



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

**“EL OUTSOURCING, UNA ALTERNATIVA
DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

KARINA LUIS VIEYRA

ASESOR:

C. P. PEDRO ACEVEDO ROMERO



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por darme lo más hermoso, la vida

A mi Padre

Por enseñarme a trabajar y soportarme a la vida
y sobre todo por solventarme cada uno de mis
proyectos de estudios

A mi Madre

Por siempre estar al pendiente mi y por darme
la vida

A mis Hermanos

Por apoyarme siempre y saber que están
conmigo

A la Universidad Nacional Autónoma de
México

Por abrirme las puertas de sus instalaciones y
permitirme ser una Profesionista

A Armando Pérez

Por todo tu apoyo en este proyecto y porque
sin ti, quizás no lo hubiese realizado. TE
AMO POR SIEMPRE...

Mil Gracias a todos los que contribuyeron en
este proyecto.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO	7
a) Identificación del problema	7
b) Planteamiento de la hipótesis	7
c) Fijación de objetivos	7
d) Diseño de la investigación	7
e) Aprobación o no de aprobación de la hipótesis	8
CAPÍTULO 1	
PANORAMA GENERAL EN LA ADMINISTRACION DEL RECURSOS HUMANOS	10
1.1 Outsourcing como estrategia en la administración	14
1.2 Administración estratégica	16
1.3 Panorama general del outsourcing	17
1.3.1 Historia	18
1.3.2 Viejo modelo	19
1.3.3 Nuevo modelo	20
1.3.4 Outsourcing en México	21
1.4 ¿Qué es el outsourcing?	25
1.5 Conceptos y funcionalidades básicas	28
CAPÍTULO 2	
RAZONES PARA SUBCONTRATAR Y NO SUBCONTRATAR.	34
2.1 Razones para subcontratar	34
2.2 Razones para no subcontratar	35
2.3 ¿Qué se puede subcontratar y que no?	36
2.4 Actividades que no se subcontratan	38
CAPÍTULO 3	
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING	40
3.1 Ventajas	40
3.2 Desventajas	41
CAPÍTULO 4	
ASPECTOS FISCALES QUE AFECTAN A LA EMPRESA EN LA CONTRATACIÓN DEL OUTSOURCING.	44
4.1 15% de Impuesto al Valor Agregado	44
4.2 Factores que intervienen en la cotización realizada por la empresa de servicios	45
CAPÍTULO 5	
EL OUTSOURCING EN LOS ESTADOS FINANCIEROS	48
5.1 Los estados financieros básicos	48
5.1.1 Estado de situación financiera o balance general	49



5.1.2	Estado de resultados	50
5.1.3	Estado de flujo de efectivo	50
5.1.4	Como se visualiza el outsourcing en los estados financieros	51
CAPÍTULO 6		
EL CAMINO PARA LLEGAR AL OUTSOURCING		57
6.1	El proceso de outsourcing	57
6.2	Principales pasos del proyecto de outsourcing	57
6.3	Planificación y administración del proyecto	61
6.3.1	Elementos de la administración del proyecto	62
6.4	factores críticos de éxito del proyecto	64
CAPÍTULO 7		
METODOLOGÍA PARA ESTABLECER UN PROYECTO DE OUTSOURCING		68
7.1	Implementar el outsourcing	68
7.2	Pasos de la metodología	70
7.2.1	Fase 0 Inicio del proyecto	70
7.2.2	Fase 1 Evaluación	71
7.2.3	Fase 2 Planeación detallada	72
7.2.4	Fase 3 Contratación	73
7.2.5	Fase 4 Transición del nuevo servicio	74
7.2.6	Fase 5 Administración y revisión	75
CAPÍTULO 8		
FACTORES RELEVANTES EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN		78
8.1	Contrato	81
8.1.1	Los componentes básicos	82
8.1.2	Análisis de los componentes básicos	84
CAPÍTULO 9		
9	CASO PRÁCTICO	90
9.1	Historia de Ericsson	90
9.2	Cronología de ericcson en México	91
9.3	Problemática actual	93
9.4	Objetivos de la relación del outsourcing	94
9.5	Metodología	94
9.6	Resultados obtenidos	95
9.7	Estimaciones	97
CONCLUSIONES		98
GLOSARIO		100
BIBLIOGRAFÍA		102



INTRODUCCIÓN

La empresa actual está sometida a continuos procesos de cambio condicionados por el entorno altamente competitivo en que está inmersa. Este entorno se caracteriza por la Globalización de los Mercados, apertura y derrumbe de barreras, unión e interacción en todos los aspectos – Sociales, Culturales y Humanos -, énfasis en la creación de Nuevas Tecnologías que facilitan la vida y el trabajo de las personas. Las exigencias que nacen de este fenómeno, repercuten enormemente sobre lo que hoy se llama “Organización del Futuro”, la cual se plantea como un ente humano y materialmente capaz de surgir y de adaptarse con facilidad a los nuevos tiempos. El éxito de la empresa para aumentar su productividad y no quedar atrás depende de la flexibilidad que posea para innovar en las Formas de Organizar el Trabajo y la fusión que estas tengan con las nuevas tecnologías.

El ejecutivo de hoy en día se enfrenta a una cantidad de cambios y tendencias sin precedentes, la necesidad de crecer sin usar mas capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral y la reducción de costos entre otras, da como resultado la nueva búsqueda de formas de administración.

Ante estos acontecimientos, se justifica la importancia de este trabajo de tesis, el cual busca contribuir como una herramienta práctica que apoye a las decisiones del ejecutivo de hoy para nuevas formas de administración del personal y así poder obtener y garantizar un verdadero valor agregado por utilizar el outsourcing y al mismo tiempo se garanticen los resultados, es decir, si solo se busca una reducción de costos sin valor agregado, entonces no se justifica. Debe de haber una mejora tanto para la empresa como en el servicio para los clientes, para los usuarios finales, esto es dar un valor agregado. No se trata de traspasar “algo”, de hacer por fuera lo que antes se hacia internamente.



En el presente trabajo de título "El outsourcing, una alternativa de Administración del personal", muestra los aspectos generales del outsourcing, también conocido como subcontratación o tercerización, pero, para efectos del presente, nos limitaremos a nombrarlo outsourcing.

El contenido, está organizado en nueve capítulos.

En el primer capítulo presentamos un panorama general de la Administración del Recurso Humano, y como el outsourcing puede funcionar como estrategia para mejorar la administración, damos a conocer la historia, características, conceptos y funcionalidades básicas, objetivos y ambientes que interactúan con el Outsourcing.

En el segundo capítulo, tratamos las razones principales para lograr la subcontratación, así como poder reconocer las actividades claves que es recomendable no subcontratar.

En el tercer capítulo damos a conocer las ventajas por las que el outsourcing es una alternativa innovadora para la administración de personal, no sin descartar las pocas desventajas que pudiera tener para las organizaciones.

En el cuarto capítulo clasificamos los aspectos fiscales antes y después de la contratación.

En el quinto capítulo ofrecemos las características de los principales estados financieros y como el outsourcing los afecta.

El sexto y séptimo capítulo se relacionan ya que nos llevan paso a paso de cómo lograr la implantación del servicio en las organizaciones.

En el octavo capítulo podemos encontrar los factores relevantes al proceso de contratación dando prioridad a los componentes básicos del contrato.



En el noveno capítulo integramos un caso práctico donde se observa el impacto de un proyecto de outsourcing en una empresa de Telecomunicaciones (Ericsson Telecom), la cual aplica tanto la administración del personal tradicional como el outsourcing. Estableciendo un comparativo entre ambos sistemas, determinamos la problemática actual en la que la empresa se desarrolla y el impacto financiero de la administración de los dos sistemas, comprobando así, la hipótesis formulada en el método de investigación aplicada.

Por último se pretende con este trabajo contribuir con una visión moderna y estratégica, a través del cual se busca mejorar el método tradicional de administración del personal.



MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO

a) IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

La falta de un adecuado sistema de administración de personal en las organizaciones, propicia que las actividades claves de la empresa no sean desarrolladas adecuadamente, afectando su crecimiento.

b) PLANTEAMIENTO DE LA HIÓTESIS:

Si aplicamos el outsourcing como alternativa en la administración del personal, entonces se podrá mejorar la productividad de las empresas ofreciendo mejores productos y servicios a sus clientes, reduciendo los gastos implícitos de la administración tradicional del personal.

c) FIJACIÓN DE OBJETIVOS:

Proveer una herramienta alternativa de trabajo que se pueda utilizar en administración del personal con el fin de eficientar las actividades claves de la empresa.

d) DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

El hablar del diseño de la investigación nos lleva necesariamente a establecer la estrategia que nos permita confirmar lo establecido en la hipótesis, en base a las características del problema de la investigación.

Roberto Hernández Sampieri clasifica los diseños de investigación en investigación experimental y no experimental¹.

¹ Hernández Sampieri, Roberto. (1996) metodología de la investigación. Pág. 173. México, Mc-Graw- Hill



La investigación de este trabajo esta basada en una investigación no experimental porque no se manipulan deliberadamente las variables; es transeccional porque la información se obtiene en un momento único en el tiempo y es descriptiva porque se exponen lo datos que resultaron del estudio.

e) APROBACIÓN O NO DE APROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS:

De acuerdo a la información obtenida en el presente estudio, la hipótesis es aprobada, ya que si aplicamos el Outsourcing adecuadamente se podrán optimizar las actividades claves de la empresa logrando una mayor productividad, menores costos y un mejor servicio al usuario obteniendo y garantizando un verdadero valor agregado.



C
A
P
I
T
U
L
O

● UNO



1. PANORAMA GENERAL EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSOS HUMANOS.

¡Una empresa es tan buena como su personal! ¡El personal es la mejor inversión de una empresa! ¡El elemento de una empresa es su personal!... Todas estas exclamaciones son anuncios típicos que pueden oírse dentro del ambiente empresarial. Además todos son muy ciertos. A fin de cuentas una empresa puede contar con equipo, dinero, clientes tecnología, pero si no cuenta con personal calificado para llevar a cabo sus planes y programas, de nada le servirán.

Para que una empresa permanezca en el mercado, es necesario que pueda identificar, seleccionar, desarrollar y retener personal capacitado, ya que es quien aporta el talento, habilidades y conocimientos necesarios para determinar y lograr los objetivos propios de la misma.

Si bien es cierto que a través de la función de planeación se trazan los distintos objetivos de una organización, también lo es que quienes los van a lograr serán las personas, por lo que el gran reto para la administración de una empresa es que las personas que la integran alcancen los objetivos planteados. Recordemos en este momento que algunos autores definen la administración como la forma de hacer mediante la dirección que las otras personas realicen el trabajo que uno les indique.

La administración de recursos humanos

Para comprender la importancia y naturaleza de la función de recursos humanos es conveniente conocer el campo de aplicación de su administración. En seguida de enuncia una definición de la misma: "La administración de recursos humanos comprende la planeación, reclutamiento, selección, contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, compensación y separación". A la ejecución de estas actividades se le conoce como el proceso de recursos humanos

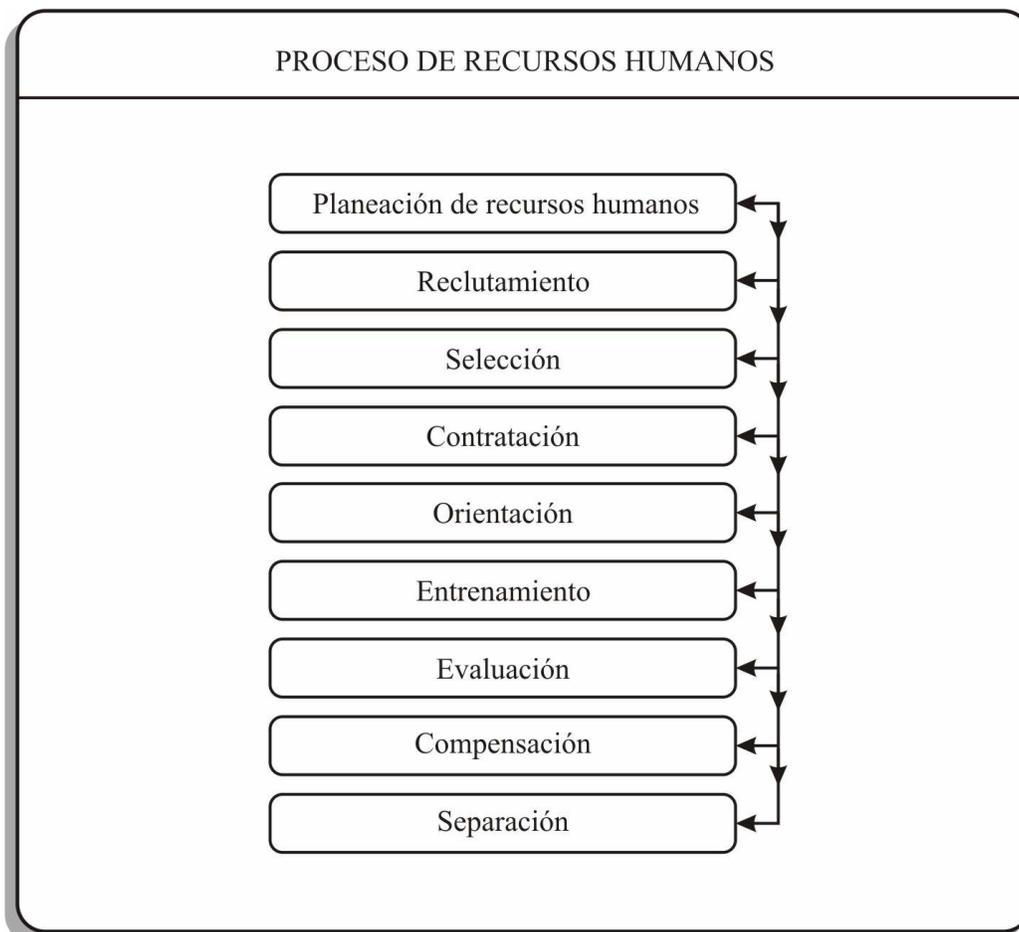


Por ende, la administración de recursos humanos es una actividad que todo administrador realiza, independientemente del nivel jerárquico que ocupe y el departamento al que pertenezca.

En relación con el número de empleados que integran una empresa será importante y necesario que una persona, e inclusive todo un departamento de recursos humanos se estructure para llevar a cabo dichas funciones.

PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de recursos humanos implica que sus distintos componentes estén directamente relacionados entre sí para lograr un objetivo, que en este caso podría reducirse a conseguir y mantener las personas adecuadas en los puestos idóneos.





Planeación de recursos humanos.

El punto de partida para la labor de administración de recursos humanos es la planeación de los mismos, o sea, determinar el número y cualidades de los empleados que la empresa demandará y debe asegurarse de conseguirlos para ello es importante desarrollar 3 actividades:

- a)** Proyectar los requerimientos de personal.
- b)** Comparar los requerimientos con las cualidades de los empleados actuales.
- c)** Desarrollar planes específicos de contratación de personal o capacitación del actual.

Reclutamiento de recursos humanos.

Una vez identificadas las necesidades del personal, el siguiente paso natural es conseguirlo, es decir, reclutar al personal.

Con el reclutamiento se pretende identificar y atraer candidatos, que reúnan los requisitos necesarios para cubrir puestos vacantes. Para ello, las empresas cuentan con dos fuentes importantes de reclutamiento, las internas y externas.

Selección de recursos humanos.

A través del proceso de selección se elige al candidato para ocupar un puesto determinado, tomando en consideración sus habilidades, aptitudes y características afines a la descripción del puesto.

Contratación.

En la contratación un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de



un salario. El contrato de trabajo constituye una necesidad tanto para el trabajador como para la empresa.

Orientación.

Una vez contratado el empleado, es muy importante que se integre a la empresa, o como en ocasiones se dice: "Se ponga la camiseta". Se debe establecer un programa de orientación el cual debe de proporcionar información y descripción de actividades que ayuden al nuevo empleado a adaptarse rápidamente al reglamento de trabajo tomando en cuenta las normas, políticas y procedimientos de la empresa.

Entrenamiento.

La labor de entrenamiento pretende afianzar en el empleado las actitudes y conocimientos necesarios para cumplir mejor con el trabajo asignado. Es claro que el entrenamiento que se de a una persona dependerá de las discrepancias que existan entre sus actividades actuales y los requisitos del puesto. Existen tres formas fundamentales de realizar el entrenamiento: teórica, práctica y simulada.

Evaluación.

Una vez que el empleado ha sido contratado, entrenado y aplicado en el puesto por un lapso de tiempo determinado es necesario evaluar el desempeño que ha tenido en su trabajo. Generalmente dicha evaluación se lleva a cabo cada vez que el nivel de sueldos se revisa o cuando se presentan vacantes y se evalúa a las personas para ocupar un nuevo puesto.

Compensación.

La compensación o sueldo que recibe un empleado a cambio de su labor es un elemento ampliamente regulado por la ley federal del trabajo, que marca el



salario como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su desempeño.

Para establecer un sueldo, es importante llevar a cabo dos funciones:

- a) Evaluación de puestos.
- b) Escalafón de sueldos.

La ley federal de trabajo marca que todos los trabajadores son susceptibles de recibir un reparto de utilidades. También es una obligación de los patrones establecer un programa de jubilaciones y pensiones.

Separaciones.

La legislación mexicana protege al trabajador y hace difícil para el patrón rescindir el contrato de trabajo.

Únicamente por razones justificadas dentro del marco legal, es que puede el patrón despedir al trabajador, siempre y cuando exista una compensación monetaria al respecto.

1.1 OURSOURCING COMO ESTRATÉGIA EN LA ADMINISTRACIÓN.

Proyección y planificación estratégica.

Debemos considerar, que la planeación tiene que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Desafortunadamente, los administradores no son magos que puedan predecir el futuro con exactitud, lo que si tiene



algunos, afortunadamente, es que son visionarios que miran más allá que los demás y por ello aciertan en la proyección del futuro.

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se plantean deben contemplar los recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocaran en los resultados y se debe tener en cuenta como se conseguirán dichos recursos y como serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Al lado de la planeación y la estrategia se encuentran las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción, las políticas, las estrategias y el plan en si deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultado.

La dirección estratégica versa sobre el futuro. El estudio del entorno es quizás más importante como componente de la previsión del futuro.

La mayor parte de las previsiones se basan en el análisis de tendencias. Dicho análisis utiliza datos históricos para determinar condiciones futuras. Las previsiones más exactas y precisas pueden constituirse en un entorno simple y estable. A medida que los entornos se vuelven más complejos e inestables, la proyección se vuelve una tarea difícil, inexacta y que requiere de más tiempo. El estudio del entorno es una forma particular de contacto con el exterior que hace referencia a la toma y procesamiento de la información, así como a la evaluación y proyección de cambios en varios sectores del entorno. A medida que las empresas hacen frente a entornos cada vez más complejos e inciertos, éstas crean una mayor necesidad de desarrollar actividades para estudiar su entorno.

Se puede generalizar afirmando que las empresas que más estudian su entorno y con una mayor frecuencia es probable que obtengan mejores rendimientos que aquellas que ignoran las condiciones cambiantes de su entorno.



1.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

La **administración estratégica** implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo, se necesita solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando estrategias o herramientas (outsourcing) innovadores para el logro de los objetivos.

“El **propósito estratégico** es dar un impulso a los recursos internos, capacidades y aptitudes centrales de una empresa para alcanzar las metas en el ambiente competitivo. El propósito estratégico, que se ocupa de ganar batallas competitivas y lograr un liderazgo global, implica aprovechar al máximo los recursos, capacidades y aptitudes centrales de una empresa. El propósito estratégico se consolida cuando las personas crean en su propio producto y en su laboriosidad, y se enfocan por completo en incrementar la capacidad de la empresa para superar a los competidores”² se considera importante tocar este punto ya que puede ser uno de los inicios del Outsourcing ya que como la cita anterior lo menciona el propósito estratégico se ocupa de ganar batallas competitivas y el outsourcing es una herramienta que nos ayuda a la competitividad por muchas ventajas que en capítulos próximos se explicaran.

“La **misión estratégica** proviene de propósito estratégico, la cual proporciona descripciones generales de los productos que una empresa quiere producir y los mercados a los que servirá mediante la aplicación de sus aptitudes centrales.

El propósito y la misión estratégica producen los conocimientos que se requieren para formular y poner en práctica la administración estratégica dentro de la empresa.

² HITI Michael, “Administración Estratégica”. Ed. Internacional Thomson Editores



La búsqueda de competitividad es la actividad principal de la administración estratégica y como el nombre lo indica la administración estratégica siempre tratara de buscar las mejores estrategias para que tenga las herramientas necesarias para afrontar a la competitividad y a cualquier tipo de riesgo.

La relación que tiene estos tres últimos conceptos con la administración en general y con esta tesis es que una de las principales actividades de la administración es planear y siempre contar con las herramientas necesarias para maximizar los recursos a un bajo costo es por eso que el Outsourcing se presenta como una herramienta que actúa como estrategia para lograr los objetivos, si conocemos estos aspectos importantes, podemos decir que el outsourcing juega un papel importante en la administración y en las decisiones del ejecutivo de hoy.

1.3 PANORAMA GENERAL DEL OUTSOURCING.

Denominado también tercerización, se utiliza dicho término para describir un fenómeno que se está extendiendo a toda la industria, en la constante búsqueda de mayores niveles de productividad y menos derroches.

El outsourcing es cada vez más la respuesta común a la pregunta "¿fabricar o comprar?", que se hacen las industrias manufactureras y la pregunta "¿lo hacemos nosotros o lo compramos?", que se hacen las industrias de servicios.

El outsourcing, combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado, totalmente nuevo, en la relación cliente-proveedor. Por lo que se refiere a la manufactura, existe una cooperación intensa, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, comparten dichos sistemas, se convierten en una extensión de ellos, o se apoderan de sistemas completos de fabricación. Por lo que se refiere a la administración general, se están transfiriendo procesos completos de negocios.

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.

Las empresas que piensan sobre la mejor forma de producir, comercializar y distribuir un producto o un servicio, se ven obligadas a preguntarse cuáles son las mejores formas de hacerlo, y al mismo tiempo si realmente necesitan tener todos los procesos dentro de sus empresas. Así pues, la reingeniería ofrece a las empresas la posibilidad de considerar al outsourcing como una de las herramientas que pueden utilizar en el nuevo proceso.

1.3.1 HISTORIA.

El concepto de outsourcing que se ha manejado a través del tiempo, ha ido cambiando desde que se dieron sus principales manifestaciones en forma organizada en la década de los 30 en Japón. En la crisis que viviera este país durante 1934, el gobierno creó un mecanismo mediante el cual los demandantes de piezas industriales lograran contactar con oferentes de diversos servicios y productos los cuáles fueran acorde con sus necesidades de llegar a un acuerdo de trabajo conjunto³. En 1958 se dió en Francia un mecanismo similar al expuesto, para contactar a los proveedores y clientes ante la falta de producción entre la pequeña industria del país.

En la década de los 60s y 70s la contratación de una empresa por otra se realizaba por problemas en la misma, se contrataba principalmente servicios no profesionales como secretariales o misceláneos, este fenómeno se presentó en la fabricación de automóviles, donde los fabricantes encargaban a una compañía alguna o algunas de las partes necesarias en la elaboración del vehículo. No obstante esto se realizaba bajo especificaciones poco flexibles de tiempo, calidad y precio.

³ Guerra San Vicente Hugo. La subcontratación de procesos industriales, una opción dentro de la plantación estratégica. Tesis 1996. pp. 9



Apareció en esta época los centros de cálculo, como un tipo de empresa de subcontratación que ofrecían su hardware para realizar procesos informáticos, también de nómina y contabilidad a aquellas empresas que no podían adquirir su computadora debido a los altos costos de las mismas.

1.3.2 VIEJO MODELO.

Más adelante las empresas operadoras de servicios de telecomunicaciones se dan cuenta de la necesidad de identificar y controlar sus costos y buscan el apoyo de "Agencias de servicios". En telecomunicaciones, a través de proveedores que ofrecían sistemas que contabilizaran las llamadas, como un método de administrar las redes de voz. De esta manera las "Agencias de servicios" ayudaron a las empresas a reducir tiempos y costos.

En la década de los 70s la tendencia de las empresas se concentró en mejorar su eficiencia, la cual se medía a través de su productividad. En esta etapa, el Outsourcing tomó fuerza dándose a conocer como "Facilidad de Administración" que consistía en contratar a un prestador de servicios para la administración del centro de cómputo⁴.

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

En los 80s este servicio tuvo un giro muy acertado. Los acuerdos basados en objetivos netamente financieros empezaron a cambiar y se interesaron en el alquiler de firmas para obtener conocimientos de diversas índoles como los tecnológicos, la información, la gestión del capital humano y actividades asociadas con funciones administrativas. Ambas partes involucradas empezaron a ver la relación como una estrategia aplicada a diferentes áreas importantes en el negocio y en la cual ambas partes debían de ganar. Así las compañías fueron asignando áreas no estratégicas de la empresa al **outsource** especializado en esas actividades específicas.

⁴ Estrada Romero Cinthia, Outsourcing, Tesis de Licenciatura UNAM 1996 pp37



Fue al final de esta década cuando el término Outsourcing empezó a utilizarse para describir la subcontratación de cualquier trabajo importante, pero esencial para la actividad básica de una compañía. Un caso muy sonado es IBM quienes a finales de esta década decidió realizar una subcontratación con la cual pretendía reducir costos internos por mil millones de libras esterlinas, a través de diversos mecanismos, uno de los cuales fue la reducción para 1994 de 100 000 personas a 60 000. También dio como resultado una duplicación de las compras, reducción del personal por contratos y el aumento del número de personas que servían a IBM como subcontratistas de 1 000 a 20 000⁵.

1.3.3 NUEVO MODELO.

La nueva estructura de la relación basada en un modelo ganar / ganar expone que el proveedor es un componente clave y parte integral en diversas áreas en una compañía. Everest Software Corp, empresa dedicada a brindar servicios de Outsourcing, afirma que la estrategia fue aplicada a diferentes áreas de negocios antes de que tomara un auge tan fuerte y con tan diversos propósitos. Actualmente se utiliza especialmente para lograr una ventaja competitiva buscando beneficios al acceder a expertos y mejorar así la información que pueda llegar a la empresa. El "Institute Outsourcing", ubicado en Nueva York y especialista en brindar servicios de este tipo en diferentes áreas, demostró en un estudio realizado entre empresarios, que la razón clave por la que se realiza la subcontratación, es el mejoramiento de áreas claves en las compañías⁶.

Al comienzo de la era post - industrial que va de la mano con el inicio del siglo XXI se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

⁵ Rothery, Brian. Outsourcing Limusa, Mexico, 1996, pp 3

⁶ www.osgsolutions.com



Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha hecho outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada. Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales.

Se puede decir que la gran diferencia entre el viejo modelo de subcontratación y el nuevo, es que en el nuevo modelo se da un mayor compromiso por ambas partes, más riesgo pero también se obtiene un mayor beneficio, en general, mayor cooperación. El proveedor sabe lo que el cliente necesita, para lo cual debe conocer las condiciones de la empresa es decir tener información plena de la misma o de las áreas involucradas y la información de la empresa que sea indispensable para lograr los resultados propuestos, para que con base en esto, pueda dar soluciones reales a propuestas concretas, es una relación no solo de operador, si no también de consultor.

EVOLUCIÓN DEL OUTSOURCING

OUTSOURCING TRADICIONAL (1960'S – 1980'S) OBJETIVO	OUTSOURCING BASADO EN VALOR (1990'S - 2000) OBJETIVO
Reducir costos	Crear valor para el negocio.
Redireccionar utilización de capital	Incrementar fuentes de ingreso.
Mejorar el desempeño	Reducir costos de todo el negocio
	Cambiar costos fijos a costos variables
	Mejorar el desempeño.

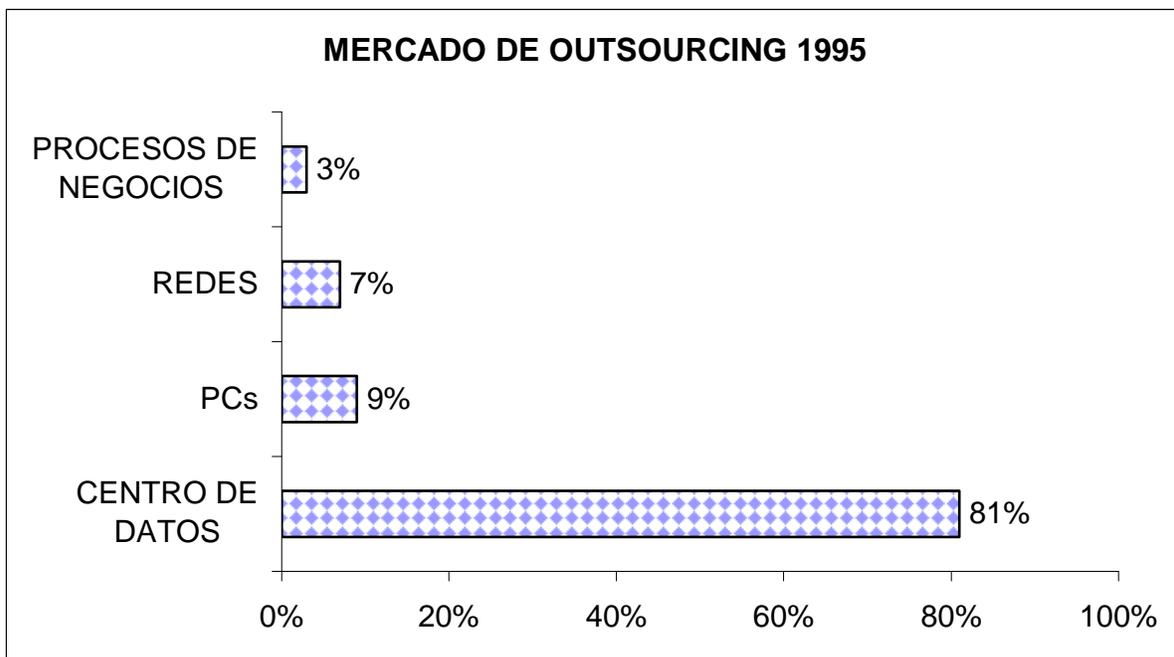
1.3.4 OUTSOURCING EN MÉXICO.

La historia del outsourcing en México se remonta a la década de los 1980'S donde el segmento de las Tecnologías de información (TI) son los inicios del



outsourcing, cuando empresas como IBM, DEC y una empresa poco conocida en el medio como es Business Land, buscaban ofrecer sus servicios; posteriormente en 1986 se establece la primera empresa proveedora de servicios EDS con el propósito de brindar servicios de consultaría y soporte en todas las operaciones de procesamiento de información y comunicaciones a General Motors de México según datos de Internet

En la década de los 90's. A pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, en países como México, donde mucha de la resistencia, al concepto en parte era por una larga historia de compañías familiares y una barrera a tener un tercero dentro de la empresa no permitieron que el outsourcing tuviera el auge esperado y no es hasta la crisis económica de 1995 que constituyó la plataforma de lanzamiento para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso. De hecho, varias empresas que brindaban este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis ayudó en este sentido, pues no había otra forma de adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitaban.





Durante la crisis de 1995, las industrias que manejaban Outsourcing fueron de las pocas compañías que crecieron, incrementándose el número de compañías y el ofrecimiento de diversos servicios a las empresas. Un dato de esto es el INEGI (CENSO de México en el año de 1995 y 1999) indica que en 1995 había 568 establecimientos de agencias de colocación y selección de personal, las cuales en su mayoría llevan acabo el sistema de Outsourcing, con 31 351 personas contratadas y en 1999 había 1 807 establecimientos con 296 763 personas contratadas; lo cual indica que el crecimiento de establecimientos ha sido 3 veces mayor y en cuestión de personas que se han contratado es 9 veces mayor tan solo de 1995 a 1999.

Ya para el año 2002 "La apertura comercial de nuestro gobierno ha consolidado a México como el líder de los países en desarrollo llamando la atención de algunos inversionistas de todo el mundo con el objeto de establecerse lo mas cerca posible al principal mercado mundial, esto aunado al acuerdo de libre comercio, crea un ambiente propicio para el desarrollo de una competencia más agresiva la cual puede ser superada a través de nuevos servicios a ofrecer para nuestros clientes y socios de negocios⁷.

Actualmente en México el Outsourcing se ha incrementado en proporciones incalculables. En México, a pesar de los problemas económicos, se ha tenido inversiones en tecnología, y el outsourcing se presenta como un jugador principal dentro del mercado, ahora vemos que el rechazo que se presentaba algunos años atrás esta cambiando debido, en parte, a la mayor competencia que viven las empresas. Las compañías saben que tienen que ser mucho más competitivas y buscan la solución adecuada para el momento.

De acuerdo con **IDC**, los servicios de outsourcing en México tubo un crecimiento de aproximadamente del 13% en el año 2005, así como también para este 2006. La consultora estima que el valor del mercado de outsourcing en México será de \$357 millones de dólares en 2005.

⁷ M.CIMENT: Outsourcig suplemento especial para lectores de Computerworld.



Alfonso Gómez, vicepresidente de **EDS**, proveedor de servicios, para el Norte de América Latina, considera que proyectos como el de la Ley Federal de Transparencia y otras regulaciones nacionales –cuyo objetivo es que las organizaciones presenten resultados limpios y objetivos– apoyan la perspectiva de crecimiento del mercado de outsourcing. “La demanda de proyectos de outsourcing en el sector gobierno ha crecido mucho en áreas como comunicaciones, cómputo centralizado, desktop management y todo lo relacionado con posiciones laborales, distribución automática de software y soporte”, afirmó.⁸

En México podemos encontrar proveedores de software, telecomunicaciones y sistemas de administración de nivel mundial como:

◆ Manpower	◆ Adecco
◆ HTM (High-Tech Manufacturers)	◆ EDS (Electronic Data Systems)
◆ IBM	◆ Computer sciences Corporation.
◆ AT&T	◆ Unisys
◆ Systematics	◆ Digital ⁹

De acuerdo a datos provenientes de Internet las compañías principales usuarias de outsourcing:

⁸ http://www.idclatin.com/mexico/telas/pagina.asp?id_area=3&n=151

⁹ FUENTE: Gartnet Group



-
-
- ◆ American Express
 - ◆ Ericsson
 - ◆ Kodak
 - ◆ Ford Motor Company
 - ◆ Columbia Picture
 - ◆ Avantel
 - ◆ Island revenue services
 - ◆ Televisa
 - ◆ Delta Airlines
 - ◆ General Dynamics
 - ◆ SEARS
 - ◆ Telcel
 - ◆ NASA
 - ◆ Philip Morris
 - ◆ Modelo
 - ◆ Hitachi data System
 - ◆ AEROMEXICO
 - ◆ KF Group
 - ◆ Terra
 - ◆ Continental Airlines
 - ◆ Mc Donnell Douglas
 - ◆ XEROX

FACTORES QUE INFLUYERÓN EN MÉXICO PARA LA ACEPTACIÓN DEL OUTSOURCING

- ◆ Crisis económica
- ◆ Competencia
- ◆ Confianza
- ◆ Des-familiarización de las empresa

1.4 ¿QUÉ ES EL OUTSOURCING?

DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y APLICACIÓN.

El significado de la palabra Outsourcing, en un Diccionario sería vano buscarlo, ya que como tal no existe, pero analizando la composición de la palabra, podemos darnos cuenta que es una palabra compuesta por "Out" y "Source", de esta manera podemos obtener su significado.

De acuerdo al Diccionario Bantam:



Out se define como: "en dirección, hacia afuera o del centro hacia afuera"¹⁰

Source es: "cualquiera que suministre información indispensable o primaria".

Si unimos ambas palabras y formamos el concepto de Outsourcing, podemos decir que se refiere a la recepción de un servicio por parte de un proveedor externo¹¹.

Outsourcing o Tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener mayor productividad, resultados tangibles teniendo menores costos logrando con esto mayor competitividad y resultados tangibles y sobre todo un valor agregado al cliente.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal es ahí la importancia del outsourcing ya que no solo busca la disminución de costos sino también eficientar los procedimientos empresariales que ayuden al administrador de hoy a la toma de decisiones.

También podemos definirlo como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetivos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.

EL Outsourcing responde perfectamente al aforismo popular "zapatero a tus zapatos", se ha venido bajo la denominación outsourcing, que significa en la práctica encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios.

¹⁰ WILLIAMS Edwin B, (1989) Bantam Diccionario inglés – español, español – inglés, USA, Bantam Books, 736 p.

¹¹ TESIS Leiva Calderón Nidia, Una propuesta de implementación, seguimiento de la evaluación de la estrategia de outsourcing dirigida a la pequeña y mediana empresa, UNAM. 1999, pp. 20



El Outsourcing es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

La tercerización implica también fomento para la apertura de nuevas empresas con oportunidades de oferta de mano de obra, restringiendo de cierto modo el impacto social.

La importancia del Outsourcing radica en que pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.

Business Process Outsourcing (BPO) el término utilizado actualmente implica oportunidades, pero también retos. Los usuarios deben hacer una pausa para analizar su estrategia, elegir y explotar las cualidades del outsourcing de la manera más apta para su negocio.

No sin descartar las grandes aportaciones que el outsourcing puede ser para eficientar nuestros procesos empresariales.

1.4.1 ¿QUÉ NO ES EL OUTSOURCING?

- ⓐ Una moda.
- ⓐ Un equipo de trabajo externo que conoce toda la información estratégica de la empresa.
- ⓐ En el momento de la contratación, el cliente absorbe al proveedor.
- ⓐ Un servicio aplicable a todas y a cada una de las actividades y áreas de la empresa.
- ⓐ Un evento que dará resultados al instante.
- ⓐ Un servicio que se define en el papel el cual no puede variarse.



-
-
- Ⓢ Una relación gana-pierde donde la empresa que contrata o la que es contratada debe de trabajar para lograr el mayor beneficio propio.
 - Ⓢ Un equipo contratado externamente que dará soluciones mágicas para resolver todos los problemas de una organización.
 - Ⓢ Es una relación que por el hecho de llamarse Outsourcing no debe de evaluarse, ni ponerse en duda.

1.5 CONCEPTOS Y FUNCIONALIDADES BÁSICAS.

Conceptos:

- Ⓢ **Right-sourcing:** Este término se utiliza para definir la solución óptima en la elección de la empresa a la que se cede el servicio de outsourcing. Como el outsourcing incluye servicios muy diferentes, la elección óptima posiblemente supondría no adjudicar el contrato a una única empresa sino a varias, de modo que cada una efectuase la parte del servicio para la que fuera más efectiva. Sin embargo, en la práctica no suele hacerse de esta manera, sino que se decide adjudicar el contrato a una única empresa.
- Ⓢ **In-house:** Este concepto se aplica cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.
- Ⓢ **Off-site:** A diferencia del anterior, este concepto se aplica cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta este servicio.
- Ⓢ **Co-sourcing:** Es un enfoque distinto que se está llevando a nivel global. La diferencia con el outsourcing es que para una relación de este tipo forzosamente debe existir la comunicación directa con el CEO (Director General o Presidente) se debe hablar con él sobre sus planes estratégicos, objetivos claves normalmente de toda la compañía o gran parte de ella y de cómo podemos contribuir a lograrlos. No es solamente hacer una función en particular dentro de una división particular. Se trata de una cobertura masiva.



-
-
- Ⓢ **Out-tasking:** Una modalidad de outsourcing más localizada hacia tareas específicas. Así pues, se observa cómo, en algunos casos, el outsourcing transita hacia:
 - Contratos de escala reducida.
 - Se confían menos funciones a la empresa proveedora del servicio.
 - Los servicios están más especializados.

CARACTERÍSTICAS.

EL outsourcing es un proceso que puede mantener íntegros los procesos, teniendo un control en aquellas actividades que no son propias de la actividad de la empresa, así como personal experto en esa área, aceptando la responsabilidad como si fuera la misma empresa.

El outsourcing viene a ser un valioso apoyo siempre y cuando se tenga cuidado en el manejo de la información por un tercero, quien colabora y la usa de común acuerdo con el cliente.

OBJETIVOS DEL OUTSOURCING.

Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de outsourcing son los siguientes:

- Ⓢ Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- Ⓢ Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.
- Ⓢ Concentración en la propia actividad de la organización.
- Ⓢ Mayor valor agregado al cliente.

AMBIENTE JURÍDICO LEGAL.

En México no existe ley que prohíba o regule la aplicación del outsourcing, sin embargo, podemos encontrar La Ley Federal de trabajo, que regula las relaciones laborales, aplicable a toda la Republica Mexicana.



Artículo 1¹²

La presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, Apartado A, de la Constitución”

La Ley Federal de trabajo establece los derechos y obligaciones del trabajador y patrón.

Artículo 2

Las normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones.

Artículo 10

Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

Artículo 11

Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores”.

Dentro de la presente encontramos al intermediario como una personalidad en las relaciones entre los trabajadores y el patrón lo que para efectos del outsourcing se asemeja más a las relaciones que se presentan con la contratación de un outsourcing.

¹² Ley Federal del Trabajo, 2006



Artículo 12

Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón.

Artículo 13

No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores

Artículo 14

Las personas que utilicen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que deriven de esta Ley y de los servicios prestados.

Los trabajadores tendrán los derechos siguientes:

- I. Prestarán sus servicios en las mismas condiciones de trabajo y tendrán los mismos derechos que correspondan a los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa o establecimiento; y
- II. Los intermediarios no podrán recibir ninguna retribución o comisión con cargo a los salarios de los trabajadores.

Artículo 15

En las empresas que ejecuten obras o servicios en forma exclusiva o principal para otra, y que no dispongan de elementos propios suficientes de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 13, se observarán las normas siguientes:



I. La empresa beneficiaria será solidariamente responsable de las obligaciones contraídas con los trabajadores; y

II. Los trabajadores empleados en la ejecución de las obras o servicios tendrán derecho a disfrutar de condiciones de trabajo proporcionadas a las que disfruten los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa beneficiaria. Para determinar la proporción, se tomarán en consideración las diferencias que existan en los salarios mínimos que rijan en el área geográfica de aplicación en que se encuentren instaladas las empresas y las demás circunstancias que puedan influir en las condiciones de trabajo.

Por lo anterior podemos establecer que aun cuando no se cuenta con una ley que regule el outsourcing como personalidad, los prestadores de este servicio son los verdaderos responsables del vínculo laboral entre el personal de outsourcing y la empresa contratante quienes deberán cumplir con todas las obligaciones que esta ley demanda. De esta forma el personal contratado por esta nueva forma de trabajo esta protegido y obligado a cumplir con lo que establece la Ley Federal del Trabajo como cualquier otro trabajador.



C
A
P
I
T
U
L
O





2 RAZONES PARA SUBCONTRATAR Y NO SUBCONTRATAR.

2.1 Razones para subcontratar.

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada 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 por razones tales como:

- ◆ Mejorar el rendimiento organizacional a través de una mayor productividad, mejor calidad, entregas más confiables y a tiempo, ciclos de tiempo más rápidos, mejoramiento de la utilización de los recursos, mayor disponibilidad y mayor rendimiento.
- ◆ Incrementar el retorno de las inversiones.
- ◆ Manejo óptimo de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- ◆ Disposición de personal altamente capacitado.
- ◆ Recuperar la inversión en TI (Tecnología de la Información).
- ◆ Mayor eficiencia.
- ◆ Reducción de costos de operación.
- ◆ Reducción del riesgo.
- ◆ Alcanzar la efectividad enfocándose en el verdadero objetivo de la empresa.
- ◆ Convertir los costos fijos en costos variables.
- ◆ Disminución de responsabilidad de la empresa en cuestión de asuntos laborales y legales.
- ◆ Costos predecibles.
- ◆ Ahorro de capital.
- ◆ Mejor control
- ◆ Es más económico. Reducción y/o control del gasto de operación¹³.

Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

¹³ Rothery, Brian. Outsourcing Limusa, Mexico, 1996, pp 3



No debemos descartar que "Cuando las razones estratégicas para el Outsourcing se ven superadas por las preocupaciones a corto plazo del negocio (la practica habitual de que lo "urgente" no deja tiempo para lo "importante", es frecuente que las compañías terminen desilusionadas con los resultados.

2.2 Razones para no subcontratar:

Actualmente nos enfrentamos al crecimiento de las empresas que están organizadas con personal de Outsourcing y que no son parte de su organigrama, esto es, personal que sólo requieren para que haga el trabajo sin preguntar nada, únicamente obedece ordenes, cumple metas y objetivos corporativos; por tanto se rompe con la ideología mexicana de fraternidad, amistad laboral, entre otros, dando así un ambiente de trabajo basado en objetivos y productividad, no considerando a los empleados parte del equipo, si no simplemente como una fuerza de trabajo. Con lo anterior podemos definir que, algunas de las razones más importantes para no utilizar Outsourcing son:

- ◆ Se mantiene la aportación del personal en forma directa de su motivación, habilidades, conocimientos, actitudes y percepciones sin importar el cargo que ocupe a través de su experiencia.
- ◆ Mantener los puestos de trabajo para evitar que la lealtad de los empleados que siguen en la empresa baje, manteniendo el compromiso con la comunidad.
- ◆ Baja moral de los empleados en general (no solo para los que fueron incluidos en el proyecto de Outsourcing)
- ◆ Perder el control sobre el proveedor.
- ◆ Perder la filosofía de la empresa.
- ◆ Incertidumbre existencial.
- ◆ Dependencia de los proveedores.
- ◆ Perder la confidencialidad.
- ◆ Temor a que el proveedor se expanda dentro de la empresa.



2.3 ¿Qué se puede subcontratar y que no?

El temor a perder el control del negocio es una limitante para la subcontratación, sin embargo, un arreglo bien hecho entre cliente y proveedor reditúa en muchos beneficios sin perder el control o sacrificar algún aspecto estratégico e importante para la organización. Pero no todo se puede delegar. Las áreas estratégicas, esto es, áreas que representen la ventaja competitiva de la empresa, áreas que hallan sido desarrolladas exclusivamente por la empresa y sean su soporte, es decir, áreas en las que se encuentra gran parte del éxito de la empresa, no se puede dar a terceros para que este las maneje a no ser que se tenga un estricto control sobre el proceso, sin embargo no es aconsejable. Las empresas poseen información exclusiva que muchas veces no puede ser revelada, por lo que deben trabajarse estas áreas en forma interna. Las funciones o procesos factibles a subcontratarse son:

ÁREAS EN LAS QUE SE APLICA EL OUTSOURCING	FUNCIONES	VENTAJAS
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none">◆ Nómina◆ Capacitación◆ Reclutamiento◆ Staff temporal	<ul style="list-style-type: none">◆ Recursos Humanos propios se enfocan a áreas estratégicas de la organización y a dar más valor a la misma.
MARKETING	<ul style="list-style-type: none">◆ Distribución◆ Transporte◆ Mensajería◆ Publicidad◆ Telemarketing◆ Investigación de mercado	<ul style="list-style-type: none">◆ No se invierte en infraestructura.◆ Llega a más personas en forma menos costosa.◆ Existe mayor seguridad en el resultado.
SISTEMAS DE	<ul style="list-style-type: none">◆ Labores de oficina.	<ul style="list-style-type: none">◆ Representan soporte



<p>INFORMACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Manejo de manipulación de información cotidiana ◆ Reestructuración y manejo de Información clave para la empresa 	<p>estratégico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ No se cae en obsolescencia. ◆ Ahorro de recursos en capacitación, infraestructura y administración. ◆ Se obtiene precisión en los resultados y a tiempo.
<p>DESARROLLO TECNOLÓGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Investigación y desarrollo ◆ Aplicación de paquetes tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La adaptabilidad la realiza el proveedor con las consecuentes ventajas. ◆ Reducción de costos.
<p>FUNCIÓN FINANCIERA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Apalancar inversiones en los diferentes procesos y funciones, en infraestructura, en personal, en nuevos proyectos y proyectos a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reduce costos en comparación con los costos que la empresa haría si lo hiciera internamente. ◆ Permite invertir en el giro de la propia empresa. ◆ Combina la inversión propia con la del proveedor para bien de la empresa. ◆ Elimina inversiones innecesarias.
<p>PROCESOS SECUNDARIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Contabilidad ◆ Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El proveedor es un especialista en su ramo por lo que cada función que 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ En cada uno de los procesos secundarios, el servicio de Outsourcing permite la reducción de



Legales. ◆ Transporte y Distribución. ◆ Almacenaje ◆ Seguridad ◆ Fabricación ◆ Relaciones publicas	realiza debe hacerlo de la mejor manera posible. ◆ Permite realizar funciones rutinarias en cada aspecto.	personal y con ello la eliminación de problemas laborales, también la eliminación de problemas fiscales y legales. ◆ El proveedor es especialista en cada uno de ellos por lo que reducirá tiempo y dinero. ◆ Se consigue mayor eficiencia en cada proceso y/o actividad.
---	--	---

2.4 Actividades que no se subcontratan.

- ◆ Administración de Planeación Estratégica.
- ◆ Administración de Finanzas Corporativas.
- ◆ Administración de la Consultaría General.
- ◆ Control de proveedores.
- ◆ Administración de Calidad.
- ◆ Administración de Normas ambientales.
- ◆ Higiene y Seguridad del personal.
- ◆ La satisfacción de los requisitos del mercado.
- ◆ El mantenimiento de las competencias y el control.
- ◆ La diferenciación con respecto a los competidores.
- ◆ El mantenimiento de la propia identidad.
- ◆ Servicio al Cliente.
- ◆ Responsabilidad del producto¹⁴.

¹⁴ Rothery, Brian. Outsourcing Limusa, Mexico, 1996, pp



C
A
P
I
T
U
L
O





3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING.

Cada compañía puede hacer su propio listado de ventajas y desventajas, ya que éstas no son reglas generales en todas las organizaciones, debido a que depende del contexto de la empresa, su estructura, tamaño, giro, el proceso que se subcontrate, el proveedor seleccionado entre otras. Sin embargo, el ahorro en costos y el incremento en productividad de los empleados se postulan casi siempre como los argumentos más fuertes.

Alejandro Floreán, gerente del programa de Investigación de Tecnologías de Información y Mercados Verticales de **IDC**¹⁵ México, considera que además de los beneficios que obtienen las empresas en cuanto a reducción de costos, el outsourcing también genera conocimiento que, de forma usual, la empresa no tendría; soporta la actualización de la base instalada y permite el acceso a tecnologías más avanzadas que probablemente el cliente no podría adquirir.

Algunas de las ventajas que podemos mencionar son:

3.1 Ventajas

- ❑ Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- ❑ Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- ❑ Ayuda a redefinir la empresa. Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- ❑ Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- ❑ Es inevitable un nuevo enfoque del sistema de costos para poder evaluar claramente la disminución de los costos en los procesos de outsourcing.
- ❑ Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.
- ❑ Especialización en el servicio.

¹⁵ www.idclatin.com/mexico



-
-
- Ayuda a enfrentar cambios
 - Beneficios fiscales.
 - Reducción del riesgo del negocio.
 - Reducción en inversión en planta y equipo.
 - Ayuda a construir un valor compartido.
 - Construye una **ventaja competitiva**¹⁶.
 - Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
 - Es inevitable un nuevo enfoque del sistema de costos para poder evaluar claramente la disminución de los costos en los procesos de outsourcing¹⁷
 - Salarios y prestaciones más bajos.

3.2 Desventajas

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El Outsourcing no queda exento de esta realidad. Se pueden mencionar los siguientes:

- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- Al tener el suplidor externo la posibilidad de aprender y tener conocimiento del producto en cuestión, existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor.
- El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.
- Reducción de beneficios.
- Pérdida de control sobre la producción.

¹⁶ www.conacyt.mx/fondos/economia/2003-02/plan-de-negocios-economia-2003-01.html

¹⁷ www.e-outsourcing.com.mx



-
-
- ❑ Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
 - ❑ Amenazas a la confidencialidad.
 - ❑ Pérdida de talento experto dentro de la compañía.
 - ❑ Incompatibilidad de las motivaciones / habilidades, cliente – proveedor.
 - ❑ El pago de sueldos se terceriza y en ocasiones son muy bajos por lo que se deben de tener en cuenta los riesgos que esto implica.
 - ❑ Pérdida del control sobre la calidad de los servicios contratados.
 - ❑ En caso de no realizar análisis del mercado de las compañías prestadoras de servicios, el Outsourcing se puede convertir en el camino directo al fracaso.
 - ❑ No todos los empleados que perdieron su puesto dentro de la organización podrán ser absorbidos por las empresas prestadoras de servicios.
 - ❑ Si es que la decisión de aplicar el Outsourcing 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 organización¹⁸

¹⁸ www.e-outsourcing.com.mx



C
A
P
I
T
U
L
O





4 ASPECTOS FISCALES QUE AFECTAN A LA EMPRESA EN LA CONTRATACIÓN DEL OUTSOURCING.

En México la empresa por encontrarse inmersa dentro de un sistema llamado Estado, debe cumplir con varios impuestos; que nuestras leyes en la materia determinan, como son: las obligaciones patronales, fiscales, civiles y laborales que podemos encontrar en:

- ⊕ Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores. INFONAVIT.
- ⊕ Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social. IMSS
- ⊕ Ley al Impuesto Sobre la Renta. ISR
- ⊕ Ley al Impuesto sobre nóminas local.
- ⊕ Sistema de Ahorro para el Retiro. SAR

Pero, ¿qué pasa cuando la empresa ha decidido contratar un Outsourcing? La empresa se deslinda de todas las obligaciones anteriores y solo se obliga a pagar el Impuesto al Valor Agregado por medio de una factura cargada a su nombre.

4.1 15% de Impuesto al Valor Agregado.

De acuerdo a la Ley del Impuesto al Valor Agregado en su Art. 1º, ver anexo 1, están obligados al pago de impuesto al valor agregado las personas físicas y morales que, en territorio nacional, realicen los actos o actividades siguientes:

- ⊕ Enajenación de bienes.
- ⊕ Prestación de servicios independientes.
- ⊕ Otorgar el uso o goce temporal de bienes.
- ⊕ Importen bienes o servicios.



4.2 FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA COTIZACIÓN REALIZADA POR LA EMPRESA DE SERVICIOS.

Como ya lo mencionamos si la empresa ya esta decidida a la contratación de outsourcing el establecimiento del precio por persona subcontratada es el siguiente

SUELDO BRUTO MENSUAL (+ 5% de reclutamiento y sección) en caso de existir

+ IMPUESTOS Y PRESTACIONES DE LEY, incluyendo finiquitos

SUBTOTAL

+20% Factor servicio Manpower

TOTAL + IVA

FACTOR SERVICIO : es la comisión cobrada por el proveedor de servicios por la administración el cual incluye el pago al empleado y sus prestaciones de ley, el cual puede variar de menor a mayor dependiendo de el numero de empleado y su salario mensual nominal; así como se puede incrementar si se solicita la administración de cualquier prestación adicional como vales o seguros particulares.



Por ejemplo:

NÚMERO DE ASOCIADOS	FACTOR DE SERVICIO	COSTO POR ASOCIADO
EN BASE A UN SALARIO MENSUAL NOMINAL DE \$4000 ^o		
1 a 5	1.60	\$6,400.00
6 a 10	1.59	\$6,360.00
11 a 20	1.58	\$6,320.00
EN BASE A UN SALARIO MENSUAL NOMINAL DE \$6000 ^o		
1 a 15	1.60	\$9,600.00
6 a 10	1.59	\$9,540.00
11 a 20	1.58	\$9,480.00
EN BASE A UN SALARIO MENSUAL NOMINAL DE \$8000 ^o		
1 a 15	1.59	\$12,720.00
6 a 10	1.58	\$12,640.00
11 a 20	1.57	\$12,560.00



C
A
P
I
T
U
L
O



CINCO



5 EL OUTSOURCING EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

Como sabemos la empresa se encuentra inmersa en un sistema el cual esta formado por pequeños sistemas, que en su conjunto logran obtener los objetivos deseados para alcanzar el crecimiento y la subsistencia de la misma.

La organización al integrar el Outsourcing como sistema activo de la misma, debe considerar que obtendrá un costo-beneficio, el cual desde el punto de vista financiero representa para la empresa un gasto o egreso, planeado, administrado y calculado en la mayoría de los casos, por lo anterior es fundamental para el área de decisión conocer cada una de las partes que generan ese costo y el beneficio que se obtiene, con el fin de determinar mediante su evaluación la continuidad o no del mismo.

En este capitulo analizo la implicación de el Outsourcing dentro de los informes básicos para la toma de decisiones.

5.1 LOS ESTADOS FINANCIEROS BASICOS.

El producto final del proceso contable es la información financiera para que los diversos usuarios puedan tomar decisiones. La información financiera que dichos usuarios requieren se centra primordialmente en:

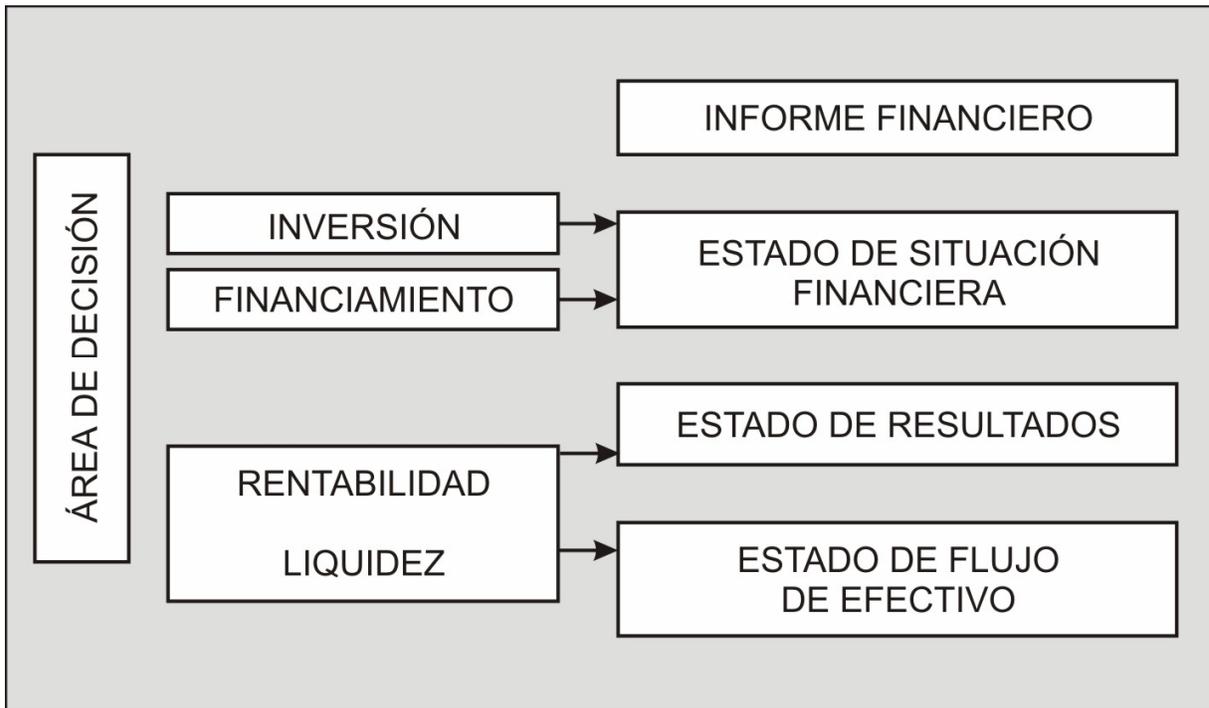
- Evaluación de la situación financiera.
- Evaluación de la rentabilidad.
- Evaluación de la liquidez.

Tomando en cuenta las necesidades de información de los usuarios, la contabilidad considera tres informes básicos que debe presentar todo negocio, existen:

- Estado de situación financiera o Balance General.
- Estado de Resultados.
- Estado de flujo de Efectivo.



Informes básicos para la toma de decisiones.



A continuación analizaremos en detalle cada estado financiero básico.

5.1.1 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA O BALANCE GENERAL.

El Balance General es uno de los estados financieros principales, presenta en un mismo reporte la información necesaria para la toma de decisiones, lo definiremos como:

“es un estado financiero que muestra el monto del activo, pasivo y capital en una fecha específica”¹⁹.

En otras palabras, dicho estado financiero muestra los recursos que posee el negocio, lo que debe y el capital aportado por los dueños.

¹⁹ GUAJARDO CANTU Gerardo, Contabilidad Financiera, México, MC GRAW HILL, Pág.75



5.1.2 ESTADO DE RESULTADOS

El segundo de los estados financieros básicos es el Estado de resultados. Dicho estado financiero trata de determinar el monto por el cual los ingresos contables superan los gastos contables. Al remanente se le llama resultado, el cual puede ser positivo o negativo. Si es positivo se le llama utilidad, y si es negativo se le denomina pérdida, una definición como tal es:

“es el Estado Financiero que presenta la determinación de la utilidad o pérdida, el remanente o el excedente que afecta al capital contable o patrimonio como consecuencia de las operaciones realizadas por la empresa durante un periodo, mediante la descripción de los diferentes conceptos de ingresos y egresos que las mismas provocan”²⁰.

5.1.3 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.

El estado de Flujo de efectivo, a diferencia del estado de resultados es un informe que incluye las estradas y salidas de efectivo para determinar el saldo final o el flujo neto de efectivo, factor decisivo en la evaluación de la liquidez de un negocio.

Resumiendo, para evaluar la operación de un negocio es necesario analizar conjuntamente los aspectos de rentabilidad (utilidad o pérdida) y la liquidez (excedente o faltante de efectivo) por lo que es necesario elaborar tanto el estado de resultados como el estado de flujo de efectivo, como definición:

“el estado de flujo de efectivo es un estado financiero básico que junto con el balance general y el estado de resultados, proporciona información acerca de de la situación financiera de un negocio”²¹.

²⁰ MENDEZ VILLANUEVA, Antonio, (2000), Teoría y Practicas de contabilidad 1º Curso, Méx. Pág. 201

²¹ GUAJARDO CANTU Gerardo, Contabilidad Financiera, México, MC GRAW HILL, Pág.84



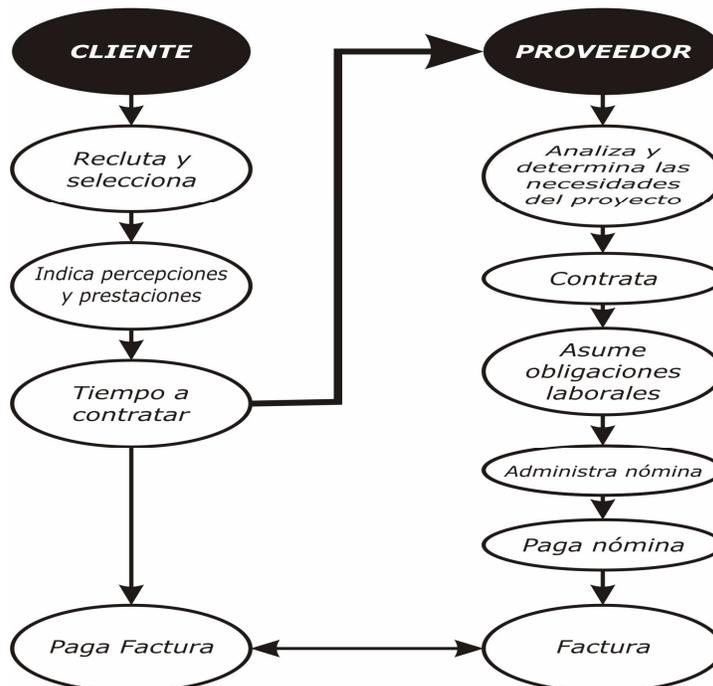
5.1.4 COMO SE VISUALIZA EL OUTSOURCING EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

El outsourcing en cuestiones contables y financieras representa para la empresa un gasto por obtener un servicio.

El proceso de ingreso del gasto por concepto de outsourcing es el siguiente.

- ▶ Se recibe el servicio por parte del outsourcing contratado.
- ▶ Se entrega por parte del prestador de servicios la factura de gastos correspondiente al período acordado.
- ▶ El área de administración de outsourcing regularmente el área de recursos humanos de la empresa verifica y archiva dentro de sus gastos.
- ▶ Se hace llegar al área de egresos la factura.
- ▶ El área de egresos contabiliza.
- ▶ Prepara pago.

Flujo Cliente - PROVEEDOR





Ya en el área de egresos, se debe de contabilizar el gasto para formar el Estado de Resultados.

El Estado de resultados es el primer estado afectado por el outsourcing, ya que es el estado que contabiliza los ingresos y egresos de la empresa. Dentro de el cual tenemos una clasificación de cuatro grupos, para los ingresos y los egresos:

- a) Ingresos y Egresos principales.
- b) Gastos de Operación.
- c) Productos y Gastos financieros.
- d) Otros productos y Otros gastos.

Para conocer el ingreso correcto del gasto del outsourcing dentro del Estado de Resultados analizaremos la rama de los Gastos de Operación.

GASTOS DE OPERACIÓN. La palabra "Gasto" significa consumo de bienes y servicios, en que incurre la empresa al realizar sus operaciones, que a su vez se divide en dos:

- ▶ **GASTOS DE VENTA:** En esta cuenta se registra los importes monetarios correspondientes a los bienes y servicios consumidos en el desempeño de las actividades directamente relacionadas con la venta de mercancías.
- ▶ **GASTOS DE ADMINISTRACION:** En esta cuenta registramos los importes correspondientes a los bienes y servicios consumidos en el desempeño de las actividades relacionadas con la administración de la empresa.

A partir de esta información podemos clasificar al outsourcing dentro de los Gastos de operación y mas específicamente en los Gastos de Administración.

Dentro de los Gastos de Administración podemos encontrar las cuentas relacionadas a Sueldos, rentas, energía eléctrica, artículos de limpieza etc. Para poder identificar al outsourcing dentro de las cuentas de los Gastos de Administración se puede crear una subcuenta para realizar su clasificación, por ejemplo:



CUENTA	Sueldos
SUBCUENTA	Outsourcing. Servicio externo. Personal externo.

Ejemplo de ingreso del Outsourcing dentro del Estado de Resultados.

NUESTRA EMPRESA, S.A.			
ESTADO DE RESULTADOS			
al 31 de diciembre del 2005			
INGRESOS Y EGRESOS PRINCIPALES			
Ingresos por ventas			\$480
Costo de ventas			260
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA			<u>\$220</u>
GASTOS DE OPERACIÓN			
Gastos de venta		\$79	
Gastos de Administración			
SUELDOS			
Personal Interno	\$15		
Personal Externo	\$5		
Comisiones	5	\$25	
Rentas		10	
Electricidad y teléfono		5	40
UTILIDAD (PÉRDIDA) EN OPERACIÓN			<u>\$101</u>
PRODUCTOS Y GASTOS FINANCIEROS			
Productos Financieros		\$3	
Gastos Financieros		4	-1
UTILIDAD DESPUES DE PROD Y GTOS FINANCIEROS			<u>\$100</u>
OTROS PRODUCTOS Y OTROS GASTOS			
Otros productos		\$2	
Otros gastos		1	1
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA			<u>\$101</u>

Visualización del outsourcing



Ejemplo de ingreso del Outsourcing dentro del Estado de Flujo de Efectivo.

NUESTRA EMPRESA, S.A.		
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO		
al 31 de diciembre del 2005		
SALDO INICIAL		\$0
Entradas de efectivo		
Operación		
Ingresos por servicios	\$400	
Financiamiento		
Emisión de capital	\$30	
TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO		<u>\$430</u>
Salidas de efectivo		
Operación		
Alquiler	20	
Servicios públicos	10	
Sueldos	20	
Personal Interno	\$15	
Personal Externo	<u>5</u>	
Financiamiento		
Inversión		
Adquisición de mobiliario	\$30	
Adquisición de equipo de transporte	\$40	
TOTAL DE SALIDA DE EFECTIVO		<u>\$120</u>
FLUJO NETO DE EFECTIVO		\$310





Ejemplo de ingreso del Outsourcing dentro del Balance General.

NUESTRA EMPRESA, S.A.			
BALANCE GENERAL			
al 31 de diciembre del 2005			
ACTIVO			
Circulante			
Bancos	\$310		
Almacén	50		
Total Activo Circulante		<u>\$360</u>	
Fijo			
Mobiliario	\$119		
Equipo de transporte	20		
Total Activo Circulante		\$ <u>139</u>	
TOTAL DE ACTIVO			<u>\$499</u>
PASIVO			
Circulante			
Proveedores	\$100		
Total Pasivo Circulante		<u>\$100</u>	
Fijo			
Documentos por pagar L.P.	\$50		
Total Pasivo Fijo		<u>\$50</u>	
TOTAL DE PASIVO			<u>\$150</u>
CAPITAL			
Capital Social		\$248	
Utilidad Neta		\$101	
CAPITAL CONTABLE			<u>\$349</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL			<u>\$499</u>

Visualización del outsourcing resultado del Flujo de Efectivo

Visualización del outsourcing resultado del Estado de Resultados



C
A
P
I
T
U
L
O





6 EL CAMINO PARA LLEGAR AL OUTSOURCING.

6.1 El proceso de outsourcing.

La aplicación del outsourcing en las empresas debe hacerse tomando en cuenta dos puntos de vista muy importantes:

- Se debe encontrar una empresa que ofrezca un servicio igual o mejor que el que se ejecuta internamente.
- El servicio a ser provisto debe hacerse de manera oportuna, en el menor tiempo y con la mayor calidad posible.

6.2 PRINCIPALES PASOS DEL PROYECTO DE OUTSOURCING.

Un proyecto de outsourcing debe incluir la participación activa de funcionarios tanto de la empresa contratante como de las empresas proveedoras de servicios.

En definitiva, el trabajo conjunto y diario durante la contratación, implementación y desarrollo de todo el proyecto es esencial para el éxito del mismo. Algunas de las principales cuestiones que es preciso considerar cuando se arranca un proyecto de outsourcing son:

- 1. LOGRAR EL COMPROMISO:** Esta es una cuestión más difícil que cualquier decisión administrativa previa para adoptar una nueva tecnología, una nueva línea de producto o la implementación de un sistema de administración según una nueva norma, ya que esta decisión no se basa simplemente en un análisis para determinar si una función específica podría transferirse a personas externas, si no cuales funciones de la empresa ,incluyendo tal vez la de quien toma la decisión de implementar un outsourcing, deberían transferirse. Además de las implicaciones obvias de relaciones humanas para el personal involucrado, están las implicaciones personales y políticas para los altos gerentes



quienes en primera instancia están tomando la decisión. El compromiso deberá provenir de la Dirección de la empresa o un equipo de la alta gerencia involucrado en la decisión. Estas personas estarán protegidas ante un resultado desfavorable, ya que de lo contrario si la alta gerencia se siente en riesgo de poder ser remplazado, es difícil que ellos logren comprometer al personal a su cargo de las nuevas formas de trabajo a seguir por la empresa. De la alta gerencia debe surgir la delicada decisión acerca de quien se hará cargo del proyecto. Entre las posibles fuentes de inspiración para el proyecto están, un director ejecutivo, un gerente ejecutivo, un comité administrativo y el consejo de administración. Una vez que se ha logrado el compromiso, puede formarse el equipo del proyecto.

- 2. SELECCIÓN DEL LIDER DEL PROYECTO.** No se pueden establecer reglas estrictas ya que el director ejecutivo escogerá probablemente a la mejor persona disponible, entre las áreas en las que podría encontrarse son: ingeniería de sistemas, reingeniería de procesos de negocios, implementación de nuevas normas ISO 9000 o de los sistemas de administración ambiental, administración de materiales y compras (aunque este último puesto en si mismo no sea de un nivel ejecutivo y ciertamente no será apropiado si la persona referida aún se encuentra en la etapa previa a la sociedad con los proveedores). También sería adecuado un consultor externo, si, en esta etapa ya se han identificado habilidades centrales claras que no se someterán a subcontratación, el líder del equipo del proyecto podría ser seleccionado de entre algunas de estas habilidades centrales. Sin embargo aun cuando algunos consultores pudieran tener experiencia en reingeniería de procesos de negocios y muchos hayan tenido experiencia en reorganización, podría ser difícil identificar un consultor que cuente con el conocimiento o la experiencia de un enfoque estructurado para el proyecto de outsourcing, así como se corre el riesgo que el consultor no persiga el compromiso requerido para lograr los objetivos de la empresa.



3. DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DETALLADA Los principales elementos de la metodología para establecer un proyecto de outsourcing se evalúan uno a uno en el capítulo 7 por su grado de importancia. Pero cabe mencionar sus fases que la componen.

- Fase 0 Inicio.
- Fase 1 Evaluación.
- Fase 2 Planeación.
- Fase 3 Contratación.
- Fase 4 Transición.
- Fase 5 Administración.

4. ELABORACIÓN DEL PLAN DEL PROYECTO. Un plan razonable comprendería:

- Plan detallado del proyecto.
- Asignación de tareas.
- Información de hallazgos iniciales.
- Selección/planeación de proyectos específicos para outsourcing²².

5. CREACIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO. La selección del equipo del proyecto, quienes deberá reportar al director ejecutivo (CEO), es con mucho el paso más importante en la creación del equipo del proyecto. Es conveniente que los miembros del equipo tengan habilidades en ingeniería de sistemas, ingeniería de diseño (o desarrollo de nuevos productos), mercadotecnia o relaciones públicas, administración de materiales / compras y finanzas. Un consultor administrativo externo, que reporte al líder del proyecto podría aportar buenas ideas. El beneficio de incluir personal de mercadotecnia / relaciones públicas en el equipo es que ellos están al tanto de lo que el cliente desea, y generalmente saben por qué el cliente no lo está obteniendo: POR EJEMPLO serán los primeros en saber qué departamentos operativos no están entregando

²² www.salud.gob.mx/unidades/dgepop/ABG/iso2.htm



las mercancías a tiempo y con las especificaciones correctas, o no están proporcionando el nivel requerido de servicio.

- 6 INFORME DE HALLAZGOS/PROPUESTA (SÍ ES NECESARIO).** El líder del proyecto debe hacer saber a sus colaboradores, que se aceptan propuestas para mejorar el proyecto así como se debe estar alerta a todas las tareas que perjudiquen el proceso, las cuales se deben de eliminar o corregir, es por eso que es tan importantes cada hallazgo que el equipo pueda encontrar para mejorar el proyecto.
- 7 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CLAVE.** Antes de implementar un proceso de outsourcing, la empresa debe desglosar la cadena de valor de su negocio en términos de actividades que puedan ser desarrolladas tanto internamente como externamente por un tercero. Dichas actividades se clasificaran entre aquellas que se basan en competencias clave para el negocio y las que no lo son. Las actividades clave de una compañía se fundamentan en una serie de competencias que desarrolla la empresa y que le permite posicionarse en el mercado en mejores condiciones que sus competidores afianzando su ventaja competitiva. Al hablar de competencias clave se debe pensar en elementos distintos a las funciones tradicionales de la empresa tales como la fabricación o las ventas. Las competencias clave implican actividades como el diseño de un producto o servicio, la creación de tecnología o el servicio a los clientes que tienden a basarse en conocimientos y no en la posición de activos o en la propiedad intelectual. Sin embargo, cabe preguntarse si todo lo demás debe adquirirse a un tercero. La respuesta no es siempre positiva ya que existe un amplio abanico de actividades no claves que son críticas para el éxito del negocio y cuya gestión requiere profundos conocimientos internos del mismo, lo que no siempre permite la implementación de un outsourcing, por tanto, si la actividad requiere profundos conocimientos internos del negocio se debe mantener la gestión interna de la función,



por el contrario si la actividad no requiere amplio conocimiento de la misma entonces se puede realizar la reingeniería y asociarse a un proveedor.

8 SELECCIÓN DE LOS PROVEEDORES (INCLUYENDO EL CONCURSO).

Una vez que se ha seguido una metodología y se ha puesto atención tanto a los peligros latentes como a las cuestiones legales, se puede proceder a la elección de un proveedor de outsourcing.

9 TRANSFERENCIA DEL CONTROL AL CONTROLADOR EXTERNO.

Después de que se ha llevado a cabo el resto del proceso, la transferencia del control al proveedor de outsourcing es una de las partes más importantes, se debe de estipular las condiciones y garantías en las que se llevara a cabo dentro del contrato de outsourcing. Así llevado el acuerdo proceder lo más rápido posible²³.

6.3 PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.

¿Qué es la administración del proyecto?

Es la planificación, organización y control de las tareas y recursos que permitirán alcanzar un objetivo definido, normalmente dentro de unas limitaciones definidas de tiempo y costo. Prácticamente cualquier grupo de tareas puede y debe de tratarse como un proyecto y estar sujeto a las técnicas y prácticas de administración.

Con un objetivo claro, el proyecto debe desglosarse en tareas actividades fácilmente gestionadas. Deben identificarse, organizarse y registrarse las escalas

²³ WHITE, Robert, JAMES, Barry (2000), Manual del outsourcing: guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad, Tr. GANZINELLI, Carlos, Barcelona, DOWNTOWN BOOK CENTER INC, 75 p.



de tiempo asociadas con la finalización de las actividades. Se debe identificar acordar y registrar a quién le pertenece cada tarea. Se debe de planificar el uso de equipos o instalaciones de servicio.

Las actividades se deben de vigilar y anotar sus avances, por que dicho control permitirá que el director del proyecto valore lo siguiente:

La fecha probable de finalización de las actividades dentro del plan para el proyecto y el proyecto en su totalidad.

- El efecto de las demoras sobre el proyecto.
- Que actividades son críticas para el proyecto.
- La adecuación de los recursos asignados al proyecto tanto en términos de cantidades como de habilidades.
- La secuencia alternativa de actividades.

6.3.1 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.

La administración de un proyecto se divide claramente en tres elementos fundamentales: planificación, dirección e información.

PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

La planificación es la parte más importante del ciclo de la administración del proyecto. Una planificación cuidadosa permitirá que se determinen la duración del proyecto y los recursos necesarios, además ayudara a que el líder del proyecto pueda identificar las áreas difíciles, los riesgos y los recursos necesarios. Muchas veces los proyectos se alargan, pero no porque las tareas planificadas lleven más tiempo de lo esperado, sino por que en el plan original no incluían algunas tareas para las que el tiempo es critico. Otra razón para que los proyectos se alarguen en el tiempo es la valoración optimista de los avances.

A menudo los participantes de un proyecto consideran que la tarea está finalizada cuando en realidad no lo está o lo está parcialmente. Esta trampa se



puede evitar asignando a cada actividad un "resultado" o "logro", solicitando ver el "resultado" y luego aprobando su calidad. Este enfoque tiene el beneficio añadido de mejorar la definición de tareas, por que si resulta difícil identificar el resultado, tal vez no tenga mucho sentido intentar la realización de la tarea.

Ejecución del plan para el proyecto.

Un plan para el proyecto que lo englobe todo y este bien estructurado proporciona la base para asignar trabajos, supervisar avances controlar resultados y dar total cumplimiento a todas las áreas y actividades. La mejor manera de fijar el plan es la definición sistemática de los elementos de los trabajos y tareas. Comenzando a un nivel alto y bajando a mayores niveles de detalle. El plan se puede desglosar en grupo de tareas normalmente asociadas con un elemento de nivel más alto y cada grupo necesita no más de entre cinco y diez días de esfuerzo.

De este modo, es menos probable que se escape alguna tarea importante, y el control de los avances será más fácil. El tiempo que se despliegue a construir el plan de forma cuidadosa y lógica para minimizar el riesgo de no incluir tareas clave se verá recompensado hacia el final del proyecto.

Si resulta posible, siempre hay que buscar un control independiente de la calidad del plan inicial.

DIRECCIÓN DEL PROYECTO.

La dirección del proyecto se preocupa de seguir y corroborar la finalización de actividades y de ajustar un plan para que las tareas se cumplan y los resultados se obtengan en las fechas acordadas. En los proyectos de outsourcing, es bastante común conducir la dirección del proyecto con la formulación de políticas y de mecanismos de contratación, debido a que se hacen reuniones para valorar los logros en lugar de discutir los deméritos de una política o un mecanismo en particular. El objetivo principal de la reunión se pierde de vista,



con el resultado de no examinar con suficiente detalle ni los avances del proyecto ni los mecanismos de la política aplicada.

Sugerimos un enfoque que seleccione y mantenga la atención sobre la acción, de modo que el asunto a discusión reciba la máxima atención de todos los participantes y que la duración de la reunión se reduzca.

INFORMACIÓN DEL PROYECTO.

Informar sobre el proyecto es un ingrediente vital de la dirección del mismo. Una información completa y exacta:

- Proporciona un registro de avances;
- Proporciona una advertencia a tiempo sobre posibles fracasos;
- Posibilita logros que se comunican fácilmente; y contribuye a controlar el proceso.

6.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PROYECTO.

Con el fin de que un proyecto de outsourcing tenga éxito, es preciso prestar atención especial a una serie de factores esenciales. En primer lugar, la participación y patrocinio de la alta administración son importantes como fuente de ideas y de impulso al proyecto.

En segundo lugar está la formación de un equipo interno con conocimiento amplio de los procesos y productos para que el costo de los mismos no incluya deficiencias en materia funcional.

En tercer lugar, se debe focalizar al proveedor de los servicios en base a una selección detallada de los mismos que avale un outsourcing efectivo.



Riesgos latentes específicos:

A continuación se presentan algunos riesgos latentes específicos. Los negocios se encuentran en un estado constante de cambio. Es necesario considerar las siguientes posibilidades:

Nueva línea de negocios.

¿Qué sucede cuando se desarrolla (si se da el caso) una nueva línea de negocios? ¿Cómo se incorporará esto en el contrato con el subcontratista (proveedor del outsourcing)? ¿Deberá considerarse por separado? ¿Emprende usted un nuevo proceso de concurso que incluya al proveedor actual?

Baja del negocio.

¿Ha considerado la posibilidad que se disminuyan los volúmenes del negocio en el que se ha basado el contrato de outsourcing? ¿Ha evaluado las probabilidades de tal situación? ¿Qué efecto tendrá una disminución de ventas sobre los costos, y si se ha incorporado dicha contingencia en los pagos acordados?

Adquisiciones y fusiones.

Es importante considerar en el contrato la posibilidad de que la empresa puede adquirir o ser adquirida por otra compañía.

Separación de empresas fusionadas

Un contrato inflexible de Outsourcing puede impedir a la compañía deshacer una fusión de empresas, así como la formación de fusiones.



No calificar apropiadamente al proveedor por anticipado.

Aun cuando uno haga todas las cosas correctas internamente, puede suceder que se escoja al proveedor incorrecto, por lo que es de suma importancia calificar previamente al proveedor.

Evaluación del inventario de habilidades.

A fin de conocer que habilidades se tienen y cuales se necesitan, es necesario levantar un inventario, identificarlas y decidir como manejarlas.

La gente insatisfecha no va a trabajar.

Es aconsejable informar al personal acerca de las negociaciones de Outsourcing, ya que pueden existir inquietudes en cuanto a la seguridad en el trabajo, si se preocupan no son felices, y si no son felices no rendirán en forma adecuada o esperada en el trabajo.

No hacer participar a los usuarios desde el principio

El outsourcing tiene que ver con la entrega de un servicio, independientemente de lo que se diga en el acuerdo del nivel de servicio, los árbitros finales que determinan si el servicio es bueno, malo o diferente son los usuarios, ellos son quienes harán que funcione o fracase. En consecuencia, es importante asegurarse que los usuarios estén satisfechos. La empresa debe realizar encuestas regulares de satisfacción, especialmente en las primeras etapas de un contrato, como parte de la información de entrada para la gerencia durante los servicios de desempeño.



C
A
P
I
T
U
L
O





7 METODOLOGÍA PARA ESTABLECER UN PROYECTO DE OUTSOURCING.

Una metodología práctica para establecer proyecto de outsourcing incluye:

- ✚ Convencer de la necesidad, Poner en manos de otros la administración de servicios que son vitales para la empresa, causa cierto recelo; sin embargo no se puede negar que esto agiliza las acciones en el desempeño cotidiano de las organizaciones.
- ✚ Combinar tecnología, recursos humanos y recursos financieros.
- ✚ Analizar si la empresa esta preparada cultural, técnica y gerencialmente para ser sometida a un proceso de outsourcing en un momento determinado.
- ✚ Diseñar un programa de outsourcing partiendo de este análisis, establecer **cronogramas**, necesidades y todos los recursos que se requieren para llevar a cabo el proceso.
- ✚ Prepararse para la implementación, y adquirir los recursos necesarios para que pueda ser manejado por control remoto (vía Internet, por ejemplo).

7.1 IMPLEMENTAR EL OUTSOURCING.

La metodología del outsourcing es esencialmente la incorporación de una 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 es el caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas. La metodología incluye los pasos sencillos de evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones. Esta no es una receta de cómo proceder con respecto al outsourcing, ni tampoco es magia negra revelada a uno o dos profesionales privilegiados. Lo que hará esta metodología es ayudarlo a planear, ayudarlo a fijar las expectativas, tanto dentro de su organización como en el exterior, e indicarle aquellas áreas donde usted necesita conocimiento especializado.



Por lo tanto, se deberá ver esta metodología como un conjunto de herramientas. En el paso 2 de la metodología se personaliza para satisfacer las necesidades del proyecto de outsourcing que se está considerando. Este es un paso vital y generalmente da como resultado un plan general más adecuado, con un esfuerzo más dirigido por parte del equipo del proyecto.

Estos son los pasos de la metodología:

- ◆ Fase 0 Inicio.
- ◆ Fase 1 Evaluación.
- ◆ Fase 2 Planeación.
- ◆ Fase 3 Contratación.
- ◆ Fase 4 Transición.
- ◆ Fase 5 Administración y Revisión.

Para cada una de las fases se contestarán las siguientes preguntas

Que hace la fase.

Cuánto tiempo deberá tomar.

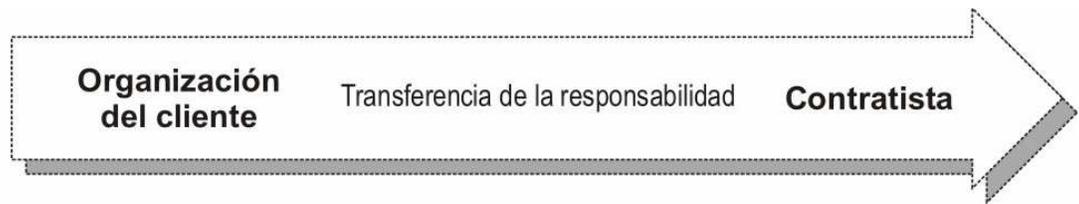
Quién participa.

Qué se entrega

Qué decisión se toma.

El presente esquema muestra un diagrama esquemático de la metodología del outsourcing²⁴

²⁴ ROTHERY, Brian (2000), *Outsourcing: La Subcontratación*, México, LIMUSA, 209 p.



estudio de factibilidad	definición del servicio	acuerdo del nivel de servicio	plan de transición	procedimientos de revisión
Documentos claves		contratar		

7.2 PASOS DE LA METODOLOGÍA

7.2.1 FASE 0 INICIO DEL PROYECTO.

¿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 líder y/o gerente ejecutivo o el encargado de la implementación del Outsourcing.

¿Qué se entrega?

Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas.

¿Qué se decide?

Examinar (o no) los beneficios estratégicos.



Comentario

- ◆ Existen muchos puntos que se deben de incluir en esta fase, pero el proyecto necesita tener una conclusión, a través de un proceso administrativo de la organización.
- ◆ Sea claro desde un principio sobre los tiempos de entrega de los trabajos. No permita que se demore una decisión, es improductivo y puede ocasionar distracción.

7.2.2 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.

Comentarios

Este paso trata de establecer un punto de referencia de las mediciones, examinando las opciones disponibles y planeando a futuro.

Observe que el resultado de esta fase puede ser una decisión para mejorar la función interna, en lugar de, o antes de embarcarse en un proyecto de outsourcing.



Los pasos 2 y 3 pueden realizarse muy eficazmente en un taller de un día en el que participen los miembros del equipo del proyecto, una vez que se hayan recopilado los elementos de entrada del paso 1.

Considera la participación de asesores internos en esta fase para que actúen como facilitadores o como caja de resonancia de las ideas.

7.2.3 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.

Comentarios

- ◆ Una buena preparación en esta fase mejorará la calidad de las respuestas. Un conjunto de requisitos demasiado vagos desanimará a los oferentes potenciales (los buenos están ocupados y pueden declinar sus ofertas en el 80 por ciento de los casos). Incremente tanto el precio como el rango de precios ya que los diferentes proveedores interpretan la invitación a la licitación en diferentes formas y ocupan demasiado tiempo.



- ◆ No subestime el tiempo que se requerirá para esto y el proceso de contratación. Los proveedores vendedores son extremadamente persistentes.
- ◆ Haga que las sanciones, términos y condiciones sean aceptables en el mercado.
- ◆ Deje lugar para una posible negociación.

7.2.4 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.

Comentarios

- ◆ De nuevo, no subestime el tiempo que se requerirá para este proceso. Las primeras respuestas a menudo no son comparables; de aquí la necesidad de incorporar un ciclo de preguntas y respuestas adicionales de los proveedores en el paso 1.
- ◆ Los mejores resultados surgen de las negociaciones. Los proveedores hacen estos todos los días, por lo que debe asegurarse de contar con



buenas habilidades de negociación. Adquiéralas si es necesario. Es posible que no pueda llegar a un acuerdo aceptable con su proveedor seleccionado. La identificación de un proveedor como segunda opción elimina la presión de llegar a un acuerdo a cualquier costo con la primera elección.

7.2.5 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 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.

Comentarios

- ◆ Esta fase tiene que ver con la transición ordenada y planeada del servicio al nuevo proveedor. Un punto clave es no perder de vista en todo esto a los clientes –después de todo es probable que la mejora del servicio al cliente haya sido la razón original para el outsourcing. Ésta es una buena oportunidad para explotar el valor de las relaciones públicas de lo que usted está haciendo. El cambio es desestabilizador y ésta es la



implementación de dicho cambio; por lo tanto ¡comunique! Todo mundo necesita saber qué pasará, cuándo y cómo se verán afectados.

- ◆ Aproveche el cambio para examinar la organización que se queda en casa. Esto con frecuencia es una oportunidad para la reingeniería.
- ◆ No subestime las nuevas habilidades que se necesitarán, particularmente la administración del servicio y del proveedor.
- ◆ Recuerde la filosofía japonesa de hacerlo correctamente. Camine despacio para avanzar rápidamente.

7.2.6 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.



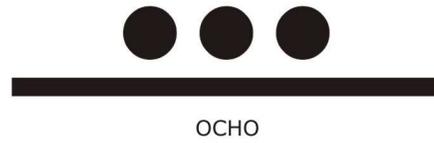
Comentarios

- ◆ Las revisiones iniciales deberán ser frecuentes, pero poco a poco deberá estabilizarse para que sean una vez al mes aproximadamente, y deberían funcionar de acuerdo a una agenda establecida. Las revisiones deben documentarse y se deben elaborar las minutas apropiadamente.
- ◆ Los cambios son inevitables. Aquellos que estén dentro del alcance original deberán manejarse por separado de aquellos que están fuera de dicho alcance. No confunda los dos tipos, ni trate de manejarlos de la misma forma.
- ◆ Es en las revisiones regulares donde son claves la administración del proveedor, la administración del servicio y las habilidades de negociación.
- ◆ Las buenas relaciones resuelven muchos problemas. Ocultarse detrás del contrato ocasiona la mayoría de los problemas²⁵.

²⁵ ROTHERY, Brian (2000), Outsourcing: La Subcontratación, México, LIMUSA, 231 p.



C
A
P
I
T
U
L
O





8 FACTORES RELEVANTES EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.

Durante 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 implementar la contratación de un servicio de "outsourcing", los factores que intervienen son:

- ✿ De la 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, en cuanto a:
 - Incremento del horario de utilización de los SI.
 - 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 SI.
 - Centros de respaldo, etc.

✿ **Continua 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:

- a)** Enfocarlo sobre un objetivo final y no sobre una actividad diaria.
- b)** Identificar los casos de riesgo y problemas posibles y desarrollar planes de resolución de los mismos.
- c)** 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.
- d)** Reflejar claramente los diferentes criterios de medida del rendimiento para su aplicación y revisión periódica.
- e)** Dar importancia prioritaria al factor humano, particularmente al interno de la empresa u organismo contratante.
- f)** Asegurar la transferencia efectiva de conocimientos entre el contratante y la empresa que ofrezca sus servicios.
- g)** Preparar y gestionar posibles casos de conflicto entre ambos.
- h)** Documentar en detalle todas las actividades.
- i)** Establecer la infraestructura adecuada de seguimiento, comunicación y responsabilidades, que asegure el acuerdo mutuo a lo largo del proyecto.
- j)** Mantener actualizada la calidad y costo del servicio según marquen las directrices del mercado.

8.1 CONTRATO

Uno de los más grandes errores que puede cometer una compañía es firmar un contrato estándar con el prestador de servicios de outsourcing. Este tipo de contratos contiene cláusulas que ni siquiera el departamento del área legal de la compañía puede entender, especialmente si la compañía que esta



proporcionando el outsourcing maneja tecnología que no es familiar para la empresa contratante, por eso se debe tener en cuenta que los fundamentos de cualquier acuerdo de outsourcing radican en un contrato legal. Aunque se espera una relación amistosa de calidad y mutuamente benéfica entre el proveedor y el cliente, tiene que haber un documento legal como mínimo, establezca las "reglas" de la relación. Cabe insistir una y otra vez en la importancia de un documento legal correctamente preparado y redactado, y el director del proyecto hará bien en asegurarse de que se incluyan asesores legales desde el mismo principio de las negociaciones, así como de que dedique el tiempo necesario para que el contrato sea correcto.

Los proveedores comercialmente experimentados casi con seguridad intentarán introducir sus propios borradores del contrato, por que así le ponen a la empresa que contratar la obligación de solicitar cambios al documento, lo que para ellos es una ventaja negociadora. Se trata de una táctica a la que se debe poner resistencia. El control del proceso se ha de establecer mediante la introducción de un borrador completo por parte de la empresa contratante. Las siguientes observaciones cubren los temas principales que deberán tratarse en borrador del contrato, aunque la lista no es exhaustiva y una revisión de los requisitos específicos puede hacer aflorar temas o circunstancias que son exclusivas del caso en cuestión, en cuyo caso necesitará la empresa de su asesor legal para proporcionar los términos concretos y correctos.

Se recomienda firmemente realizar consultas detalladas con los asesores legales desde muy al principio.

8.1.1 LOS COMPONENTES BÁSICOS.

Un buen acuerdo de outsourcing estará muy estructurado, y dependiendo de su alcance y complejidad, tendrá los siguientes componentes básicos.

- ✿ Términos y condiciones.
- ✿ Condiciones para la transferencia o cesión del personal.
- ✿ Condiciones para la transferencia de activos.
- ✿ Condiciones para la acomodación.



-
-
- ✿ Otros aspectos, por ejemplo definición del servicio, contenidos en las programaciones anexas.

Si la escala del acuerdo es lo suficientemente grande, los abogados probablemente desearan crear contratos por separados, por ejemplo para la transferencia del personal, la transferencia de los activos y los acuerdos de acomodación, cada uno de los cuales necesitara sus propios términos, condiciones y programaciones. Los diferentes contratos y programaciones asociadas se unirán, finalmente para formar el acuerdo de outsourcing completo.

Dividir un acuerdo de outsourcing en documentos legales segmentados lógicamente tiene sus siguientes ventajas:

- ✿ Resulta más fácil llevar negociaciones paralelas, lo que puede ser útil cuando el tiempo es esencial.
- ✿ El uso de las habilidades de los especialistas puede dirigirse mas eficazmente.
- ✿ Dada la complejidad potencial de algunos acuerdos de outsourcing, es probable que se obtenga mayor claridad sobre temas relacionados con puntos específicos de la negociación debido al enfoque más limitado.

Sin embargo, crear contratos múltiples significa también incrementar la necesidad de una coordinación cuidadosa de todos los acuerdos, de modo que se asegure que los objetivos, las políticas y los principios requeridos para el acuerdo de outsourcing en general se apliquen de manera consecuente con todos los contratos. Se debe poner mucho cuidado en que las ventajas duramente conquistadas en un documento no se vean disminuidas en otro.



8.1.2 ANALISIS DE LOS COMPONENTES BÁSICOS.

Términos y condiciones.

Los términos y condiciones del contrato establecen los derechos obligaciones y deberes de cada una de las partes del acuerdo. Como regla general contiene las siguientes disposiciones.

- ✿ **Preámbulo:** Identifica a las partes del acuerdo y contiene una declaración inicial que proporciona un contexto para el contrato. Sirve como recordatorio permanentemente del espíritu del acuerdo según su intención original y también como un medio útil para que ambas partes puedan constatar los avances que realizan hacia la consecución de la meta fija.
- ✿ **Servicios:** Esta sección establecerá las obligaciones generales que corresponden al proveedor con respecto a la prestación de los servicios requeridos.
- ✿ **Implementación:** La implementación o puesta en práctica del acuerdo será una actividad de importancia crítica. Si el proveedor tiene que gestionar toda la actividad de implementación, desde el punto de vista de la administración del contrato será útil imponerle el compromiso de proporcionar personas concretas y hacer posible el plan de implementación²⁶ propuesto. La obligación quedaría descrita en los términos y condiciones y el plan de implementación detallado formaría, por si mismo, la base de una programación para el contrato.
- ✿ **Término:** El contrato debe especificar el término o la duración del acuerdo. Esta declaración debe de incluir la referencia a posibles puntos de interrupción. Los acuerdos de outsourcing se pueden definir con una duración natural o fija o pueden seguir vigentes de forma continua hasta que se entregue la notificación por parte del la empresa contratante del cese y regreso de sus actividades se recomienda que esto suceda con un

²⁶ Principales Pasos del Proyecto de Outsourcing, CAPITULO 6



periodo de anticipación de al menos 12 meses. Si el acuerdo ha de estar vigente sin fecha de terminación es habitual especificar un periodo mínimo antes de que se pueda notificar su fin natural.

- ✿ **Control de cambios:** Se necesitará un mecanismo de control de cambios que facilite las modificaciones a los términos del contrato y a los requisitos del servicio. La obligación de regirse por el mecanismo de control de cambios se establecerá en una cláusula del contrato así como deberá incluirse la forma de proceder ante esta circunstancia.
- ✿ **Propiedad intelectual actual y futura:** Los derechos de propiedad intelectual deben de protegerse así como debe extenderse a las mejoras, modificaciones o cambios desarrollados por el proveedor sobre la propiedad intelectual existente en la empresa contratante, particularmente cuando la propiedad intelectual contenga una mezcla de la original y la nueva. Debe asegurarse todos los derechos sobre la propiedad intelectual existente, así como sobre las correcciones subsiguientes. Los derechos a la propiedad intelectual nueva, generada como parte del servicio, también deben protegerse. Se habrá de ir con cuidado en este tema, por que la ley de derechos de autor puede conferir la propiedad a quien la origina dependiendo de la jurisdicción legal, y no a la organización que la paga, como se podría llegar a pensar. En todos los casos, reclame formalmente la propiedad, excepto si el proveedor ha asegurado en esta parte del contrato su propiedad intelectual.
- ✿ **Propiedad intelectual de terceros:** Si el cliente esta utilizando propiedad intelectual de terceros, puede ser necesaria una disposición especial para la transferencia de licencias u otros documentos a un proveedor de outsourcing. Los terceros que otorgan licencias u otros documentos probablemente querrán sustituirlas formalmente por nuevas, y algunos pueden desear, talvez de forma injustificada, renegociar los términos. Si hay muchas licencias para sustituir, la renovación llevará más tiempo del que usted se imaginara, así que comience cuanto antes.



-
-
- ✿ **Titularidad y riesgo:** En caso de que el cliente retenga la propiedad de recursos y activos específicos por el proveedor de outsourcing para la prestación del servicio, es importante establecer en esta sección una disposición al efecto de que la titularidad de los recursos y de los activos la tiene el cliente. También será necesario acordar y reflejar en el contrato cuál de las partes soporta los riesgos asociados con la renovación de activos y la adecuación para el propósito.
 - ✿ **Cargos y estructura de los mismo:** Los términos y condiciones establecidos en los acuerdos deben ser tomados en cuenta para fijar los cargos, cubriendo aspectos como los siguientes:
 - Restricción de la presentación de los cargos solo por aquellos contemplados en el acuerdo por los servicios acordados adicionalmente por escrito.
 - Condiciones de pago y facturación.
 - Impuesto sobre el valor agregado.
 - ✿ **Garantías:** esta sección refleja las garantías y cualquier obligación, específica aceptada por cada una de las partes, dentro de las cosas que como empresa contratante puede pedir al proveedor es lo siguiente:
 - El proveedor tiene suficiente capacidad de recursos para prestar un servicio satisfactorio.
 - Los representantes del proveedor estarán capacitados adecuadamente.
 - Los servicios deberán ser prestados con capacidad y cuidado razonable.
 - Los servicios se prestarán siguiendo leyes, estatutos y normas.
 - ✿ **Limitación de responsabilidades:** algunos proveedores intentarán limitar sus responsabilidades financieras en caso de fallas en el servicio, por ejemplo haciendo una estimación de daños y perjuicios.
 - ✿ **Indemnizaciones:** Son compensaciones por algo que se ha perdido o sufrido, normalmente por culpa de otro. La indemnización se deben de considerar con mucho cuidado y no se debe de acordar ninguna sin una



comprensión clara de sus consecuencias financieras y sin un asesoramiento detallado de sus expertos legales y financieros.

☀ **Confidencialidad:** Asegurarse de proteger cualquier información comercial confidencial relacionada con los asuntos privados del cliente. Algunos servicios de outsourcing requerirán, inevitablemente, que el proveedor tenga acceso legítimo e información confidencial por lo que será importante imponer ciertas obligaciones al proveedor y a su personal para que la información proporcionada que de protegida.

☀ **Protección / Seguridad:** El cliente querrá imponer; cuando sea apropiado, sus normas y reglamentos de protección y seguridad. Esta sección debe de incluir un resumen de ellos detallarlos en una programación.

☀ **Fin del contrato:** Esta sección debe establecer las reglas para el cese del contrato a la luz de un abanico de circunstancias diferentes. La empresa debe decidir qué reglas se han de aplicar bajo las siguientes condiciones:

- En virtud de incumplimiento del proveedor material
- En virtud de incumplimiento del cliente material.
- En virtud de insolvencia, liquidación o incapacidad de pagar deudas del proveedor.
- En virtud de cambio de propiedad del proveedor.
- En virtud de legislación gubernativa.
- En virtud del deseo del cliente de retirarse sin motivo.
- Por su fin natural.

Además debe considerarse el cese parcial, que puede ser necesario en circunstancias en los que algunos aspectos del acuerdo pueden cesar pero sin perjudicar a otros. Si hay motivos para que un contrato cese en virtud del incumplimiento de una parte:

- ¿habrá un periodo de tolerancia? Y si es así ¿de que duración?
- ¿se pedirá una compensación? y si es así ¿de que cantidad?

☀ **Conflicto:** En caso de conflicto ¿se recurrirá a los tribunales, a un experto o a un árbitro para que proponga una solución? Se puede



especificar en el contrato el nombramiento de un “experto” como forma de resolver los conflictos.

- ✿ **Gestión del contrato:** la gestión del contrato es una función importante de cualquier acuerdo de outsourcing. El contrato debe de poner al proveedor bajo la obligación de cumplir con los requisitos de gestión del contrato hasta donde esté involucrado, por ejemplo la entrega de informes de actividades. Los detalles de dichas obligaciones se deben de escribir en una programación adjunta. Un elemento principal para elaborar dicha programación será el tema de la realización del servicio, en particular, los acuerdos principales sobre nivel de servicio.
- ✿ **Cláusulas estándar:** Hay toda una gama de cláusulas estándar que los asesores legales querrán que sus clientes consideren para incluirlas en un borrador del contrato. Algunos ejemplos aparecen a continuación.
 - **Publicidad:** Los clientes pueden desear controlar los anuncios de prensa y otros tipos de publicidad.
 - **Regalos ilegales:** Los clientes pueden desear considerar como violación de las obligaciones contractuales el pago de incentivos ilegales por parte del proveedor a personal de la empresa que contrato los servicios.
 - ✦ **Transferencia y subcontratación:** Es práctica normal no permitir que el proveedor asigne el contrato de outsourcing a terceros. Sin embargo los proveedores a menudo obtienen el permiso de subcontratar partes del acuerdo con organizaciones especialistas²⁷

²⁷ WHITE, Robert, JAMES, Barry (2000), Manual del outsourcing: guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad, Tr. GANZINELLI, Carlos, Barcelona, DOWNTOWN BOOK CENTER INC, 138p.



C
A
P
I
T
U
L
O





9 CASO PRÁCTICO.

En este capítulo incluiré un caso desde el punto de vista práctico. De esta manera se puede analizar de primera mano como las organizaciones, mediante la aplicación de un acuerdo de outsourcing han creado las condiciones y adoptado las estrategias necesarias para combinar sus recursos con los de una organización externa con el objetivo formal de alcanzar mejores resultados.

Este caso contribuye a asentar la evidencia de que el outsourcing permite a las organizaciones flexibilizar sus estructuras estableciendo nuevas alternativas de gestión en un mundo de cambio.

9.1 HISTORIA DE ERICSSON.

ERICSSON TELECOM, S. A. DE C. V.



Utilización del Outsourcing para la cesión de una función del negocio a la que la compañía no quiere dedicar sus competencias clave.

Ericsson es el proveedor más grande de sistemas móviles a nivel global y cubre todos los estándares para la comunicación inalámbrica. Impulsa la industria de las telecomunicaciones y se encuentra moldeando el futuro. Los 10 mayores operadores de telefonía móvil en el mundo son sus clientes y el 40% de todas las llamadas móviles a nivel mundial se realizan a través de equipo Ericsson.

Provee soluciones totales, desde sistemas y aplicaciones, hasta servicios y tecnología para equipos móviles. Junto con Sony Ericsson son también un proveedor de una cartera completa de productos móviles multimedia. Están comprometidos con el liderazgo tecnológico, con fuertes inversiones en el área de Investigación y Desarrollo. Actualmente, la empresa cuenta con uno de los



portafolios de propiedad intelectual más grandes de la industria con más de 16,000 patentes.

Ericsson Telecom inició operaciones en 1876 y hoy en día, es una compañía global presente en más de 140 países y cuyas oficinas centrales están ubicadas en Estocolmo Suecia.

9.2 CRONOLOGÍA DE ERICSSON EN MÉXICO.

CON MÁS DE 100 AÑOS DE PRESENCIA EN MEXICO, ERICSSON REFUERZA SU COMPROMISO DE PROVEER AL PAÍS SOLUCIONES INNOVADORAS QUE FACILITEN LAS COMUNICACIONES.

ERICSSON Y EL DESARROLLO DE LAS TELECOMUNICACIONES EN MÉXICO

1904

Inicia sus operaciones en México al obtener una concesión para operar una red telefónica en la ciudad de México.

1907

Pone en servicio la primera central telefónica de batería central.

1926

Incorpora a su red la primera central telefónica automática en el país.

1932

Automatiza todas las centrales locales de su red telefónica para proporcionar a los usuarios un servicio más eficiente.

1947

Participa en la constitución de la empresa Teléfonos de México, al concluir la interconexión de las redes que operaban en el país.

1958

Inicia su etapa como proveedor de equipos para la red nacional.

1964

Arranca su etapa industrial al construir la primera fábrica de sistemas de telecomunicaciones en México.



1973

Concluye la instalación del Centro telefónico San Juan de Telmex, en la ciudad de México, con la primera central eléctrica con control centralizado por computadoras AKE, para el servicio de Larga Distancia nacional e internacional.

1980

Instala la primera central digital AXE en el país en la ciudad de Tijuana, B. C. para Teléfonos del Noroeste.

1982

Inicia la digitalización de la red nacional de Telmex con la instalación de centrales digitales AXE y lanza al mercado nacional el conmutador digital MD1 10 para comunicaciones empresariales.

1984

Conmemora su ochenta aniversario en México, pone en marcha la nueva línea de fabricación de centrales digitales AXE.

1989

Participa como principal proveedor en la construcción de la Red Digital Integrada de Telmex instalada para satisfacer los requerimientos de comunicación de los grandes usuarios. Además, instala para Teléfonos del Noreste, en Tijuana, B.C., el primer sistema de telefonía móvil celular en el país.

1994

Cumple noventa años de permanencia en México manteniendo su posición como el principal proveedor de sistemas digitales en la red nacional de telecomunicaciones y con fuerte orientación hacia los mercados de Centro América y el Caribe. Constituye la empresa Ericsson Radio Systems para seguir suministrando sistemas y servicios para redes inalámbricas para el operador de la red celular más grande en el país.

1996

Ericsson instala la primera Red Inteligente de México, a través de la cual se pueden brindar servicios avanzados como Servicio 800, Número de acceso universal, Tarjeta prepagada, Red privada virtual, Servicio de televoto y muchos más.



1999

Continúa participando activamente en el esfuerzo nacional por acelerar la modernización y competitividad de las telecomunicaciones, palanca estratégica para incorporar al país al escenario internacional.

2001

Ericsson México provee y despliega la primera red GSM/GPRS con cobertura nacional.

2004

Ericsson festeja el cumplimiento de sus primeros 100 años de presencia en México, reiterando su compromiso de impulsar el desarrollo de las telecomunicaciones en el país²⁵

9.3 PROBLEMÁTICA ACTUAL.

En los últimos años Ericsson Telecom establece sus actividades clave y ante la necesidad de abordar un proceso de transformación con el fin de seguir siendo rentable, Ericsson decide llevar a cabo internamente la optimización de los procesos de administración de su personal.

El principal proceso de negocios de Ericsson Telecom es proveer soluciones totales, de sistemas y aplicaciones, hasta servicios y tecnología para equipos móviles, lo que representa su actividad clave, encargando a un proveedor externo el outsourcing de la función de administración.

El término administración incluye todo el proceso contable, la producción de gestión para la dirección, el proceso de todas las transacciones relativas al proceso de compras y, por supuesto, la provisión de todos los sistemas y aplicaciones de soporte para optimizar los citados procesos. Así pues, realizar el outsourcing en la función administrativa era una forma de acelerar el cambio en

²⁵ • www.ericsson.com/mx



el resto de la organización. Además, permitía a la compañía simplificar la gestión operativa y poder concentrar así todos los esfuerzos en el **core business**.

9.4 OBJETIVOS DE LA RELACIÓN DEL OUTSOURCING.

La utilización del proveedor externo en la función administrativa del negocio suponía un importante reto para la compañía y para ello era necesario encontrar a un socio especialista que suministrara un servicio flexible y respondiera a las necesidades de la empresa con la suficiente fiabilidad y rapidez en condiciones preestablecidas mediante una relación a largo plazo. Era importante que el socio escogido compartiera la visión de que el outsourcing de la visión administrativa era viable y mutuamente beneficioso. Así mismo, era necesario que el proveedor de servicios de outsourcing escogido finalmente tuviera un profundo conocimiento del negocio de las telecomunicaciones y contase con una probada experiencia en el outsourcing administrativo.

9.5 METODOLOGÍA.

En primer lugar se creó un comité por cada compañía, cliente y proveedor, cuya finalidad era la gestión del proceso de outsourcing. Dicho comité debió compartir los objetivos de la relación que se habían establecido y debía reconocer los mismos factores clave.

El citado comité establecería el acuerdo sobre los límites de la transparencia en la información. En este sentido, era fundamental que el acuerdo se basara en la confianza y mutua comprensión y que ambos socios entenderían que se trataba de un negocio factible y beneficioso para ambas partes.

Después de esto se debería decidir que actividades de la función administrativa se mantendrían dentro de la compañía y cuales serían suministradas por el proveedor.

Una vez que se decidió las actividades que iban a ser suministradas por el proveedor se transfirieron las actividades seleccionadas de forma escalonada.



Por otra parte, se estableció el marco de gestión de los servicios y se llegó a acuerdos sobre cuales debían ser las especificaciones de los mismos. Una definición clara de lo que se quería y de quien era la responsabilidad, era la mejor manera para asegurar el uso efectivo de todos los recursos

9.6 RESULTADOS OBTENIDOS.

Como resultado de todo el proceso, la calidad del servicio de la función de administración ha mejorado notablemente las detalladas especificaciones y los informes de resultados que se elaboran mensualmente aportan más visibilidad a la gestión de la función administrativa que permite resolver rápidamente nuevos problemas que puedan aparecer. De los ahorros en costos perseguidos con el outsourcing se ha obtenido una reducción de los costos de administración, además de una serie de beneficios:

- Disponibilidad de mayor tiempo por parte de la dirección para centrarse en las competencias centrales del negocio.
- Mejora de la calidad de la información que ha mejorado todo el proceso de toma de decisiones.
- Mayor flexibilidad y eficiencia del servicio.

Veamos la diferencia en sueldo y prestaciones que hay entre una persona contratada por Ericsson Telecom y una persona por el proveedor de servicios de outsourcing.

COMPARATIVO

Empleado Ericsson		Empleado prestador de Servicios de Outsourcing	
Tiempo de contrato: Indefinido		Tiempo de contrato: Indefinido por período de 3 o 6 meses	
	<i>Mensual</i> <i>Anualizado</i>		<i>Mensual</i> <i>Anualizado</i>
Sueldo base	19,000 228,000	Sueldo base	16,000 192,000
Aguinaldo - 33 días	1,742 20,900	Aguinaldo - 30 días	1,333 16,000
Prima vacacional - 90%	665 7,980	Prima vacacional - 90%	311 3,733
SubTotal	21,407 256,880		17,644 211,733
Fondo de ahorro - 13%	2,470 29,640	Fondo de ahorro - 13%	0 0
Vales de comida	750 9,000	Vales de comida	750 9,000
Vales despensa	400 4,800	Vales despensa	400 4,800
Total - integrado	25,027 300,320	Total - integrado	18,794 225,533
<input type="checkbox"/> Ayuda de lentes		<input type="checkbox"/> Ayuda de lentes	
<input type="checkbox"/> Seguro de gastos medicos mayores		<input type="checkbox"/> Seguro de gastos medicos mayores	
<input type="checkbox"/> Seguro de vida 30 meses y doble indemnización por muerte accidental.		<input type="checkbox"/> Seguro de vida 30 meses y doble indemnización por muerte accidental.	
<input type="checkbox"/> Préstamos de fondo de ahorro.		<input type="checkbox"/> Prestaciones de ley: Plan de pensiones IMSS, INFONAVIT y FONACOT.	
<input type="checkbox"/> Prestaciones de ley: Plan de pensiones IMSS, INFONAVIT y FONACOT.			
AHORRO ALCONTRATAR PERSONAL DE OUTSOURCING		MENSUAL	ANUAL
El sueldo es menor por	\$3,000	\$36,000	
Aguinaldo 3 días menos	\$408	\$4,900	
Prima vacacional	\$354	\$4,247	
Fondo de ahorro	\$2,470	\$29,640	
Plan de pensiones	No aplica	No aplica	
Total	\$6,232	\$74,787	





9.7 ESTIMACIONES

Si suponemos (ya que por cuestiones de información confidencial no se pudieron obtener los datos exactos del personal que ha sido remplazado por el personal de outsourcing) que Ericsson Telecom ha remplazado por lo menos 50 personas por outsourcing en los dos últimos años, obtenemos que:

Ericsson tiene un ahorro anual por 50 personas de:	3, 739,350
A lo que debemos descontar un factor anual del 20% (aproximadamente) del cobro por la administración del personal.	747,870
Mas 15% de IVA	487,741
Lo que su ahorro neto seria de	2,503,739

Además de no olvidarse, entre otros beneficios, de las prestaciones de ley y un plan de pensiones que a largo plazo representa el mayor beneficio.



CONCLUSIONES.

Como hemos podido analizar el Outsourcing es una herramienta estratégica para una nueva forma de administrar el personal, que si no es nueva, en los últimos años está creando un ambiente sofisticado en las organizaciones. En México a tomado su tiempo la aplicación del Outsourcing debido a la cultura del empresario mexicano, por el miedo al cambio, por falta de conocimiento o recursos monetarios. No hay duda que el entorno global está cambiando, la empresa de hoy debe ser más competitiva y adaptarse a un mundo de recursos escasos, es aquí la razón de ser del Outsourcing.

- El outsourcing por sus características permite a la empresa adaptarse al sistema competido en el que está inmersa.
- La aplicación de éste no esta dado por receta, ni garantiza el éxito, todo dependerá de un gran compromiso.
- Al contratar un servicio de Outsourcing, las organizaciones pueden enfocarse más las actividades claves del negocio.
- El Outsourcing se debe realizar siempre y cuando la empresa tenga la certeza de obtener el menor costo y maximizando los beneficios.
- El Outsourcing se da en un ambiente de cooperación entre dos empresas, es decir, dos organizaciones con distintos objetivos y planteamientos estratégicos, se fusionan en alianza estratégica para poder compartir un mismo ideal, el servir al cliente y el obtener un mayor beneficio o utilidad.
- Un contrato de Outsourcing será exitoso solo si la empresa toma el control de sus responsabilidades.



-
-
- Siendo la razón principal el lograr una ventaja competitiva consiste en agregar valor al producto o servicio tanto al cliente externo como el cliente interno obteniendo así mejores productos y servicios y mejores niveles de rentabilidad
 - 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.
 - Es recomendable, el mantener un contacto continuo con la empresa con la que se ha contratado el servicio, evaluando continuamente el funcionamiento del área en el que se presta el servicio, y comparando los resultados continuamente, para verificar si está cumpliendo con los objetivos planteados inicialmente.
 - Es recomendable considerar al personal de outsourcing parte del equipo de trabajo y no solo como fuerza laboral externa.
 - El outsourcing puede ser un arma estratégica poderosa para la organización, cuando se sabe, cuándo y cómo contratar los servicios de Outsourcing.

Dando solución al caso práctico: Ericsson sin realizar el outsourcing de la función administrativa seguramente habría alcanzado por sí solo resultados similares, pero la alianza estratégica con un proveedor de Outsourcing le ha permitido conseguir sus objetivos, además de adaptarse a los cambios de una economía global en la cual está inmersa, sin tener que dedicar a ello el tiempo, costo y el esfuerzo de sus ejecutivos clave, quienes han podido concentrarse en el corazón del negocio.

Con respecto a la hipótesis que se planteó les podemos decir que se recomienda al outsourcing como herramienta estratégica en la administración del personal.



GLOSARIO

CRONOGRAMAS: En el cronograma se establece el tiempo en el que habrá de desarrollarse el trabajo de investigación o tesis, el esquema dado para ello es el más simple, el cronograma se realiza con la forma y requisitos que establece la institución que manda que se haga en este caso.

CORE BUSSINESS: Son las áreas que forman la parte vital del negocio.

COSTOS MARGINALES: Es un gasto necesario para producir una unidad adicional a las que ya están presupuestadas.

ENAJENACION: Se entiende por enajenación toda transmisión de la propiedad de bienes, con excepción de la que se realice por causa de muerte o por fusión de sociedades.

La donación se considera como enajenación gravada, cuando la realicen empresas para las cuales el donativo no sea deducible para los fines del ISR.

La venta en la que el vendedor se reserve la propiedad de la cosa vendida desde que se celebre el contrato, aún cuando la transferencia opere con posterioridad, o no llegue a efectuarse. Las adjudicaciones, aun cuando se realicen a favor del acreedor. La aportación a una sociedad o asociación. La que se realiza mediante el arrendamiento financiero

GASTOS CORRIENTES: Costo expirado que denota clase, aplicable a erogaciones reconocidas, como costos de operación en un período actual o pasado, cuyos beneficios no se extienden más allá del período presente. Es el gasto que se hace en un período determinado.

IDC: es el líder global de inteligencia de mercados y firma de consultoría en las industrias de Tecnologías de la Información (TI). Información Dinámica de Consulta.



OUTSOURCE: Servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración.

TI: Tecnologías de Información.

VENTAJA COMPETITIVA: Tipo de modelo de negocio. Señalamiento de las ventajas de la idea de negocio propuesto, que lleven a superar el rendimiento de competidores identificados. La caracterización de las ventajas competitivas debe apuntar a la definición de estrategias que permitan al negocio obtener costos menores o a diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus competidores.

Es necesario transmitir el valor o atractividad que el negocio es capaz de crear para sus clientes señalando un panorama competitivo en el rango y calidad de las actividades del negocio, determinando así sus ventajas competitivas. Se requiere además que el valor distintivo del producto o servicio ofrecido por el proyecto o negocio genere una base suficiente de clientes.

- Descripción y orientación de negocio.
- Definición del producto o servicio
- Participantes en el desarrollo
- Estatus del Proyecto y viabilidad en las condiciones actuales
- Detalle de todas las líneas de negocios -e ingresos asociados- detectadas,
- En su caso especificar cuáles han sido exploradas y probadas.
- Estrategias genéricas del negocio
- Reducción de costos
- Diferenciación



BIBLIOGRAFÍA

- ✧ ROTHERY, Brian (2000), Outsourcing: La Subcontratación, México, LIMUSA, 231p.
- ✧ CHRUDEN, Herbert J., SHERMAN, Arthur W. (2004), Administración de Personal, Tr. VASSEUR WALLS, Alfonso, México, CECSA, 664 p.
- ✧ HEYWOOD, J. Brian (2002), El Dilema del Outsourcing, PEARSON, 202 p.
- ✧ SCHNEIDER, Ben (2004), Outsourcing, NORMA, 288 p.
- ✧ WHITE, Robert, JAMES, Barry (2000), Manual del outsourcing: guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad, Tr. GANZINELLI, Carlos, Barcelona, DOWNTOWN BOOK CENTER INC, 378 p.
- ✧ GIDRON, Gil, RUEDA, Basilio (1998), Nuevos modelos de gestión empresarial: el outsourcing de procesos de negocios, Madrid, CIRCULO DE EMPRESARIOS, 110 p.
- ✧ LÓPEZ, Carlos (2004), El Outsourcing o la Tercerización, En línea 14 may. 2004
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%209/outsourci ng.htm>> consulta 01 septiembre, 2005.
- ✧ LÓPEZ RAMÍREZ, Andrés, RÍOS DELGADO, Erick Joel (2005), "Outsourcing. Alternativa en los negocios", Adminístrate Hoy, Publicación abril-2005.
- ✧ MENDEZ VILLANUEVA, Antonio (2000), Teoría y Practicas de contabilidad 1º Curso, México, 310 p.
- ✧ STEPHANY Paola, (1996), Diccionario de contabilidad, México, INDEPENDIENTE, 360 p.
- ✧ GUAJARDO CANTU Gerardo, (1995) Contabilidad Financiera, México, MC GRAW HILL, 622 p.
- ✧ CHRUDEN Herbert, SHERMAN Arthur, (2004) Administración del Personal, México, CECSA, 664 p.



-
-
- ✧ WILLIAMS Edwin B, (1989) Bantam Diccionario ingles – español, español – ingles, USA, Bantam Books, México 736 p.
 - ✧ LEIVA CALDERÓN Nidia, Una propuesta de implementación, seguimiento de la evaluación de la estrategia de outsourcing dirigida a la pequeña y mediana empresa, Tesis de Licenciatura, UNAM. 1999, 120p.
 - ✧ ESTRADA ROMERO Cinthia, Outsourcing, Tesis de Licenciatura UNAM 1996 ,180p.
 - ✧ SANCHEZ Gerardo, DAUAHARE Marcela Ángeles. Tesis Profesional:Un problema, Una hipótesis Una solución, (2003) UNAM- FESE, 107p.
 - ✧ Ley Federal del Trabajo,(2005) Editorial Alco.
 - ✧ http://www.stps.gob.mx/312/revista/2000_2/el_papel.htm.
 - ✧ <http://www.dsinet.com.mx/ius/Metodolog%EDa2.htm>
 - ✧ www.ericsson.com/mx
 - ✧ www.amamex.org.mx