



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA

“LOS BENEFICIOS QUE EL OUTSOURCING
BRINDA A LAS EMPRESAS”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

IVÁN DÍAZ MANRIQUE

Director de Tesis:

Revisor de Tesis:

MTRO. JUAN JOSÉ IBARRA GARCÍA L.C.P. FRANCISCO ANTONIO NUÑEZ COPTO

BOCA DEL RÍO, VER.

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I METODOLOGÍA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS GENERALES	4
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.5 HIPÓTESIS	4
1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	5
1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE.....	5
1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	5
1.7 TIPO DE ESTUDIO.	6
1.8 DISEÑO	6
1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA	6
1.10 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	7
1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS.....	7
1.12 PROCESO.....	7
1.13 PROCEDIMIENTO	8
1.14 ANÁLISIS DE DATOS.....	9
1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	9
1.16 LIMITACIONES.....	9

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.

2.1 DEFINICIONES Y CONSIDERACIONES.....	10
2.2 HISTORIA DEL OUTSOURCING.	13
2.3 ¿POR QUÉ UTILIZAR OUTSOURCING?.....	15
2.4 VENTAJAS DEL OUTSOURCING	17
2.5 DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING.....	18
2.6 SISTEMA DE CONTRATACIÓN DE OUTSOURCING.....	19
2.6.1 ¿QUÉ LOGRA LA COMPAÑÍA CONTRATANTE CON EL OUTSOURCING?	19
2.6.2 ALCANCES DE OUTSOURCING.....	19
2.7 SERVICIOS DE OUTSOURCING	20
2.7.1 ÁREAS QUE SI PUEDEN PASARSE A OUTSOURCING	20
2.7.2 ÁREAS QUE NO SE DEBEN CONTRATAR PARA OUTSOURCING...	22
2.8 CLAVES PARA DESARROLLARLA DE MANERA EFECTIVA.	22
2.9 FACTORES CONDICIONANTES PARA EL OUTSOURCING.	25

II

2.10 LOS RIESGOS DEL OUTSOURCING.....	30
2.11 ASPECTOS LEGALES DEL OUTSOURCING.....	33
2.12 FACTORES RELEVANTES EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.....	40
2.13 FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO EN UNA TRANSACCIÓN DE OUTSOURCING.....	46
2.14 METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE OUTSOURCING DE UNA COMPAÑÍA.....	51
2.15 TENDENCIAS DEL OUTSOURCING.....	56
2.16 EL FUTURO DEL OUTSOURCING.....	57

CAPÍTULO III CASO PRÁCTICO.

3.1 INTRODUCCIÓN.....	61
3.2 INTEGRADORA 1 Y 2.....	64
3.2.1 COOPERATIVAS "A".....	68
3.2.3 SOCIEDAD ANÓNIMA.....	72
3.3 PASO 1.....	76
3.4 PASO 2.....	76
3.5 PASO 3.....	78
3.6 PASO 4 ÁREA CONTABLE.....	80
3.7 PASO 5. FACTURACIÓN ENTRE INTEGRADORAS.....	82
3.8 PASO 6 ÁREA NÓMINAS.....	83
3.9 PASO 7. PAGOS.....	86
3.10 PASO 8. PAGO DE PREVISIÓN SOCIAL.....	89
3.11 PASO 9. OTROS GASTOS.....	92
3.12 PASO 9. INGRESOS PROPIOS DE LAS INTEGRADORAS.....	93

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES.

4.1 CONCLUSIÓN.....	96
4.2 RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	100

INTRODUCCIÓN

El tema principal de esta tesis es el outsourcing, así como demostrar desde diferentes ángulos, que utilizar los servicios de una empresa con este método brinda beneficios económicos.

En el capítulo I se define la metodología de investigación.

En el capítulo II explica el Marco Teórico en el cual se menciona aspectos importantes como algunas definiciones de Outsourcing (Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado), tipos, razones por las cuales llevarlo a cabo, ventajas y desventajas del mismo así como las estrategias y riesgos involucrados en dicho proceso. Finalmente se destacan algunas notas, preguntas e ideas finales sobre el tema.

En fin, outsourcing es un tema sumamente interesante que si es bien aplicado puede reducir escandalosamente los costos directos de una empresa. Por medio del siguiente trabajo de investigación se dan a conocer algunos conceptos básicos de todo lo relacionado con el servicio de una empresa con outsourcing.

CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la mayor parte de las empresas en todo el mundo están reflejando problemas, ocasionados por la escasez de materia prima y sus altos costos, la mano de obra cara, los aranceles, altos costos de financiamiento, huelgas, etc. Sin embargo, aun cuando muchos de los países tienden a la globalización para tratar de resolverlos, existen problemas al interior de cada país tales como: la alta inflación, la devaluación, índices de desempleo crecientes, índices de analfabetismo altos, corrupción, narcotráfico, drogadicción, pobreza extrema, etc.

Cada uno de estos factores repercuten en la estabilidad, en las utilidades y en la vida de una empresa en el mercado, por todos estos motivos las políticas económicas implementadas por los gobiernos han sido insuficientes, de ahí la necesidad que las empresas busquen otras alternativas para verse beneficiados en cuanto a sus rendimientos de inversión, por ejemplo: se ubican en países donde la mano de obra es barata como el caso de México, China y La India, en

otros de los casos importan materia prima de bajo costo. o buscan materia prima alternativa para reducir sus costos de producción, otras empresas invierten fuertes cantidades en tecnología para reducir la contratación de recursos humanos con el mismo fin de reducir sus costos de producción.

Actualmente cada vez son más las empresas que acuden a empresas prestadoras de servicio conocidos como outsourcing que dotan de recursos humanos, pero queda la duda ¿Cuáles son los beneficios que una empresa puede obtener de los servicios de una Outsourcing?

1.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la globalización de mercados obliga a las empresas a modernizar sus procesos y ser más productivos, para lograr así un buen nivel competitivo dentro del mercado nacional e internacional. En la búsqueda de la optimización de los procesos y la productividad es requerido que las empresas se dediquen más a cumplir con su razón de ser y busquen ayuda de terceros para suplir sus demás necesidades.

Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor.

Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing que es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado. Este trabajo de investigación tiene como objetivo demostrar que la utilización del outsourcing tiene beneficios desde el punto de vista laboral, fiscal y financiero.

1.3 OBJETIVOS GENERALES

Demostrar desde diferentes ángulos, que utilizar los servicios de una empresa de outsourcing brinda beneficios económicos.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer los servicios que ofrece un outsourcing.
- Identificar las diferentes perspectivas de optimización al utilizar los servicios de outsourcing.
- Demostrar cuantitativamente los beneficios.

1.5 HIPÓTESIS

Con la utilización del outsourcing la empresa puede reducir sus costos e incrementar su rentabilidad.

1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Utilización del Outsourcing.

1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Reducir sus costos e incrementar su rentabilidad.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

UTILIZACIÓN: "Aprovecharse de algo".¹

OUTSOURCING: "Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia".²

REDUCIR: "Comprender, incluir o arreglar bajo cierto número o cantidad"³

COSTOS: "Es el valor monetario de los bienes y servicios consumidos por la empresa en su actividad de transformación

1 Enciclopedia Larousse.

2 IDEM

3 Enciclopedia Encarta

incluyendo los costos de la mano de obra (MO), de los materiales y de los costos indirectos".⁴

INCREMENTAR: "Aumentar (acrecentar)".⁵

RENTABILIDAD: "Relación entre los beneficios operativos tras el pago de los impuestos y el valor contable neto de los activos".⁶

1.7 TIPO DE ESTUDIO.

Este trabajo de investigación es de tipo descriptivo-propositivo ya que describe la situación de una empresa sin utilizar los servicios de una outsourcing y propone contratarlos para demostrar los beneficios que podría tener.

1.8 DISEÑO

El diseño de este trabajo estuvo fundamentado en información obtenida de manera documental, es decir, se acudió principalmente a libros, revistas, leyes, etc.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

Por las características del diseño de la investigación no se requirió acudir a ninguna empresa puesto que se desarrollo un

⁴ Del Río González, Cristóbal: "Costos Históricos", 21ra. Edición, Editorial Thompson, México, 2004, II-9 pág.

⁵ Enciclopedia Quillen

⁶ Brealey, Richard: "Principios de Finanzas Corporativas", 7ª Edición, Editorial McGraw Hill, España, 2002, 223 pág.

caso práctico que incluía los diferentes ángulos, en el que una organización independientemente del tamaño que esta tenga, pueda verse afectada y que permita comprobar la hipótesis.

1.10 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Para determinar el rendimiento a la inversión y a los accionistas así como el margen de utilidad bruta y neta de este trabajo de investigación se utilizaron los estados financieros y los presupuestos como fuente de información y las fórmulas de razones financieras para su cálculo.

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

Se acudió a la biblioteca de la universidad Villa Rica, así también se bajaron leyes alusivas al tema de la red para elaborar las fichas bibliográficas y textuales que permitieron diseñar el índice tentativo y poder plantear el caso práctico que sirvió de base para la comprobación de la hipótesis.

1.12 PROCESO

1. Identificación del tema.
2. Identificación de bibliografía y portales en Internet.
3. Acopio bibliográfico y de leyes.
4. Recopilación y análisis de datos.
5. Integración de los datos.

1.13 PROCEDIMIENTO

1. Identificación del tema: Reflexión sobre temas de interés a lo largo de la carrera o analizar la situación actual del país para detectar algún fenómeno que se este suscitando, relacionado con la profesión.
2. Identificación de bibliografía y portales en Internet: se acudió a la biblioteca de la universidad villa rica para identificar los libros vinculados con el tema para la elaboración de las fichas bibliográficas, de igual forma se visitaron páginas de internet y se bajo información de utilidad.
3. Acopio bibliográfico y de leyes: Una vez identificada la bibliografía se solicito conforme se fue avanzando en el proceso de investigación.
4. Recopilación y análisis de datos: se elaboraron las fichas documentales una vez que se tenían los libros y leyes.
5. Integración de los datos: se creó un índice tentativo para darle forma a la manera en que se presento la información y se acomodó las fichas textuales para redactar de manera coherente los datos.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

Una vez que capturadas las fichas textuales de manera coherente y secuencial, se procedió a elaborar un caso práctico de una empresa no tenía los servicios de un outsourcing. Posteriormente se elaboró el estado de resultados donde se demostró la diferencia con y sin servicios, con la finalidad de compararlos haciendo uso de ciertas razones financieras.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

El outsourcing es considerado como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas, de ahí que esta modalidad se pueda generalizar a todas las organizaciones que la requieran.

1.16 LIMITACIONES

Tiempo: fue muy corto por lo que se utilizó información fiscal de 2008 así como la del 2009.

Espacio: Para el caso práctico se necesitó acceso a información confidencial y por el tiempo y la negativa por parte de las empresas, al ser información estratégica esta fue será sustituida por un caso ficticio con información real.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 DEFINICIONES Y CONSIDERACIONES

El Outsourcing “Es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas nivel mundial.”⁷

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. A continuación se mencionarán las siguientes:

1. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.

2. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

⁷ <http://www.outsourcing-faq.com/html>

3. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

4. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.

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

6. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.

7. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.

8. El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

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

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

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología del Outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

Es preciso aclarar que Outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados

por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de Outsourcing el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.

Ejemplos:

Contratación:

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

Outsourcing:

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

2.2 HISTORIA DEL OUTSOURCING.

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

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

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

El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores. En 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares.

Interjet cumplió un año de dar servicio de vuelos comerciales a toda la República Mexicana, tiempo en el cual consolidó sus ventas: en 60% a través del Web, y el resto por medio de una

atención personalizada basada en el manejo de sistemas tecnológicos para eficientar respuestas y resultados.

Así como tiene planeado iniciar adquisiciones de aviones a un ritmo de cuatro por año (lo que comenzó el mes pasado con la compra de un XX) para conformar, hacia 2012 una flota de 27 aviones de alta tecnología, la empresa también ha contratado los servicios de outsourcing de EDS para fortalecer su estrategia tecnológica.

Adrián Pineda, director IT de la aerolínea, está seguro de que la tecnología jugó y seguirá jugando un rol fundamental en la visión de negocios de Interjet, con la meta de llevar a la organización a un primer nivel dentro de la industria aeronáutica. Con todo, Pineda considera que este elemento básico para el negocio (las IT) debe manejarse por un tercero, ya que es el que tiene toda la experiencia, así como una alta disponibilidad de la infraestructura. Los recursos necesarios para lograr una empresa de aviación de primer nivel se concentran en la adquisición de flota, y la infraestructura IT de última generación se garantiza a través del outsourcing.

2.3 ¿POR QUÉ UTILIZAR OUTSOURCING?

Una de las razones principales, más no la única importante era la de reducir los costos de operación de la empresa, pero encontramos también que cuando se contrata a una empresa externa esta es especializada en el servicio que ofrece, por lo tanto nos genera una mayor calidad en el servicio que

presta, además en lugar de tener todos los datos de nomina, seguro social, sindicatos, etc. se le asigna un solo pago a la empresa proveedora del servicio por lo que la empresa se encarga de todo lo referente a pagos de empleados y lo que esto conlleva, dando más margen a la empresa solicitadora del servicio, al enfoque de su tiempo, esfuerzo y a su giro principal.

Muchas actividades de la empresa se pueden arrendar por outsourcing, para esto es imperativo que se haga una comparación de costos que a la empresa le genera tener dicha actividad o departamento y me refiero a costos financieros y de tiempo que si alquilando los mismos servicios por una empresa ajena a la nuestra podrían disminuir, por que se podría dar el caso que los costos financieros fueran muy semejantes pero en tiempo y problemas que a la empresa le genera podrían ser muy elevados entonces seria recomendable recurrir a este medio para no perder el enfoque en actividades no primarias de la empresa, y así enfocarse en el rubro principal, esto suena un poco absurdo como contratando a alguien ajeno, el costo podría disminuir, pero lo que causa esta disminución en el precio es que la empresa que se contrata su giro principal es el servicio que presta y a mayor escala de servicios se pueden dar menores costos.

Tenemos como algo básico y fundamental al contratar el servicio de outsourcing, que nunca se debe considerar contratar actividades primarias y principales de la empresa ya que como son fundamentales se podría prestar para que la

empresa contratada tuviera acceso a información vital de la empresa, que la podría utilizar en contra, lógicamente no se va a contratar a cualquier empresa que nos ofrezca sus servicios, se tiene que revisar minuciosamente sus referencias y capacidad e historia en el ramo que se dedica para así minimizar los riesgos posibles

Documentación que debe integrar el expediente de un asociado

1. Solicitud de inscripción
2. Fotocopia de identificación
3. Fotocopia de comprobante de domicilio
4. Fotocopia de acta de nacimiento
5. Número de afiliación al IMSS
6. Notificación de aceptación como socio

2.4 VENTAJAS DEL OUTSOURCING

- ❖ Menores costos.
- ❖ Mayor calidad en el servicio.
- ❖ Mayor tiempo para que la empresa se dedique a su giro principal dejando actividades secundarias a otra empresa.
- ❖ Maneja de una manera mucho más eficiente las labores que pueden causar problemas a la empresa

2.4.1 VENTAJAS ESTRATÉGICAS AL CONTRATAR OUTSOURCING

- ❖ Le permite a la empresa enfocarse al máximo en sus actividades empresariales.
- ❖ Se incrementan los beneficios de reingeniería.
- ❖ Permite destinar los recursos para otro tipo de propósitos
- ❖ Los riesgos se comparten.
- ❖ El proveedor del servicio ofrece una calidad mayor en su trabajo, por ser este especializado.

2.5 DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING

- ❖ El costo puede que sea superior al esperado.
- ❖ En caso de que el proveedor no resulte satisfactorio, el cambio de proveedor genera gasto financiero y te tiempo.
- ❖ Pérdida de control directo sobre esa área.
- ❖ Como se tiene una empresa ajena, las actualizaciones e innovaciones de esa área las obtiene la empresa mientras la compañía que contrata no las adquiere.
- ❖ El proveedor externo podría utilizar la información que obtenga en beneficio personal, incluso se puede convertir en competencia.

2.6 SISTEMA DE CONTRATACIÓN DE OUTSOURCING

La subcontratación tiende a usarse para proyectos o componentes de proyectos específicos, normalmente para ser ejecutados en corto plazo los convenios de Outsourcing tiene mayor alcance puesto que son la delegación de la administración de actividades que tienden a firmarse por periodos entre 3 y 10 años; no se orientan solo a labores de bajo nivel, eventualmente entregan actividades no esenciales y repetitivas, pero también pueden llegar a ser una asociación donde se comparte el riesgo y utilidades.

2.6.1 ¿QUÉ LOGRA LA COMPAÑÍA CONTRATANTE CON EL OUTSOURCING?

La compañía contratante logrará en términos generales, una "Funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "Costos Inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías con su contratista.

2.6.2 ALCANCES DE OUTSOURCING

Outsourcing total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.

Outsourcing parcial: Solo se transfiere algunos de los elementos anteriores.

2.7 SERVICIOS DE OUTSOURCING

- ❖ Infraestructura computacional.
- ❖ Operación de telecomunicaciones.
- ❖ Diseño.
- ❖ Implantación y administración de redes.
- ❖ Administración y atención de contingencias de centros de cómputo.
- ❖ Administración de datos y bases de datos.
- ❖ Recursos humanos.
 - Aplicaciones.
 - consultoría.

2.7.1 ÁREAS QUE SI PUEDEN PASARSE A OUTSOURCING

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer - maximizar el rendimiento minimizando los costos.

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes.”⁸

- ❖ En los sistemas financieros
- ❖ En las labores de Mercadotecnia
- ❖ En el área de Recursos Humanos
- ❖ Sistemas Administrativos.
- ❖ Sistemas Contables
- ❖ En actividades secundarias.

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

- Outsourcing de la producción.
- Outsourcing del sistema de transporte.
- Outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.
- Outsourcing del proceso de abastecimiento.

⁸ Rothery, Brian y Ian Robertson, "OUTSOURCING". La subcontratación. Editora Limusa, 2da edición, 1997.

- Se puede observar que el Outsourcing puede ser total o parcial.
- Outsourcing total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- Outsourcing parcial: Solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

2.7.2 ÁREAS QUE NO SE DEBEN CONTRATAR PARA OUTSOURCING

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están:

- ❖ La administración de la planeación estratégica.
- ❖ La tesorería
- ❖ El control de proveedores
- ❖ Administración de calidad
- ❖ Servicio al cliente
- ❖ Distribución y Ventas

2.8 CLAVES PARA DESARROLLARLA DE MANERA EFECTIVA.

Cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de Outsourcing debe definir una estrategia que guíe todo el proceso.

Hay dos tipos genéricos de estrategia de Outsourcing: la periférica y la central.

La periférica: Ocurre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica de suplidores externos.

La central Ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito.

Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de Outsourcing de la empresa. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la compañía que contrata y el suplidor. En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece como interaccionan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del suplidor y el componente corporativo que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.

Las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una subcontratación. En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del suplidor.

La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que el suplidor pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado.

Otra clave es la medición del desempeño del suplidor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente.

Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el suplidor especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Hay que hacerle saber al suplidor que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejoras. De igual forma es beneficioso pedirle al suplidor como la empresa contratante puede ser mejor cliente de manera que haya una ayuda mutua y se demuestre que el contratante quiere la mejora en ambas partes.

La estrategia de Outsourcing debe definir el equipo de Outsourcing, estableciendo las habilidades mínimas

necesarias. Un equipo de este tipo generalmente esta compuesto por personas de áreas comerciales, técnicas, financieras, entre otras, sin embargo la composición del equipo varía dependiendo del alcance del proyecto.

Por último se debe finalizar la estrategia haciendo partícipes de la misma no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en proyectos de Outsourcing que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la estrategia.

2.9 FACTORES CONDICIONANTES PARA EL OUTSOURCING.

Podemos considerar, de una forma amplia y general, una serie de factores que condicionan la implantación del outsourcing en las empresas.

Las cuales consisten en lo siguiente:

El Outsourcing y el ambiente estratégico.

“La necesidad natural de un conocimiento amplio por parte de los funcionarios sobre el nuevo sistema de gestión implica la difusión en toda la organización de la estrategia, visión,

misión, objetivos y metas de la empresa para la correcta aplicación del proceso de outsourcing.”⁹

Igualmente, se deben revisar los objetivos, políticas y directrices para que la empresa, en caso de conflicto, se encuentre apta para establecer una relación de confianza entre todos los niveles jerárquicos y puestos de trabajo.

El Outsourcing y el ambiente organizacional

Debido a los cambios en la estructura funcional se producen alteraciones significativas del espacio físico que ocupa la organización, variaciones en la actividad funcional y en la delegación de autoridad y cambios en los organigramas departamentales y en el general.

Por lo expuesto, se producen también alteraciones en las normas, sistemas y métodos operacionales, los cuales deberán ser revisados frecuentemente para soportar los cambios que produce el outsourcing.

Consecuentemente la organización se verá inmersa en un proceso de adaptación al nuevo de control interno de los sistemas de información gerencial, a través de un mayor soporte y calificación de datos para la toma de decisiones.

⁹ BOXWELL, Robert J. "Benchmarking: para competir con ventaja". Mc Graw Hill, Madrid, 1995, P. 106.

El Outsourcing y el ambiente económico.

Bajo esta perspectiva, el outsourcing requiere una adaptación de la estructura de costos internos a este nuevo sistema definiendo sus situaciones a un nivel contable y operacional.

A partir de la implantación del outsourcing, "se necesita de una revisión continua de los costos de los procesos de producción, de distribución, comercialización y, en general, de los costos de muchas actividades administrativas internas, pues repercuten directamente en la estructura administrativa - operacional de la empresa. "¹⁰

De igual manera, debe existir un ambiente encaminado a la revisión de los precios y tarifas de los productos o servicios de la organización, considerando la participación e influencia, directa o indirecta, de las actividades tercerizadas para la determinación final de los mismos.

En muchos casos, dependiendo de las áreas tercerizadas y según la flexibilidad de manejo implantado en las mismas, pueden existir variaciones significativas en la planificación del nivel de inversiones en activos por parte de la empresa o en la planificación del rendimiento de los activos existentes.

¹⁰ Idem, P. 106.

El outsourcing y el ambiente social.

Las circunstancias especiales del momento político y social nos llevan a hablar sobre el empleo. Hoy día en el análisis de la situación económica de un país, una de los principales índices es el de desempleo y esto, en consecuencia, es altamente considerado por la opinión pública y los consumidores.

La práctica de outsourcing indirectamente "implica sacar recursos productivos de un área, sector o país para destinarlos a otro. Muchas empresas deberían evaluar cuidadosamente este aspecto pues la generación de desempleo y despidos puede afectar gravemente la imagen de ésta en la comunidad en la que se encuentre y sobre todo en relación a los consumidores actuales o potenciales de ésta."¹¹

Este punto se puede evaluar desde dos aspectos distintos:

o **Apertura de los nuevos negocios**

En este sentido, los ejemplos internacionales del outsourcing nos llevan a pensar en la formación de nuevas empresas en varios segmentos del mercado en el sector de los servicios. Estas empresas utilizan los recursos humanos locales para abastecer diversos tipos de servicios de atención al cliente

¹¹ ibídem, P. 106

que pueden estar ubicados en el país de origen o bien en el extranjero.

o **Revisión de las funciones**

Con la implantación del outsourcing, la transformación de las estructuras funcionales es inevitable en las empresas.

Le corresponde a la alta gerencia, partiendo de la visión estratégica, delimitar las consecuencias internas de este proceso, abordando:

El aspecto social de los despidos cuando ocurren, procurando facilitar el proceso junto a los funcionarios, e intentando siempre y en la medida de lo posible, a través de negociaciones con el proveedor de los servicios que será contratado, el acogimiento, en una forma parcial o total, de estos funcionarios que se convertirán en colaboradores de la nueva empresa.

El movimiento interno funcional enseñará al administrador la posibilidad de aprovechar la mano de obra disponible en las áreas tercerizadas. Esta situación se facilita, ya que, los ex empleados conocen la empresa, su cultura y filosofía.

El outsourcing y el ambiente político

El gobierno podría considerar al outsourcing como una forma adecuada de proceder en la relación con los cambios estratégicos y operacionales en los organismos públicos.

Podemos decir que los programas de estabilización de la economía, la privatización de empresas estatales, la apertura de la economía y la disminución de la burocracia reflejan intenciones del estado que pueden tener resultados favorables a través del outsourcing.

El outsourcing y el ambiente jurídico legal

No existe ley que prohíba o regule la aplicación del outsourcing, esta actividad no está debidamente regulada, sin embargo, por las leyes sobre estabilidad laboral pueden haber obstáculos al outsourcing, debido al costo que implica despedir a los empleados de las áreas que se pretende tercerizar.

En la siguiente sección analizaremos más a fondo este y otros aspectos formales de la contratación legal de este servicio.

2.10 LOS RIESGOS DEL OUTSOURCING.

Uno de los riesgos más importantes del Outsourcing es que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.

Los riesgos involucrados en el proceso de Outsourcing pasan de ser riesgos operacionales a riesgos estratégicos.

Los riesgos operacionales afectan más la eficacia de la empresa.

Los riesgos estratégicos afectan la dirección de la misma, su cultura, la información compartida, entre otras.

Los principales riesgos de Outsourcing son:

- ❖ No negociar el contrato adecuado.
- ❖ No adecuada selección del contratista.
- ❖ Puede quedar la empresa a mitad de camino si falla el contratista.
- ❖ Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- ❖ Inexistente control sobre el personal del contratista.
- ❖ Incremento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- ❖ Rechazo del concepto de Outsourcing

Al delegar un servicio a un proveedor externo las empresas están permitiendo que éste se de cuenta de cómo sacarle partida al mismo y se quede con las ganancias.

Uno de los riesgos más importantes del Outsourcing es que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.

Ventajas y desventajas de la subcontratación.

Ventajas:

- ❖ El desarrollo económico del sector productivo.
- ❖ Especialización por tareas en función de los servicios prestados.

- ❖ La responsabilidad de las empresas contratantes de servicios al establecer controles de calidad adecuados a través de criterios y sistemas de evaluación establecidos conjuntamente con los prestadores de estos servicios.
- ❖ Es inevitable un nuevo enfoque del sistema de costos para poder evaluar claramente la disminución de los costos en los procesos tercerizados.
- ❖ Un mayor entrenamiento y desarrollo profesional para los empleados dentro de las empresas prestadoras de servicios, así como, transferencias de tecnología para los funcionarios de las empresas contratantes y / o para las empresas contratistas.
- ❖ Una disminución del desperdicio.
- ❖ La revalorización de los talentos humanos.
- ❖ La agilidad en las decisiones se refuerza con el outsourcing.
- ❖ Aprovechamiento de los espacios físicos y revalorización de los recursos instalados (maquinarias, equipos, entre otros) para optimizar el uso.

Desventajas:

- ❖ Pérdida de habilidades críticas para el cumplimiento del objetivo del negocio o desarrollo de habilidades que incorrectamente pueden ser catalogadas como esenciales.
- ❖ Pérdida del control sobre la calidad de los servicios contratados.

- ❖ En caso de no realizar unos análisis del mercado de las compañías prestadoras de servicios, el outsourcing se puede convertir en el camino directo al fracaso.
- ❖ Si es que la decisión de tercerizar no está bien fundamentada dentro de la empresa, la sola idea de aplicarla podría ser causante de un caos generalizado en todos los niveles de la organización.
- ❖ Los errores no pueden ser admitidos al momento de escoger un área a tercerizar.
- ❖ No todos los empleados que perdieron su puesto dentro de la organización podrán ser absorbidos por las empresas prestadoras de servicios.

2.11 ASPECTOS LEGALES DEL OUTSOURCING

Al considerar la negociación de un contrato de Outsourcing se deben de tener en cuenta ciertos aspectos como son:

Decisiones Iniciales

- a) ¿Conviene por razones de confidencialidad durante las negociaciones, redactar un acuerdo independiente de no revelación con cada uno de los proveedores potenciales?
- b) Definir que sistemas y/o servicios van a subcontratarse.
- c) Confirmar la viabilidad financiera del proveedor, ¿requerirá el cliente una garantía de desempeño o acciones

específicas sobre la cobertura del seguro del proveedor o una indemnización por parte de la matriz del proveedor?

d) ¿Quién iniciará la elaboración del contrato, el proveedor o el cliente?

e) ¿Qué recursos deberán utilizarse en la elaboración y/o negociación?

Por ejemplo:

- ❖ Administración funcional
- ❖ Experiencia técnica
- ❖ Administración de contratos
- ❖ Asesoría legal interna
- ❖ Asesoría legal externa
- ❖ Decidir la fecha de inicio para el contrato.
- ❖ Decidir la fecha de transición para el inicio de los servicios de Outsourcing.
- ❖ ¿Cuál será la duración del Contrato?

Definir la terminología

a) Definir los términos apropiados para este acuerdo particular de Outsourcing, Por ejemplo, los servicios y el nivel de servicios.

b) ¿Se han identificado y cuantificado las actividades claves?

c) Identificar los establecimientos donde se realizarán los servicios.

d) Identificar los equipos que se usarán para proveer los servicios.

e) Identificar el software que se utilizará para los servicios si se va a subcontratar tecnología informática.

Estructura del Contrato

a) ¿Sería apropiado integrar en el contrato documentos de invitación a licitación y respuesta a licitación, o ha cambiado la situación desde que se elaboraron los documentos?

b) ¿Va a haber un solo contrato o será más pertinente tener contratos múltiples?

c) Lo último podría ser una forma práctica para estructurarse el contrato si puede dividirse en etapas definidas, como outsourcing de servicios operativos seguidos por el desarrollo de nuevos servicios. O si formará parte de los acuerdos una transferencia de activos.

Personal

a) ¿Formarán parte del arreglo de Outsourcing algunos miembros del personal actual del cliente, y en caso de ser así, por transferencia temporal, redundancia o transferencia definitiva?

b) ¿Se aplica la reglamentación sobre transferencia de empresas (protección del empleo)?

c) ¿Cuál es el grado de indemnización de cada parte en caso de demandas relacionadas sobre cuestiones de empleo?

Locales e Instalaciones

a) ¿De donde realizará el contrato, en las instalaciones del proveedor o del cliente?

b) ¿Se vendería o se rentaría al proveedor instalaciones que requieran un contrato distinto por propiedades?

c) ¿Debe negociarse una venta, un contrato de arrendamiento o una licencia de ocupación?.

Equipo de Hardware

a) ¿Es responsable el proveedor de proporcionar el equipo para el funcionamiento operativo de los servicios en sus propias instalaciones?

b) ¿Va a utilizar el proveedor el equipo del cliente en las instalaciones del cliente?

c) ¿Se transferirá equipo de las instalaciones del cliente a las del proveedor?

De ser así. ¿Se ha definido la responsabilidad para asegurar que se obtengan todos los permisos y licencias de terceras partes que tiene un interés legal en el equipo?

d) ¿Es necesario un contrato separado para dirigir la transferencia de propiedad?

e) ¿Se requerirá un avalúo formal?

f) ¿Quién será responsable del seguro?

g) ¿Quién será responsable de los arreglos y pagos de mantenimiento?

h) ¿Se requerirá un contrato separado para el mantenimiento?

Software

a) ¿Estará el proveedor utilizando Software para que lo utilice el proveedor en el Outsourcing?

En caso de ser así ¿Esta el cliente otorgando la licencia de su propio software para que lo utilice el proveedor en el Outsourcing?

b) ¿Ha obtenido el proveedor las licencias para el uso de software de terceros?

c) ¿Está el proveedor utilizando el software propio en el suministro de los servicios?

d) ¿Quién poseerá los derechos del software que se desarrolle en los arreglos del Outsourcing?

Términos de cargos y pagos

a) ¿Cómo se calculan los cargos por el servicio?

b) ¿Pueden producirse volúmenes y controlarse con suficiente exactitud para que sea viable un cargo fijo?

c) ¿Se harán los cargos por tiempo y materiales?

d) ¿En la contabilidad de "libros abiertos" una opción, costos del proveedor más utilidad acordada?

e) ¿Están los cargos relacionados directamente con el desempeño en el nivel de servicio?

f) ¿Cuáles son los cargos a incluir y excluir, se cargan por separados los cargos y servicios subordinados? ¿Se cargan por separados los gastos?

g) ¿Habrá un sistema de descuento por incumplimiento de los niveles de servicio que no estén dentro de los criterios acordados?

h) ¿Habrá alguna limitación en variaciones en los niveles por cargos a pagar?

i) ¿Habrá algún trabajo de desarrollo y cómo se va a cargar éste?

j) ¿Los cargos permiten cambios en los servicios?

k) ¿Con qué frecuencia se revisarán los cambios?

l) ¿Hay alguna limitación en los criterios para la revisión, como el índice de precios al menudeo, estudios de salarios en computación, etc.?

m) ¿Existe alguna posibilidad de que disminuyan los cargos con el tiempo?

n) ¿Cuáles van hacer los métodos de pagos?

Identificar las responsabilidades del proveedor

Por ejemplo:

- ❖ Auxiliar en la evaluación de los niveles de servicio.
- ❖ Cumplir los niveles de servicios
- ❖ Nombrar un representante.
- ❖ Revisar regularmente los arreglos del Outsourcing.
- ❖ Cumplir las normas del cliente en materia de higiene y seguridad.

Identificar la responsabilidad del cliente

Por ejemplo:

- ❖ ¿Quién asistirá a las reuniones?
- ❖ ¿Cuáles serán los procedimientos especiales para los problemas no resueltos en las reuniones?
- ❖ ¿Habrá provisiones para auditorías independientes del sistema?

Seguridad

a) ¿Es necesaria la confidencialidad en el desempeño de los contratos?

Sí, como parte de los arreglos del Outsourcing, se están procesando electrónicamente datos personales de persona vivas que puedan identificarse. ¿Esta preparado el proveedor para dar una garantía de cumplimiento de protección de datos?

2.12 FACTORES RELEVANTES EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.

En la definición del objeto del contrato y los requisitos inherentes al mismo, así como en la valoración y comparación de ofertas de los licitadores pueden intervenir muchos factores y de muy diversa índole.

Por todo ello es recomendable el planteamiento de comenzar cualquier proceso de outsourcing de forma escalonada y en

fases independientes para poder ir midiendo el impacto y corregir cualquier desviación.

Teniendo en cuenta este planteamiento a la hora de acometer la contratación de un servicio de "externalización", los factores que intervienen deberán estar recogidos dentro de las especificaciones del conjunto de cuestionarios disponibles a tal efecto:

- ❖ De empresa.
- ❖ Económicos.
- ❖ Técnicos particulares.

No obstante, y a título orientativo en este apartado se hace mención de aquellos factores que entre los anteriores, pueden intervenir en mayor medida en el proceso de contratación de un servicio de outsourcing cuyo seguimiento debe efectuarse exhaustivamente:

Transferencia de equipamiento

Se valorará positivamente, en su caso, que la empresa de outsourcing acepte los activos de la administración y el valor económico que ésta propone en cuanto a:

- ❖ Equipos físicos.
- ❖ Equipos lógicos (no aplicativos).
- ❖ Instalaciones.

En el caso de transferencia de equipamiento lógico aplicativo que sea susceptible de reutilización se valorará la cuantía económica con la que la empresa de outsourcing compense a la administración.

El importe que suponga la transferencia de recursos se descontará del costo del servicio.

Flexibilidad

Será valorada positivamente, para que la empresa de outsourcing se comprometa a adaptarse en la mayor medida posible a cambios respecto del nivel de servicio pactado, en cuanto a:

- ❖ Incremento del horario de utilización de los Sistemas de Información.
- ❖ Variación de los períodos de tiempo que requieran una capacidad de proceso masivo (24 horas al día).
- ❖ Incremento y mejora del parque de equipos, respecto de lo acordado en el mantenimiento.
- ❖ Actualización tecnológica de los equipos lógicos (versiones, nuevos productos, etc.).
- ❖ Variación de las especificaciones en el desarrollo o mantenimiento de aplicaciones.

Reversibilidad.

El concepto de reversibilidad se aplica en la finalización del contrato y hace referencia a la posibilidad de recuperación de los activos y de los servicios cedidos a la empresa de outsourcing. Este concepto tiene aplicación tanto en la terminación del período de vigencia del contrato como en las salidas programadas que se establezcan. Se valorará

positivamente que la empresa de outsourcing contemple esta posibilidad de recuperación de activos, y en especial que:

- ❖ Planifique la opción de recompra de equipos.
- ❖ Proponga un método de valoración de activos que estipule el incremento en el valor de los activos mientras dura la prestación del servicio. Estos activos pueden ser de tres tipos:
 - ❖ Activos mejorados (aplicaciones, nuevos desarrollos, etc.)
 - ❖ Activos actualizados (equipos físicos y mantenimiento aplicaciones).
 - ❖ Activos formados (formación de personal en las nuevas herramientas).

Experiencia en el entorno público.

La experiencia del personal de la empresa de outsourcing en otros trabajos con la administración será valorada positivamente siempre que pueda objetivarse. Será especialmente interesante que esos trabajos tengan relación directa con los servicios a contratar (desarrollo o mantenimiento de las aplicaciones sobre las que se trabajó anteriormente, etc.).

Seguridad.

Se valorarán positivamente todas las medidas (procedimentales, recursos físicos y/o humanos, etc.) de que

pueda disponer la empresa de outsourcing para asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. A modo de ejemplo se pueden citar:

Procedimientos de seguridad relativos a las instalaciones donde residen los equipos físicos (de acceso, protección contra el fuego, etc.).

- ❖ De copia periódica de información.
- ❖ De contingencia (ante desastres).
- ❖ Dispositivos de seguridad específicos:
- ❖ Control de accesos a los Sistemas de Información.
- ❖ Centros de respaldo, etc.

Continúa inversión en tecnología.

La empresa de outsourcing ha de tener la vocación de estar en punta de la tecnología (los últimos y más modernos equipos) y con los mejores profesionales (formados en esas tecnologías). Por tanto, se valorarán factores que demuestren esa continua inversión en tecnología, tales como los siguientes:

- ❖ Disponer de últimas versiones de equipos físicos y lógicos.
- ❖ Certificaciones de calidad y seguridad de organizaciones reconocidas.
- ❖ Número de cursos realizados al año para el reciclaje y formación del personal.

Coincidencia en estrategia tecnológica con la administración

Se considerará positivamente que las estrategias tecnológicas de la organización y de la empresa de outsourcing sean coincidentes, es decir que el entorno y tipo de equipos físicos, lógicos y/o comunicaciones sean equivalentes o vayan en la misma línea, en especial en lo relativo a la orientación estratégica de Sistemas Abiertos.

De todos estos aspectos se desprenden diez factores clave a tener en cuenta en la gestión de todo contrato de "externalización", que se enumeran a continuación:

- ❖ Enfocarlo sobre un objetivo final y no sobre una actividad diaria.
- ❖ Identificar los casos de riesgo y problemas posibles y desarrollar planes de resolución de los mismos.
- ❖ Desarrollar planes de transición en detalle que permitan la aplicación de esa "externalización" en la estructura actual de la empresa u organismo, así como su finalización.
- ❖ Reflejar claramente los diferentes criterios de medida del rendimiento para su aplicación y revisión periódica.
- ❖ Dar importancia prioritaria al factor humano, particularmente al interno de la empresa u organismo contratante.

- ❖ Asegurar la transferencia efectiva de conocimientos entre el contratante y la empresa que ofrezca sus servicios.
- ❖ Preparar y gestionar posibles casos de conflicto entre ambos.
- ❖ Documentar en detalle todas las actividades.
- ❖ Establecer la infraestructura adecuada de seguimiento, comunicación y responsabilidades, que asegure el acuerdo mutuo a lo largo del proyecto.
- ❖ Mantener actualizada la calidad y costo del servicio según marquen las directrices el mercado.
- ❖

2.13 FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO EN UNA TRANSACCIÓN DE OUTSOURCING

Claridad de Objetivos:

El elemento más importante en el éxito a largo plazo de una relación de Outsourcing, es la claridad de objetivos. El cliente debe tener muy definidas las metas que se pretenden alcanzar con el Outsourcing y tan o más importantes aún, éstas deben estar adecuadamente externalizadas, habiéndose comprometido el proveedor a ser medido en su desempeño con base a ellas.

Expectativas Realistas:

El Outsourcing es un medio, una herramienta, no una persona. Es importante entonces fijarle frontera dentro de los límites

de lo posible, en principio muchas veces violado en el afán del proveedor de amarrar el negocio y del cliente de solucionar sus problemas operativos con una varita mágica. El amplio historial del Outsourcing bien explotado, ayuda a mantener las expectativas de ambas partes firmemente ancladas dentro de lo realizable. Existe ya una base de conocimientos producto de las experiencias de la industria en los últimos designios. Que permite establecer claramente las posibilidades de éxito de una transacción de Outsourcing basada en las condiciones actuales tanto del cliente como el del proveedor. Este debe ser el parámetro que fije las expectativas de ambos lados al entrar en una relación de Outsourcing.

Compromiso del Cliente:

Como toda herramienta empresarial sofisticada, el Outsourcing requiere de recursos altamente calificados por parte del cliente, que puedan explotar sus beneficios potenciales mediante funciones de gerencias y supervisión adecuadas: Es importante recalcar aquí el delicado balance entre macro-gerencia y micro-gerencia del proveedor de Outsourcing por parte del cliente. La macro-gerencia lleva al cliente a no asignar suficientes recursos a supervisión y control del proveedor, quedando este último a la deriva en términos de directrices operativas, mientras que la micro-gerencia lleva al cliente por un lado comerse los ahorros esperados en infraestructura informática, al crear una neo-burocracia de control administrativo dedicada al manejo de la relación: por el otro lado, y más gravemente aún. ata de manos al

proveedor, constreñido por una avalancha de requisitos administrativos que le impiden implantar los procedimientos optimados sobre los cuales se fundaba su promesa al cliente de eficiencia operativa y economía de escala.

Definición detallada de la Cartera de Servicios Incluidos:

En muchas coacciones el proveedor tiende a ser explícitamente vago sobre la cartera de servicios incluidos en el costo básico de una transacción de Outsourcing. Más aún, esta vaguedad es muchas veces utilizada exitosamente como estrategia de penetración del cliente: se gana al cliente con precios artificialmente bajos para luego sacar la carta secreta del engorde del negocio a futuro: una vez firmado el contrato y concluida la transferencia de operaciones al proveedor comienza la letanía de excepciones o servicios no incluidos, que originan innumerables cargos adicionales para evitar este mal casi endémico es sumamente importante la definición clara y precisa de todos los servicios incluidos. Una transacción de Outsourcing. A mayor precisión a priori, menores sorpresas a posteriori. Cuando son garantía de actitud de una relación de negocios pudiendo afectar peligrosamente operaciones críticas del cliente.

Definición adecuada de Niveles y Modelos de Servicio:

En este rubro entran los criterios mínimos de localidad de los servicios prestados como parte de la transacción de Outsourcing entre las partes. Cada servicio debe tener asociado tanto el modelo de prestación adoptado, como los

parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así el progreso de la relación puede ser monitoreados por una batería de indicadores, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la transacción como para tomar medidas preventas y/o correctivas en caso de que algunos servicios muestren tendencias a la degradación, antes de convertirse en problemas críticos.

Flexibilidad Financiera:

El éxito de toda transacción de Outsourcing tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes como medida de prevención frente a situaciones cambiantes, toda transacción debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a condiciones cambiantes que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes, para así garantizar de alguna manera el beneficio económico buscado originalmente.

Compromiso del Proveedor:

Una de las ventajas más competitivas más fuerte del Outsourcing es la disponibilidad por parte del proveedor de recursos altamente calificados para resolver los problemas operativos en la infraestructura informática del cliente. Como tal, el proveedor debe comprometerse a mantener la disponibilidad prometida a lo largo de la relación. Evitando la rotación excesiva de personal, así como la utilización de clientes amarrados a largo plazo como escuela de sus cuadros profesionales, con su posterior resignación a nuevos

clientes. Como toda relación exitosa de negocios, es necesario garantizar una continuidad y calidad mínima por parte del proveedor en los recursos humanos asignados a la atención y cumplimientos de los compromisos contraídos.

Conformidad Gerencial:

El éxito de todo proyecto a largo plazo depende en gran medida de la continuidad del equipo gerencial responsable del mismo. En el caso del Outsourcing este requisito se acentúa más aún, dado que las condiciones generales de la transacción se fijan justo antes del comienzo formal de la relación, al momento de la negociación y firma del contrato de prestación de servicios. A partir de allí, el éxito de la transacción depende de adecuada interpretación y seguimiento de las cláusulas establecidas en el contrato, es esencial que los equipos gerenciales responsables del proyecto por ambas partes se involucren plenamente en las negociaciones contractuales, para así llevar consigo a la relación el espíritu del contrato. Esta es ciertamente una garantía importante para el éxito de la relación a largo plazo.

Flexibilidad Tecnológica:

Todos sabemos que la innovación tecnológica es el modus operandi en el mundo de la informática. Al mismo tiempo las transacciones de Outsourcing generalmente se expresan en contrato de prestación de servicios a largo plazo. por tanto. para evitar problemas causados por obsolescencia tecnológica no prevista en la transacción original, ésta debe incorporar

definiciones y procedimientos de actualización tecnológica. Así como criterios básicos de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías a los servicios prestados tales salvaguardas garantizan una de las promesas básicas del Outsourcing, la tecnología, manejada por expertos redituando beneficios reales al negocio.

Flexibilidad Operativa:

Uno de los objetivos más importante del Outsourcing es profesionalizar la operación informática del cliente, más allá de compromisos formales y definiciones exactas de servicios prestados, el resultado esperado de una solución de Outsourcing es generalmente, el mejoramiento y eficiencia de la operación debido a la variedad de situaciones y cambios de condiciones operativas que puedan ocurrir durante el transcurso de la relación, es muy importante que la transacción original incorpore suficientes elementos de flexibilidad que puedan ser utilizados posteriormente para cambiar los términos operativos. o hasta la definición de los servicios prestados, sin necesidad de recurrir a tortuosas renegociaciones del contrato.

2.14 METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE OUTSOURCING DE UNA COMPAÑÍA.

La metodología del Outsourcing es esencialmente la incorporación de buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse

simplemente, como en el caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

Lo que hace esta metodología es ayudar a planear, ayudar a fijar las expectativas, tanto dentro de la organización como en el exterior, e indica aquellas áreas donde la organización necesita conocimiento especializado.

- ❖ § ¿Qué hace? Identifica el alcance de lo que se está considerando para el outsourcing. Establece los criterios, las marcas importantes iniciales y los factores "adelante / alto" para las decisiones iniciales. Asigna recursos iniciales para "poner la semilla" del proyecto.

- ❖ § ¿Cuánto tiempo? De dos a cuatro semanas.

- ❖ § ¿Quién participa? Esta fase es iniciada por el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que esté patrocinando el estudio de factibilidad.

- ❖ § ¿Qué se entrega? Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas.

- ❖ § ¿Qué se decide? Examinar (o no) los beneficios estratégicos.

FASE 1 EVALUACIÓN.

- ❖ ¿Qué hace? Examina la factibilidad del outsourcing; define el alcance y los límites del proyecto e informa en que grado el proyecto satisfará los criterios establecidos.
- ❖ ¿Cuánto tiempo? De cuatro a seis semanas.
- ❖ ¿Quién participa? Un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, por lo menos un gerente de una función (por ejemplo: de finanzas o recursos humanos), que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación.
- ❖ ¿Qué se entrega? Un estudio de factibilidad o de otro tipo. Una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación
- ❖ ¿Qué se decide? Decisión acerca de proceder o no.

FASE 2 PLANEACIÓN DETALLADA.

- ❖ ¿Qué hace? Establece los criterios para la licitación, define los detalles para los requisitos y prepara una lista breve de invitaciones para el concurso.
- ❖ ¿Cuánto tiempo? De ocho a diez semanas.

- ❖ ¿Quién participa? El equipo formado durante la fase 1, más un representante de compras (o abastecimientos o contratos), del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén representados.
- ❖ ¿Qué se entrega? Un plan para el proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdos del nivel de servicios y una estrategia para las negociaciones con los proveedores.
- ❖ ¿Qué se decide? A quien se invita a conservar, bajo que criterios y las medidas de desempeño.

FASE 3 CONTRATACIÓN.

- ❖ ¿Qué hace? Selecciona a un contratista preferido como resultado de un proceso de licitación. Identifica a un proveedor de respaldo.
- ❖ ¿Cuánto tiempo? De tres a cuatro meses.
- ❖ ¿Quién participa? El equipo central de la fase de planeación. Puede incluir asesores externos. Participarán contratistas potenciales y sus socios.
- ❖ ¿Qué se entrega? Invitación a concursar. Acuerdos de nivel de servicios. Los encabezados del acuerdo.

Contratos. Plan para la transferencia del servicio al subcontratista.

- ❖ ¿Qué se decide? La concesión del contrato. A quien, para que servicio, durante cuanto tiempo, con que criterios de medición.

FASE 4 TRANSICIÓN DEL NUEVO SERVICIO.

- ❖ ¿Qué hace? Establece los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Transfiere la responsabilidad formal de las operaciones. Transfiere personal y activos según se haya acordado.
- ❖ ¿Cuánto Tiempo? De dos a tres meses.
- ❖ ¿Quién participa? El equipo central y el gerente de función de la función subcontratada. Recursos humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor.
- ❖ ¿Qué se entrega? Un plan de transición. Documentación de los procedimientos de administración y revisión. Entrega de la responsabilidad formal al subcontratista.
- ❖ ¿Qué se decide? Procedimientos de terminación. Fecha de entrega del servicio.

FASE 5 ADMINISTRACIÓN Y REVISIÓN.

- ❖ ¿Qué hace? Revisa el contrato en forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados.

Plantea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales.

- ❖ ¿Cuánto tiempo? De uno a cinco años, dependiendo de la duración del contrato. Normalmente es de tres a cinco años.
- ❖ ¿Quién Participa? Representante del contratista responsable de la entrega del servicio. Representante de la función del usuario, responsable de la administración del contrato y del proveedor.
- ❖ ¿Qué se entrega? Un servicio administrado. Revisiones regulares. Ausencia de sorpresas.
- ❖ ¿Qué se decide? Verificación anual de la validez de la evaluación original. Decisión sobre la continuación del contrato.

2.15 TENDENCIAS DEL OUTSORCING

IDC la principal firma mundial de inteligencia de mercado, servicios de consultoría, y conferencias para los mercados de tecnologías de la información, telecomunicaciones y tecnología de consumo anuncio mediante su filial en México que a finales de 2006 el mercado de Outsourcing informático se había incrementado en 15 por ciento respecto de las ventas de 2005. El aumento es significativo tomando en cuenta que de 2004 a 2005, este segmento creció 13 por ciento.

Gracias a la estadística anterior realizada por la IDC se deduce que las tendencias de la externalización en las TI son mayores cada año y este aumento se debe a los ejecutivos que gracias a sus decisiones están optando por este tipo de servicios.

2.16 EL FUTURO DEL OUTSOURCING

Ya sea que el outsourcing sea o no parte de un movimiento más grande, no hay duda de que un mundo de recursos escasos está dictando una reducción en el personal gerencial, una gerencia adelgazada; de hecho, la moralidad de la sociedad misma podría haber ya señalado el fin del desperdicio, la ineficiencia y las ostentaciones de opulencia.

En este aspecto se presenta la estrategia del outsourcing desde el punto de vista de la compañía más grande que necesita considerar dicha opción, para que esta herramienta funcione con futuro, es necesario proporcionar una metodología que permita realizar la difícil tarea del outsourcing . En algunos casos esta estrategia debe ser examinada por los proveedores (subcontratistas), ya que estas también pueden ser reveladoras. No obstante, resulta difícil separar a las dos, ya que ambas son mitades gemelas de un proceso dinámico que está cambiando el mundo de los negocios.

Varios estudios recientes, revelan que el outsourcing está creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas. Todo esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de

las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos, esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y de la necesidad de maximizar los recursos y reducir el desperdicio.

DECRETO 7 DE AMYO 1993

El artículo 79 de la ley del ISR nos señala que personas morales deben de cumplir sus obligaciones en este régimen los cuales se mencionan a continuación.

- I. Las dedicadas exclusivamente al autotransporte terrestre de carga o de pasajeros, siempre que no presten preponderantemente sus servicios a otra persona moral residente en el país o en el extranjero, que se considere parte relacionada.
- II. Las personas morales que se dediquen exclusivamente a actividades agrícolas, ganaderas o silvícola.
- III. Las que se dedique exclusivamente a actividades pesqueras.
- IV. Las constituidas como empresas integradoras.
- V. Las sociedades cooperativas de autotransportistas dedicadas exclusivamente al autotransporte terrestre de carga o de pasajeros.

No podrán tributar en este Régimen las personas morales que consoliden sus resultados fiscales en los términos del Capítulo VI del Título II de la ley del ISR, y las personas morales que presten servicios de naturaleza previa o auxiliar para el desarrollo de las actividades de autotransporte

terrestre de carga o de pasajeros, excepto cuando se trate de Coordinado.

Se entenderá por Coordinado la persona moral que administra y opera activos fijos, o activos fijos y terrenos, relacionados directamente con la actividad del autotransporte terrestre de carga o de pasajeros y cuyos integrantes realizan la misma actividad.

CAPÍTULO VII-A

De las Sociedades Cooperativas de Producción.

Artículo 85-A.- Las sociedades cooperativas de producción que únicamente se encuentren constituidas por socios personas físicas, para calcular el impuesto sobre la renta que les corresponda por las actividades que realicen, en lugar de aplicar lo dispuesto en el Título II de esta Ley, podrán aplicar lo dispuesto en la Sección I del Capítulo II del Título IV de la misma, considerando lo siguiente:

*Calcularán el impuesto del ejercicio de cada uno de sus socios, determinando la parte de la utilidad gravable del ejercicio que le corresponda a cada socio por su participación en la sociedad cooperativa de que se trate, aplicando al efecto lo dispuesto en el artículo 130 de esta Ley.

*Las sociedades cooperativas de producción a que se refiere este Capítulo, podrán diferir la totalidad del impuesto a que se refiere esta fracción, hasta el ejercicio fiscal en el que distribuyan a sus socios la utilidad gravable que les corresponda.

*Cuando la sociedad cooperativa de que se trate distribuya a sus socios utilidades provenientes de la cuenta de utilidad gravable, pagará el impuesto diferido aplicando al monto de la utilidad distribuida al socio de que se trate la tarifa a que se refiere el artículo 177 de esta Ley.

CAPÍTULO III

CASO PRÁCTICO

3.1 INTRODUCCIÓN

La micro, pequeña y mediana empresa en México en lo general, carecen de una capacidad de negocios y de un adecuado nivel de organización, dirección, control y gestión de negocios, por tal motivo el gobierno federal instrumentó un modelo de organización interempresarial que brindara a este tipo de empresas los elementos que contribuyen a consolidar sus estructuras, faciliten el trabajo en equipo e incrementen su capacidad de negociación en los mercados, asimismo, que permitan fortalecer el crecimiento de las empresas de menor tamaño mediante cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación.

Es así como surge el decreto que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 7 de mayo de 1993 por la Secretaría de Comercio y fomento industrial con la finalidad de impulsar la formación de empresas integradoras de unidades productivas

de escala micro, pequeña y mediana como una forma para eficientar su organización y su competitividad, así, para propiciar la modernización de las formas tradicionales de producción y brindar especial atención a los programas de organización interempresarial.

Con el fin de propiciar un desarrollo industrial mas equilibrado, promoviendo la utilización regional de los recursos y la creación de empleos productivos, era necesario establecer programas de organización interempresarial para la formación de empresas integradoras de industrias micro, pequeña y mediana en ramas y regiones como potenciales portador, para fortalecer su crecimiento mediante cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de importación.

Para ellos se considero conveniente la creación de una figura denominada: Empresa integradora.

Encargada de prestar servicios calificados a sus asociados y de realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de sus integradas, entre otras actividades.

Después del estudio y análisis de las variables antes mencionadas, se presenta a continuación un caso práctico que tiene la finalidad de explicar de manera clara el manejo del outsourcing y los beneficios que obtienen las empresas que lo aplican.

La empresa de la cual se hizo la investigación maneja dos integradoras, en la cual una llevará los esquemas de SA, SC Y S en NC, y la otra le facturará a la primera, por los conceptos de manejar el esquema de SNC o repecos.

Esta empresa llamada Iván Díaz Manrique (IDM), S.A., es una empresa integradora creada conforme al decreto publicado el 7 de mayo de 1993 (fundamento legal de las empresas integradoras) modificado el 30 de enero de 1995., ubicada en la ciudad de conurbada Veracruz Boca del Río, Las empresas integradoras como ya antes se mencionó se definen como empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales de escala micro, pequeña y mediana. En este caso las empresas que solamente se van a tomar en cuenta y presta servicio IDM, son:

1. La Estrella SC de RL (Cooperativa "A")
2. El Mar SC de RL (Cooperativa "A")
3. El Cielo SC de RL (Cooperativa "B")
4. La Tierra Corporativo de negocios SC de RL (Cooperativa "B")
5. La Luna Desarrolladora Empresarial SA de CV

Adicionalmente a esta integradora, existirá otra a la que identificaremos como Integradora 2, la que estará conformada entre otras, por las siguientes entidades:

6. Díaz Jiménez, SNC
7. Pequeños Contribuyentes.

La aplicación de estas estrategias se realizan de acuerdo a las necesidades de cada cliente y su objetivo principal es

adquirir la responsabilidad de los clientes de manejar las operaciones de la entidad para deslindarlos por completo de ciertas responsabilidades, así como también ofrecer ciertos beneficios fiscales y reducción de costos.

3.2 INTEGRADORA 1 Y 2

A continuación se presenta una síntesis de las opciones que el presente esquema incluirá como opciones de outsourcing, mismas que serán desarrolladas a lo largo de este trabajo.

Existirán en la empresa integradora 1, como ya lo hemos mencionado las siguientes figuras jurídicas:

- Cooperativa "A"
- Cooperativa "B"
- Sociedad Anónima (SA)

Integradora 2:

- Sociedad en Nombre Colectivo (SNC)
- Repecos

Las opciones de outsourcing que manejaremos serán de la siguiente forma:

OPCION 1.

Adherir a las personas físicas como socios cooperativistas de Cooperativa "A", pagándoles únicamente 1 o 2 salarios mínimos

por concepto de Anticipo a rendimientos (dependiendo de la plaza y si existen acuerdos con el IMSS), y el excedente pagarlo a través de las siguientes alternativas:

a) Previsión Social a través de otra empresa integrante que sería la Cooperativa "B", como gastos conjuntos, alternativa que en el esquema de empresas integradoras establece la ley del impuesto sobre la renta.

b) Inscribir a las mismas personas físicas como socios industriales en la Sociedad en Nombre Colectivo de la Integradora 2 y pagarles el excedente por concepto de Alimentos.

c) Dar de alta a las mismas personas físicas como pequeños contribuyentes, integrarlos a la integradora 2 pagando el 2% de ISR y/o la cuota fija en algunos estados que incluye IVA e ISR.

OPCION 2.

Inscripción de las personas físicas como trabajadores de la Sociedad Anónima, pagándoles (dependiendo de la plaza y si existen acuerdos con el IMSS), y el excedente pagarlo a través de las siguientes alternativas:

a) Inscribir a las mismas personas físicas como socios industriales en la Sociedad en Nombre Colectivo y pagarles el excedente por concepto de Alimentos. Esta sociedad estará integrada a la integradora 2.

b) Dar de alta a las mismas personas físicas como pequeños contribuyentes, integrarlos a la integradora 2 pagando el 2%

de ISR y/o la cuota fija en algunos estados que incluye IVA e ISR.

Esta opción será únicamente por 100 trabajadores, número máximo de trabajadores que una sociedad anónima puede tener para ser integrante de una empresa integradora.

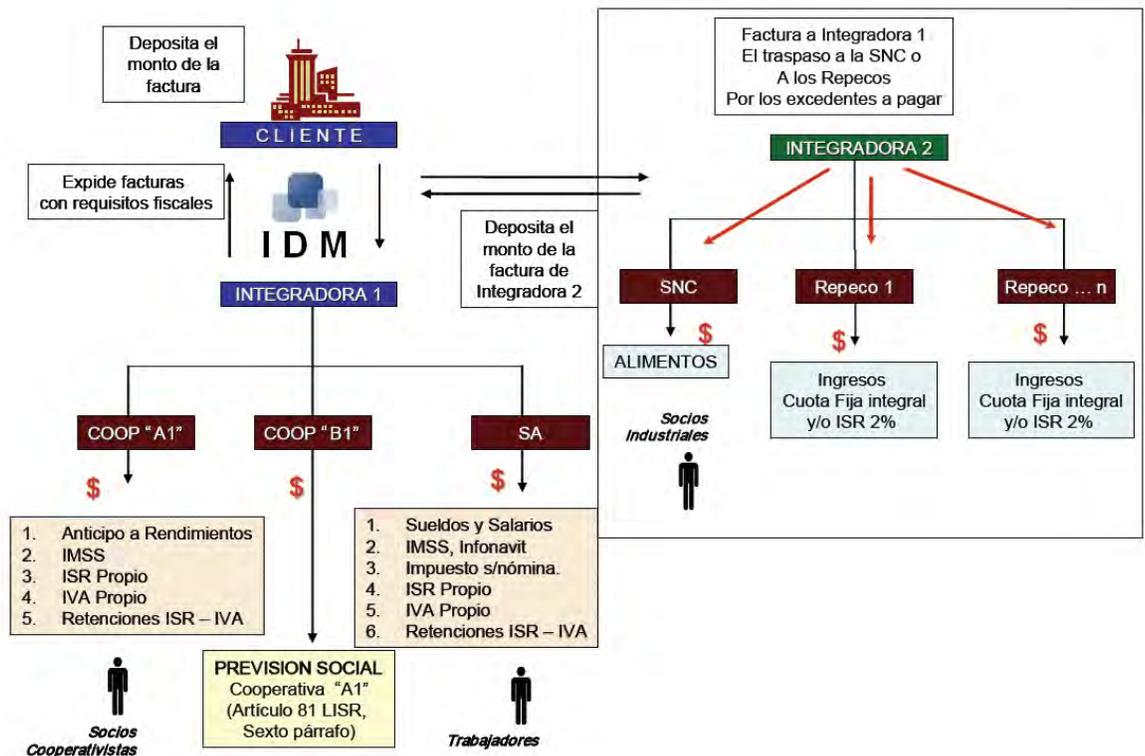


Figura 1 "Esquema de la empresa"

Funciones y actividades de las empresas involucradas

A continuación iremos señalando las funciones y actividades a cargo de cada una de las empresas involucradas:

Integradora IDM (1)

1. Celebrar convenio con sus empresas integradas a través del cual estas últimas acepten que sea la empresa integradora la que facture las operaciones que realicen a través de la misma, comprometiéndose a no expedir algún otro comprobante por dichas operaciones.
2. Celebrar el contrato de prestación de servicios con el cliente.
3. Elaborar comprobantes fiscales con los datos de identificación de la empresa integradora, quien será la que expida las facturas, asignando una serie distinta para las operaciones de cada una de sus integradas.
4. Entregar una relación mensual a cada una de sus integradas, de los ingresos que facture por cada una de ellas.
5. Aperturar una cuenta bancaria por cada una de sus integradas, las cuentas estarán a nombre de la empresa integradora.
6. Dar de alta en el catálogo de cuentas de su contabilidad una cuenta de ingresos y gastos para cada integrada como cuentas acreedoras y deudores respectivamente, y otras para las operaciones propias como integradora.
7. Recibir el depósito correspondiente al cobro de los ingresos facturados.

8. Realizar la transferencia de efectivo a una de las Cooperativas "A", en nuestro caso, Soluciones Empresariales únicamente por los montos necesarios para el pago de conceptos que se señalan en las funciones de las Cooperativas "A".

9. Realizar la transferencia de efectivo a la Sociedad Anónima par que realice los pagos que se describen posteriormente.

10. Realizar los pagos correspondientes de gastos administrativos a cuenta de sus integradas, entre los que podemos mencionar los siguientes:

- Adquisición de activo fijo.
- Gastos de oficina como luz, teléfono, rentas, etc.
- Mantenimiento.
- Papelería.

11. Realizar una relación de los gastos que efectúa por cuenta de cada una de sus integradas de forma mensual.

12. Realizar subcontrato de prestación de servicios con Integrada 2, que respalde el pago del excedente que realizarán las integradas de la integradora 2.

13. Realizar el pago de dicha prestación de servicios que será el excedente a pagar vía SNC o Repecos.

3.2.1 COOPERATIVAS "A".

Estas serán La Estrella y El Mar, las hemos identificado como "A", debido a que se pretende concentrar en una empresa el riesgo operativo y fiscal con el cual nos podemos enfrentar, derivado de las autoridades fiscales, como: Ejercicio de las

facultades de comprobación del cumplimiento de obligaciones fiscales, embargo de cuentas bancarias, multas, etc., se operará en principio con La Estrella y El Mar, estará en espera, lista para operar en caso de que Soluciones quede imposibilitada a hacerlo.

Las funciones de Cooperativas "A", es específico, La Estrella, serán únicamente las siguientes:

1. Elaborar los expedientes de los socios cooperativistas que acrediten su personalidad jurídica dentro de la Cooperativa "A".
2. Elaborar las actas de asamblea extraordinarias en donde se propone y acepta la inclusión y exclusión de socios cooperativistas, protocolizarlas ante Fedatario Público e inscribirlas en el Registro Público cuando así se requiera.
3. Inscripción de los socios cooperativistas ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.
4. Celebrar convenio con la empresa integradora, a través del cual acepte que sea la empresa integradora la que facture las operaciones que realicen a través de la misma, comprometiéndose Cooperativa "A", a no expedir algún otro comprobante por dichas operaciones.
5. Recibir el dinero que integradora cobra por ella únicamente para el pago de los siguientes conceptos:
 - a) Anticipo a rendimientos de los socios que corresponda.
 - b) Pago de cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social.
 - c) Pago de Impuesto al Valor Agregado.
 - d) Pago de Retenciones efectuadas a terceros de impuesto sobre la renta e impuesto al valor agregado.

6. Celebrar un convenio de colaboración con la Cooperativa "B", a efecto de que sea esta última la que realice los gastos de PREVISION SOCIAL, de la Cooperativa "A".

7. Registrar en su contabilidad los ingresos que la integradora facture por su cuenta, con base en la relación que esta última le entregue de forma mensual.

8. Registrar en su contabilidad, los gastos de previsión social que la Cooperativa "B" realizará, con base en la relación mensual que esta última le entregue.

9. Registrar en su contabilidad, los gastos administrativos que la Integradora realizará en su nombre, con base en la relación mensual que esta le entregue.

Tributará de forma independiente en el Impuesto Sobre la Renta, optando por el estímulo fiscal a que se refiere el capítulo VIIA de la Ley del impuesto en cuestión, vigente a partir del 1º. De enero de 2006, el cual tiene como propósito darle transparencia fiscal a las sociedades cooperativas, es decir, regular al sujeto pasivo formal (cooperativa) pero paga el impuesto el socio cooperativista hasta que recibe la distribución de las utilidades.

3.2.2 COOPERATIVAS "B".

Estas serán El Cielo y la Tierra Corporativo, las hemos identificado como "B", ya que éstas tendrán la responsabilidad del manejo y administración del recurso financiero en la mayor parte.

Debido a que se pretende eliminar la carga administrativa a la Integradora y a las Cooperativas "A", para que tengan contabilidades sanas, que generen la información que se

requiera en el momento que se necesite, el pago de los gastos de previsión social estará a cargo de las Cooperativas "B", así, ante cualquier eventualidad que sufran las Cooperativas "A", las "B" podrán seguir pagando estos conceptos que representan el mayor ingresos de nuestro proceso operativo.

Luego entonces, las funciones de "B", serán únicamente, las siguientes:

1. Recibir el dinero que la integradora depositará en sus cuentas, por concepto de pago de los gastos de previsión social que realizará para los socios de Cooperativa "B".
2. Realizar los gastos de PREVISION SOCIAL de la Cooperativa "B".
3. Celebrar un convenio de colaboración con la Cooperativa "A", cuyo objeto será el formalizar que la Cooperativa "B" pueda realizar los gastos de PREVISION SOCIAL de la Cooperativa "A".
4. Realizar una relación mensual de los gastos de Previsión Social realizados para los socios de Cooperativa "A", para que ésta última lo registre en su contabilidad y lo considere en su cálculo de impuestos respectivo.

Se propone que esta empresa permanezca lo más oculta posible, consideramos conveniente que al no tener ingresos y gastos propios, se le generen algunas operaciones pequeñas a fin de que pueda cumplir con sus obligaciones fiscales, a este respecto se propone que esté integrada a otra empresa integradora y que sea a través de ésta última que cumpla con sus obligaciones que las leyes fiscales establezcan, de tal

suerte que se encuentre lo menos visible que sea posible a los ojos de las autoridades fiscales.

3.2.3 SOCIEDAD ANÓNIMA

1. Celebrar convenio con la empresa integradora, a través del cual acepte que sea la empresa integradora la que facture las operaciones que realicen a través de la misma, comprometiéndose a no expedir algún otro comprobante por dichas operaciones.
2. Elaborar los contratos individuales de trabajo con las personas físicas adheridas como trabajadores.
3. Inscripción de los trabajadores ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.
4. Recibir el dinero que integradora cobra por ella únicamente para el pago de los siguientes conceptos:
 - a. Sueldos y salarios.
 - b. Pago de cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social e Infonavit.
 - c. Pago de Impuesto al Valor Agregado.
 - d. Pago de Retenciones efectuadas a terceros de impuesto sobre la renta e impuesto al valor agregado.
5. Registrar en su contabilidad los ingresos que la integradora facture por su cuenta, con base en la relación que esta última le entregue de forma mensual.
6. Registrar en su contabilidad, los gastos administrativos que la Integradora realizará en su nombre, con base en la relación mensual que esta le entregue.

Tributará de forma independiente en el Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado e Impuesto al Activo.

Integradora 2

1. Realizar contrato de prestación de servicios con integradora 1.
2. Facturar los servicios que se pagaran a través de la SNC y/o los Repecos.
3. Celebrar convenio con sus empresas integradas a través del cual estas últimas acepten que sea la empresa integradora la que facture las operaciones que realicen a través de la misma, comprometiéndose a no expedir algún otro comprobante por dichas operaciones.
4. Elaborar comprobantes fiscales con los datos de identificación de la empresa integradora, quien será la que expida las facturas, asignando una serie distinta para las operaciones de cada una de sus integradas.
5. Entregar una relación mensual a cada una de sus integradas, de los ingresos que facture por cada una de ellas.
6. Dar de alta en el catálogo de cuentas de su contabilidad una cuenta de ingresos y gastos para cada integrada como cuentas acreedoras y deudores respectivamente, y otras para las operaciones propias como integradora.
7. Recibir el depósito correspondiente al cobro de los ingresos facturados.
8. Realizar la transferencia de efectivo a la Sociedad en Nombre Colectivo únicamente por los montos necesarios para el pago de los alimentos (excedente de los cooperativistas o trabajadores de integradora 1).

9. Realizar la transferencia de efectivo a los repecos para que realice los pagos que se describen posteriormente.

10. Realizar los pagos correspondientes de gastos administrativos a cuenta de sus integradas, entre los que podemos mencionar los siguientes:

- Adquisición de activo fijo.
- Gastos de oficina como luz, teléfono, rentas, etc.
- Mantenimiento.
- Papelería.

11. Realizar una relación de los gastos que efectúa por cuenta de cada una de sus integradas de forma mensual.

12. Realizar una relación de forma mensual, de los ingresos que expida por cuenta de cada una de sus integradas.

3.2.4 SNC (Sociedad en Nombre Colectivo)

La Sociedad en Nombre Colectivo que operaremos, será Díaz Jiménez y Compañía SNC, cuyas funciones serán las siguientes:

1. Elaborar las actas de asamblea extraordinarias en donde se propone y acepta y la admisión de nuevos socios industriales, protocolizarlas ante Fedatario Público e inscribirlas en el Registro Público cuando así se requiera.

2. Recibir las transferencias de efectivo que la Integradora realice.

3. Realizar los pagos a los socios industriales que se indiquen por concepto de alimentos, ya sea de forma directa o

de los socios industriales que serán a la vez, trabajadores de la sociedad anónima o socios cooperativistas de la Cooperativa "A" de la integradora 1.

4. Realizar el pago correspondiente de Impuesto Sobre la Renta propio y retenido, Impuesto al Valor Agregado propio y retenido.

5. Celebrar convenio con la empresa integradora, a través del cual acepte que sea la empresa integradora 2 la que facture las operaciones que realicen a través de la misma, comprometiéndose la SNC, a no expedir algún otro comprobante por dichas operaciones.

6. Registrar en su contabilidad, los gastos administrativos que la Integradora 2 realizará en su nombre, con base en la relación mensual que esta le entregue.

7. Registrar los ingresos con base en la relación que la integradora 2 le entregará de manera mensual, correspondiente a la expedición de los comprobantes que ésta última realizó por la SNC.

8. Elaborar los recibos de pago de alimentos que deberán estar debidamente firmados por los socios industriales por cada pago realizado.

Tributará de forma independiente en el Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado e Impuesto al Activo.

REPECO

Serán las personas físicas a quienes se les harán los pagos a través de la integradora 2, importes que serán los excedentes de los socios cooperativistas de Cooperativa "A" o trabajadores de la Sociedad Anónima.

1. Inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes en el Régimen de Pequeños Contribuyentes.
2. Incorporación como socio integrado a la empresa integradora 2.
3. Recibir la relación de ingresos que integradora 2 facturó por ellos y con base en esta realizar el pago del 2% de ISR.
4. Enterar la cuota fija bimestral de IVA.
5. En algunos estados existe una cuota integral que incluye ISR e IVA, fija para todos los bimestres.

A continuación se esquematizará el flujo de operación con el cliente, que se llevará a cabo, comentando, para cada una de las funciones previstas el debido fundamento legal y los registros contables que se deberán realizar.

3.3 PASO 1

Celebrar convenio entre la integradora con sus empresas integradas a través del cual éstas últimas acepten que sea la empresa integradora la que facture las operaciones que realicen a través de la misma, comprometiéndose a no expedir algún otro comprobante por dichas operaciones.

El documento deberá ser revisado y resguardado por el Departamento Jurídico Corporativo.

3.4 PASO 2

Celebración del contrato de prestación de servicios entre el cliente y la empresa integradora denominada "Iván Díaz Manrique SA de CV."

Cada contrato deberá ser revisado y resguardado por el Departamento Jurídico Corporativo, debido a las condiciones específicas acordadas con el cliente.

Esquema 1- cliente



Figura 2 "Esquema un cliente"

Vale la pena recalcar como ya mencionamos al inicio del presente manual, que la integradora es una unidad económica cuya función principal es prestar servicios especializados a sus socios y representarlos en las distintas operaciones que sus socios pudiesen llegar tener.

Una de esas funciones, es el celebrar contratos por cada integrada, lo cual se confirma con la cláusula cuarta de los estatutos del acta constitutiva de nuestra integradora, la cual, en su fracción XI, establece:

La sociedad tendrá por objeto social preponderante la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa asociada.

A. Por cuenta y orden de sus socios:

Celebrar actos y contratos a nombre y por cuenta de los socios, relacionados con el objeto de la misma.

3.5 PASO 3

Expedición de la Factura y pago de los servicios. Ahora bien, la integradora será quien reciba el pago por cuenta de las integradas en cuestión, lo anterior es posible realizarlo, toda vez que se prevé en el acta constitutiva y en las disposiciones fiscales como una facilidad exclusiva para las empresas integradoras.

La sociedad tendrá por objeto social preponderante la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa asociada.

A. Por cuenta y orden de sus socios:

A nombre y por cuenta de los socios adquirir, enajenar, dar y recibir, en arrendamiento toda clase de bienes muebles e inmuebles necesarios para el logro de los fines sociales.

La ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) a su vez, permite que la empresa integradora realice operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, sin que se considere que estas operaciones de compra y venta son de la integradora, estableciendo los siguientes requisitos para tal efecto:

- a) Celebración de un convenio entre las integradas y la integrada, mencionado en el PASO 1, de la operación.
- b) Elaboración por parte de la integradora una relación a las empresas integradas de las operaciones que realizó en su nombre. Este requisito se describe como una de las funciones de la integradora en párrafos anteriores.
- c) Elaborar declaración informativa el 15 de febrero de cada año ante las autoridades fiscales, informando de dichas operaciones.

A continuación, el fundamento legal aplicable, para las áreas de Asesoría y Jurídico Fiscal.

Artículo 84 LISR

Las empresas integradoras podrán realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, sin que se considere que las primeras perciben el ingreso o realizan la erogación de que se trate, siempre que cumplan con los siguientes requisitos:

1. Celebren un convenio con sus empresas integradas a través del cual estas últimas acepten que sea la empresa integradora la que facture las operaciones que realicen a través de la misma, comprometiéndose a no expedir algún otro comprobante por dichas operaciones.
2. Expidan a cada empresa integrada una relación de las operaciones que por su cuenta facture, debiendo conservar copia de la misma y de los comprobantes con requisitos

fiscales que expidan, los que deben coincidir con dicha relación.

III. Proporcionen, a más tardar el día 15 de febrero de cada año, a las autoridades fiscales que corresponda a su domicilio fiscal, la información de las operaciones realizadas en el ejercicio inmediato anterior por cuenta de sus integradas.

3.6 PASO 4 ÁREA CONTABLE.

Se desarrollarán a continuación, los asientos contables que deberán realizarse al realizar la operación de facturación y depósito en la empresa integradora.

	1		
<u>Bancos</u>			1,150.00
COOPERATIVA "A"			
		<u>OTROS PASIVOS</u>	
		<u>COOPERATIVA "A"</u>	
		Ingresos e IVA	1,150.00

Figura 3 "Registro por venta de Integrada 1 (Cooperativa "A")"

Como ya se mencionó se deberá considerar dentro del catálogo de cuentas, las cuentas bancarias que cada integrada necesite, para su uso exclusivo. Los ingresos al no ser de la integradora, sino cobrados a cuenta de una de sus integradas, los registraremos como cuentas de pasivo, es decir, representando el importe de dinero que no es de la integradora y corresponde realmente a las integradas.

El asiento es el mismo para cada integrada, utilizando una cuenta distinta de bancos y de pasivo para cada una de ellas.

Al final de cada mes, la empresa integradora emitirá una relación de las operaciones facturadas por la empresa integrada dentro de los 10 primeros días del mes siguientes y no se realizará registro contable alguno, por dicha relación.

En la empresa integrada, si se deberá registrar esta relación, una vez por mes, de la siguiente forma:

	①	
<u>Deudores Diversos</u>		1,150.00
Iván Díaz Manrique		
<u>Ingresos</u>		1,000.00
<u>IVA Traslado</u>		150.00

Figura 4 “Registro de las operaciones facturadas por integradora”

Se lleva contra deudores, pues son ingresos que aunque ya están pagados por el cliente, se los pagó a integradora, pero integradora no se los ha pagado a las integradas, pues como ya mencionamos es la encargada de administrar dichos recursos.

Estos asientos se realizarán tanto para integrada 1 y sus integradas e integradora 2 con sus integradas.

3.7 PASO 5. FACTURACIÓN ENTRE INTEGRADORAS

Ahora bien, ya hemos mencionado por medio de la SNC o los Repecos, integrados a Integradora 2, se pagarán los excedentes que se deriven de los socios cooperativistas o trabajadores, por lo tanto integradora 1, deberá transferir a integradora 2, estos importes e integradora 2 expedirá la factura respectiva por cuenta de sus integrantes a integradora 1.

Nótese que esta transferencia permitirá que la operación y contabilidad en integradora 1, sea menor, permitiendo el cumplimiento de las obligaciones fiscales tanto de integradora 1 como de sus integrantes.

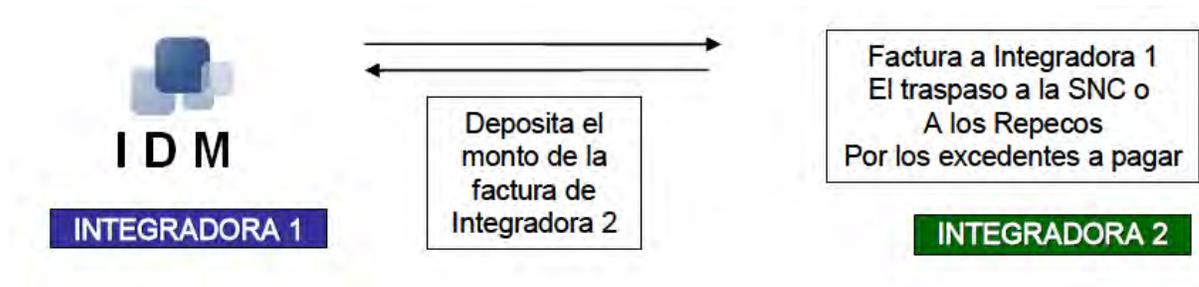


Figura 5 "Proceso de facturación"

Este traspaso representará los ingresos cobrados por integradora 2 a cuenta de sus integradas y se deberá registrar de la misma forma en que se registraron los ingresos cobrados por integradora 1.

3.8 PASO 6 ÁREA NÓMINAS

La integradora 1 realizará la transferencia de efectivo por los siguientes conceptos en los casos que se indica:

- Si el servicio se otorga vía Cooperativa.

Importe de Anticipo a Rendimientos a Cooperativa "A".

Importe de Previsión Social a Cooperativa "B", en su caso.

- Si el servicio se otorga vía Sociedad Anónima

Importe de Sueldos y Salarios para los trabajadores de la SA

Integradora 2 por su parte, también deberá realizar un traspaso de efectivo a la integrada que realizará el pago, es decir, si los excedentes se pagarán vía Sociedad en Nombre Colectivo o vía repecos, se deberá realizar el traspaso del dinero a dichas cuentas.

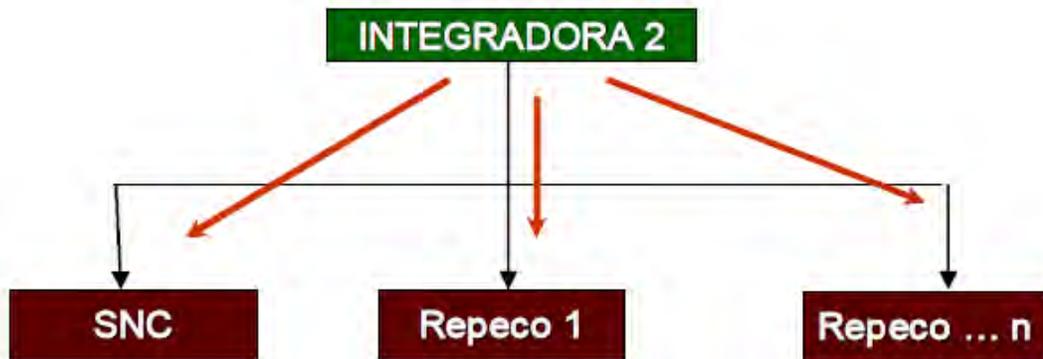


Figura 6 "Área de nóminas"

ÁREA CONTABLE.

Ahora bien, cuando la integradora 1 o 2, realiza traspasos a la cuentas propias de cada integrada, para que sean estas

quienes paguen el anticipo a rendimientos, previsión social, alimentos, etc., estos traspasos se registrarán disminuyendo la cuenta que controla los ingresos cobrados por la integradora a cuenta de cada integrada, pues quiere decir que le estamos devolviendo el dinero que cobramos por ella.

②	
<u>OTROS PASIVOS</u>	
<u>Cooperativa "A"</u>	
Ingresos – IVA	100.00
<u>Bancos</u>	
Cooperativa "A"	100.00
Cooperativa "A"	800.00

Figura 7 "Registro por traspaso a Integrada Cooperativa "A" y a Cooperativa "B"

Para el caso de integradora 1 y cuando el servicio se proporciona a través de cooperativas, se realizan 2 registros a la misma cuenta de bancos que controla el dinero que pertenece a Cooperativa "A", ya que uno se aplicará al cuenta bancaria propia de "A" y otra a la cuenta bancaria de "B", quien hará el pago de previsión social.

Cuando el traspaso se realice a la sociedad anónima, se realizará el mismo asiento, excepto por los dos registros bancarios, pues en este caso solo es por concepto de sueldos y salarios que lo pagará directamente la Sociedad Anónima.

En el caso de integradora 2, se realizará de igual manera un cargo a "Otros Pasivos", por la cuenta que se controla de la SNC o los repecos contra el respectivo abono a "Bancos".

Esta operación en las empresas integradas deberá registrarse, disminuyendo la cuenta de deudores en donde dejamos registrada la relación de ingresos que integradora cobró por la integrada, pues esta regresando el dinero que cobró por cada una de ellas.

_____	②	_____
<u>Banco A</u>		900.00
<u>Deudores Diversos</u>		900.00
Inteligencia en Dirección d Negocios		

Figura 8 “Registro del traspaso de Integradora a la S.A.”

El registro es el mismo para la SNC de la integradora 2 y no así para los Repecos, pues estos no tienen obligación de llevar contabilidad analítica.

Ahora bien, en las cooperativas “A” y “B”, el registro será de la siguiente forma:

Cooperativa “A”

_____	②	_____
<u>Banco A</u>		100.00
<u>Deudores Diversos</u>		800.00
Cooperativa “B”		
	<u>Deudores Diversos</u>	900.00
	Inteligencia en Dirección de Negocios	

Figura 9 “Registro del traspaso de Integradora a la Cooperativa “A””

Se registra únicamente el monto del anticipo a rendimientos que pagará "A" y se disminuyen el deudor que representa integradora, por el monto total del traspaso, recordemos que la previsión social la pagará cooperativa "B", por esta razón, ahora nuestro deudor es esta última.

Cooperativa "B"

_____	(1)	_____
<u>Bancos</u> Cooperativa "A"		800.00
	<u>Otros Pasivos</u> Gastos conjuntos de Previsión Social.	800.00

Figura 10 "Registro del traspaso de Integradora a la Cooperativa "B"

Se registra el monto de la previsión social que posteriormente la Cooperativa "B" pagará a los socios de la Cooperativa "A", manifestando como un pasivo el importe de dicho concepto.

3.9 PASO 7. PAGOS.

ÁREA DE SEGURIDAD SOCIAL.

Como ya hemos mencionado, la Cooperativa "A" será la encargada de realizar el pago de anticipo a rendimientos a los socios cooperativistas que se indiquen, por lo que se deberán realizar las siguientes acciones:

1. Elaboración de expedientes que acrediten la personalidad jurídica como socios cooperativistas de las personas físicas a quienes se hagan los pagos de anticipo a rendimientos.
2. Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social de los socios cooperativistas a quienes se les hagan los pagos, cuya base de cotización mensual será precisamente el monto de anticipo a rendimientos que el Área de Nóminas otorgue en el periodo correspondiente al mes de calendario.
3. Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social de los trabajadores a quienes se le hagan los pagos por sueldos y salarios.

ÁREA JURÍDICO CORPORATIVA.

1. Se deberá formalizar la inclusión de las personas físicas como socios cooperativistas de la Cooperativa "A", mediante la celebración del acta de asamblea general extraordinaria para tal efecto. Se recomienda su realización de forma mensual.

2. De igual forma, se deberá formalizar el ingreso de las personas físicas como socios industriales en la Sociedad en Nombre Colectivo, cuando el servicio se esté ofreciendo mediante este esquema de pago.

La elaboración de las actas mencionadas, se realizarán con base en la información proporcionada por el área de seguridad social para el caso de la Cooperativa y el área de nóminas para el caso de la Sociedad en Nombre Colectivo.

ÁREA DE NÓMINAS.

1. Realizaran los pagos de anticipo a rendimientos a los socios cooperativistas correspondientes, este pago se aplicará a la cuenta de resultados de Gastos.

Se emitirán los recibos correspondientes únicamente por el concepto de "Anticipo a Rendimientos", los cuales deberán estar debidamente firmados por cada socio cooperativista.

2. Se enterarán las cuotas de seguridad correspondientes a los socios cooperativistas de la cooperativa en cuestión, este pago se registrará como un gasto de previsión social, ya que debido a su naturaleza, se encuentra comprendido dentro de los conceptos que se establecen como previsión social, en el artículo 57 de la Ley General de Sociedades Cooperativas.

3. Cuando el servicio se otorgue a través de la Sociedad en Nombre Colectivo, se pagarán los importes por concepto de alimentos, registrándose en la contabilidad como un gasto para la misma.

Se emitirán los recibos correspondientes únicamente por diversos conceptos que los alimentos comprenden con base en el artículo 308 del Código Civil Federal, con la siguiente leyenda:

"Importes otorgados por concepto de alimentos a los socios industriales, por disposición empresa del artículo 49 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y exentos del Impuesto Sobre la Renta con fundamento en la fracción XXII del artículo 109 de la ley del impuesto referido."

3.10 PASO 8. PAGO DE PREVISIÓN SOCIAL.

El pago de previsión social a los socios de la Cooperativistas de Cooperativa "A", lo realizará Cooperativa "B" con el dinero que la integradora le deposite para tal efecto, lo anterior, como hemos venido manifestando, para el resguardo del efectivo y establecer la posibilidad de continuar prestando nuestros servicios ante cualquier eventualidad que Cooperativa "A" pueda llegar a tener.

Ahora bien, ¿Por qué es posible que Cooperativa "B" pueda pagar la previsión Social de Cooperativa "A"?

El área Jurídica y de Asesoría Fiscal , debe tener clara esta posibilidad, que la Ley del Impuesto Sobre la renta establece para los integrantes de las personas morales que sean contribuyentes del régimen simplificado, como es el caso de nuestra integradora, cuyas integrantes son Cooperativa "A" y Cooperativa "B".

Hemos dejado de manifiesto la facilidad que el artículo 84 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta otorga a las empresas integradoras con respecto a la realización de operaciones de compra y venta de sus integradas. Dicha facilidad es una situación distinta a la presentamos en esta ocasión, pues no será la integradora la que realice el pago, sino otra integrante, al respecto el artículo 81, en su sexto párrafo en correlación con el artículo 79, en su fracción IV,

establecen esta posibilidad, dispositivos que transcribimos a continuación.

Artículo 79 LISR.

Deberán cumplir con sus obligaciones fiscales en materia del impuesto sobre la renta conforme al régimen simplificado establecido en el presente capítulo, las siguientes personas morales:

IV. Las constituidas como empresas integradoras.

Artículo 81 LISR.

Sexto párrafo.

Cuando los integrantes de las personas morales a que se refiere este Capítulo, se agrupen con el objeto de realizar en forma conjunta gastos necesarios para el desarrollo de las actividades a que se refiere el mismo, podrán hacer deducible la parte proporcional del gasto en forma individual, aún cuando los comprobantes correspondientes estén a nombre de alguno de los otros integrantes, siempre que dichos comprobantes reúnan los demás requisitos que señalen las disposiciones fiscales.

Luego entonces si nuestra empresa integradora es contribuyente del régimen simplificado, sus integrantes pueden realizar gastos en forma conjunta para el desarrollo de sus actividades, es decir, el pago de previsión social.

La disposición establece que los integrantes se agrupen para realizar el gasto de manera conjunta, haciéndolo deducible en la proporción que les corresponda, aún cuando el comprobante se encuentre a nombre de otro integrante, pero no establece límites, es decir si a un integrante le corresponde el 100% del gasto, pues eso deberá hacer deducible sin embargo, consideramos conveniente que una proporción mínima se considere como gasto de previsión social de la Cooperativa "B" con unos socios mínimos, es decir con el hecho de que a "B" le corresponda el 2% del gasto realizado en forma conjunta, es suficiente para darle mayor formalidad a este dispositivo.

Cooperativa "B", deberá emitir los recibos con diversos conceptos de "Previsión Social", los cuales deberán estar debidamente firmados por los socios cooperativistas a quienes se les entreguen los importes respectivos.

El registro contable de dicha operación, será la siguiente:

_____	(2)	_____
<u>Otros Pasivos</u>		800.00
Gastos conjuntos de Previsión Social.		
	<u>Bancos</u>	800.00
	Cooperativa "A".	

Figura 11 "Registro del pago de Previsión Social"

Cooperativa "B" emitirá una relación de forma mensual de los gastos de previsión social, realizados en forma conjunta con la integrante "A", la cual no tendrá efecto contable alguno en Cooperativa "B", pero en Cooperativa "A", se deberá registrar de la siguiente forma:

_____	(3)	_____
<u>Gastos de Operación</u>		800.00
Previsión Social		
	<u>Deudores Diversos</u>	800.00
	Cooperativa "B"	

Figura 12 "Registro del pago de Previsión Social efectuado en forma conjunta con "B"

3.11 PASO 9. OTROS GASTOS .

Se describió como parte de las funciones de la empresa integradora, la realización de otros gastos administrativos o de operación por cuenta de sus integradas, los cuales deberá realizarlos la empresa integradora directamente con base en el convenio celebrado con fundamento en el artículo 84 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

El registro contable para integradora 1 o 2 es el siguiente:

_____	(3)	_____
<u>Deudores Diversos</u>		
<u>Cooperativa "A"</u>		
Renta, Honorarios, Luz, etc.- IVA	230.00	
		230.00
<u>Bancos</u>		
Cooperativa "A"		

Figura 13 "Pago de gastos por cuenta de la integrada Cooperativa "A"

La integradora deberá realizar una relación mensual de dichos gastos dentro de los 10 primeros días del mes siguientes y las empresas integradas (excepto los Repecos) deberán registrarlo de la siguiente forma:

_____	(3)	_____
<u>Gastos</u>		100.00
<u>IVA Acreditable</u>		15.00
	<u>Acreeedores Diversos</u>	115.00
	Inteligencia y Desarrollo de N	

3.12 PASO 9. INGRESOS PROPIOS DE LAS INTEGRADORAS.

Por lo que respecta a los ingresos propios de las integradoras, éstos consisten en el cobro de una comisión por los servicios que presta a cada una de sus integradas.

Al final de cada mes, la empresa integradora, deberá realizar una factura por el cobro de sus servicios, descontándolo de la cuenta de bancos que maneja de la empresa integrada, estos servicios, se fijarán de acuerdo a una iguala mensual, esto con el fin de darle vida al esquema de integradoras.

El importe dependerá de los gastos que tenga para cubrir esos ingresos, para evitar generar utilidad, obviamente sin manifestarla en ninguna de las integradas.

Se emite una factura de un folio distinto, pues corresponde a ingresos propios de la integradora.

El registro contable en las empresas integradoras, es el siguiente:

(4)	
<u>Deudores Diversos</u>	115.00
<u>Cooperativa "A"</u>	
Comisiones Integradora. – IVA	115.00
<u>Ingresos Propios</u>	100.00
Comisiones	
<u>IVA Traslado</u>	15.00
<u>Bancos</u>	
Integradora	115.00
<u>Bancos</u>	115.00
Cooperativa "A"	

Figura 14 "Pago de comisiones de Cooperativa "A" a integradora"

Las integradas, en su contabilidad lo registrarán de la siguiente forma:

(4)	
<u>Gastos</u>	100.00
Comisiones Integradora	
<u>IVA Acreditable</u>	15.00
<u>Acreedores Divs</u>	115.00
Integradora de Servicios ind	

Figura 15 "Registro de la factura por comisión de la Integradora."

Como podemos darnos cuenta, existen en la contabilidad de la empresa integrada e integradora, una cuenta por cobrar y una por pagar con el mismo nombre y con base en las Normas de

Información Financiera, cuando tenemos una cuenta por cobrar y otra por pagar que corresponden a la misma entidad, se deben "netear", manifestando únicamente la cuenta que conserve el saldo mayor.

Es decir, si en las empresa integradas al final se refleja una cuenta por pagar, será los gastos que realizó la integradora por la integrada, pero que los pagó de su propio dinero, por ende, se los debemos y si se trata de la cuenta por cobrar, reflejará el dinero que tiene la integradora, que pertenece a la integrada, es decir el excedente después de haber cobrado a sus clientes y pagado a sus proveedores.

En el caso de la empresa integradora, se deberán saldar las cuentas deudoras contra las acreedoras o viceversa, que correspondan a cada una de las integradas, el saldo de la cuenta en caso de resultar acreedora, deberá corresponder al saldo en el banco que pertenezca a la cooperativa en cuestión.

Y finalmente, el saldo deudor o acreedor de la integradora deberá corresponder con el saldo acreedor o deudor respectivamente de cada una de las integradas.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIÓN

La presente investigación tiene como finalidad dar a conocer al cliente los beneficios de contratar servicios de outsourcing así como también, las pautas de acción a seguir para su correcta aplicación operativa y fiscal de estos esquemas y el cual está dirigido a las siguientes áreas que integran la prestación de los servicios de outsourcing:

- Dirección
- Asesoría Fiscal
- Jurídica Fiscal
- Jurídica Corporativa
- Jurídica Laboral
- Nóminas
- Contabilidad
- Seguro Social.

Como se ha podido explicar en el desarrollo de esta investigación, el **outsourcing** son empresas que se dedican a prestar servicios externos de cualquier tipo a otras, es decir, son compañías especializadas encargadas de realizar algunas actividades u operaciones que realizan diariamente cualquier tipo de empresas y que por motivos económicos, legales, fiscales, etc. no quieren o pueden llevarlas acabo directamente, por lo que contratan a una empresa de **outsourcing** para que lo realice por ellas.

Unos de los servicios comunes que se contratan son:

- Elementos de seguridad para protección de las empresas.
- Personas especializadas en limpieza y mantenimiento de oficinas.
- Servicio de capital humano especializado en el área específica del cliente.
- Administración de servicios.

Para delegar a otras compañías algunas actividades de procesos empresariales sustituyendo los tradicionales y costosos sistemas hasta hoy utilizados como:

1. Sueldos y salarios
2. Honorarios por prestación de un servicio personal independiente
3. Personas físicas con actividades empresariales
4. Personas morales constituidas como sociedades civiles

Se puede trabajar con una amplia gama de empresas como: aseguradoras, empresas productoras de bienes y servicios de diferentes giros como la construcción, automotriz, servicios hoteleros, maquiladoras, abarrotes, farmacias, mueblerías, autotransporte, etc.

Cada uno de los esquemas que utilizan las empresas para pagos de sueldos, honorarios, comisiones, dividendos, etc. Están saturados de obligaciones administrativas, fiscales y se corren riesgos innecesarios que pueden originar problemas económicos y legales.

El outsourcing tiene muchas ventajas principalmente que sus costos menores, por los mismo permite destinar estos recursos para otro tipo de propósitos, otra ventaja es mayor tiempo para que la empresa se dedique a su giro principal dejando actividades secundarias a otra empresa, ya que al desocuparse de la actividades que el outsourcing se dedica puede poner mas atención, a las necesidades de dicha empresa, además de que maneja de una manera mucho más eficiente las labores que pueden causar problemas ala empresa, por que es una empresa dedicada y especializada en dichas ramas.

Podemos finalizar considerando que en la actualidad uno de los objetivos mas buscados por todas las empresas es la mayor eficiencia al menor costo, sin dejar por un lado los estándares de calidad y servicio al cliente.

También podemos concluir que debido a las diferentes posibilidades de Outsourcing de servicios o productos, las

empresas deben elegir la que mas se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades.

Por lo tanto, se aprueba la hipótesis en la que se señala que con la utilización del outsourcing la empresa puede reducir sus costos e incrementar su rentabilidad.

4.2 RECOMENDACIONES

Es recomendable el planteamiento de comenzar cualquier proceso de Outsourcing de forma escalonada y en fases independientes para poder ir midiendo el impacto y corregir cualquier desviación.

También es recomendable, el mantener un contacto continuo con la empresa en la que se ha contratado el servicio, evaluando continuamente le funcionamiento de el área en el que se presta el servicio, y comparando los resultados continuamente, para verificar si está cumpliendo con los objetivos planteados inicialmente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Boxweel, Robert J. "BENCHMARKING: Para competir con ventaja". Mc Graw Hill, Madrid, 1995.
2. Estudio de Campo, realizados por el grupo a cargo de este trabajo.
3. Epítome Fiscal 2008, Reformas, Adiciones y Derogaciones. Editorial Porrúa, México 2008.
4. Rothery, Brian y Ian Robertson, "OUTSOURCING". La subcontratación. Editora Limusa, 2da edición, 1997.
5. <http://www.outsourcing-faq.com/html>
6. <http://www.todolaburo.com>
7. www.firmbuilder.com. Outsourcing - Firmbuilder.com: Outsourcing Strategy: Managing Strategic Risk
8. <http://alumnos.itam.mx>
9. www.findarticles.com: Keys to developing an effective outsourcing strategy

10. www.firmbuilder.com. Outsourcing - Firmbuilder.com:
Outsourcing impacts both The customer Chain and the
Supply Chain
11. www.firmbuilder.com. Outsourcing - Firmbuilder.com:
Outsourcing helps firms to focus on core competencies
12. [http://www.geocities.com/altuve.geo/edu/outaourcing_
faq.html](http://www.geocities.com/altuve.geo/edu/outaourcing_faq.html)
13. [http://www.canacintra.org.mex/canacintra/serv/mbol.
htm](http://www.canacintra.org.mex/canacintra/serv/mbol.htm)
14. Harvard Business Review. November- December 1992.
Strategic Sourcing: To Make or Not To Make
15. www.findarticles.com: Time and Cost push
outsourcing boom
16. www.findarticles.com: The ABCs of outsourcing.
17. www.findarticles.com: Leading Laterally in Company
Outsourcing

18. [Www.firmbuilder.com](http://www.firmbuilder.com). Outsourcing - Firmbuilder.com:
Reengineering or Outsourcing?