



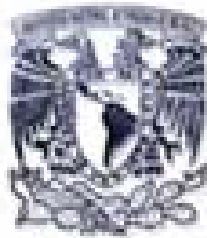
# **OUTSOURCING: UN CASO DE NÓMINAS EN MÉXICO.**

## **T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ECONOMÍA**

**PRESENTA:**

**ALMA DELIA NEYRA VÁZQUEZ**



**DIRECTOR DE TESIS: DOCTOR GENARO SÁNCHEZ BARAJAS**

**MÉXICO, D.F.**

**JUNIO 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.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS, A MI FAMILIA Y AMIGOS**

Le doy gracias a Dios, por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi carrera.

Le doy gracias a mi Familia: a mis padres María Trinidad y Mario, quienes por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones me guiaron sobre el camino de la educación. Mamá, entendí desde hace mucho tiempo, porque me obligabas a estudiar, a terminar mi tarea antes de salir a jugar o ver la tele y muchas cosas mas que podría mencionar. Gracias a mis hermanos Gabriel y Karina, que estuvieron conmigo en las buenas y en las malas, sus consejos, su apoyo y sobre todo su cariño me dieron la fuerza para seguir adelante.

Le doy gracias a mis amigos, por apoyarme, por sus consejos y por estar conmigo incondicionalmente.

# INDICE

INTRODUCCION.....	5
1. PROLOGO.....	5
2. OBJETIVOS.....	6
3. HIPOTESIS.....	7
CAPITULO 1 “OUTSOURCING EN MÉXICO”.....	8
1.1 ¿Qué es el Outsourcing?.....	9
1.2 Outsourcing como Herramienta de Trabajo.....	10
1.3 Tipos y servicios de Outsourcing:.....	11
1.4 Outsourcing en México.....	13
CAPITULO 2 “OUTSOURCING COMO ESTRATÉGIA DE NEGOCIOS”...	16
2.1 Primera estrategia: Delegación de Responsabilidades.....	18
2.2 Segunda Estrategia: Tener y Contar con Acceso a capacidades de primera clase.....	19
2.3 Tercera estrategia: Acelerar los beneficios de la Reingeniería.....	22
2.4 Cuarta estrategia: Compartir Riesgos.....	22
2.5 Quinta estrategia: Obtener recursos gratuitos para otros propósitos....	23
2.6 Sexta estrategia: Tener disponibilidad de fondos de capital.....	24
2.7 Octava estrategia: Reducir y controlar los costos operativos.....	25
2.8 Derivado de lo anterior, dentro de la estrategia de contratar un Outsourcing se pueden encontrar las siguientes aptitudes para lograr el éxito....	25
2.9 Ventajas y Desventajas.....	27

CAPITULO 3 “CONSULTORÍA BUSINESS PROCESS OUTSOURCING”.31

3.1 BPO NÓMINAS.....	39
3.2. Proyecto “Dulces S.A. de C.V.” .....	40
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIORAFIA.....	68
GLOSARIO.....	70

# INTRODUCCION

## **PROLOGO:**

En esta Tesina quiero presentar que el servicio de Outsourcing tiene aspectos Microeconómicos, ya que en la economía global están surgiendo integraciones de empresas grandes y diversas, que usan la fusión como una estrategia de sobrevivencia en el mundo actual. En el sector oficial, el ejemplo del primer caso actualmente lo constituye el proceso de fusión de Bancomext con Nafin. En el ámbito Microeconómico, todos los días nos enteramos que las empresas pugnan por ser competitivas y uno de los elementos para lograrlo es el uso del servicio de outsourcing, porque además de abatir costos, agiliza, simplifica y por consiguiente, reduce los tramos de autoridad administrativa para la toma de decisiones, situación que hace eficiente la administración y organización con propósitos operacionales de los módulos que integran a una empresa.

La competitividad existente entre las empresas de diversos giros hacen apreciar la administración, operación y servicios que tiene una de las otras para poder conseguir fuentes de financiamiento que les lleve al éxito con la mejor calidad, responsabilidad y técnicas que la economía actual exige para mantenerse en el mercado.

Lo que quiero plasmar en este trabajo es mi experiencia laboral y por algunas anotaciones obtenidas de estudiosos de la rama en el portal de Internet y que han sido analizadas para reflejarlas en este trabajo.

Esto es así, porque el servicio de Outsourcing es un nuevo escenario para el economista, la Facultad de Economía debería de considerar que se integre como un tema de curso opcional en el plan escolar de la carrera, pues no solo se trata de optimizar y efficientizar a la empresa, sino también hacer que cuente con soluciones de crecimiento derivadas del apoyo de herramientas de trabajo como el servicio de outsourcing que han probado su impacto favorable en la empresa.

Por consiguiente en el estudio establezco los siguientes

## **OBJETIVOS**

El principal es describir las características, el alcance y aplicación del servicio de Outsourcing en México para apoyar a mejorar la operación en las empresas para que sean más competitivas, aumenten su rentabilidad y se consoliden como unidades productivas que coadyuven al desarrollo económico y social del país logrando que se concentren en su negocio principalmente. Con este trabajo lo que intento es mostrar que se puede iniciar a cambiar el pensamiento del mexicano de que “lo mío es mío, y sólo yo sé que hacer”.

Al respecto, es conveniente decir que el outsourcing se aplica en muchas áreas de servicio, y que en este trabajo el servicio que quiero dar a conocer es el servicio de **nóminas**, sus ventajas y desventajas que representa el mismo en México. De esa forma ayudará a comprender al empresario que **no está sólo**, que puede obtener asesoramiento, contar con el respaldo de profesionistas capacitados, con una infraestructura local y tecnológica, cursos de actualización, entre otros servicios. Esto con el propósito de darle al cliente seguridad, armonía, estabilidad, tranquilidad y sobre todo que se sienta en **confianza** de dejar en manos externas una de las áreas más importantes y poderosas, con la que cuenta cualquier tamaño y complejidad de empresas en el mundo: **Recursos Humanos y Nóminas**.

Al dejar en manos de expertos una de sus principales áreas y que no es la que le da ingresos, podrá concentrarse al 100% en hacer crecer su empresa sin tener que preocuparse de aquellas áreas que no conoce muy bien.

Dentro de mis objetivos personales, es el informar que esta nueva modalidad de servicio puede apoyar en el futuro de las medianas y grandes empresas para seguir en la competencia en una economía dinámica pero fluctuante, en dónde la globalización de los mercados (Fusiones de empresas como estrategia para su colocación en el mercado actual), las organizaciones deben

dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal y por eso el Outsourcing es la mejor opción.

Por consiguiente mi objetivo general, es la realización de esta Tesina para dejar por escrito el trabajo que realizo actualmente y el que gusto por hacer. Dejar plasmado la experiencia laboral que he obtenido desde mi salida de La Facultad de Economía, y demostrar que los conocimientos obtenidos en esta escuela me han ayudado a ser una mejor persona y profesional, aplicando la integridad, el compromiso y la lealtad a los demás compañeros para su desarrollo profesional.

En este sentido es que planteo como tema de investigación la corroboración de la siguiente

## **HIPOTESIS**

La contratación del servicio de Outsourcing apoya, beneficia y ayuda a eficientizar a la empresa.

La empresa puede encontrar en el servicio de Outsourcing un apoyo para delegar funciones en áreas en dónde no es su fuerte o tiene poca experiencia para así concentrarse en obtener los beneficios y utilidades para su crecimiento y desarrollo general. Al delegar responsabilidades a expertos en el área de servicio que contrate, el cliente podrá enfocarse a la esencia de su negocio. El outsourcing puede ayudar a través de asesorías a mejorar sus áreas de control, producción, comercialización, distribución y administración del en general.



## CAPITULO 1

# OUTSOURCING EN MÉXICO

# CAPITULO 1

## OUTSOURCING EN MÉXICO

### 1.1 ¿Qué es el Outsourcing?

**Subcontratación** (del inglés **outsourcing**), también llamado **tercerización** o **externalización**, es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>)

Existen muchas definiciones de Outsourcing, pero se puede concretar como la **contratación externa de recursos anexos**, mientras la organización de la empresa se dedica exclusivamente a la razón de su negocio.

Traducción de Outsourcing = Externalización ó Subcontratación.

El objetivo principal de cualquier empresa es la reducción de gastos directos, y puede lograrlo subcontratando el servicio de outsourcing en áreas específicas que no afectan y mejoran la actividad principal de la empresa que utilice el servicio. **Es una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.**

Pues uno de los obstáculos más grandes para el despegue de una empresa, de cualquier tipo o tamaño, es la enorme cantidad de funciones ajena a su verdadero objeto del negocio. El tener en la empresa de manera permanente el servicio representa un costo muy alto, el *outsourcing*, en cambio, les da un alto grado de efectividad en aspectos o áreas en los que la empresa no desea preocuparse o distraerse, además de que le permite concentrarse en aquellos rubros en los que sí le interesa tener un alto grado de dominio para obtener ventajas competitivas.

No es necesario crear una empresa enorme, sino una empresa que sepa de su capacidad y posibilidad de servicio, por lo que el *outsourcing* no depende de un capital muy fuerte para poder empezar a funcionar.

## 1.2 Outsourcing como Herramienta de Trabajo

El servicio de Outsourcing busca resolver problemas funcionales y/o financieros a través de un enfoque que combina infraestructura, tecnológica y física, recursos humanos y estructura financiera.

El servicio de Outsourcing debe verse como una “**Herramienta de Trabajo**”, herramienta que permite a los empresarios “Concentrarse” en sus actividades reales en el mercado. Pero es importante decir, que el outsourcing “No es Valioso por el hecho de ahorrarse un dinero en contratar gente, sino porque hace a la empresa más esbelta, eficiente y dinámica al recortar su burocracia.

Por ejemplo:

Si su empresa vende dulces, usted no quiere que sus directivos estén pensando en sistemas de computación, la calefacción o los impuestos sino en cómo vender más dulces.

Los directivos sólo se deben concentrarse en hacer crecer, desarrollar y absorber más mercado. La empresa invierte en la actualización de los conocimientos, en técnicas, ventas y costos de sus directivos. Al contratar el servicio de outsourcing, sólo invertirá en el servicio. Pues el outsourcing al prestar el servicio deberá estar actualizado, tendrá los instrumentos necesarios y sobre todo tendrá sus propios recursos para desempeñar el servicio proporcionado.

Otro ejemplo:

Una línea aérea (especialista en transporte rápido), aplica los principios de “outsourcing” para subcontratar la preparación y el suministro de comida en sus aviones. Esto le permite a la organización enfocarse en su negocio de transporte, mientras que les asegura a sus clientes un excelente servicio de alimentos.

### **1.3 Tipos y servicios de Outsourcing:**

Existen 2 tipos de Outsourcing:

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

**1.3.2 Outsourcing Parcial:** Solo se transfieren algunos de los elementos anteriores.

#### **1.3.3 Los servicios de Outsourcing más cotizados en México son:**

- **Infraestructura computacional:** Consiste en dar servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización que requiere de tecnología y automatización en sus procesos de negocios.
- **Operación de telecomunicaciones:** Las empresas requieren una tecnología de software y hardware que provee los medios de automatizar un proceso de negocio y de una re-ingeniería para analizar los procesos de negocios de una compañía y cambiarlos con la meta de mejorarlos en alguna forma.
- **Implementación y administración de redes:** Consiste en asumir las funciones de un departamento de sistemas en su totalidad para implementar la red local de cómputo, administrarla y mantenerla.
- **Administración y atención de contingencias de centros de computo:** Consiste en dar servicio de seguridad en conectividad y utilización de recursos, dar mantenimiento a los equipos de computo, actualización a

equipos obsoletos, venta de software y hardware, venta de insumos y comestibles, etc.

- Administración y bases de datos: Proporciona los conocimientos para la creación y manejo de base de datos de personal. Consiste también en instruir para Integrar, organizar, y dirigir cambios en los procesos de información y comunicación empresarial.
- Recursos Humanos: A través de sistemas de cómputo y técnicas se proporciona la administración para optimizar los recursos humanos de una empresa a través de la aplicación del proceso de contratación, elaboración de análisis de puestos, entre otros.

Un poco a más detalle de los servicios proporcionados, se identifican de la siguiente manera:

- Administración de Cuentas por Pagar
- Auditorías Operativas
- Contabilidad y Finanzas
- Comedores
- Informática
- Mantenimiento
- Reclutamiento y Selección de Personal
- Selección y Evaluación de Proveedores
- Ventas y Mercado
- Administración de Nómina
- Capacitación
- Compras
- Control de Calidad
- Facturación y Cobranza
- Limpieza
- Publicidad y Promoción
- Seguridad

- Transporte y Entrega
- Vigilancia
- Etc.

Adelantándome a uno de los temas incluidos en esta Tesina, una de las ventajas de contar con outsourcing por ejemplo en sistemas, es que los clientes confían en sus proveedores de tecnología para administrar sus bienes informáticos ya que saben que un consultor externo siempre resultará más provechoso y más económico que intentar administrar dichos recursos por ellos mismos, pues el consultor externo siempre estará un paso adelante ya que su negocio es precisamente ese, estar en constante evolución para proporcionar a sus clientes las máximas ventajas de las nuevas tecnologías y servicios, de esta forma el cliente podrá concentrarse en su negocio, en lo que realmente es bueno. Y lo mismo sucede con las otras áreas de servicio.

#### **1.4 Outsourcing en México**

Inició en México hace más de 40 años cuando las compañías contrataban los servicios de vigilancia y limpieza de otras empresas; más tarde, los de comedor y mantenimiento, así hasta llegar a nuestros días a áreas de reclutamiento y selección de personal, relaciones públicas, sistemas de información, mantenimiento de sistemas y procesamiento de datos, entre muchas otras. (Reyes, Adriana, 2006, México, Una estrategia para hacer más y mejores negocios, Editorial Entrepreneur, <http://www.entrepreneurespanol.com/> )

El concepto de “outsourcing” ha evolucionado. En un principio, las empresas solían realizar todos los procesos para la producción de bienes o para ofertar servicios, sin embargo, los altos costos que conllevaba mantener la infraestructura material y humana empezaron a pasar la factura de altas pérdidas financieras y poca efectividad operacional, además de rigidez en las respuestas al mercado. Esta situación demandó la búsqueda de opciones para superar esta debilidad

empresarial, siendo el servicio de outsourcing una de ellas, misma que pronto demostró los beneficios que traía su contratación.

A mediados de los años ochenta, una corriente en el outsourcing empezó a mostrar su versatilidad. Esta planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción e implementación de sistemas.

En la década de los noventa, la corriente organizacional ha cambiado hacia el estudio de la reubicación de recursos y servicios que permitan la maximización y especialización de los negocios.

#### **1.4.1 Evolución del outsourcing**

En opinión de expertos como Jorge Pérez Izquierdo, Director de operación de Manpower, empresa dedicada a suministrar el equipo humano para administrar un departamento o las instalaciones de una determinada empresa, entre otros servicios, señala que "hace cuatro años se inició la revalorización del *outsourcing*, práctica que en México se integra tardíamente debido a que los empresarios no contaban con la visión del concepto porque el empresario e industrial mexicano tenía muy arraigada la idea de que "Esta es mi empresa y nadie más mete la mano, ni entra", dice Pérez Izquierdo en La Gaceta de La Oficialía Mayor en la nota de Outsourcing del mes de Junio de 2005.

Pero, con el Tratado de Libre Comercio (TLC) comenta Pérez Izquierdo "...descubrimos muchas de nuestras deficiencias. Con el fenómeno de la globalización y las economías de escala, resulta cada vez más común abaratar los costos en las empresas mediante el outsourcing de algunas operaciones.

El fenómeno que está provocando el outsourcing, es que mientras más especializada sea una empresa, es más probable que la ayuda experta necesaria sólo pueda encontrarse fuera, más que dentro de la propia compañía, aparte del costo que ocasiona preparar al personal, se corre el riesgo de perderlo en virtud

de que al mejorar en su calificación puede ser contratado por otra empresa de la competencia. En este sentido, tratar de agregar un departamento adicional, capas de niveles gerenciales o información, empieza a dejar de ser la mejor opción para aquellos que desean sobresalir en sus respectivos mercados”.

En una entrevista realizado por El Financiero a La Firma KPMG el 11 de Mayo de 2006, menciona que las empresas en México quieren ahorrar más. Destinan 3.4% de los ingresos a ese servicio:

“La necesidad de generar ahorros ha provocado que las empresas se inclinen cada vez más a la contratación de servicios outsourcing. De acuerdo con un estudio de la firma KPMG, en México el 70 por ciento de las empresas en el país dicen estar dispuestas a gastar -o gastan- un promedio de 3.4 por ciento de sus ingresos en este tipo de servicios”.

Menciona en la entrevista que en “el estudio Perspectivas de la Alta Dirección en México, desarrollado por KPMG y la Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico (AMECE), se explica que las compañías están buscando reducir sus costos, así como maximizar aquellas actividades en las que son expertos dejando a terceros otras actividades que no son estratégicas para su negocio. Las actividades que las compañías manejan por medio del outsourcing son contabilidad y nóminas, con 13 por ciento de las respuestas; sistemas y tecnología y distribución y logística, con 12 por ciento. (Entrevista hecha por IMCP (Instituto Mexicano de Contadores Públicos para el portal web en la categoría de El Financiero el 11 de mayo de 2006).



## **CAPITULO 2**

### **OUTSOURCING COMO ESTRATÉGIA DE NEGOCIOS**

## CAPITULO 2

### OUTSOURCING COMO ESTRATÉGIA DE NEGOCIOS

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna, alrededor de la década de los 20's del siglo XX, cuando surge la creación de medios de producción a gran escala, dónde el trabajo dejó de ser trabajar en equipo transformándose en especialización, en líneas o cadenas de producción. Esta nueva era se dio principalmente en los países que invierten en los procesos de producción masivos, como Estados Unidos de América, Inglaterra, Francia, Alemania, Japón, por mencionar algunos. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios.

Por ejemplo: En Inglaterra se inició la Revolución Industrial, era que revolucionó la manera de producir, en los Estados Unidos de América con la energía de vapor para impulsar las maquinarias en los procesos de producción cambiaron las formas de trabajo de la gente, de trabajar en los talleres de sus casas con un número pequeño de producción de material (tela, madera, metal, etc.) a trabajar en Fábricas, donde la maquinaria producía mucha más material en un lapso corto.

Los estadounidenses por ejemplo, no tardaron en industrializar su nueva nación y en crear vínculos comerciales con otros países. Al invertir en Fábricas, los dueños necesitaban de otros servicios para mantener en buenas condiciones sus lugares de trabajo, como mantenimiento de maquinaria, intendencia, comedor, comunicaciones, transporte, etc. Al principio, los dueños tuvieron que invertir para cubrir esas actividades, sin embargo como lo indica la historia de la economía mundial, la competitividad marca la diferencia.

En un portal de Internet llamado **monografía.com** se realizó una investigación sobre el Outsourcing. La Monografía tiene por título "Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro" indica que "al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales. Después de la Segunda Guerra

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

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's del siglo XX en los países industrializados principalmente, 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, Deloitte, Price Waterhouse, KPMG, IBM y otros “.

A continuación se describe la aplicación en la empresa de la estrategia de negocios que puede expresarse en las ocho formas siguientes.

## **2.1 Primera estrategia: Delegación de Responsabilidades**

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

Comenta “En cualquier empresa, la adopción de un servicio de Outsourcing debe estar cimentada desde el principio en una serie de propósitos y beneficios esperados. El Outsourcing es una herramienta administrativa estratégica de largo plazo que se fundamenta en la contratación de servicios externos de especialistas para el desempeño de funciones distintas a la razón de ser de la empresa.

Cuando las razones estratégicas para el Outsourcing se ven superadas por las preocupaciones de corto plazo del negocio (la práctica habitual de que lo urgente

no deja tiempo para lo importante), es frecuente que las empresas terminen desilusionadas con los resultados” (Monografía.com/trabajos31/Outsourcing y La Deslocalización Empresarial. Autores: Lic. Andrés Gonzalo Provenzano y Lic. Javier José Hernando Lobrauco)

En una entrevista que realizó la Revista Expansión para su portal de Internet “SEP” (Sección Especial Publicitaria) al Director Jorge Kramis de VenturesSoft dice que una “empresa sin outsourcing funciona como toda la vida lo ha hecho: Invierte en infraestructura y asume riesgos innecesarios”. Esto es lo que sucede en las compañías que absorben todas las responsabilidades derivadas de su actividad principal. ([www.expansion.com.mx/seps/](http://www.expansion.com.mx/seps/)) Mayo 5, 2006

**Por lo tanto la delegación de responsabilidades al servicio externo es la primera de las estrategias que se mencionarán en esta investigación.**

La razón más importante para la mayoría de las empresas que deciden contratar el servicio de outsourcing, es el costo y el tiempo que invierten en la toma de decisiones para el manejo interno de su compañía en donde la gerencia media se encarga de esta actividad. Por lo tanto el outsourcing permite a la organización acelerar su crecimiento y éxito a través de la expansión de la inversión hacia áreas que le ofrecen la mejor ventaja competitiva. Se puede reducir los gastos al transferir una actividad en la cual, una empresa no es experta a una organización especializada.

**2.2 Segunda Estrategia: Tener y Contar con Acceso a capacidades de primera clase.**

Por la propia naturaleza de su especialización, los proveedores de outsourcing pueden disponer de extensas y diversas capacidades nacionales e internacionales para satisfacer las necesidades de sus clientes. Los proveedores de este tipo de

servicio pueden contar con habilidades de Especialización, Tecnología, Metodología y formación de Recursos Humanos.

La experiencia de un proveedor de outsourcing, se traduce en habilidades que dan gran valor, esto significa que se debe contar con habilidades, herramientas y técnicas para satisfacer mejor las necesidades del cliente. Para ejemplificar, lo que quiero decir, un proveedor de servicios adquiere experiencia a base de error e investigación con el trabajo compartido con los clientes. El proveedor de outsourcing y el cliente se convierten en equipo de trabajo, el apoyo mutuo entre ellos genera resultados satisfactorios.

Un ejemplo de estos resultados compartidos son los que se presentan en el área de Recursos Humanos, área que ocupa el 1er lugar junto con la implementación de tecnologías ([www.deloitte.com.mx/consultoria/outsourcing](http://www.deloitte.com.mx/consultoria/outsourcing))

El área de Recursos Humanos, así como la tecnología son claves en la pequeña, mediana y grandes empresas en cualquier economía, si el personal se encuentra contento y sabe que cuenta con la tecnología para realizar sus labores con calidad y velocidad, su vida profesional y personal estarán equilibradas.

El servicio de Recursos Humanos se subdivide en dos áreas: Nómina y de Administración y Control del Capital Humano.

Como mencione arriba, el área de Recursos Humanos sobresale a los demás servicios proporcionados por un Outsourcing. Al proceso de la nómina se le conoce generalmente como “payroll outsourcing de Nómina” (es el título al área de procesadores de nómina entre los principales proveedores de servicio en México), consiste en asignar a un proveedor la administración de todos los cálculos y pagos. Actualmente los proveedores se enfocan únicamente en los procesos de Nómina, sin embargo, la tendencia apunta a unificar la información de Nóminas y Administración y Control de Capital Humano en una sola base de datos.

Así, en el futuro el proveedor del servicio contará con un producto que cubra los requerimientos de ambas áreas. Algunas empresas en México, por ejemplo han madurado en este tipo de servicio, pues dan el servicio de Nómina y Administración y Control de Capital Humano (Recursos Humanos) al mismo tiempo.

Por su parte el outsourcing tecnológico, el proveedor proporciona la infraestructura de cómputo (base de datos, sistemas operativos, servidores, etc.), software, recursos del área de sistemas y soporte (técnico, fiscal y laboral), para que sus clientes, a través de Internet, ejecuten todos los procesos relacionados con Nómina y Recursos Humanos.

El outsourcing es una estrategia efectiva que se puede usar en todas las áreas no clave del negocio, es decir, áreas en donde al cliente le cuesta más invertir en infraestructura y en capital humano que si delegará las funciones por un costo mucho menor a externos, quienes cuentan con la infraestructura y la experiencia y especialización para resolver y mejorar sus necesidades de negocio. Algunos proveedores de outsourcing ayudan a los clientes a decidir cómo y en dónde comenzar, a evaluar diversos aspectos de cada área: su desempeño, su estructura de costos, su tecnología, etc.

Algunas razones adicionales para definir y dar prioridad a las áreas del negocio en que se puede contratar *outsourcing* son las siguientes:

- Planes de inversión en tecnología
- Escisión o reestructura sin la suficiente infraestructura de negocios
- Fusión o adquisición que ha derivado en una combinación tecnológica o de procesos, ejerciendo presión sobre las funciones de apoyo
- Inversión de tiempo y capital significativos en actividades de apoyo que no generan valor a clientes o accionistas
- Funciones de contabilidad y administración que carecen de experiencia, recursos o tecnologías necesarias para cumplir su papel

- Recursos tecnológicos de la empresa que no están en línea con las demandas tecnológicas de sus diferentes áreas de negocio
- Planes de reducción de costos
- Las opciones anteriores pueden variar de un proveedor a otro, ya que estos dependen del tamaño y la inversión en herramientas y capacidades para dar el servicio requerido.

### **2.3 Tercera estrategia: Acelerar los beneficios de la Reingeniería.**

El Outsourcing es con frecuencia un derivado de otra poderosa herramienta gerencial: La reingeniería o rediseño de los procesos del negocio. La reingeniería es el replanteamiento fundamental de los procesos comerciales, con el propósito de buscar mejoras extraordinarias en los parámetros de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y oportunidad.

Cada vez con mayor frecuencia, las organizaciones deciden contratar un Outsourcing cuando este es capaz de garantizarles las mejoras ofrecidas por la reingeniería y asumir los riesgos que ello implica. (monografía.com/outsourcing/ autor: Gustavo Morales, Gerente de Proyectos de Cargo Expreso, SA Guatemala).

En estas condiciones, el Outsourcing se constituye en una forma de obtener hoy los beneficios de la reingeniería de mañana.

### **2.4 Cuarta estrategia: Compartir Riesgos.**

Son inmensos los riesgos asociados con las inversiones que realiza una organización. Cuando las compañías recurren al Outsourcing se tornan más flexibles, dinámicas y están en mejores condiciones para hacer los cambios que le permitan sintonizarse con las oportunidades cambiantes. Los mercados, la competencia, las normas gubernamentales, las condiciones financieras y las tecnologías cambian con extrema rapidez por lo que es necesario un monitoreo constante ya que a través del outsourcing la empresa realiza los ajustes convenientes para mantenerse competitivamente en el mercado.

Mantener el ritmo de estos cambios es muy difícil y los tipos de inversión para “poner en juego su compañía” son múltiples, especialmente si se tiene en cuenta que cada siguiente generación demanda significativos montos de inversión de todo tipo de recursos, especialmente financieros.

El Outsourcing es un vehículo para compartir estos riesgos entre muchas compañías. Los proveedores de Outsourcing hacen inversiones no a nombre de una sola empresa, sino a nombre de sus muchos clientes. Al compartir inversiones, los riesgos para una sola compañía se ven substancialmente reducidos.

El resultado es que cuando las compañías recurren al Outsourcing se tornan más competitivas porque adquieren flexibilidad, dinamismo y están en mejores condiciones para hacer los cambios que les permitan sintonizarse con las oportunidades cambiantes.

Por lo tanto un outsourcing tiene las herramientas necesarias para absorber los riesgos que implican el servicio y asesoramiento al cliente. (monografía.com/outsourcing/ autor: Gustavo Morales, Gerente de Proyectos de Cargo Expreso, SA Guatemala).

## **2.5 Quinta estrategia: Obtener recursos gratuitos para otros propósitos.**

Cada organización tiene límites sobre los recursos de que puede disponer. El reto permanente es asegurarse que sus recursos limitados sean expandidos en las áreas más valiosas.

El Outsourcing permite a la organización redirigir sus recursos de actividades no fundamentales hacia actividades caracterizadas por el más alto retorno en términos de servicio al cliente. Con mayor frecuencia, los recursos reorientados gracias al Outsourcing son recursos humanos.



Mediante el Outsourcing de funciones ajenas al objetivo de la compañía, la organización puede reasignar a este personal, o por lo menos los vacíos de funcionarios que ellos representan, hacia actividades de mayor valor agregado, de manera que el personal cuya energía está actualmente enfocado hacia adentro puede ser ahora enfocada hacia afuera: al cliente. (monografía.com/outsourcing/ autor: Gustavo Morales, Gerente de Proyectos de Cargo Expreso, SA Guatemala).

## **2.6 Sexta estrategia: Tener disponibilidad de fondos de capital.**

El Outsourcing es una forma de reducir la necesidad de invertir fondos de capital en funciones empresariales ajenas al negocio fundamental de la compañía.

En lugar de adquirir los recursos a través de gastos de capital, se los contrata mediante un esquema de gastos operativos “como se acostumbra”. El Outsourcing permite disponer de fondos de capital para áreas críticas del negocio. También permite mejorar ciertos indicadores financieros de la firma al eliminar la necesidad de mostrar retornos de equidad cuando se hacen inversiones de capital en áreas ajenas al objetivo fundamental de la compañía.

Existe una tremenda competencia en la mayoría de las organizaciones por la obtención de fondos de capital. Decidir en qué invertir estos fondos es probablemente una de las decisiones más importantes que el área gerencial de una organización está llamada a efectuar. Con frecuencia, estos costos de inversiones han sido difíciles de justificar cuando se comparan con aquellas en áreas más directamente relacionadas con la producción de bienes o de servicios de los clientes.

## **2.7 Octava estrategia: Reducir y controlar los costos operativos.**

La razón indicativa táctica individual más importante para recurrir al Outsourcing es reducir y controlar los costos operativos. El acceso a la estructura de costos bajos del proveedor externo, que puede haber sido lograda gracias a las economías de escala o alguna otra ventaja basada en la especialización, es clara y simplemente una de las más obligantes razones tácticas para contratar Outsourcing.

Por otra parte, las compañías que tratan de hacer todo por sí mismas pueden incurrir en muy altos gastos de investigación, desarrollo, mercadeo y presentación, gastos que deberán ser cargados al consumidor final. Los clientes de hoy en día son demasiados sofisticados para aceptar los costos asociados con el intento de una organización por mantener el control único sobre todos sus recursos.

## **2.8 Derivado de lo anterior, dentro de la estrategia de contratar un Outsourcing se pueden encontrar las siguientes aptitudes para lograr el éxito.**

Una de las empresas dedicadas a la consultoría en outsourcing en México, ITN-GMS ([www.itn.com.mx](http://www.itn.com.mx)) indica que para el Outsourcing tenga éxito, el cliente deberá comprender los beneficios de contratar el servicio y para lograrlo deberá considerar los siguientes factores:

### **2.8.1 Aptitud Ganador-Ganador:**

Si el outsourcing o la empresa sienten que no está equilibrada, la relación de efectividad se verá afectada y no se logrará una relación de largo plazo. Es común que la relación se vea como Ganador-Perdedor, es decir, si el outsourcing no logra los objetivos establecidos. Y viceversa, si el cliente no logra reducir los costos del subcontrato, y pierda al mismo tiempo el outsourcing. Es importante

recordar que el objetivo principal del outsourcing es mejorar la efectividad del negocio y enfocar los recursos hacia su competencia principal. La optimización de costos es un objetivo secundario.

### **2.8.2 Aptitud de Socio:**

El cliente debe de asociar al subcontratista a la estructura organizacional, para que se sienta parte del negocio y sus objetivos sean los mismos que los de la empresa. Esto puede implicar que se defina un factor de beneficio para el outsourcing, si logra que la empresa cumpla sus objetivos

### **2.8.3 Aptitud de compraventa:**

La empresa deberá dejar muy en claro los objetivos que el subcontratista debe de cumplir, las reglas operativas, los costos, formas de pago, contactos de ambas partes, etc.

Es importante establecer indicadores clave para administrar resultados y no recursos. Es decir, los indicadores proveerán a la empresa una visión global del desempeño de los procesos subcontratados y servirán para medir los problemas y soluciones reales, para que dejen de preocuparse de las áreas por los cuáles han comprado el servicio de outsourcing.

En algunas compañías muy grandes, en dónde los procesos administrativos y operativos son muy dinámicos, se manejan Indicadores de resultados.

Por ejemplo, un laboratorio de gran importancia en México, maneja indicadores de colores para calificar algunos procesos en determinado periodo, el color rojo significa que no cumplió satisfactoriamente con las tareas encomendadas, el color amarillo significa que apenas si las cumplió y el color verde, significa que cumplió satisfactoriamente. Estas calificaciones son para los departamentos de Finanzas,

Nómina, Recursos Humanos, Contabilidad, Sistemas etc., se comparan los resultados con las otras sucursales a nivel nacional e internacional y se analiza las causas de dichos efectos. Este laboratorio tiene contratado el servicio de outsourcing en Nómina y Recursos Humanos, el cuál está dando resultado a la eficiencia en estas áreas.

#### **2.8.4 Aptitud de Relación a Largo Plazo.**

Un factor clave es la de lograr que ambas partes compartan la misma visión de negocio, para optimizar los costos del proceso outsourcing, y para garantizar la estabilidad que le permitirá a la empresa tener éxito en su negocio.

Si se logrará la aptitud principal “Ganador- Ganador”, junto con las demás aptitudes se puede obtener beneficios importantes en la contratación del Outsourcing. En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, implementación, administración y operación de la infraestructura.

### **2.9 Ventajas y Desventajas**

#### **2.9.1 Ventajas**

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas derivadas del servicio de Outsourcing:

- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.

- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.
- Reducir o controlar el gasto de operación. En un estudio realizado por el Outsourcing
- Disponer de los fondos de capital. El Outsourcing reduce la necesidad de tener que incluir fondos de capital de funciones que no tienen que ver con la razón de ser de la compañía.
- Tener acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- Manejar más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Tener acceso a las capacidades de clase mundial. La misma naturaleza de sus especializaciones, los proveedores ofrecen una amplia gama de recursos de la clase mundial para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Acelerar los beneficios de reingeniería.
- Compartir riesgos.
- Destinar recursos para otros propósitos.

## 2.9.2 Desventajas

Dentro de las desventajas que se podría obtener si los posibles clientes no reciben asesoría de profesionistas capacitados en el tema, puede encontrarse las siguientes desventajas y menciono de qué forma pueden reducirse o eliminarse (artículo publicado en la web el 12/05/2003 por la Comisión de Apoyo al Ejercicio Independiente en la gaceta de IMCP):

- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del proveedor. Respuesta: Revisar la estructura de la empresa (tecnología, calidad, costos, respuesta, etc.) y compararla entre los proveedores que están contemplando como opciones de contratación.
- El cliente pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- Existe la posibilidad de que el proveedor utilice los conocimientos aprendidos de su producto, para iniciar una empresa propia y se convierta de proveedor en competidor. Respuesta: Determinar las actividades del outsourcing y cuáles no. En el caso de nóminas, Recursos Humanos e implementación de Sistemas no se corre el riesgo de copiar o adquirir conocimientos para convertirse en un competidor. Existen cláusulas legales de confidencialidad que deben de respetar tanto el Cliente como el Proveedor de servicios (Contrato).
- El costo ahorrado con el uso del Outsourcing puede que no sea el esperado. Respuesta: Servicios con un Contrato establecido y regularizado y revisado por los expertos en la materia
- Alto costo en el cambio del proveedor, en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.

- Pérdida de control sobre las operaciones. Respuesta: Servicios con un Contrato establecido y regularizado y revisado por los expertos en la materia.

### **2.9.3 Balance**

Como se demuestra en el siguiente capítulo con el caso ilustrativo que se expondrá, son mayores las ventajas que se obtienen con el uso del outsourcing, dado que se puede disponer de recursos frescos adicionales para atender mejor al cliente, para introducir innovaciones tecnológicas, para eficientizar las operaciones de la planta productiva, para administrar y organizar las actividades sustantivas de la empresa y por consiguiente, para ayudar a incrementar su productividad y rentabilidad.

## **CAPITULO 3**

### **BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO)**



# CAPITULO 3

## Business Process Outsourcing (BPO)

### Caso ilustrativo

En una nota que se encontró en el periódico “El Economista”, se menciona lo atractivo que puede llegar a ser el Área de BPO. La traducción de BPO se conoce como Outsourcing Proceso de Negocios, está conformada por las áreas de Recursos Humanos, Sistemas, Nómina y Contabilidad. Depende en su gran mayoría de los servicios de consultoría para otorgar estos servicios a los clientes potenciales del mercado urbano. La siguiente nota del periódico El Economista además de mostrar las bondades de este servicio refiere a el comportamiento que ha tenido el crecimiento del servicio de subcontratación en México y en el mundo. Nota el Economista (Felipe Morales, 31/05/2006)

Monterrey, N.L.- México se ha convertido en un destino atractivo para el “outsourcing” administrativo y financiero de empresas estadounidenses, ya que ofrece costos mucho más bajos que los que representan actualmente mercados favoritos como el de India, aseguró Cesar Luján (Deloitte) a El Economista.

“El socio líder de outsourcing de Deloitte aseguró que el modelo que ofrece dicho país asiático ha comenzado a agotarse, por lo que las grandes empresas están buscando nuevos destinos para procesar su información, lo cual abre una ventana de oportunidad para México, especialmente para los intereses del sector empresarial del vecino país del norte.

Al participar en el Foro IMEF Empresarial 2006, Luján destacó que en nuestro país el Business Process Outsourcing (BPO) puede ser un gran aliado para las empresas, ya que permite flexibilizar las operaciones y mejorar su capacidad de respuesta, sin embargo, todavía hay mucho camino por recorrer para profundizarlo.

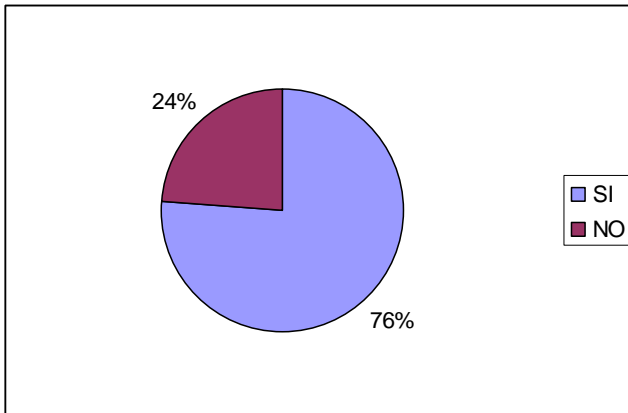
El BPO consiste en el traspaso a un tercero de la responsabilidad por la operación de los procesos que la compañía realiza al presente con sus propios recursos, como el manejo de la nómina, información financiera, tesorería, cuentas por pagar, cumplimiento de impuestos y recursos humanos, entre otros.

A decir del especialista, un estudio realizado por Deloitte en el 2004 reveló que empresas catalogadas como Top 100 en su industria, implementaron estrategias de BPO que representan 210,00 millones de dólares de su costo base, con un promedio de ahorro de 700 millones de dólares para finales de ese mismo año".  
(Nota del El Economista)

En un estudio interno realizado por Deloitte México en Tendencias de Business Process Outsourcing (BPO) en la ciudad de México y área metropolitana, indica que "el outsourcing de procesos se ha convertido en una herramienta estratégica de negocios, dado que cualquier proceso que no crea valor directo para los clientes o accionistas no es **clave** para su negocio, es posible contratarlo externamente con un proveedor que sea capaz de realizar esas tareas de manera más redituable."

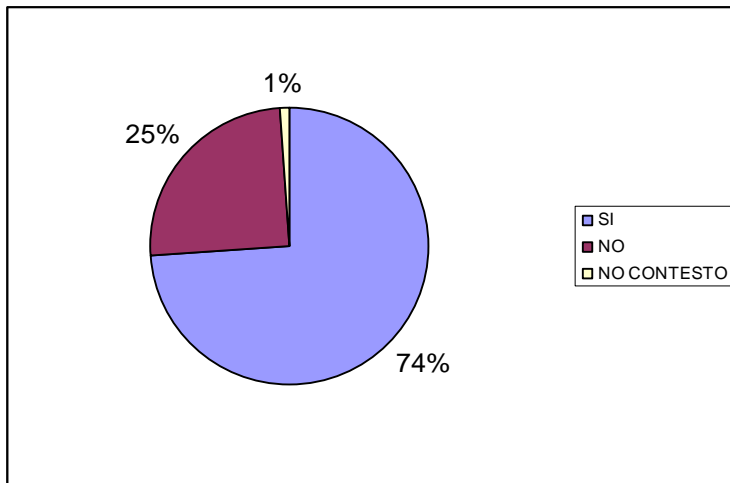
Los resultados de su estudio se basaron en una encuesta electrónica realizada a 250 ejecutivos de 203 empresas en el Distrito Federal y área metropolitana de diversas industrias (servicios, manufactura, consumo y comercialización) del 3 al 31 de Mayo de 2006. El 74 por ciento de los encuestados conoce el servicio y los beneficios que puede obtener, sin embargo indica Deloitte México, que el 52 por ciento aún no ha implementado una estrategia de este tipo.

¿Conoce el concepto de Outsourcing?



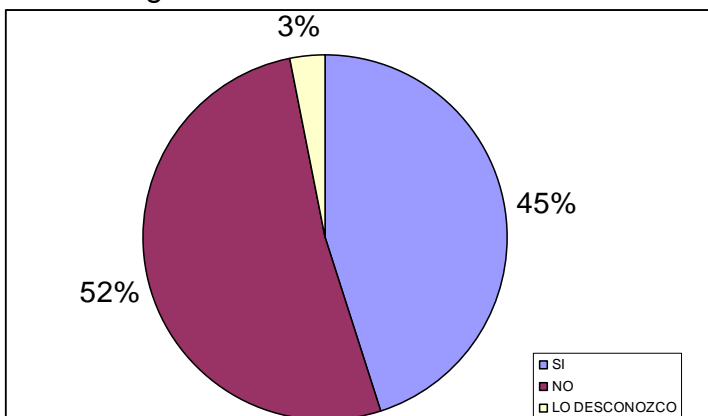
Gráfica 1

¿Conoce los beneficios que el outsourcing ofrece en la operación y rentabilidad de las compañías?



Gráfica 2

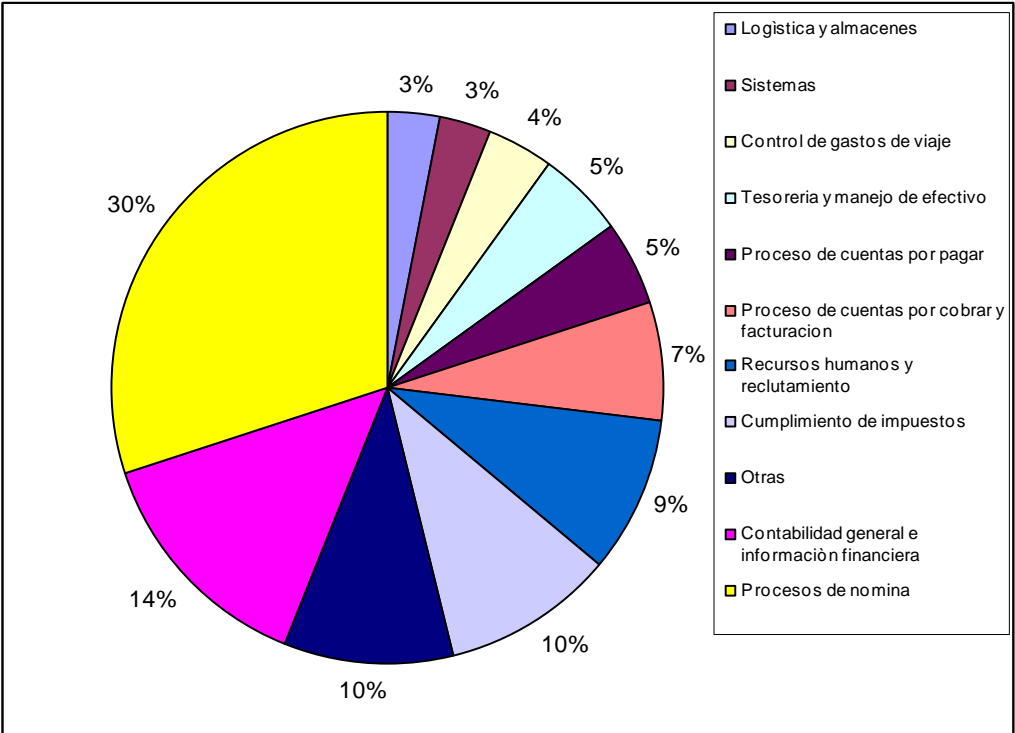
Su compañía ha contado o cuenta con algún proceso administrativo en outsourcing?



Gráfica 3

Los procesos de BPO Nóminas son los que tienen mayor penetración en el mercado, el estudio realizado por la Firma indica que el 30 por ciento de los encuestados declararon contar o haber delegado la operación de este procesaba un tercero. Asimismo, el estudio reflejó que existe la tendencia de confiar en outsourcing para los procesos de contabilidad e información financiera con un 14 por ciento y cumplimiento de impuestos con un 10 por ciento.

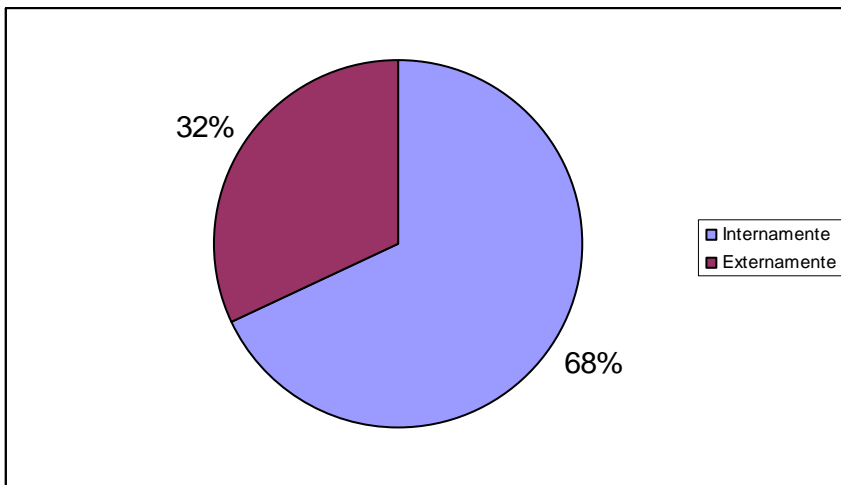
¿Cuáles?



Gráfica 4

De las empresas que actualmente procesan su nómina externamente, las cuales presentan el 32 por ciento de la muestra total de este estudio; el 74 por ciento declara estar satisfecho y el 20 por ciento muy satisfecho con sus proveedores.

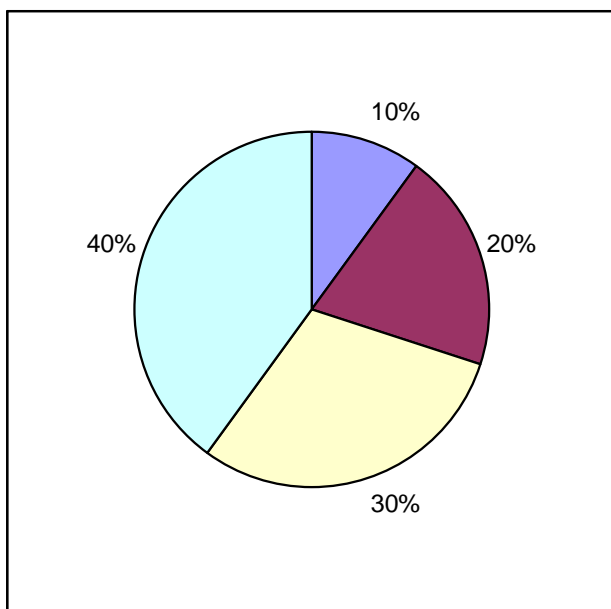
¿Cómo procesa actualmente su nómina?



Gráfica 5

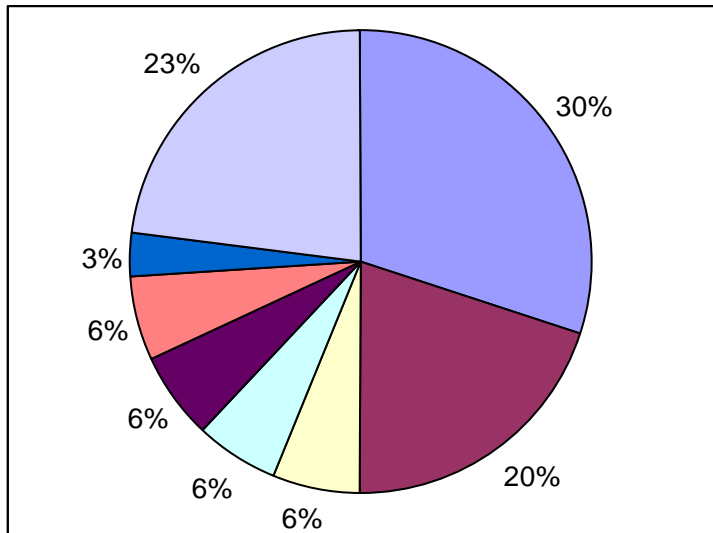
¿Cómo evaluaría la experiencia de procesar su nómina a través de un tercero?

Muy satisfactoria 20%, Satisfactoria 74%, Poco satisfactoria 3%, Lo desconoce 3%



Gráfica 6

¿A través de que sistema?

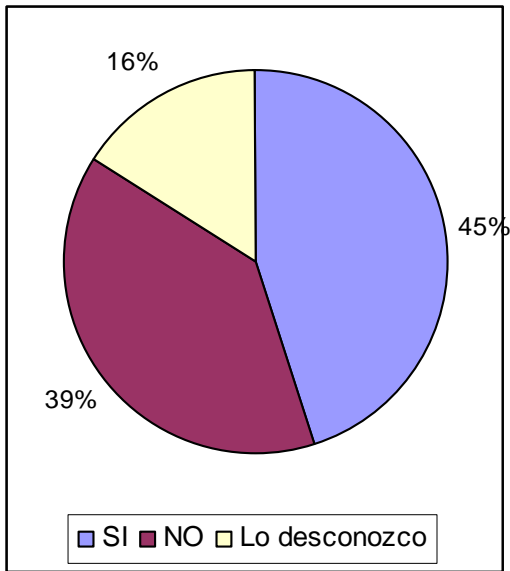


Gráfica 7

Otros 30%, Desconoce 20%, Peoplesoft 6%, Netlink 6%, SAP 6%, Nomipack 6%, Tarick 3% y No contestó 23%

El estudio también reveló que las empresas que tienen el servicio de BPO, consideran a corto plazo el contratar servicios adicionales en más procesos. El 45 por ciento de los encuestados, que cuentan con algún servicio de este tipo, indica que el modelo de operación ha generado beneficios tangibles para las organizaciones.

¿Evalúa adicionar procesos para negocio en un futuro inmediato?

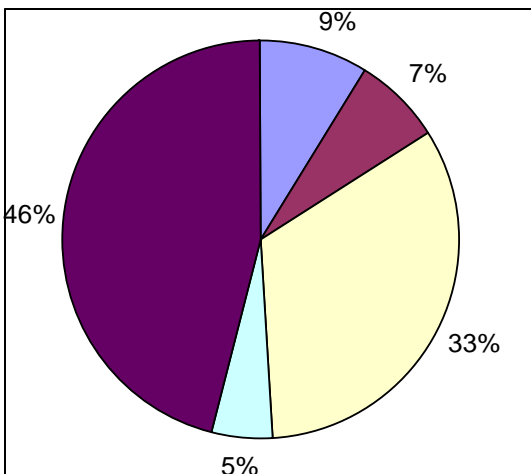


Gráfica 8

Y por último, con el estudio el 33 por ciento de las empresas no tiene pensado invertir en un sistema integral de recursos humanos y nóminas, lo cual nos indica que para estas empresas el esquema de BPO es atractivo, ya que con los servicios de outsourcing no se requiere de una inversión inicial importante y al mismo tiempo se cuenta con tecnología de punta.

¿Tiene planeado invertir en un sistema integral de recursos humanos y nóminas?

Sí, ya está definido 9%, Sí, pero aún no se define cuando 7%, NO 33%, Lo desconozco 5% y No contestó 46%.



Gráfica 9

### **3.1 BPO NÓMINAS**

El servicio de PBO nóminas tiene el objetivo de apoyar con responsabilidad, calidad y personal capacitado a las áreas no clave del negocio.

Tengo cerca de 4 años laborando en este negocio, y me he dado cuenta, que es una gran oportunidad el aprovechar los recursos que pueden beneficiar a corto y largo plazo el contrato del outsourcing en México.

Como comenté en los capítulos anteriores las ventajas de contar con este servicio, es la gran facilidad con que las auditorías internas y externas de cada una de las empresas en cuestión tienen o llevan a cabo precedentes de las políticas y/o leyes que regulan el mercado en el país y en el mundo, es la Liberación de la revisión de pruebas realizadas por ellos. Lo que significa que la empresa se encuentra calificada para seguir operando sin ninguna salvedad.

En este capítulo les describiré un caso real, que demostrará que el servicio de Outsourcing disminuye los costos y aumenta la producción de las empresa.

Se me dio la oportunidad de aceptar un proyecto que tiene el reto de “limpiar/corregir/asesorar y estabilizar” el área de nóminas de X compañía. Por razones de confidencialidad a las que estoy obligada, no puedo presentar el caso real para esta Tesina, sin embargo describiré el proyecto lo más efectivo y general que se pueda, sin extenderme demasiado a fin de no confundir al lector.

A este Proyecto le llamaremos “Dulces S.A. de C.V.”, el giro de la empresa son los dulces, el número de empleados entre la categoría de administrativos y sindicalizados es de 950. Los 950 empleados están distribuidos en 8 tipos de nómina. Los dueños de la dulcería decidió como estrategia administrativa y económica la de contratar el servicio de outsourcing para su área de nóminas, decisión que tomó basado en el análisis que realizaron internamente en la



empresa. Los resultados negativos de las auditorías internas y externas hechas a su área de Finanzas le obligaron a tomar esta decisión, decisión que le proporcionaría y garantizaba tener resultados positivos en las auditorías futuras.

### **3.2. Proyecto “Dulces S.A. de C.V.”**

**3.2.1 Antecedentes**, La empresa se da cuenta de que su área de Nóminas, Recursos Humanos y Contabilidad se encuentran en un bache de ineficiencia, falta de calidad y experiencia, así como la falta de un software en que apoyarse para lograr el equilibrio dentro de su área de Finanzas. Se vio en el dilema de adquirir el servicio de Outsourcing o la adquisición de un sistema que se adecuara a sus necesidades.

La empresa de Dulces SA de CV, a parte del corporativo cuenta con varias plantas y sucursales a nivel nacional, en dónde el 55% de su capital humano es sindicalizado, le preocupaba su mano de obra principalmente. Por lo tanto, su tema principal a resolver es el pago de su nómina.

Basado en esta prioridad la empresa analizó las dos opciones para estabilizarse:

**Adquisición de un nuevo sistema de nómina**, esto implica el análisis de costos internos de operación revisando los siguientes puntos, es importante mencionar que el cliente No debe comparar el costo entre su nómina directa y la cotización del proveedor:

1. Comprar el programa y la licencia,
2. Considerar la implementación del sistema de acuerdo a sus necesidades,
3. Contratar la capacitación del manejo del sistema para su gente de Nómina,
4. Si requiere de soporte técnico, tendrían que considerar el pago por minuto/hora.
5. Contratar a personal capacitado y con experiencia para estabilizar el área.
6. Mandar al personal existente a capacitación recurrentemente.

7. y otros puntos y costos que debió de considerar, si se decide por esta opción. Por ejemplo: Costos Indirectos de los empleados: Teléfonos, agua, luz, etc., Carga Fiscal y Social (costo de nómina y prestaciones), Costo de Personal (Ausentismos, vacaciones, supervisión, errores de empleados y que absorbe la empresa, fiestas de fin de año, préstamos, etc.), Costos de espacio (Renta, mobiliario, limpieza, etc.) y sobre todo debe considerar el costo de Insatisfacción por los procesos internos realizados por empleados con falta de eficiencia.

**Adquisición del servicio de Outsourcing de Nómina**, analizó los siguientes puntos:

1. El proveedor de servicios debería de contar con todo lo que necesita por un costo mensual sustentable, de acuerdo a su alcance financiero.
2. El proveedor seleccionado deberá de mostrarle los beneficios del sistema de nómina con los que cuenta, de que forma se puede adaptar a las necesidades del cliente, asesorías respecto a temas conocidos en el área y sobre todo que el servicio personalizado cuente con calidad, experiencia y rapidez en la entrega del servicio.
3. El proveedor adsorberá el costo de personal, cargas social y fiscal, así como el mobiliario, papelería y técnicas para los procesos del servicio.

Tomando en cuenta los análisis de manejar directamente su nómina y el delegar las funciones a un especialista, la empresa de dulces se decide por la adquisición del servicio de outsourcing de nóminas, el cual especifica y queda asentado en un contrato de servicio lo que requiere para comenzar con el servicio de Outsourcing de Nóminas:

- Listados de nómina
- Pólizas contables
- Generación del disco para pago del SUA
- Preparación de su medio magnético para la dispersión de fondos
- Determinación de impuestos y aportaciones de seguridad social

- Recibos confidenciales personalizados
- Emisión de avisos del IMSS
- Cédulas de auditoría
- Constancias de percepciones e impuestos retenidos
- Reportes y archivos personalizados

### **3.2.2 Inicio del proyecto de Nómina de la empresa Dulces, S.A. de C.V.**

Después de que la empresa Dulces S.A de C.V. se decidiera por el proveedor de servicios con un costo sustentable, se da inicio con el desarrollo del proyecto por etapas, 1ro de Septiembre de 2006 y concluyéndose con la 1ra nómina calculada por el proveedor el 16 de Octubre de 2006, siendo de la siguiente forma:

**3.2.2.1 Calendario de procesos**, en este calendario se especifica el tiempo que le tomará al proveedor de servicio para realizar y completar cada una de las etapas para el inicio de operaciones. Tiempo que deberá de estar de acuerdo el cliente basado en sus necesidades. Ejemplo:

# PROVEEDOR

## OUTSOURCING DE NOMINA CALENDARIO DE TRABAJO

CLIENTE:		DULCES SA DE CV			2007		VARIABILIDAD ( I M S S )		IMPUESTOS	
Mes	Período	Recepción Incidencias	Envío de nómina final (Nómina, Depósitos, recibos de pago)	Envío de Poliza Contable (Nómina, Vales, provisiones, reporte cta 1121)	Presentación ante el IMSS de Modificaciones de SDI por variabilidad	Envío de confirmación del IMSS del registro de las modificaciones	Impuesto Sobre nómina y SUA Envío de formatos para pago	Pago de los impuestos (SUA e Impuestos s/nómina)		
Envía Información	# Período	DULCES SA. DE CV. 10:00 Hrs	PROVEEDOR Hora Límite 14:00 Hrs	PROVEEDOR	PROVEEDOR	PROVEEDOR	PROVEEDOR	DULCES SA. DE CV.		
Recibe información		PROVEEDOR	DULCES SA. DE CV.	DULCES SA. DE CV.	I M S S	DULCES SA. DE CV.	DULCES SA. DE CV.	BANCO		
ENERO	VALES (DULCES)		08-Ene-07							
	Primera	1	05-Ene-07	10-Ene-07	15-Ene-07	08-Ene-07	12-Ene-07	09-Ene-07	09-Ene-07	
	Segunda	2	19-Ene-07	24-Ene-07	30-Ene-07					
FEBRERO	VALES (DULCES)		08-Feb-07					09-Feb-07	09-Feb-07	
	Primera	3	06-Feb-07	09-Feb-07	15-Feb-07					
	Segunda	4	21-Feb-07	26-Feb-07	28-Feb-07					
MARZO	VALES (DULCES)		08-Mar-07			07-Mar-07	09-Mar-07	09-Mar-07	09-Mar-07	
	Primera	5	06-Mar-07	09-Mar-07	15-Mar-07					
	Segunda	6	21-Mar-07	26-Mar-07	30-Mar-07					
ABRIL	VALES (DULCES)		10-Abr-07					09-Abr-07	09-Abr-07	
	Primera	7	09-Abr-07	12-Abr-07	16-Abr-07					
	Segunda	8	20-Abr-07	25-Abr-07	30-Abr-07					
MAYO	VALES (DULCES)		09-May-07			08-May-07	10-May-07	09-May-07	09-May-07	
	Primera	9	07-May-07	10-May-07	15-May-07					
	Segunda	10	21-May-07	24-May-07	30-May-07					
PTU			18-May-07							
JUNIO	VALES (DULCES)		08-Jun-07					08-Jun-07	08-Jun-07	
	Primera	11	06-Jun-07	11-Jun-07	15-Jun-07					
	Segunda	12	20-Jun-07	25-Jun-07	29-Jun-07					
JULIO	VALES (DULCES)		10-Jul-07			06-Jul-07	10-Jul-07	09-Jul-07	09-Jul-07	
	Primera	13	09-Jul-07	12-Jul-07	16-Jul-07					
	Segunda	14	20-Jul-07	25-Jul-07	30-Jul-07					
AGOSTO	VALES (DULCES)		08-Ago-07					09-Ago-07	09-Ago-07	
	Primera	15	08-Ago-07	13-Ago-07	15-Ago-07					
	Segunda	16	21-Ago-07	24-Ago-07	30-Ago-07					
SEPTIEMBRE	VALES (DULCES)		07-Sep-07			07-Sep-07	11-Sep-07	10-Sep-07	10-Sep-07	
	Primera	17	05-Sep-07	10-Sep-07	14-Sep-07					
	Segunda	18	20-Sep-07	25-Sep-07	28-Sep-07					
OCTUBRE	VALES (DULCES)		08-Oct-07					10-Oct-07	10-Oct-07	
	Primera	19	05-Oct-07	10-Oct-07	15-Oct-07					
	Segunda	20	22-Oct-07	25-Oct-07	30-Oct-07					
NOVIEMBRE	VALES (DULCES)		09-Nov-07			07-Nov-06	09-Nov-06	09-Nov-07	09-Nov-07	
	Primera	21	07-Nov-07	12-Nov-07	15-Nov-07					
	Segunda	22	21-Nov-07	26-Nov-07	30-Nov-07					
DICIEMBRE	VALES (DULCES)		10-Dic-07					10-Dic-07	10-Dic-07	
	Primera	23	05-Dic-07	10-Dic-07	17-Dic-07					
	Aginaldo	26	15-Dic-07	17-Dic-07						
Segunda	24	19-Dic-07	24-Dic-07	28-Dic-07						

**3.2.2.2 Levantamiento de Información**, esto se refiere a que el proveedor tiene que recopilar todos los datos e información necesaria para empezar a desarrollar e implementar en el sistema de nómina los procesos que se utilizan para el pago de los empleados. El levantamiento de información se divide en tres etapas con tiempos definidos para cada uno, por el proveedor: Nómina, Provisiones-Contabilidad y Reportes.

Este levantamiento de información es plasmada en un documento que al final es autorizado y firmado por el cliente y el proveedor mostrando que están de acuerdo con las políticas para el proceso de la nómina. El documento en dónde se plasma los detalles del los procesos de nómina se llama "ERS (Especificaciones de Requerimiento del Software), en el se describe el concepto de nómina, tabla de prestaciones, el procedimiento de cálculo, reportes, pólizas, etc.

Dentro del levantamiento de información, el proveedor debe solicitar algunas nóminas impresas y en archivo para realizar la revisión de los cálculos básicos que por ley deben de hacerse (retención de ISR, IMSS y sueldos). En la revisión de cálculo es muy común encontrar errores de criterio y de técnicas en el proceso de las nóminas, cuando se cubren las 3 etapas de levantamiento de información, el proveedor solicita una reunión con el cliente para darle un informe de lo ya levantado y del análisis de la revisión.

A continuación se da un ejemplo del documento ERS de Dulces, SA de CV:

---

**Especificaciones de Requerimiento del Software (ERS) para la implantación de la  
Nómina de DULCES, SA DE CV**

El objetivo del ERS es detallar todos los procedimientos y cálculos involucrados en el proceso de nómina a fin de obtener los resultados esperados de la implantación del modulo de nómina para DULCES, SA DE CV.

El presente documento contiene la siguiente información:

- I. **Estructura organizacional**, en donde se especifica las diferentes agrupaciones de empleados que serán contempladas para la nómina.
- II. **Conceptos de nómina**, en el que se detallan la descripción y política de cálculo de cada uno de los conceptos involucrados en la determinación de la nómina.
- III. **Tablas de prestaciones**, en el que se detallan los días de aguinaldo, vacaciones y prima vacacional por cada tipo de empleado
- IV. **Reportes de nómina**, se definen los reportes que serán habilitados en el sistema para DULCES SA DE CV
- V. **Estructura Contable**, se define la estructura de las cuentas contables, y se detalla el mapeo contable por concepto de nómina.
- VI. **Recomendaciones**,

**I. Estructura organizacional de DULCES, SA DE CV**

El objetivo del presente es el identificar la estructura bajo la cual se parametrizará la base de datos de DULCES, SA DE CV de tal manera que sea posible identificar la ubicación en la cual se encuentra cada uno de los empleados, de esta manera la explosión de la información se facilita y permite versatilidad en la emisión de los reportes.

Agrupaciones a utilizar para DULCES, SA DE CV:

	<b><i>Agrupación</i></b>	<b><i>Catálogo en el anexo:</i></b>	<b><i>Observaciones</i></b>
1	Localidad		DF, GDL, MTY, PUEBLA, VERACRUZ
2	Area	Anexo A	
3	Departamento	Anexo A	
4	Centro de Costos (CC)	Anexo A	
5	Puesto	Anexo A	
6	Tipo de Pago	Semanal/Quincenal	Depósitos en Banamex

**II. Conceptos de nómina de DULCES, SA DE CV.**

El objetivo del presente es el identificar cada uno de los conceptos involucrados en el cálculo de la nómina de DULCES, SA DE CV así como el conocer la política de cálculo de estos.

Conceptos de nómina para DULCES, SA DE CV:

<b>PERCEPCIONES</b>	<b>DEDUCCIONES</b>	<b>PROVISIONES</b>
Sueldo (P01)	Faltas (D101)	Provisión de Aguinaldo
Tiempo Extra Triple Gravado (P02 Nuevo)	Cuota IMSS Empleados(D103)	Provisión Prima Vacacional
Tiempo Extra Doble Gravado (P02 Nuevo)	Crédito INFONAVIT(D104)	Impuesto Estatal – 2% S /Nómina
Tiempo Extra Doble Exento (P 02 Nuevo)	Ajuste INFONAVIT (D105)	IMSS Patronal
Comisiones (P03)	Seguro de Daños para la vivienda (Nuevo)	INFONAVIT
Día Festivo (P04)	FONACOT (D106)	SAR
Compensación Extraordinaria (P05)	Cuota Sindical (D107)	
Bono (P06)	Incapacidad Enfermedad General (D108)	
Vacaciones Disfrutadas (P07)	Incapacidad Maternidad (D109)	
Prima Vacacional Gravada (P08 Nuevo)	Incapacidad Riesgo de Trabajo (D110)	
Prima Vacacional Exenta (P08 Nuevo)	Ayuda por Defunción (D111)	
Incentivo (P10)	Pensión Alimenticia (112)	
Vales de Despensa	Préstamo Personal (D117)	
Aguinaldo Gravado (P31 Nuevo)	Uniformes Fábrica (D121)	
Aguinaldo Exento (P31 Nuevo)	Uniformes (D122)	
PTU Gravado (P41 Nuevo)	Vales Pensión (D126)	
PTU Exento (P41 Nuevo)	ISR (D150)	
Prima de Antigüedad Gravada	Aportación Patrón Fondo de Ahorro (D180)	
Fondo de Ahorro (P80)	Aportación Trabajador Fondo de Ahorro (D181)	
Otras Percepciones (Nuevo)	Devolución de FONACOT (D183)	
Indemnización 90 días Gravada (Nuevo)	Descuento Comedor (D190)	
Indemnización 20 días Gravada (Nuevo)	Otras Deduciones(Nuevo)	
Indemnización Exenta		
Crédito al Salario (Nuevo)		
Día de descanso laborado (Nuevo)		
<i>Total de percepciones</i> 25	<i>Total de deducciones</i> 22	<i>Total de provisiones</i> 6

\*Las prestaciones de DULCES, SA DE CV (Vacaciones, Prima vacacional y Aguinaldo) se presentan en el anexo B.

A continuación se detallan las características de los conceptos de nómina, de acuerdo a las políticas de prestaciones de DULCES, SA DE CV

### Percepciones

Concepto: SUELDO

Clave Sysnom: (P01)

Clasificación	Aplica
Tipo: Percepción Base de cálculo: Días	Agrupación: Todos Nivel: Todos

Cálculo	
Determinación	Calculado
Frecuencia	Quincenal/Semanal
Piramidado	NO
Formula	$(SD * (\text{Días Periodo} - \text{Vacaciones disfrutadas}))$
Comentarios	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Todas las quincenas se pagan a 15 días y las semanas a 7 días sin importar los días naturales del periodo.</li><li>2. Las Faltas se descuentan en un concepto independiente.</li><li>3. Las Incapacidades se descuentan en un concepto independiente.</li><li>4. Las Vacaciones disfrutadas se separan del sueldo.</li><li>5. Si un empleado entra en la 2da. Quincena de Octubre, los días de pago serán los reales trabajados al día 30, si entra el 16 se le pagarán sólo 15 días</li></ol>

Impuestos	
ISR	Gravado
IMSS	Gravado, Fijo
Estatad D. F.	Gravado
Estatad PUE	Gravado
Estatad JAL	Gravado

### Deducciones

Concepto: Faltas

Clave Sysnom: (D101)

Clasificación	Aplica
Tipo: Deducción Base de cálculo: Días	Agrupación: Todos Nivel: Todos

Cálculo	
Determinación	Calculado
Frecuencia	Cuando sea reportado
Piramidado	NO
Formula	<b>Criterio para nómina quincenal:</b> $((SD * 1) * \text{Faltas reportadas})$ . <b>Criterio para nómina semanal:</b> $((SD * 1.4) * \text{Faltas reportadas})$ .
Comentarios	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Valor por Falta reportada será de 1 para la nómina quincenal y 1.4 para la nómina semanal.</li></ol>

Impuestos	
ISR	Gravado
IMSS	Gravado, Variable
Estatad D. F.	Gravado
Estatad PUE	Gravado
Estatad JAL	Gravado



**Anexo B. Tablas de prestaciones de DULCES, SA DE CV**

TABLA 1.- PRESTACIONES APLICABLES A GRUPO: **PERSONAL DE CONFIANZA**

<b>Antigüedad</b>		<b>Vacaciones</b>		<b>Aguinaldo días</b>	<b>Factor IMSS Integración</b>
<b>desde:</b>	<b>Hasta:</b>	<b>días</b>	<b>prima</b>		
<b>0.01</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>25%</b>	<b>30</b>	<b>1.08630</b>
<b>1.01</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>25%</b>	<b>30</b>	<b>1.08767</b>
<b>2.01</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>25%</b>	<b>30</b>	<b>1.08904</b>
<b>3.01</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>25%</b>	<b>30</b>	<b>1.09041</b>
<b>4.01</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>25%</b>	<b>30</b>	<b>1.09041</b>
<b>8.01</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>25%</b>	<b>30</b>	<b>1.09178</b>
<b>13.01</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>25%</b>	<b>30</b>	<b>1.09315</b>
<b>18.01</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>25%</b>	<b>30</b>	<b>1.09452</b>
<b>23.01</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>25%</b>	<b>30</b>	<b>1.09589</b>

TABLA 2.- PRESTACIONES APLICABLES A GRUPO: **PERSONAL SINDICALIZADO**

<b>Antigüedad</b>		<b>Vacaciones</b>		<b>Aguinaldo días</b>	<b>Factor IMSS Integración</b>
<b>desde:</b>	<b>hasta:</b>	<b>días</b>	<b>prima</b>		
<b>0.01</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>53%</b>	<b>23</b>	<b>1.07173</b>
<b>1.01</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>53%</b>	<b>23</b>	<b>1.07463</b>
<b>2.01</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>53%</b>	<b>23</b>	<b>1.07753</b>
<b>3.01</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>53%</b>	<b>23</b>	<b>1.08044</b>
<b>4.01</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>63%</b>	<b>25</b>	<b>1.08921</b>
<b>8.01</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>63%</b>	<b>25</b>	<b>1.09266</b>
<b>9.01</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>73%</b>	<b>27</b>	<b>1.10197</b>
<b>13.01</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>73%</b>	<b>27</b>	<b>1.10597</b>
<b>18.01</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>73%</b>	<b>27</b>	<b>1.10997</b>
<b>23.01</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>73%</b>	<b>27</b>	<b>1.11397</b>

**IV. Reportes de nómina de DULCES SA DE CV**

El objetivo del presente es definir los reportes que serán generados por DULCES, SA DE CV.

Reportes de nómina DULCES, SA DE CV:

<b>Reportes</b>	<b>Observaciones</b>
Resumen de Nómina	
Listado de Nómina	
Comparativo de Nómina	Comparativo de Pagas.
Nómina por Departamento	
Resumen por Departamento	
Nómina por centro de costo	
Acumulados	
Recibos	
Amarre de Saldos e Importes	

**V. Estructura Contable de DULCES, SA DE CV**

<b>DULCES S.A. DE C.V</b>				
<b>Relación de Conceptos Vs Cuentas Contables</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Tipo</b>	<b>Cuenta Contable</b>	<b>Contra Cuenta</b>	<b>Detalle por Depto, C C, Proposito</b>
Sueldo	Percepción	1101	2160-1001	SI
Sueldo Pendiente	Percepción	1101	2160-1001	SI
Sueldo Retroactivo	Percepción	1101	2160-1001	SI
Sueldo Retroactivo Dias	Percepción	1101	2160-1001	SI
Credito al Salario	Percepción	1160-1000	2160-1001	NO
Suplencias	Percepción	1111	2160-1001	SI
Despensa	Percepción	2760	2160-1008	SI
Aguinaldo	Percepción	2140-1001	2160-1001	NO
PTU	Percepción	8000-1002	2160-1001	SI
ISR	Deducción	2130-1002	2160-1001	NO
IMSS	Deducción	2130-1007	2160-1001	NO
Ayuda por Defunción	Deducción	2160-1002	2160-1001	NO
Crédito DOVER	Deducción	2160-1007	2160-1001	NO
Credito Fonacot	Deducción	2160-1003	2160-1001	NO
Credito Infonavit	Deducción	2130-1011	2160-1001	NO

**VI. Recomendaciones.**

**1. Recomendaciones control de conceptos nominales.**

**Fondo de Ahorro en Dulces, SA de CV:**

Se recomienda revisar con su asesor fiscal la implementación de ésta prestación bajo los términos de ley establecidos así como la homologación de los porcentajes de aportación de los empleados de confianza y sindicalizados, ya que de lo contrario se corre el riesgo de que la autoridad lo interprete como no deducible para la empresa o en su caso acumulable para el empleado.

**ISR Retenido:**

Debido a las diferencias que existen en la determinación del ISR, se recomienda realizar un análisis del ISR retenido en nómina en el periodo de Enero a la 1ra quincena de Octubre 2006.

**Cuotas IMSS:**

Debido a las diferencias que existen en la determinación del IMSS retenido, se recomienda realizar un análisis del IMSS empleado retenido en nómina en el periodo de Enero a la 1ra quincena de Octubre 2006.

---

Dentro del proyecto de Dulces, se detectaron tres errores importantes que le costó a la empresa regularizarse. Este casos se detallan más adelante.

**3.2.2.3 Desarrollo de la Implementación de los procesos de Nómina**, cuando se ha terminado de obtener toda la información necesaria del cliente, el siguiente paso es la implementación al sistema de nómina, lo que implica crear de acuerdo a las necesidades del cliente las nóminas por tipo, normales, especiales y anuales. Para el caso de Dulces SA de CV, requiere se desarrolle 8 tipos de nómina y cada una de ellas tiene una tabla de prestaciones diferentes para sus empleados:

- Quincenal “A”
- Confidencial “A”
- Sindicalizados “A”
- Venta Directa
- Confidencial “B”
- Quincenal “B”
- Sindicalizados “B”
- Almacén

**3.2.2.4 Paralelos**, esto se refiere que una vez terminada la implementación del sistema se realizan pruebas reales de procesos de nómina del sistema del proveedor con el sistema del cliente dentro de un plazo estipulado por ambos grupos. Una vez que las pruebas han sido satisfactorias se libera el proceso de pruebas y se organiza la fecha de salida para la operación de nómina en vivo.

**3.2.2.5 Calendario de Procesos de Nóminas, Impuestos (SUA, Impuesto Estatal y Pólizas)**, esta etapa se refiere a que el proveedor diseña un calendario de trabajo, que tiene como fin programar durante un año de ejercicio los procesos de nómina, como son:

- Envío de incidencias por parte del cliente

- Proceso de nómina basado en las incidencias recibidas por el proveedor
- Envío de la nómina al cliente y en algunos casos para su VoBo.
- Liberación de la nómina por parte del cliente
- Envío de archivos finales para el pago correcto del periodo de nómina procesado por parte del proveedor al cliente.
- Envío de las pólizas de nómina y provisiones al cliente
- La recepción de incidencias por parte de cliente para el proceso del SUA (Sistema Único de Autodeterminación).
- Envío de las cédulas de liquidación de las aportaciones Obrero-Patronales para su pago mensual ante el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social)
- El proveedor enviará al cliente el formato de pago del Impuesto sobre Nóminas para su pago mensual

De forma más detalla el proveedor tiene la política de informar al cliente las responsabilidades de cada uno de ellos. A este reporte se le conoce como “Trabajos a realizar” por cada uno de los involucrados:

<b>CONTRATACIONES Y MODIFICACIONES DE SALARIO</b>	
<b>Trabajos a realizar</b>	<b>Responsable</b>
<b>Nueva contratación</b>	
Solicitud de alta de empleado mediante el formato correspondiente	Empresa
Elaboración del aviso de inscripción del trabajador ante el IMSS a través de la firma digital	Proveedor
Presentación ante el IMSS local a través de la firma digital	Proveedor
<b>Modificación de sueldo, categoría y status:</b>	Empresa
Solicitud de modificación de sueldo, categoría, status, etcétera	
Elaboración del aviso de modificación de salario del asegurado y presentación ante el IMSS local a través de la firma digital	Proveedor
Elaboración de la modificación en el sistema de nómina	Proveedor

## BAJA DE PERSONAL

Trabajos a realizar	Responsable
Solicitud de la baja del empleado mediante el formato correspondiente	Empresa
Elaboración de la baja del asegurado y presentación ante el IMSS local a través de la firma digital.	Proveedor
Elaboración de la baja en el sistema de nómina	Proveedor

## PROCESOS EN CADA PERIODO DE NÓMINA

Trabajos a realizar	Responsable
Entrega de los formatos de alta, baja y modificación de sueldo, categoría o status del sistema de nómina y junto con ausentismos, retardos, tiempo extra, bonos de productividad, compensaciones, prima vacacional, descuentos de Infonavit, Fonacot y similares, etcétera	Empresa
Captura de todos los movimientos en el sistema de nómina	Proveedor
Envío de la nómina para la autorización por parte de la Compañía	Proveedor
Autorización de la nómina	Empresa
Emisión del resumen de la nómina y recibos de salario correspondientes por cada periodo de pago	Proveedor
Impresión de los recibos de salario, entrega y obtención de las firmas de los empleados	Empresa

## MOVIMIENTOS REGULARES ANTE EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Trabajos a realizar	Responsable
Emisión de la liquidación mensual de las cuotas obrero - patronales con los movimientos correspondientes a cada mes	Proveedor
Pago de la liquidación mensual de las cuotas obrero-patronales	Empresa
Emisión del aviso de modificación de salario del personal que tiene percepciones variables en forma bimestral y presentación ante el IMSS local	Proveedor

### INFONAVIT

Trabajos a realizar	Responsable
Cálculo y emisión de las aportaciones al INFONAVIT y envío a la Compañía	Proveedor
Cálculo y emisión de los pagos del personal que tiene crédito INFONAVIT	Proveedor
Pago de las aportaciones al INFONAVIT y créditos INFONAVIT en el Banco	Empresa

### CRÉDITO FONACOT

Trabajos a realizar	Responsable
Emisión mensual del reporte de personal con retención FONACOT	Proveedor
Pago de las retenciones efectuadas al personal con crédito FONACOT en el Banco	Empresa

<b>CRÉDITO AL SALARIO</b>	
<b>Trabajos a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Emisión de reporte del personal que recibió crédito al salario por cada mes	Proveedor

<b>FINIQUITOS</b>	
<b>Trabajos a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Solicitud de cálculo de finiquito del personal, que deberá contener información como: vacaciones pendientes de pago, prima vacacional, percepciones y deducciones correspondientes al finiquito	Empresa
Elaboración de finiquitos al personal con la información entregada por la Compañía	Proveedor
Revisión y autorización del cálculo	Empresa

<b>VACACIONES</b>	
<b>Trabajos a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Elaboración del control de las vacaciones de los empleados para determinar los días pagados y días pendientes por tomar	Empresa

<b>FONDO DE AHORRO</b>	
<b>Trabajos a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Proporcionar estatutos para informar al personal las reglas del fondo de ahorro	Empresa
Calcular en cada periodo de nómina las aportaciones de los empleados y del patrón	Proveedor

Elaboración del formato de aportaciones al fondo de ahorro y entrega al administrador del fondo	Proveedor
Elaborar cheque a nombre del “Fondo de Ahorro de los empleados de la compañía” y realizar depósito correspondiente	Empresa
Definir como se invierten las aportaciones realizadas a ésta cuenta a favor de los empleados, aprobar préstamos e informar de rendimientos a los empleados	Empresa
En caso de finiquitos informar monto de contribuciones e intereses devengados	Empresa

<b>IMPUESTO SOBRE NÓMINAS</b>	
<b>Trabajos a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Cálculo del importe a pagar por concepto del impuesto estatal	Proveedor
Elaboración del formato de pago del impuesto estatal y entrega a la Compañía	Proveedor
Presentación y pago en el banco del impuesto estatal	Empresa

<b>FACTOR DE SUBSIDIO</b>	
<b>Trabajos a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Emisión de la información del acumulado anual de nómina y envío a la compañía	Proveedor
Cálculo del nuevo factor de subsidio anual de acuerdo con los datos registrados por la compañía en su declaración anual	Empresa



REGISTRO CONTABLE	
Trabajos a realizar	Responsable
Reportar resumen de nóminas por departamento y centro de costos.	Proveedor
Elaboración y envío de pólizas de registro contable de sueldos, prestaciones e impuestos derivados de la nómina.	Proveedor

ATENCION AL PERSONAL	
Trabajos a realizar	Responsable
Aclaración de dudas respecto a la nómina con el personal.	Empresa

Ejemplo de un listado de nómina:

Nómina Semanal		DULCES, SA DE CU			
Nomina Empleados: Sindicalizado					
RFC: AAAA1111111		R.Patronal:			
Movimiento de Nomina Generado el 28/05/2007 del Periodo (28/05/2007,03/06/2007)		Periodo:	ID = 891 Mov: Nomina BORRADOR		
Concepto	Cantidad	Percepción	Deducción	Neto	
<b>( 101 ) PEREZ RUIZ JUAN</b>					
Alta	09/10/1998	Puesto	BRILLADORA	SDI	\$111.35
RFC	SOGE710818115	Categoría	TRABAJADORES SINDICALIZADO	SDDiario	\$98.51
IMSS	90907118894	Turno			
Sueldo	7	\$689.57		\$689.57	
Fondo de Ahorro		\$20.69		\$20.69	
Credito al Salario		\$61.20		\$61.20	
IMSS			\$18.51	(\$ 18.51)	
Cuota Sindical			\$6.90	(\$ 6.90)	
Fondo de Ahorro Empleado			\$20.69	(\$ 20.69)	
Fondo de Ahorro Empresa			\$20.69	(\$ 20.69)	
		\$771.46	\$66.79	\$704.67	

## Ejemplo de un resumen de Nómina:

Concepto	Importe	Cantidad	Neto
<b>Percepcion</b>			
Vacaciones Disfrutadas	\$93.88	1	
Suplencias	\$687.05		
Sueldo	\$15,214.84	174	
Horas Extras Dobles Gravadas	\$35.37	1.75	
Horas Extras Dobles Exentas	\$35.37	1.75	
Fondo de Ahorro	\$457.12		
Faltas	(\$ 101.50)	-1	
Credito al Salario	\$1,586.11		
<b>Percepcion Total</b>	<b>\$18,008.24</b>	<b>177.5</b>	
<b>Deduccion</b>			
IMSS	\$411.97		
Fondo de Ahorro Empresa	\$457.12		
Fondo de Ahorro Empleado	\$457.12		
Cuota Sindical	\$152.41		
Credito Infonavit	\$182.94		
Credito Fonacot	\$665.11		
<b>Deduccion Total</b>	<b>\$2,326.67</b>		
<b>Total Neto</b>			<b>\$15,681.57</b>

## Ejemplo de un recibo de nómina:

DULCES SA DE CU  
Norte 35 # 111 Industrial Vallejo, Azcapotzalco Distrito Federal , C.P. 02300

R.F.C.		Registro Patronal: B1615107104	
TIPO DE CONTRATO	S. Q. NUMERO	PERIODO	
Sindicalizado	22	Del 28/05/2007 Al 03/06/2007	
DEPARTAMENTO		ANTIGÜEDAD	
GRANILLOS		09/10/1996	
No	NOMBRE	R.F.C	No. IMSS
101	PERES RUIZ JUAN	SOGE710818115	90907116694
CURP	PUESTO	S.D.	S.D.I.
SOGE710818M/ZLRL00	BRILLADORA	98.51	111.35
CONCEPTO	CANT.	PERCEPCION	DEDUCCION
Sueldo	7	\$689.57	
Fondo de Ahorro		\$20.69	
Credito al Salario		\$61.20	
IMSS			\$18.51
Cuota Sindical			\$6.90
Fondo de Ahorro Empleado			\$20.69
Fondo de Ahorro Empresa			\$20.69
		\$771.46	\$66.79
		<b>NETO A PAGAR</b>	<b>\$704.67</b>

Recibí de conformidad de **DULCES SA DE CU** el total de percepciones del periodo señalado en este recibo, sin que se adeude cantidad alguna por concepto de salario ordinario, horas extras, séptimo día, días festivos u otras percepciones a que tengo derecho según la ley. Doy a la vez mi conformidad a los descuentos efectuados tanto de carácter oficial como privado.

FIRMA DEL TRABAJADOR

DULCES SA DE CU  
Norte 35 # 111 Industrial Vallejo, Azcapotzalco Distrito Federal , C.P. 02300

R.F.C.		Registro Patronal: B1615107104	
TIPO DE CONTRATO	S. Q. NUMERO	PERIODO	
Sindicalizado	22	Del 28/05/2007 Al 03/06/2007	
DEPARTAMENTO		ANTIGÜEDAD	
GRANILLOS		09/10/1996	
No	NOMBRE	R.F.C	No. IMSS
101	PEREZ RUIZ JUAN	SOGE710818115	90907116694
CURP	PUESTO	S. D.	S.D.I.
SOGE710818M/ZLRL00	BRILLADORA	98.51	111.35
CONCEPTO	CANT.	PERCEPCION	DEDUCCION
Sueldo	7	\$689.57	
Fondo de Ahorro		\$20.69	
Credito al Salario		\$61.20	
IMSS			\$18.51
Cuota Sindical			\$6.90
Fondo de Ahorro Empleado			\$20.69
Fondo de Ahorro Empresa			\$20.69
		\$771.46	\$66.79
		<b>NETO A PAGAR</b>	<b>\$704.67</b>

Recibí de conformidad de **DULCES SA DE CU** el total de percepciones del periodo señalado en este recibo, sin que se adeude cantidad alguna por concepto de salario ordinario, horas extras, séptimo día, días festivos u otras percepciones a que tengo derecho según la ley. Doy a la vez mi conformidad a los descuentos efectuados tanto de carácter oficial como privado.

FIRMA DEL TRABAJADOR

## Ejemplo de un Registro Patronal

### INTEGRACIÓN DEL NÚMERO DE REGISTRO PATRONAL

El número de registro es una clave alfanumérica asociada a la identidad patronal y aun determinado número de trabajadores asegurados a su cargo.

Este número de registro patronal consta de 11 caracteres o dígitos y se conforma de la manera siguiente:

<b>Y60</b>	<b>12321</b>	<b>10</b>	<b>2</b>
*1	*2	*3	*4

- \*1 Es la clave alfanumérica asignada al municipio donde se ubica el patrón.
- \*2 Es el número de serie progresivo dentro de cada municipio, en un rango que inicia de 10001 y termina en el 99999.
- \*3 Representa la modalidad de aseguramiento en que se encuentra cotizando el patrón, la modalidad 10 corresponde a "**patrón con trabajadores permanentes y temporales de la ciudad**".
- \*4 Es el dígito verificador que impone el sistema, de acuerdo a los valores asignados a cada una de las posiciones para validar la correcta estructura del registro y que debe quedar asentado en todos los documentos que utilice o presente el patrón ante el IMSS.

### TARJETA DE IDENTIFICACION PATRONAL

La tarjeta de identificación patronal es un documento oficial de acreditación ante el IMSS para todo tipo de trámites.

## Ejemplo de Registro Patronal por sucursal:

### MAPA DEL DF

Empresa Alimentos Seguros, S.A de C.V

- CT 1= Gustavo A. Madero  localidad
- CT 2= Miguel Hidalgo  localidad
- CT 3= Toluca  municipio
- CT 4= Puebla  municipio

RP 1 = CT1+ CT2

RP 2 = CT2

RP 3 = CT3

Por ejemplo: En el D.F. se puede tener 2 Reg. Patronales por estrategia.

Cada uno de los Registros tiene prima de riesgo diferente.



## Ejemplo de SDI (Sueldo Diario Integrado)

DETERMINACION DE LA BASE SALARIAL			
MODIFICACIONES DE SALARIO		Factor de Integración con prestaciones de Ley	
<b>Fijos:</b>		Vacaciones	6
Sueldo	300	Prima Vacacional	25%
Vales Despensa	10%	Aguinaldo	15
Fondo de Ahorro	13%		
Alimentos	8.33%		
			Tope IMSS Vales Despensa 20.23
			Tope Fondo de Ahorro 66.62
		$F.I. = \frac{(6 \times 25\%) + 15}{365} + 1$	
<b>Variables a 61 días:</b>	69.67	$F.I. = 1.0452$	
Bono	1000		
Horas Triples	750		
Comisiones	2500		
<b>Factor de Integración</b>	1.0452		
<b>SDI= (Sueldo*F.I.)+Fact. Fijos+Variables</b>			
<b>Cálculo:</b>		$SDI: 457.00$	
Sueldo:	300		
F.I.:	1.0452		
Vales Despensa	9.772		
Fondo de Ahorro	39.00		
Alimentos	24.99		
Variables a 61 días:	69.67		

## Prestaciones de Ley

Prestaciones de Ley																			
Vacaciones por Ley	Prima Vacacional 25%																		
	Aguinaldo días 15																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Años de servicio</th> <th>Días de Vacaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>6</td></tr> <tr><td>2</td><td>8</td></tr> <tr><td>3</td><td>10</td></tr> <tr><td>4</td><td>12</td></tr> <tr><td>5 a 9</td><td>14</td></tr> <tr><td>10 a 14</td><td>16</td></tr> <tr><td>15 a 19</td><td>18</td></tr> <tr><td>màs</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Años de servicio	Días de Vacaciones	1	6	2	8	3	10	4	12	5 a 9	14	10 a 14	16	15 a 19	18	màs		
Años de servicio	Días de Vacaciones																		
1	6																		
2	8																		
3	10																		
4	12																		
5 a 9	14																		
10 a 14	16																		
15 a 19	18																		
màs																			
<b>Prestaciones Superiores:</b>																			
1 Màs días en vacaciones																			
2 La Prima Vacacional mayor																			
3 Los días de Aguinaldo son mayores																			
4 Becas educacionales,																			
5 Seguro de Gastos Médicos, Funerales, Dentales, etc																			
6 Subsidios por Incapacidad																			
7 Seguro de Vida, de Gastos Mayores																			
8 Ayuda de Comida, Nacimiento, Transporte																			
9 Fondo de ahorro, etc.																			

## Ejemplo de Horas Extras

### TIEMPO EXTRA

ART. 66 "La jornada de trabajo podrá prolongarse por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de 3 horas diarias ni tres veces en una semana

Trabajador 1: 14 hrs

	Horas		
	Diarias	Horas Dobles	Horas Triples
Lunes	4	3	1
Martes	3	3	0
Miércoles	2	2	0
Jueves	3	1	2
Viernes	2		2
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>5</b>

Caso estrictamente a pegado a la LFT

### TIEMPO EXTRA

ART. 68 "La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada...."

Trabajador 1: 14 hrs

Horas	Caso Práctico de cálculo de Horas Extras	
Diarias	Horas Dobles	Horas Triples
Extras	Total	
Lunes	9	
Martes	5	
Miércoles		
Jueves		
Viernes		
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>14</b>

14 Horas laboradas en la semana

### 3.2.2.6 Análisis del levantamiento de Información:

Durante el levantamiento de información de algunos clientes, en muchas ocasiones se les hace algunas observaciones a las empresas debido a que está incurriendo en alguna falta administrativa y/o de operación. En el caso de Dulces SA de CV, se les informo en que algunos de sus procesos se encontraban o se realizaban incorrectamente, o simplemente no cumplían las Leyes o Reglas de la LFT (Ley Federal de Trabajo) o de la LSS (Ley del Seguro Social). Eso significaba

que tenían una Bomba en sus manos si no se corregía inmediatamente y que sus costos para salvaguardar los procesos serían muy altos.

El proveedor de servicio detecto 3 puntos muy fuertes que la empresa Dulces, SA de CV, no estaba cumpliendo con lo que marca la Ley en IMSS, ISR y LFT, este análisis se realizó en Septiembre de 2006:

Detalles que se encontraron en la implementación del Proyecto “Dulces SA de CV”, en el levantamiento de información. El proveedor después de haber sido contratado por Dulces y de salir en vivo en el proceso de las nóminas el 1 de Octubre de 2006, se dio a la tarea de realizar una revisión a fondo de los procesos de nómina que llevaba directamente la empresa. En el mes de Septiembre se realizó las tres etapas que anteriormente menciono, y de los cuáles surgió lo siguiente:

#### **1er caso IMSS:**

En el levantamiento de información se detectó que en la retención de “IMSS empleado” y provisiones se estaba haciendo con factores de algunas ramas del IMSS del año 2005. Lo que implicaba que las cuotas obrero-patronales fueran incorrectas de Enero a Septiembre de 2006.

**Problema:** Retención de más para los empleados en cada periodo de nómina. En las pólizas contables de provisiones de IMSS patronal se cerraba el mes con importes mayores al gasto real. El área de contabilidad tuvo que realizar reclasificaciones y ajustes manuales por mes en su contabilidad de impuestos desde Enero a Septiembre contra el pago real del IMSS. Lo que significaba perdida de tiempo y claridad en los reportes y/o estados de balance.

**Solución:** La retención de IMSS empleado en nómina y las provisiones de IMSS patronal se realizaron de forma correcta el 1 de Octubre.

**Conclusión:** El área de contabilidad de Dulces, no tiene problemas de amarre de provisiones por periodo de nómina. Las diferencias son relativamente bajas de lo provisionado respecto al gasto real. El tiempo invertido en procesos manuales se ha dirigido a otras áreas que necesitan un poco más de su atención, como Cobranzas.

## **2do Caso ISR:**

En el levantamiento de información, al cliente se le solicitó copia de algunos periodos de nómina por los meses de Septiembre, se tomaron algunos empleados de forma aleatoria de cada uno de los 8 tipos de contrato que se manejan en Dulces y se validaron las retenciones de ISR.

**Problema:** La retención de ISR en esos casos, se detectó que era mayor a los importes reales. El criterio para la retención del impuesto era erróneo, las tablas de ISR de 2006 estaban mal aplicadas y estaban considerando en algunos tipos de contrato, las tablas de ISR de 2005. La aplicación del Factor de Subsidio Acreditable era mayor al determinado por el área de contabilidad. Declaraban el impuesto retenido al SAT deduciendo el Crédito al Salario de la Tabla (Art. 115), derogado en el 2002.

**Solución:** Las retenciones de ISR en las nóminas del mes de Octubre a Diciembre de 2006 se realizaron con el Factor de Subsidio Acreditable Correcto, se utilizaron las tablas de impuestos de 2006 y el criterio correcto de cálculo para la determinación del mismo. Para solucionar el error de la retención de ISR de más por los meses de Enero a Septiembre se les realizó cálculo anual a los empleados que cumplían con los requisitos, sanando así las diferencias obtenidas al cierre del año (\*). Para los empleados que no se les realizó cálculo anual, tuvieron que presentar su Declaración de Sueldos y Salarios al SAT directamente para recuperar si fuera el caso el impuesto que se les retuvo de más. Se les informo al área de contabilidad para que realizarán sus ajustes de lo declarado al

SAT por concepto de ISR provisionales contra el ISR Real retenido en el año, y así compensar las diferencias o pagar antes de la presentación de la Declaración Anual de ISR por Personas Morales.

(\*)Dentro de la LFT se tiene la obligación de pagar aguinaldo a todos los empleados que se encuentren bajo el rubro de Subordinados dentro de una empresa, siendo así la situación de Dulces, al final del año, en el mes de Diciembre se debe de procesar el cálculo anual. El cálculo anual significa hacer un cálculo de nómina por empleado con todas las percepciones devengadas en un año calendario. El ISR obtenido se resta del ISR retenido en nómina, la diferencia a cargo o abono se aplica en el último periodo de nómina de Diciembre o a más tardar en el ejercicio siguiente.

**Conclusión:** Se saneo la retención de ISR de los empleados de la empresa Dulces por ejercicio 2006, para el 2007 se ha asegurado la confianza del cliente en cuanto a sus obligaciones con la Ley y con sus empleados.

### **3er Caso: Fondo de Ahorro**

Durante el levantamiento de información se le pidió al cliente los datos para desarrollar el layout para las aportaciones de Fondo de Ahorro de los empleados y de la empresa, así como los datos de la Administradora del Fideicomiso. El cliente nos informo, que Dulces, SA de CV maneja directamente los fondos en una cuenta bancaria a nombre de la empresa.

**Problema:** Dulces SA de CV, no está cumpliendo con el reglamento de Fondos de Ahorro que indica la LISR y de Ahorro. Por lo tanto, al no cumplir con los requisitos necesarios para formar un Fideicomiso no podían deducir las aportaciones de esta prestación al empleado. Dulce SA de CV, si lo hacia deducible, sabiendo que no cumplían con lo básico, estaban corriendo un riesgo



muy gravable. Por que tampoco existía un convenio o documento en dónde se reflejará la prestación a los empleados.

**Solución:** Se les sugirió que debían de regularizarse en este rubro lo antes posible para cumplir con la deducibilidad. Dulce, contrato a una Administradora especializada para el manejo de las aportaciones del empleado y empresa. Por nuestra parte (proveedor), cumplimos con la asesoría y el envío de los archivo para los depósitos de las aportaciones de cada uno de los periodos de nómina.

**Conclusión:** La empresa se ha quitado la responsabilidad de manejar los fondos de sus empleados directamente, ahora con la ayuda de la Administradora de Fondos es más claro y conforme a la LFT la entrega de los ahorros de un año calendario a sus empleados.

## **CONCLUSIONES:**

Outsourcing de Nóminas en México, significa generación de empleos, calidad y respuesta. En el área de BPO nóminas nuestra prioridad es y será el pago del salario del personal de una persona Física y Moral.

El compromiso del Outsourcing en México es apoyar al cliente a ser más productivo, para que le ayude a reducir sus costos de distribución, operación y administración.

Para las empresas, la utilización del esquema de BPO para operar sus procesos de soporte se ha convertido en un gran aliado que les permite flexibilidad y capacidad de respuesta. Si bien no se trata de un concepto nuevo, su utilización permite que las compañías se enfoquen a su negocio y dejen en manos de expertos la operación de procesos no críticos.

Según se desprende de la investigación, las empresas que aplican outsourcing presentan mejores niveles de servicio, dado el mejor desempeño de los procesos subcontratados. Su cultura es más propicia hacia la externalización de sus procesos dado especialmente a una mejor concepción empresarial y a una visión más amplia del negocio. Su infraestructura está más preparada para asumir los retos que requieren los grandes cambios del negocio.

Como se ve, Outsourcing genera una ventaja competitiva por lograr costos inferiores y además una diferenciación en la forma de administrar los negocios. Durante la investigación, me encontré con mucha información del uso de outsourcing a nivel mundial, México no está lejos de encontrarse al nivel de uso del servicio de outsourcing.

También se puede concluir que debido a las diferentes posibilidades de outsourcing de servicios o productos, las empresas deben de elegir la que más se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades.

## **RECOMENDACIONES:**

Los líderes de las empresas deben ver al servicio de outsourcing como parte de su empresa. La empresa que contrata el outsourcing debe considerar a este último como parte del equipo, debe dejar de pensar en que lo mío es mío.

Los empresarios visioneros deben acercarse a los mejores proveedores de outsourcing para obtener el mejor enfoque, planear con ellos los proyectos que le permitirán aplicar de mejor manera la reingeniería, reducir los costos y tener un mejor flujo de utilidades.

De acuerdo al comentario anterior es muy importante que las empresas se informen y asesoren con la gente experta para obtener los beneficios esperados.

Deben considerar los siguientes puntos:

- Ubicación del servicio
- Convenios adecuados de seguridad
- Disponibilidad del servicio y capacidad
- Acceso a tecnología avanzada
- Posibilidad de migración a sistemas más avanzados
- Habilidad para administrar e informar según acuerdo del nivel de servicio
- Soporte del software
- Planes de contingencia preparados
- Recuperación ante un desastre
- Soporte e integración de redes
- Capacitación de usuarios, soporte de primera línea, administradores de sistemas
- Calidad del servicio
- Relación con proveedores.

El manejo ineficiente del proyecto, junto con cambios en el negocio y la tecnología pueden causar dificultades e incluso llevar el proyecto al fracaso. El mayor peligro, sin embargo, es que no se trate adecuadamente la cuestión relativa al personal. El problema no es simplemente cómo se puede transferir personal a un proveedor, sino como evitar la pérdida del personal más calificado con que se cuenta o incluso perder las ventajas competitivas.

Otra recomendación, es la flexibilidad que debe existir entre la empresa y el proveedor del servicio de outsourcing. Se deberá de cumplir los objetivos propuestos en el contrato de servicio para garantizar los resultados que garanticen la efectividad del negocio.

En mi experiencia laboral en BPO de Nóminas, se ha tenido clientes que no cuentan con una organización y control en sus actividades internas, lo que ha

debilitado los objetivos y costos esperados por el cliente y que debe de absorber hasta que se establezca su organización. El mismo proveedor, para mantener la cuenta del cliente puede aconsejar y asesorar al cliente con otras áreas de control administrativo para solucionar sus problemas en corto plazo (Gobierno Corporativo- área de administración de operaciones de negocios).

## BIBLIOGRAFIA

- **Aparicio, J.P.** (2002): "La nueva contratación informática, introducción al outsourcing de los sistemas de información" Granada: Comares
- **Aron, R.; Singh, J.** (2005): "Getting offshoring right." Harvard Business Review
- **Bean, L.** (2003): "The Profits and Perils of International Outsourcing" The Journal of Corporate Accounting & Finance
- 
- **Brian Rothery.** Ian Robertson. "Outsourcing": La Subcontratación. Editorial Limusa, S.A, México, 1997.
- 
- **Cooke, F.L.; Shen Jie; McBride, A.** (2005): "Outsourcing HR as a competitive strategy?" Human Resource Management, Winter 2005, Vol. 44, No. 4, Pp. 413–432
- **Clemons, E.K.** (1999): "Information: Industry Structure and Competitive Strategy: Balancing the risks and rewards of Information Services Outsourcing"
- 
- **Davidson, Glenn;** DeLuca, Matt (2004): "Outsourcing: The End of HR As We Know It" International Association of Human Resource Information Management (IHRIM)
- **Kakabadse, A.; Kakabadse N.** (2005): "Outsourcing: Current and Future Trends" , Thunderbird International Business Review, Vol. 47(2) 183–204, March–April 2005
- **Kakabadse, A.; Kakabadse N.** (2000): "Sourcing: New Face to Economies of Scale and the Emergence of New Organizational Forms" Knowledge and Process Management, Volume 7 Number 2
- **Lohr, S.** (2006): "Outsourcing Is Climbing Skills Ladder" New York Times, February 16, 2006
- 
- **MENONI, k.** "Outsourcing: El Zapatero a sus Zapatos". Inversiones Caracas, Mayo 1997.
- 
- **MONOGRAFÍA,** Los Efectos del Outsourcing en la Apertura Petrolera en Venezuela. Febrero, 1998 , Caracas, Venezuela
- 
- **White, R.; James, B.** (2000): "Manual de outsourcing : guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad" Barcelona: Gestión 2000

### Artículos en la Web:

- Comisión de Apoyo al Ejercicio Independiente, Mayo 2003, “Ventajas y Desventajas del Outsourcing como Servicio a Clientes”,
- Consultoría ITN-GMS en Outsourcing, [www.itn.com.mx/](http://www.itn.com.mx/)
- Economistas núm.72, noviembre 1996, La problemática del outsourcing. [http://www.wikilearning.com/el\\_problema\\_del\\_outsourcing-wkc-6623.htm](http://www.wikilearning.com/el_problema_del_outsourcing-wkc-6623.htm)
- García Alvarez, Rafael, “Outsourcing”. [www.geocities.com](http://www.geocities.com)
- Guevara Soriano, Ma Eugenia, “Outsourcing; Zapatero a tus zapatos (1ª, 2a y 3a parte)”. <http://www.dynaware.com.mx>
- Morales, Gustavo, “Monografía Outsourcing”, Gerente de Proyectos Cargo Expreso, SA. Guatemala, CA. <http://www.monografias.com/>
- Provenzano, Andrés Gonzalo, “Monografía Outsourcing la Deslocalización empresarial” y Licenciado Javier José Hernando Lobrauco. <http://www.monografias.com/trabajos31/outourcing-deslocalizacion/outourcing-deslocalizacion.shtml>
- Presentación de Venta de Servicio “La nueva era del Outsourcing de Nómina, VenturesSoft de México, SA de CV. <http://www.venturessoft.com.mx>
- UNAM, Noviembre 2004, Reporte Ejecutivo “Estudio para Determinar la Cantidad y Calidad de Recursos Humanos Necesarios para el Desarrollo de la Industria de Software en México”.

## **GLOSARIO:**

Es importante que se conozca el concepto de salario y sus cargas en diferentes leyes:

El **salario** es un concepto emanado del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Mexicanos y en consecuencia de la Ley Federal del Trabajo (**LFT**), el artículo 82 define el salario como la retribución que el patrón debe pagar al trabajador por su trabajo.

**Las cargas económicas** aplicables al salario son de la siguiente forma:

Trabajador: Le corresponde las cuotas obreras del IMSS y el pago del ISR.

Empresa: Le corresponde las cuotas patronales, aportaciones habitacionales y el Impuesto sobre Nómina.

Sin olvidar que además deberá enterar y retener conjuntamente con los suyos los pagos correspondientes del trabajador. Con el cumplimiento de estas obligaciones también se conoce el costo real de un trabajador y eso conlleva a la empresa a decidir si realiza o no las contrataciones del personal.

**Impuesto sobre Nómina**, es un impuesto local que varía en cada entidad federativa.

**Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR)**, con el objeto de que los trabajadores contribuyan a los gastos públicos del Estado como lo establece la fracción IV del artículo 31 de la Constitución Política del país se deben de considerar dos aspectos fiscales del salario. Impuesto sobre la Renta, el cual grava los ingresos, salarios y demás prestaciones que deriven de una relación de trabajo incluyendo la Participación de los Trabajadores en las Utilidades, así como los montos recibidos por terminación de la relación laboral (artículo 110 LISR)

La **Ley del Infonavit**, para efectos de vivienda, el artículo 29 Fracción II señala que la base salarial para efectuar el pago de esta carga social es la establecida en la LSS.

La **Ley del Seguro Social (LSS)** considera los mismos términos que lo hace la **LFT**, pero además retoma del artículo 84 de la misma legislación laboral (para efectos indemnizatorios), para la integración de la base sobre la cual se cotizan cuotas, estableciendo que para sus efectos de su Ley, el salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación entregada al trabajador por su trabajo.