



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

OUTSOURCING, UNA OPCION PARA LAS EMPRESAS.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMÍA
P R E S E N T A:
JESUS ROGELIO REYES HERNÁNDEZ

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. RODOLFO LARA GALICIA

México, D.F., octubre de 2007



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.

Agradezco a todas las personas que hicieron posible terminar este ciclo de mi vida, padres, hermanos, primos, sobrinos y amigos, quiero que sepan que sin ustedes no me hubiera sido posible concluir, agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Economía por el lugar que me ofreció para poder prepararme como profesionista, a cada uno de mis profesores por el gran interés que mostraron en el desarrollo de mi carrera, jefes y compañeros de trabajo por su apoyo y comprensión en esos momentos difíciles y tensos.

A mi madre por la gran paciencia y comprensión hacia mi, a mi padre que aunque no ya no esta conmigo sabe que fueron sus enseñanzas las que me motivaron a seguir adelante, a mi hermana y mi cuñado por su apoyo incondicional, mis primos Ariel y Antonio hermanos entrañables.

Mis sobrinos Gutiérrez, Alfonso y Olal, amigos inseparables.

Al Lic. Rodolfo Lara Galicia mi directo de tesis por su gran apoyo en mi formación a los Lic. Enrique Luviano Maldonado, Lic. José Roberto de León Quiroz, Lic. Raúl Humberto Suarez García y Mtro. José Venancio Ruiz Rocha Jurados en mi examen, por compartir sus conocimientos.

Al Ing. Carlos R. Jiménez Evens y Contratación Inmediata, S.A. de C.V. por el gran apoyo prestado para continuar mis estudios.

Y a esa persona tan especial a la que le debo mucho de lo que soy.

Gracias

ÍNDICE	Página
Justificación	3
Objetivos Generales	4
Objetivos Particulares	5
Hipótesis	6
Introducción	7
CAPÍTULO I	8
1. Historia	8
2. ¿Qué es el <i>outsourcing</i> ? Definición, importancia y aplicación.	11
3. Conceptos y funcionalidades básicas.	13
4. Características	17
4.1. Relativas al contrato entre partes.	17
4.2. Relativas a la empresa de <i>outsourcing</i> .	17
CAPÍTULO II	18
1. Objetivos del <i>outsourcing</i> .	18
2. Factores condicionales a la tercerización.	18
2.1. La tercerización y el ambiente estratégico.	18
2.2. La tercerización y el ambiente organizacional.	18
2.3. La tercerización y el ambiente económico.	19
2.4. La tercerización y el ambiente social.	19
2.4.1. Apertura de los nuevos negocios.	19
2.4.2. Revisión de las funciones.	19
2.5. La tercerización y el ambiente político.	20

2.6.La tercerización y el ambiente jurídico legal.	20
CAPÍTULO III	23
1. Razones para subcontratar y no subcontratar.	23
2. Qué se puede subcontratar y qué no	24
3. El camino para tercerizar.	25
3.1.El proceso de tercerización	25
3.2. Organización del proyecto	26
3.3. Factores críticos del éxito del proyecto	27
4. Ventajas y desventajas de la subcontratación.	27
CAPÍTULO IV	29
1. El <i>outsourcing</i> como herramienta de la reingeniería.	29
2. Metodología para establecer un proyecto de <i>outsourcing</i> .	30
2.1.Convencer la necesidad.	30
2.2.Implementar el <i>outsourcing</i> .	30
2.3.Pasos de la metodología.	31
3. Evaluación de las actividades para el <i>outsourcing</i> .	33
4. Factores relevantes en el proceso de contratación.	36
5. Futuro del <i>outsourcing</i> .	39
CAPÍTULO V	40
1. Principales prestadores de <i>outsourcing</i>	40
2. Principales contratantes de <i>outsourcing</i>	44
3. Ejemplo de un contrato de <i>outsourcing</i>	49
Conclusión y recomendaciones.	54
Bibliografía y anexos	57

JUSTIFICACIÓN

El *outsourcing* es un tema de actualidad entre las empresas que buscan eficientar sus procesos productivos, ya que mediante la subcontratación de servicios que no afectan la actividad sustantiva de la empresa, pero que resultan necesarios para complementar algún proceso, o bien para mejorar la administración, se logra reducir los gastos directos, y permite elevar la competitividad de la empresa.

En el mercado se presenta un “estallido” por subcontratar tanto servicios como procesos productivos, por lo que un estudio resulta de primordial interés.

En este trabajo, se busca investigar como surgió el *outsourcing*, cuales son los aspectos más importantes, los servicios que puede brindar y las razones estratégicas que llevan a las empresas a contratarlos.

Asimismo, se investigarán algunos aspectos prácticos para la contratación de este tipo de servicios; su incidencia en los niveles de empleo; y, la afectación de los derechos de los trabajadores como son los sindicales, antigüedad en el trabajo, seguridad y permanencia en el empleo, seguridad social, prestaciones (vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, liquidaciones, etc.), principalmente.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este trabajo es analizar las ventajas y beneficios que representa para una empresa la contratación de un servicio de *outsourcing*, analizaremos las formas en las que las empresas han contratado este tipo de servicios con la finalidad de reducir costos para obtener mayores utilidades y también para incrementar su productividad y competitividad, puesto que pueden trasladar, a otras empresas, las áreas que siendo indispensables para su operación, pueden ocasionar gastos mayores, con lo que incluso pueden ayudar a crear nuevas capacidades, como resultado de enfocarse en la actividad principal.

Un objetivo secundario consiste en analizar la forma en que las empresas prestadoras del servicio de *outsourcing* impactan en la economía, principalmente en los derechos laborales, fiscal y seguridad social de los trabajadores.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Definir el concepto de *outsourcing*
- Definir la naturaleza de las empresas que prestan servicio de *outsourcing*.
- Analizar las ventajas de contar con este servicio
- Identificar las razones estratégicas que llevaron a las empresas a contratar servicios de *outsourcing*
- Investigar las actividades que se pueden contratar bajo este servicio
- Analizar el impacto del uso del *outsourcing* en la economía.
- Mostrar un caso práctico.

HIPÓTESIS

Se plantea la hipótesis de que la contratación de los servicios de *outsourcing* coadyuva a elevar la eficiencia y competitividad de la empresa, ya que reduce costos mediante el traslado de un proceso productivo o administrativo que no es esencial en la operación de la empresa hacia terceras empresas, así como, se refleja en los derechos laborales de los trabajadores.

Asimismo, se busca demostrar como mediante este proceso es más factible que las empresas puedan crecer o expandir sus mercados, a través de las mejoras sustanciales que obtienen mediante estos procesos de *outsourcing*.

Adicionalmente, el aumento de la productividad bajo este esquema, tiene repercusiones en la disminución de las prestaciones laborales de los trabajadores.

INTRODUCCIÓN

La finalidad del presente trabajo es dar a conocer que es el *outsourcing* o la subcontratación (como se le suele llamar a esta herramienta). Se lleva a cabo desde hace varios años, pero recientemente el tema se ha dado a conocer en el mercado debido a que en nuestro país se está implantado en el mundo de los negocios.

Esta modalidad se ha usado cada vez más por los empresarios, debido a que éstos se enfrentaban a un esquema laboral que mermaba las utilidades de sus empresas. Posiblemente, es parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador, planteándole a la gerencia delicados retos de relaciones humanas.

La tercerización como también se le conoce, es cada vez más la respuesta común a la pregunta que se hacen los empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes: ¿fabricar o comprar?. El *outsourcing*, combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado totalmente nuevo en la relación cliente - proveedor. A través de esta relación se busca que exista una cooperación mas intensa entre el cliente y el proveedor, en la que estos últimos adoptan los mismos sistemas que sus clientes, de tal manera que pueden proporcionar así mejores productos y una más cercana relación de trabajo.

CAPÍTULO I

1. HISTORIA.

La traducción al castellano del neologismo inglés *outsourcing* viene a ser la externalización, para la operación de determinadas áreas funcionales (no sólo las informáticas). Por tanto, este concepto, aplicado con carácter general, responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos y evitar a la organización la creación o adquisición de una infraestructura propia para ejecutar estos trabajos, por lo que no es un concepto nuevo.

Es una práctica que se implantó desde el inicio de la Era Moderna, en Latinoamérica, ya muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio.

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden transferir partes de sus funciones operativas, que no contemplaban en su infraestructura de servicios, a terceros, dando origen al *outsourcing*.

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 diferente.

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.

En países como México, que ha experimentado una crisis económica muy fuerte y que ahora está viviendo cambios radicales debido a diversas presiones socio-económicas, las empresas latinoamericanas han formado una “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 convirtieron a este servicio en la diferencia entre el éxito y el fracaso.

El *outsourcing*, es fruto de las características de la economía actual, con sus veloces cambios tecnológicos, la globalización e internacionalización de los mercados, la desregulación del comercio mundial y la feroz competencia en todas las áreas de negocios, las cuales trastocaron en un periodo muy breve el escenario económico mundial.

Brotaron entonces compañías relativamente pequeñas y sumamente flexibles (Como Computer Sciences Corporation que se inicia en 1959 cuando, con 100 dólares y una visión revolucionaria dos jóvenes, Roy Nutt y Fletcher Jones, se lanzaron al emergente sector de

la informática y crearon CSC¹.) haciendo temblar a los "grandes históricos" de los negocios de todo el mundo (como IBM el mayor productor de sistemas de computo). Como reacción, estos últimos revisaron sus valores agregados y comenzaron a contratar con terceros una serie de actividades no específicas, con la finalidad de ampliar su capacidad homeostática y poder competir con las nuevas organizaciones. Simultáneamente, hacia fines de la década del 80 se acentuó la recesión económica internacional, y la reducción de costos pasó a ser un objetivo central para mantener la participación de mercado como mínimo y la rentabilidad como máximo, por lo que se trazaron planes para alcanzar mayor eficiencia, y dentro de esa estrategia, la tercerización surgió como un elemento clave.

Áreas enteras de las grandes empresas se sujetaron a revisión y debieron justificar su dimensión (e incluso su existencia), en función de las ganancias que generaban con relación a los costos de oportunidad del capital invertido que requerían. El *outsourcing* recibió así un impulso violento de los teóricos del *management* empresarial e incluso de los ideólogos e implementadores de las políticas económicas de los países. Un proceso similar se verificó en el sector público, tomando auge el proceso mundial de privatizaciones de los servicios públicos y las empresas del Estado. Se comenzó a transferir así a terceros una serie de actividades que para los gobernantes que no participaban de la finalidad específica de los estados. En otros casos, los políticos entendieron que ciertas actividades podían ser desarrolladas en forma más eficiente y más económica (desde el punto de vista de la reducción de costos para el Estado), por prestadores particulares de servicios y especialistas en determinadas áreas. Es posible observar que esta postura se tomó no sólo en las regiones periféricas (como Latinoamérica), sino también en países centrales, especialmente a partir de la implantación de las políticas económicas de Ronald Reagan en Estados Unidos y Margaret Thatcher en Gran Bretaña

Hace 20 años el *outsourcing* era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado también ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas debido a que al evitar la canalización de recursos a ramas que no son significativas para la finalidad principal de la empresa, se pueden asignar estos recursos para ampliar su producción y así expandir sus metas.

En México, la situación es igual a la que se desarrolla en el resto del mundo, cuando se habla de servicios de *outsourcing* en tecnologías de la información, se vienen a la mente los colosos del cómputo mundial. Empresas como IBM, Hewlett Packard (líderes en prestación de servicios de este tipo, con ingresos superiores a US\$100 millones sólo en nuestro país), pueden ofrecer a las grandes corporaciones servicios que abarcan desde el procesamiento de información compleja de la operación de las empresas hasta el desarrollo e integración de sistemas o manejo de nóminas.

¹ <http://es.country.csc.com/es/mcs/mcs33/5356.shtml>

De este modo, por ejemplo Expertice, Answers, Results² (EDS) realiza parte de la labor medular de la operación de las empresas mexicanas como Aeroméxico, Mexicana, Bancomer, Serfin, Televisa, etc.

Estas corporaciones pueden dedicarse a mejorar sus negocios gracias a que pueden "desentenderse" del problema informático, dejándolo en manos de un tercero.

Según The Outsourcing Institute³, una organización estadounidense que reúne la información sobre el tema, la mitad de las compañías con presupuestos para tecnología de la información mayores a US\$5 millones, cuentan con algún tipo de *outsourcing*, o están por contratarlo.

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

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

El *outsourcing* es un término creado en 1980, para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

En 1998, el *outsourcing* alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares⁴.

Una vez analizado el surgimiento y expansión del *outsourcing*, a continuación trataremos de explicar y descubrir cuáles actividades son susceptibles de ser tercerizadas, considerando que hoy por hoy el *outsourcing* está muy difundido en el ambiente empresarial.

Todas las actividades de una empresa son tercerizables, a excepción de las que componen su "core business", o negocio central, es decir, la norma básica y más importante es no dar

² EDS es una compañía de servicios global principal de la tecnología que entrega soluciones del negocio a sus clientes. EDS fundó la industria del *outsourcing* de la tecnología de información hace más de 40 años. Hoy, EDS entrega una amplia lista de la tecnología de información y servicios de proceso del *outsourcing* del negocio a los clientes en la fabricación, servicios financieros, el *healthcare*, comunicaciones, energía, el transporte, y las industrias del consumidor y al por menor y a los gobiernos alrededor del mundo.

³ Outsourcing.com es una herramienta del instituto del *outsourcing*, atrio de Jericho, 500 Broadway del norte, habitación 141, Jericho, NY 11753; 516.681.0066.

⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outscng.htm>

en *outsourcing* ninguna de las funciones o áreas que se consideran como fundamentales en la empresa. Las actividades que cualquier empresa puede dar en *outsourcing* son las siguientes: manejo de la nómina, cobranza de cuentas de difícil recuperación y en general los asuntos legales, algunos procesos productivos, investigación de mercados o campañas promocionales y los servicios generales de aseo, comedor o vigilancia.

En el caso del Estado algunas actividades podrían ser la construcción de carreteras, el sistema de recolección de basura, etcétera.

2. ¿QUÉ ES EL *OUTSOURCING*? DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y APLICACIÓN.

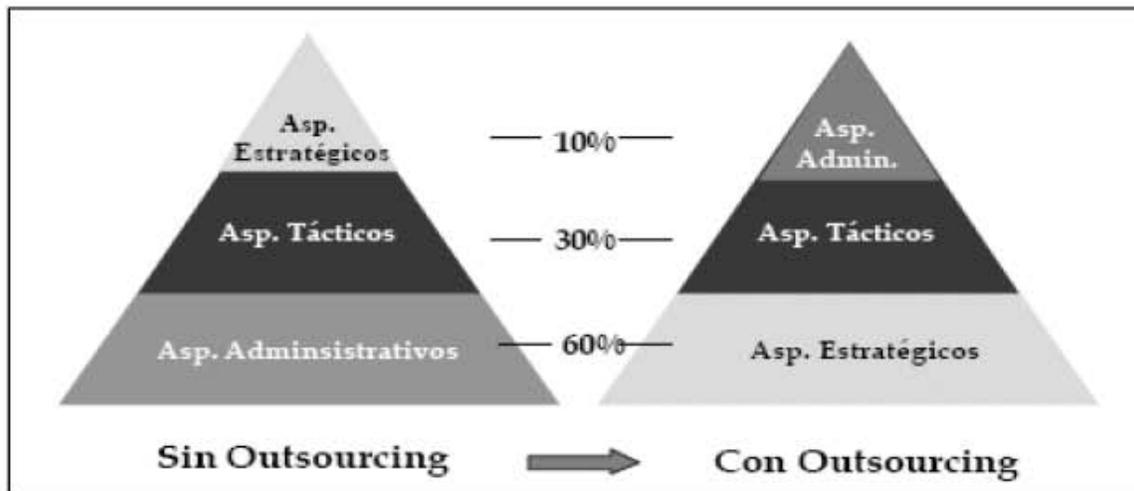
Outsourcing o tercerización es una técnica innovadora de administración, que consiste en transferir ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio a terceras compañías, con lo que se permite la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales, por lo que se puede tener mayor competitividad y resultados tangibles en un plazo más corto.

Podemos definir el *outsourcing* como “la incorporación a la empresa de aquellas competencias que no ha escogido como centrales o nucleares mediante la colaboración con otra empresa”. Así, el *outsourcing* puede aplicarse a todo proceso o función de negocio que no sea estratégico para una empresa y que, consecuentemente, no debe ocupar tiempo de gestión por parte de la dirección.

Entendemos por competencias *centrales o nucleares* (“*core competencies*”) aquellas que definen la razón de ser de la compañía y que hacen que se diferencie de la competencia, mientras que las *no nucleares* son las que sirven como soporte para el negocio. El cuadro siguiente define las principales características del *outsourcing*:

A continuación se refieren las principales características del *outsourcing*

- El acuerdo de *outsourcing* es un contrato de colaboración.
- El *outsourcer* desarrolla su “*core business*” en las funciones que ha adquirido de la empresa que acomete el proceso de *outsourcing*. De esta forma, la empresa cliente dispone de un “*expertise*” que mejora el servicio ofrecido por la organización.
- El mismo volumen de negocio pasa a ser gestionado por menos personas, con lo que la empresa cliente gana en flexibilidad, en capacidad y recursos para dedicarse a asuntos relacionados con el “*core business*” de su organización.
- Durante el proceso de *outsourcing* se tienen que convenir una serie de estándares de calidad y niveles de servicio entre la empresa cliente y el *outsourcer*.
- El *outsourcing* permite a las compañías potenciar sus recursos para afianzar su ventaja competitiva.
- El *outsourcing* es una herramienta de gestión. El *Cuadro Nr.1* muestra cómo las empresas que hacen *outsourcing* pueden transformar el funcionamiento de su negocio dedicando más tiempo y recursos a aspectos estratégicos y menos a los aspectos administrativos.



Fuente: HR Magazine

Cuadro Nr.1

Diferencias entre Outsourcing y Externalización

A pesar de que suelen utilizarse indistintamente, existen diferencias entre el “outsourcing”, la “externalización”, y otros conceptos afines como la “subcontratación” o la desintegración vertical”. En el siguiente cuadro mostramos las principales diferencias:

Término	Característica Principal	Partes	Notas
Outsourcing	Contratar fuera/ Proveerse de fuentes externas	Outsourcer o Gestor y Empresa cliente o “core”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación de colaboración: compromiso mutuo de generación de resultados ▪ Empresa cliente con necesidades de mejora en la gestión de determinadas funciones/procesos no medulares ▪ Razones: tácticas y/o estratégicas ▪ Actitud “proactiva” por ambas partes ▪ Responsabilidad compartida ▪ Outsourcer: Función de Apoyo “derivable” en nueva línea de negocio
Externalización	Sacar fuera lo que estaba dentro de la empresa	Proveedor y Empresa cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación de prestación de servicios ▪ Razones tácticas, inmediatas o prácticas ▪ Relación de carácter “comercial” ▪ Proveedor: Función de Apoyo
Subcontratación	Aprovisionamiento de servicios o funciones	Proveedor y empresa cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La responsabilidad sobre los resultados no es compartida por ambas partes
Desintegración vertical	Desafectación de actividades medulares o “core”	Empresas que comparten actividad core*	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No es nunca un acuerdo de desafectación de actividades de apoyo, y está siempre vinculado a decisiones estratégicas en la empresa

*Por ejemplo, una empresa de construcción de automóviles que traslada uno de sus talleres a otra empresa.

Cuadro Nr.2

Esta técnica de *outsourcing* se fundamenta en un proceso de gestión que implica la introducción de cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura empresarial, procedimientos y sistemas de producción y control; así como,

tecnología más avanzada, con el objetivo de obtener mejores resultados, al concentrar todos los esfuerzos y energía de la empresa en sus actividades principales.

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

Esta tercerización responde perfectamente al aforismo popular “zapatero a tus zapatos”, el cual se ha venido mejorando bajo la denominación *outsourcing*, que significa en la práctica, encontrar nuevos proveedores o mejorar a los actuales; así como, nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios.

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

La tercerización implica también, una política de fomento para la apertura de nuevas empresas con oportunidades de oferta de mano de obra.

La importancia de la tercerización radica en que ésta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se puede otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante la 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.

3. CONCEPTOS Y FUNCIONALIDADES BÁSICAS.

Contrato: Es el documento de carácter legal que recoge el alcance y características del servicio de *outsourcing*. El contrato de *outsourcing* debe definir los siguientes aspectos:

- Su duración.
- Las condiciones de la cesión de los activos (tanto económicas como de cualquier otro tipo) referidos al momento inicial del acuerdo entre la Administración y el contratista.
- Las condiciones de la gestión de los SI⁵ a llevar a cabo durante el contrato (nivel de servicio).
- Las condiciones de recuperación de la gestión de los SI una vez finalizado el contrato.

⁵ Sistemas de Ingeniería

- La propiedad intelectual, especialmente si se traspasa al proveedor la responsabilidad del desarrollo de aplicaciones.
- Las condiciones previstas para la rescisión del contrato, con anterioridad a la fecha de su finalización prevista.

Nivel de servicio: El nivel de servicio define el ámbito de aplicación del servicio (operación, mantenimiento, desarrollo, etc.), para sistemas de información concretos y la forma exacta de llevarlos a cabo. Éste es uno de los puntos más importantes de un contrato de *outsourcing* y debe ser fácilmente medible. Para el establecimiento del nivel de servicio suele ser usual la realización conjunta, entre la organización contratante y la empresa de *outsourcing*, de las siguientes actividades:

- Análisis de viabilidad que defina el ámbito de aplicación.
- Análisis detallado que determine minuciosamente todos y cada uno de los compromisos concretos que van a ser contraídos por ambas partes.

Activos: Es el conjunto de recursos informáticos que son propiedad de la organización contratante y que son susceptibles de ser traspasados a la empresa que proporciona el servicio de *outsourcing* e incluso la probabilidad de ser recuperados posteriormente. Estos activos pueden clasificarse en:

- Físicos: corresponden al equipamiento físico de la organización.
- Lógicos: corresponden al equipamiento lógico básico.
- De aplicación: corresponden al aplicativo existente, tanto a medida como de carácter comercial.
- Información: corresponden a los datos contenidos en los SI.
- Humanos: corresponden a transferencia de personal

Transformación de costos: Bajo este concepto se engloba comúnmente el hecho de que con la aplicación del *outsourcing* se modifican los conceptos contables relacionados con la gestión informática. Se transforman los costos del recurso en costos del servicio, los costos fijos en costos variables y las inversiones en gastos desapareciendo los activos. Esto es posible, entre otras razones, gracias a:

- La fragmentación del servicio en unidades básicas (nómina, transacción, informe, etc.).
- La tarificación independiente y fija de cada una de estas unidades.
 - El pago del servicio de acuerdo con la prestación real del mismo basada en las unidades realizadas.

Plan de pagos: Dadas las peculiaridades del servicio de *outsourcing*, el plan de pagos establece la forma en que se remunerará el servicio (mensual, cuando se cumplan determinados hitos, etc.), teniendo en cuenta que cada pago podrá tener un componente de costos de carácter fijo y otro variable, en función del nivel de servicio. Así, en los contratos se pueden establecer los siguientes tipos de pagos:

- Precio fijo, por ejemplo en un *outsourcing* de nómina que tiene una periodicidad (semanal, quincenal, mensual, etc).

- Precio variable, por unidad de uso, en utilización de algunos insumos puesto a que se pagará por la cantidad de insumos utilizados.
- Precio mixto (parte fija y parte variable), una combinación de ambos precios.

Salidas programadas: El contrato de *outsourcing* debe prever los mecanismos necesarios para que a la terminación del mismo, se considere y agilice la transferencia de activos y del servicio a la empresa contratante. Este concepto está relacionado con la terminación del contrato, puesto que define:

- Los tiempos específicos (a un año de la firma, a dos, etc.) en los que se podrá dar éste por finalizado.
- La posibilidad de cancelación anticipada del contrato, con su correspondiente compensación económica.
- Los plazos de preaviso de resolución anticipada del servicio, estas salidas programadas deberán quedar reflejadas dentro de alguna de las cláusulas del contrato.

Gestión de instalaciones: Es el servicio que tiene como objetivo realizar las tareas propias de un Centro de Proceso de Datos (CPD) de una organización, consistente básicamente en:

- Operación de SI.
- Gestión de redes.
- Soporte técnico.

Estos servicios pueden proporcionarse por vía remota desde las instalaciones de la empresa contratada o en las propias de la organización contratante y los recursos a utilizar pueden pertenecer a la empresa contratada, a la organización contratante o al suministrador del equipo lógico o físico que se utilice. El concepto de gestión de instalaciones se confunde generalmente con el de *outsourcing*, aunque éste último lo engloba por ser más amplio.

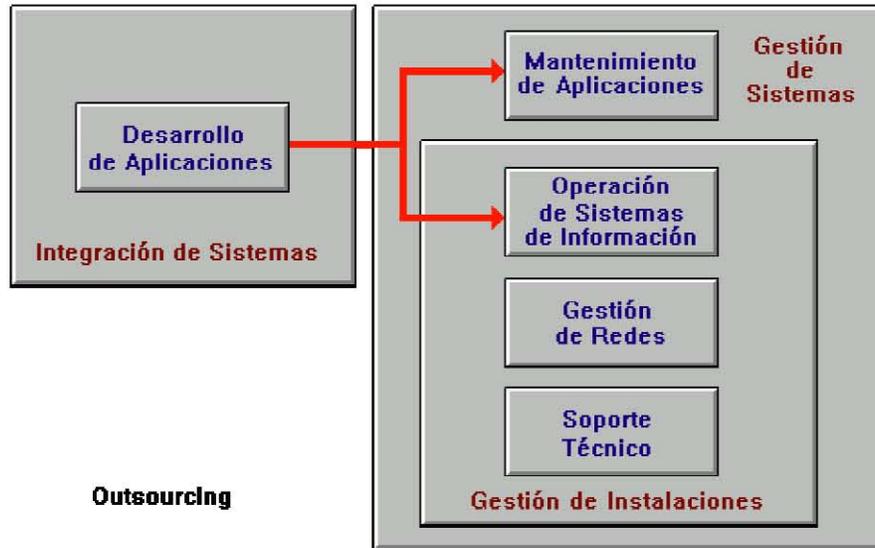
Gestión de sistemas: Es un servicio de mayor alcance que el de gestión de instalaciones, consistente en:

- Operación de SI.
- Gestión de redes.
- Soporte técnico.
- Mantenimiento de aplicaciones.

Integración de sistemas: Es un servicio que contempla el desarrollo y puesta en marcha de las aplicaciones de una organización y cuyo alcance incluye todas las tareas relacionadas con un proyecto de desarrollo de SI:

- Diseño.
- Codificación.
- Pruebas.
- Formación de usuarios.
- Implantación de SI.

Este servicio, por sus peculiaridades específicas, es más difícil de definir y dimensionar que los dos anteriores.



Cuadro Nr.3

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 podría suponer el de no adjudicar el contrato a una única empresa sino a varias, de modo que cada una efectúa la parte del servicio para la que es 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: La empresa prestadora del servicio comparte riesgos con aquella que la contrató, algunos expertos predicen que las empresas que mayores beneficios obtendrán en el año 2010, con el negocio del *outsourcing*, serán aquellas que ofrezcan algún valor añadido a sus clientes. Muestra de esto puede considerarse esta modalidad de "externalización" surgida recientemente, que responde a una evolución más del mencionado servicio.

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

4. CARACTERÍSTICAS.

4.1. RELATIVAS AL CONTRATO ENTRE LAS PARTES.

Su elaboración es compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no sólo del nivel de servicio actual sino también del nivel de servicio futuro.

Suele tener una duración de varios años. En el sector privado tiene una duración no menor a 5 ó 7 años, siendo habitual un período de 10 años.

Uno de los aspectos más importantes del contrato es la definición de su rescisión (finalización), el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los períodos de pre-aviso en caso de reversión del servicio.

Junto con los conceptos financieros, a lo largo de todo el proceso de evaluación se deben establecer criterios de transferencia de personal (para el caso de que existan).

El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes.

El contrato debe ser flexible para que la administración pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los que lo da. Mientras que un contrato de *outsourcing* se firma para que sea válido durante años, los requisitos de tecnología están en constante evolución.

4.2. RELATIVAS A LA EMPRESA DE *OUTSOURCING*.

Es una decisión estratégica para la organización, puesto que cede el total o parte de sus activos a la empresa de *outsourcing*.

Lo anterior permite el acceso a nuevas tecnologías y a centrarse en la realización de actividades de mayor valor para la organización.

Facilita la organización para alcanzar un mayor nivel de competitividad sin realizar inversiones en equipamiento tecnológico o en formación del personal informático propio.

Transforma a nivel contable los conceptos de costos fijos en costos variables y las inversiones en gastos, desapareciendo los activos. Son menores los costos de operación y se evitan las decisiones de invertir en infraestructura.

Adquiere un compromiso muy importante con la organización que la contrata, puesto que de ella dependerá que se proporcione un adecuado nivel de servicio.

El servicio prestado debe ser suficientemente flexible como para adaptarse a cambios de negocio, organizativos o funcionales, así como al entorno tecnológico.

CAPÍTULO II

1. OBJETIVOS DEL *OUTSOURCING*.

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

- Aprovechar las ventajas de terceras empresas para realizar procesos no sustantivos para la contratante.
- Concentración en la propia actividad de la organización y así no desperdiciar recursos en actividades que no son sustanciales en la actividad primordial de la contratante.
- Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- Por ejemplo, eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica, puesto que si, la actividad principal de la empresa no es el desarrollo de sistemas de cómputo sino la publicidad, se contrata a una empresa destacada que cuente con la suficiente tecnología, ya que esto es más práctico y menos costoso que actualizar el equipo de la contratante.

2. FACTORES CONDICIONALES PARA LA TERCERIZACIÓN.

Podemos considerar, de una forma amplia, una serie de factores que condicionan la implantación de la tercerización en las empresas.

2.1. LA TERCERIZACIÓN Y EL AMBIENTE ESTRATÉGICO.

La necesidad natural de un conocimiento amplio por parte de los funcionarios sobre el nuevo sistema de gestión implica la difusión en toda la organización de la estrategia, visión, misión, objetivos y metas de la empresa para la correcta aplicación del proceso de tercerización.

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

2.2. LA TERCERIZACIÓN Y EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

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

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

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

2.3. LA TERCERIZACIÓN Y EL AMBIENTE ECONÓMICO DE LA ORGANIZACIÓN.

Bajo esta perspectiva, la tercerización requiere una adaptación de la estructura de costos internos a este nuevo sistema, definiendo sus situaciones a un nivel contable y operacional. Así, los datos obtenidos a través del sistema de costos de las actividades tercerizadas en relación con los costos de las actividades internas.

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

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

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

2.4. LA TERCERIZACIÓN Y EL AMBIENTE SOCIAL.

Las circunstancias especiales del momento político y social nos llevan a hablar sobre el empleo. Este tópico se debe analizar tomando en cuenta dos aspectos apertura de los nuevos negocios y revisión de las funciones.

2.4.1. APERTURA DE LOS NUEVOS NEGOCIOS

En este sentido, los ejemplos internacionales de la tercerización, algunos de los cuales serán expuestos más adelante, nos llevan a pensar en la formación rápida de nuevas empresas en varios segmentos del mercado en el sector de los servicios.

2.4.2. REVISIÓN DE LAS FUNCIONES

Con la implantación de la tercerización, la transformación de las estructuras funcionales es inevitable en las empresas. Le corresponde a la alta gerencia, partiendo de la visión estratégica, delimitar las consecuencias internas de este proceso, abordando los siguientes aspectos:

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

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

2.5. LA TERCERIZACIÓN Y EL AMBIENTE POLÍTICO

El gobierno mexicano, ya sea municipal o estatal, podría considerar a la tercerización como una forma adecuada de proceder para adaptarse a los cambios estratégicos y operacionales en los organismos públicos, en un ambiente que permita promover una mayor competitividad en su ámbito de acción.

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

Esto se ha dado de una forma muy discreta debido a las trabas legales y a un sentimentalismo erróneo de hacer las cosas con las empresas que están favorecidas por el partido en el poder, aunque esto implique que el costo sea demasiado alto, y el ejemplo mas claro lo tenemos con la cantidad de licitaciones que lanza el gobierno principalmente cuando se trata de inversión en infraestructura como puede ser la construcción de carreteras, aeropuertos, etc.

2.6. LA TERCERIZACIÓN Y EL AMBIENTE JURÍDICO LEGAL

En México no existe ley que prohíba o regule la aplicación de la tercerización; sin embargo, por las leyes sobre estabilidad laboral puede tener obstáculos la tercerización, debido al costo y el impacto social que implica despedir a los empleados de las áreas que se pretende tercerizar como pueden ser el artículo 48 de la Ley Federal del Trabajo que se refiere a la indemnización constitucional consistente en 90 días de salario por despido injustificado, el artículo 162 párrafos I y II referente a la prima de antigüedad consistente en el pago de 12 días por año laborado en base a un salario diario integrado, el artículo 87 que se refiere al pago de aguinaldo, los artículos 76 y 80 referentes al pago de la prima vacacional, etc.

Artículo 48.- El trabajador podrá solicitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, a su elección, que se le reinstale en el trabajo que desempeñaba, o que se le indemnice con el importe de tres meses de salario.

Si en el juicio correspondiente no comprueba el patrón la causa de la rescisión, el trabajador tendrá derecho, además, cualquiera que hubiese sido la acción intentada, a que se le paguen los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se cumplimente el laudo.

Artículo 76.- Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

Artículo 80.- Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

Artículo 87.- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

Artículo 162.- Los trabajadores de planta tienen derecho a una prima de antigüedad, de conformidad con las normas siguientes:

I. La prima de antigüedad consistirá en el importe de doce días de salario, por cada año de servicios;

II. Para determinar el monto del salario, se estará a lo dispuesto en los artículos 485 y 486;

III. La prima de antigüedad se pagará a los trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido quince años de servicios, por lo menos. Asimismo se pagará a los que se separen por causa justificada y a los que sean separados de su empleo, independientemente de la justificación o injustificación del despido;

IV. Para el pago de la prima en los casos de retiro voluntario de los trabajadores, se observarán las normas siguientes:

a) Si el número de trabajadores que se retire dentro del término de un año no excede del diez por ciento del total de los trabajadores de la empresa o establecimiento, o de los de una categoría determinada, el pago se hará en el momento del retiro.

b) Si el número de trabajadores que se retire excede del diez por ciento, se pagará a los que primeramente se retiren y podrá diferirse para el año siguiente el pago a los trabajadores que excedan de dicho porcentaje.

c) Si el retiro se efectúa al mismo tiempo por un número de trabajadores mayor del porcentaje mencionado, se cubrirá la prima a los que tengan mayor antigüedad y podrá diferirse para el año siguiente el pago de la que corresponda a los restantes trabajadores;

V. En caso de muerte del trabajador, cualquiera que sea su antigüedad, la prima que corresponda se pagará a las personas mencionadas en el artículo 501; y

VI. La prima de antigüedad a que se refiere este artículo se cubrirá a los trabajadores o a sus beneficiarios, independientemente de cualquier otra prestación que les corresponda.

Artículo 485.- La cantidad que se tome como base para el pago de las indemnizaciones no podrá ser inferior al salario mínimo.

Artículo 486.- Para determinar las indemnizaciones a que se refiere este título, si el salario que percibe el trabajador excede del doble del salario mínimo del área geográfica de aplicación a que corresponda el lugar de prestación del trabajo, se considerará esa cantidad como salario máximo. Si el trabajo se presta en lugares de diferentes áreas geográficas de aplicación, el salario máximo será el doble del promedio de los salarios mínimos respectivos.¹

¹ Ley Federal del Trabajo, Última Reforma DOF 17-01-2006

Otro factor a tener en cuenta tiene que ver con la parte legal del contrato, en la que se deben dejar bien sentadas las condiciones y las sanciones en caso de incumplimientos por parte de la firma contratista. Conviene aclarar que no existe ningún tipo de reglamentación legal para la firma de estos contratos pero daremos una serie de aspectos que se deben considerar antes de la contratación del servicio.

Los autores Brian Rothery e Ian Robertson², agradecen a Rachel Burnett, del Computer Law Group, Masons Solicitors, Londres, por esta lista de verificación. Al considerar la redacción, revisión y/o negociación de un contrato de *outsourcing* los puntos de la siguiente lista de verificación son las clases de cuestiones que deben tomarse en cuenta. Si son apropiados en el contexto de la transacción particular de *outsourcing*, deberán detallarse en los términos y condiciones del contrato para que se conviertan en compromisos obligatorios y exigibles.

² Brian Rothery, Ian Robertson, "Outsourcing", Editorial Limusa, México 1996, p 74.

CAPÍTULO III

1. RAZONES PARA SUBCONTRATAR Y PARA NO SUBCONTRATAR¹.

A. Razones para subcontratar:

- Alcanzar la efectividad enfocándose en lo que la empresa hace mejor.
- Aumentar la flexibilidad para alcanzar el cambio según las condiciones del negocio, la demanda de los productos y/o servicios y la tecnología.
- Mejorar el rendimiento organizacional a través de una mayor productividad; mejor calidad; entregas más confiables y a tiempo; ciclos de actuación más rápidos; mejoramiento de la utilización de los recursos; mayor disponibilidad y mayor rendimiento.
- Transferir el costo de los empleados (incluyendo los beneficios que por ley se les otorga) y los gastos gerenciales (como pueden ser transportación de mercancías, almacenamiento de estas, etc) al proveedor.
- Convertir los costos fijos en costos variables.
- Reducir inversiones en equipo, inventarios, personal, entre otros y utilizar esos recursos para otros propósitos.
- Ganar acceso al mercado y oportunidades de negocio a través de la red de proveedores.
- Expandir las operaciones durante períodos en los que esa expansión no podría ser financiada por los costos de mantener áreas no estratégicas de la actividad principal de la empresa.
- Recibir ideas innovadoras para mejorar el negocio, los productos, los servicios, entre otros.
- Mejorar la credibilidad y la imagen corporativa a través de la asociación de proveedores grandes.

El secreto del *outsourcing* es, según el presidente mundial de EDS (tomado de su *Website*), crear una situación de ganar-ganar, donde tanto el cliente como el proveedor obtengan beneficios.

El *outsourcing* puede hacer ganar a sus contratantes, pues resuelve problemas importantes para la operación y permite a los empresarios enfocarse en otras responsabilidades.

El servicio puede resolver parte de las necesidades de tecnologías de la información o todos los servicios de cómputo, que son los más comunes.

La necesidad de obtener opinión de un experto, la operación eficiente de los sistemas que conduce a la productividad, así como la solución del problema de la actualización y la administración del crecimiento de la empresa, son razones por las que esta tendencia en los servicios tiene aceptación gradual.

¹ Brian Rothery, Ian Robertson, "Outsourcing", Editorial, Limusa, México 1996, p. 84

B. Razones para no subcontratar:

- Mantener los puestos de trabajo para evitar que la lealtad de los empleados que continuarán en la empresa se vea minada, manteniendo el compromiso con la comunidad.
- Baja de la moral de los empleados en general (no sólo para los que fueron tercerizados).
- Perder el control sobre el proveedor.
- Perder la filosofía de la empresa.
- Incertidumbre existencial.
- Dependencia de los proveedores.
- Perder la confidencialidad.
- Temor a que los contratistas se expandan dentro de la empresa.

2. QUÉ SE PUEDE SUBCONTRATAR Y QUÉ NO.

Casi todo se puede contratar bajo outsourcing, la regla es comparar los costos de lo que se va a contratar con los costos de hacerlo nosotros mismos, en muchos casos resulta mejor subcontratar, pero en otros no.

En la actualidad existe una tendencia mundial concreta y evidente en favor de la tercerización. Decíamos líneas anteriores que hacia ello contribuyen en forma conjunta los teóricos del *management*² y los conductores de las organizaciones.

Esta situación, verificable cotidianamente, denota que se suele apelar a la solución de la tercerización en muchas áreas y por parte de empresas de todos los tamaños. Sin embargo, frecuentemente la decisión de tercerizar no es el resultado de un análisis profundo, sino que los directivos suelen tomarla de manera intuitiva, y guiados por la mera imitación o la "sensación" de que así le irá mejor a la empresa. Este accionar debería ser desterrado.

La decisión de tercerizar implica evaluar y juzgar considerando que para juzgar se debe entender, para entender hay que disponer de información, para disponer de información, se deben efectuar estudios económicos y de costos.

En conclusión: se requiere un análisis económico para tomar una decisión adecuada con respecto a la tercerización.

En cuanto a las actividades que pueden verse sometidas al proceso de tercerización, pensamos que, en principio, son todas las que se desarrollan en una organización. No obstante, podríamos eximir aquéllas consideradas parte de la misión vital del negocio; así excluiríamos, por ejemplo, a la gestión comercial básica de los productos o la parte esencial del proceso productivo.

A. Actividades que se pueden subcontratar:

² *Management* es el acto de dirigir y de controlar a un grupo de gente con el fin de coordinar y de armonizar al grupo hacia lograr una meta más allá del alcance del esfuerzo individual. El *management* abarca el despliegue y la manipulación de recursos humanos, de recursos financieros, de recursos tecnológicos, y de recursos naturales

- Los que hacen uso intensivo de recursos—gastos corrientes o inversión de capital (como un departamento de nóminas, seguridad, limpieza, etc).
- Áreas relativamente independientes (mensajera).
- Servicios especializados y otros servicios de apoyo (mercadotecnia).
- Aquellas actividades sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal.
- Aquellas con la tecnología rápidamente cambiante, que requieren una gran inversión.

B. Actividades que no se subcontratan:

- Estrategia.
- Finanzas corporativas.
- Control de proveedores.
- Calidad.
- Normas ambientales.
- Seguridad.
- La satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios.
- La provisión de administración y dirección.
- El mantenimiento de las competencias y el control, referente a la calidad.
- La diferenciación con respecto a los competidores.
- El mantenimiento de la propia identidad.

La norma básica y más importante es, no dar en *outsourcing* ninguna de las funciones o áreas que consideramos como fundamentales en nuestra empresa. A manera de ejemplo se podría afirmar que nunca Microsoft hará *outsourcing* de la programación y el desarrollo de su software, ésa es su labor fundamental, pero si lo hará con el servicio de aseo por ejemplo.

Hacer *outsourcing* es bueno, pero hacerlo a la ligera, puede traer como consecuencia altos costos y posibles interrupciones del negocio.

1. EL CAMINO PARA TERCERIZAR.

1.1. EL PROCESO DE TERCERIZACIÓN

La aplicación de la tercerización en las empresas debe hacerse tomando en cuenta dos puntos de vista muy importantes a saber:

- 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.

Estos dos aspectos determinan claramente, y de una forma simple, un nuevo posicionamiento para las empresas contratadas y contratantes. Según *American*

*Management Association (AMA)*³, para poner en práctica una tercerización estratégica se debe aplicar el siguiente proceso:

- Transformar a la jerarquía funcional de la estructura organizacional en una representación del proceso de los roles que cumple cada empleado en la empresa. Con esto se transforma la rígida organización funcional en una representación del proceso de roles, es decir, que los empleados desempeñen una serie de actividades requeridas y que éstas se acoplen de forma que las personas de diferentes departamentos puedan trabajar juntas de manera eficiente y eficaz.
- Combinar varios procesos en unidades de negocio como una nueva estructura organizacional. Las unidades estratégicas de negocios son pequeñas empresas definidas y establecidas como unidades en una empresa mayor, creadas con el fin de asegurar la promoción y el manejo de un cierto producto o servicio como si se tratara de un negocio independiente.
- Clasificar las unidades del negocio como una “capacidad esencial” o “complementaria” para el propósito de la empresa.
- Comprometer a todas las unidades complementarias del negocio en una estrategia de desarrollo de capacidades independientes.
- Definir las especificaciones y oportunidad para la compra y venta de los productos o servicios de las unidades complementarias del negocio. Se trata de definir en dónde está la diferencia entre el proveedor interno y las mejores opciones del mercado.
- Administrar las iniciativas de tercerización a través de contratos con los proveedores.
- Evaluar e implementar continuamente cambios adicionales por parte de la red de las unidades de negocio corporativas causadas por consideraciones estratégicas de mercado o internas.

1.2. ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO.

Un proyecto de tercerización 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.

Básicamente se necesita implementar un equipo de trabajo que incluya integrantes idóneos, y que se encarguen de aprobar, liderar y ejecutar el proyecto. El equipo de trabajo debe incluir los siguientes integrantes:

- Comité ejecutivo: integrado por los gerentes de la empresa contratante y la contratista. El comité ejecutivo es el encargado de aprobar el proyecto.
- Gerencia de proyecto: integrado por un gerente líder de la empresa contratante y un gerente líder de la empresa contratista. La gerencia del proyecto es la que liderea el proceso.
- Equipo del proyecto: integrado por profesionales de las empresas contratante y contratista. Este equipo es el que ejecuta el proyecto. El equipo del proyecto incluye

³ <http://www.amanet.org/index.htm>

especialistas seleccionados previamente por parte de la empresa contratante, los mismos que se encargarán del desarrollo organizacional mientras se aplica la tercerización. El equipo de especialistas, junto con la gerencia del proyecto, se encargarán de elaborar el contrato de prestación de servicios, y será el comité ejecutivo el que se encargue de dar la aprobación final.

1.3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PROYECTO

Con el fin de que un proyecto de tercerización 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 fuentes 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 traslade 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 garantice una tercerización efectiva.

2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN.

A. Ventajas:

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

B. Desventajas:

- La posible pérdida de habilidades críticas para el cumplimiento del objetivo del negocio o desarrollo de habilidades que incorrectamente pueden ser catalogadas como esenciales.

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

CAPÍTULO IV

1. EL *OUTSOURCING* COMO HERRAMIENTA DE LA REINGENIERÍA.

Las organizaciones que realmente están preparadas para regresar al principio y pensar en la mejor forma de producir, comercializar y distribuir un producto o un servicio, se han visto obligadas a preguntarse cuáles son las mejores formas de hacerlo, y al mismo tiempo si realmente necesitan mantener todos los procesos dentro de sus compañías.

La reingeniería en los procesos de la empresa es una filosofía de mejora por la cual se busca lograr mejoras graduales en el rendimiento, rediseñando procesos mediante los cuales una organización opera, maximizando el contenido de valor agregado y minimizando cualquier otra cosa. Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales o a toda la organización

Así, la reingeniería es un esfuerzo organizado, conducido desde arriba hacia abajo en la organización, con el objetivo de prever, tanto como sea posible y necesario; reformular completamente sus principales procesos de trabajo, de forma tal que logre conseguir mejorías de gran nivel en lo que respecta al aumento de la productividad, la calidad de los servicios y productos y la eficiencia en la atención de los clientes.

En este orden de ideas, se puede afirmar que la reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Por su parte, la reingeniería de procesos combina una estructura para realizar el trabajo con una orientación hacia resultados dramáticos y tangibles. Supone retirarse del proceso para preguntarse por su objetivo global en el negocio, efectuando después un cambio radical y creativo para conseguir mejoras exponenciales en la forma de conseguir ese objetivo.

Entonces, la reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización¹.

En lo que concierne a la reingeniería de procesos, esta ofrece a las empresas la oportunidad de considerar el *outsourcing* como una de las herramientas que pueden utilizar en el nuevo proceso; aunque es más fácil escribir sobre reingeniería que llevarla a la práctica. Los

¹ <http://www.monografias.com/trabajos18/preguntas-reingenieria/preguntas-reingenieria>.

principios son acertados y sólidos, pero aún son pocos los ejemplos de proyectos de reingeniería espectacularmente exitosos.

Una de las razones de esta lenta asimilación, es la resistencia interna en las organizaciones a este cambio potencialmente enorme. Significa desafiar poderosos intereses creados, que encontrarán razones para no realizar los cambios requeridos, al menos por el momento, en sus propias áreas. Por la misma razón, el *outsourcing* puede ser una ruta más fácil que la reingeniería interna y puede contribuir a abrir este callejón sin salida. De hecho, los proveedores de *outsourcing* o subcontratistas con frecuencia lograrán sus beneficios a través de la reingeniería de un proceso para hacerlo más eficiente, una vez que obtiene el contrato. Las compañías nuevas o los negocios nuevos adoptarán el *outsourcing* más fácilmente que las organizaciones tradicionales, ya que tienen la oportunidad de diseñar apropiadamente sus procesos de negocios, para que sean lo más eficientes, y no copiar simplemente a otros de la industria.

2. METODOLOGÍA PARA ESTABLECER UN PROYECTO DE *OUTSOURCING*.

Una metodología práctica para establecer proyecto de outsourcing incluye:

- Combinar tecnología, recursos humanos y recursos financieros
- Analizar si la empresa está 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 monitoreado y manejado por control remoto (vía internet, por ejemplo)

2.1. 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.

"La situación actual es que las empresas absorban la totalidad del costo de los procesos, el cual es trasladado al cliente vía precio; además de la ineficiencia, distracción de recursos y poca especialización"².

2.2. IMPLEMENTAR EL *OUTSOURCING*

La metodología del *outsourcing* comprende esencialmente la incorporación de una buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar

² Rodríguez Leonardo, 1997, Septiembre, p. 669

sujeta a un proceso administrativo apropiado, el cual no debe tomarse simplemente, como es el caso de otras decisiones, sobre bases financieras o técnicas.

La metodología incluye los pasos sencillos de evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones.

Lo que hará esta metodología es ayudar a planear, así como a fijar las expectativas, tanto dentro de su organización como en el exterior, e indicarle aquellas áreas donde se necesita conocimiento especializado.

Por lo tanto, se deberá ver esta metodología como un conjunto de herramientas, la cual debe ser personalizada 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.

2.3. PASOS DE LA METODOLOGÍA

- **FASE 0, INICIO DEL PROYECTO.**

Es importante seguir la metodología para la óptima implantación de un proceso de terciarización. En esta primera fase se muestran los puntos a responder en cada una de las siguientes fases y únicamente se podrá continuar a la siguiente fase cuando estén cumplidos los parámetros que marca cada cuestionamiento

- ¿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?: Enmarcar el periodo en el cual ya se podría haber hecho la transferencia de la área a terciarizar.
- ¿Quién participa?: Esta fase es iniciada por el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que esté patrocinando el estudio de factibilidad.
- ¿Qué se entrega?: Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas.
- ¿Qué se decide?: Examinar (o no) los beneficios estratégicos.

- **FASE 1, EVALUACIÓN.**

En esta fase la metodología continua de esta forma:

- ¿Qué hace?: Examina la factibilidad del *outsourcing*; define el alcance y los límites del proyecto e informa en qué 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. En la cual se especifique la decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación
- ¿Qué se decide?: Decisión acerca de proceder o no.

• **FASE 2, PLANEACIÓN DETALLADA.**

Después de esta fase continuamos con:

- ¿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 qué criterios y las medidas de desempeño.

• **FASE 3, CONTRATACIÓN.**

Esta fase es de vital importancia debido a que es en ésta donde se contrata el servicio.

- ¿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 y bases para el concurso. Acuerdos del nivel de prestación de los servicios. Los encabezados del acuerdo. Proyectos de contratos. Plan para la transferencia del servicio al subcontratista.
- ¿Qué se decide?: La concesión del contrato. A quién, para qué servicio, durante cuánto tiempo, con qué criterios de medición.

• **FASE 4, TRANSICIÓN DEL NUEVO SERVICIO.**

Una vez definida la empresa prestadora se transfiere el área a ésta.

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

- **FASE 5, ADMINISTRACIÓN Y REVISIÓN.**

En esta fase se puede decir que concluye el proceso de implementación del *outsourcing* pero no quiere decir que acabe la responsabilidad para ambas empresas.

- ¿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.

El *outsourcing* es una herramienta administrativa estratégica que se fundamenta en la contratación de especialistas externos para el desempeño de funciones distintas a la razón de ser de la empresa.

Su adopción debe cimentarse sobre propósitos y beneficios esperados. Cuando las razones estratégicas para ello se ven superadas por las preocupaciones de corto plazo del negocio, es frecuente que las empresas terminen desilusionadas con los resultados.

3. EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES PARA EL *OUTSOURCING*.

Un modelo sencillo determina las actividades que deberán considerarse como áreas de “responsabilidad”. Esto entra un poco en conflicto con el pensamiento actual sobre “administración y reingeniería de procesos”, ya que un aspecto crítico para la reingeniería de procesos con éxito, es la habilidad para evaluar aquellos procesos que atraviesan fronteras funcionales.

Las actividades no centrales incluyen:

- Apoyo a clientes
- Ventas
- Tecnología informática
- Propiedades
- Recursos Humanos
- Educación y capacitación
- Finanzas
- Manufactura
- Desarrollo

Finalmente, en cualquier comparación de esta naturaleza, el costo nunca es lo que parece; los verdaderos costos de comprar servicios a un proveedor se ven mejor como un iceberg, siendo los costos obvios los que están arriba de la línea de flotación, tal vez sólo la punta. Para demostrar este *iceberg* tengamos presente lo siguiente:

Arriba de la línea de flotación

- El precio compuesto de:
 - Materiales
 - Mano de obra
 - Gastos generales
 - Marginales

Debajo de la línea de flotación

- El verdadero costo de la relación compuesto de:
 - Garantías
 - Distribución
 - Capacitación
 - Rapidez de respuesta
 - Inventario
 - Impuestos
 - Desarrollo
 - Consignación
 - Herramental
 - Premios
 - Seguros
 - Administración
 - Transporte
 - Niveles de calidad

Entre las figuras de *outsourcing* podemos destacar las llamadas Cooperativas de Trabajo Asociado (C.T.A.), en la cual el asociado presta su fuerza de trabajo a la cooperativa, para alcanzar un desarrollo laboral y profesional con seguridad social, que contribuya al mejoramiento y desarrollo del nivel de vida de todos los asociados y de la comunidad en general y en la cual el principio de igualdad de la cooperativa, le permite a todos los

asociados elegir y ser elegidos para formar parte de cualquiera de los órganos de la cooperativa. (C.T.A.)³, las empresas asociativas de trabajo, siendo estas organizaciones económicas productivas, cuyos asociados aportan su capacidad laboral, por tiempo indefinido y algunos además entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Las empresas asociativas de trabajo tendrán como objetivo la producción, comercialización y distribución de bienes básicos de consumo familiar o bien la prestación de servicios individuales o conjuntos de sus miembros.

La razón social deberá ir acompañada de la denominación de "Empresa Asociativa de Trabajo" o "E.A.T".

Los asociados tienen una relación de carácter típicamente comercial con las empresas asociativas de trabajo. Por tanto, los aportes de carácter laboral no se rigen por las disposiciones de carácter sustantivo a la Ley Federal del Trabajo, sino por las normas del derecho comercial, por lo cual deberá ser registrada en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Subdirección de Trabajo Asociativo e Informal, con la presentación del certificado de existencia y representación, expedido por la Cámara de Comercio y copias auténticas del acta de constitución y los estatutos.

La personería jurídica de las empresas asociativas será reconocida desde su inscripción en la Cámara de Comercio, siempre que se acredite el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Presentación del acta de constitución
- Adopción de los estatutos
- Que la empresa asociativa sea integrada por un número no inferior a tres miembros fundadores", según lo refleja la Ley 10 de 1991, capítulo 1, artículos 1, 3, 4 y 5. Además éstas se integran con un número no inferior a tres miembros y no mayor de diez asociados para la producción de bienes. Cuando se trate de empresas de servicios, el número máximo será de veinte, que estarán representados en dicha empresa de acuerdo con el monto de su aporte laboral y adicionalmente en especie o bienes⁴.

Y por ultimo, trataremos el punto de los contratistas independientes Un contratista independiente (C.I.) es una persona contratada para hacer un trabajo para otro sin el estatus legal de un empleado. Ser un CI implica muchas cosas para la persona haciendo el trabajo y también para aquel contratando al trabajador. Es muy importante entender la diferencia entre un CI y un empleado.

Para la empresa, establecer una relación con un CI es, por lo general, más económico que contratar un empleado. Con el CI, la empresa no tiene que pagar ciertos gastos, tales como el impuesto de la seguridad social, el seguro para la compensación del trabajador (*workers compensation insurance*) y los beneficios, que juntos pueden agregarle entre un 20 y un 50

³ http://www.lacomuna.com.co/info_institucional.php

⁴ <http://www.ccc.org.co/empresa003a.html>

por ciento al costo del sueldo del empleado. También, el estatus de CI le ofrece la flexibilidad de contratar y despedir a personas más fácilmente.

Las empresas que contratan los servicios de un CI deben asegurarse de que para la ley esa persona sea efectivamente un CI. En ciertos casos, si el Estado determina que la persona fue clasificada de manera incorrecta como CI, es posible que la empresa tenga que pagar todos los gastos e impuestos no abonados, además de una multa.

Para la persona contratada, ser un CI le ofrece mucha más flexibilidad que ser un empleado. Contratando un CI, la empresa ahorra tanto en gastos como en impuestos, lo cual puede transformarse en un beneficio para el CI a la hora de negociar sus honorarios. El CI también tiene la flexibilidad de poder cumplir con las metas del trabajo sin las restricciones de horario que impone la relación de dependencia. Sin embargo, carece de la estabilidad que implica ser un empleado, y al momento de ser despedido, no tiene los mismos derechos que un empleado⁵.

4. FACTORES RELEVANTES EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.

En la definición del objeto del contrato y los requisitos inherentes al mismo, así como en la valoración y comparación de ofertas de los licitadores pueden intervenir muchos factores y de muy diversa índole. Por todo ello, es recomendable el planteamiento de comenzar cualquier proceso de *outsourcing* de forma escalonada y en fases independientes para ir midiendo el impacto y corregir cualquier desviación.

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

- De empresa.
- Económicos.
- Técnicos particulares.

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

- **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, se emplearan nuevos equipos dependiendo de las necesidades de la empresa.
 - Instalaciones.

⁵ <http://www.irs.gov/businesses/small/article/0,,id=99921,00.html>

- En el caso de transferencia de equipamiento lógico aplicativo que sea susceptible de reutilización, se valorará la cuantía económica con la que la empresa de outsourcing compense a la administración.
 - El importe que suponga la transferencia de recursos se descontará del costo del servicio.
- **Flexibilidad**, será valorada positivamente para que la empresa de *outsourcing* se comprometa a adaptarse en la mayor medida posible a cambios respecto del nivel de servicio pactado, en cuanto a:
 - Incremento del horario de utilización de los 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 mismos 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 y otros imprevistos.
- Dispositivos de seguridad específicos:
 - Control de accesos a los SI.
 - Centros de respaldo, etc.
- **Continua inversión en tecnología.** La empresa contratada 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.
 - Contar con certificaciones de calidad y seguridad de organizaciones reconocidas.
 - Realizar un cierto número de cursos 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 de comunicaciones que utilizan ambas empresas 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 enlistan a continuación:

- a) Enfocarlo sobre un objetivo final y no sobre una actividad diaria.
- b) Identificar los casos de posibles riesgos y problemas, para desarrollar planes de resolución de los mismos.
- c) Desarrollar los planes de transición en detalle que permitan la aplicación de esa "externalización" en la estructura actual de la empresa u organismo, así como su conclusión.
- 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 el mercado.

5. FUTURO DEL *OUTSOURCING*.

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

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

Varios estudios recientes, revelan que el *outsourcing* está creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas. Todo esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos, esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y de la necesidad de maximizar los recursos y reducir el desperdicio.

CAPÍTULO V

1. Principales prestadores de *outsourcing*

Según el Bachiller José Antonio Romero,¹ los líderes indiscutibles en este campo son EDS (empresa creada por General Motors), IBM, Hewlett Packard, Unisys y ahora empiezan a figurar GTE Data Services y Gedas Telefonía y VolksWagen respectivamente, que aprovechan su experiencia para ofrecer servicios a terceros.

"Es una tendencia importante, aunque por el momento es un servicio adoptado principalmente por las grandes corporaciones", dice Romero.

La proporción es que el 90 por ciento del *outsourcing* lo contratan grandes corporativos, y alrededor de diez por ciento empresas medianas. La pequeña empresa no tiene actividades representativas en este sentido.

Y si bien el *outsourcing* tiene una tendencia que muestra un crecimiento importante, la adopción en los sectores empresariales mediano y pequeño no se dará pronto, pues el usuario mexicano de ese nivel empresarial aún no tiene la madurez ni la cultura para adoptarlo plenamente; se muestra reticencia.

Sin embargo, existen ya algunos proveedores de servicios que comienzan a ofrecer *outsourcing* a empresas de menor tamaño.

Una de ellos es *Servidata*, que está en el mercado informático desde 1976, pero ofrece *outsourcing* tan sólo desde hace dos años.

Javier García, director comercial de *Servidata*, explica que:

"el mercado de *outsourcing* en México está dominado por los grandes jugadores, que atienden a empresas que facturan más de US\$ 250 millones al año. Sin embargo, nosotros pretendemos atender a un cliente de menor tamaño, pero que tiene la necesidad del servicio²".

Servidata ofrece *outsourcing* a empresas de manufactura y servicios, para resolver problemas en áreas como nómina, manufactura, distribución, finanzas y recursos humanos. Las ventajas del servicio de procesamiento de información de nómina por parte de un tercero son muchas.

Una de las más importantes radica en que el cliente ahorra, pues el mantener un sistema de nómina, con los gastos inherentes por concepto de capacitación, mantenimiento del sistema, operación y sobre todo los tiempos muertos de un sistema de este tipo, son costosos. *Servidata* puede realizar el proceso de nómina completo con equipo, software y personal propios, y sus clientes no intervienen en el proceso.

¹ Universidad Rafael Bellosó Chacín (URBE) Maracaibo-Venezuela

² <http://www.entrepreneurespanol.com/pagina.hts?N=9337>

En áreas como manufactura, distribución, finanzas y recursos humanos, Servidata ofrece soluciones y aporta el outsourcing con el personal capacitado para el uso de las soluciones contratadas.

"El *outsourcing* es un buen negocio, especialmente cuando se cuenta con un volumen considerable de clientes", dice García, quien explica que para satisfacer las necesidades de los clientes es necesario cubrir dos aspectos fundamentales: contar con la infraestructura, tecnología y aplicaciones necesarias; y con los recursos humanos apropiados. En su caso, *Servidata* se preocupa por la certificación de su personal, tanto interno como externo, en cada una de las tecnologías que maneja.

Otras empresas prestadoras del servicio de *outcorcing* en la zona metropolitana de la ciudad de México son:

Servidata, S.A. de C.V.
Alejandro Dumas No. 123 PH
Col. Polanco C.P. 11560

Head Hunters Service, S.A. de C.V.
Aneyaleo 10-748 Col. Del Valle, C.P 03100

Mejora Continua de México, S.A de C.V
Indiana 260 Col Nápoles C.P 03810

JM Personal Service, S.A. DE C.V.
Génova 33 -501 Col. Juárez. Del Cuauhtémoc. C.P 06600

Sierna Consultores Corporativos S.A de C.V
Pennsylvania 201 Col Nápoles C.P. 03810

Psicología Empresarial S.C
Insurgentes Sur 662 Col Del Valle. C.P 03100

Aeresecop, S.A de C.V
Carretera México-Pachuca Km. 39.5 Edo. De México

Dinámica Laboral Estratégica, S de R.L de C.V
Cto. Fuentes del Pedregal No. 53 Del. Tlalpan C.P.14140

Recurso Vital de México, S.A. DE C.V.
Tlalpan No. 1220 Int. 402 Col. Zacahitzco C.P. 03550

Grupo F-H Servicios Personal Temporal, S.A de C.V
Av. Azcapotzalco No. 339 Col. Del Recreo Azcapotzalco C.P. 02070

Outsourcing en Recursos Humanos, S.C
Insurgentes Sur No. 1991 Col. Guadalupe Inn C.P 01020

Asistencia y Soluciones Integrales en Recursos Humanos, S.A. de C.V.
Eje 10 sur 479 2do piso. Santo Domingo C.P 04369

Grupo Sidca, S.A. de C.V.
Río Marne 19 desp 404 Col. Cuauhtémoc. C.P 06500

GB Consultores Especializados S.C
Uxmal 294 Col. Narvarte C.P 00300

Great Team Outsorcing, S.A de C.V
Río Lerma No. 143 3° piso Col. Cuauhtémoc México D.F

Quick Search México, S.A. de C.V.
Bahía San Hipólito No. 126 Col. Verónica Anzures 11300

Eficor, S.C
Liverpool No. 162 1° piso Col. Juárez Del. Cuauhtémoc

Grupo Ejecutivos Seleccionados
Insurgentes No. 686 Col Del Valle C.P. 03100

Staffing Personal, S.A. de C.V.
División del Norte No. 308-A Col. Del Valle C.P. 03100

Wiechers Asesoría y Consultoría S.A de C.V
Insurgentes Sur No. 421 Torre B Num 202 Col Hipodromo C.P. 06100

En el siguiente cuadro se presenta un análisis comparativo de los servicios ofrecidos por las empresas investigadas.

Tabla Comparativa de Servicios Ofrecidos

	Empresa	Reclutamiento y Selección	Estudio Socioeconómico	Evaluación Psicométrica	Administración de Nómina	Personal Temporal	Máquina de Nómina
1	Servidata	Si	No	No	Si	Si	Si
2	Head Hunters Service	Si	Si	Si	Si	Si	Si
3	Mejora Continua de México	Si	Si	Si	Si	Si	No
4	JM Personal Service	Si	Si	No	Si	Si	No
5	Grupo Sidca	Si	Si	Si	Si	Si	No
6	Asistencia y Soluciones	Si	Si	No	No	No	No
7	Psicología Empresarial	Si	No	Si	No	No	No
8	Sierna Consultores	Si	Si	No	Si	Si	Si
9	GB Consultores	Si	Si	Si	Si	No	No
10	Global Transfere / Paraply	Si	Si	Si	Si	No	SI
11	Aeresecop, S.A de C.V	Si	Si	Si	Si	Si	Si
12	Dinámica Laboral	Si	Si	Si	Si	SI	Si
13	Recurso Vital de México	Si	Si	Si	Si	Si	Si
14	Great Team Outsourcing	Si	No	Si	Si	Si	Si
15	Quick Search México	Si	Si	Si	Si	Si	Si
16	Eficor, S.C	Si	Si	Si	Si	Si	Si
17	Grupo F-H	Si	Si	Si	Si	Si	Si
18	Almo	Si	Si	Si	No	Si	No
19	Conorgest	No	Si	No	No	No	No
20	Outsourcing en Rec. Hum.	Si	No	Si	Si	Si	Si
21	Ejecutivos Seleccionados	Si	Si	Si	Si	Si	Si
22	Staffing Personal	Si	Si	Si	Si	Si	Si
23	Wiechers Asesoría y Cons	Si	No	No	Si	Si	No

Cuadro Nr.4

Esta investigación se basa en un grupo de tres empresas con las cuales se tiene contacto directo y nos han facilitado su información.

- *Contratación Inmediata, S.A. de C.V.* esta empresa es relativamente nueva pues inició sus operaciones en noviembre de 2003 y desde esa fecha se ha dedicado a proporcionar el servicio de *outsourcing* principalmente en la administración de personal, esta empresa está ubicada en la calle de Río Marne, No. 17 2º, piso Colonia Cuauhtémoc Delegación Cuauhtémoc, México, D.F. y la persona contactada es el C.P. Oscar Castro Quezada quien es el director general.
- *Opciones en Recursos Humanos S.C.*, que también tiene poco tiempo de haber surgido pues inicio sus operaciones en noviembre de 2002 y está ubicada en Blvr. Manuel Avila Camacho, No. 1903, despacho 501, Cd. Satélite Naucalpan Estado de México y también desde esa fecha ofrece el servicio de *outsourcing* y la persona contactada es la Lic. Ivonne Acosta Morales.
- *Selección Efectiva, S. C.* que es la más reciente en el mercado, desde 2006 y esta ubicada Parroquia No. 206, interior 202, Col. Del Valle México, D.F. la persona contactada es la Lic. Fernando Islas Gaona.

2. Principales contratantes de *outsourcing*

Al no haber un registro de donde podamos tomar esta información nos basaremos en la cartera de clientes de las tres empresas que nos facilitan la información.

EMPRESA	DIRECCIÓN		
ACEROS ESPECIALES INOXIDABLES, S.A. DE C.V.	PASEO DE LA REFORMA No. 250 INTERIOR 200	COL. JUAREZ	MEXICO, D.F.
ADMINISTRADORA LUX, S.A. DE C.V.	PINO No. 307 B	COL. SANTA MA INSURGENTES	MEXICO, D.F.
ADMINISTRADORA ROPAJÓ, S.C.	CALLE 27 No. 91	SAN PEDRO DE LOS PINOS	MEXICO, D.F.
ADMINISTRADORA VOLO, S.C.	ALEMANIA No. 8	PARQUE SAN ANDRES	MEXICO, D.F.
ALONSO ABOGADOS, S. C.	RIO AMAZONAS No. 33, 2º PISO	CUAUHTEMOC	MEXICO, D.F.
ALTA PROTECCION INTEGRAL SEGURIDAD PRIVADA, S.A. DE C.V.	RIO DANUBIO No. 54	CUAUHTEMOC	MEXICO, D.F.
ALTIERI GAONA Y HOOPER, S.C.	ENRIQUE REBSAMEN No. 740	COL. DEL VALLE	MEXICO, D.F.
AMERICAN BOOK STORE, S.A. DE C.V.	BOLIVAR No. 23	COL. CENTRO	MEXICO, D.F.
AMYCO, S.A. DE CV.	CAROLINA No. 98 INT. 201	COL. NAPOLES	MEXICO, D.F.
ARREGLOS Y TRANSFORMACIONES DE ROPA, S.A. DE C.V.	PACHUCA No. 65 P. HOUSE	COL. CONDESA	MEXICO, D.F.
ARTMEX VIAJES, S.A. DE C.V.	CUMBRES DE MALTRATA No. 387	COL. NARVARTE	MEXICO, D.F.
ASESORIA TECNICA Y ADMINISTRATIVA GAVI, S.A. DE C.V.	BOSQUE DE CIRUELOS No. 140 PISO 11 DESPACHO	BOSQUES DE LAS LOMAS	MEXICO, D.F.
ASESORIA VEGASEO COMERCIO INTERNACIONAL S.A. DE C.V.	ORIENTE 172 No. 307 1er PISO	MOCTEZUMA 2da SECCION	MEXICO, D.F.
ASOCIACION DE AGENTES ADUANALES DEL AEROPUERTO DE MEXICO, A.C.	AV. REVOLUCION No. 1005	COL. MIXCOAC	MEXICO, D.F.
ASOCIADOS INDUSTRIALES MEXICANOS, S.A. DE C.V.	CALLE 12 No. 9	SAN PEDRO DE LOS PINOS	MEXICO D.F.
AUDIOVISUALES DE VALDES, S.A. DE C.V.	LUZ SAVIÑON No. 13-902	COL. DEL VALLE	MEXICO, D.F.
AUDIRENT, S.A. DE C.V.	FERROCARRIL DE CUERNAVACA No. 689	COL. AMPLIACION GRANADA	MEXICO, D.F.
BANCO DE MEXICO	AV. 5 DE MAYO No. 2	COL. CENTRO	MEXICO, D.F.
BANCO DEL SURESTE, S.A. DE C. V.	BLAS PASCAL No. 205	LOS MORALES, POLANCO	MEXICO, D.F.
BANCO SANTANDER MEXICANO, S.A. F/112258	PASEO DE LA REFORMA No. 211 PISO 15	COL. CUAUHTEMOC	MEXICO, D.F.
BERTIKA, S. A. DE C. V.	DOLORES JIMENEZ MURO No. 10	PERIODISTA	MEXICO, D.F.
BETTA SISTEMAS ACUSTICOS S.A. DE C.V.	PROLONGACION MANUEL ACUÑA No.142	SAN FRANCISCO TETECALA	MEXICO, D.F.
BLINDAJES MEXICANOS, S.A. DE C.V.	CALZADA DE LA VIGA NO. 219	COL. SAN JOSE JAJALPA	EDO. DE MEX
BRAVER DUFFY Y SANCHO, S.C.	GUTY CARDENAS No. 121-402	GUADALUPE INN	MEXICO, D.F.
BUFETE JURIDICO MOISES CHILCHOA ESQUIVEL, GUERRERO Y ASOCIADOS, S.C.	GUANABANA No. 130	COL. NUEVA SANTA MARIA	MEXICO, D.F.
BUFETE RODRIGUEZ MARQUEZ, S.C.	AV. INSURGENTES SUR No. 4126 DESPACHO 301	COL. TLALPAN	MEXICO, D.F.
BUFFINGTON'S DE MEXICO, S.A. DE C.V.	JOSE MARIA RICO No. 317	COL. DEL VALLE	MEXICO, D.F.
BURO DE COBRANZA ACTIVA, S.A. DE C.V.	DURANGO No. 245 PISO 13 DESPACHO 1301	COL. ROMA	MEXICO, D.F.
BURO DE DISEÑO, S.A. DE C.V.	CORDOBA No. 67-4	COL. ROMA	MEXICO, D.F.
BYM CONSULTORIA PROFESIONAL, S.C.	GEORGIA No. 98	NAPOLES	MEXICO, D.F.
C/PRODUCCIONES, S.A. DE C.V.	ETLA No. 15	COL. HIPODROMO CONDESA	MEXICO, D.F.
CARMINA CISNEROS, S. A. DE C. V.	AV. EXTREMADURA No. 20	EXTREMADURA INSURGENTES	MEXICO, D.F.
CARMONA Y ASOCIADOS, S.C.	BAHIA DE MORLACO No. 82	VERONICA ANZURES	MEXICO, D.F.
CARVAJAL S.A. DE C.V.	AV. DE LOS ANGELES No. 303	SAN MARTIN XOCHINAHUAC	MEXICO, D.F.
CASA DE CAMBIO CATORCE, S.A. DE C.V.	PASEO DE LA REFORMA No. 122 MEZANINE, 1ER PISO	COL. JUAREZ	MEXICO, D.F.

EMPRESA	DIRECCIÓN		
CENTRAL DE SERVICIOS LOGISTICOS, S.C. DE R.L. DE C.V.	CALLE ORIENTE 162 No. 335 PISO 1	MOCTEZUMA 2DA SECCION	MEXICO, D.F.
CENTRO ESCOLAR MORELOS, A.C.	AV. MORELOS No. 665	COL. MAGDALENA MIXHUCA	MEXICO, D.F.
CENTRO MEDIX DE CIRUGIA Y CORTA ESTANCIA, S. A. DE C. V.	CALZADA DEL HUESO No. 45	EJIDO SANTA URSULA COAPA	MEXICO, D.F.
CIALTIA, S.A. DE C.V.	LAS FLORES No. 618	COL. TLACOPAC SAN ANGEL	MEXICO, D.F.
CINTAS Y TELAS ELASTICAS, S.A. DE C.V.	PONIENTE 128 No. 597	INDUSTRIAL VALLEJO	MEXICO, D.F.
CLINICAL DIAGNOSTIC'S DE EUGENIO SUE, S.A. DE C.V.	EUGENIO SUE No. 354 PISO 2	COL. POLANCO	MEXICO, D.F.
CODEX, S.A. DE C.V.	CALLE TRES No. 47 LOCAL A BIS	INDUSTRIAL NAUCALPAN	EDO. DE MEX
COLGATE PALMOLIVE, S.A. DE C.V.	PRESA LA ANGOSTURA No. 225	IRRIGACION	MEXICO, D.F.
COLUNGA HERNANDEZ Y COMPAÑIA, S.C.	AVENA No. 510	COL. GRANJAS MEXICO	MEXICO, D.F.
COMBUSTIBLES CONTROLADOS CIM, S.A. DE C.V.	AV. CONCHITA No. 3180-D	RESIDENCIAL LOMA BONITA	JALISCO
COMERCIALIZADORA FARMACEUTICA DE CHIAPAS, S.A. DE C.V.	AV. REVOLUCION No. 1355	COL. CAMPESTRE	MEXICO, D.F.
COMERCIALIZADORA FLASH DE MEXICO, S.A. DE C.V.	SENECA No. 108	COL. PALMAS POLANCO	MEXICO, D.F.
COMERCIALIZADORA PYMEZ, S.A. DE C.V.	EJE CENTRAL LAZARO CARDENAS No. 214	COL. PORTALES	MEXICO, D.F.
COMERCIALIZADORA VIZUR, S.A. DE C.V.	CARRETERA CULIACAN-VITARUTO S/N KM. 14.5	EJIDO EL PINOLE	SINALOA
COMPONENTES Y DESARROLLOS ELECTRONICOS, S.A. DE C.V.	PROLONGACION DE JADE No. 2	COL. ESTRELLA	MEXICO, D.F.
COMUNICACIONES E INFORMATICA APLICADA S.A.	SAN FRANCISCO No. 632	DEL VALLE	MEXICO, D.F.
CONSORCIO MARCH, S.A. DE C.V.	CALLE 6 DE VIVEROS DE PETEN No.29	VIVEROS DEL VALLE	EDO. DE MEX
CONSORCIO FRARMEX, S.A. DE C.V.	PASEO DE LA REFORMA No. 122, 6º PISO	JUAREZ	MEXICO, D.F.
CONSTRUCCION, MANTENIMIENTO Y SUPERVISION, S.A. DE C.V.	PATRICIO SANZ No. 1747 DESPACHO C-101	COL. DEL VALLE	MEXICO, D.F.
CONTRATISTAS DE PERSONAL S.C.	VIVEROS DE ASIS No. 303 1-B	VIVEROS DE LA LOMA	EDO. DE MEX
CONTRONES, S. DE R.L. DE C.V.	CHIHUAHUA No. 3 LOCAL 4	COL. TIZAPAN	MEXICO, D.F.
CORPORACION TELETRONIC, S. A. DE C. V.	CERRADA NIÑO FLAVIO ZAVALA No. 6	SAN JERONIMO TEPETLACALCO	EDO. DE MEX
CORPORATIVO IMAGE, S.A. DE C.V.	PASEO DE LA REFORMA No. 2405	COL. LOMAS DE REFORMA	MEXICO, D.F.
CORPORATIVO INFRA, S.A. DE C.V.	FELIX GUZMAN No. 16, 3er PISO ENTRE JOSELILLO	COL. EL PARQUE NAUCALPAN	EDO DE MEX
CORPORATIVO MPS, S.A. DE C.V.	SUR 77 No. 4339	COL. VIADUCTO PIEDAD	MEXICO, D.F.
COVARRUBIAS Y ASOCIADOS, S.C.	AV. ROMULO O'FARRIL No. 599	LAS AGUILAS	MEXICO, D.F.
CRISTALES Y VIDRIOS, S.A. DE C.V.	CAMINO VIEJO A LOS REYES No. 20-204	COL. VALLE DE LUCES	MEXICO, D.F.
CRISVISA LA VIGA, S.A. DE C.V.	CAMINO VIEJO A LOS REYES No. 20-204	COL. VALLE DE LUCES	MEXICO, D.F.
CRYOINFA, S. A. DE C. V.	FELIX GUZMAN No.16	EL PARQUE	EDO. DE MEX
DE LORENZO OF AMERICA CORP, S.A. DE C.V.	PENNSYLVANIA No. 189	NAPOLES	MEXICO, D.F.
DESPACHO J. ECHEVERRIA, S.C.	JOSE MARIA DE TERESA No. 24	COL. SAN ANGEL	MEXICO, D.F.
DESPACHOS ADUANALES CASTAÑEDA S.C.	PONIENTE 4-B	PARQUE INDUSTRIAL FONDEPORT	COLIMA
DESPACHOS ADUANALES CASTAÑEDA, S. C.	CONSTITUCION No. 359	COL. CENTRO	VERACRUZ
DESPACHOS ADUANALES CASTAÑEDA, S.C.	ORIENTE 166 No. 322	MOCTEZUMA 2DA SECCION	MEXICO, D.F.
DISTRIBUCIONES MOLINA, S.A. DE C.V.	AV. ADOLFO LOPEZ MATEOS NO 5	COL. MEXICO NUEVO	EDO DE MEX
DISTRIBUIDORA AGUILAR, ALTEA, TAURUS, ALFAGUARA S.A. DE C.V.	AV. UNIVERSIDAD NO. 767	DEL VALLE	MEXICO, D.F.
DISTRIBUIDORA CIDI, S.A. DE C.V.	RIO MISSISSIPPI No. 52, PISO 4	COL. CUAUHTEMOC	MEXICO, D.F.
DISTRIBUIDORA COMERCIAL VARSITY, S.A. DE C.V.	CUMBRES DE MALTRATA No. 387	COL. NARVARTE	MEXICO, D.F.
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ELECTRICOS, S.A. DE C.V.	MEDANOS No. 204	LAS AGUILAS	MEXICO, D.F.
DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL LINGERIE DE MEXICO, S.A. DE C.V.	EJE 3 ORIENTE No. 141-B	COL. GRANJAS SAN ANTONIO	MEXICO, D.F.
DISTRIBUIDORA KROZ, S. A. DE C. V.	CALLE 313 No. 609	NUEVA ATZCAPOTZALCO	MEXICO, D.F.
DISTRIBUIDORA PAPELERA AZTECA, S. A. DE C. V.	INSURGENTES CENTRO No. 83 Y 85	SAN RAFAEL	MEXICO, D.F.
DITESCOR, S.A DE C.V.	RIO POO No. 118	COL. CUAUHTEMOC	MEXICO, D.F.
DOMINION INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.	REVILLAGIGEDO No. 37 LOCAL H	COL. CENTRO	MEXICO, D.F.
DURATEC, S.A. DE C.V.	FELIPE ANGELES No. 52	COL. BELLAVISTA TACUBAYA	MEXICO, D.F.
ECORECICLAJES OMEGA, S.A. DE C.V.	PONIENTE 140 No. 840	COL. INDUSTRIAL VALLEJO	MEXICO, D.F.
EDEBE EDICIONES INTERNACIONALES, S.A. DE C.V.	IGNACIO MARISCAL No. 8	COL. TABACALERA	MEXICO, D.F.
EDITORIAL NUEVO MEXICO, S. A. DE C. V.	INSURGENTES SUR No. 686 M 123	DEL VALLE	MEXICO, D.F.
EDITORIAL SANTILLANA, S. A DE C. V.	AV. UNIVERSIDAD No. 767	DEL VALLE	MEXICO, D.F.
EL HUESO ARGENTINO, S. A. DE C. V.	CALZADA DEL HUESO No. 160 LOCAL 6 - C	EXHACIENDA COAPA	MEXICO, D.F.
EL PARMASO DE COYOACAN, S.A. DE C.V.	CARRILLO PUERTO No. 2	COYOACAN	MEXICO, D.F.
ELIPSIS EN ORDENADORES, S.A. DE C.V.	ROMULO O'FARRIL SR NO. 591	COL. PILARES AGUILAS	MEXICO, D.F.
EMPRESAS TAURUS, S. A. DE C. V.	ROSAS MORENO No. 4-202	SAN RAFAEL	MEXICO, D.F.
EN MEDIO SOLUCIONES INTEGRELES DE COMUNICACIÓN, S.C.	SCHILLER No. 148 PISO 4	COL. CHAPULTEPEC MORALES	MEXICO, D.F.
ENFERMERAS UNIDAS PLUS, S.A. DE C.V.	NEBRASKA No. 170	COL. NAPOLES	MEXICO, D.F.
ENGLISH TRAINING GROUP, S.A. DE C.V.	MONTECITO No. 38 LOCAL 0307010	COL. NAPOLES	MEXICO, D.F.
ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR, A.C.	MELCHOR OCAMPO No. 455	ANZURES	MEXICO, D.F.
EPOXEMEX, S.A. DE C.V.	BENITO JUAREZ No. 735	COL. SANTA MARIA AZTAHUACAN	MEXICO, D.F.
EPOXICOS Y ENDURECEDORES MEXICANOS, S.A. DE C.V.	BENITO JUAREZ No. 375-A	COL. SANTA MARIA AZTAHUACAN	MEXICO, D.F.
ERICSSON TELECOM, S.A. DE C.V.	VIA DR. GUSTAVO BAZ No. 2160	LA LOMA	EDO. DE MEX
ETAPEL S.A. DE C.V.	CALIFORNIA No. 167	PARQUE SAN ANDRES	MEXICO, D.F.
EXCELENCIA EN CONSULTORIA PROFESIONAL, S.C.	GEORGIA No. 98	COL. NAPOLES	MEXICO, D.F.
EXCELENCIA EN CONSULTORIA, S.C.	GEORGIA No. 98	COL. NAPOLES	MEXICO, D.F.
EXPOCONVENCIONES, S. A. DE C. V.	PASEO DE LA REFORMA No. 122, DESPACHO 601	JUAREZ	MEXICO, D.F.
FABRICA DE LOZA "EL ANFORA", S.A. DE C.V.	CAMINO A POZOS TELLEZ KM. 1.5	FRACC. INDUSTRIAL LA REFORMA	HIDALGO

EMPRESA	DIRECCIÓN		
FARMACIA CLINICA LONDRES, S. A.	DURANGO No. 50-B	ROMA	MEXICO, D.F.
FASHION INDUSTRIAS, S. A. DE C. V.	SAN ANTONIO ABAD No. 213	OBREERA	MEXICO, D.F.
FERRAVI, S.C.	CALLE 2 NO. 2 INT. 1	COL. ACACIAS DEL VALLE	MEXICO, D.F.
FLAME SPRAY, S.A. DE C.V.	MONTECITO No. 38, PISO 34, OFICINA 10	COL. NAPOLES	MEXICO, D.F.
FLORES DAVILA, FLORES LOZANO Y ASOCIADOS, S.C.	AV. SAN ANTONIO NO. 42 DESP. 8	COL. NAPOLES	MEXICO, D.F.
FORMA Y DISEÑO, S. A. DE C. V.	AV. HORACIO No. 1132 P.B.	POLANCO	MEXICO, D.F.
FORMAS EFICIENTES, S.A. DE C.V.	AVENIDA LOS ANGELES No. 303-1B	COL. SAN MARTIN XOCHINAHUAC	MEXICO, D.F.
FORMAS TECNICAS CONTABLES, S.A. DE C.V.	PONIENTE 128 No. 788 LOCAL A Y B	COL. INDUSTRIAL VALLEJO	MEXICO, D.F.
FRARMEX S.A. DE C.V.	PASEO DE LA REFORMA No. 122, DESPACHO 806	JUAREZ	MEXICO, D.F.
FRIGOMOVIL, S.A. DE C.V.	ANTONIO VALERIANO No. 114	COL. PATRIMONIO FAMILIAR	MEXICO, D.F.
FUTUREMEX, S.A. DE C.V.	ALDAMA No. 37	DEL CARMEN COYOACAN	MEXICO, D.F.
GALERIAS LOUIS C. MORTON, S.A. DE C.V.	MONTE ATHOS No. 179	COL. LOMAS VIRREYES	MEXICO, D.F.
GAMMA BAÑOS Y COCINAS INTEGRALES, S.A. DE C.V.	PROLONGACION MANUEL ACUÑA No. 142	COL. SAN ANDRES TETECALA	MEXICO, D.F.
GARRIDO ORIGINALES Y PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.	CULTURAS PREHISPANICAS No. 153	COL. GRANJAS SAN ANTONIO	MEXICO, D.F.
GIVAUDAN DE MEXICO, S. A. DE C. V.	AV. EJE NORTE SUR No. 11	CIVAC JIUTEPEC	CUERNAVACA
GONZALEZ DE CASTILLA ABOGADOS S.C.	RIO MARNE No. 17 5to PISO	CUAUHTEMOC	MEXICO, D.F.
GRAFICOS GAMMA, S. A.	CERRADA DR. NEVA No. 96	DOCTORES	MEXICO, D.F.
GRUPO DE COMERCIO E INDUSTRIA, S.A. DE C.V.	CANELA No.238	GRANJAS MEXICO	MEXICO, D.F.
GRUPO EMPRESARIAL ALIMENTICIO, S.A. DE C.V.	EJE CENTRAL LAZARO CARDENAS No. 555 P.H.	COL. NARVARTE	MEXICO, D.F.
GRUPO EPINET, S.A. DE C.V.	SIERRA SANTA ROSA No. 47-02	COL. REFORMA SOCIAL	MEXICO, D.F.
GRUPO INDUSTRIAL NATURISTA, S.A. DE C.V.	PROFESOR OTILIO MONTAÑO MANZANA 10-A LOTE	COL. SANTA MARIA ATZAHUACAN	MEXICO, D.F.
GRUPO KC AGENTE DE SEGUROS, S. A. DE C. V.	FRONTERA No. 5	ROMA	MEXICO, D.F.
GRUPO MC GRAW HILL, S.A. DE C.V.	PROL. PASEO DE LA REFORMA No. 1015 TORRE A	COL. DESARROLLO SANTA FE	MEXICO, D.F.
GRUPO NUTRISOL, S.A. DE C.V.	MLCHOR OCAMPO No. 212 LOCAL D	COL. CUAUHTEMOC	MEXICO, D.F.
GRUPO PANACEA, S.A. DE C.V.	RIO MISSISSIPI No. 98	COL. CUCUHTEMOC	MEXICO, D.F.
GRUPO PIPSAMEX, S.A. DE C.V.	PONIENTE 140 No. 840	COL. INDUSTRIAL VALLEJO	MEXICO, D.F.
GRUPO PTI CELULAR, S.A. DE C.V.	PASEO DE LA REFORMA No. 199 PISO 17	COL. CUAUHTEMOC	MEXICO, D.F.
HDMS SERVICES, S.A. DE C.V.	AV. 1 DE MAYO No. 228	COL. SANANDRES ATOTO	EDO DE MEX
HIPERCINCO, S.A. DE C.V.	COPILCO 75-C SECCION D	COL. COPILCO EL BAJO	MEXICO, D.F.
HIPOTECARIA MEXICO, S. A DE C. V.	JAIME BALMES No. 11, TORRE C MEZANINNE No. 8	LOS MORALES POLANCO	MEXICO, D.F.
HOSPITAL TORRE MEDICA, S.A. DE C.V.	JOSE MARIA IGLESIAS No. 21	COL. TABACALERA	MEXICO, D.F.
HUMAN RESOURCES SUPPLIERS, S. C.	PASEO DE LA REFORMA No. 250 DESP. 406	JUAREZ	MEXICO, D.F.
HUNTERS CONSULTORES, S. C.	AV. INSURGENTES NORTE No.1894-604	LINDAVISTA	MEXICO, D.F.
HYPERCOM DE MEXICO, S.A. DE C.V.	RIO SENA No. 63 P.B. Y PISO 4	COL. CUAUHTEMOC	MEXICO, D.F.
IDEAS Y SOLUCIONES EN ACTIVOS Y VALORES DE MEXICO, S.A. DE C.V.	INSURGENTES CENTRO No. 132 DESPACHO 212	COL. TABACALERA	MEXICO, D.F.
IMSA-MEX, S.A DE C.V.	PROLONGACION NEGRA MODELO No. 133	COL. INDUSTRIAL LA PERLA	EDO DE MEX
INDUSTRIAS MONTERREY, S.A. DE C.V.	NEGRA MODELO No. 133	INDUSTRIAL LA PERLA	EDO. DE MEX
INDUSTRIAS PLASTICAS EXPERTAS, S.A. DE C.V.	BLVD. MANUEL AVILA CAMACHO No. 2900 INTERIOR	COL. LOS PIRULES	EDO DE MEX
INDUSTRIAS UNIFORMA, S.A. DE C.V.	VICENTE GUERRERO No. 50	COL. SAN ANTONIO ZOMEYUCAN	EDO. DE MEX
INFODIGITAL, S. A. DE C. V.	BAHIA DEL ESPIRITU SANTO No. 125	VERONICA ANZURES	MEXICO, D.F.
INFORMATION HANDLING SERVICES, S.A. DE C.V.	TOLSTOI No. 17 PISO 4	ANZURES	MEXICO, D.F.
INGENIERIA EN REFRIGERACION Y CLIMA, S.A. DE C.V.	CALLE 5 No. 1233	AGUILERA, ATZCAPOTZALCO	MEXICO, D.F.
INGENIERIA Y DIRECCION DE PROYECTOS, S.C.	ADOLFO PRIETO No. 1238	COL. DEL VALLE	MEXICO, D.F.
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.	BOSQUE DE TABACHINES No. 44	FRACC. BOSQUES DE LAS LOMAS	MEXICO, D.F.
ISSUE GROUP MEXICO, S.A. DE C.V.	MANUEL GONZALEZ No. 588-D LOCAL P	ATLAMPA	MEXICO, D.F.
J. LOPEZ MORTON Y ASOCIADOS, S. C.	ANATOLE FRANCE No. 13	POLANCO	MEXICO, D.F.
JABONES Y PRODUCTOS ESPECIALIZADOS, S. A. DE C. V.	PRIVADA DE GALLO No. 1525	LA AURORA	GUADALAJARA
JOSE ALFREDO SANTOS ASSEO	PINO No. 307-B	COL. SANTA MARIA INSURGENTES	MEXICO, D.F.
JOSKE 'S SERVICIOS PROFESIONALES, S.A. DE C.V.	CALZADA DE TLALPAN No. 2738	COL. ESPARTACO	MEXICO, D.F.
KRYO INGENIERIA Y DESARROLLO, S. A. DE C. V.	CALLE 5 No. 1233	AGUILERA	MEXICO, D.F.
KT SERVICIOS, S.A. DE C.V.	LAGO MALAR No. 34	PENSIL SUR	MEXICO, D.F.
LELO DE LARREA S.C.	RIO MARNE No. 17 4to. PISO	CUAUHTEMOC	MEXICO, D.F.
LEO BURNETT MEXICO, S.A. DE C.V.	BOSQUE DE DURAZNOS No. 65 PISO 8	COL. BOSQUES DE LAS LOMAS	MEXICO, D.F.
LETICIA GONZALEZ HERNANDEZ	ZARAGOZA No. 18	COL. CENTRO	HIDALGO
LIBRERÍA EL ARCA, S.A. DE C.V.	PRADO NORTE No. 565	COL. LOMAS DE CHAPULTEPEC	MEXICO, D.F.
LINARES, PEREZ Y ASOCIADOS, S.C.	AV. INSURGENTES No. 1824 DESPACHO 601	COL. FLORIDA	MEXICO, D.F.
LITOGRAFICA SELENE, S.A. DE C.V.	EMILIO CARRANZA No. 371-B	COL. SAN ANDRES TETEPILCO	MEXICO, D.F.
LOGICA INDUSTRIAL S.A. DE C.V.	AV. INSURGENTES SUR No. 286 MEZZANINE	COL. ROMA	MEXICO, D.F.
LUIS DAVID FLORES AGUAYO	BENVENUTO CELLINI No. 120	ALFONSO XIII	MEXICO, D.F.
M.M.I., S.A. DE C.V.	BOLIVAR No. 34	CENTRO	MEXICO, D.F.
MADEPLA, S.A. DE C.V.	CALLE 23 DE JULIO DE 1859 No. 871	COL. LEYES DE REFORMA	MEXICO, D.F.
MALYNALI DE MEXICO, S.A. DE C.V.	JAIME BALMES No.11 EDIF.E MEZANINE 2-E	POLANCO	MEXICO, D.F.
MANAGEMENT CONSULTING, S.C.	REFORMA No.509 PISO 9 DESPACHO D	COL. CUAUHTEMOC	MEXICO, D.F.
MANPOWER, S.A. DE C.V.	MIGUEL LAURENT No. 15 BIS 2DO. PISO	DEL VALLE	MEXICO, D.F.
MANUFACTURERA MEXICANA DE PARTES DE AUTOMOVILES, S.A. DE C.V.	PONIENTE 150 No. 872	COL. INDUSTRIAL VALLEJO	MEXICO, D.F.

EMPRESA	DIRECCIÓN		
MAQUILAS TEPEJI, S.A. DE C.V.	CARRETERA A TEPEJI TULA KM. 1.5	TLAXINALCALPAN	HIDALGO
MARVAZ PRODUCCIONES COMUNICACION INTEGRAL Y MARKETING, S.C.	AV. NUEVO LEON No. 217-A DEPTO 2-A	HIPODROMO CONDESA	MEXICO, D.F.
MASCOMEX, S.A. DE C.V.	BLVD. ADOLFO RUIZ CORTINEZ No. 3642-501	COL. JARDINES DEL PEDREGAL	MEXICO, D.F.
MASTERS EN SEGURIDAD PRIVADA, S.A. DE C.V.	NUEVA YORK 280-B	NAPOLES	MEXICO, D.F.
MC GRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A. DE C. V.	CEDRO No. 512	ATLAMPA	MEXICO, D.F.
MCM SERVICIOS, S.A. DE C.V.	SIERRA CANDELA No. 111 PISO 8	COL. LOMAS DE CHAPULTEPEC	MEXICO, D.F.
MEGACABLE COMUNICACIONES DE MEXICO, S.A. DE C.V.	SIERRA CANDELA No. 111, PISO 8	COL. LOMAS DE CHAPULTEPEC	MEXICO, D.F.
MESONES TAURINOS, S.A. DE C.V.	LAGO ANDROMACO No. 17 A	COL. AMPLIACION GRANADA	MEXICO, D.F.
METAFLEX, S.A. DE C.V.	CALZADA ERMITA IZTAPALAPA No. 160	COL. EL SANTUARIO	MEXICO, D.F.
MEX TOP, S.A. DE C.V.	GENERAL MARIANO ARISTA NO. 54 BODEGA 9	ARGENTINA PONIENTE	MEXICO, D.F.
MILENIO DIARIO S.A. DE C.V.	TENNYSON No. 80-A	POLANCO	MEXICO, D.F.
MOBILIARIO URBANO SERVICIOS CORPORATIVOS, S.A. DE C.V.	PONIENTE 140 No. 649-A	COL. INDUSTRIAL VALLEJO	MEXICO, D.F.
MORENO VEGA GENARO EDUARDO	31 PONIENTE No. 715 PISO 3	INSURGENTES CHULAVISTA	PUEBLA
MORENO VEGA Y ASOCIADOS, S.C.	31 PONIENTE No. 715 PISO 3	COL. INSURGENTES BUENAVISTA	PUEBLA
NAF NAF, S.A. DE C.V.	ATENCO No. 16-B	FRACC INDUSTRIAL LA PERLA	EDO DE MEX
NAVI LUX, S.A. DE C.V.	ANTIGUO CAMINO A SAN LORENZO No. 131	COL. EL MANTO	MEXICO, D.F.
NAVI-PLASTIC, S.A. DE C.V.	CALZADA DE LA VIGA No. 680	COL. ZAPOTLA	MEXICO, D.F.
NEOCEL, S.A. DE C.V.	DANTE No. 36 INTERIOR 1104	COL. ANZURES	MEXICO, D.F.
NEON ANAHUAC, S. A. DE C. V.	LAGO ZIRAHUEN No. 58	ANAHUAC	MEXICO, D.F.
NEW ART DIGITAL, S.A. DE C.V.	ALTAVISTA No. 40	SAN ANGEL INN	MEXICO, D.F.
NIELSEN SANCHEZ NAYELI EDITH	ALLENDE No. 192	CLAVERIA	MEXICO, D.F.
NIMO STEEL S.A. DE C.V.	ALLENDE No. 192	CLAVERIA	MEXICO, D.F.
NOVEDADES MONTECARLO, S. A. DE C. V.	AVENA No. 570	GRANJAS MEXICO	MEXICO, D.F.
NUCABE ADMINISTRACIONES S.C.	ORIENTE 172 No. 307 1er PISO	MOCTEZUMA 2da SECCION	MEXICO, D.F.
NUTRIMENTOS Y COMPLEMENTOS ALIMENTICIOS, S.A. DE C.V.	PRIVADA CEYLAN No. 59-B	COL. INDUSTRIAL VALLEJO	MEXICO, D.F.
NYLEX, S.A. DE C.V.	VICENTE GUERRERO No. 50	COL. SAN ANTONIO	EDO DE MEX
OPERADORA DE LINEAS DE TRANSPORTE, S.A. DE C.V.	SINALOA No. 106 INTERIOR 102	COL. ROMA	MEXICO, D.F.
OPERADORA DE SERVICIOS NUEVO MILENIUM, S.A. DE C.V.	MONTECITO No. 38 PISO 17 OFICINA 22	COL. NAPOLES	MEXICO, D.F.
OPTICA LUX, S. A. DE C. V.	PINO No. 307 INT. 3	SANTA MARÍA INSURGENTES	MEXICO, D.F.
ORTEGA Y VIDEGARAY, S.C.	YAUTEPEC No. 12	COL. CONDESA	MEXICO, D.F.
OUT FIRE, S.A. DE C.V.	ANTONIO DE MENDOZA No. 250	COL. LOMAS VIRREYES	MEXICO, D.F.
PAHER CONSULTORES, S.A. DE C.V.	CALLE 4 No. 32-2	COL. PROGRESO NACIONAL	MEXICO, D.F.
PAPELES FORMATODO, S.A. DE C.V.	PONIENTE 140, No. 840	INDUSTRIAL VALLEJO	MEXICO, D.F.
PARQUE ARTURO MUNDET, A.C.	AV. EJERCITO NACIONAL No. 1125	IRRIGACION	MEXICO, D.F.
PARTIDO DE LA SOCIEDAD NACIONALISTA	MAGDALENA No. 117	COL. DEL VALLE	MEXICO D.F.
PEGUI, S.A. DE C.V.	AV. CONSTITUYENTES No. 383	COL. AMERICA	MEXICO, D.F.
PIERLUIGI CASTAÑEDA RICCI	SIERRA AMATEPEC No. 383	COL. LOMAS DE CHAPULTEPEC	MEXICO, D.F.
PINTURAS COMEX DE HUASTECAS, S.A. DE C.V.	GALILEO No. 20 DESPACHO 403	COL. POLANCO	MEXICO, D.F.
PLASTICOS MEXICAL, S.A. DE C.V.	MIMOSAS No. 49	COL. SANTA MARIA INSURGENTES	MEXICO, D.F.
PLUS PRINTER C.O. S.A. DE C.V.	SAN FRANCISCO No. 41	SAN FRANCISCO XICALTONGO	MEXICO, D.F.
POLYDUCTO, S.A. DE C.V.	CAMINO LA PALMA ESTACION EL AHORCADO KM. 1.5	COL. EL AHORCADO	QUERETARO
PRAXISDATA, S.A. DE C.V.	CALZADA MEXICO, XOCHIMILCO No. 5153	GUADALUPITA, TLALPAN	MEXICO, D.F.
PRECISION OPTICA, S.A.	PINO No. 307-B	COL. SANTA MARIA INSURGENTES	MEXICO, D.F.
PREVISORA DE INHUMACIONES, S.A. DE C.V.	CALLE 17 No. 168	COL. GUADALUPE PROLETARIA	MEXICO, D.F.
PROCOMEX PACHUCA, S.A. DE C.V.	GALILEO No. 20 DESPACHO 403	COL. POLANCO	MEXICO, D.F.
PRODUCTOS GIZEH DE MEXICO, S.A. DE C.V.	EUGENIO CUZIN No. 933	PARQUE IND. BELENES NORTE	JALISCO
PRODUCTOS MEDIX, S. A. DE C. V.	CALZADA DEL HUESO No. 39	EJIDO SANTA URSULA COAPA	MEXICO, D.F.
PRODYMEL, S.A. DE C.V.	AYUNTAMIENTO No. 102-B	COL. CENTRO	MEXICO, D.F.
PROFESIONISTAS EN ARQUITECTURA, DISEÑO Y CONSTRUCCION S.A. DE C.V.	FRANCISCO AGUILAR No. 22	COL. SANTIAGO ATEPETLAC	MEXICO, D.F.
PROMOCION DE VALORES Y CIENCIAS, S.C.	ACUEDUCTO RIO HONDO No. 218	COL. LOMAS VIRREYES	MEXICO, D.F.
PROMOCIONES INTERMEX. S. A. DE C. V.	GENERAL ANTONIO LEON No. 65 BIS PISO 1	SAN MIGUEL CHAPULTEPEC	MEXICO, D.F.
PROMOSAPIENS, S. A. DE C. V.	MONACO No. 307	ZACAHUITZCO	MEXICO, D.F.
PROMOTORA DE RESISTENCIA, S.A. DE C.V.	AV. AMSTERDAM No. 185	COL. HIPODROMO CONDESA	MEXICO, D.F.
PROMOTORA TEXTIL DE TEPEJI DEL RIO, S.A. DE C.V.	COLIMA No. 256	COL. ROMA	MEXICO, D.F.
PROVEEDORA DE TINTORERIAS, S.A. DE C.V.	PONIENTE 122 No. 535 BODEGA "F"	INDUSTRIAL VALLEJO	MEXICO, D.F.
PUNTO OBJETIVO, S.A. DE C.V.	AV. DE LA REPUBLICA No. 135-13	COL. TABACALERA	MEXICO, D.F.
RECURSOS Y ASESORIA, S.A. DE C.V.	AV. INSURGENTES SUR No. 286 DESPACHO 402	COL. ROMA	MEXICO, D.F.
RED POSTAL MEXICANA, S.A. DE C.V.	AV. PALMAS No. 320	COL. LOMAS DE CHAPULTEPEC	MEXICO, D.F.
REPRESENTACIONES LABIN MEXICO, S.A. DE C.V.	AV. COYOACAN No. 1530-12	COL. DEL VALLE	MEXICO, D.F.
RICHMOND PUBLISHING, S.A. DE C.V.	AV. UNIVERSIDAD No. 767	COL. DEL VALLE	MEXICO, D.F.
ROSA ISELA FUERTE CUBILLOS	AV. IGNACIO ZARAGOZA No. 1450 LOCAL A-BIS	SUB. 5-3 ISLA E COL. JUAN ESCUTIA	MEXICO, D.F.
RUIZ URQUIZA Y COMPAÑÍA, S.C.	BOSQUES DE DURAZNOS No. 127	BOSQUES DE LAS LOMAS	MEXICO, D.F.
SANTILLANA EDICIONES GENERALES, S.A. DE C.V.	AV. UNIVERSIDAD No. 767	COL. DEL VALLE	MEXICO, D.F.
SCAPACHINI Y GARRIDO ASOCIADOS, S.C.	AV. NICARAGUENSES No. 8-B	COL. LA JOYA	MEXICO, D.F.
SCIMERICAS, S.A. DE C.V.	CERRADA RIO BECERRA No. 112	COL. 8 DE AGOSTO	MEXICO, D.F.

EMPRESA	DIRECCIÓN		
SEMEX, S.A.	AV. JAVIER ROJO GOMEZ No. 514	GUADALUPE DEL MORAL	MEXICO, D.F.
SENSORMATIC ELECTRONICS S. DE R.L. DE C.V.	PROVIDENCIA No. 1258	COL. DEL VALLE	MEXICO, D.F.
SENSORMATIC, S. A. DE C. V.	PROVIDENCIA No. 1258	DEL VALLE	MEXICO, D.F.
SERVIAD, S.A. DE C.V.	BOSQUE DE DURAZNOS No. 187 1-B	COL. BOSQUES DE LAS LOMAS	MEXICO, D.F.
SERVICIO INTEGRAL DE CARGA Y LOGISTICA, S.A. DE C.V.	NORTE 33 No. 59 P.B.	COL. MOCTEZUMA 2DA SECCION	MEXICO, D.F.
SERVICIO INTEGRAL PARA OFICINA, S.A. DE C.V.	AVENIDA LOS ANGELES No. 303-1B	COL. SAN MARTIN XOCHINAHUAC	MEXICO, D.F.
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS LAJAT, S. C.	AV. SAN JOSE No. 33	SAN JUAN IXHUATEPEC	MEXICO, D.F.
SERVICIOS CORPORATIVOS DE NOMINA, S.A. DE C.V.	CALZADA DE LA VIGA No. 680	COL. ZAPOTLA	MEXICO D.F.
SERVICIOS CORPORATIVOS DIANA, S. DE R.L. DE C.V.	ARENAL No. 24 EDIFICIO NORTE	EX-HACIENDA GPE CHIMALISTAC	MEXICO, D.F.
SERVICIOS CORPORATIVOS SAYROLS, S.A. DE C.V.	DR. ERASO No. 120	COL. DOCTORES	MEXICO, D.F.
SERVICIOS DE DISEÑO DE PRODUCCION, S.C.	JOSE LANZ No. 3 DESPACHO 402	COL. ESPERANZA	MEXICO, D.F.
SERVICIOS ESPECIALIZADOS EN CONSTRUCCION Y ADMINISTRACION, S.A. DE C.V.	ORIENTE 172 No. 386	COL. MOCTEZUMA 2DA SECCION	MEXICO, D.F.
SERVICIOS ESPECIALIZADOS Y TECNOLOGIA E INFORMATICA S.A. DE C.V.	CHIAPAS No. 91	COL. ROMA	MEXICO, D.F.
SERVICIOS INTEGRALES EN ARMONIA, S. C.	AV. NUEVO LEON No. 238-402	HIPODROMO CONDESA	MEXICO, D.F.
SERVICIOS INTERNACIONALES DE COMERCIO, S.A. DE C.V.	TEYA No. 447	COL. HEROES DE PADIERNA	MEXICO, D.F.
SERVICIOS PROFESIONALES PERC, S.A. DE C.V.	AV. SAN ANDRES ATOTO No. 11 A PISO 2	COL. SAN ANDRES ATOTO	EDO. DE MEX
SERVICIOS QUIEN ES QUIEN, S.A. DE C.V.	AV. DE LOS BOSQUES No. 1506, LOCAL B-9	COL. TECAMACHALCO	EDO DE MEX
SERVICIOS TECNICOS DE COBRANZA, S.A. DE C.V.	BENJAMIN FRANKLIN No.98, 4º PISO	COL. ESCANDON	MEXICO, D.F.
SERVINAVI, S.A. DE C.V.	CALZADA DE LA VIGA No. 680	COL. ZAPOTLA	MEXICO, D.F.
SERVYACER S.A. DE C.V.	PRIMAVERA No. 106	TACUBA	MEXICO, D.F.
SHARP ELECTRONICS CORPORATION	JOSE ANTONIO TORRE No. 694	AMPLIACION ASTURIAS	MEXICO, D.F.
SHOWCASE PUBLICIDAD S.A. DE C.V.	CALZADA DE LAS BRUJAS No. 1	COL. EXHACIENDA COAPA	MEXICO, D.F.
SISTEMAS AUTOMOTRICES Y DE POTENCIA S.A. DE C.V.	TABACHINES No 2	FLORESTA	EDO. DE MEX
SISTEMAS DE CONTROL INDUSTRIAL S.A. DE C.V.	TAJIN No. 10	NARVARTE	MEXICO, D.F.
SODEXHO SERVICIOS OPERATIVOS, S.A. DE C.V.	PASEO DE LA REFORMA No. 155 PISO 3 LOCAL A Y B	COL. LOMAS DE CHAPULTEPEC	MEXICO, D.F.
SOLUCIONES AVANZADAS DE IMPRESIÓN, S.A. DE C.V.	ACAPULCO No. 62 2DO PISO	COL. ROMA	MEXICO, D.F.
STEEL EXPORT, S.A. DE C.V.	AV. JUAN DE DIOS BATIZ No. 411-402	COL. AMPLIACION LINDAVISTA	MEXICO D.F.
STMICROELECTRONICS INC	INSURGENTES SUR No. 2376, DESPACHO 604	CHIMALISTAC	MEXICO, D.F.
TALLERES ESTRELLA, S.A. DE C.V.	AV. FILIBERTO GOMEZ No. 156	COL. GUADALUPE	EDO DE MEX
TARSA, S.A. DE C.V.	CALLE LUCAS ALEMAN No. 33	OBREERA	MEXICO, D.F.
TECNOLOGIA & CONTACTO, S.A. DE C.V.	ARTEMIO DEL VALLE ARIZPE No. 18 PISO 10	COL. DEL VALLE	MEXICO, D.F.
TECNOLOGIA MEDICA INTERAMERICANA, S.A. DE C.V.	ANDALUCIA No. 25	COL. ALAMOS	MEXICO, D.F.
TECNOLOGIA PARA RESPALDO DIGITAL DE DATOS Y DOCUMENTOS S.A. DE C.V.	AV. CUAUTEMOC No. 752 SUR	ZONA NORTE	MONTERREY
TECNOLOGICO DE ESTUDIOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS, S.C.	VIADUCTO MIGUEL ALEMAN No. 255	COL ROMA SUR	MEXICO, D.F.
TELECENTINEL, S.A. DE C.V.	PRESA SALINILLAS No. 370, PISO 10, INTERIOR 1001	COL. IRRIGACION	MEXICO, D.F.
TELESENTINEL DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PRESA SALINILLAS No. 370 PISO 10 INT.1001	COL. IRRIGACION	MEXICO, D.F.
TEMM, S.A. DE C.V.	ATLACOMULCO No. 15	COL. RANCHO SAN ANDRES ATOTO	EDO DE MEX
TEXAS INSTRUMENTS DE MEXICO, S. A. DE C. V.	MONTECITOS No. 38, 34º PISO, OFC. 17	NAPOLES	MEXICO, D.F.
TGC INGENIERIA, S.A. DE C.V.	ADOLFO PRIETO No. 1238	COL. DEL VALLE	MEXICO, D.F.
TOKAI DE MEXICO S.A. DE C.V.	RIO PO0 No. 115	CUAUTEMOC	MEXICO, D.F.
UHTHOFF GOMEZ VEGA Y UHTHOFF, S.C.	HAMBURGO No. 260	COL. JUAREZ	MEXICO, D.F.
UNIFORMES LA PROVIDENCIA S.A. DE C.V.	GENERAL ARISTA NO. 111	ARGENTINA PONIENTE	MEXICO, D.F.
UNION DE GRANDES MARCAS, S.A. DE C.V.	AV. 16 DE SEPTIEMBRE No. 385	COL. SAN LORENZO TLALPENANGO	MEXICO, D.F.
UNIPHARM DE MEXICO, S. A. DE C. V.	KELVIN No. 27 3er. PISO	ANZURES	MEXICO, D.F.
VERSATO, S.A. DE C.V.	CONTRALORIA No. 42	FEDERAL	MEXICO, D.F.
VICTORIA DEL COMERCIO, S.A. DE C.V.	REPUBLICA DE BOLIVIA No. 2 INTERIOR 5	COL. CENTRO	MEXICO, D.F.
VIZCARNES DE NUEVO LEON, S.A. DE C.V.	LIBRAMIENTO NOROESTE KM. 25-D	ESCOBEDO	MONTERREY
VIZCARNES, S. A. DE C. V.	CARRETERA TIJUANA KM. 13.5	POBLADO LA ROSITA	BAJA CALIFORNIA
VOX DE MEXICO, S. A. DE C. V.	RIO ELBA No. 10 - 302	CUAUTEMOC	MEXICO, D.F.

Como podemos ver, el número de empresas con un servicio de *outsourcing* es elevado como lo muestra la cantidad de clientes que maneja una sola de las empresas a las cuales tenemos acceso a los registros, demostrando que esta forma de trabajar no es algo que no sea rentable para ambas partes y como se mencionó anteriormente esto es a nivel regional por lo que la mayoría de estas empresas contratantes están en el Distrito Federal; ahora que si esto lo aplicamos a nivel nacional el número de prestadoras y contratantes se elevaría en forma significativa.

3. EJEMPLO DE UN CONTRATO DE *OUTSORCING*

El caso práctico que analizaremos es el de una empresa dedicada a la cobranza que por políticas de la misma no nombraremos pero nos referiremos a ella como **CLIENTE** esta se creo en abril de 1993, dedicándose a la cobranza extrajudicial de cartera vencida de diversos bancos así como de créditos otorgados por tiendas departamentales y cualquier saldo vencido que tenga por la prestación de servicios las personas físicas como puede ser el servicio telefónico, el servicio de televisión de paga etc., y en ultimas fechas al cobro otorgado por el **INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO PARA LA VIVIENDA DE LOS TRABAJADORES (INFONAVIT)**.

La empresa prestadora del servicio es una de las empresas que proporcionó la información de su cartera de clientes por lo cual la denominaremos **LA PRESTADORA**, el servicio de outsourcing prestado es el de la administración de nomina y lo describimos de la siguiente manera:

Todos los trabajadores que prestan sus servicios para EL CLIENTE a nivel operativo son contratados por LA PRESTADORA liberando así a EL CLIENTE de las obligaciones legales para los trabajadores (pago de salarios, aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, liquidación, seguridad social, afore, etc.) asumiendo la responsabilidad LA PRESTADORA la cual es en términos legales patrón de los trabajadores, el pago de salarios se hace de forma quincenal por lo tanto EL CLIENTE esta en la obligación de proporcionar en el mismo periodo de tiempo las incidencias que se presentaron en la quincena para que LA PRESTADORA elabore el pago correspondiente a cada uno de los trabajadores haciendo notar si existe algún pago o descuento extraordinario para aplicar en el pago como pueden ser faltas o tiempo extra, así como, el personal que presenta su renuncia para hacer el pago oportuno de su finiquito, todo esto queda acentado en un contrato de prestación de servicios que celebran ambas partes y que a continuación mostramos como ejemplo.

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES QUE CELEBRAN POR UNA PARTE “XXX, S. A. DE C. V.”, A QUIEN SE LE DENOMINARA “EL CLIENTE”, Y POR LA OTRA “YYY, S. A. DE C. V.” A QUIEN SE DENOMINARA “LA PRESTADORA”, DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS

DECLARACIONES

I.- Declara El Cliente:

a) Ser una empresa legalmente constituida, de acuerdo con las leyes del país, y con domicilio social en

b) Estar representada en este contrato por el _____, quien tiene facultades suficientes para obligarse a nombre de El Cliente, como se hace constar en la escritura publica No. _____, dando Fe el Notario Público No. _____ del D.F., Lic. _____, con fecha _____ de 1993, e inscrita en el Registro Público de Comercio, con el folio _____.

II.- Declara La Prestadora:

a) Ser una empresa mexicana, constituida conforme a las leyes del país, como se hace constar en la Escritura Publica No. _____, dando Fe el Notario Publico No. _____ del D.F., Lic _____, con _____ de 2002, e inscrita en el Registro Público de Comercio, con el folio _____

b) Que su actividad preponderante es la prestación de todo tipo de servicios administrativos, de reclutamiento y selección de personal, así como la administración de nomina y contratación de personal eventual para empresas nacionales y extranjeras.

c) Tener su domicilio social en

d) Estar representada en este contrato por el Sr. _____, quien tiene facultades para obligarse a nombre de la prestadora, como se hace constar en la escritura publica que se menciona en el inciso a) de la declaración II.

III.- El objeto

EL objeto de este contrato será proporcionar al El Cliente, (bajo la responsabilidad absoluta de La Prestadora) los servicios de personal que ésta requiera, bajo el concepto de administración de nómina, para sus oficinas, plantas, sucursales, centros de trabajo, etc., con que El Cliente cuenta, y que se precisan en los respectivos anexos que forman parte integrante de este contrato, mismos que deberán ser firmados por ambas partes.

CLÁUSULAS

PRIMERA.- La Prestadora se compromete y se obliga a contratar el servicio de personal que sea requerido por El Cliente para sus diferentes funciones y departamentos, mediante anexos en los que se especifiquen los requisitos que dicho personal debe llenar, tales como nombre, cargo, sueldo mensual, área para la cual se le requiere, especificando su labor claramente, etc., anexos que forman parte integrante de este contrato y deberán estar firmados por ambas partes.

SEGUNDA.- La Prestadora contratará al personal que de acuerdo a los anexos sea solicitado por El Cliente, en la inteligencia de que sólo existirá relación de trabajo con La Prestadora y el personal que ésta contrate, por la que La Prestadora se hace responsable de todas las obligaciones legales que pudieran derivarse de las relaciones de trabajo que tenga con los trabajadores empleados o personal que esta contrate.

TERCERA.- El personal requerido por El Cliente, celebrará con La Prestadora, contrato individual de trabajo, ya sea para obra o tiempo determinado o por tiempo indefinido, estando sometido a lo que establezca La Prestadora, a fin de cumplir satisfactoriamente con las pruebas y exámenes que El Cliente determine.

CUARTA.- La Prestadora se compromete a cubrir a todo el personal que contrate para prestar servicios a El Cliente, todas las prestaciones y derechos que corresponden, en los términos previstos por la Ley Federal de Trabajo, la Ley de Seguro Social, la Ley y Reglamentos del INFONAVIT.

QUINTA.- El Cliente proporcionará a La Prestadora, las herramientas y materiales que su personal requiera para el desarrollo de sus labores.

SEXTA.- El Cliente y La Prestadora convienen que el personal que contrate YYY, S.A. DE C.V. para prestar sus servicios para XXX, S.A. DE C.V., no podrá ser removido o retirado, sin que medie petición escrita en ese sentido por El Cliente, o que tal persona haya incurrido en las causas de rescisión de su respectiva relación de trabajo sin responsabilidad

para su único patrón YYY, S.A. DE C.V., o en los casos de terminación de la relación de trabajo, cuando se trate de contratos para obra o tiempo determinado.

SÉPTIMA.- La Prestadora, YYY, S. A. de C.V., en su calidad de patrón será exclusivamente responsable de la totalidad de las obligaciones laborales que surjan ó llegaren a surgir en el futuro de las relaciones existentes con su personal, tales como salarios, primas de vacaciones y de antigüedad, pago de vacaciones, indemnizaciones ú otras según lo establecen las Leyes Federal del Trabajo, del Instituto Mexicano del Seguro Social, del Instituto del Fondo de la Vivienda para los Trabajadores y demás ordenamientos aplicables. En ningún caso y bajo ninguna circunstancia podrá considerarse a El Cliente, XXX, S. A. de C. V. como el patrón directo ó sustituto del personal contratado por La Prestadora por lo que La Prestadora se obliga a hacerse responsable de todas las reclamaciones individuales ó colectivas que por cualquier razón puedan presentar sus trabajadores, así como las sanciones que pudieran imponerles las autoridades administrativas ó judiciales del Trabajo. La Prestadora se obliga a sacar en paz y a salvo a El Cliente frente a toda reclamación, demanda, litigio ó sanción que su personal ó cualquier autoridad pretendiese fincar ó entablar en perjuicio de El Cliente, a consecuencia de la citada relación laboral. Asimismo, la celebración del presente contrato no constituye ni debe interpretarse en ningún momento ningún tipo de relación laboral ó de subordinación entre las partes.

OCTAVA.- En el supuesto de que El Cliente llegara a necesitar, como personal propio, a cualquier elemento o personal que hubiere sido proporcionado por La Prestadora, podrá hacerlo previa autorización de La Prestadora, quedando esta última libre de cualquier responsabilidad frente al personal contratado por El Cliente a partir de la contratación directa de El Cliente.

NOVENA.- Quincenalmente, La Prestadora presentará a El Cliente una factura que cumpla con todos los requisitos establecidos y que ira acompañada por un anexo en el cual se desglosa el personal, sueldo, días trabajados, cargas laborales, así como el importe de la prestación del servicio, que en este caso quedo establecido en el 8.5%³ del importe total de todos los conceptos antes mencionados. Se agregara el IVA correspondiente. Dicha factura deberá ser liquidada por lo menos cuarenta y ocho horas previas al día de pago de la nomina.

DECIMA.- El importe de las cargas laborales, compuestas por las cuotas enteradas al IMSS, SAR, INFONAVIT e ISN representa el 29% para el personal con sueldo superiores a dos mil pesos mensuales, y de aproximadamente el 39% (ya que se factura el real) para

³ Quedará establecido en ese porcentaje basados en el número de empleados y sueldos quedando sujeta la tasa que se menciona a revisión a la variación de cualquiera de los dos factores en los cuales se basaron para fijar dicho porcentaje.

los trabajadores con ingresos inferiores. Estos porcentajes podrán ser modificados previo acuerdo escrito con El Cliente si existieran variaciones que se formalicen por la Ley del Seguro Social, INFONAVIT, SAR, etc.

DECIMA PRIMERA.- La duración del presente contrato de Prestación de Servicios Profesionales es por un año, a partir de la fecha en que sea firmado; debiendo revisarse para actualizarse al vencimiento.

DECIMA SEGUNDA.- Será causa de rescisión de este contrato, que alguna de las partes viole cualquiera de las cláusulas estipuladas en el mismo, además de las señaladas en la Ley de la Materia.

DECIMA TERCERA.- Para la interpretación y cumplimiento de este contrato, ambas partes se comprometen a solucionar las desavenencias en la mejor forma posible; en caso contrario, desde ese momento se someten a la jurisdicción y competencia de los Tribunales del Distrito Federal, teniéndose por señalados para tales efectos los domicilios antes indicados, renunciando desde luego a cualquier fuero que pudiera corresponderles.

SE FIRMA EL PRESENTE CONTRATO EN TRES COPIAS, EN LA CIUDAD DE MÉXICO, DISTRITO FEDERAL,

“EL CLIENTE”

XXX, S.A. DE C.V.

“LA PRESTADORA”

YYY, S.A. DE C.V.

TESTIGO

TESTIGO

Con la información recibida LA PRESTADORA elabora un listado detallando todos los pagos hechos a los trabajadores, con el cual elabora la factura que enviará a EL CLIENTE para su revisión y pago. En este listado se menciona a cada uno de los trabajadores, el número de empleado para control interno de LA PRESTADORA, fecha de ingreso, sueldo mensual, días facturados, el sueldo que se pagará al trabajador, cargas patronales, el monto de honorarios por el servicio y el total.

Este listado se aprecia de manera esquemática en el cuadro Nr.5 incorporado en la parte final de este trabajo.

En el listado podemos notar el importe que es registrado como cargas patronales, que es del 29% se cobra este porcentaje por que según el representante de LA PRESTADORA es un porcentaje muy aproximado al que esta paga en las diversas obligaciones legales como impuestos, seguro social, infonavit y afore que genera el tener a los trabajadores en su nomina, este puede variar según las prestaciones que tenga el trabajador, el porcentaje cobrado como honorarios fue acordado entre las dos empresas y es variable según el numero de empleados y sueldos de los mismos en este ejemplo se fijo el 8.5% de mutuo acuerdo.

Por información proporcionada por EL CLIENTE sabemos que cuenta con varias empresas prestadoras de servicios de *outsourcing* para la administración de personal, limpieza, seguridad, contabilidad y uno mas de mantenimiento a sus equipos de computo.

En base a el numero de empresas que le prestan servicio a EL CLIENTE una de las principales ventajas de esta, es que no le es necesario contar con una plantilla extensa de trabajadores, puesto que aunque en sus instalaciones siempre hay un gran numero de personas muy pocas son las que realmente pertenecen a ella, esto aumenta la productividad de cada empleado o directivo puesto que no tiene que preocuparse por cosas como pago de impuestos, liquidaciones del IMSS, reclutamiento y administración o incluso el mantenimiento de sus equipos de computo, pues existe alguin que se encarga de estas actividades y el solo se preocupara por la actividad primordial de la empresa, que en este caso es la cobranza.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El *outsourcing* se refiere al hecho de que empresas externas desarrollen actividades no sustantivas para una organización, de esta manera pueden centrarse en lo que mejor saben hacer. Ejemplos de *outsourcing* son las empresas de limpieza de oficinas e industrias, las de servicios de sistemas informáticos, así como las que se hacen cargo del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para otras empresas u organizaciones, etcétera.
- Entre las ventajas del *outsourcing* se podrían señalar la reducción de costos, menores relaciones laborales y mayor capacidad de adaptación al cliente ya que evita inversiones en áreas no estratégicas.
- El *outsourcing* se lo 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, cooperan para poder compartir un mismo ideal, el servir al cliente y el obtener un mayor beneficio o utilidad.
- En México, por la legislación laboral que existe en el país, es común encontrar en empresas grandes el *outsourcing* en el área de contratos al personal.
- Con el caso práctico notamos las ventajas que pueden obtener las dos empresas pues en el caso de EL CLIENTE descubrimos que no cuenta con una plantilla extensa de trabajadores por lo cual no tiene un departamento de nóminas o seguro social el cual le restaría eficiencia a su labor primordial; también notamos que EL CLIENTE mantiene varias empresas prestadoras de *outsourcing* que le facilitan la labor de pago de impuestos pues tiene contratado un despacho de contadores que se encargan de ellos.
- En el caso de LA PRESTADORA. el beneficio que obtiene es el monto cobrado únicamente por honorarios que en el caso de EL CLIENTE es considerable y también nos enteramos que no es a la única empresa que le proporciona el servicio de *outsourcing*.
- Otra ventaja que se observa en LA PRESTADORA es que ella traslada los costos de legales de mantener una planilla extensa de trabajadores a cada una de las empresas que le presta el servicio de *outsourcing* en el rubro nombrado como cargas patronales.
- Consideramos que el *outsourcing* contribuye a la creación de empleos pues el contratante puede hacer una selección de las prestaciones que puede ofrecer al

personal contratado bajo esta modalidad y que por lo regular son únicamente las prestaciones exigibles por ley reduciendo los costos de operación y pudiendo así aumentar el número de personal empleado.

- También consideramos que la desventaja más notable de este tipo de servicio la tiene el trabajador pues por lo general los empleados contratados bajo este sistema son temporales o son contratados bajo un régimen de contratos determinados por lo cual no generan antigüedad y si las empresas contratantes de estos servicios tienen mayores prestaciones a sus empleados directos los contratados por outsourcing no gozan de estas.

RECOMENDACIONES

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

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

BIBLIOGRAFIA

- Antonio Romero "OUTSOURCING" Administración de Empresas Universidad Rafael Belloso Chacin.
- Hammer, M. Y J. Champy. (1994). Reingeniería. Editorial Norma, Bogotá. 226p.
- Harvard Business Review. November- December 1992. Strategic Sourcing: To Make or Not To Make
- Hendry, John; "El costo oculto del outsourcing", revista Gestión, vol.1 n°2, 1996, Buenos Aires.
- Ley Federal del Trabajo, Ultima Reforma DOF 17-01-2006
- Mintzberg, H y J.B. Quinn. (1993). Honda Motor Co. The Estrategy Process, Printhece Hall, New Jersey.
- Porter, Michael E. (1998). Ventaja Competitiva. Cración y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA, México. 545p
- Pardo Vargas, Fernando. (1998). Outsourcing: la nueva relación cliente proveedor. Cinseyt, Lima, Perú.
- Rothery, Brian y Ian Robertson, "OUTSOURCING". La subcontratación. Editora Limusa, 2da edición, 1997.

ARTICULOS ELECTRÓNICOS CONSULTADOS

- <http://www.outsourcing-faq.com/html>
- <http://www.todolaburo.com>
- www.firmbuilder.com. Outsourcing – Firmbuilder.com: Outsourcing Strategy: Managing Strategic Risk
- <http://alumnos.itam.mx>
- www.findarticles.com: Keys to developing an effective outsourcing strategy
- www.firmbuilder.com. Outsourcing – Firmbuilder.com: Outsourcing impacts both The customer Chain and the Supply Chain
- www.firmbuilder.com. Outsourcing – Firmbuilder.com: Outsourcing helps frims to focus on core competencies
- http://www.geocites.com/altuve.geo/edu/outaourcing_faq.html
- <http://www.canacindra.org.mex/canacindra/serv/mbol.htm>
- www.findarticles.com: Time and Cost push outsourcing boom
- www.findarticles.com: The ABCs of outsourcing.
- www.findarticles.com: Leading Laterally in Company Outsourcing
- www.firmbuilder.com. Outsourcing – Firmbuilder.com: Reengineering or Outsourcing?
- <http://es.country.csc.com/es/mcs/mcs33/>
- <http://www.amanet.org/index.htm>
- <http://www.eds.com/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Subcontrataci%C3%B3n>

ANEXO 1

SR. RODRIGO PALACIOS VERNA
NISSAN

No.	Nombre	No. Nom.	Fecha de Ingreso	Sueldo Mensual Actual	Dias Fact.	Sueldo Quincenal	Cargas Patronales 29%	Subtotal	Honorarios Admon. Nom. 8.5%	Total
1	ALVA MARTINEZ HECTOR MIGUEL	9644	31-Ene-07	\$ 3,000.00	15.00	\$1,500.00	\$435.00	\$1,935.00	\$164.48	\$2,099.48
2	ALVAREZ RUIZ ARELI BERENICE	8938	20-Sep-06	\$ 3,500.00	15.00	\$1,750.00	\$507.50	\$2,257.50	\$191.89	\$2,449.39
3	AQUINO TOLEDO JOSE LUIS	9034	12-Oct-06	\$ 3,500.00	15.00	\$1,750.00	\$507.50	\$2,257.50	\$191.89	\$2,449.39
4	ARELLANO LOPEZ ABEL	9209	27-Oct-06	\$ 3,000.00	15.00	\$1,500.00	\$435.00	\$1,935.00	\$164.48	\$2,099.48
5	ARELLANO LOPEZ OMAR	4471	27-May-04	\$ 6,000.00	15.00	\$3,000.00	\$870.00	\$3,870.00	\$328.95	\$4,198.95
6	ARENAS OCHOA SUSANA	8884	25-Sep-06	\$ 3,500.00	15.00	\$1,750.00	\$507.50	\$2,257.50	\$191.89	\$2,449.39
7	ARREOLA VENTURA ALEJANDRA YADIRA	7613	19-Dic-05	\$ 3,500.00	15.00	\$1,750.00	\$507.50	\$2,257.50	\$191.89	\$2,449.39
8	AVILA BAUTISTA MARIA NERI	7978	26-Abr-06	\$ 3,500.00	15.00	\$1,750.00	\$507.50	\$2,257.50	\$191.89	\$2,449.39
9	AVILA HERNANDEZ CLAUDIA	7043	29-Jul-05	\$ 6,000.00	15.00	\$3,000.00	\$870.00	\$3,870.00	\$328.95	\$4,198.95
10	AYALA AGUILAR EDIT AURORA	9214	25-Oct-06	\$ 3,500.00	15.00	\$1,750.00	\$507.50	\$2,257.50	\$191.89	\$2,449.39
11	BECERRA HERNANDEZ GABRIELA SARAI	8319	01-Jul-06	\$ 3,675.00	15.00	\$1,838.00	\$533.02	\$2,371.02	\$201.54	\$2,572.56
12	CASTELLON VENTURA GRISELDA	7066	03-Ago-05	\$ 3,500.00	15.00	\$1,750.00	\$507.50	\$2,257.50	\$191.89	\$2,449.39
13	ESTEVEZ MEDINA CLAUDIA IVETH	9099	11-Oct-06	\$ 3,500.00	15.00	\$1,750.00	\$507.50	\$2,257.50	\$191.89	\$2,449.39
14	FAJARDO LOPEZ JORGE ALBERTO	6415	13-Sep-06	\$ 3,500.00	15.00	\$1,750.00	\$507.50	\$2,257.50	\$191.89	\$2,449.39
15	GONZALEZ PEREZ MARIA DEL SOCORRO	6231	24-Ene-05	\$ 6,000.00	15.00	\$3,000.00	\$870.00	\$3,870.00	\$328.95	\$4,198.95
16	HERNANDEZ RUIZ SANDY NOHEMI	8878	21-Sep-06	\$ 3,500.00	15.00	\$1,750.00	\$507.50	\$2,257.50	\$191.89	\$2,449.39
17	JIMENEZ MORENO ELSA YARETH	9642	31-Ene-07	\$ 3,000.00	15.00	\$1,500.00	\$435.00	\$1,935.00	\$164.48	\$2,099.48
18	MOLINA YEBRA RICARDO	7280	31-Ene-07	\$ 3,000.00	15.00	\$1,500.00	\$435.00	\$1,935.00	\$164.48	\$2,099.48
19	PALACIOS VERNA RODRIGO JESUS	3947	25-May-00	\$ 8,500.00	15.00	\$4,250.00	\$1,232.50	\$5,482.50	\$466.01	\$5,948.51
20	RAMIREZ JOYA BERENICE	8887	10-Sep-06	\$ 3,500.00	15.00	\$1,750.00	\$507.50	\$2,257.50	\$191.89	\$2,449.39
21	RAMOS GARCIA MARIA LETICIA	7225	24-Ago-05	\$ 3,675.00	0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
22	RODRIGUEZ BENITEZ CESAR	8079	11-Oct-06	\$ 3,500.00	15.00	\$1,750.00	\$507.50	\$2,257.50	\$191.89	\$2,449.39
23	SANTOS VICENTE VICTOR HUGO	3436	24-Jul-03	\$ 6,300.00	15.00	\$3,150.00	\$913.50	\$4,063.50	\$345.40	\$4,408.90
24	TAPIA VIZCAYA GERARDO ISRAEL	9896	24-Ene-07	\$ 3,000.00	38.00	\$3,800.00	\$1,102.00	\$4,902.00	\$416.67	\$5,318.67
25	TORRES PAGUIA SERGIO ERNESTO SHELIM	9825	31-Ene-07	\$ 3,000.00	31.00	\$3,100.00	\$899.00	\$3,999.00	\$339.92	\$4,338.92
26	TRUJANO HUERTA MIRIAM LUCERO	7316	21-Sep-05	\$ 3,675.00	15.00	\$1,838.00	\$533.02	\$2,371.02	\$201.54	\$2,572.56
27	VEGA DIAZ NATALY MARIBEL	8157	10-Jun-06	\$ 3,500.00	15.00	\$1,750.00	\$507.50	\$2,257.50	\$191.89	\$2,449.39
28	ZAVALA GARCIA LUIS ALBERTO	9890	08-Feb-07	\$ 3,000.00	23.00	\$2,300.00	\$667.00	\$2,967.00	\$252.20	\$3,219.20
TOTAL						\$58,026.00	\$16,827.54	\$74,853.54	\$6,362.55	\$81,216.09

* Nota: Los nombres, sueldos y puestos en esta tabla son ficticios ya que se utilizan unicamente en forma ilustrativa