\$ 49.05 MANTENIMIENTO MOBAZ
10 SECRETARÍA DE ENERGÍA	01-FEB/31 DIC-00	L.P.N. 00018003-045-98	SIN HABILITACIÓN	\$ 55.50	2° LUGAR	\$ 46.74 LIMPIEZA MONTE BLANCO
11 PATRONATO DEL AHORRO NAL.	01-FEB/31 DIC-99	L.P.N. 08800001-017-98	SIN HABILITACIÓN	\$ 53.90	4° LUGAR	\$ 43.97 SERV. EXPRESS-INN
12 SECRETARÍA DE FINANZAS D.F.	29-ENE/31 DIC-99	L.P.N. 30001057-002-99	SIN HABILITACIÓN	\$ 52.38	2° LUGAR	\$ 51.24 LIMPIEZA TEC. EN HOSP. E INMB.
13 SCT	01-ENE/31 DIC-00	L.P.N. 00009010-002-98	CON HABILITACIÓN	** \$ 52.84	2° LUGAR	\$ 52.67 MACRO-CLIM
14 COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA	01-ENE/31 DIC-99	L.P.N. 18101113-010-98	SIN HABILITACIÓN	\$ 56.50	4° LUGAR	\$ 55.58 GELSA
15 REGISTRO AGRARIO NACIONAL	01-ENE/31 DIC-99	L.P.N. 15111001-017-98	CON HABILITACIÓN	\$ 57.00	2° LUGAR	\$ 48.93 BUSINESS CLEAN
16 DIF	01-ENE/31 DIC-98	L.P.N. DIF 98-06-OC	OPER. DE CONM.	* \$ 82.18	2° LUGAR	\$ 76.39 CRIPPA MODELOS Y EDECANES

NOTAS:

- * NO SE ACEPTÓ OFERTA POR NO CUBRIR TOTAL DE PERSONAS SOLICITADO EN BASES
- ** NO SE ACEPTÓ OFERTA POR NO PRESENTAR CONTRATOS SIMILARES EN VOLUMEN (TOTAL DE PERSONAL)
- *** NO SE ACEPTÓ OFERTA POR OMITIR ASPECTOS TÉCNICOS DE LIMPIEZA

ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.
REGISTRO DE CONCURSOS PARTICIPADOS (SERVICIOS 99/00)

CONVOCANTE	PERIODO	CONCURSO	TIPO DE SERVICIO	OFERTA ADC		OFERTA GANADORA	
				\$	LUGAR	\$	
INEA	01-ABR/31 DIC-00	LPN 11310001/002/00	CON HABILITACIÓN	\$ 69.93	1*	\$ 69.93	ADC CONSULTORES Y SERVICIOS
CNBV (2ª Convocatoria) ①	16-MAR/31 DIC-00	LPN 0810001/003/00	CON HABILITACIÓN	\$ 73.69	2*	\$ 71.10	SERVICIOS ESP DEL VALLE DE MEX
SEDESOL ****	01-MAR/31 DIC-00	LPN 00020038/003/00	SIN HABILITACIÓN	\$ 59.26	1*	\$ 59.92	SERVICIOS ESP DEL VALLE DE MEX
SHCP (página 2)	14-FEB/31 DIC-00	LPN 00006001-002/2000	CON HABILITACIÓN **	\$ 89.81	1*	\$ 63.91	ADC CONSULTORES Y SERVICIOS
IMER	16-ENE/31 DIC-00	LPN 04340001-013-99	CON HABILITACIÓN	\$ 75.29	2*	\$ 64.29	VIMAL
INEGI	03-ENE/31 DIC-00	LPN 06131012-021-99	SIN HABILITACIÓN *	\$ 57.03	2*	\$ 68.46	LIMPIDUS
COMISION NAL DE SEG Y FIANZAS	03-ENE/31 DIC-00	LPN 06111001-007-99	CON HABILITACIÓN	\$ 69.44	1*	\$ 69.44	ADC CONSULTORES Y SERVICIOS
SECRETARÍA DE TURISMO	01-ENE/31 DIC-00	LPN 00021001-018-99	CON HABILITACIÓN	\$ 67.46	1*	\$ 67.46	ADC CONSULTORES Y SERVICIOS
COMISIÓN FED DE TELECOM	01-ENE/31 DIC-00	LPN 0912001-015-99	CON HABILITACIÓN	\$ 88.48	2*	\$ 87.81	ALEMSA
0 SECRETARÍA REFORMA AGRARIA	01-ENE/31 DIC-00	LPN 00015001-015-99	SIN HABILITACIÓN	\$ 56.86	3*	\$ 54.00	GRUPO INDUSTRIAL RODHER
1 SECRETARÍA DE ENERGÍA	01-ENE/31 DIC-00	LPN 00018001-033-99	SIN HABILITACIÓN	\$ 64.16	3*	\$ 60.26	LIMPIEZA INSUPERABLE
2 FONDO DE CULTURA ECONÓMICA	01-ENE/31 DIC-01	LPN FCE-11249001-009-99	CON HABILITACIÓN	\$ 89.71	2*	\$ 89.48	SISTEMAS INT DE MANTTO. Y EDIF.
3 ASAMBLEA LEGISLATIVA DE. D.F.	01-ENE/30 SEP-00	LPN ALDF/LPN/02/2000	SIN HABILITACIÓN	\$ 63.50	3*	\$ 62.69	SERVICIOS ESP DEL VALLE DE MEX
4 RAN	01-ENE/31 DIC/00	LPN 15111001-013-99	CON HABILITACIÓN	\$ 84.54	2*	\$ 68.80	BUSSINES CLEAN
5 CNBV (1ª Convocatoria)	01-ENE/31 DIC/00	LPN. 08100001-014-99	CON HABILITACIÓN	\$ 79.00	5*	\$ 61.76	SERVICIOS ESP DEL VALLE DE MEX
6 DIF	06-SEP/31 DIC/99	LPN. DIFD.F-99LP-07-L1	SIN HABILITACIÓN	\$ 72.61	2*	\$ 77.54	PROF. EN DECORACIÓN Y LIMPIEZA

NOTAS:

- NO SE ACEPTÓ OFERTA POR NO ANEXAR COPIA D FACTURA DE CONTRATOS DE SERVICIOS
- ** NO SE ACEPTÓ OFERTA POR NO PRESENTAR DESGLOSE DE GASTOS INDIRECTOS
- *** EL INICIO DEL SERVICIO SE REPROGRAMA A PARTIR DEL 01-MARZO-2000
- **** LA OFERTA DE ADC, SE DESCALIFICÓ POR PRESENTAR INCORRECTAMENTE ESCRITO DE UNIFORMES

① NO SE ACEPTÓ OFERTA DE ADC, POR PRESENTAR INCORRECTAMENTE ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA EN EL CONCEPTO DE ACTIVO (SUMATORIA ERRÓNEA)

**TABLA DE LICITACIONES PRESENTADAS
1998/99**

No.	CONVOCANTE	TORNOS A COTIZAR	NÚMERO DE INMUEBLES	MONTO GANADOR
1	INEA	72	8	1'129,830.84
2	SECOFI	136	3	4'577,046.98
3	IMÉR	22	7	422,211.00
4	SEDESOL	219	15	3'748,241.87
5	CNBV	89	6	1'655,978.20
6	SHCP (part. 1)	216	7	4'016,193.40
7	SECODAM	90	6	3'247,200.00
8	PROFECO	95	21	1'675,800.00
9	FIFONAFE	11	2	194,226.12
0	SEC ENERGÍA	66	3	1'018,091.58
1	PAHNAL	24	2	348,268.80
2	SEC. FINANZAS DF	267	44	4'515,078.00
3	SCT	678	17	14'783,112.00
4	CNA	499	26	9'876,607.20
5	RAN	116	4	2'043,241.92
		2600		53'251,127.91

La licitación 2 y 5 de SECOFI y CNBV son por dos años.

**TABLA DE LICITACIONES PRESENTADAS
1999/00**

No.	CONVOCANTE	TURNOS A COTIZAR	NUMERO DE INMUEBLES	MONTO GANADOR
1	INEA	72	8	1'359,442.53
2	CNBV	50	6	1'519,700.75
3	SEDÉSOL	204	15	3'667,341.60
4	SHCP (part. 2)	154	8	3'372,148.50
5	SHCP (part. 1)	206	8	5'460,619.95
6	SHCP (part. 3)	205	14	5'071,825.67
7	IMER	25	7	554,538.05
8	INEGI	65	7	1'251,761.54
9	CNSF	22	2	549,951.96
0	SECTUR	84	5	2'040,000.00
1	CFT	62	7	1'770,283.00
2	SRA	64	6	1'430,784.00
3	SEC. ENERGIA	68	3	1'696,570.00
4	FCE	38	7	2'289,503.00
5	ALDF	105	5	1'772,232.07
6	RAN	63	5	1'560,301.68
		1478		35'367,004.30

B) ANÁLISIS DE CADA LICITACIÓN DE 1998 A 2000

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA	INSTITUTO NACIONAL PARA LA EDUCACIÓN DE LOS ADULTOS "INEA"		
N° DE CONCURSO	LPN No. 11310001-001-99	PUBLICACIÓN (FECHA)	18-FEB-99
TIPO DE SERVICIO	CON HABILITACIÓN SANITARIA	PERÍODO	1° ABRIL - 31 DIC/99
TURNOS A CONCURSAR	72	INMUEBLES DE SERVICIO	8
EVENTOS:	FECHA Y HORA	DOMICILIO	FRANCISCO MÁRQUEZ N° 160
VISITAS A INSTALACIONES			
JUNTA DE ACLARACIONES	4-MZO-99 18:00 HRS		
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	11-MZO-99 18:00 HRS		
PROPUESTA ECONÓMICA	17-MZO-99 18:00 HRS		
FALLO	POR ESCRITO		

GANADO

OFERTAS:

SIN IVA

	LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1	ADC CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	1'129,830.84	9 MESES	128,638.78	4,184.86	88.12
2	OPERADORA DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA S.A. DE C.V.	1'197,491.47	9 MESES	133,084.86	4,436.15	81.80
3	PROGRALIM, S.A. DE C.V.	1'221,480.00	9 MESES	138,720.00	4,624.00	82.83
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						

CONCLUSIONES:

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA SECRETARÍA DE COMERCIO Y COMENTO INDUSTRIAL "SECOFI"
N° DE CONCURSO L.P.N. No. 00010051-003-99 **PUBLICACIÓN (FECHA)** 12-ENE-99
TIPO DE SERVICIO SIN HABILITACIÓN SANITARIA **PERÍODO** 01-MZO-99 AL 31-DIC-2000
TURNOS A CONCURSAR 136 GRUPOS I, II Y III **INMUEBLES DE SERVICIO** 3
EVENTOS: **FECHA Y HORA** **DOMICILIO** _____
VISITAS A INSTALACIONES _____
JUNTA DE ACLARACIONES 21-ENE-99 11:00 HRS
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS 28-ENE-99 11:00 HRS
PROPUESTA ECONÓMICA 03-FEB-99 11:00 HRS
FALLO 11-FEB-99 11:00 HRS

GANADO

OFERTAS:

	LICITANTES	ANTES IVA MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	4'677,046.98	22 MESES	208,047.69	8,934.92	50.99
2	ALEM, S.A. DE C.V.	5'265,732.34	22 MESES	239,361.47	7,978.38	58.86
3	PROGRAM, S.A. DE C.V.	5'268,843.36	22 MESES	239,492.88	7,983.10	58.70
4	MULTISERVICIOS MÁGICOS, S.A. DE C.V.	5'289,661.74	22 MESES	240,439.17	8,014.64	58.93
5	ACUALIMPIO, S.A. DE C.V.	5'682,272.20	22 MESES	265,285.10	8,609.50	63.21
6						
7						
8						
9						
10						
11						

CONCLUSIONES:

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA INSTITUTO MEXICANO DE LA RADIO IMER
Nº DE CONCURSO LPN No. 04340001-001-99 **PUBLICACIÓN (FECHA)** _____
TIPO DE SERVICIO CON HABILITACIÓN SANITARIA **PERÍODO** 01-MZO/31-DIC-99
TORNOS A CONCURSAR 22 **INMUEBLES DE SERVICIO** 7
EVENTOS: **FECHA Y HORA** **DOMICILIO** _____
VISITAS A INSTALACIONES 04-FEB-99 11:00 HRS
JUNTA DE ACLARACIONES 08-FEB-99 10:00 HRS
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS 18-FEB-99 10:00 HRS
PROPUESTA ECONÓMICA 19-FEB-99 10:00 HRS.
FALLO POR ESCRITO

GANADO

OFERTAS:

SIN IVA

	LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V. (22 ELEMENTOS)	442,211.00	10 MESES	44,221.10	1,474.04	67.00
2	VIMAL, S.A. (24 ELEMENTOS)	639,193.60	22 MESES	63,919.36	1,797.31	74.89
3	GRUPO DE LIMPIEZA Y MANTTO, INTEGRAL (28 ELEMENTOS)	671,226.00	22 MESES	67,122.80	1,904.09	68.00
4	PROFESIONALES EN DECORACIÓN Y LIMPIEZA (24.8 ELEMENTOS)	602,070.30	22 MESES	60,207.03	2,006.90	61.91
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						

CONCLUSIONES:

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA	<u>SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO</u>				
Nº DE CONCURSO	<u>LPN 00006001-001-99</u>	PUBLICACIÓN (FECHA)	<u>26-ENERO-99</u>		
TIPO DE SERVICIO	<u>CON HABILITACIÓN SANITARIA</u>	PERÍODO	<u>1º-MZO AL 31-DIC 1999</u>		
TURNOS A CONCURSAR	<u>216 (PARTIDA 01)</u>	INMUEBLES DE SERVICIO	<u>7</u>		
EVENTOS:	FECHA Y HORA	DOMICILIO	<u>PALACIO NACIONAL, 4º PATIO</u>		
VISITAS A INSTALACIONES	<u>2-FEB-99</u>		<u>MARIANO, EDIFICIO "D", 2º PISO</u>		
JUNTA DE ACLARACIONES	<u>03-FEB-99 18:30 HRS</u>		<u>COL. CENTRO, CP 06066</u>		
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	<u>10-FEB-99 10:00 HRS</u>				
PROPUESTA ECONÓMICA	<u>22-FEB-99 10:00 HRS</u>				
FALLO	<u>25-FEB-99</u>	VIA ESCRITO			

OFERTAS:

	LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1	PROMOCIONES VAP, S.A. DE C.V.	4'018,193.40	10 MESES	401,619.34	13,387.31	61.98
2	KRYSDI, S.A. DE C.V.	4'141,022.40	10 MESES	414,102.24	13,803.41	63.91
3	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	4'256,155.54	10 MESES	425,616.65	14,183.65	65.67
4	MAC CLEAN, S.A. DE C.V.	4'255,322.00	10 MESES	425,532.20	14,184.41	65.67
5	PRODELI DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	4'403,978.40	10 MESES	440,397.84	14,679.92	67.96
6						
7						
8						
9						
10						
11						

CONCLUSIONES:

--

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA SECRETARÍA DE CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO (SECODAM)
Nº DE CONCURSO L.P.N. No. 00027001-002-99 **PUBLICACIÓN (FECHA)** _____
TIPO DE SERVICIO CON HABILITACIÓN SANITARIA **PERÍODO** 01 MARZO AL 31 DIC 2000
TURNOS A CONCURSAR 90 **INMUEBLES DE SERVICIO** 6
EVENTOS: **FECHA Y HORA** **DOMICILIO** INSURGENTES SUR #1735
VISITAS A INSTALACIONES _____ MEZZANINE ALA SUR COL.
JUNTA DE ACLARACIONES 27 ENE 99 12:00 HRS GUADALUPE INN CP 01020
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS 03 FEB 99 10:00 HRS
PROPUESTA ECONÓMICA 08 FEB 99 09:30 HRS
FALLO _____

OFERTAS:

ANTES IVA

	LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1	LIMPIEZA EN EXCELENCIA	3'247,200.00	22 MESES	147,800.00	4,220.00	84.67
2	MANTENIMIENTO Y CONTROL DE PLAGAS	5'188,821.22	22 MESES	236,768.61	7,868.62	87.32
3	CRYM MANTENIMIENTO	5'851,800.00	22 MESES	265,990.90	8,868.38	98.52
4	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V. (C)	3'880,030.00	22 MESES	175,365.00	5,848.60	84.98
5	LIMPIEZA, MANITO Y DECORACIÓN ALEM	DESCALIFICADA	-----	-----	-----	-----
6	ORGANIZACIÓN HUMANA	DESCALIFICADA	-----	-----	-----	-----
7	GRUPO INDUSTRIAL RODHER	DESCALIFICADA	-----	-----	-----	-----
8	MULTISERVICIOS Y CONSTRUCCIONES MEX	DESCALIFICADA	-----	-----	-----	-----
9						
10						
11						

CONCLUSIONES: (C) MOTIVO DESCALIFICACIÓN POR OMITIR ASPECTOS TÉCNICOS DE LIMPIEZA

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR (PROFECO)
Nº DE CONCURSO L.P.N. No. 10315002-002-99 **PUBLICACIÓN (FECHA)** _____
TIPO DE SERVICIO CON HABILITACIÓN SANITARIA **PERÍODO** 16 FEB AL 31 DIC 1999
TURNOS A CONCURSAR 95 **INMUEBLES DE SERVICIO** 21
EVENTOS: **FECHA Y HORA** **DOMICILIO** JOSÉ VASCONCELOS No. 28
COLONIA CONDESA
VISITAS A INSTALACIONES _____
JUNTA DE ACLARACIONES 08 FEB 99 12:00 HRS
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS 11 FEB 99 12:00 HRS
PROPUESTA ECONÓMICA 12 FEB 99 12:00 HRS
FALLO 12 FEB 99 12:00 HRS

OFERTAS:

ANTES IVA

	LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1	MACRO CLIM	1'665,828.00	10.5 MESES	158,850.00	6,288.33	66.87
2	LIMPIA TEC	1'875,800.00	10.5 MESES	169,800.00	5,320.00	66.00
3	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	1'876,323.32	10.5 MESES	169,849.84	6,321.66	66.02
4	ZENDRA	DESCALIFICADA	-----	-----	-----	-----
5	KRYSDE, S.A. DE C.V.	DESCALIFICADA	-----	-----	-----	-----
6						
7						
8						
9						
10						
11						

CONCLUSIONES:

--

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA	<u>FIDEICOMISO FONDO NACIONAL DE FOMENTO EJIDAL (FIFONAFE)</u>		
Nº DE CONCURSO	<u>LICITACIÓN 15100001-003-39</u>	PUBLICACIÓN (FECHA)	<u>14 ENE 99</u>
TIPO DE SERVICIO	<u>SIN HABILITACIÓN SANITARIA</u>	PERÍODO	<u>16 FEB 1999 AL 15 FEB 2000</u>
TURNOS A CONCURSAR	<u>11</u>	INMUEBLES DE SERVICIO	<u>2</u>
EVENTOS:	FECHA Y HORA	DOMICILIO <u>AV. REVOLUCIÓN No. 828</u>	
VISITAS A INSTALACIONES		<u>COL. MIXCOAC, DEL. BENITO JUÁREZ</u>	
JUNTA DE ACLARACIONES	<u>22 ENE 99 18:00 HRS</u>	<u>MÉXICO, D.F.</u>	
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	<u>01* FEB 99 10:00 HRS</u>		
PROPUESTA ECONÓMICA	<u>04 FEB 99 18:00 HRS</u>		
FALLO	<u>12 FEB 99 18:00 HRS</u>		

OFERTAS:
ANTES DE IVA

	LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1	MANTENIMIENTO MOBIL	194,226.12	12 MESES	16,185.51	539.52	49.05
2	MONTREAL GRUPO INDUSTRIAL	188,000.00	12 MESES	15,500.00	560.00	60.00
3	MULTISERVICIOS Y CONSTRUCCIONES MEX	200,991.76	12 MESES	16,749.31	658.31	60.78
4	ASISTENCIA ECOLÓGICA PERCAR	209,362.67	12 MESES	17,446.88	581.56	62.67
5	SISTEMAS INTEGRALES DE MANTTO. Y EDIFICACIÓN	209,966.60	12 MESES	17,496.30	683.21	63.02
6	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	210,041.62	12 MESES	17,503.46	583.46	63.04
7	ASEMILIMPRO	213,898.76	12 MESES	17,808.23	593.61	63.96
8	PROGRAM, S.A. DE C.V.	220,170.72	12 MESES	18,347.56	611.69	66.60
9	VILMAL	227,362.15	12 MESES	18,946.01	631.63	67.41
10	SUN CENTER MÉXICO	236,000.92	12 MESES	19,583.41	652.78	69.34
11	SERVIFER SERVICIO Y MANTENIMIENTO	296,132.69	12 MESES	24,677.22	822.69	74.78
12	MULTISERVICIOS ESPECIALIZADOS DE TOLUCA	336,659.16	12 MESES	28,064.93	936.16	86.02

CONCLUSIONES

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA SECRETARÍA DE ENERGÍA
Nº DE CONCURSO LPN No. 00019003-045-98 **PUBLICACIÓN (FECHA)** _____
TIPO DE SERVICIO SIN HABILITACIÓN SANITARIA **PERÍODO** 01 FEBRERO AL 31 DIC 99
TURNOS A CONCURSAR 66 **INMUEBLES DE SERVICIO** 3
EVENTOS: **FECHA Y HORA** **DOMICILIO** AV. INSURGENTES SUR N° 890
5° PISO COL. DEL CALLE CP 03100
VISITAS A INSTALACIONES 04 ENE 99 10:00 HRS
JUNTA DE ACLARACIONES 04 ENE 99 18:00 HRS
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS 11 ENE 99 11:00 HRS
PROPUESTA ECONÓMICA 15 ENE 99 11:00 HRS
FALLO 22 ENE 99 11:00 HRS

OFERTAS:

SIN IVA

	LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1	LIMPIEZA MONTE BLANCO, S.A. DE C.V.	1'018,091.58	11 MESES	92,663.78	3,085.13	48.74
2	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	1'208,790.00	11 MESES	109,890.00	3,663.00	56.60
3	LIMPIEZA EMPRESARIAL DINÁMICA	1'209,067.27	11 MESES	109,915.20	3,663.84	56.61
4	MONTREAL GRUPO EMPRESARIAL	1'213,230.68	11 MESES	110,293.69	3,676.46	56.70
5	DYR MEXICANA	1'234,636.31	11 MESES	112,239.66	3,741.32	56.69
6	SERVICIOS ESPECIALIZADOS DEL VALLE DE MÉXICO	1'292,932.87	11 MESES	117,639.35	3,917.98	59.36
7	CONSTRUINMUEBLES FASTER	1'299,540.00	11 MESES	118,140.00	3,938.00	59.67
8	MULTISERVICIOS Y CONSTRUCCIONES MEX	1'313,149.87	11 MESES	119,377.26	3,979.24	60.29
9	ASEUMPRO	1'338,968.70	11 MESES	121,724.42	4,057.48	61.47
10						
11						

CONCLUSIONES:

--

ADC CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA	<u>PATRONATO DEL AHORRO NACIONAL (PAHNAL)</u>		
Nº DE CONCURSO	<u>LPN No. 06800001-017-98</u>	PUBLICACIÓN (FECHA)	<u>10 DIC 98</u>
TIPO DE SERVICIO	<u>SIN HABILITACIÓN SANITARIA</u>	PERÍODO	<u>01 FEB AL 31 DIC 1999</u>
TURNOS A CONCURSAR	<u>24</u>	INMUEBLES DE SERVICIO	<u>2</u>
EVENTOS:	FECHA Y HORA	DOMICILIO <u>PASEO DE LA REFORMA N° 77</u>	
VISITAS A INSTALACIONES	<u>13 ENE 99 11:00 HRS</u>	<u>5° PISO COL. REVOLUCIÓN</u>	
JUNTA DE ACLARACIONES	<u>14 ENE 99 10:00 HRS</u>	<u>DEL. CUAUHTÉMOC CP 06030</u>	
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	<u>19 ENE 99 10:00 HRS</u>		
PROPUESTA ECONÓMICA	<u>27 ENE 99 10:00 HRS</u>		
FALLO	<u>29 ENE 99 FAX</u>		

OFERTAS:

	LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1	SERVICIOS EXPRESS INN, S.A. DE C.V.	348,268.80	11 MESES	31,680.80	1,056.38	43.97
2	MULTISERVICIOS Y CONSTRUCCIÓN MEX	368,280.00	11 MESES	33,480.00	1,116.00	48.80
3	LIMPIDUS	408,043.68	11 MESES	37,094.88	1,236.50	51.52
4	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	426,891.19	11 MESES	38,808.29	1,293.81	53.90
5	SISTEMAS INTEGRALES DE MANTTO. Y EDIFICACIÓN	428,000.00	11 MESES	39,000.00	1,300.00	54.17
6	LIMPIEZA EN EXCELENCIA	435,856.66	11 MESES	39,623.28	1,320.78	56.03
7	GRUPO INDUSTRIAL RODHER	448,180.00	11 MESES	40,580.00	1,520.00	56.33
8	ASELIMPRO	458,301.23	11 MESES	41,481.93	1,382.72	57.61
9	DISEÑO PARTICULAR EN LIMPIEZA	470,176.08	11 MESES	42,743.28	1,424.78	59.37
10	ORGANIZACIÓN HUMANA	478,200.00	11 MESES	43,200.00	1,440.00	60.00
11	SERVICIOS ESPECIALIZADOS DEL VALLE DE MÉXICO	447,409.77	11 MESES	40,673.67	1,355.79	56.49
CONCLUSIONES: PROFESIONALES EN DECORACIÓN Y LIMPIEZA		504,831.36	11 MESES	48,893.78	1,529.79	63.74

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA	<u>COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA</u>		
Nº DE CONCURSO	<u>L.P.N. 16101113-010-98</u>	PUBLICACIÓN (FECHA)	<u>17 NOV 98</u>
TIPO DE SERVICIO	<u>SIN HABILITACIÓN SANITARIA</u>	PERÍODO	<u>1° ENE AL 31 DIC 1999</u>
TURNOS A CONCURSAR	<u>TOTAL 261 CONCURSANTES TOTAL GENERAL 400</u>	INMUEBLES DE SERVICIO	<u>26</u>
EVENTOS:	FECHA Y HORA	DOMICILIO <u>INSURGENTES SUR 2140 P.B.</u>	
VISITAS A INSTALACIONES	POR SU CUENTA	<u>COL. ERMITA, DEL. ALVARO OBREGÓN</u>	
JUNTA DE ACLARACIONES	<u>25 NOV 98 10:00 HRS</u>	<u>C.P. 01070, TEL 5237-4000</u>	
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	<u>04 DIC 98 10:00 HRS</u>	<u>EXT 2125 Y 2126</u>	
PROPUESTA ECONÓMICA	<u>14 DIC 98 18:00 HRS</u>		
FALLO	<u>30 DIC 98 FAX</u>		

OFERTAS: NO INCLUYE IVA

	LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1	GRUPO EMPRESARIAL DE LIMPIEZA	7524,892.00	12 MESES	827,074.33	20,902.48	68.48
2	PROGRALIM	781,323.00	12 MESES	62,810.25	2,087.01	58.41
3	SERVICIOS PROFESIONALES DE MANTTO. Y DEC. SERVIR	168,362.00	12 MESES	13,196.00	439.87	64.98
4	ACUALIMPIO, S.A. DE C.V.	84,830.00	12 MESES	7,082.50	238.08	68.77
5	GRUPO COMERCIALIZADOR DE SERVICIOS	-----	-----	-----	-----	-----
6	INSTALACIONES HERNOS	-----	-----	-----	-----	-----
7	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	5'106,448.00	12 MESES	426,463.76	14,181.79	68.60
8	LIMPIEZA EN EXCELENCIA	DESCALIFICADA	-----	-----	-----	-----
9						
10						
11						

CONCLUSIONES: 1.- GELSA GANÓ 14 PARTIDAS (1,2,3,4,6,11,12,13,15,16,19,20,22 Y 23) = 376 OPERACIONES

2.- PROGRALIM GANÓ 05 PARTIDAS (5,7,17,21 Y 25) = 037 OPERACIONES

3.- SERVER GANÓ 01 PARTIDA (8) = 008 OPERACIONES

4.- ACUALIMPIO GANÓ 01 PARTIDA (10) = 004 OPERACIONES

SE DECLARARON DESIERTAS LAS PARTIDAS (8,14,16,24 Y 26)

ADC CONCURSÓ 261 OPERARIOS EN 9 PARTIDAS (1,3,4,9,10,11,12,13 Y 15)

ADC CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA (DIF)

Nº DE CONCURSO LPN No. DIF-98-06-OC **PUBLICACIÓN (FECHA)** _____

TIPO DE SERVICIO _____ **PERÍODO** _____

TURNOS A CONCURSAR _____ **INMUEBLES DE SERVICIO** _____

EVENTOS: **FECHA Y HORA** _____ **DOMICILIO** _____

VISITAS A INSTALACIONES _____

JUNTA DE ACLARACIONES _____

PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS _____

PROPUESTA ECONÓMICA _____

FALLO _____

OFERTAS:

	LICITANTES	SIN IVA MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1	CROPPA MODELOS Y EDECANES, S.A. DE C.V.	385,000.44				
2	ADC CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.					
3	CENTRO DE SOLUCIONES EN INFORMÁTICA, S.A. DE C.V.	525,696.00				
4	INGENIEROS ESPECIALISTAS EN COMUNICACIÓN, S.A. DE C.V.					
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						

CONCLUSIONES: ADC, FUE DESECHADA POR NO OFERTAR EL TOTAL DE OPERADORAS SOLICITADAS EN EL PUNTO 3.1 DE LAS BASES DE

ESTA LICITACIÓN

ADC CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA	<u>COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES</u>	<u>2° CONVOCATORIA</u>
N° DE CONCURSO	<u>06100001-003-00</u>	PUBLICACIÓN (FECHA)
TIPO DE SERVICIO	<u>CON HABILITACIÓN SANITARIA</u>	PERÍODO <u>16 MZO AL 31 DE DIC 2000</u>
TURNOS A CONCURSAR	<u>50 (*) HORARIO 08:30 A 18:30 HRS</u>	INMUEBLES DE SERVICIO <u>6</u>
EVENTOS:	FECHA Y HORA	DOMICILIO
VISITAS A INSTALACIONES		ENTREGA DE MUESTRAS 17 Y 148 FEBRERO
JUNTA DE ACLARACIONES	<u>14-02-00 18:30 HRS</u>	{
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	<u>21-02-00 10:00 HRS</u>	
PROPUESTA ECONÓMICA	<u>28-02-00 10:00 HRS</u>	
FALLO		(*) EL HORARIO DE SERVICIO ES DE 12 HORAS 06:30 A 18:30 LUNES A VIERNES 06:30 A 14:30 SABADOS

OFERTAS:

ANTES DE IVA

	LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO (*) ELEMENTO
1	SERVICIOS ESPECIALIZADOS DEL VALLE DE MÉXICO	1'819,700.76	9.5 MESES	189,968.60	6,332.28	71.10
2	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V. (**)	1'676,126.61	9.5 MESES	166,802.69	5,826.76	73.69
3	CHAVEZ LERIN Y ASOCIADOS, S.C.	1'607,384.69	9.5 MESES	169,196.22	5,639.84	76.20
4	MAC CLEAN, S.A. DE C.V.	1'683,876.00	9.5 MESES	177,260.00	5,908.33	78.78
5	KRYSDE, S.A. DE C.V.	1'741,360.00	9.5 MESES	183,300.00	6,110.00	81.47
6	MULTSERVICIOS MÁGICOS, S.A. DE C.V.	1'914,696.76	9.5 MESES	201,636.60	6,717.88	86.67
7						
8	(*) EL COSTO ELEMENTO POR DIA, SE CALCULÓ % 76 ELEMENTOS, TODA VEZ QUE A CADA ELEMENTO					
9	SE LE CUBRÍA UN SALARIO EQUIVALENTE A 1.6 DEBIDO A QUE LA JORNADA DE TRABAJO					
10	EQUIVALE A 12 HORAS SEGÚN BASES.					
11	(**) LA PROPUESTA DE ADC SE DESCALIFICÓ EN VIRTUD DE HABER PRESENTADO					

CONCLUSIONES: INCORRECTAMENTE EL ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA EN EL CONCEPTO DE ACTIVO (MAL SUMATORIA)

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

Nº DE CONCURSO LPN 00020036-003-00 PUBLICACIÓN (FECHA) _____

TIPO DE SERVICIO SIN HABILITACIÓN PERÍODO 01 MZO AL 31 DIC 2000

TURNOS A CONCURSAR 204 INMUEBLES DE SERVICIO 15

EVENTOS: FECHA Y HORA DOMICILIO _____

VISITAS A INSTALACIONES

JUNTA DE ACLARACIONES 11 FEB 00 10:00 HRS

PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS 18 FEB 00 13:00 HRS

PROPUESTA ECONÓMICA 22 FEB 00 10:00 HRS

FALLO _____

NOTA: ESTE EVENTO SE CONCURSO A 2 PARTIDAS, CON ADJUDICACIÓN A DOS PROVEEDORES
 - PARTIDA A) OFERTA MAS ECONÓMICA
 - PARTIDA B) OFERTA DE 2º LUGAR

OFERTAS: ANTES DE IVA

LICITANTES	MONTÓ DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO	ELEMENTO MES
ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V. (*)	3'645,368.40	10 MESES	358,538.84	11,884.66	68.28	1,747.80
SERVICIOS ESPECIALIZADOS DEL VALLE DE MÉXICO	3'887,341.60	10 MESES	388,734.16	12,224.47	69.82	1'787.60
ORGANIZACIÓN HUMANA	3'855,600.00	10 MESES	385,600.00	12,582.00	63.00	1,890.00
INSTALACIONES HERROS	4'396,976.59	10 MESES	439,697.65	14,858.58	71.86	2,166.50
LIMPIEZA	4'418,640.00	10 MESES	441,864.00	14,728.80	72.20	2,188.00
DISEÑO PARTICULAR EN LIMPIEZA	4'430,680.00	10 MESES	443,088.00	14,769.60	72.40	2,172.00

INCLUSIONES: (*) SE DESCALIFICÓ PROPUESTA POR PRESENTAR INCORRECTAMENTE EL ESCRITO DE UNIFORMES

A ASIGNACIÓN DE SERVICIO FUE:

PARTIDA A) SERVICIOS ESPECIALIZADOS DEL VALLE DE MÉXICO (123 ELEMENTOS) CONSTITUYENTES, EXHACIENDA, SAN ANTONIO Y PALACIO NACIONAL

PARTIDA B) ORGANIZACIÓN HUMANA (81 ELEMENTOS) XOLA, LAS TORRES, VICENTE EGUIA, SALVADOR ALVARADO, XOCHIMILCO

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA	SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO		
Nº DE CONCURSO	L.P.N. 00006001-002/2000	PUBLICACIÓN (FECHA)	
TIPO DE SERVICIO	CON HABILITACIÓN PARTIDA 2	PERÍODO	14 FEB AL 31 DIC 2000
TURNOS A CONCURSAR	154	INMUEBLES DE SERVICIO	8
EVENTOS:	FECHA Y HORA	DOMICILIO	
VISITAS A INSTALACIONES	02 FEB 00	NOTA: 2 INMUEBLES REQUIEREN D HABILITACIÓN SANITARIA	
JUNTA DE ACLARACIONES	04 FEB 00 13:00 HRS		
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	11 FEB 00 13:00 HRS		
PROPUESTA ECONÓMICA	16 FEB 00 13:00 HRS		
FALLO	POR ESCRITO		

OFERTAS:

ANTES IVA

	LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	3'372,148.60	10.6 MESES	321,167.00	10,705.23	69.61
2	KRYSD E, S.A. DE C.V.	3'683,276.73	10.6 MESES	341,264.46	11,375.48	73.78
3	MAC CLEAN, S.A. DE C.V.	3'672,223.67	10.6 MESES	349,735.68	11,667.66	76.90
4	PROMOCIONES VAP, S.A. DE C.V.	3'686,200.04	10.6 MESES	351,066.67	11,702.22	15.99
5	MULTISERVICIOS MÁGICOS, S.A. DE C.V.	3'829,640.70	10.6 MESES	364,720.07	12,167.34	78.94
6	SISTEMAS INTEGRALES DE MANTTO. Y EDIFICACIÓN	—————	NO	COTIZA		
7						
8						
9						
10						
11						

CONCLUSIONES: EL INICIO DEL SERVICIO SE PROPUSO Y TRASLADO A PARTIR DEL 01-03-2000

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
Nº DE CONCURSO L.P.N. 00006001-002/2000 **PUBLICACIÓN (FECHA)** _____
TIPO DE SERVICIO CON HABILITACIÓN SANITARIA **PERÍODO** 14 FEB AL 31 DIC 2000
TURNOS A CONCURSAR 205 PARTIDA 3 **INMUEBLES DE SERVICIO** 14
EVENTOS: **|FECHA Y HORA** **DOMICILIO** _____
VISITAS A INSTALACIONES 02 FEB 00
JUNTA DE ACLARACIONES 04 FEB 00 13:00 HRS
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS 11 FEB 00 13:00 HRS
PROPUESTA ECONÓMICA 15 FEB 00 13:00 HRS
FALLO POR ESCRITO

NOTA: 5 INMUEBLES REQUIEREN D
HABILITACIÓN SANITARIA

OFERTAS:

ANTES IVA

	LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1	KRYBDE, S.A. DE C.V.	\$'071,825.67	10.6 MESES	483,031.02	16,101.03	78.54
2	MAC CLEAN, S.A. DE C.V.	\$'080,322.48	10.6 MESES	483,840.24	16,126.01	78.67
3	MULTISERVICIOS MÁGICOS, S.A. DE C.V.	\$'299,267.78	10.6 MESES	504,691.22	16,823.04	82.06
4	PROMOCIONES VAP, S.A. DE C.V.		NO	C O T I Z A		
5	SISTEMAS INTEGRALES DE MANTTO. Y EDIFICACIÓN		NO	C O T I Z A		
6	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.		NO	C O T I Z A		
7						
8						
9						
10						
11						

CONCLUSIONES: EL INICIO DEL SERVICIO SE PROPUSO Y TRASLADÓ A PARTIR DEL 01 MARZO 00

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA	<u>INSTITUTO MEXICANO DE LA RADIO IMER</u>				
Nº DE CONCURSO	<u>L.P.N. 04340001-013-99</u>	PUBLICACIÓN (FECHA)	<u>09 DIC 99</u>		
TIPO DE SERVICIO	<u>CON HABILITACIÓN SANITARIA</u>	PERÍODO	<u>15 ENE AL 31 DIC 2000</u>		
TURNOS A CONCURSAR	<u>25</u>	INMUEBLES DE SERVICIO	<u>7</u>		
EVENTOS:	FECHA Y HORA	DOMICILIO <u>MARGARITAS # 18 COL. FLORIDA</u>			
VISITAS A INSTALACIONES	<u>17 DIC 99 09:00 HRS</u>				
JUNTA DE ACLARACIONES	<u>20 DIC 99 10:00 HRS</u>				
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	<u>27 DIC 99 10:00 HRS</u>				
PROPUESTA ECONÓMICA	<u>03 ENE 00 10:00 HRS</u>				
FALLO	<u>POR ESCRITO</u>				

OFERTAS:

SIN IVA

	LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1	VIMAL, S.A.	654,638.06	11.5 MESES	48,220.70	1,607.36	64.29
2	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	649,348.31	11.5 MESES	58,466.07	1,882.17	75.29
3	APROMAC, S.A.	772,303.20	11.5 MESES	67,166.80	2,238.56	89.54
4	SHARK, SERVICIOS Y MANTENIMIENTO, S.A. DE C.V.	833,903.02	11.5 MESES	81,206.96	2,706.97	108.28
5	LIMANIN, S.A. DE C.V.	999,106.83	11.5 MESES	88,878.85	2,898.96	115.84
6						
7						
8						
9						
10						
11						

CONCLUSIONES:

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA	<u>INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA INEGI</u>		
N° DE CONCURSO	<u>LPN No. 06131012-021-99</u>	PUBLICACIÓN (FECHA)	<u>22 SEPT 99</u>
TIPO DE SERVICIO	<u>SIN HABILITACIÓN</u>	PERÍODO	<u>03 ENE AL 31 DIC 2000</u>
TURNOS A CONCURSAR	<u>65</u>	INMUEBLES DE SERVICIO	<u>7</u>
EVENTOS:	FECHA Y HORA	DOMICILIO <u>AV. PATRIOTISMO N° 711 TORRE "A"</u>	
VISITAS A INSTALACIONES	<u>01 OCT 99 10:00 HRS</u>		
JUNTA DE ACLARACIONES	<u>01 OCT 99 10:00 HRS</u>		
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	<u>08 OCT 99 10:00 HRS</u>		
PROPUESTA ECONÓMICA	<u>13 OCT 99 10:00 HRS</u>		
FALLO	<u>14 OCT 99 10:00 HRS</u>		

OFERTAS:

		LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
X	1	LIMPIEZA FACIL, S.A. DE C.V.	1'251,781.84	11 MESES 31 DIAS	111,070.23	3,702.34	84.90
X	2	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	1'263,234.80	11 MESES 31 DIAS	111,200.95	5,708.70	87.03
X	3	LIMPIEZA 4 HERMANOS, S.A. DE C.V.	1'260,000.00	11 MESES 31 DIAS	111,801.24	3,728.71	87.33
X	4	BUSSINES CLEAN, S.A. DE C.V.	1'361,204.82	11 MESES 31 DIAS	119,893.94	3,898.87	81.48
GANADOR	5	LIMPIDUS, S.A. DE C.V.	1'804,533.95	11 MESES 31 DIAS	133,499.01	4,449.97	88.48
X	6	LIMPIA JET Y/O RAFAEL CUELLAR MÁRQUEZ	1'586,697.55	11 MESES 31 DIAS	140,891.88	4,839.73	72.18
X	7	DISEÑO PARTICULAR EN LIMPIEZA, S.A. DE C.V.	1'808,592.61	11 MESES 31 DIAS	140,466.06	4,314.87	73.21
X	8	LIMPIEZA ACTUAL, S.A. DE C.V.	1'808,680.00	11 MESES 31 DIAS	148,737.76	4,763.68	73.21
	9	MISATO, S.A. DE C.V.	1'825,370.42	11 MESES 31 DIAS	144,220.97	4,807.37	73.96
	10	CRYM MANTENIMIENTO, S.A. DE C.V.	DESCALIFICADA	-----	-----	-----	-----
	11	ASELIMPRO, S.A. DE C.V.	DESCALIFICADA	-----	-----	-----	-----

CONCLUSIONES: - LAS OFERTAS (1) (3), (8) DESCALIFICADAS POR NO PRESENTAR DESGLOSE DE GASTOS INDIRECTOS

- LA OFERTA (4) DESCALIFICADA POR NO PRESENTAR DESGLOSE DE COSTOS INDIRECTOS Y ANÁLISIS POR CATEGORÍA

- LA OFERTA (2) DESCALIFICA POR PRESENTAR ERROR ARITMÉTICO EN IVA DE PROPUESTA ECONÓMICA, ASÍ COMO NO PRESENTAR DESGLOSE DE COSTOS INDIRECTOS

- LA OFERTA (9) DESCALIFICADA, ENVIARÁN MOTIVOS DE DESCALIFICACIÓN

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA	<u>COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS</u>		
N° DE CONCURSO	<u>LPN No. 06111001/007-99</u>	PUBLICACIÓN (FECHA)	<u>04 NOV 99</u>
TIPO DE SERVICIO	<u>CON HABILITACIÓN SANITARIA</u>	PERÍODO	<u>03 ENE AL 31 DICIEMBRE 2000</u>
TURNOS A CONCURSAR	<u>22</u>	INMUEBLES DE SERVICIO	<u>2</u>
EVENTOS:	FECHA Y HORA	DOMICILIO	<u>INSURGENTES SUR No. 1971 PLAZA INN</u>
VISITAS A INSTALACIONES	_____		
JUNTA DE ACLARACIONES	<u>11 NOV 99 10:00 HRS</u>		
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	<u>18 NOV 99 10:00 HRS</u>		
PROPUESTA ECONÓMICA	<u>25 NOV 99 10:00 HRS</u>		
FALLO	<u>03 DIC 99 VÍA ESCRITO</u>		

OFERTAS:

- SIN IVA -

	LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	849,951.96	12 MESES	45,829.33	1,527.64	69.44
2	SISTEMAS INTEGRALES DE MANTTO. Y EDIFICACIÓN	664,137.28	12 MESES	47,011.44	1,567.06	71.23
3	MONTREAL GPO. INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.	811,178.28	12 MESES	60,931.36	1,897.71	77.17
4	MACROLUM, S.A. C.V.	828,061.28	12 MESES	52,338.44	1,744.62	79.30
5	CONSTRUIMUEBLES FASTER, S.A. DE C.V.	830,828.00	12 MESES	52,569.00	1,752.30	79.66
6						
7						
8						
9						
10						
11						

CONCLUSIONES: EN CASO DE GANAR CONCURSO, SE DEBERÁ:

- a) **CONTRATAR PÓLIZA DE SEGURO DE CÍA. AUTORIZADA, RIESGO DE RESPONSABILIDAD CIVIL POR DAÑOS A TERCEROS POR UN MÍNIMO DE \$ 250,000.00**
- b) **FIANZA POR GARANTIZAR CUMPLIMIENTO DE PEDIDO POR 10% = 83,244.80 = INCLUYE IVA DENTRO DE LOS 10 DÍAS HÁBILES POSTERIORES A LA FIRMA DEL PEDIDO**
- c) **PRESENTAR PARA COTEJO EN O/C = ESCRITURA PÚBLICA Y RFC**

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA	SECRETARÍA DE TURISMO	
Nº DE CONCURSO	LPN No 00021001-018-99	PUBLICACIÓN (FECHA)
TIPO DE SERVICIO	CON HABILITACIÓN SANITARIA	PERÍODO 1° ENE AL 31 DICIEMBRE 2000
TURNOS A CONCURSAR	84	INMUEBLES DE SERVICIO 5
EVENTOS:	FECHA Y HORA	DOMICILIO PRESIDENTE MASARIK #172 4° PISO
VISITAS A INSTALACIONES		DESGLOSE DE PERSONAL
JUNTA DE ACLARACIONES	13 DIC 99 10:00 HRS	TURNOS OPERARIOS JARDINEROS SUPERVISOR
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	22 DIC 99 10:00 HRS	MATUTINO 52 1 3
PROPUESTA ECONÓMICA	27 DIC 99 10:00 HRS	VESPERTINO 26 0 3
FALLO	28 DIC 99 12:00 HRS	NOCTURNO 77 1 8

OFERTAS:

SIN IVA

LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO	+ IVA
ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	2'040,000.00	12 MESES	170,000.00	5,666.67	87.66	77.68
ESPECIALISTA EN MANTTO Y ASEPSIA, S.A. DE C.V.	2'268,000.00	12 MESES	189,000.00	6,300.00	78.00	86.25
LIMPIDUS, S.A. DE C.V.	2'378,823.38	12 MESES	197,960.28	6,598.88	76.66	90.34
LIMPIEZA EN EXCELENCIA, S.A. DE C.V.	2'618,276.32	12 MESES	209,856.36	6,995.21	83.28	96.77
SUN CENTER MÉXICO, S.A. DE C.V.	3'147,780.80	12 MESES	262,313.40	8,743.78	104.09	119.70

CONCLUSIONES: EL LICITANTE GANADOR DEBERÁ PRESENTAR EN O/C PARA SU COTEJO: - RFC; - ESCRITURA DE ACTA CONSTITUTIVA; CARTA DONDE MANIFIESTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, ENCONTRARSE AL CORRIENTE EN OBLIGACIONES FISCALES Y TRIBUTARIAS Y LOS TÉRMINOS DISPUESTOS POR EL ARTÍCULO 32-D DEL CÓDIGO FISCAL APÉNDICE 7; Y - GARANTÍA DEL CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO

1% ANTES IVA

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA	<u>SECRETARÍA DE LA REFORMA AGRARIA</u>		
Nº DE CONCURSO	<u>LPN No. 00015001-015-99</u>	PUBLICACIÓN (FECHA)	<u></u>
TIPO DE SERVICIO	<u>SIN HABILITACIÓN</u>	PERÍODO	<u>1º ENE AL 31 DIC 2000</u>
TURNOS A CONCURSAR	<u>84</u>	INMUEBLES DE SERVICIO	<u>6</u>
EVENTOS:	FECHA Y HORA	DOMICILIO	<u>BOLIVAR No. 156, COL OBRERA</u>
VISITAS A INSTALACIONES	<u></u>		
JUNTA DE ACLARACIONES	<u>30 NOV 99 11:00 HRS</u>		
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	<u>07 DIC 99 14:00 HRS</u>		
PROPUESTA ECONÓMICA	<u>14 DIC 99 10:00 HRS</u>		
FALLO	<u>16 DIC 99 18:00 HRS</u>		

OFERTAS:

INCLUIDO EL IVA

LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO	COSTO ELEMENTO ANTES IVA
GRUPO INDUSTRIAL RODHER S.A. DE C.V.	1'430,784.00	12 MESES	119,232.00	3,974.40	62.10	84.00
ABELMPRO, S.A. DE C.V.	1'603,338.80	12 MESES	126,278.28	4,175.94	66.26	66.74
ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	1'606,589.60	12 MESES	126,548.63	4,184.89	66.39	66.88
MISATO, S.A. DE C.V.	1'638,608.60	12 MESES	128,209.04	4,273.63	68.78	68.07
BUSINESS CLEAN, S.A. DE C.V.	1'644,716.80	12 MESES	128,726.40	4,290.88	67.06	68.30
SERVICIOS ESPECIALIZADOS DEL VALLE DE MÉXICO	1'887,877.25	12 MESES	139,889.77	4,432.99	72.39	62.96
ORGANIZACIÓN HUMANA, S.A. DE C.V.	1'889,248.00	12 MESES	139,104.00	4,436.80	72.46	63.00
DIGOSER	1'878,068.90	12 MESES	139,839.08	4,461.30	72.83	63.33

CONCLUSIONES: LAS OFERTAS (5) Y (8) SE DESCALIFICARON POR PRESENTAR INCORRECTAMENTE LAS FIANZAS DE SOSTENIMIENTO DE

OFERTAS

ADC CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA SECRETARÍA DE ENERGÍA
Nº DE CONCURSO LPN No. 00018001-033-99 **PUBLICACIÓN (FECHA)** _____
TIPO DE SERVICIO SIN HABILITACIÓN **PERÍODO** 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2000
TURNOS A CONCURSAR 68 **INMUEBLES DE SERVICIO** 3
EVENTOS: **FECHA Y HORA** **DOMICILIO** RÍO BECERRA No 139 COL. NÁPOLES
VISITAS A INSTALACIONES 30 NOV 99 10:00 HRS
JUNTA DE ACLARACIONES 02 DIC 99 11:00 HRS
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS 09 DIC 99 11:00 HRS
PROPUESTA ECONÓMICA 16 DIC 99 11:00 HRS
FALLO 27 DIC 99 17:30 HRS

OFERTAS:

INCLUYE IVA

LICITANTES	MÓNTO DE OFERTA	PERÍODO	CÓSTO MENSUAL	CÓSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO	COSTO ELEMENTO ANTES IVA
LIMPIEZA INSUPERABLE, S.A. DE C.V.	1'894,870.08	12 MESES	141,380.84	4,712.89	89.30	60.26
LIMPIEZA EMPRESARIAL DINÁMICA, S.A. DE C.V.	1'748,067.51	12 MESES	145,677.32	4,866.74	71.41	82.10
ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	1'806,202.51	12 MESES	150,518.88	5,017.23	73.78	84.16
PROGRAM, S.A. DE C.V.	1'318,564.10	12 MESES	151,380.34	5,046.01	74.21	84.83

CONCLUSIONES:

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA	FONDO DE CULTURA ECONÓMICA		
N° DE CONCURSO	LPN FCE11249001-009-99	PUBLICACIÓN (FECHA)	
TIPO DE SERVICIO	CON HABILITACIÓN SANITARIA	PERÍODO 01 ENE 2000 AL 31 DIC 2001	
TURNOS A CONCURSAR	38	INMUEBLES DE SERVICIO	7
EVENTOS:	FECHA Y HORA	DOMICILIO CARRETERA PICACHO AJUSCO No	
VISITAS A INSTALACIONES		227 COL. BOSQUES DEL PEDREGAL	
JUNTA DE ACLARACIONES	03 DIC 99 13:00 HRS	DEL TLALPAN	
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	09 DIC 99 13:00 HRS	TEL. 5227-4675 / 77 Y 73	
PROPUESTA ECONÓMICA	16 DIC 99 13:00 HRS		
FALLO	22 DIC 99 13:00 HRS		

OFERTAS:

SIN IVA

	LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1(*)	BUSINESS CLEAN, S.A. DE C.V.	2,289,503.00	24 MESES	88,396.96	3,179.87	88.88
2	SISTEMAS INTEGRALES DE MANTTO. Y EDIFICACIÓN, S.A. C.V.	2,448,472.08	24 MESES	102,019.67	3,400.66	89.49
3	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	2,454,442.20	24 MESES	102,268.43	3,408.96	89.71
4	LAVA TAP, S.A. DE C.V.	3,148,400.00	24 MESES	131,100.00	4,370.80	118.60
5	RAFAEL CUELLAR MARQUEZ	3,388,348.12	24 MESES	141,597.88	4,719.93	124.21
6						
7	(*) SE DESCALIFICÓ PROPUESTA POR NO CONSIDERAR SALARIO MÍNIMO, CORRESPONDIENTE A CATEGORÍA No. 69					
8						
9						
10						
11						

CONCLUSIONES:

A D C CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA	<u>ASAMBLEA LEGISLATIVA DEL DISTRITO FEDERAL</u>		
Nº DE CONCURSO	<u>ALDF/LPN/02/2000</u>	PUBLICACIÓN (FECHA)	<u>07 DIC 99</u>
TIPO DE SERVICIO	<u>SIN HABILITACIÓN</u>	PERÍODO	<u>01 ENE AL 30 SEPT 2000</u>
TURNOS A CONCURSAR	<u>100 + 5 SUPERVISORES</u>	INMUEBLES DE SERVICIO	<u>5</u>
EVENTOS:	FECHA Y HORA	DOMICILIO <u>VENUSTIANO CARRANZA No 49</u>	
VISITAS A INSTALACIONES	<u>14 DIC 99 10:00 HRS</u>	<u>2º PISO OFICINA 201</u>	
JUNTA DE ACLARACIONES	<u>15 DIC 99 13:00 HRS</u>		
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	<u>20 DIC 99 10:00 HRS</u>		
PROPUESTA ECONÓMICA	<u>20 DIC 99 17:00 HRS</u>		
FALLO	<u>20 DIC 99 19:00 HRS</u>		

OFERTAS:

SIN IVA

	LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1	SERVICIOS ESPECIALIZADOS DEL VALLE DE MÉXICO	1'772,232.07	9 MESES	197,470.23	6,582.34	62.69
2	ORGANIZACIÓN HUMANA, S.A. DE C.V.	1'796,600.00	9 MESES	199,600.00	6,650.00	63.33
3	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	1'800,343.60	9 MESES	200,040.42	6,668.01	63.60
4	LIMPIEZA CUATRO HERMANOS, S.A. DE C.V.	1'890,472.60	9 MESES	210,062.60	7,001.75	66.66
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						

CONCLUSIONES:

--

ADC CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA	REGISTRO AGRARIO NACIONAL		
Nº DE CONCURSO	LPN No 15111001/013/99	PUBLICACIÓN (FECHA)	14 DIC 99
TIPO DE SERVICIO	CON HABILITACIÓN SANITARIA	PERÍODO	01 ENE AL 31 DIC 2000
TURNOS A CONCURSAR	63	INMUEBLES DE SERVICIO	5
EVENTOS:	FECHA Y HORA	DOMICILIO	AV. 20 DE NOV. # 195 3º PISO
VISITAS A INSTALACIONES			
JUNTA DE ACLARACIONES	20 DIC 99 09:00 HRS		
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	27 DIC 99 09:00 HRS		
PROPUESTA ECONÓMICA	29 DIC 99 09:00 HRS		
FALLO	30 DIC 99 POR ESCRITO		

OFERTAS:

SIN IVA

	LICITANTES	MONTO DE OFERTA	PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1	BUSINESS CLEAN, S.A. DE C.V.	1'560,301.88	12 MESES	130,026.14	4,334.17	68.80
2	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	1'917,318.80	12 MESES	169,778.90	5,326.88	84.64
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						

CONCLUSIONES:

ADC CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LICITACIÓN

UNIDAD LICITATORIA	<u>COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES</u>		
Nº DE CONCURSO	<u>06100001-014-99</u>	PUBLICACIÓN (FECHA)	_____
TIPO DE SERVICIO	<u>CON HABILITACIÓN SANITARIA</u>	PERÍODO	<u>01 ENE AL 31 DIC 2000</u>
TURNOS A CONCURSAR	<u>50 (*) HORARIO DE 06:30 A 18:30 HRS</u>	INMUEBLES DE SERVICIO	<u>SEIS</u>
EVENTOS:	FECHA Y HORA	DOMICILIO	_____
VISITAS A INSTALACIONES	_____		
JUNTA DE ACLARACIONES	<u>03 DIC 99 13:00 HRS</u>		
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	<u>09 DIC 99 13:00 HRS</u>		
PROPUESTA ECONÓMICA	<u>16 DIC 99 13:00 HRS</u>		
FALLO	<u>40 DÍAS NATURALES A PARTIR DE FECHA INICIO PRIMERA ETAPA</u>		

(*) EL HORARIO DE SERVICIO ES DE 12 HRS (DE 06:30 A 18:30 HRS L. A V. DE 06:30 A 14:30 SÁBADO) LO QUE IMPLICA 1 JORNADA 1/2 PARA EL TRABAJADOR

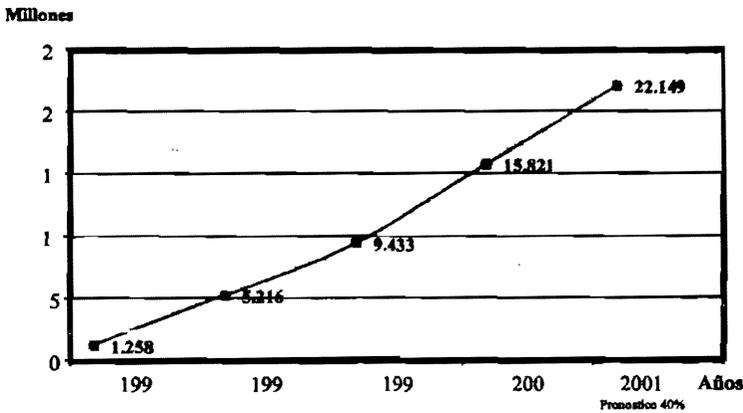
OFERTAS:

	LICITANTES	MONTO DE OFERTA	ANTES IVA			
			PERÍODO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO ELEMENTO
1	SERVICIOS ESPECIALIZADOS DEL VALLE DE MÉXICO	1'397,400.00	12 MESES	116,450.00	3,881.67	61.78
2	MAC CLEAN, S.A. DE C.V.	2'031,000.00	12 MESES	169,250.00	5,641.67	76.22
3	LIMPIEZA ACTUAL, S.A. DE C.V.	2'069,400.00	12 MESES	172,450.00	5,748.33	76.64
4	MULTISERVICIOS MÁGICOS, S.A. DE C.V.	2'077,600.00	12 MESES	173,150.00	6,771.67	76.64
5	ADC, CONSULTORES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	2'143,911.18	12 MESES	178,869.00	5'958.00	78.00
6	LAVA TAP, S.A. DE C.V.	2'688,000.00	12 MESES	224,000.00	7,487.00	100.00
7	NOTAS:					
	EL COSTO ELEMENTO SE CALCULO % 75 CONSIDERANDO QUE A CADA ELEMENTO SE LE CUBRIRA UN SALARIO EQUIVALENTE A 1.5					
	DEBIDO A QUE LA JORNADA DE TRABAJO EQUIVALE A 12 HRS SEGÚN BASES					
1	SE DEBE CONSIDERAR QUE LAS BASES ESTABLECEN PRECIOS FUJOS, SIN OPCIÓN A ESCALACIÓN EN CASO DE INCREMENTOS A SALARIOS MÍNIMOS					
2	PARA EL EJERCICIO 1999 ADC, RESULTÓ GANADOR DEL CONTRATO CON UN COSTO UNITARIO DE 62.02 EN UNA JORNADA DE 6 HRS.					

C) DETERMINACIÓN DE CRECIMIENTO DE ADC

Año	No. Contratos	Monto Facturado SIVA	No. Elementos	No. Inmuebles
1997	1	1'258,018.00	75	5
1998	4	5'216,889.64	294	33
1999	6	9'433,963.83	538	39
2000	8	15'821,767.28	660	45

GRÁFICO DE CRECIMIENTO CON PRONÓSTICO AL AÑO 2001



Fuente: Contratos celebrados por ADC, Consultores y Servicios, S.A. de C.V.

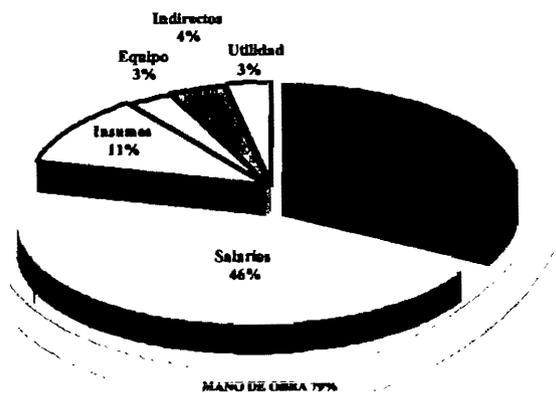
D) INTEGRACIÓN DEL PRECIO EN PORCENTAJES

	Costo Diario Elemento	Costo	%	
Monto cotizado mínimo		39.20	79	Mano de obra
		5.48	11	Insumos
		1.50	3	Equipo
		1.95	4	Indirectos
		1.50	3	Utilidades
		<u>49.61</u>	<u>100</u>	
Monto cotizado máximo		39.20	46	Mano de obra
		27.56	33	Prestaciones
		9.30	11	Insumos
		2.54	3	Equipo
		3.40	4	Indirectos
		2.54	3	Utilidad
		<u>84.54</u>	<u>100</u>	

} 79%

En el segundo caso (monto máximo cotizado), se tiene estimado el diferencial a prestaciones que se prorratea entre todo el personal de ADC, lo que permite que se tengan programas de incentivos, este porcentaje es fijo al monto cotizado.

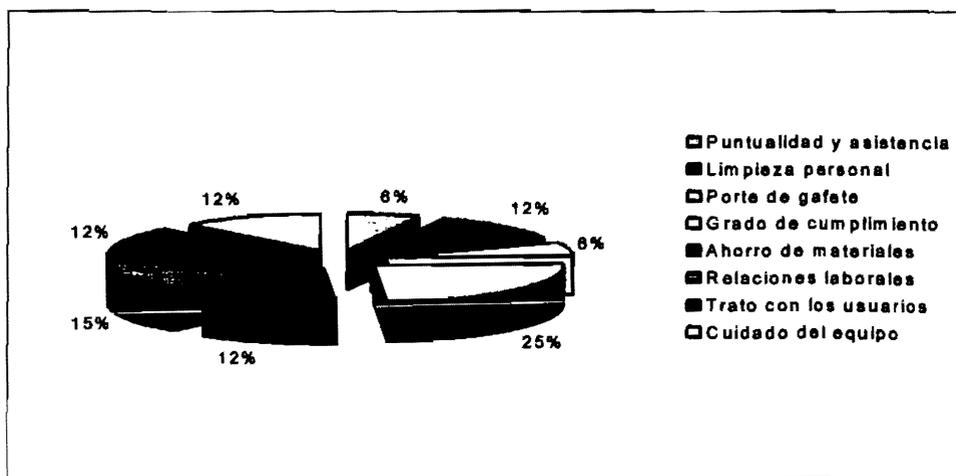
Gráfica de Porcentajes



E) ESTRUCTURA DE PORCENTAJE DE RECONOCIMIENTOS APLICADOS AL SALARIO REAL

ESTRUCTURA DE PORCENTAJE DE RECONOCIMIENTOS APLICADOS AL SALARIO REAL

Puntualidad y asistencia	50.00	30.00	\$1.67	0.06
Limpeza personal	100.00	30.00	\$3.33	0.12
Porte de gafete	50.00	30.00	\$1.67	0.06
Grado de cumplimiento (Limpeza del área asignada)	200.00	30.00	\$6.67	0.24
Ahorro de materiales	100.00	30.00	\$3.33	0.12
Relaciones laborales	120.00	30.00	\$4.00	0.15
Trato con los usuarios	100.00	30.00	\$3.33	0.12
Cuidado del equipo	100.00	30.00	\$3.33	0.12
			\$27.33	1.00



BIBLIOGRAFIA

- ACLOFF, Rusell L. *Planificación de la Empresa del Futuro*, ed. LIMUSA, 1998, p. 86, 87.
- ANGELES, Ernesto y Munich Lourdes, *Métodos y Técnicas de Investigación*, 4ª. reimpresión, ed. Trillas, México., 1997, p. 18.
- BARRERA, Alvarado Fernando, *Revista Tecnolab*, 1999, p. 10 y 11, cita de *Los elementos de un caso* de la Revista Harvard Business School, p. 2.
- DANIELS, *Gerencia del desempeño*, ed. McGraw-Hill, 1993, Cap. 3, p. 37.
- DAVIS, & Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, ed. McGraw-Hill, 1993, Cap. 5, p. 116, 122, 124, 127, 133, Cap. 6, p.147, Cap. 9, p.235, 250.
- GIBSON & Ivancevich, *Las organizaciones*, Ed. McGraw-Hill, 1996, Cap. 5, p. 179, Cap. 6, p. 199, 219, 223, Cap. 12, p. 456, 459, 471, 475, 479, 480, 482.
- GOODSTEIN, Leonard D. *Planeación estratégica aplicada*, Santafé de Bogotá, Colombia, ed. Mc-Graw Hill, 1998, p. 5, 6, 11, 12, 24.
- HERNANDEZ, Samperi, Roberto, Fernández, Collado Carlos, Baptista Lucio, Pilar, *Metodología de la investigación*, ed. McGraw-Hill, ed. Interamericana de México, SA. de C. V., 1991, p. 25.
- NAGI, Namakforoosh, *Metodología de la investigación*, segunda reimpresión, México, 1988, p. 43, 57, 63, 65.
- P. Huber George, *Toma de decisiones en la gerencia*, ed. Trillas, México, 1984, p. 29, 30.
- PAUL, Rheault Jean, *Introducción a la teoría de decisiones con aplicación para la administración*, ed. Limusa, 9ª. Reimpresión, México, 1990, p. 33, 35.
- RAMÍREZ, padilla Davil Noel, *Contabilidad administrativa*, 5ª. Edición, México, ed. McGraw-Hill, 1998, p.213.
- STEINER, George A. *Planeación estratégica*, ed. CECSA, 1998, Cap. 2, p. 20, 21, 22, 24, 25.

THOMPSON, Arthur A. Jr., Strickland III A. J., *Dirección y administración estratégica*, México, ed. Mc-Graw Hill, 1998, p.98.

YIN, K. Robert, *Case study research: desig and methods*, California, ed. Sage Publications, 1991, p. 23, 29, 33, 40, 41.

ZORILLA, Arena Santiago, *Introducción a la metodología de la investigación*, Aguilar, León y Cal, Editores y Editores, ed. 16ª., México, 1989, p. 52, 94.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Activo

Cualquier objeto de valor que ayude a la organización a proporcionar un servicio a sus clientes, por ejemplo: efectivo, terrenos, edificios, equipo, inventarios (para suministros, como resultado de una operación de venta), mobiliario y cuentas por cobrar.

Activo circulante (Activos a corto plazo)

Activo que se usa comúnmente dentro de un mismo año, tal como la disponibilidad de dinero y suministros de oficina, equipo y consumibles de limpieza.

Activo fijo o bien duradero

Bienes tangibles que tienen una vida útil de más de un año, tales como terrenos, edificios, mobiliario y equipo pesado (pulidoras, aspiradoras, andamios, etc.)

Asignación de costos

En un sistema de contabilidad, es la asignación de costos a los diferentes programas, centros de operación, o tipos de servicios.

Balance general

Informe financiero que resume el valor de los activos, pasivos y capital contable (o reservas, en organizaciones con fines de lucro) de una organización a un determinado momento.

Caja chica

Tipo de fondo fijo, donde el efectivo es destinado para gastos inmediatos y cuya reposición se lleva a cabo en forma periódica, conforme se vaya utilizando.

Calidad de servicios

Oferta de servicios de alta calidad a todos los clientes. Puede evaluarse de acuerdo con los siguientes elementos: la variedad de métodos de trabajo ofrecidos al cliente, qué tan completa es la información que se da a los usuarios, la competencia técnica de las personas que ofrecen los servicios, la calidad de las relaciones interpersonales y si los servicios apropiados están disponibles.

Capacitación de apoyo

Actualización periódica que se da al personal con el propósito de fortalecer las habilidades o introducir nuevos conceptos o técnicas en su área de competencia.

Capacitación en servicio (informal)

Capacitación que ocurre dentro del trabajo y se lleva a cabo generalmente mediante instrucciones o guía personal del supervisor u otro empleado, o mediante la observación del trabajo que realizan otros trabajadores.

Capacitación formal

Curso de instrucción que tiene objetivos específicos de aprendizaje y que se realiza fuera del trabajo regular.

Capacitación funcional (basada en la competencia)

Capacitación que se dedica exclusivamente a enseñar las habilidades, conocimientos y actitudes que se relacionan con trabajos específicos. El contenido de esta capacitación muchas veces se define con la colaboración de los mismos participantes.

Capital contable o patrimonio (también conocido como reserva)

Es el "valor neto" de una organización, y se obtiene restando el valor de sus pasivos, menos el valor de sus activos.

Comprobantes

Registros que documentan los movimientos de recursos (humanos, financieros, materiales) que permiten identificar a qué cuentas deben asignarse y poder rastrear tales movimientos.

Conciliación bancaria

Ajuste al saldo de la cuenta bancaria para reflejar los depósitos y los cheques que han sido girados, pero aún no cobrados.

Control ("financiero" o "interno")

Método para medir la efectividad de los servicios otorgados, comparando el costo con el impacto, el propósito del estudio de costo-efectividad es identificar las estrategias del programa, logrando el mayor impacto con el menor costo.

Coordinación

Colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos y/o organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común.

Costos de inversión (gastos de capital)

Gastos que se generan por la adquisición, construcción y renovación de bienes duraderos, tales como terrenos, edificios y equipo pesado.

Costos o gastos fijos

Gastos que no varían de acuerdo a la cantidad de personas a las cuales se da servicio, o el número de servicios proporcionados, tales como gastos de la oficina matriz, seguros, rentas o interés de una hipoteca.

Costos o gastos indirectos

Costos operativos de una organización, los cuales no pueden ser cargados directamente a un proyecto (por ejemplo, los gastos y mantenimiento de un edificio). En ocasiones, una parte de estos costos pueden ser cargados al proyecto.

Costos o gastos variables

Gastos que varían de acuerdo con el nivel de servicio proporcionado o del número de personas atendidas. Los costos por nóminas, por ejemplo, varían dependiendo del número de usuarios de cada servicio.

Cronograma (también conocido como Gráfica de Gantt)

Resumen de un plan de trabajo, en forma gráfica, que muestra las actividades más importantes en orden cronológico, así como la semana o mes en que se llevarán a cabo y la persona que es responsable de efectuarlas. A veces incluye los recursos necesarios para realizarlas.

Cuentas por cobrar

Dinero que se le adeuda a la organización correspondiente a facturas que haya emitido.

Declaración de principios (misión)

Relato breve y general sobre el tipo de organización, propósito principal y principales valores.

Depreciación

La práctica de cargar, como un gasto anual, la porción de vida útil de un bien duradero que es utilizado cada año (disminuyendo su valor). Por ejemplo, un vehículo con valor de \$20,000 con un tiempo de vida estimado de diez años, generará una depreciación anual de \$2,000.

Desabastecimiento o suministros insuficientes

Condición en la cual no hay suficiente papel, toallas o jabón en existencia para cubrir la demanda.

Desarrollo de personal

Actividades de una organización o de un supervisor, entre ellas están: capacitación, sistema de retroalimentación constructiva, rotación de trabajo, etc., las cuales se diseñan para aumentar las habilidades, motivación y capacidad de los empleados.

Descripción de puesto (o funciones)

Documento que describe el nombre del cargo y las responsabilidades, habilidades y requisitos que necesita un empleado para este trabajo en particular.

Diagnóstico de necesidades

Análisis que estudia los requerimientos de un grupo específico (empleados, clientes, administradores). Presenta los resultados en un documento que detalla las necesidades de capacitación, adiestramiento, etc., e identifica las acciones importantes, con el propósito de desarrollar y ejecutar el programa de capacitación.

Efectividad

Grado en que un programa ha realizado los cambios deseados o logrado sus objetivos mediante el suministro de servicios.

Eficiencia

Grado en que un programa ha utilizado recursos apropiadamente y ha completado las actividades de manera oportuna.

Encuesta a clientes

Método de investigación, técnica de entrevista o grupo focal utilizado para conocer si se responde adecuadamente a las necesidades de los clientes.

Erogaciones (gastos)

En contabilidad de caja, son los gastos reales, ya sea mediante efectivo o cheque.

Estabilidad organizacional

Es el punto en el cual un programa es capaz de adaptarse a cambios en el contexto externo y ha desarrollado un conjunto de sistemas y controles administrativos confiable y regular.

Estado de ingresos y egresos (también conocido como estado de pérdidas y ganancias)

Resumen periódico de ingresos y egresos, mostrando un superávit (utilidad) o déficit (pérdida) dentro del periodo que cubre el informe.

Estados financieros

Informe que cubre un período (mes o año) y que resume los ingresos y gastos ("Informe de ingresos y egresos") y de activo y pasivo ("Balance general").

Estrategias

Métodos que la organización va a usar para suministrar servicios y desarrollar actividades para lograr sus objetivos.

Estructura organizacional

Sistema formal de las relaciones laborales dentro de una organización, señala las relaciones de subordinación entre diferentes funciones y posiciones dentro de la administración y el equipo técnico. Por lo general se representa a través de un organigrama.

Evaluación

Proceso mediante el cual se reúne y analiza información para determinar si un programa lleva a cabo las actividades que planteó y el contexto en que está logrando sus objetivos (por medio de estas actividades). La evaluación es una herramienta que se utiliza para conocer si el programa es lo más efectivo posible o si deben realizarse modificaciones.

Evaluación rápida

Mini-investigación del programa o de un componente del programa, que utiliza una muestra confiable y pequeña, es de corta duración y examina un grupo seleccionado de variables.

Existencias (suministros/stock)

Se refiere a todos los suministros, productos necesarios y equipo que está disponible para dar servicios.

Flujo de efectivo (efectivo)

Informe que pronostica y da seguimiento a los ingresos y las erogaciones.

Gráfica de flujo de información

Gráfica que muestra los tipos de información (los indicadores) que serán recolectados, cómo serán recolectados y difundidos, quién los recolectará, a quién serán enviados, cómo serán utilizados y el nivel de detalle que se requiere. Esta gráfica tiene como propósito asegurar un flujo apropiado de la información en la secuencia correcta y comunicar al personal cómo funciona el sistema de información.

Impacto o efecto

Grado en que un programa ha hecho un cambio a largo plazo en las actitudes de los participantes o beneficiarios del programa.

Indicador clave

Medidas operacionales y de desempeño que se utilizan para comparar los resultados actuales con los que se espera en todos los aspectos del programa.

Indicador de desempeño

Medida que indica cómo un programa cubre sus objetivos a largo plazo.

Indicador de impacto o efecto

Medida que muestra el efecto a largo plazo de las actividades del programa tal como cambios en la apariencia de los inmuebles.

Indicador de proceso

Medida que muestra las actividades que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo específico, dentro de un período de tiempo determinado.

Indicador de resultados

Medida que muestra los efectos inmediatos de las actividades del programa en la población objetivo en relación con los objetivos del programa.

Indicador operacional

Medida que permite conocer la utilización de los recursos del programa (tiempo, dinero y gente) y de qué manera está realizando actividades de acuerdo con el plan de trabajo.

Insumos

Recursos utilizados en un programa.

Intervalo de reabastecimiento (también conocido como período de inventario)

Se utiliza en un sistema de inventario periódico; corresponde al lapso de tiempo para hacer pedidos.

Inventario físico

Conteo de todos los suministros en existencia para verificar que la cantidad que está actualmente en los estantes, sea la misma que la cantidad consignada en los registros.

Logro

Tipo y cantidad de bienes y servicios producidos por un proceso o programa.

Manual del personal

Documento que detalla las políticas de personal y los procedimientos administrativos de una organización, incluyendo una descripción de la estructura de la organización (organigrama) y las obligaciones del personal.

Metas

Son objetivos muy específicos a corto plazo y que pueden ser medidos en términos numéricos. Deben ser medibles, apropiadas, temporales, específicas y realistas y pertenecen a un componente específico del programa.

Normas de despidos

La norma estándar, generalmente establecida en el manual de personal, describe los términos de despido de un empleado y los derechos del mismo al ser despedido.

Objetivos de desempeño

Resultados finales que se esperan lograr por una organización o un individuo. Los objetivos de desempeño determinan el tipo y enfoque de las actividades que una organización o miembro del personal efectuará con el propósito de alcanzar los resultados deseados.

Objetivos específicos

Resultados esperados o expectativas de un programa; representan cambios en el conocimiento, actitudes o conductas de los trabajadores; describen en términos medibles e indican un período específico dentro del cual se obtendrán.

Objetivos generales

Beneficios a largo plazo del programa para una determinada población, definidos en los principios generales.

Oportunidad perdida

Ocasión que ofrece una oportunidad para que ocurra una situación positiva (provisión de servicios, retroalimentación entre empleados, etc.) pero que no se aprovecha.

Pasivos

Obligaciones o deudas contraídas con los proveedores, empleados, bancos o el gobierno.

Plan de trabajo (plan operativo)

Documento elaborado por la dirección y el personal, que cubre un período específico, en el cual se señalan todas las actividades, la fecha en la que se llevarán a cabo, los recursos que necesitan y el personal responsable de efectuarlas. Puede haber planes de trabajo específicos por departamento, por programa o por unidad funcional.

Planeación estratégica

Proceso para planear a largo plazo, en un período de tres a cinco años. Este proceso incluye la fijación de objetivos generales, estrategias y objetivos específicos para el programa.

Plazo

Tiempo designado en el que se llevarán a cabo las actividades y su secuencia cronológica.

Premio al mérito

Ascensos o recompensas monetarias que se dan a los empleados en reconocimiento de su desempeño sobresaliente.

Presupuesto consolidado

Documento que integra la información de los ingresos y egresos proyectados de todos los clientes.

Remuneración

Pago por los servicios que se prestan a una institución.

Seguimiento

Mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo como fueron planeadas y si dieron los resultados esperados.

Sesión de supervisión

Reunión con uno o más miembros del personal para revisar el trabajo realizado y hacer planes para el futuro, así como para posteriores sesiones de supervisión.

Sistema de incentivos

Política que recompensa a los empleados por su excelente desempeño o por logros especiales y los motiva a alcanzar sus objetivos y a mantener la calidad del programa.

Sistema de supervisión

Métodos y procedimientos para dar seguimiento al volumen y a la calidad del trabajo desempeñado por el personal subordinado, así como para proporcionar el apoyo necesario a dicho personal. El sistema incluye visitas, reconocimientos de desempeño de los empleados, reuniones individuales y grupales del personal, revisión de informes, etc.

Tareas

Actividades divididas en acciones o responsabilidades específicas.