



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

---

---

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

**“LA TÉCNICA ADMINISTRATIVA DEL OUTSOURCING”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURÍA

P R E S E N T A N:  
RICARDO SANTIAGO MIRANDA GONZÁLEZ  
EDHER VERGARA ROMERO

DIRECTORA:  
M. EN D.F. MARÍA DE LOS ANGELES VELÁZQUEZ MARTÍNEZ

REVISORES:  
C.P. MARTHA ELENA SÁNCHEZ ROSAS  
C.P. JESÚS ARCOS GÓMEZ  
C.P. SERGIO HERRERA CEDILLO

TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, JUNIO DE 2013.

M EN C. JUAN MANUEL MUÑOZ ARAUJO  
SUBDIRECTOR ACADÉMICO DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM  
TEXCOCO  
PRESENTE:

UAEM

AT'N M. EN FIN. GUADALUPE LIZETH ARCE CHAVEZ  
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION.

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "LA TECNICA ADMINISTRATIVA DEL OUTSOURCING" que para obtener el título de licenciado en CONTADURIA presentan los sustentantes MIRANDA GONZALEZ RICARDO SANTIAGO Y VERGARA ROMERO EDHER, con numeros de cuenta 0522701 Y 0215128 respectivamente, se concluye que cumple con los requisitos teórico-metodológicos necesarios para su aprobación, pudiendo continuar con la etapa de impresión del trabajo escrito.

  
C.P. Martha Elena Sanchez Rosas  
REVISOR

ATENTAMENTE  
  
C.P. Jesus Arcos Gómez  
REVISOR

  
C.P. Sergio Herrera Cedillo  
REVISOR

  
M. EN D.F. María de los Angeles Velazquez-Martínez  
DIRECTORA

c/c.p. Miranda Gonzalez Ricardo Santiago y Vergara Romero Edher  
c/c.p. Velazquez Martinez Maria de los Angeles  
c/c.p. Titulacion.- M. EN FIN. Guadalupe Lizeth Arce Chavez

TITULACION  
RECIBIDO  
  
29 10 10

## DEDICATORIA

A mis Padres, mi Hermano y mi futura Esposa con cariño y agradecimiento que sin su apoyo tanto económico como emocional no sería posible este trabajo.

A mi Dios por el apoyo y por sus bendiciones, por ayudarme a levantar cuando eh tropezado y permitirme llegar hasta este momento.

**RICARDO SANTIAGO M.G.**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mi, fue lo que me hizo ir hasta el final

**EDHER VERGARA R.**

## RECONOCIMIENTO

Le doy gracias a mis padres Pedro y Leticia por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mi hermano Javier por ser parte de mi vida y representar la unidad familiar.

Le doy gracias a Verónica, por ser una parte muy importante de mi vida presente y futura, por apoyarme en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

A mis amigos por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidaré, a Guillermo por su apoyo y amistad.

Le agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mi Directora María de los Ángeles y mis revisores Martha Elena, Jesús Arcos y Sergio Herrera, por haber compartido conmigo sus conocimientos y sobre todo su amistad y paciencia para poder terminar este trabajo.

**RICARDO SANTIAGO M.G.**

## RECONOCIMIENTO

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño:

A ti DIOS que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

Con mucho cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por todo papá y mamá por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor, por todo esto les agradezco de todo corazón el que estén conmigo a mi lado.

A mi hermano Hugo que en todo momento está presente en mi mente y en mi corazón. A mi hermano Uriel por llegar a mi vida en el momento preciso.

A mis demás familiares y amigos por brindarme su confianza, apoyo y amistad en todo momento.

Los quiero con todo mi corazón y este trabajo que me llevó un año hacerlo es para ustedes,

**EDHER VERGARA R.**

## INDICE

### INTRODUCCION

### **CAPITULO 1 GENERALIDADES DEL OUTSOURCING**

1.1 Antecedentes Históricos.	12
1.2 Conceptos generales y funcionalidades básicas.	15
1.3 Características relativas al contrato entre partes.	28

### **CAPITULO 2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

2.1 Conceptos Básicos.	32
2.2 Tipos de Empresas.	34
2.3 Organización de las Empresas.	40
2.3.1 Niveles de la Organización.	44
2.4 Características relativas a la Empresa de Outsourcing	
2.4.1 Relativa al contrato entre las partes.	47
2.4.2 Relativas A La Empresa De Outsourcing.	48
2.5 Compromiso con el Mercado.	50

**CAPITULO 3 FACTORES CONDICIONALES A LA TERCERIZACIÓN**

3.1. La tercerización y el ambiente estratégico.	54
3.2. La tercerización y el ambiente organizacional.	54
3.3. La tercerización y el ambiente económico.	55
3.4. Aspectos de la LFT que tienen relación con la tercerización y nuevas reformas.	57

**CAPITULO 4 RIESGOS Y BENEFICIOS EN LA APLICACION DEL  
OUTSOURCING**

4.1 Ventajas y desventajas del Outsourcing.	61
4.2 Puntos básicos para un Outsourcing exitoso.	65
CASO PRÁCTICO.	70
CONCLUSIONES.	83
BIBIOGRAFIA.	86



## INTRODUCCION

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

La reingeniería ofrece a las empresas la oportunidad de considerar el outsourcing como una de las herramientas que se pueden utilizar en el nuevo proceso; aunque es más fácil escribir sobre la misma que llevarla a la práctica.

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

El objetivo del presente trabajo es dar a conocer lo que trata el Outsourcing o la Subcontratación (como se le suele llamar a esta herramienta).

Se lleva a cabo desde hace varios años, pero recientemente el tema se ha dado a conocer en el mercado debido a que en nuestro país se está implantado en el mundo de los negocios.

Esta modalidad se ha hecho cada vez más atractiva para los empresarios debido a que éstos se enfrentaban a un esquema laboral que mermaba las utilidades de sus empresas, y también dicho término se utiliza para describir un fenómeno que se está extendiendo a toda la industria.

Posiblemente es parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador, planteándole a la gerencia delicados retos de relaciones humanas, ya que puede afectar a cualquier empleado y a cualquier gerente que no está dentro de las llamadas “ventajas competitivas”.

**CAPITULO 1**

**GENERALIDADES DEL OUTSOURCING**

## Capítulo 1. Generalidades del Outsourcing

### 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL OUTSOURCING

El Outsourcing es una práctica que data al inicio de la Era Moderna; por lo que este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios; al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

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

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

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

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post - industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de “Reingeniería”. La realidad es que siempre se ha hecho Outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada.

Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales.

A pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, en países como México, que hemos experimentado una crisis económica muy fuerte y que ahora estamos viviendo cambios radicales debido a las presiones socio-económicas se han formado algunas “plataformas de lanzamientos” para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso.

De hecho, varias empresas que brindaban este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis ayudó en el sentido

de que no había otra forma de adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitaban. Actualmente hay un gran número de empresas que se dedican a la Tercerización como MRO Sourcing Solutions (en San Nicolás de los Garza, Nuevo León), Rave Servicios Integrales (en Guadalajara Jalisco), Search Solutions (en Distrito Federal) y muchas más a lo largo nuestro país.

## 1.2 CONCEPTOS GENERALES Y FUNCIONALIDADES BÁSICAS

Outsourcing o Tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

Este término en inglés se compone de **OUT**; que se traduce como fuera o externo, y **SOURCE**; que se traduce como fuente y la traducción al castellano del neologismo inglés Outsourcing viene a ser la Subcontratación de

determinadas áreas funcionales. Por tanto, aplicado con carácter general, no es un concepto nuevo puesto que responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con el objetivo de reducir costos y/o evitarle a la organización la adquisición de una infraestructura propia que le permita la correcta ejecución del trabajo.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología; cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal.

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



Outsourcing o Tercerización ha sido definido de varias maneras, algunas de ellas se mencionan a continuación:

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. <sup>1</sup>

La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios.

De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Enciclopedia Encarta 2012

<sup>2</sup> Enciclopedia Encarta 2012

Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.<sup>3</sup>

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

Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> La Revolución del Outsourcing, Guía ejecutiva pág. 10

<sup>4</sup> Out-sourcing L.C Javier Martinez Gutierrez, ISEF

Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.<sup>5</sup>

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

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

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

---

<sup>5</sup>,<sup>6</sup>,<sup>7</sup> <http://www.consultoria.com.mx/TBenchmarking.htm>

<sup>8</sup> <http://www.producto.com.ve:80/167/outsourcing.html>

<sup>8</sup> <http://www.producto.com.ve:80/167/outsourcing.html>

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

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.<sup>8</sup>

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.<sup>9</sup>

La metodología del Outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de

---

<sup>8</sup> <http://www.producto.com.ve:80/167/outsourcing.html>

<sup>9</sup> <http://www.ub.edu.ar/facultades/escecono/benchmar.html>

evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

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

Como conclusión definimos que el Outsourcing es la contratación de empresas externas a la suya, para que lleven a cabo los trabajos que usted requiere y que se le a denominado, como contratación externa o servicios externos, sin embargo, de una manera mas cercana a la cuestión empresarial o de negocios, debemos considerar al Outsourcing como la “Técnica de Administración” de un contrato de prestación de servicios y que es utilizado desde hace tiempo ampliamente por muchos países, inclusive en

algunos que tienen mucho más flexibilidad en la cuestión laboral que el nuestro.

En nuestro país existe una situación de gran protección a los trabajadores por parte de la Ley Federal del Trabajo, y desde el punto de vista fiscal tiene ventajas y riesgos para los usuarios del Outsourcing, mismos que serán mencionados más adelante.

Es recomendable, antes de llevar a cabo la relación con el Outsourcing, verificar que la empresa de Outsourcing tenga la solvencia económica y moral, confirmar su afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social, comprobar que sus trabajadores están afiliados al mismo instituto y tener bien claro todos los conceptos relacionados que se mencionan a continuación:

- **PATRON:** Conforme al artículo 10 de LFT que establece “patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o más trabajadores. Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la

acostumbre, utilizar los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquel, lo será también de estos”.

Como se puede apreciar para efectos del Outsourcing, si la empresa contrata los servicios de un trabajador y este a su vez contrata a otros trabajadores, estos últimos se consideran que son también trabajadores de la empresa contratante, es importante hacer notar que quien es el patrón de los trabajadores es el responsable y que también existe un responsable solidario.

- **RESPONSABILIDAD SOLIDARIA:** Es una figura que se puede encontrar en la LFT de conformidad con el Art. 12 “la persona que contrata o, interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón”, sin embargo, tiene una gran relación con el Outsourcing, debido a que puede existir esa responsabilidad para quien contrata estos servicios de Tercerización.

Cabe mencionar que existe la vinculación entre el intermediario y la responsabilidad solidaria, que desafortunadamente pudiera darse el

supuesto en una empresa que proporcione servicios de Outsourcing que no disponga de elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores.

- **RESPONSABILIDAD SOLIDARIA EN MATERIA DE SEGURIDAD**

**SOCIAL:** Cuando en la contratación de trabajadores para un patrón, a fin de que ejecuten trabajos o presten servicios para el, participe un intermediario laboral, cualquiera que sea la denominación que patrón e intermediarios asuman, ambos serán responsables solidarios entre sí y en relación con el trabajador respecto del cumplimiento de las obligaciones contenidas en esta ley.

No serán considerados intermediarios, sino patrones las empresas establecidas que presten servicios a otras, para ejecutarlos con elementos propios y suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores, en los términos de los artículos 12, 13,14, y 15 de la Ley Federal del Trabajo. (art. 15-A Ley del Seguro Social)

- **PATRON SUSTITUTO:** De conformidad con el artículo 41 de la LFT, se presenta cuando una persona adquiere la totalidad o casi la



totalidad de una negociación, continuando con la actividad que desarrollaba esta. En ese caso, el patrón sustituto es solidariamente responsable con el nuevo patrón por las obligaciones derivadas de las relaciones de trabajo nacidas antes de la fecha de la sustitución hasta por el término de seis meses, concluido este plazo subsistirá únicamente la responsabilidad del nuevo patrón.

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

1. Análisis de viabilidad que defina el ámbito de aplicación.
  
  2. Análisis detallado que determine minuciosamente todos y cada uno de los compromisos concretos que van a ser contraídos por ambas partes.
- **PLAN DE PAGOS:** Dadas las peculiaridades del servicio de Outsourcing, el plan de pagos establece la forma en que se remunerará el servicio (semanal, quincenal, mensual), teniendo en cuenta que cada pago podrá tener un componente de costo de carácter fijo y otra variable, en función del nivel de servicio.
  
  - **CONTRATO:** La Ley Federal del Trabajo (LFT), establece en su Artículo 25, que los empleadores se encuentran obligados a establecer las condiciones de trabajo con sus empleados, a través de Contratos por escrito, en caso de no cumplirse con dicha obligación legal, éstos se hacen acreedores a sanciones de carácter administrativo y legal.

El contrato ya sea individual, colectivo, o contrato ley. Es de suma importancia porque ahí se plasman las características con las que fue

contratado el trabajador, como salario, horario de trabajo, días de descanso, vacaciones, aguinaldo, etc., que se utilizan para el cálculo de las prestaciones de los trabajadores y a su vez los impuestos correspondientes.

- **SALIDAS PROGRAMADAS:** El contrato de Outsourcing debe prever los mecanismos necesarios para que a la terminación del mismo sea posible la transferencia de activos y del servicio. Este concepto está relacionado con la terminación del contrato, puesto que define:
  1. Los momentos específicos de tiempo (a un año de la firma, a dos, etc.) en los que se podrá dar éste por finalizado.
  2. La posibilidad de cancelación anticipada del contrato con su correspondiente compensación económica.
  3. Los plazos de preaviso de resolución anticipada del servicio.
  4. Estas salidas programadas deberán quedar reflejadas dentro de alguna de las cláusulas del contrato.

- **DISPOSICIONES RELACIONADAS:** El tema de Outsourcing relacionado con disposiciones fiscales, laborales y legales, como la Ley General de Sociedades Mercantiles, la Ley General de Sociedades Cooperativas, la Ley del Seguro Social, la Ley del Infonavit, entre otras, sobre todo por la cuestión de las famosas estrategias que no son recomendables, se asocian con disposiciones de la Ley General de Sociedades Cooperativas, donde se indica que a los socios o asociados se les deberá otorgar previsión social exenta, aspecto que será visto mas adelante.

### **1.3 CARACTERÍSTICAS RELATIVAS AL CONTRATO ENTRE PARTES.**

Contrato: Es un documento de carácter legal que recoge el alcance y características del servicio de Outsourcing, ya sea individual, colectivo o contrato ley, es de suma importancia porque ahí se plasman las características con las que fue contratado el trabajador, como son salario, horario de trabajo, días de descanso, vacaciones, aguinaldo, etc., que se

utilizan para el calculo de las prestaciones de los trabajadores y a su vez los impuestos correspondientes.

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

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

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

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

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

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

Otra de las características que nos pueden dar la pauta para salir de dudas es que, cuando se tengan que interpretar las disposiciones de la LFT, deberá considerarse lo mas favorable para el trabajador, según el Art. 18 de la mencionada Ley.

**CAPITULO 2**

**ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

## CAPÍTULO 2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

### 2.1 CONCEPTOS BÁSICOS

Para Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", la **empresa**: es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos.

Explicando este concepto, se puede decir que la empresa es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene como fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

La **empresa** es una entidad conformada básicamente por recursos humanos, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo que, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.



La empresa combina tres factores de producción: el capital, el trabajo y las materias primas; para obtener un producto, que puede ser bienes o servicios. Esta intentará vender dicho producto en el mercado para recuperar el dinero invertido para su producción, con lo cual, la finalidad de una empresa es el beneficio.

Para formar una empresa se necesita un inversionista quien invierte el dinero y un empresario que actúa como inversionista y gestor a la vez, es decir, también se ocupa de dirigir la empresa. El empresario no ha de coincidir, necesariamente con el propietario del capital.

Según el código de Comercio, Art. 25 “Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios”. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.

## 2.2 TIPOS DE EMPRESAS.

Según el punto de vista que se elija, existen diversas clases de empresas, así:

- De acuerdo con la actividad:

-Agropecuarias

-Mineras

-Industriales

-Comerciales

-De Servicios

- De acuerdo con la procedencia del Capital:

-Privadas

-Oficiales

-De Economía Mixta.

- De acuerdo con el tamaño:

-Pequeña Empresa

-Mediana Empresa

**-Gran Empresa**

- **De acuerdo con el numero de propietarios:**

**-Individuales**

**-Sociedades**

**I. Según su actividad**

- **Empresas agropecuarias:** Son aquellas que explotan en grandes cantidades los productos agrícolas y pecuarios. Ejemplos: granjas avícolas, porcinas, invernaderos, haciendas de producción agrícola.
- **Empresas mineras:** Son las empresas cuyo objetivo principal es la explotación de los recursos que se encuentran en el subsuelo. Ejemplos: empresas petroléas, auríferas, de piedras preciosas y de otros minerales.
- **Empresas industriales:** Son las empresas dedicadas a transformar la materia prima en productos terminados o semielaborados. Ejemplos: fábrica de telas, fábrica de camisas, fábrica de muebles, fábrica de calzado.
- **Empresas comerciales:** Son las empresas que se dedican a la compra y venta de productos; colocan en los mercados los productos naturales, semielaborados y terminados a mayor a mayor precio del comprado, obteniendo así una ganancia. Ejemplos: una empresa distribuidora de

productos farmacéuticos, un supermercado, un almacén de electrodomésticos.

□ **Empresas de servicios:** Son las empresas que buscan prestar un servicio para satisfacer las necesidades de la comunidad ya sea salud, educación, transporte, recreación, servicios públicos, seguros y otros servicios. Ejemplos: una empresa de aviación, un centro de salud una universidad, una compañía de seguros una corporación recreativa.

## II. Según su tamaño:

□ **Pequeña empresa:** Es aquella que maneja escaso capital y pocos empleados. Se caracteriza por que no existe una delimitación clara y definida de funciones entre el administrador y/o propietario del capital de trabajo y los trabajadores; por ello existe una reducida división y especialización del trabajo. Su contabilidad es sencilla debido a que maneja poca información en este campo. Ejemplos: un taller de mecánica con 2 empleados, un almacén de telas con un empleado, una miscelánea con dos empleados.

□ **Mediana empresa:** En este tipo de empresa se puede observar una mayor división y especialización del trabajo; en consecuencia, el número de empleados es mayor que en el anterior, la inversión y los rendimientos obtenidos ya son considerables. Su información contable es más amplia.

Ejemplos: una distribuidora de electrodomésticos con 10 empleados, una fábrica de dulces con 15 empleados.

□ **Gran empresa** Es la mayor organización. Posee personal técnico especializado para cada actividad. En este tipo de empresas se observa una gran división y especialización del trabajo y la inversión y las utilidades obtenidas son de mayor cuantía. La información contable que se maneja en el desenvolvimiento de las actividades mercantiles también es mayor y se lleva en forma sistematizada. Ejemplos: Coca-Cola, Sofasa, Carvajal.

### III. Según la procedencia del capital:

**a) Empresas privadas:** Son las empresas que para su constitución y funcionamiento necesitan aportes de personas particulares. Ejemplos: Un centro educativo privado, un supermercado de propiedad de una familia.

**b) Empresas oficiales o públicas:** Son las empresas que para su funcionamiento reciben aportes del Estado. Ejemplos: Los hospitales departamentales y los colegios nacionales.

**c) Empresas de economía mixta:** Son las empresas que reciben aportes de los particulares y del Estado. Ejemplos: Una Universidad semioficial.

#### **IV. Según el número de propietarios:**

**a) Empresas individuales:** Denominadas también empresas unitarias o de propietario único. En ellas, aunque una persona es la dueña, la actividad de la empresa se extiende a más personas, quienes pueden ser familiares o empleados particulares. Ejemplo: El almacén don Pedro, de propiedad exclusiva de don Pedro.

**b) Sociedades: Son las empresas de propiedad de dos o más personas llamadas socios. Ejemplo: David & Vélez, Cia. Ltda., propiedad de Jaime David y Julio Vélez.**

#### **□ LAS SOCIEDADES**

##### **Clasificación de las sociedades:**

**De acuerdo con la forma de asociarse, las sociedades pueden ser:**

##### **I. Sociedades de personas: Se clasifican:**

**a) Sociedad Colectiva:** Se constituye por dos o mas personas, los socios pueden aportar dinero o bienes y su responsabilidad es limitada y solidaria. La razón social se forma con el nombre y/o apellidos de uno o varios socios seguidos de la expresión & Compañía, Hermanos, e Hijos u otra análoga. Ejemplo: Cruz y Díaz & Compañía.

**b) Sociedad en Comandita Simple:** Se constituye por uno o mas gestores o uno o mas comanditarios, uno tiene la responsabilidad ilimitada; en la razón social debe figurar el nombre o apellido de los socios que tienen responsabilidad ilimitada, seguido de la expresión & Cia. S. en C. (Art. 324 C. de Co.). Ejemplo: Torres & Cia S. en C.

**II. Sociedades de capital: Se clasifican en:**

**a) Sociedad Anónima:** Se forma con un mínimo de cinco socios (Art. 374 C. de Co.). El Capital aportado esta representado en acciones (Art. 375 C. de Co.). La razón social se forma con el nombre que caracteriza a la empresa seguido de la expresión S.A. Ejemplo: Galletas Tostaditas S.A.

**b) Sociedad en Comandita por Acciones:** Se constituye por uno o más socios con responsabilidad ilimitada y cinco o mas socios con responsabilidad limitada. El Capital esta representado en títulos de igual valor (Art. 344 C. de Co.).

**III. Sociedades mixtas:** El prototipo de esta clase de solidaridad es:

Sociedad De Responsabilidad Limitada: Los socios pueden ser mínimo dos, máximo veinticinco (Art. 356. C. de Co.). El Capital esta dividido en cuotas de igual valor (Art. 354 C. de Co.). La razón social está seguida de la palabra Limitada o de su abreviatura Ltda. (Art. 357 C. de Co.). Ejemplo: Almacén el Estudiante, Cia.

**IV. Sociedad sin Ánimo de Lucro:** Son las entidades que persiguen exclusivamente fines sociales, culturales, deportivos y de servicios, sin ánimo de lucro. Ejemplo: el club el Remanso, de propiedad de un fondo de empleados.

### 2.3 ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.

La estructura de una organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, considerando luego la coordinación de las mismas.

- Para estructurar una empresa hay que:
- Conocer la división del trabajo que predomina.
- Analizar como se coordinan las diferentes tareas.

Por lo general se distinguen cuatro modelos de estructura para las empresas:

#### **a) Estructura Jerárquica:**

El jefe tiene autoridad sobre los subordinados. Esto garantiza la eficacia de la gestión por que asegura la autoridad de mando y evita la confusión de responsabilidades. Es el principio de la unidad de dirección.



**b) Estructura Funcional:**

En este tipo de estructura la unidad de mando se rompe, a un nivel dado, cada persona que interviene puede recibir mandos de distintas autoridades; de las que cada una asume una función diferente. Este tipo de estructura da lugar a problemas de coordinación. Es el principio de especialización de tareas.

**c) Estructura Staff and Line:**

A los responsables operacionales, que tienen autoridad sobre sus subordinados, se les da células de estado mayor. Estas células están compuestas por expertos que podrán proponer y sugerir, pero no deciden ni conducen ninguna operación. Es el principio de las dos líneas, que trata de conjugar las ventajas de la autoridad jerárquica y de la competencia funcional.

**d) Estructura por Objetivos:**

Es una estructura descentralizada por departamentos autónomos. Los jefes de estos departamentos negocian los objetivos y asumen la responsabilidad por resultados. Es el principio de la dirección por objetivos, la responsabilidad va por departamentos y la estructura es de tipo descentralizada.

La empresa es una comunidad de trabajo, con cuatro elementos básicos: financieros, humanos, económicos y técnicos. La finalidad básica de la empresa es la de obtener beneficios.

Una vez que ya tenemos claro que es una empresa, el personal suficiente y el capital para formarla, debemos adoptar una forma jurídica. La empresa entonces podrá ser una cooperativa, si lo que queremos es asociarnos entre personas jurídicas o físicas para cubrir una necesidad u obtener un beneficio común; o de igual forma podrá ser un organismo no dependiente de los bancos, pues va ha utilizar siempre los fondos del grupo de personas que formen esta sociedad.

Después de la elección de la forma jurídica, hay que establecer la estructura organizativa de la empresa. Ésta se puede representar por medio de organismos empresariales que definen con claridad las funciones y tareas, los puestos que ocupan las personas, la línea de autoridad y la relación entre los órganos de la empresa.

Para alcanzar los objetivos de las empresas es necesario estructurar la organización adecuándola a esos objetivos y a la situación en las condiciones específicas en que se encuentre.

A partir de ahora, sólo nos referiremos a la relación que guardan las actividades de los hombres que trabajan en la empresa.

El primer paso en la organización de la empresa será la definición o descripción de los puestos de trabajo, así como la asignación de responsabilidades y posteriormente tendrá lugar el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de los niveles de jerarquía o escalas de autoridad que es lo que se llama estructura.

### 2.3.1 Niveles De Organización

Podemos distinguir la existencia de diferentes niveles de organización según la dimensión de la empresa y según el ámbito de supervisión de subordinados que pueda controlar el jefe. Si ésta es pequeña y tiene pocos empleados podrán ser dirigidos por un solo jefe. Si la empresa va creciendo y teniendo más trabajadores se tendrán que ir constituyendo mandos intermedios, que irán aumentando conforme se incrementa el número de subordinados.



Estructura organizativa piramidal.

La base de la pirámide representa los trabajos con tareas totalmente ejecutivas. Según se van subiendo escalones las tareas ejecutivas van reduciéndose en cada nivel, a medida que se amplían las tareas directivas.

Los grupos de personas comprendidas en este triángulo pueden estar entrelazadas entre sí de distintas formas, lo que da lugar a distintas estructuras.

Cuando la tarea a ejecutar se realiza por una sola persona no se presentan problemas, pero si se exige la participación de varias personas es necesario organizarla.

Con este sistema de relaciones se pretende que:

- a) Cada individuo conozca lo que hacen los demás.
- b) Conocer sus funciones y sus obligaciones en el proceso de trabajo.
- c) Tener una información de todas las actividades que se desarrollan en el trabajo, con el fin de dar al trabajador una visión más clara y de conjunto que facilite la comprensión del objetivo final de la empresa.

Dentro del sistema deben existir:

a) Unas reglas de trabajo.

b) Una política de trabajo.

Ambas estarán implícitas o bien se pueden plasmar en un documento escrito.

c) Unos manuales de instrucción y capacitación.

d) Una cultura de la empresa, es decir, un conjunto de costumbres y maneras de actuar que de forma explícita o implícita están guiando y condicionando las decisiones de la empresa.

Todo ello marcará la estrategia a seguir.

## **2.4 CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA EMPRESA DE OUTSOURCING.**

### **2.4.1 Relativas Al Contrato Entre Las Partes**

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

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

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

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

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

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

#### **2.4.2 Relativas A La Empresa De Outsourcing**

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

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



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

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

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

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

## 2.5 COMPROMISO CON EL MERCADO.

Por definición, las organizaciones establecen relaciones con los proveedores de servicios porque estos saben más que la compañía sobre cierto servicio.

Así pues, no tiene mucho sentido para la organización tratar de elegir un proveedor sobre la base de especificaciones muy detalladas. Por el contrario, el Outsourcing funciona mejor cuando se establece una asociación estratégica duradera, que evolucionará y se desarrollará con los beneficios obtenidos.

La clave para crear una relación de tercerización vibrante es elegir el proveedor que encaje mejor estratégicamente, no que haga la mejor oferta.

En cierto sentido es más como contratar un ejecutivo que como comprar algo.

Las características de una buena relación de tercerización son:

1. Se preocupará por el futuro: y determinará cómo harán tanto la organización como el proveedor para superar los cambios en el mercado.

2. Lo que la relación le ofrecerá a la organización deberá ser medible: así ambos lados sabrán sin lugar a dudas cuál es el objetivo.

3. Los escenarios se desarrollarán cooperativamente: así cada parte sabrá cómo reaccionará el otro ante los cambios en el mercado. Además, permitirá crear soluciones conjuntas.

4. La organización y el proveedor se mantendrán en continuo diálogo: así que a medida que el cliente cambia, aparecen nuevas tecnologías y rivales, las mejores ideas de ambas partes serán consideradas y puestas en práctica.

5. Se establecerá una ficha de seguimiento del proyecto: que le permitirá tanto a la organización como al proveedor medir sin ambigüedades el éxito de la iniciativa.

La mayoría de las organizaciones evalúan al proveedor según los siguientes criterios:

1. La competitividad de la solución ofrecida.
2. La capacidad y escala de las operaciones.
3. Los recursos (fortaleza financiera, sistemas gerenciales y otros recursos).
4. La dinámica de la relación. Es decir, si la organización disfruta trabajando con el proveedor.
5. La importancia y el tamaño de la organización con respecto al proveedor.  
Lo que indicará cuánto está dispuesto a invertir el proveedor.

**CAPITULO 3**

**FACTORES CONDICIONALES A LA TERCERIZACIÓN**

## **CAPÍTULO 3 FACTORES CONDICIONALES A LA TERCERIZACIÓN**

### **3.1 LA TERCERIZACIÓN Y EL AMBIENTE ESTRATÉGICO.**

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

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

### **3.2 LA TERCERIZACIÓN Y EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.**

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

Ocasionando alteraciones en las normas, sistemas y métodos operacionales, los cuales deberán ser revisados frecuentemente para soportar los cambios que produce la tercerización.

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

### **3.3 LA TERCERIZACIÓN Y EL AMBIENTE ECONÓMICO.**

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

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

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

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



### **3.4 ASPECTOS DE LA LFT QUE TIENEN RELACION CON LA TERCERIZACION Y NUEVAS REFORMAS.**

En caso de considerar a una persona como nuestro Trabajador, podremos encontrar aspectos que debemos observar relativos a la Ley Federal del Trabajo.

Una de las características que encontramos en nuestra Ley Federal del Trabajo [LFT] es que dentro del Artículo 17, se contempla que a falta de disposición, se consideraran otras fuentes como son, los ordenamientos que regulen situaciones semejantes, los principios generales del derecho, en su caso, la jurisprudencia y la costumbre, estos dos últimos son los que vienen a subsanar muchas deficiencias, “lagunas” hasta que próximamente se regule con la nueva Reforma Laboral que están por aprobar.

Otra de las características que nos pueden dar la pauta para salir de dudas es que, cuando se tenga que interpretar las disposiciones de la LFT, deberá considerarse lo más favorable al trabajador, según el Artículo 18 de esta Ley.

Desde el 21 de diciembre del 2001, con las reformas a la Ley del Seguro Social a sus artículos 5-A, Fracc. X y 15-A, se incorporó la figura de responsable solidario, al cliente o receptor que reciba los servicios por el personal que presta sus servicios con algún patrón llamado proveedor, y que esos servicios son contratados por cuestiones de las necesidades del cliente, celebrando contratos para el desarrollo de ciertas tareas. Ahora, con motivo de la reforma a la Ley del Seguro Social el 9 de julio del 2009, se presenta una nueva hipótesis en relación a dichos servicios, ya que el receptor de servicios “cliente” no nada mas será responsable solidario sino también será “obligado” solidario y, además se incorporan una nueva serie de obligaciones administrativas, afectando un buena proporción a todos los negocios, por lo que recorreremos todas las disposiciones para verificar todas las hipótesis y buscar mejores soluciones.

Apenas el pasado 9 de julio de 2009, se publicaron en el Diario Oficial de la Federación diversas reformas a la Ley del Seguro Social. Estos cambios fueron condicionados por los excesos que sobre el particular ha observado el sector privado en perjuicio de las instituciones, del erario público y de los

trabajadores principalmente, De conformidad con el Artículo Primero Transitorio de la reforma destacada entró en vigor el 10 de julio de 2009 y dice: Cuando en la contratación de trabajadores para un patrón, a fin de que ejecuten trabajos o presten servicios para él, participe un intermediario labora, cualquiera que sea la denominación que patrón e intermediarios asuman, **ambos serán responsables solidarios entre sí y en relación con el trabajador, respecto del cumplimiento de las obligaciones contenidas en esta Ley.**

**No serán considerados intermediarios, sino patrones,** las empresas establecidas que presten servicios a otras, para ejecutarlos **con elementos propios y suficientes** para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores, **en los términos de los artículos 12, 13, 14 y 15 de la Ley Federal del Trabajo.**

**CAPITULO 4**

**RIESGOS Y BENEFICIOS EN LA APLICACIÓN DEL OUTSOURCING**

## **CAPITULO 4 RIESGOS Y BENEFICIOS EN LA APLICACIÓN DEL OUTSOURCING**

### **4.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING.**

La compañía contratante o comprador, se beneficiará de una relación de Outsourcing ya que logrará en términos generales, una "Funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "Costos Inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

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.

## **VENTAJAS**

Desde el punto de vista laboral, se tiene la ventaja que si la empresa de Outsourcing que nos presta el servicio es bien llevada, cumple con las obligaciones laborales que tiene asignadas, podemos contar con un aliado que representa en principio beneficios, como es que tengamos a un personal que no crea antigüedad dentro de la empresa, y esto no represente un incremento en los pasivos de la organización, por concepto de costos por la terminación de las relaciones laborales, como pueden ser indemnizaciones por rescisión del contrato de trabajo, primas de antigüedad o algún otro derecho adquirido, que para efectos contables tendrá un efecto favorable para el conocido boletín D-3 que reconoce los pasivos laborales con los trabajadores.

Las ventajas del proceso de subcontratación del Outsourcing entre otras se presentan las siguientes:

- o Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.

- o Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- o Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- o Ayuda a redefinir la empresa.
- o Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización
- o Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- o Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- o Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- o Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.

- o Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

## **DESVENTAJAS**

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo; el proceso de contratación del Outsourcing no queda exento de esta realidad, por lo que es conveniente mencionar las siguientes desventajas del Outsourcing:

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



- o Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- o Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- o Reducción de beneficios
- o Pérdida de control sobre la producción.

#### **4.2 PUNTOS BÁSICOS PARA UN OUTSOURCING EXITOSO.**

Con el fin de que un proyecto de tercerización tenga éxito, es preciso prestar atención especial a una serie de factores esenciales.

En primer lugar, la participación y patrocinio de la alta administración son importantes como fuente de ideas y de impulso al proyecto.

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

En tercer lugar, se debe focalizar al proveedor de los servicios en base a una selección detallada de los mismos que abalice una tercerización efectiva.

Al considerar la negociación de un contrato de Outsourcing se debe tener en cuenta aspectos importantes:

**Decisiones Iniciales:**

**. Algunos ejemplos de este inciso son:**

- Administración funcional
- Experiencia técnica
- Administración de contratos
- Asesoría legal interna
- Asesoría legal externa

**. Definir bien la terminología**

**. Conocer todo sobre la Estructura del Contrato**

· **En lo concerniente a Locales e Instalaciones:**

· **Equipo de Hardware**

· **Software**

· **Términos de cargos y pagos:**

· **Identificar las responsabilidades del proveedor:**

**Por ejemplo:**

\* Auxiliar en la evaluación de los niveles de servicio.

\* Cumplir los niveles de servicios

\* Nombrar un representante.

\* Revisar regularmente los arreglos del Outsourcing.

\* Cumplir las normas del cliente en materia de higiene y seguridad.

**·Identificar la responsabilidad del cliente:**

***Por ejemplo:***

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

**Seguridad:**

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

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

**CASO PRÁCTICO**

**EJEMPLO DE UN CONTRATO DE OUTSOURCING**

En (...), a (...) de (...) de (...)

**REUNIDOS**

Contrato de Prestaciones de Servicios que celebran:

DE UNA PARTE, (...) mayor de edad, con IFE número (...) y en nombre y representación de (...), en adelante, el “**CLIENTE**”, domiciliada en (...), calle (...) n° (...), C.P. (...) y C.I.F. (...).

DE OTRA PARTE, (...) mayor de edad, con IFE número (...) y en nombre y representación de la mercantil (...), en adelante, el “**PROVEEDOR**”, domiciliada en (...), calle (...) n° (...), C.P. (...).

El CLIENTE y el PROVEEDOR, en adelante, podrán ser denominadas, individualmente, “**la Parte**” y, conjuntamente, “**las Partes**”, reconociéndose mutuamente capacidad jurídica y de obrar suficiente para la celebración del presente Contrato

**EXPONEN**

**PRIMERO:** Que el CLIENTE está interesado en la contratación de los servicios *[citar los servicios]* objetos de este contrato mediante un servicio de Outsourcing.

**SEGUNDO:** Que el PROVEEDOR es una empresa especializada en la prestación de (...) *[citar los servicios]*

**TERCERO:** Que las Partes están interesadas en celebrar un contrato de Outsourcing en virtud del cual el PROVEEDOR preste al CLIENTE los servicios de: *[Servicios]*

Que las Partes reunidas en la sede social del CLIENTE, acuerdan celebrar el presente contrato de OUTSOURCING, en adelante el “**Contrato**”, de acuerdo con las siguientes

## CLÁUSULAS

### PRIMERA.- OBJETO

En virtud del Contrato el PROVEEDOR se obliga a prestar al CLIENTE los servicios de *[citar todos los servicios]*, en adelante “**los Servicios**”. Y así el CLIENTE externaliza de su empresa dichos servicios, en los términos y condiciones previstos en el Contrato y en todos sus Anexos.

### SEGUNDA.- TÉRMINOS Y CONDICIONES GENERALES Y ESPECÍFICOS DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

2.1. Los Servicios se prestarán en los siguientes términos y condiciones generales:

- 2.1.1. El PROVEEDOR responderá de la calidad del trabajo desarrollado con la diligencia exigible a una empresa experta en la realización de los trabajos objeto del Contrato.
- 2.1.2. El PROVEEDOR se obliga a gestionar y obtener, a su cargo, todas las licencias, permisos y autorizaciones administrativas que pudieren ser necesarias para la realización de los Servicios.
- 2.1.3. El PROVEEDOR se hará cargo de la totalidad de los tributos, cualquiera que sea su naturaleza y carácter, que se devenguen como consecuencia del Contrato, así como cualesquiera operaciones físicas y jurídicas que conlleve.
- 2.1.4. El PROVEEDOR guardará confidencialidad sobre la información que le facilite el CLIENTE en o para la ejecución del Contrato o que por su propia naturaleza deba ser tratada como tal. Se excluye de la categoría de información confidencial toda aquella información que sea divulgada por el CLIENTE, aquella que haya de ser revelada de acuerdo con las leyes o con una resolución judicial o acto de autoridad competente. Este deber se mantendrá durante un plazo de tres años a contar desde la finalización del servicio.



2.1.5. En el caso de que la prestación de los Servicios suponga la necesidad de acceder a datos de carácter personal, el PROVEEDOR, como encargado del tratamiento, queda obligado al cumplimiento de la Ley, Reglamento y demás normativa aplicable.

El PROVEEDOR responderá, por tanto, de las infracciones en que pudiera incurrir en el caso de que destine los datos personales a otra finalidad, los comunique a un tercero, o en general, los utilice de forma irregular, así como cuando no adopte las medidas correspondientes para el almacenamiento y custodia de los mismos. A tal efecto, se obliga a indemnizar al CLIENTE, por cualesquiera daños y perjuicios que sufra directamente, o por toda reclamación, acción o procedimiento, que traiga su causa de un incumplimiento o cumplimiento defectuoso por parte del PROVEEDOR de lo dispuesto tanto en el Contrato como lo dispuesto en la normativa reguladora de la protección de datos de carácter personal.

El PROVEEDOR deberá adoptar las medidas de índole técnica y organizativas necesarias que garanticen la seguridad de los datos de carácter personal y eviten su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta del estado de la tecnología, la naturaleza de los datos almacenados y los riesgos a que están expuestos, ya provengan de la

acción humana o del medio físico o natural. A estos efectos el PROVEEDOR deberá aplicar los niveles de seguridad.

El PROVEEDOR responderá de la corrección y precisión de los documentos que aporte al CLIENTE en ejecución del Contrato y avisará sin dilación al CLIENTE cuando detecte un error para que pueda adoptar las medidas y acciones correctoras que estime oportunas.

- 2.1.6. El PROVEEDOR responderá de los daños y perjuicios que se deriven para el CLIENTE y de las reclamaciones que pueda realizar un tercero, y que tengan su causa directa en errores del PROVEEDOR, o de su personal, en la ejecución del Contrato o que deriven de la falta de diligencia referida anteriormente.
- 2.1.7. Las obligaciones establecidas para el PROVEEDOR por la presente cláusula serán también de obligado cumplimiento para sus posibles empleados, colaboradores, tanto externos como internos, y subcontratistas, por lo que el PROVEEDOR responderá frente al CLIENTE si tales obligaciones son incumplidas por tales empleados.

- 2.2. El PROVEEDOR prestará los Servicios en los siguientes términos y condiciones específicos: *[Condiciones del servicio 1, Condiciones del servicio 2, ...]*

Estos servicios se llevarán a cabo de manera que supongan una actualización de todos los sistemas del CLIENTE, llegando a la máxima eficiencia de los mismos.

- 2.2.1. Los servicios prestados por el PROVEEDOR se realizarán en los centros de trabajo del CLIENTE.
- 2.2.2. El horario de la prestación de los servicios será dentro del horario de trabajo del CLIENTE en los centros de trabajo, (...) *[indicar horario en el que se deben realizar estos servicios e incluir cuando proceda fines de semana y festivos].*
- 2.2.3. El PROVEEDOR podrá prestar el servicio a través de acceso remoto a los ordenadores del CLIENTE y desde las oficinas del PROVEEDOR.
- 2.2.4. Con el fin de responder a las necesidades del CLIENTE el PROVEEDOR realizará una auditoria. Para realizar esta auditoria el encargado del CLIENTE estará a disposición del PROVEEDOR y le facilitará todo lo que necesite.

- 2.2.5. El CLIENTE designará a un empleado para hacer de enlace con el PROVEEDOR. El CLIENTE y sus empleados colaborarán con el PROVEEDOR y sus personal para llevar a buen fin todas las obligaciones derivadas de este contrato.
- 2.2.6. El PROVEEDOR ejecutará el Contrato realizando de manera competente y profesional los Servicios, cumpliendo los niveles de calidad exigidos y cuidando diligentemente los materiales del CLIENTE que tuviera que utilizar como consecuencia del Contrato.

### **TERCERA.- POLÍTICA DE USO**

- 3.1 El CLIENTE es el único responsable de determinar si los servicios que constituyen el objeto de este Contrato se ajustan a sus necesidades, por lo que el PROVEEDOR no garantiza que los servicios contratados se ajuste a las necesidades específicas del CLIENTE.

### **CUARTA.- PRECIO Y FACTURACIÓN.-**

- 4.1 El precio del Contrato es de (...) *[indicar el precio inicial de cada servicio]*  
(...) *[indicar el precio de cada servicio]*.

4.2 El pago de las facturas se realizará, tras la aceptación de los trabajos por el CLIENTE, mediante transferencia bancaria a los 30 días de la fecha de recepción de la factura a la siguiente cuenta corriente titularidad del PROVEEDOR: (...) [*indicar nº de cuenta*].

4.3 Los trabajos realizados fuera de este contrato se facturarán a parte y se pagarán conforme la cláusula anterior.

#### **QUINTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO**

El plazo de duración del presente Contrato es de (...) [...] a partir de la fecha referida en el encabezamiento del Contrato. El Contrato podrá ser prorrogado expresamente y por escrito.

#### **SEXTA.- ACUERDO DE NIVEL DE SERVICIO**

6.1 Todos los Servicios prestados por el PROVEEDOR se realizarán por personal especializado en cada materia. El personal del PROVEEDOR acudirá previsto de todo el material necesario, adecuado y actualizado, para prestar los Servicios.

6.2 Las averías o el mal funcionamiento de los Servicios se comunicarán al PROVEEDOR en su domicilio a través de llamada telefónica, envío de fax o de correo electrónico.

6.3 Los problemas se resolverán en un período máximo de (...) *[establecer distintos plazos a tendiendo a la gravedad de la incidencia, leve, grave, crítica. las penalizaciones se deben definir también en función de la gravedad de la incidencia]*

6.4 Se entiende por incidencia crítica: las incidencias que, en el marco de la prestación de los Servicios, afectan significativamente al CLIENTE. *[si se pueden establecer parámetros objetivos mejor]*

- Se entiende por incidencia grave: las incidencias que, en el marco de la prestación de los Servicios, afectan moderadamente al CLIENTE. *[si se pueden establecer parámetros objetivos mejor]*
- Se entiende por incidencia leve: las incidencias que se limitan a entorpecer la prestación de los Servicios. *[si se pueden establecer parámetros objetivos mejor]*

La reparación se realizará en los siguientes períodos máximos desde el aviso:

- Incidencia crítica
- Incidencia grave
- Incidencia leve

6.5 El estado de los Servicios se revisará (...)

*[mensualmente/bimestralmente/ trimestralmente]* por el CLIENTE y el PROVEEDOR para comprobar su buen funcionamiento.

### **SÉPTIMA.- MODIFICACIÓN**

Las Partes podrán modificar el contrato de mutuo acuerdo y por escrito.

### **OCTAVA.- RESOLUCIÓN**

Las Partes podrán resolver el Contrato, con derecho a la indemnización de daños y perjuicios causados, en caso de incumplimiento de las obligaciones establecidas en el mismo.

### **NOVENA.- NOTIFICACIONES**

Las notificaciones que se realicen las Partes deberán realizarse por correo con acuse de recibo *[o cualquier otro medio fehaciente que acuerden las Partes]* a las siguientes direcciones:

- CLIENTE (...)
- PROVEEDOR: (...)

### **DÉCIMA.- REGIMEN JURÍDICO**

El presente contrato tiene carácter mercantil, no existiendo en ningún caso vínculo laboral alguno entre el CLIENTE y el personal del PROVEEDOR que preste concretamente los Servicios.

El PROVEEDOR manifiesta que cumplirá con todos los requerimientos legales de la Ley Federal del Trabajo y fiscales de vigor. En este sentido, deberá signar los Contratos de Trabajo correspondientes, y responder por las obligaciones patronales que se deriven de la contratación de sus Trabajadores.

### **DECIMA PRIMERA.- CONFIDENCIALIDAD**

El presente contrato también tiene carácter confidencial, por lo que ambas partes se obligan a preservarlo como tal.

Y en prueba de cuanto antecede, las Partes suscriben el Contrato, en dos ejemplares y a un solo efecto, en el lugar y fecha señalados en el encabezamiento



POR EL CLIENTE	POR EL PROVEEDOR
<b>FIRMA.:</b>	<b>FIRMA.:</b>

TESTIGO	TESTIGO
<b>FIRMA.:</b>	<b>FIRMA.:</b>

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Aunque el concepto de Outsourcing, surge desde finales de los años setenta y adquiere auge en los años ochenta; será la globalización de los años noventa, la que exija una utilización más generalizada del concepto y de la práctica que ello implica. Si bien en término de Outsourcing se puede traducir y entender en varias acepciones como: subcontratación externa; subcontratación de servicios propios; internalización de funciones; contratación de servicios externos; aprovisionamiento del exterior; servicios externos de gestión; adquisición de fuentes externas; nos referiremos a él; para señalar sus aspectos generales de utilidad en la empresa.

El outsourcing consiste en la administración de un contrato de prestación de un servicio o de proveeduría de un producto, el lugar de administrar un proceso o un departamento propio de la empresa encargado de dicho proceso productivo”

Finalmente, debemos tomar en cuenta las ventajas que nos dan los servicios de Outsourcing tal como se ha expresado en este trabajo, así como los riesgos que pueden presentarse por la mala contratación de un servicio.

La confidencialidad que pudiera llegar a necesitarse es importante dentro de los procesos de los cuales tendrá conocimiento la Outsourcing, y que estén debidamente establecidas y en su caso, sancionadas.

Deberán definirse las reglas y características del servicio que prestara la Outsourcing, para no tener situaciones imprevistas por malos entendidos, o situaciones no definidas, cargos adicionales, etc. Para esto, es importante revisar y definir adecuadamente un buen contrato de prestación de servicios.

En este Sistema se deben cuidar aspectos de lo que se contrata, no cometer alguna equivocación, en el sentido que no es lo que se esperaba, y se tiene un cuerpo de personal que no va a realizar precisamente las funciones que nosotros esperamos.

**BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

- <sup>1</sup> Enciclopedia Encarta 2012
- <sup>2</sup> Enciclopedia Encarta 2012
- <sup>3</sup> La Revolución del Outsourcing, Guía ejecutiva pág. 10
- <sup>4</sup> Out-sourcing L.C Javier Martinez Gutierrez, ISEF
- <sup>5</sup> <http://www.consultoria.com.mx/TBenchmarking.htm>
- <sup>6</sup> <http://www.consultoria.com.mx/TBenchmarking.htm>
- <sup>7</sup> <http://www.consultoria.com.mx/TBenchmarking.htm>
- <sup>8</sup> <http://www.producto.com.ve:80/167/outsourcing.html>
- <sup>9</sup> <http://www.ub.edu.ar/facultades/escecono/benchmar.html>

### PAGINAS WEB

<http://www.sat.gob.mx>

<http://www.saludempresarial.com>

<http://www.imss.gob.mx>

<http://www.outsourcing.net>

<http://www.fiscalonline.com>

### LEYES

1. Ley Federal del Trabajo
2. Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social

LIBROS

1. APARICIO VAQUERO, JUAN PABLO

**La nueva contratación informática. Introducción al Outsourcing de los sistemas de formación.**

Comares. 2002. 194 págs.

2. DEL PESO NAVARRO, EMILIO

**Manual de Outsourcing informático.**

Díaz de Santos. 2000. 224 págs.

3. DEL PESO NAVARRO, EMILIO

**Manual de Outsourcing Informático. 2ª Edición.**

Díaz de Santos. Madrid, 2003. 237 págs.

4. GIL GIDRÓN y BASILIO RUEDA

**Nuevos modelos de gestión empresarial. El Outsourcing de procesos de negocios.**

Círculo de empresarios. 1998. 103 págs.

5. Cruz Villalón, Jesús,

**Outsourcing y Relaciones Laborales.**

6. L. C. Martínez Gutiérrez Javier.

**Outsourcing Aspectos Laborales y Riesgos, Ventajas y Riesgos.**

México 2008.