

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO**

**UNIDAD LAGUNA**

**DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL**



**“LA TÉCNICA DE LA CONSULTORÍA EXTERNA  
 (“OUTSOURCING”)  
 EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS AGRONEGOCIOS”**

**POR:**

**VICENTE LÓPEZ CASTILLO.**

**TESIS**

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

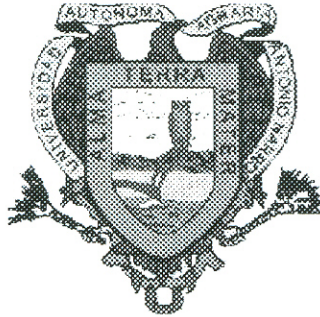
**MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA**

**TORREÓN, COAHUILA, NOVIEMBRE DEL 2009**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO**

**UNIDAD LAGUNA**

**DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL**



**“LA TÉCNICA DE LA CONSULTORIA EXTERNA  
 (“OUTSOURCING”)  
 EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS AGRONEGOCIOS”**

**DR. ALFREDO AGUILAR VALDÉS  
 ASESOR PRINCIPAL**

**DR. AGUSTÍN CABRAL MARTELL  
 COASESOR**

**MVZ. JOSÉ LUIS FRANCISCO SANDOVAL ELÍAS  
 COORDINADOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIA ANIMAL**

**TORREÓN, COAHUILA, NOVIEMBRE DEL 2009**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO**

**UNIDAD LAGUNA**

**DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL**

**“LA TÉCNICA DE LA CONSULTORIA EXTERNA  
 (“OUTSOURCING”)  
 EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS AGRONEGOCIOS”**

**TESIS**

**PRESENTA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA**

**PRESENTA:**

**VICENTE LÓPEZ CASTILLO**

**APROBADA POR:**

  
\_\_\_\_\_  
**DR. ALFREDO AGUILAR VALDÉS**  
**PRESIDENTE**

  
\_\_\_\_\_  
**DR. AGUSTÍN CABRAL MARTELL**  
**VOCAL**

  
\_\_\_\_\_  
**MVZ. RODRIGO I. SIMÓN ALONSO**  
**VOCAL**

  
\_\_\_\_\_  
**DR. LUIS FELIPE ALVARADO MARTÍNEZ**  
**VOCAL SUPLENTE**

**TORREÓN, COAHUILA, MEXICO, NOVIEMBRE DEL 2009**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de culminar con otra fase de mi vida y por todo lo que me ha dado a lo largo de ella.

A mis padres por todo el esfuerzo y sacrificio que han hecho para hacer de mí y de mi hermano mejores seres humanos.

A mi familia en general por que siempre estuvieron pendientes de mí y siempre me han apoyado e impulsado para salir adelante.

## **DEDICATORIAS**

A mis padres, el SR. Vicente López Flores y la Sra. Justina Castillo Briones por todo lo que me han dado, porque siempre han procurado lo mejor para mi y para mi hermano, porque siempre se han preocupado por formar a buenos humanos a través de su ejemplo de trabajo y responsabilidad.

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es dar a conocer la técnica del “outsourcing” o “externalización”, adaptar, aplicar, y documentar su uso en la administración estratégica de los agronegocios, sabedores de que en la actualidad ésta técnica se aplica actualmente en las grandes empresas agrícolas, agropecuarias y agroindustriales. El “outsourcing” se puede definir como la transferencia de una función o funciones administrativas y comerciales internas, más cualquier activo asociado a un proveedor externo o proveedor de servicios definido durante un periodo específico de tiempo o a un precio acordado, si bien probablemente limitado. El presente estudio se realizó con la colaboración de empresas del municipio de Torreón Coahuila, las cuales por discreción profesional no se da a conocer el nombre, tales empresas son: un despacho contable, un laboratorio de análisis de alimento para ganado que se interesaron por la adaptación de la técnica y dieron su opinión acerca de la misma. En el tercer caso el gerente del establo lechero compartió información con respecto a la aplicación de esta técnica en la cual la empresa se ha visto beneficiada, este es un caso muy particular en cuanto al uso del “outsourcing” en el cual se ha logrado uno de los principales fines de la “tercerización” (“outsourcing”) dirigir los esfuerzos en la producción de leche y delegar a terceros áreas no medulares, además de contar con personal especialista en cada área lo cual significa contar con ventajas competitivas con respecto a empresas que no aplican el “outsourcing”.

**Palabras clave:** “Outsourcing”, administración, agronegocios, tercerización, consultoría externa.

## ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN.....	1
2.- REVISIÓN DE LITERATURA.....	3
2.1 Definición.....	3
2.2 Términos del “outsourcing”.....	5
2.3 Importancia del “outsourcing”.....	7
2.3 Beneficios esperados.....	13
2.4 La decisión de tercerizar.....	14
2.5 El lado oscuro de la tercerización (“outsourcing”).....	17
2.6 ¿Qué puede subcontratarse y qué no?.....	18
2.7 Estructura del contrato.....	23
3.- MATERIALES Y MÉTODOS.....	27
4.- RESULTADOS.....	29
4.1 Caso I.....	29
4.2 Caso II.....	30
4.3 Caso III.....	32
5.- CONCLUSIONES.....	33
6.- BIBLIOGRAFÍA.....	35
6.1 Páginas de internet.....	36

## 1.- INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas están empeñadas en reducir los activos productivos, reducir los gastos generales y aumentar la flexibilidad tendiendo a lo que se denomina "*lean production*" o adelgazamiento de la producción. Para ello se recurre a una empresa especializada con lo que se llega a un acuerdo a largo plazo (proveedor-socio) a fin de que suministre piezas, operaciones y servicios responsabilizándose de su calidad y los integren en la línea productiva con sus propios operarios (Nevado 1997).

La tercerización es más conocida en la literatura por su nombre en inglés, o sea "outsourcing", pero su "castellanización" está cada vez más generalizada, lo cual es bueno para el idioma, pues se debe evitar a toda costa estar contaminándolo con expresiones extranjeras o anglicismos innecesarios que solo aumentan la transculturización del castellano (Carnota, 2005).

El término "outsourcing" se utiliza para describir un fenómeno que se está extendiendo a toda la industria (Rothery, 1997).

Posiblemente es un movimiento más amplio de la sociedad para un mundo más productivo y menos derrochador (Rothery, 1997).

El "outsourcing" es cada vez más la respuesta común a la pregunta "¿fabricar o comprar?", que se hacen las industrias manufactureras y a la otra pregunta "¿lo hacemos nosotros o lo compramos?" que se hacen los industriales y proveedores de servicios (Rothery, 1997).



El “outsourcing” es un caso particular de subcontratación, por el que la empresa abandona una capacidad productiva o de servicios de la cadena de valor para confiarla a otra empresa especializada por medio de un contrato a mediano o largo plazos, la cual se hace cargo de la producción o de la prestación del servicio con plena responsabilidad(Nevado, 1997).

La diferencia con una simple contratación consiste en que ésta no abandona su capacidad de fabricar el producto o prestar el servicio, sino que más bien busca un esfuerzo a la misma, mientras que el “outsourcing” es una decisión estratégica que se basa en hacer participar en la cadena de valor a otra empresa(Nevado, 1997).

El “outsourcing”, lo tratamos de entender y adaptar a los agronegocios en México, como una alternativa laboral que favorezca tanto a los dueños de las empresas agropecuarias como a los profesionales que prestan y ofrezcan sus servicios en favor de ambas partes(Aguilar, 2007).

Independientemente de lo clásico del “outsourcing”, nuestro fin es adaptar este servicio como una consultoría y/o asesoría de carácter profesional que apoye a la especialización de los profesionales de la agricultura, veterinaria y zootecnia, en los servicios de calidad que puedan ofrecer de manera extensa o eventual (Aguilar 2007).

## **2.- REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1 Definición.**

Uno de los problemas que se presenta al tratar de definir el “outsourcing” es que este no significa lo mismo para todo el mundo (Navarro, 2001).

La definición más completa del concepto de “outsourcing” que se conoce es la siguiente:

“...la transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado” (Heywood, 2002).

Otras definiciones:

- “outsourcing” podría definirse, según Dorban Chacón (1999), como la acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía (Walter, 2009).
- Denominación Anglosajona; que corresponde a las operaciones de suministro de piezas, operaciones y servicios que se han venido realizando en el interior y que por distintas razones, se acopian del exterior (Nevado 1997).
- “Outsourcing” significa realmente encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad

de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría (Rothery, 1997).”

- “Outsourcing” podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía (Rothery, 1997).
- “Outsourcing” es: "Transferencia a terceros de actividades no medulares". En otras palabras, encargar a proveedores externos de aquellas actividades que no son la columna vertebral del negocio (Walter, 2009).
- “Outsourcing” se puede definir como la externalización de determinadas áreas funcionales, no sólo las informáticas de una empresa, cediendo su gestión a sociedades de servicios externos (Navarro, 2001).
- En un sentido amplio “outsourcing” consiste en transferir a terceros la responsabilidad de proporcionar un servicio adaptado a las necesidades de una organización (Navarro, 2001).

Debe comprenderse que el control de las funciones en cuestión residirá en el proveedor del servicio. Esta organización externa, como especialista en su campo de acción, normalmente se encontrará en una situación de poder añadir un valor que normalmente no se puede obtener en una función secundaria realizada internamente (Heywood, 2002).

El “outsourcing” se ha convertido en una idea conocida para el mundo empresarial y el mundo de las comunicaciones asociado. Sin embargo, suele utilizarse como un término que engloba una serie de diferentes convenios, que no todos incluyen un valor añadido o la transferencia permanente de personal. En

estos acuerdos pueden definirse de forma más apropiada con los siguientes términos (Heywood, 2002).

## **2.2 Términos del “outsourcing”**

*“Outsourcing” completo o total.*

Este término se emplea para indicar que el personal y posiblemente, los activos relacionados con toda un área empresarial principal (en la práctica, alrededor del 90 por ciento) como la informática o las finanzas va a transferirse al proveedor de servicio durante el periodo del contrato (Heywood, 2002).

*“Outsourcing” parcial o selectivo.*

Bajo esta clase de convenio, una parte significativa de la función será retenida internamente (Heywood, 2002).

*“Outsourcing” de transición.*

Se produce cuando una organización transfiere el control de sus sistemas/plataformas de legado a una tercera parte creyendo que su personal interno de la función de informática cuenta con la capacidad necesaria para desarrollar nuevos sistemas. Cualquier organización implicada en el Outsourcing de transición demostraría un nivel elevado de confianza en las capacidades de desarrollo del personal interno de informática (Heywood, 2002).

“Outsourcing” de transformación.

Al contrario que el “outsourcing” de transición, una organización acoge a un proveedor de servicios para rediseñar completamente el trabajo de la función probablemente el desarrollo de nuevos sistemas y creando una base fiable de destrezas que el cliente va a adquirir. El “outsourcing” de transformación se distingue del “outsourcing” completo únicamente en que la transferencia de personas y activos no es permanente, y al final del proyecto el cliente recupera todo el control y la responsabilidad. Para muchas personas esto suena como un simple trabajo de consultoría, pero la diferencia radica en que el “outsourcing” de transformación, el proveedor suele trabajar de forma independiente del personal del cliente. Puede que no resulte sorprendente el hecho de que existan pocos ejemplos reales de “outsourcing” de transformación (Heywood, 2002).

“Outsourcing” de sociedad de capital riesgo.

Un acuerdo de sociedad de capital riesgo implica la creación de una nueva compañía para explotar una oportunidad empresarial percibida. El personal y los activos del cliente se transferirán a esta compañía de capital riesgo en lugar del proveedor de servicio. El objetivo no sólo será la mejora del servicio transferido, sino lo que es aún más importante, el desarrollo de bienes y servicios que pueden venderse a terceras personas. El cliente y el prestador de servicios compartirán los beneficios de la nueva compañía. Así, el proveedor de servicios puede explotar plenamente su potencial de desarrollo de sistemas, mientras que el cliente comparte los costos de desarrollo de nuevos productos de software. Al mismo

tiempo, la sociedad de capital riesgo se beneficia del conocimiento especializado que posee el cliente sobre el mercado. Algunos productos y servicios de sociedad de capital riesgo han sido desarrollados gracias a oportunidades que han surgido de acuerdos de “outsourcing” total en marcha (Heywood, 2002).

Participación en el capital.

Algunas relaciones de “outsourcing” han sido reforzadas bien por un cliente o por un proveedor que toma una participación en el capital del otro. Cuando es el proveedor el que da este paso, puede considerarse como una demostración de su compromiso con el interés principal del cliente. Por otro lado, cuando es el cliente quién toma una participación en el capital del proveedor, suele considerarse como una forma de seguro (Heywood, 2002).

De asesoría y consultoría externa.

Servicios que se pueden ofrecer a áreas profesionales de alta especialidad, como son en agricultura: hortalizas, agricultura orgánica, granos, frutales y en ganadería: nutrición, reproducción, sanidad animal y administración estratégica en el manejo de las explotaciones agrícolas y ganaderas (Aguilar, 2005).

### **2.3 Importancia del “outsourcing”**

Varios estudios recientes revelan que el “outsourcing” está creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas. Como esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a

proveedores externos, esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y de necesidad de maximizar los recursos y reducir el desperdicio (Rothery, 1997).

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como:

- Es más económico. Reducción y/o control del gasto de operación.
- Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía.
- Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.
- Mayor eficiencia.

Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos (Fernández, 2009).

Éste debe ser estudiado como un proceso de mediano y largo plazos, en el cual se compran servicios con la función básica de integrarlos a la empresa, pero sin que esto intervenga en su misión o en sus procesos medulares. Además, al llevar a cabo un proceso de este tipo la empresa puede ofrecer un valor agregado en términos de una estrategia competitiva de diferenciación que supere las expectativas de los clientes (García, 1998).

Bajo este concepto se lleva a cabo una alianza estratégica entre la empresa y el “outsource” (la compañía que presta el servicio de outsourcing), para que uno o varios procesos salgan de la empresa, o para que otros que anteriormente eran centros de costos se conviertan en centros de ganancias. Esto le da valor agregado a la empresa: aportar tecnología de vanguardia, adquirir una metodología de trabajo, estándares de calidad internacionales, aumentar los beneficios operativos y poner a su disposición un grupo multidisciplinario de especialistas que van a ayudar al logro de las metas (García, 1998).

Otro de los beneficios que aporta este modelo es la producción de ventajas competitivas. En primer lugar facilita el liderazgo, porque al quitarse el lastre de aquellos procesos que no son medulares, la empresa desarrolla tendencia a ser líder en su negocio, tiende a ser más eficiente porque se olvida definitivamente de algunas tareas que le obligan a dedicar mucha atención y tiempo; la satisfacción de las expectativas del cliente es otra ventaja competitiva indudable.

Es importante mencionar otros de los beneficios proporcionados por esta herramienta, los cuales son:



- La proporción de mayor veracidad de respuestas a problemas medulares.
- Protección de inversiones perdidas.
- Evitar quedar "atrapados" con el proveedor.
- Reducción del riesgo del negocio.
- Contar con personal especializado.
- Mayor responsabilidad en el área de trabajo.

Todos estos puntos permiten que se lleve a cabo un proceso de reducción de costos, una actividad para mejorar el valor que se le puede estar agregando al negocio ya existente, (quizás mediante mejores productos y servicios) y agregando valor mediante la innovación (García, 1998).

A nivel mundial ha ocurrido un fenómeno en el que la tecnología ha ido cubriendo una parte cada vez mayor del aspecto de negocios de las empresas, a través de los procesos de simplificación. Luego se vio la necesidad de llevar a cabo una fase de integración, y finalmente se está observando hoy en día una tendencia hacia la optimización. A consecuencia de esa evolución la mano de obra directa ha disminuido, siendo sustituida por la tecnología. Esto acentúa la necesidad de las empresas de aligerar los procesos no medulares para su negocio (García, 1998).

El fenómeno de las grandes corporaciones que están subcontratando ("outsourcing") incluso en la investigación y desarrollo de pequeñas compañías, han acabado con los temores de que los grandes consorcios pudieran renovar toda la industria y sacar del negocio a las empresas pequeñas y medianas. Estas

últimas cuentan con la versatilidad e ingenio que requieren las compañías más grandes. (Rothery, 1997).

El “outsourcing”, combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado, totalmente nuevo, en la relación cliente- proveedor, por lo que se refiere a la manufactura, existe una cooperación intensa, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, comparten dichos sistemas, se convierten en una extensión de ellos, o se apoderan de sistemas completos de fabricación. Por lo que se refiere a administración general, se están transfiriendo procesos completos de negocios (Rothery, 1997).

Esto hace que surjan cuestiones como acuerdos, relaciones, evaluación de proveedores, prácticas comunes, capacitación, etcétera, pero, sobre todo, demanda o exige formación de sociedades (Rothery, 1997).

El aumento de la tendencia hacia el outsourcing en un buen número de áreas, que van desde un servicio básico único, como administración de comedores, administración de inmuebles o computación hasta servicios más complejos y de mayor amplitud como telecomunicaciones y administración general, ilustra la evolución en el conceptos de las sociedades en las que se transfiere cada vez más responsabilidad al proveedor (Rothery, 1997).

Las sociedades con éxito en “outsourcing”, son por lo tanto muy diferentes de la relación tradicional cliente-proveedor. Una sociedad puede requerir de un año para su creación e implicar un esfuerzo gerencial considerable por ambas partes, para asegurar la duración de la relación.

La siguiente lista muestra las características de una sociedad:

- Los miembros de alta gerencia se reúnen en forma regular.
- Los pagos se relacionan con los resultados del negocio o con un nivel específico de desempeño, más que con volúmenes fijos de trabajo.
- Un contrato a cinco años o más.
- Revelación mutua de costos y beneficios.
- Participación en la planeación estratégica del otro.
- Dificultad para distinguir al personal de cada compañía.
- El socio no se selecciona con base en un proceso de un concurso competitivo.
- Cada socio busca formas para reducir los costos totales.
- Cada socio forma valor en forma real (Rothery, 1997).

Es aquí precisamente dónde se hace mención de cómo esta técnica se puede adoptar, y la importancia de ella en los agronegocios, pues como es sabido en este ramo empresarial existe una gran gama de posibilidades para hacer sociedades que se beneficien, crezcan, den valor agregado y mayor calidad a los productos y servicios agropecuarios, dentro de los cuales destacan lo siguientes servicios:

- Transporte.
- Seguridad.
- Control de calidad.
- Nutrición.
- Etiquetado.
- Insumos.
- Empacado.
- Laboratorios.

- Financieros.
- Recursos humanos.
- Servicios informáticos.
- Control de plagas.
- Asesoría técnica.

### **2.3 Beneficios esperados**

El empleo de la tercerización en el sector tiene la potencialidad de producir efectos positivos como los siguientes:

1. Concretar los esfuerzos de la organización en las tareas que constituyen el núcleo central y la razón de ser de la institución o del sistema, con lo cual dicha tarea se beneficia significativamente.
2. Lograr ahorros en términos de costos, recursos humanos y finanzas, al hacer que el servicio contratado a terceros cueste menos que los producidos por la propia organización.
3. Alcanzar un nivel de satisfacción de los trabajadores, en aquellos casos en que el servicio contratado esté destinado a ser prestado a ellos, tales como comedor, la cafetería o el transporte, lo cual forme parte de cualquier estrategia destinada al mejoramiento de la calidad.
4. Pasar a terceros la responsabilidad o el riesgo de tareas delicadas, peligrosas o sujetas a regulaciones o leyes de particular complejidad, como por ejemplo el manejo de sustancias tóxicas o el transporte de dinero.
5. Acceder a servicios especializados, para los cuales no tiene sentido hacer inversiones en equipos y en contratación de personal calificado por la poca frecuencia en que dichos servicios son requeridos.

6. Crear un valor agregado a la calidad del servicio lo cual, en muchos casos, es más importante que el resultado económico (Carnota, 2005).

## **2.4 La decisión de tercerizar**

Tercerizar es en muchas ocasiones, un impulso casi romántico o desesperado por parte de algunos gerentes, que la consideran como la panacea para sus problemas. Eso tiene su alta cuota de riesgo, pues a veces “el remedio es peor que la enfermedad” (Carnota, 2005).

“Al asumir que la tercerización es la respuesta, sin tener en cuenta sus pro y sus contras, las compañías están fallando en lo que realmente importa: mejorar el desempeño general de su organización y maximizar su valor” (Carnota, 2005).

Para tomar la decisión de “tercerizar”, “externalizar”, “subcontratar” o aplicar la técnica de “outsourcing”, deben tomarse en cuenta tres aspectos:

- Económico.
- Estratégico.
- Social.

El aspecto económico.

Aquí se trata de números. Por supuesto el gerente debe ser asesorado por su contador y por los especialistas en el servicio para hacer los cálculos correspondientes. Se trata en primer lugar de un problema de costos y corresponde a la pregunta siguiente: ¿en qué medida lo que paguemos a la

tercera parte representa o no un ahorro, con respecto a lo que nos cuesta operar nosotros mismos esa actividad? (Carnota, 2005).

Casi siempre se busca que haya una diferencia a favor de la empresa, por ejemplo, administrado por ésta el comedor cuesta alrededor de \$0.98 por comensal, mientras que la Empresa Buenos Tenedores ofrece cobrar \$0.65 por ocuparse del servicio(Carnota, 2005).

Por supuesto el cálculo no es tan simple. Hay que tener en cuenta si la tercera parte va a utilizar nuestro propio local e instalaciones, con lo cual ellos se beneficiarían y deberían compensar a la organización por ello, o por el contrario, que ventajas ofrece disponer de áreas que se vaciarían con la extracción de esas operaciones. También hay que evaluar la capacidad, eficiencia, estabilidad, cobertura y posibilidades del proveedor externo para gestionar la actividad que se el entrega. De lo contrario podemos estar adquiriendo falsas ventajas. (Carnota, 2005).

Hay valores intangibles que no forman parte del cálculo y que hay que pensar en ellos también, por ejemplo, el valor agregado (Carnota, 2005).

El aspecto estratégico.

La estrategia tiene que ver con políticas generales, líneas de desarrollo que van a fructificar en el futuro o cambios de dirección de acuerdo con corrientes más actuales, con cambios sociales o con actuación de la competencia (Carnota, 2005).

En los últimos años se ha generalizado una corriente en la industria manufacturera, consistente en “tercerizar” toda la producción para concentrarse en los elementos asociados a la planificación estratégica, la investigación, desarrollo, el diseño, el “marketing” y la comercialización. Esta concepción estratégica busca reducir la magnitud de la empresa, acortarla verticalmente y absorber con mayor facilidad las particularidades de los procesos de globalización. No todos han triunfado en esta dirección, pero la tendencia sigue creciendo (Carnota, 2005).

El aspecto estratégico implica generalmente, ventajas en el mediano o largo plazos por lo que puede entrar en contradicción con los resultados económicos que se obtienen de forma inmediata. Por supuesto si las consideraciones estratégicas están bien elaboradas, los resultados económicos en corto plazo pudieran no ser decisivos (Carnota, 2005).

El aspecto social.

El análisis de la decisión de tercerización, incluye necesariamente evaluar cómo afectará su aplicación a los trabajadores que se ocupaban de la actividad que se traspa a terceros, qué piensan ellos de ese cambio y qué actitud asumirán.

Incluyen también que va a suceder con las personas que recibirán en el futuro el servicio de terceros, y en que medida serán beneficiados o no con el cambio.

Valores negativos en cualquiera de estos aspectos sociales, pueden poner en crisis ventajas económicas que pudieran haberse encontrado (Carnota, 2005).

El no tomar en cuenta este aspecto, puede significar serios problemas en los resultados que en muchos casos se achacarían a la tercerización, aunque es posible que se deban más bien a un trabajo deficiente en el proceso de toma de decisiones (Carnota, 2005).

## **2.5 El lado oscuro de la tercerización (“outsourcing”)**

No todo son buenas noticias con respecto a la tercerización. También hay errores estratégicos que condujeron a la quiebra de empresas, procedimientos incorrectos que violaron los derechos de los trabajadores o incumplimiento de los nuevos proveedores de servicios.

Efectos económicos negativos.

Tercerización y buenos resultados económicos no constituye un axioma y mucho menos un principio. Aquí se puede caer una vez más en el espejismo de la tecnología de moda, por lo que es conveniente aclarar que hay también historias interesantes de fracasos en organizaciones lucrativas asociados a la tercerización, debido a cálculos económicos herrados o a una visión estratégica insuficiente, acerca de lo que iba a hacer la competencia en ese campo o en relación a los cambios que se iban a operar en el mercado de la actividad (Carnota, 2005).



En un mercado competitivo, dónde en una misma actividad, unos tercerizan y otros no, lo más seguro que uno de los bandos esté equivocado. Y esto se paga en pérdidas económicas. El principal punto débil de la tercerización es que el asunto se le puede escapar de las manos al que subcontrata. El suministro, la producción o la distribución ha tercerizado, pero no siempre usted hizo el mejor contrato con la tercera parte o utilizó un tercero con baja solvencia financiera, o simplemente le incumplen el contrato, pero usted no puede incumplir con sus clientes aunque lleve a la cárcel al incumplidor. Todo esto acarrea perjuicios económicos y pérdida de valor de la empresa que tercerizó (Carnota, 2005).

## **2.6 ¿Qué puede subcontratarse y qué no?**

Qué puede subcontratarse.

Servicios tradicionales.

Un ejemplo notable de una compañía que ha realizado un alto grado de subcontratación lo ofrece una editorial de libros. Una casa editorial moderna puede subcontratar todo el trabajo rutinario de edición, arte y diseño, impresión, empaque y entrega. Esto por supuesto sin contar con el principal material subcontratado; *el texto de los escritores*.

Con toda seguridad el editor no va a subcontratar sus ventajas competitivas. Estas son la evaluación del original y la edición de los manuscritos, el trato con los autores, la evaluación estratégica del mercado y la selección de productos, y la misma comercialización.

Lo que logra un editor al subcontratar tantas cosas puede ser una lección para la demás compañías. A los expertos externos se les permite sugerir productos comercializables, que es parte de la función de investigación y desarrollo, los cuales pueden ser producidos y empaçados por otras fuentes externas (Rothery, 1997).

La enorme carga de manufactura, la impresión, también es subcontratada, lo que deja al editor el tiempo y la energía para concentrarse en sus ventajas competitivas: tratar con los autores y concentrarse en los mercados.

Entre las principales están la contabilidad (especialmente auditoría), servicios legales, transporte, impresión, publicidad. A éstas se le han unido en décadas servicios como seguridad, comedor, relaciones públicas, procesamiento de datos, consultoría administrativa, paisaje (diseño de jardines), mantenimiento, comunicación electrónica y servicios de correo.

Las funciones que tradicionalmente se han subcontratado pueden resumirse de la siguiente manera:

- Suministro de materiales y componentes
- Servicios generales (servicios de comedor, paisajes, seguridad)
- Tecnología informática
- Consultoría y capacitación

Nuevas oportunidades.

En el ambiente actual, en el que cada vez más se están subcontratando procesos completos que antes se realizaban internamente, el grado de subcontratación puede explicarse en los siguientes términos:

- Los servicios tradicionales.
- Servicios actuales y nuevos.
- Ventajas competitivas.
- Proyectos como nuevos desarrollos y cursos a seguir.

Los servicios actuales y nuevos son procesos de negocio completos que pueden incluir administración y procesamiento de información, administración de instalaciones que cubren tanto edificios como una amplia gama de servicios relacionados, desarrollo de nuevos productos, diseño e investigación de desarrollo (Rothery, 1997).

La subcontratación de proyectos es ideal para la subcontratación y es una enorme área de oportunidad para proveedores de “outsource” (subcontratistas), especialmente los consultores. Estos proyectos pueden ir desde la construcción hasta la implementación de nuevos sistemas.

Funciones que las compañías están más dispuestas a subcontratar

Esta información tiene una importancia estratégica para potenciales proveedores. Estas operaciones utilizan gran cantidad de mano de obra y son las que muestran considerables altas y bajas de actividad. Por otra parte, las

compañías están más dispuestas a contratar aquellas actividades que perciben como comunes y no exclusivas de sus propias organizaciones como son:

- Aquellas que hacen un uso exclusivo de recursos (gastos corrientes o inversión de capital).
- Áreas relativamente independientes.
- Servicios especializados u otros servicios de apoyo.
- Aquellas con patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento.
- Aquellas sujetas a un mercado constantemente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener el personal.
- Aquellas con una tecnología constantemente cambiante, que requiere una gran inversión.

Lo que no se debe subcontratar

Aunque todas las funciones que aparecen a continuación hayan sido subcontratadas con éxito por alguien en alguna parte, se deberá hacer un examen cuidadoso antes de subcontratar las siguientes:

- Administración de la planeación estratégica.
- Administración de finanzas.
- Administración de consultoría gerencial.
- Control de proveedores.
- Administración de calidad y administración ambiental.

- La supervisión de la satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios como:

- responsabilidad del producto,
- higiene y seguridad del personal.
- calidad.
- seguridad del producto/servicio.

Todos los requisitos reglamentarios conllevan riesgos tanto de responsabilidad corporativa como personal. Una forma sencilla de examinar la decisión puede observarse en la siguiente tabla:

<i>Valor/Naturaleza</i>	<i>Decisión</i>
Estratégica.	Conservar internamente.
Altamente rentable.	Conservar internamente.
Rutinaria/ de apoyo.	Subcontratar.

(Rothery, 1997).

## **2.7 Estructura del contrato**

Para los efectos de estructura jurídica aplicable al “outsourcing” se trata de un contrato de prestación de servicios.

I.- El acuerdo normalmente incluye además la siguiente información:

- Los nombres y las direcciones de ambas partes, las fechas en las que el contrato comienza y finaliza, y una descripción precisa de aquellas áreas de la organización del cliente a las que se refiere el acuerdo de “Outsourcing”.
  - Directrices y si fueran aplicables, reglas para la gestión del servicio transferido, junto con una descripción de las responsabilidades de cada directivo clave. Además, deben preverse desacuerdos por ambas partes en cuanto a la dirección y se creará un marco para tratar con dichas situaciones.
  - Una descripción detallada con todas las explicaciones técnicas de todos los servicios afectados por el acuerdo, tanto los transferidos como los retenidos.
  - Una explicación detallada de cualquier cláusula de salida especialmente negociada junto con cualquier período de finalización a mitad del contrato acordado por adelantado.
  - Detalles de cualquier acuerdo para compartir los riesgos y/o las gratificaciones.
- A. La fecha en la que deben haber comenzado las conversaciones de renovación antes de la finalización del periodo del contrato.

- B. Una previsión de los factores externos como cambios en la legislación, que podrían afectar al contrato y un marco para tratar con cualquier problema que pueda seguir como resultado.
- C. Una explicación de cualquier indemnización disfrutada tanto por el proveedor como por el cliente (Heywood, 2002).

## II.- Aspectos clave.

Debe presentarse una atención especial a los siguientes aspectos.

### Confidencialidad.

Todas las partes del acuerdo, así como su personal y sus agentes, deben respetar la confidencialidad de los elementos clave del acuerdo. Este requisito puede continuar durante varios años tras la duración del contrato.

### Condiciones de pago.

El servicio al que se refiere el contrato de “outsourcing” y el cargo que se efectuará por ese servicio pueden determinarse detalladamente con claridad y sin ambigüedades, junto con la fecha de comienzo y, si ésta fuera diferente, la fecha en el que comenzarán los cargos. Los procedimientos de facturación y los términos del acuerdo deberán figurar claramente, junto con cualquier acuerdo que permita aumentos en los cargos durante el periodo de contrato, con una explicación detallada del índice de inflación y otras bases sobre las cuales se realizan los aumentos.

Procedimientos.

El contrato normalmente incluye una cláusula donde se solicita que el proveedor intente, en la medida de sus posibilidades, soportar cualquier aumento imprevisto en la carga de trabajo y los cambios en las fechas objetivo que puedan surgir. Dicha cláusula sería muy difícil de imponer, pero con ella se pretende demostrar que el proveedor debería reaccionar a cambios en las circunstancias del mismo modo en que el personal del cliente lo habría hecho y teniendo en mente los intereses del cliente.

El derecho de inspección

Normalmente es necesario que el cliente visite las instalaciones e inspeccione los diferentes elementos de trabajo a intervalos durante el período del acuerdo, un derecho que debería establecerse en el contrato.

Obligaciones legales y otras obligaciones.

El contrato normalmente tendrá una cláusula obligando a las partes interesadas, incluyendo a sus filiales y cualquier subcontratista a cumplir con toda la normativa legal –como seguridad e higiene en el trabajo- los estatutos de sociedad, las leyes nacionales e internacionales aplicadas y cualquier regla impuesta por el cliente.

La posibilidad de presentar reclamaciones.



El contrato normalmente contendrá un acuerdo que informe por escrito lo antes posible acerca de cualquier intento por parte de alguna de las partes de presentar el recurso de reclamación en contra de la otra parte. Además, acuerdan que, en dicho caso, cualquier registro relevante solicitado por la otra parte estará disponible lo antes posible. El contrato también deberá considerar la posibilidad de una reclamación exitosa por negligencia en contra de una o ambas partes. Es importante que ningún cliente y ni ningún proveedor sufra una pérdida financiera como resultado de una negligencia por parte del otro. Así, normalmente figurará una cláusula llamada penal en el contrato, que estipule que si la culpa recae sólo sobre una de las partes, indemnizará a la otra por cualquiera de esas reclamaciones.

Limitación de la responsabilidad.

Habitualmente y por el bien de cada una de las partes del contrato, la responsabilidad debe limitarse para ambas. Normalmente se establece que los problemas deben resolverse amigablemente, evitando en la medida de lo posible indemnizaciones ejemplares. La parte culpable debe tener todas las oportunidades posibles para reparar la situación y la otra parte debe hacer todo lo que esté en su mano para limitar cualquier daño resultante. Algunos contratos también incluyen una cláusula que especifica el periodo de tiempo en el que debe realizarse cualquier reclamación. Este periodo de tiempo normalmente comenzará en un momento en el que el problema sea aparente para ambas partes.

Los derechos a pensión.

En la práctica, ésta es un área que debe especificarse detalladamente en el contrato debido a la naturaleza a largo plazo de cualquier problema que pueda surgir por errores a corto plazo. El hecho de que cada miembro del personal tenga un acuerdo de pensión diferente significa que, con el fin de reducir la posible confusión en años venideros, se deberán proporcionar todos los detalles sobre las acciones realizadas y los acuerdos efectuados para cada individuo transferido (Heywood, 2002).

### **3.- MATERIALES Y MÉTODOS**

Localización del sitio de investigación.

En la comarca lagunera específicamente en el municipio de Torreón que se localiza en la parte oeste del sur del estado de Coahuila, en las coordenadas 103°26'33" longitud oeste y 25°32'40" latitud norte, a una altura de 1,120 metros sobre el nivel del mar, limita al norte y al este con el municipio de Matamoros; al sur y al oeste con el estado de Durango. Se localiza a una distancia aproximada de 265 kilómetros de la capital del estado.

En el municipio operan un gran número de negociaciones comerciales, cuya actividad se orienta principalmente a la compraventa de alimentos, bebidas, prendas de vestir y artículos de uso personal; compraventa en tiendas de autoservicio y de departamentos especializados por línea de mercancía; equipo de

transporte, refacciones y accesorios; gases, combustibles y lubricantes; materias primas, materiales y auxiliares; de maquinaria y equipo, instrumentos, aparatos, herramientas, sus refacciones y accesorios; de equipo de transporte, refacciones y accesorios; de bienes inmuebles y artículos diversos.

Se cuenta con una amplia infraestructura para la prestación de varios servicios que benefician a la población. Entre ellas destacan las de instituciones financieras y de seguros, profesionales y técnicos; de alojamiento temporal; de preparación y servicio de alimentos y bebidas; recreativos y de esparcimiento; de enseñanza, investigación científica y difusión cultural; médicos de asistencia social y veterinarios, de agrupaciones mercantiles, profesionales, cívicas, políticas, laborales, etc. (*Gobierno del Estado de Coahuila, 2005*).

Desarrollo de la investigación.

Se recopiló información de Enero a Agosto del 2009 en diferentes instituciones y empresas de las cuales no se revela su identidad por cuestiones de ética y discreción profesional, agradeciendo de esta manera la confianza que nos depositaron para el desarrollo de esta investigación.

Como se ha mencionado en un principio, la finalidad de esta tesis es adaptar y documentar casos existentes de la técnica de la tercerización (“outsourcing”) en las unidades de producción agropecuaria, para lo cual se buscó la colaboración de propietarios o gerentes de las unidades de producción y prestadores de servicios que fungen como proveedores.

## Descripción de la metodología

Se realizaron entrevistas a instituciones entre las que destacan despachos de Contabilidad y Administración, Laboratorios de análisis de alimentos y Establos, con esta investigación se pretende conocer la posibilidad de adaptar el “outsourcing” o en caso de que ya lo están aplicando saber en que áreas es más conveniente la tercerización.

## **4.- RESULTADOS**

### **4.1 Caso I**

#### **La entrevista al despacho contable**

El contador público entrevistado con más de 20 años de experiencia señaló que los pequeños y medianos establos y unidades de producción agrícola son áreas que no tienen una buena planeación administrativa, contable y fiscal, ya que éstas solo cumplen con el pago de impuestos que marca la ley.

Informó que ésta técnica ya tiene tiempo que se usa pero solo en empresas grandes y que hasta ahora no la ha visto en establos o granjas de tamaño pequeño o mediano.

Los servicios que se ofrecen son los de contabilidad, pago de impuestos estatales (IMSS, INFONAVIT, ISR, IVA), manejo de nómina y finanzas, mencionó que el área financiera en establos y en unidades de producción agrícola se verían beneficiadas con los servicios contables especializados con una mayor transparencia con el manejo de los recursos financieros, aunque últimamente se

ha comenzado a trabajar con éste tipo de servicios tras las exigencias de las instituciones bancarias para poder otorgarles créditos. Mencionó que sería muy importante aplicar esta técnica en este tipo de empresas para comenzar a instruir a los productores en cuestiones de control contable, administrativo y financiero no sólo para pagar impuestos sino para que conozcan sus utilidades y en base a ellos tomar decisiones y aspirar a financiamiento bancario.

Además de los servicios señaló que los clientes también reciben ventajas competitivas tras reducir costos en el área contable ya que tener un área de contabilidad dentro de la unidad de producción (pecuaria o agrícola), conlleva gastos de instalación, personal especializado, equipo y oficina, en cambio si el servicio se externaliza sólo se pagaría por los servicios obtenidos.

Por último, dijo que es una buena oportunidad de hacer crecer los negocios agropecuarios por la situación actual que se vive en el país y enfatizó que la adaptación de ésta técnica sería un éxito para los prestadores de servicios y para los agronegocios.

## **4.2 Caso II**

### **Entrevista al laboratorio de análisis de alimentos**

En esta empresa se prestan los servicios de análisis a los ingredientes que componen la alimentación del ganado lechero principalmente, aunque también presta sus servicios a plantas de alimentos en otras partes del país. Su labor principal es proporcionar los datos necesarios para que los nutriólogos o encargados de la alimentación del ganado tomen decisiones con respecto a

cambios en la dieta, así como también analizan el alimento cuando se sospecha de la presencia de toxinas y demás sustancias que puedan causar un daño a los animales.

Aunque no ha establecido contratos formales con sus clientes tiene más de 18 años prestando sus servicios a muchos productores, resaltó la importancia de analizar el alimento ya que de esta manera se pueden reducir costos al hacer ajustes en la dieta para no desperdiciar y para no estar administrando un alimento pobre principalmente de proteína ya que esto es lo más caro de los insumos y una deficiencia se reflejaría directamente en la producción.

Con respecto a las ventajas competitivas que ofrece, las más importantes recaen en un valor agregado directo al rendimiento y a la calidad de la leche además de que tener un laboratorio dedicado a estos análisis es muy costoso, solo el costo de los reactivos utilizados son muy caros así como el pago de los profesionales laboratoristas y que para pequeños y medianos productores es mejor consultar o tercerizar el servicio.

Los problemas con la técnica según su punto de vista son que tal vez los productores no están dispuestos a hacer contratos con costos fijos por que solo requieren sus servicios por temporadas, sin embargo esto les permitiría planear mejor sus costos y al prestador de servicios le beneficiaría de la misma manera y podría planear el crecimiento de su empresa.

### **4.3 Caso III**

#### **Entrevista a un establo lechero**

En el municipio de Torreón Coahuila se entrevistó al encargado de una empresa lechera, el cual cuenta con dos establos productores y un establo de crianza.

En la investigación realizada se pudo constar que esta organización aplica de manera parcial y combinada la “tercerización” (“outsourcing”).

Dicha organización funciona de la siguiente manera, ellos han identificado las áreas medulares de la empresa y separado áreas que también son muy importantes pero que se pueden pasar a la asesoría de terceros.

Las áreas medulares del establo que ellos manejan son: alimentación, reproducción, vacas frescas, informática, salud, laboratorio, partos y salas de ordeña.

Las áreas que tercerizan son: producción de forrajes, almacén, maquinaria, mantenimiento, administración y contabilidad.

La información obtenida nos dice que utilizan una combinación de “outsourcing” de sociedad de capital-riesgo que implica la creación de una nueva compañía para explotar una oportunidad empresarial percibida. El personal y los activos del cliente se transferirán a esta compañía de capital riesgo en lugar del proveedor de servicio en combinación con *outsourcing completo o total*, el cual se emplea para indicar que el personal y posiblemente los activos relacionados con

toda un área empresarial principal como la informática o las finanzas van a transferirse al proveedor de servicio, sin embargo todas las áreas siguen siendo parte del corporativo.

Lo importante de esta organización es que al aplicar esta técnica cada una de las áreas se enfoca específicamente a su trabajo y optimiza sus recursos, por ejemplo el entrevistado mencionó que el área de producción de forrajes al hacerla externa ya no tienen que preocuparse de la producción además de que esta área cuenta con personal especializado y sus productos son de excelente calidad convirtiéndose en un proveedor del área de alimentación, así como en esta área todas las demás se convierten en proveedores del estable lo cual hace que cada departamento cuente con personal capacitado.

Así pues el informante resalta que la técnica beneficia y ofrece mejores resultados en comparación a aquella que no la aplica y es aquí precisamente donde resalta la importancia y beneficios de la técnica.

## **5.- CONCLUSIONES**

Ante la situación actual de la economía mundial y tras las exigencias de un mercado cada vez más exigente y más competitivo es necesario buscar la manera de aprovechar al máximo los recursos, es por ello importante la adaptación de técnicas administrativas a los agronegocios para aprovechar las ventajas competitivas que estas ofrecen.

A lo largo de la investigación se llegó a la conclusión de que tanto proveedores como clientes están dispuestos a formar alianzas para crecer



conjuntamente y aprovechar las capacidades que cada uno tiene, se puede ver que en el sector agropecuario aun hay mucho por hacer, los productores buscan la manera de producir más y optimizar sus recursos, ser más competitivo y enfocar sus energías en lo que realmente saben hacer y delegar a terceros aquellas actividades en las que no son expertos, así pues los proveedores y prestadores de servicio están dispuestos a correr riesgos y explorar campos nuevos en el sector agropecuario.

El presente trabajo no es la panacea ni una fórmula mágica para el crecimiento de los agronegocios, se requiere de un mayor estudio e identificación de las lagunas existentes en la aplicación de la misma, sin embargo abre un nuevo panorama y un campo de empleo que aún no está explotado por los profesionales veterinarios o agrónomos relacionados con la producción agropecuaria.

Todas las técnicas de administración estratégica como es el caso de la técnica de la consultoría externa o asesoría por "outsourcing", tienen sus limitantes en el ámbito de los agronegocios, se ha comprobado por este estudio y otros que se han elaborado en secuencia( planeación estratégica, reingeniería y benchmarking) a nivel de investigación aplicada, que hasta ahora solo las grandes empresas o mega empresas agrícolas, agropecuarias y agroindustriales son las que en los últimos diez años han aplicado diversas técnicas de actualidad para mejorar su capacidad productiva y por ende económica. Hay mucho que hacer en esta temática y debe preocuparnos el interés por ayudar en este tema a los pequeños y medianos productores de tal manera que el beneficio de estas técnicas novedosas también les llegue a ellos en un país como el nuestro.

6.- BIBLIOGRAFÍA.

**1.- Aguilar. V. Alfredo.2009.** Comunicación personal. Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, Unidad Laguna, Torreón Coahuila.

**2.- Aguilar. V. Alfredo. Portilla. G. Laura A. 2003.** Administración estratégica. Universidad Autónoma de la Laguna. Pp. 52-56.Torreón Coahuila.

**3.- Carnota. L. O.2005.** Una oportunidad para los sistemas de salud. Ciencias Médicas. Pp. 113-121. La Habana.

**4.- Heywood. B. 2002.** El dilema del Outsourcing: La búsqueda de la competitividad. Financial Times Prentice Hall. Pp.IX, 27-29. New Jersey.

**5. - Cook .F. Mary.1999.** Outsourcing human resources function: Strategies for providing enhanced HR services at lower cost. Amacom. Pp.21, 22. New York.

**6. - Corbett. Michel. 2004.** The outsourcing revolution: why it makes sense and how to do it right, Dearborn trade publishing, Chicago.

**7. - Gay, Charles L. and James Essinger.** *Inside Outsourcing – An Insider’s Guide to Managing Strategic Sourcing*”, Nicholas Brealey Publishing, 2000

**8. - Mcivor. Ronan. 2005.** Outsourcing process: Strategies for Evaluation and Management, Cambridge University Press, Reino Unido.

**9. - Navarro. E. 2001.** Manual Del Outsourcing Informático, Análisis y contratación. Díaz Santos Pp. 5-7. España.

**10. - Nevado. P. D 1997.** Consultor para la dirección general. Wolters Kluwer. pp. 633-636. España.

**11. - Rothery. B. 1997.** Outsourcing: La subcontratación. Limusa. pp. 4-8, 61-63, 66-67. México.

## 6.1 Páginas de internet.

**1.- Fernández, .R., 2007** Outsourcing, estratégica empresarial del presente y del futuro. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>  
[Consulta: 06/05/2009]

**2.- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, Gobierno del Estado de Coahuila.2005.** Enciclopedia de los municipios de México estado de Coahuila Torreón. Disponible en:  
<Http://www.elocal.gob.mx/work/templates/enciclo/coahuila/mpios/05035a.htm>

[Consulta: 03/05/2009]

**3.- García. Rafael, Outsourcing, 1998.** Disponible en:  
<http://spin.com.mx/~rjaguado//rfgalvarez@cantv.net>. [Consulta: 06/05/2009]

**3. - Schupnik, Walter, OUTSOURCING & BENCHMARKING, 2001.** Disponible en:  
<http://www.masterdisseny.com/master-net/estudios/0004/index.php> [Consulta: 03/05/2009]