

**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO MAESTRIA EN  
ADMINISTRACION.**

**OUTSOURCING EN EL SECTOR HOTELERO**

**TESIS  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:  
MONICA ARACELY REYNA CUEVAS**

**ASESOR:  
M.A. GERARDO CASTAÑEDA LOPEZ**

**MORELIA, MICHOACAN, FEBRERO DE 2006**

## INDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>RESUMEN</b> .....  | 5  |
| <b>ABSTRACT</b> .....   | 6  |
| <b>1. INTRODUCCION</b> .....  | 7  |
| 1.1 Antecedentes .....  | 9  |
| 1.2 Planteamiento del problema .....  | 12 |
| 1.3 Objetivos .....   | 13 |
| 1.4 Justificación .....   | 13 |
| <b>2. MARCO TEORICO OUTSOURCING</b> .....   | 15 |
| 2.1 Conceptos .....   | 15 |
| 2.2 Las cinco razones para adoptar outsourcing .....                                | 16 |
| 2.3 Las cinco razones estratégicas más importantes para adoptar outsourcing .....   | 17 |
| 2.4 Los alcances del outsourcing son: .....   | 17 |
| 2.5 Ventajas del outsourcing .....  | 17 |
| 2.6 Desventajas del outsourcing .....   | 19 |
| 2.7 Riesgos a considerar al contratar los servicios de outsourcing .....            | 20 |
| 2.8 Metodología del Outsourcing .....   | 20 |
| 2.9 Uso y aprovechamiento del outsourcing .....                                     | 24 |
| 2.10 Outsourcing mundial .....  | 25 |
| 2.11 Outsourcing en la industria hotelera .....                                     | 29 |
| 2.12 Hipótesis .....  | 36 |
| 2.13 Variables .....  | 36 |
| <b>3. DESCRIPCION DEL SISTEMA DE LA CADENA HOTELERA</b> .....                       | 37 |
| 3.1 Concepto .....  | 37 |
| 3.2 Clasificación de hoteles .....  | 37 |
| 3.3 Las actividades que realizan los hoteles pueden clasificarse como: ..           | 38 |
| <b>4. CASO DE APLICACIÓN</b> .....  | 39 |
| 4.1 Historia .....  | 40 |
| 4.2 Outsourcing de Tecnologías de Información .....                                 | 49 |
| 4.3 Outsourcing de reservaciones .....  | 54 |
| 4.3.1 Organigrama del centro de reservaciones .....                                 | 55 |
| 4.3.2 Manual de políticas y procedimientos del centro de reservaciones ..           | 56 |
| 4.4 Cálculo de nómina del centro de reservaciones .....                             | 60 |
| 4.4.1 Cálculo de nómina con outsourcing .....                                       | 61 |
| 4.4.2 Cálculo de nómina sin outsourcing .....                                       | 63 |
| 4.4.3 Comparativo de nómina sueldo neto trabajador .....                            | 65 |
| 4.4.4 Comparativo IMSS empresa .....  | 66 |
| 4.5 Fases del proceso de outsourcing de nómina de la central de reservaciones. .... | 71 |
| <b>RESULTADOS</b> .....   | 74 |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....   | 75 |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....   | 77 |
| <b>ANEXOS</b> .....   | 80 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Nº 1 Cálculo de nómina con outsourcing.....</b> | <b>80</b> |
| <b>Nº 2 Cálculo de nómina sin outsourcing.....</b> | <b>86</b> |
| <b>GLOSARIO DE TERMINOS.....</b>                   | <b>92</b> |

## **LISTA DE TABLAS**

|  |    |
|--|----|
| 1. Encuesta outsourcing mundial  | 26 |
| 2. Outsourcing de restaurante  | 30 |
| 3. Tabla de puntos para clasificar un hotel                            | 35 |
| 4. Categoría de hoteles  | 36 |
| 5. Costo de nómina interno de la empresa y de outsourcing              | 58 |
| 6. Sueldo neto trabajador y total obligaciones empresa con outsourcing | 60 |
| 7. Sueldo neto trabajador y total obligaciones empresa sin outsourcing | 62 |
| 8. Comparativo de nómina sueldo neto trabajador                        | 63 |
| 9. Comparativo IMSS empresa  | 64 |
| 10. Total costo de nómina con outsourcing                              | 66 |
| 11. Total costo de nómina sin outsourcing                              | 68 |
| 12. Calendarización de grupos a tomar                                  | 70 |

## **RESUMEN**

En la actualidad uno de los objetivos mas buscados por todas las empresas es la mayor eficiencia al menor costo, sin dejar por un lado los estándares de calidad y servicio al cliente. El objetivo principal de ésta tesis es mostrar la importancia de la reducción de costos de nomina y administración de tecnología en una cadena hotelera, presentando al outsourcing como un medio para lograrlo. Es decir que a través del outsourcing se logran ventajas y se contribuye al cumplimiento de objetivos estratégicos para la organización. Se trata de generar valor y contribuir para transformar el negocio.

## **ABSTRACT**

In the present times one of the principal objectives that the enterprises are looking for is the best efficiency to the lower cost, without leaving quality standards to the service to the customers. The principal objective of this essay (work) is to show the importance how the lower cost in the payroll and administrative technology in a hotel chain, presenting the outsourcing like away to get the goal. It is saying through the outsourcing we get the advantages that contributed the achievement of the strategic objectives for this organization. We try to increase the value and contribute for transformed the business

## 1. INTRODUCCION

En el actual entorno de competencia global, es cada vez más crítico para las empresas concentrarse en la actividad básica de su negocio y lograr los niveles más altos de eficiencia y productividad.

Por ello, cada día un mayor número de empresas, desde los grandes consorcios hasta las de menor tamaño, recurren al esquema del Outsourcing para que otras empresas les apoyen ejecutando una o varias actividades de sus procesos productivos o de servicio.

El outsourcing es una tendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo. Está de moda por los grandes beneficios que trae a las empresas que lo implementan con el objeto de contar con servicios externos que no afectan su actividad principal.

El outsourcing está creciendo a un ritmo acelerado impactando positivamente mercados como el de la integración de sistemas o la consultoría, lo que permite optimizar procesos y operaciones en un entorno cada vez más cambiante.

Las épocas de crisis están a la orden del día en cualquier empresa; recortes de personal, cambios drásticos en las áreas de trabajo, reestructuraciones, reingenierías, fusiones, adelgazamiento de presupuestos, etc., son muy comunes dada la situación económica mundial.

Con la finalidad de minimizar el impacto en estos tiempos difíciles, el outsourcing cuenta con un enfoque preventivo más que correctivo ya que si la empresa atraviesa por un momento grave, brinda las soluciones que permiten soportar esa crisis con tranquilidad.

La tendencia a contratar este tipo de solución en las empresas mexicanas es cada día más grande, ya que además permite no rebasar los presupuestos asignados y obtener óptimos resultados.

Su implementación involucra una reestructuración de la empresa con base a sus principales competencias para entregar a proveedores externos aquellas que no lo son.

El capítulo 2 proporciona aspectos importantes como algunas definiciones de Outsourcing, tipos, razones por las cuales llevarlo a cabo, ventajas y desventajas del mismo así como las estrategias y riesgos involucrados en dicho proceso.

El capítulo 3 facilita información del hotel.

El capítulo 4 proporciona información del hotel referida al outsourcing, las fases para su implementación, el caso de aplicación y el cálculo de nómina de la central de reservaciones.

## 1.1 Antecedentes

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas empresas competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales. <sup>1</sup>

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente. <sup>1</sup>

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros. <sup>1</sup>

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. <sup>1</sup>

A partir de la década de los noventa, la visión que las empresas tenían sobre el outsourcing empezó a evolucionar, pasando de una simple táctica para la reducción de los costos operativos de funciones secundarias (tales como el pago de la nómina, servicios de limpieza y seguridad) hasta su forma más avanzada,

---

<sup>1</sup> [http://www.avanceeconomico.com/art\\_empresarial/art\\_empresarial126.htm](http://www.avanceeconomico.com/art_empresarial/art_empresarial126.htm)

en que se constituye como una herramienta estratégica de la administración y que puede llegar a actividades principales como la logística, la manufactura, la atención al cliente o el desarrollo de productos.<sup>2</sup>

En 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes esta cantidad se disparó hasta 282 mil millones de dólares.<sup>1</sup>

Según datos suministrados por Xerox (1999), el 80% de las empresas de la revista Fortune 500 están realizando Outsourcing para sus tecnologías de información y para algunas o todas sus funciones de manejo de información.<sup>1</sup>

El sector cada vez mayor y más rápido del outsourcing es el de las Tecnologías de Información, donde los proveedores asumen el control de la facturación, el proceso de los cheques y la contabilidad.

Esto tiene que conducir a los centros de servicio compartidos, donde los negocios dentro de una industria comparten el mismo proveedor de servicio. Teniendo una reducción de costos hasta del 50%.

En el Reino Unido, el 70% de todos los contratos del outsourcing se relacionan con las tecnologías de información.<sup>3</sup>

Las estadísticas indican que un 55% de empresas en Estados Unidos están a favor del Outsourcing y lo utilizan.<sup>3</sup>

En una investigación del 2000 sobre 392 empresas estadounidenses de crecimiento más rápido, el 68% de ellas subcontrataban el servicio del pago de

---

<sup>2</sup> <http://www.chein.com/articulos/1dic-2002.htm>

<sup>3</sup> [www.lagente.com](http://www.lagente.com)

nóminas; el 48% el servicio de cumplimiento de las obligaciones fiscales, y el 46%, la administración de las demandas de prestaciones y asuntos similares. No estamos siendo testigos de la desaparición de las grandes empresas, pero sí de la crisis de su modelo de organización tradicional, basado en la integración vertical y la gestión funcional jerárquica.<sup>4</sup>

El grado al cual las más grandes empresas del Reino Unido, Australia, los Estados Unidos, Canadá y Nueva Zelanda han subcontratado en los últimos 20 años. Se pronosticó que para mediados de los años 90's más de la mitad de negocios multinacionales importantes estarían implicados con el outsourcing. Las actividades más subcontratadas por todo el mundo incluyen pago de nómina, demandas y el proceso de las tarjetas de crédito; con el 60% de todas las tecnologías de información el outsourcing se encuentra en esta área.<sup>4</sup>

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.<sup>5</sup>

A pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, en países como México, cuando se registró la crisis económica de 1995 constituyó la plataforma de lanzamiento para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo, dado que para muchas empresas el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso. De hecho, varias empresas que brindaban este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis ayudó en este sentido, pues no había otra forma de adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitaban.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/public/adt-QGU20040920.091600/>

<sup>5</sup> [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)

<sup>6</sup> <http://www.avantel.net/~rjaguado/outsour.html>

El outsourcing es un fenómeno relativamente nuevo en México, que ha ido evolucionando poco a poco. En un principio los primeros servicios fueron de limpieza, seguridad y mensajería. Ahora los podemos encontrar en actividades básicas y centrales como por ejemplo de logística, atención al cliente, desarrollo de productos.<sup>7</sup>

En México entre las primeras empresas en adoptarlo se encuentran Vitro, Bancomer y Cemex.<sup>8</sup>

## 1.2 Planteamiento del problema

El grupo hotelero redujo los costos de nómina y administración de tecnología primero haciendo downsizing es decir eliminando todos los departamentos de reservaciones de los hoteles del grupo. Después implementó un proyecto denominado "Inventario Central", lo cual les permitió poner bajo una sola plataforma la administración de las ventas y distribución de todas las habitaciones del grupo llamada central de reservaciones. Buscando reducir aún más sus costos implementaron el outsourcing de nómina en la central de reservaciones, la empresa se beneficia al no tener que lidiar con sindicatos u otro tipo de prestaciones y el trabajador se beneficia ya que puede percibir más dinero al prescindir de otros gastos.

El problema que deseo resolver es:

¿En que medida el outsourcing es una alternativa para reducir los costos de nómina de la central de reservaciones del grupo hotelero?

---

<sup>7</sup> [www.shore.com.mx](http://www.shore.com.mx)

<sup>8</sup> [http://www.bumeran.com.mx/aplicantes/contenidos/zonas/a\\_articulos.ngmf?IDZONA=4&IDSUBZONA=2&IDART=21200&ZH=0](http://www.bumeran.com.mx/aplicantes/contenidos/zonas/a_articulos.ngmf?IDZONA=4&IDSUBZONA=2&IDART=21200&ZH=0)

¿En que medida el outsourcing beneficia a los trabajadores?

### **1.3 Objetivos**

**Objetivo general:**

Determinar la medida en que el outsourcing es una alternativa para reducir los costos de nómina de la central de reservaciones.

**Objetivos específicos:**

- Determinar si el outsourcing es una alternativa para reducir el costo de nomina.
- Analizar en que medida el outsourcing elimina los problemas laborales y sindicales.
- Analizar en que medida el outsourcing le permite a la empresa concentrarse en su actividad principal (la venta de reservaciones).

### **1.4 Justificación**

El outsourcing es una de las mejores alternativas que se presentan en la reingeniería de las organizaciones, con miras a la búsqueda de productividad que les permitan competir bajo reglas avanzadas de empresas globalizadas, no importando el tamaño de las mismas.

**Trascendencia:**

La central de reservaciones representa una importante fuente de empleos para la población del estado de Michoacán.

**Viabilidad:** La falta de investigación del outsourcing en el sector hotelero en México destaca el motivo de esta tesis.

**Delimitación:**

Se estudiará la central de reservaciones del grupo ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán (México).

## 2. MARCO TEORICO OUTSOURCING

Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos.<sup>9</sup>

Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing que es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado.<sup>9</sup>

### 2.1 Conceptos

La palabra inglesa “outsourcing” significa “suministrar externamente” o “externalización”. En algunos países latinoamericanos, este término es traducido como “subcontratación” o “tercerización” de procesos, que significa “suministrar a través de terceros”.<sup>10</sup>

Es el proceso por el cual una tarea o actividad que tradicionalmente se desarrollaba dentro de la empresa, pasa a ser externalizada hacia un proveedor externo.<sup>4</sup>

---

<sup>9</sup> <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>

<sup>10</sup> <http://www.itn.com.mx/main.asp?page=outsourcing>

<sup>4</sup> <http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/public/adt-QGU20040920.091600/>

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 empresa a las necesidades decisivas para el cumplimiento de una misión. <sup>11</sup>

Es el método mediante el cual 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. <sup>5</sup>

## **2.2 Las cinco razones para adoptar outsourcing**

1. Reducir o controlar el gasto de operación. En un estudio realizado por el Outsourcing Institute se encontró que las empresas redujeron costos en un 90%. <sup>11</sup>
2. Disponer de los fondos de capital. El Outsourcing reduce la necesidad de tener que incluir fondos de capital de funciones que no tienen que ver con la razón de ser de la empresa. <sup>11</sup>
3. Tener acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor. <sup>11</sup>
4. Manejar más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control. El Outsourcing es definitivamente una excelente herramienta para tratar esta clase de problema. <sup>11</sup>
5. Enfocar mejor la empresa. Permite a la compañía enfocarse en asuntos empresariales más ampliamente. <sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> <http://sedesur.uanarino.edu.co/~accesod/outsour.html>

<sup>5</sup> [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)

## 2.3 Las cinco razones estratégicas más importantes para adoptar outsourcing

1. Tener acceso a las capacidades de clase mundial. La misma naturaleza de sus especializaciones, los proveedores ofrecen una amplia gama de recursos de la clase mundial para satisfacer las necesidades de sus clientes. <sup>11</sup>
2. Acelerar los beneficios de reingeniería. <sup>11</sup>
3. Compartir riesgos. <sup>11</sup>
4. Destinar recursos para otros propósitos. <sup>11</sup>
5. El Outsourcing es aplicable a diferentes áreas de la organización, como por ejemplo, personal, compras, mercadotecnia etc. <sup>11</sup>

## 2.4 Los alcances del outsourcing son:

1. **Outsourcing total:** Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista. <sup>11</sup>
2. **Outsourcing parcial:** Solo se transfiere algunos de los elementos anteriores.<sup>11</sup>

## 2.5 Ventajas del outsourcing

El outsourcing tiene múltiples ventajas entre las que se encuentran:

- Obtener habilidades, experiencia y tecnología que de otra forma no estarían disponibles. <sup>7</sup>
- Recepción de ideas innovadoras. <sup>7</sup>
- Definir las competencias de la empresa. <sup>7</sup>
- Ganar acceso al mercado y oportunidades de negocio. <sup>7</sup>
- Mayor capacidad de expansión. <sup>7</sup>
- Reducir y controlar el gasto de operación <sup>7</sup>
- Aumentar las ventas y la producción. <sup>7</sup>

- Reducir la inversión y/o disponibilidad para invertir en otras operaciones.<sup>7</sup>
- Rentabilizar el dinero, el tiempo, el personal y la tecnología.<sup>7</sup>
- Reducir costos a través de un proveedor con habilidades superiores y con una estructura con menores costos que la empresa, así como manejar con mayor facilidad las funciones difíciles o que están fuera de control y de las que la empresa no es experta.<sup>7</sup>
- Incrementar el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas, considerando las presiones competitivas.<sup>1</sup>
- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.<sup>1</sup>
- Uso de materiales de clase mundial.
- El control de calidad y el valor agregado, que aunque parezcan beneficios intangibles, se pueden reconocer en los resultados y van a indicar un paso más allá de los modelos estándar de un Outsourcing.<sup>4</sup>
- Alianzas estratégicas.<sup>4</sup>

Los proveedores externos especialistas pueden alcanzar mayores volúmenes que si las actividades se separan a través de un número de empresas que las realizan internamente. Esto significa que el proveedor especialista puede cosechar las ventajas de las economías de la escala que pueden ser inalcanzables para un proveedor interno.<sup>4</sup>

Grandes volúmenes también permiten a los proveedores externos hacer inversiones más sofisticadas en activos, trabajo, y la tecnología que incrementa la eficacia y productividad. Los sistemas de la reservación del hotel, son subcontratados por esta razón.<sup>4</sup>

<sup>4</sup><http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/public/adt-QGU20040920.091600/>  
<sup>7</sup> [www.shore.com.mx](http://www.shore.com.mx)

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, Implementación, administración y operación de la infraestructura.

## **2.6 Desventajas del outsourcing**

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El Outsourcing no queda exento de esta realidad. Desventajas del outsourcing:

- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del proveedor externo.<sup>1</sup>
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.<sup>1</sup>
- Al proveedor externo 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.<sup>1</sup>
- El costo ahorrado con el uso del Outsourcing puede que no sea el esperado.<sup>1</sup>
- Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.<sup>1</sup>
- Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.<sup>1</sup>
- Pérdida de control.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [http://www.avanceeconomico.com/art\\_empresarial/art\\_empresarial126.htm](http://www.avanceeconomico.com/art_empresarial/art_empresarial126.htm)

## **2.7 Riesgos a considerar al contratar los servicios de outsourcing**

1. No negociar el contrato adecuado. <sup>11</sup>
2. Elección del contratista. <sup>11</sup>
3. Puede quedar la empresa a la mitad del camino si falla el contratista. <sup>11</sup>
4. Incrementa el nivel de dependencia de proveedores externos. <sup>11</sup>
5. Incremento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato. <sup>11</sup>
6. Control inexistente sobre el personal del contratista. <sup>11</sup>

## **2.8 Metodología del Outsourcing**

La metodología del outsourcing es esencialmente la incorporación de una buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como es el caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas. <sup>5</sup>

La metodología incluye los pasos sencillos de evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones. <sup>5</sup>

<sup>11</sup> <http://sedesur.uanarino.edu.co/~accesod/outsour.html>

<sup>5</sup> [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)

## Pasos de la metodología

- **FASE 0 INICIO DEL PROYECTO.**

- ¿Qué hace? Identifica el alcance de lo que se está considerando para el outsourcing. Establece los criterios, las marcas importantes iniciales y los factores "adelante / alto" para las decisiones iniciales. Asigna recursos iniciales para "poner la semilla" del proyecto.
- ¿Cuánto tiempo? De dos a cuatro semanas.
- ¿Quién participa? Esta fase es iniciada por el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que esté patrocinando el estudio de factibilidad.
- ¿Qué se entrega? Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas.
- ¿Qué se decide? Examinar (o no) los beneficios estratégicos.

- **FASE 1 EVALUACIÓN.**

- ¿Qué hace? Examina la factibilidad del outsourcing; define el alcance y los límites del proyecto e informa en que grado el proyecto satisfará los criterios establecidos.
- ¿Cuánto tiempo? De cuatro a seis semanas.
- ¿Quién participa? Un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, por lo menos un gerente de una función (por ejemplo: de finanzas o recursos humanos), que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación.
- ¿Qué se entrega? Un estudio de factibilidad o de otro tipo. Una decisión acerca de sí se debe o no proceder a la etapa de planeación
- ¿Qué se decide? Decisión acerca de proceder o no.

- **FASE 2 PLANEACIÓN DETALLADA.**

- ¿Qué hace? Establece los criterios para la licitación, define los detalles para los requisitos y prepara una lista breve de invitaciones para el concurso.
- ¿Cuánto tiempo? De ocho a diez semanas.
- ¿Quién participa? El equipo formado durante la fase 1, más un representante de compras (o abastecimientos o contratos), del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén representados.
- ¿Qué se entrega? Un plan para el proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdos del nivel de servicios y una estrategia para las negociaciones con los proveedores.
- ¿Qué se decide? A quien se invita a conservar, bajo que criterios y las medidas de desempeño.

- **FASE 3 CONTRATACIÓN.**

- ¿Qué hace? Selecciona a un contratista preferido como resultado de un proceso de licitación. Identifica a un proveedor de respaldo.
- ¿Cuánto tiempo? De tres a cuatro meses.
- ¿Quién participa? El equipo central de la fase de planeación. Puede incluir asesores externos. Participarán contratistas potenciales y sus socios.
- ¿Qué se entrega? Invitación a concursar. Acuerdos de nivel de servicios. Los encabezados del acuerdo. Contratos. Plan para la transferencia del servicio al subcontratista.
- ¿Qué se decide? La concesión del contrato. A quien, para que servicio, durante cuanto tiempo, con que criterios de medición.

- **FASE 4 TRANSICIÓN DEL NUEVO SERVICIO.**

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

- **FASE 5 ADMINISTRACIÓN Y REVISIÓN.**

- ¿Qué hace? Revisa el contrato en forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados. Plantea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales.
- ¿Cuánto tiempo? De uno a cinco años, dependiendo de la duración del contrato. Normalmente es de tres a cinco años.
- ¿Quién Participa? Representante del contratista responsable de la entrega del servicio. Representante de la función del usuario, responsable de la administración del contrato y del proveedor.
- ¿Qué se entrega? Un servicio administrado. Revisiones regulares. Ausencia de sorpresas.
- ¿Qué se decide? Verificación anual de la validez de la evaluación original. Decisión sobre la continuación del contrato.

Esta no es una receta de cómo proceder con respecto al outsourcing. Lo que hará esta metodología es ayudarle a planear, a fijar las expectativas, tanto dentro de la organización como en el exterior, e indicar aquellas áreas donde se necesita conocimiento especializado.<sup>5</sup>

Por lo tanto, se debe ver esta metodología como un conjunto de herramientas, la cual debe ser personalizada para satisfacer las necesidades del proyecto de outsourcing que se está considerando. Este es un paso vital y generalmente da como resultado un plan general más adecuado, con un esfuerzo más dirigido por parte del equipo del proyecto.<sup>5</sup>

## **2.9 Uso y aprovechamiento del outsourcing**

El outsourcing es una herramienta que ha llegado a utilizarse en diferentes estrategias de negocios en empresas globales, buscando soluciones de tipo financieras, de valuación accionaria, reestructuración, fusiones, asociaciones, etcétera, aprovechando su versatilidad operativa donde los conceptos inversión y riesgo-beneficio tienen otro enfoque.<sup>7</sup>

A este respecto, un alto porcentaje de proveedores, “aliados” o “socios de negocios” también se han visto en crisis ante estos cambios y ante la necesidad de mantenerse a flote bajo la presión de tener que ofrecer costos bajos en forma permanente, llevando en algunas ocasiones el verdadero peso de la productividad de su cliente, adecuándose a cambios constantes y no siempre con la justa retribución al esfuerzo requerido. Lo anterior muchas veces ha puesto en aprietos a dichos proveedores, llegando en algunos casos a representar riesgos para su propia supervivencia.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> [www.shore.com.mx](http://www.shore.com.mx)

Así también empresas que se han volcado en este concepto se llegan a adelgazar tanto y diversifican de tal manera sus inversiones su razón de ser de origen que se puede ir transformando a tal grado que en ocasiones va desapareciendo hasta llegar a ver su futuro más como inversionistas o irónicamente como proveedores de outsourcing de otras corporaciones.<sup>7</sup>

Los comentarios anteriores reflejan la importancia de conocer el verdadero uso y aprovechamiento que se logra dar al outsourcing. Los procesos de outsourcing pueden ser la base del adelgazamiento, flexibilidad y modernización de las empresas en proceso de cambio, apoyándose en las firmas adecuadas. Pero ante todo debe tener claro, hacia dónde va la organización, las condiciones de mercado a las que se va a enfrentar y entonces sabrá realmente el uso y aprovechamiento del outsourcing, así como las ventajas, desventajas y riesgos que éste implica.<sup>7</sup>

Son muchos los cambios y las necesidades actuales de las empresas, pero también, muchas las alternativas de solución, por lo que la asesoría a través de expertos, y el conocimiento de la cultura de nuestras organizaciones serán la base de nuestras soluciones.<sup>7</sup>

## **2.10 Outsourcing mundial**

Un estudio realizado entre los años de 1991-2000 a empresas en el mundo arrojó los siguientes resultados:

Price Waterhouse Coopers (1999) examinó 300 de las empresas globales más grandes y encontró que el 73% utilizó outsourcing a un cierto grado. Las actividades más subcontratadas fueron la administración, pago de nómina, logística, gerencia de propiedades inmobiliarias y auditoría interna. El 95% de los encuestados divulgaron la satisfacción con el outsourcing, el 63% realizó

reducción de costos, y el 50% creyó que el outsourcing tenía tres años antes de la encuesta, creciente importancia. Las razones fundamentales para el outsourcing fueron: para concentrarse en sus actividades principales y evitar la inversión de tecnología.<sup>4</sup>

Según un estudio de International Data Corporation que implicó entrevistas con 53 empresas europeas y norteamericanas, el 50% de los encuestados subcontrató algunos o todos sus procesos de atención al cliente, siendo el más popular el pago de nómina, atención al cliente, tecnologías de información y cuentas por pagar. En los años 90's, la investigación sobre el outsourcing de las tecnologías de información y la mejor práctica global encontraron que las razones principales del outsourcing fueron la reducción de costos y concentrarse en sus actividades principales. La encuesta del Boston Consulting Group en 1991 encontró que la razón principal del outsourcing en el negocio occidental fue la reducción de costos generales y a corto plazo. La encuesta sobre International Data Corporation también reveló que los diez negocios mejores del outsourcing de las tecnologías de información en Europa estaban en el sector de servicio, con los bancos y los gobiernos particularmente prominentes.<sup>4</sup>

#### Encuestas Norteamericanas

En los Estados Unidos, Peat Marwick de KPMG examinó 80 de los ejecutivos más importantes de la revista fortune 500 en 1995 y encontró que el 95% de las empresas de los encuestados subcontrató, y que en los siguientes cinco años el 86% esperaba subcontratar los procesos adicionales. Los procesos de recursos humanos fueron la actividad más subcontratada. Las desventajas del outsourcing encontradas en el estudio de KPMG incluyeron la pérdida de control y pérdida de habilidades internas. También se encontró que la dependencia del proveedor de outsourcing puede ayudar sin embargo a aliviar estas desventajas.<sup>4</sup>

### Encuestas británicas

En el Reino Unido, la investigación de los consultores Morgan Chambers del outsourcing reveló que más de la mitad de FTSE 100 subcontrató las actividades secundarias. De acuerdo con los resultados de arriba, las razones principales citadas para el outsourcing fueron la reducción de costos, y concentrarse en sus actividades principales. También se encontró que muchas industrias tales como los bancos, la industria aérea, las industrias de la defensa, del aceite y del gas representaban el 22% de los contratos del outsourcing.<sup>4</sup>

En la siguiente tabla se muestra un resumen de la encuesta:

<sup>4</sup><http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/public/adt-QGU20040920.091600/>

## Encuesta del outsourcing mundial

| Datos del estudio | referencia              | Estudio  | Resultados importantes   |
|-------------------|-------------------------|--|--|
| 1991              | Quinn and Hilmer (1994) | Encuesta de las 100 empresas mas importantes de los Estados Unidos que subcontratan..        | La razón principal del outsourcing es reducir los costos generales y a corto plazo.  |
| 1995              | Williams-Kathy (1996)   | KPMG Peat Marwick encuestó a los 80 ejecutivos mas importantes de la revista Fortune         | El 95% de los encuestados subcontrató, el 86% esperaba subcontratar procesos adicionales en los próximos 5 años. La gerencia de recursos humanos fue la actividad más subcontratada. La pérdida de control y habilidades internas fueron las desventajas principales |
| 1997              | K&K (2000)              | Currie and Willcoks (1997) examinaron 140 organizaciones británicas y de los Estados Unidos. | La reducción del costo y concentrarse en sus actividades principales fueron las razones para el outsourcing de las tecnologías de información y los recursos humanos.  |
| 1999              | K&K (2000)              | International Data Corporation (IDC)   | Las actividades más subcontratadas por todo el mundo incluyen pago de nómina, demandas y el proceso de las tarjetas de crédito; el 60% de todo el outsourcing de las tecnologías de información está en esta área.   |
| 1999              | K&K (2000)              | Price Waterhouse Coopers: examinaron 300 de las empresas globales más grandes.               | El 73% subcontrató, el 95% satisfecho, 6.3% reducción de costos. La mayoría de las actividades más subcontratadas fueron la administración, pago de nómina. Logística, gerencia del estado y auditoría interna.  |
| 2000              | Hayward (2002)          | Morgan Chambers de la encuesta sobre FTSE 100  | Más del 50% de las funciones secundarias se subcontrataron. La reducción del costo y y concentrarse en sus actividades principales fueron las razones.   |

**Tabla 1** Fuente (<http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/public/adt-QGU20040920.091600/>)

## 2.11 Outsourcing en la industria hotelera

Las actividades secundarias del hotel pueden ser subcontratadas a las empresas que poseen la gente especializada, los conocimientos, los recursos, y la habilidad de la gerencia para realizar estas funciones de una manera más eficaz.

Los peligros del outsourcing de las actividades principales del hotel son importantes ya que "la entrega de una actividad principal del hotel a un proveedor externo es probable que sea más compleja y potencialmente amenaza a la marca e imagen del hotel".<sup>4</sup>

La importancia del outsourcing en la industria hotelera es evidente en la reestructuración de las operaciones del hotel Hyatt en 1993. El resultado de esta reestructuración fue un incremento de las actividades subcontratadas y ese fue solo el comienzo. Las actividades pueden ser subcontratadas sin importar si son principales (el espacio puede ser arrendado a un externo o a terceros para funcionar los clubes, las tiendas, los bares) o centros de costo (publicidad y comercialización).<sup>4</sup>

En México, los hoteles Holiday Inn Express entienden perfectamente que su negocio es la renta de cuartos. Son hoteles que para no cargar el costo del manejo del restaurante establecen alianzas con cadenas basadas en el outsourcing como el Café Florian, que prepara las comidas que solicitan los huéspedes.<sup>8</sup>

Holiday Inn ahora sirve completamente al mercado del hotel con su negocio de tecnologías de información de la reservación del hotel.<sup>8</sup>

<sup>8</sup>[http://www.bumeran.com.mx/aplicantes/contenidos/zonas/a\\_articulos.ngmf?IDZONA=4&IDSUBZONA=2&IDART=21200&ZH=0](http://www.bumeran.com.mx/aplicantes/contenidos/zonas/a_articulos.ngmf?IDZONA=4&IDSUBZONA=2&IDART=21200&ZH=0)

Se sugiere que una actividad del hotel no sea subcontratada si satisface uno o más de los siguientes criterios: <sup>4</sup>

1. La actividad es principal del negocio,
2. La actividad no necesita especialista, habilidades o conocimiento técnicos,
3. Los recursos requeridos existen dentro de la organización (es decir, trabajo y equipo).

#### **a) Outsourcing de restaurante**

Los servicios de restaurante son vistos por los clientes como parte integral del hospedaje y en muchas situaciones apoyan la imagen y forman parte de la experiencia del cliente en conjunto del hotel. <sup>4</sup>

Tradicionalmente los grandes hoteles han tenido restaurantes costosos y lujosos que operan en el desayuno, la comida y la cena. Sin embargo, este tipo de servicio no resuelve las necesidades de muchos clientes que desean cenar en restaurantes de precios bajos o medios. Los restaurantes del hotel también han sufrido de una imagen pobre que incluye comidas excesivamente caras. Parte del problema es que muchos hoteles operan un restaurante que procure resolver las necesidades de todos los clientes. Consecuentemente, los restaurantes del hotel carecen de un mercado objetivo. <sup>4</sup>

La globalización de las cadenas de restaurantes ha creado las oportunidades para que los hoteles desarrollen alianzas con los restaurantes establecidos. Tales arreglos de empresas a riesgo compartido facilitan la comercialización internacional, tan bien como local, del restaurante. Un restaurante calificado representa una manera fácil para que un hotel cambie rápidamente su imagen del restaurante. <sup>4</sup>

El restaurante cubre una amplia gama de actividades, las cuales pueden ser subcontratadas (los ingredientes precocidos, servicio a la habitación, servir en el cuarto, de distribuidor automático). Las razones para el outsourcing de restaurante parecen variar según el tamaño, la localización, el nivel del mercado y la propiedad del hotel. Hoteles más pequeños con poca capacidad por ejemplo, pueden carecer de habilidades para manejar con eficacia el restaurante.<sup>4</sup>

La siguiente tabla muestra los hoteles norteamericanos que subcontrataron los restaurantes entre los años de 1985-1997.

| <b>Outsourcing de restaurantes en hoteles</b>                   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Estudio</b>  | <b>Hoteles norteamericanos</b>  | <b>Restaurante contratista</b>   |
| Brennan (1997)  | Days Inn  | Wendys   |
| Biagini (1993)  | Choice Hotels   | 50% de restaurantes subcontratados   |
| Chaudhry (1993)   | Choice Hotels – Dallas  | Pizza Hut en hoteles en Estados Unidos   |
| Chaudhry (1993); Romano y Roemo (1993); Rowe (1993)             | Embassy suites  | Arrendamiento externo del 2o y 3er restaurantes  |
| Boone (1997); Strate y Rappole (1997); Hemmington et al. (2000) | Hilton  | Benihana y Trader Vics   |
| Boone (1997); Strate y Rappole (1997); Hemmington et al. (2000) | Holiday Inn   | TGI Fridays y Dennys   |
| Liberson (1995b)  | Holiday Inn   | Dennys en San Francisco, Ruth´s Chris Steak House en San Diego, Elephant and Castle en varios lugares. |
| Rowe (1993)   | Holiday Inn (la estrategia es utilizar restaurantes calificados)                | Red Lobster  |
| Rowe (1993)   | Holiday Inn, Crown Plaza, Branson, Missouri                                     | todo subcontratado a restaurantes McGuffey´s   |
| Romeo (1985)  | La Quinta Motor Inn   | McDonalds, Burger King y Wendys  |
| Chaudhry (1993); Romano y Romeo (1993); Rowe (1993)             | Hoteles Marriott (“un líder” al utilizar conseción de restaurantes calificados) | Pizza Hut, Nathan´s, TCBY, Popeye´s, Burger King   |
| Boone (1997); Strate y Rappole (1997); Hemmington et al. (2000) | Marriot   | Pizza hut, TGI Fridays, y Ruth Chris Steakhouse  |
| Liberson (1995b)  | Ramada Inn  |  |
| Brumback (1992)   | Hoteles Radisson (San Luis, Missouri y Filadelfia)                              | TGI Fridays  |
|   | <b>Hoteles en el Reino Unido</b>  |  |
| Young (1993); Hallam y Baum (1996)                              | Hotel Forte - Grovesnor House en Londres  | Arrendado por top chef   |
| Young (1993); Hallam y Baum (1996)                              | Forte – Hyde Park – Londres   | Arrendado por top chef   |
| Hallam y Baum (1996)  | Forte   | Wheeler´s Fish y Seafood Eateries  |
| Hallam y Baum (1996)  | Hotel Bailey en Londres   | El restaurante Partnership   |
| Hallam y Baum (1996)  | Hilton  | Zen  |
| Wexler (1994*)  | Hilton  | Baskin Robbins   |

**Tabla 2** Fuente([4http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/public/adt-QGU20040920.091600/](http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/public/adt-QGU20040920.091600/))

### **b) Outsourcing de contabilidad**

El outsourcing de la función de contabilidad puede ser particularmente viable para los hoteles localizados en regiones que puede ser difícil atraer y conservar a personal calificado de contabilidad.<sup>4</sup>

### **c) Outsourcing de limpieza**

Se le considera a los quehaceres domésticos como una actividad que podría ser subcontratada. En hoteles pequeños empiezan a subcontratar este servicio.<sup>4</sup>

### **d) Outsourcing de lavandería**

Como una alternativa al outsourcing de lavandería, algunos hoteles han colocado fuera sus instalaciones que pueden ser más rentables que en el hotel o el outsourcing. Fuera la lavandería libera el espacio valioso del hotel. También, en algunos casos, la capacidad de la lavandería fuera se está vendiendo a los hoteles competentes.<sup>4</sup>

### **e) Outsourcing de ventas y comercialización**

Debido al downsizing corporativo en los Estados Unidos, muchos gerentes de la comercialización han perdido posiciones de tiempo completo y ahora crean equipos consultores multidisciplinarios que se especializan en ventas, relaciones públicas, comercialización y publicidad. De acuerdo con esto, algunos hoteles están subcontratando el suministro de ventas y servicios de comercialización, descubriendo que éste resulta en una reducción del costo y proporciona mayor habilidad que la que se podría alcanzar internamente o bajo convenios de consultoría.<sup>4</sup>

“El outsourcing se refiere a límites del cambio organizacional, mientras que el downsizing implica por ejemplo reducir el número de la gente empleada para hacer el mismo trabajo”.<sup>4</sup>

#### **f) Outsourcing de investigación de la satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente evaluada en la industria de hotel ha sido tradicionalmente dependiente de tarjetas de comentarios. Los hoteles ahora están empleando empresas profesionales para proporcionar programas de la satisfacción del cliente. Los proveedores de outsourcing pueden aumentar perceptiblemente la lealtad del huésped y disminuir su deserción.<sup>4</sup>

#### **g) Outsourcing de seguridad**

El Hotel Hilton de Florida subcontrató la seguridad a Pinkerton Security and Investigation Services y los costos de seguridad cayeron de un 20% a 30%. La clave para un outsourcing de seguridad exitoso, según el director general del hotel Hilton incluye:<sup>4</sup>

1. Mantener al contratista responsable de calidad y capacitación del personal que debe ser adaptado a las necesidades del hotel.
2. Tener los mismos oficiales de seguridad sobre una base permanente de modo que sean familiares con el hotel.
3. Asegurar oficiales que sean incluidos en los programas de orientación del hotel y reuniones departamentales relevantes.
4. Que el personal del hotel sea informado en cuestiones de seguro y seguridad, acerca del trabajo con los oficiales de seguridad.

## **h) Outsourcing de tecnologías de información**

Puede ser especialmente rentable dada su naturaleza altamente especializada, costo substancial, y tecnología rápidamente cambiante. Las instalaciones del procesamiento de datos, mejoras, y operaciones se están realizando más rápidamente, igual o con un costo menor que las operaciones tecnológicas realizadas en la empresa.<sup>4</sup>

Muchos hoteles importantes han subcontratado gran parte de sus sistemas de información por ésta razón tales como Holiday Inn, Hyatt, Halper, Caldwell, y Best Western internacional.<sup>4</sup>

El diseño y la gerencia de los sistemas de información de los hoteles pueden ser considerados como una función altamente específica del activo. Si los sistemas de información se adaptan a las necesidades de un negocio particular del hotel, mucho del conocimiento del sistema y su desempeño radica en los diseñadores y los gerentes. Esto expone al hotel a un riesgo considerable. Donde la actividad es manejada internamente, el riesgo de la probabilidad de que todos los empleados que poseen el conocimiento del sistema dejen la empresa al mismo tiempo es considerable.<sup>4</sup>

## **i) Outsourcing del sistema de reservaciones**

El software del sistema de reservaciones ha sido subcontratado en los hoteles por muchos años. Ya que el software puede ser crítico al éxito de los hoteles, especialmente en la cadena hotelera internacional, donde la importancia de desarrollar contratos estrictos es extremadamente importante. El subcontratista de las tecnologías de información de los hoteles Radisson, por ejemplo, salió del negocio pero no planeó proporcionar el código a Radisson. Esto habría prevenido con eficacia que el hotel continuara con sus operaciones diarias.<sup>4</sup>

## **2.12 Hipótesis**

“LA IMPLEMENTACION DEL OUTSOURCING DE NÓMINA LOGRARÁ BENEFICIAR TANTO A LA EMPRESA QUE CONTRATA ÉSTE TIPO DE SERVICIO COMO AL EMPLEADO”.

## **2.13 Variables**

### **Variables-dependientes**

- Ahorro en el finiquito de los trabajadores (indemnizaciones).
- No hay sindicato por lo tanto no hay huelgas.

### **Variables-independientes**

- Previsión social (premio de puntualidad 10%, premio de asistencia 10% y vales).
- Al no tener que lidiar con trabajadores la empresa se concentra en su actividad principal.

### 3. DESCRIPCION DEL SISTEMA DE LA CADENA HOTELERA

La actividad hotelera en México se encuentra en auge, siendo una rama importante para el Ingreso Nacional.<sup>12</sup>

#### 3.1 Concepto

Hotel: Es el lugar que proporciona hospedaje y alimentación, así como también es el lugar de entretenimiento para el viajero, se considera como un edificio público, una institución de servicio doméstico y opera en una estructura diseñada para obtener utilidades.<sup>12</sup>

#### 3.2 Clasificación de hoteles

En México después de 1993 la Secretaría de Turismo ya no se encarga oficialmente de otorgar estrellas como sistema de clasificación de hoteles. Calidad Mexicana junto con el sector privado, certifica a los nuevos establecimientos.<sup>12</sup>

Los hoteles los clasificamos de 1 a 5 estrellas o Gran Turismo.

Estas categorías se evalúan conforme a la siguiente tabla:<sup>12</sup>

| SERVICIO                              | PUNTAJE |
|---------------------------------------|---------|
| HABITACIÓN                            | 40      |
| SERVICIOS PRINCIPALES                 | 25      |
| SERVICIOS COMPLEMENTARIOS             | 10      |
| INSTALACIÓN FÍSICA                    | 15      |
| PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO | 10      |
| TOTAL                                 | 100     |

**Tabla 3**

<sup>12</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/contahotel.htm>

Es decir para clasificar un hotel se tomarían el número total de puntos obtenidos o reunidos de la forma siguiente: <sup>12</sup>

| <b>EVALUACIÓN</b>  |             |
|--------------------|-------------|
| De 50 - 59 puntos  | 1 ESTRELLA  |
| De 60 – 69 puntos  | 2 ESTRELLAS |
| De 70 – 84 puntos  | 3 ESTRELLAS |
| De 85 – 94 puntos  | 4 ESTRELLAS |
| De 95 – 100 puntos | 5 ESTRELLAS |

**Tabla 4**

### **3.3 Las actividades que realizan los hoteles pueden clasificarse como:**

- **Actividades principales:** Está el hospedaje, restaurante, reservaciones y bar. <sup>12</sup>
- **Actividades secundarias:** son tintorería, lavandería, teléfonos, estacionamiento, peluquería, etcétera, es decir todo lo que haga más cómoda la estancia del visitante. <sup>12</sup>

## 4. CASO DE APLICACIÓN

**GRUPO POSADAS es la empresa hotelera de mayor impacto en Latinoamérica**

GRUPO POSADAS es una empresa exitosa que ha crecido a través del desarrollo y la exploración continua de nuevos conceptos hoteleros. Actitud innovadora que, durante los años setenta, colocó a POSADAS como pionera, ya que lanzó la primera marca hotelera mexicana —**Fiesta Americana**— y que, en la década de los ochenta, la ubicó como una de las cinco empresas más importantes dentro del ámbito turístico mexicano.<sup>13</sup>

GRUPO POSADAS ha logrado ser líder hotelero en Latinoamérica gracias al trabajo intenso y organizado, al firme propósito de generar valor a sus operaciones y a la rapidez en la toma de decisiones; además de que evalúan continuamente los índices de satisfacción del huésped en cada uno de sus hoteles.<sup>13</sup>

Se estudia a éste grupo hotelero por representar una importante fuente de empleos para el estado de Michoacán.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> [www.posadas.com.mx](http://www.posadas.com.mx)

## 4.1 Historia

### 1970

Al ser fundada por Don Gastón Azcárraga Tamayo, la empresa inicia sus operaciones en la hotelería con la apertura de Fiesta Palace, ahora Fiesta Americana Reforma.<sup>14</sup>

### 1971

En asociación con Americana Hotels, la empresa comienza a operar el Condesa del Mar, hoy Fiesta Americana Condesa Acapulco, y el Presidente Acapulco.<sup>14</sup>

### 1979

Nace **Fiesta Americana** con Fiesta Americana Puerto Vallarta. En poco tiempo la cadena se constituirá en la marca hotelera mexicana de mayor reconocimiento internacional.<sup>14</sup>

### 1982

Abren sus puertas dos **Fiesta Americana** más, en Cancún y Guadalajara.<sup>14</sup>

### 1983

POSADAS se convierte en la empresa hotelera más grande del país: con 13 hoteles en operación que conquistan la preferencia de más de un millón y medio de huéspedes.<sup>14</sup>

### 1984-1988

El aumento de la demanda fortalece a la industria turística nacional permitiendo que la empresa crezca y consolide su función como operadora.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>[http://www.fiestamericana.com/posadas/content/PO/oportunidades\\_inversiones/porqueinvertirconnosotros.html&idioma=](http://www.fiestamericana.com/posadas/content/PO/oportunidades_inversiones/porqueinvertirconnosotros.html&idioma=)

Se construyen Fiesta Americana Condesa Cancún, Fiesta Americana Coral Beach Cancún y Fiesta Americana Cozumel Reef. También se toman en operación otros hoteles.

Se lanza el Programa Comercial Fiesta, el primer programa para viajeros frecuentes en México.<sup>14</sup>

### **1989**

Gastón Azcárraga Andrade hijo del fundador de la empresa asume la dirección general.

POSADAS contabiliza 30 hoteles e inicia la operación de hoteles en el sur de Estados Unidos.<sup>14</sup>

### **1990**

POSADAS adquiere el porcentaje de la empresa que se encuentra en manos norteamericanas para transformarse en una empresa 100% mexicana.<sup>14</sup>

### **1991**

El Plan Estratégico de la empresa define con precisión sus papeles como operadora, desarrolladora e inversionista, dando la mayor importancia a la conformación de una cultura de servicio al huésped.<sup>14</sup>

### **1992**

GRUPO POSADAS se convierte en una empresa pública que cotiza sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores.

Se lanza al mercado la marca Fiesta Inn, primera cadena hotelera mexicana con servicios Business class. Con el lanzamiento de Porto Ixtapa y Arcano se incursiona en la construcción de desarrollos residenciales turísticos.<sup>14</sup>

### **1993**

Muere Don Gastón Azcárraga Tamayo, fundador de GRUPO POSADAS Inicia un fuerte proceso de calidad y estandarización de servicios para asegurar la lealtad de millones de clientes que prefieren ya las marcas hotelera de grupo Posadas

Se instaura el Sistema de Satisfacción a Huéspedes, mediante el cual se encuesta a cientos de miles de huéspedes para conocer su opinión, lo que constituye un paso decisivo hacia la consolidación de la cultura de GRUPO POSADAS.<sup>14</sup>

### **1994**

**Fiesta Americana** recibe el World Travel Award por ser "La Mejor Cadena Hotelera de México", reconocimiento que le otorgan durante varios años más. Abre Fiesta Americana Mérida y posteriormente Fiesta Americana Veracruz. Estos son los primeros hoteles de la marca que aplican los criterios de estandarización desde el proceso de planeación y construcción de sus inmuebles.<sup>14</sup>

### **1995**

La empresa cuenta ya con 39 hoteles y más de 9,600 habitaciones, que atienden a dos millones de huéspedes. Una Central de Reservas con tecnología de punta dota a las marcas de un canal de distribución que maximiza la venta de cuartos y los ingresos, al contar con un inventario centralizado y en línea con el que se logra afinar el servicio al cliente.<sup>14</sup>

Bajo una política de comercialización agresiva y una mayor segmentación de mercados, se lanzan los programas vacacionales Fiesta Break y Días de Fiesta, también se perfecciona el programa de huésped frecuente: Programa Comercial Fiesta.<sup>14</sup>

## 1996

Tras la crisis económica de 1995 se buscan, con éxito, nuevas rutas que permitan mantener la marcha del crecimiento. La Central de Reservas se consolida como el canal de distribución por excelencia de las marcas hoteleras de POSADAS.

Lo mismo sucede con productos como Programa Comercial Fiesta, Días de Fiesta y Fiesta Break.<sup>14</sup>

## 1997

Se incursiona en el negocio de propiedad vacacional con Fiesta Americana Vacation Club. El objetivo: es conquistar clientes leales durante los siguientes 40 años.

También comienza la construcción de Fiesta Americana. Los Cabos, Hotel y Club Vacacional. Se explora un nuevo segmento de mercado: el de turismo de aventura o soft adventure.<sup>14</sup>

## 1998

Se adquiere la marca **Caesar Park** para Latinoamérica, con lo que se suman hoteles en operación en Brasil y Argentina. Paralelamente, se crea una división de POSADAS en Sudamérica.

Nace **Fiesta Americana Grand**, categoría superior de la marca **Fiesta Americana**.<sup>14</sup>

## 1998

Se adquiere la marca **Caesar Park** para Latinoamérica, con lo que se suman

hoteles en operación en Brasil y Argentina. Paralelamente, se crea una división de POSADAS en Sudamérica.

Nace **Fiesta Americana Grand**, categoría superior de la marca **Fiesta Americana**.<sup>14</sup>

### **1999**

Nace **The Exploreal**, marca hotelera orientada al segmento de soft adventure. Los primeros hoteles de la cadena son The Exploreal Kohunlich y The Exploreal Costa Maya.<sup>14</sup>

**Fiesta Inn** sobrepasa su eslabón número 28 para consolidarse como la cadena hotelera de mayor crecimiento en Latinoamérica en la década de los noventa. Abre sus puertas Fiesta Americana Grand Los Cabos, Hotel y Club vacacional.<sup>14</sup>

Al terminar el siglo se cuenta con casi 60 hoteles en operación, que atienden a más de tres millones de huéspedes procedentes de todos los puntos del planeta.<sup>14</sup>

### **2000**

Se lanza **Caesar Business**, cadena destinada a reproducir, ahora en Sudamérica, el éxito del concepto **Fiesta Inn** en México.

La empresa cumple tres décadas de operación conquistando huéspedes.<sup>14</sup>

### **2001**

Se operan 72 hoteles GRUPO POSADAS alcanza logros históricos que la colocan más cerca de su propósito: ser líder hotelero en Latinoamérica.

La base de datos total de Fiesta Rewards, el programa de lealtad de huésped frecuente líder en el mercado mexicano, crece 38%. Apoyado en este éxito, se lanza en Sudamérica un programa gemelo: Caesar Rewards. Se abren Fiesta Americana Grand Chapultepec, ciudad de México, Caesar Park y Caesar Business Sao Paulo International Airport, y dos Fiesta Inn: Periférico Sur (ciudad de México) y Veracruz Centro (en el puerto de Veracruz).<sup>14</sup>

La firma de más de 15 contratos, apuntan a sumar nuevas habitaciones al inventario de la empresa, que pronto superará la cifra de más un centenar de hoteles.<sup>14</sup>

## **2002**

Abren sus puertas seis hoteles: Fiesta Americana Suites Zona Rosa, Fiesta Inn Tampico, Fiesta Inn Hermosillo, Fiesta Inn Nuevo Laredo (en México); Caesar Business San José dos Campos y Caesar Business Lagoa dos Ingleses (en Brasil).

**Fiesta Americana y Fiesta Inn** rompen récord en la preferencia del consumidor (Top of Mind entre viajeros de negocios y de placer).<sup>14</sup>

Fiesta Americana Vacation Club registra un crecimiento de 90% en su número de socios y ve aumentar sus ventas 55% contra el año anterior.<sup>14</sup>

La conformación del Inventario Central, una nueva fórmula comercial, una operación que privilegia la especialización y la continuidad de las tareas del crecimiento, construye un nuevo modelo empresarial que consolida y desarrolla ventajas competitivas sostenibles en toda Latinoamérica.<sup>14</sup>

## 2003

Se realizan inversiones significativas para perfeccionar los procesos administrativos y optimizar aún más la rentabilidad de la operación.

La estrategia de crecimiento en Sudamérica constituye una prioridad a la que se asigna una estructura más fuerte. Durante el año, abren sus puertas tres nuevos **Caesar Business**. También se inicia la construcción de por lo menos media docena de nuevos hoteles en el cono sur.<sup>14</sup>

GRUPO POSADAS es la operadora hotelera más importante en México y Latinoamérica. Cuenta con seis marcas propias: **Fiesta Americana Grand, Fiesta Americana, Fiesta Inn, Caesar Park, Caesar Business y The Explorean** — estas cadenas operan en México, Estados Unidos y Sudamérica.<sup>15</sup>

### Fiesta Americana Grand

En 1999 nace **Fiesta Americana Grand**, una nueva categoría de servicio diseñada especialmente para el viajero de gran turismo, donde el lujo, confort y elegancia se combinan en perfecta armonía.<sup>15</sup>

### Fiesta Americana

**Fiesta Americana** combina los trazos que han dado fama a la arquitectura y tradición hospitalaria mexicana, con el servicio y consistencia que caracteriza a los mejores hoteles del mundo. Es la única cadena que ofrece a los viajeros de negocios, de placer y grupos un ambiente alegre del México contemporáneo, con lujo casual y la atención que merece su estilo de vida.<sup>15</sup>

### Fiesta Inn

---

<sup>15</sup>[http://www.mundoejecutivo.com.mx/sitemexico/index.php?option=com\\_content&task=view&id=137&Itemid=65](http://www.mundoejecutivo.com.mx/sitemexico/index.php?option=com_content&task=view&id=137&Itemid=65)

**Fiesta Inn** es el concepto de servicio hotelero diseñado para satisfacer las necesidades de quienes nos visitan por negocios. Para el viajero que busca un servicio de calidad, alta eficiencia y funcionalidad en plazas de gran movimiento comercial y turístico, los hoteles **Fiesta Inn** ofrecen entre 120 y 160 habitaciones junto con instalaciones funcionales y áreas de trabajo cómodas y agradables, que aseguran al visitante los altos estándares de confort y servicio de la cadena. <sup>15</sup>

#### Caesar Park

Por su prestigio, tradición y ambiente cosmopolita, los hoteles **Caesar Park** se han convertido en puntos de referencia empresarial, social, artística y cultural en cada ciudad. Su concepto de servicio, en el que hasta el más mínimo detalle da forma a un ambiente de lujo y sofisticación y en el que el servicio y la calidez son elementos indispensables, ha posicionado a cada hotel de la cadena **Caesar Park** en primer lugar entre las preferencias del viajero internacional. <sup>15</sup>

#### Caesar Business

**Caesar Business** es una marca recién lanzada por GRUPO POSADAS para el mercado sudamericano. Ha sido creada para atender a dinámicos hombres y mujeres de negocios, que buscan un hotel confortable y con las mejores instalaciones para trabajar cuando se encuentran lejos de sus oficinas. Un ambiente agradable, impecable infraestructura de negocios y una excelente calidad de servicio constituyen la combinación perfecta para contribuir al éxito de cada viaje de negocios. <sup>15</sup>

#### The Exploreal

**The Exploreal Kohunlich** es un concepto único que le ofrece a usted una experiencia inolvidable de lujo, romance y exploración en sitios remotos y que le da la oportunidad de estar en estrecho contacto con la naturaleza en uno de los rincones más bellos de México - Quintana Roo.

Este resort se encuentra enclavado en una gran extensión de terreno, sumergido en la selva, buscando mantener un cuidadoso balance ecológico.<sup>15</sup>

Los hoteles están distribuidos en destinos de playa y ciudad en México, Estados Unidos y Sudamérica.<sup>15</sup>

En México:

Cd. de México, Guanajuato, Colima, Cuautitlán, Cuernavaca, Mexicali, Nogales, Coahuila, Villahermosa, Pachuca, Toluca, Querétaro, Saltillo, Chihuahua, Cd. Juárez, Sinaloa, Monterrey, Monclova Tampico, Torreón, Nuevo Laredo, Hermosillo, Tijuana, La paz, Guadalajara, Aguascalientes, Mazatlán, Morelia, San Luís Potosí, Puerto Vallarta, Los Cabos, Cancún, Chetumal, Acapulco, Cozumel, Puebla, Cd. Del carmen, Veracruz, Oaxaca, Mérida, Orizaba.

En Brasil: Sao Paulo, Paraná, Golas, Río de Janeiro, Santiago, Espíritu Santo, Fortaleza, Horizonte

En Argentina: Buenos Aires

En Estados Unidos: South Padre Islands y McAllen

Hoy POSADAS con más de 30 años de operaciones, opera 87 hoteles y más de 16,400 habitaciones en los destinos de playa y ciudad con mayor afluencia de viajeros. En México, POSADAS maneja 20% de los cuartos de cadenas hoteleras de categoría turística.<sup>15</sup>

Los hoteles de Grupo Posadas reciben un millón de reservaciones al año, cuentan con 10 mil empleados y 16 mil habitaciones. Sus hoteles en América Latina: Fiesta Americana, Fiesta Inn, Caesar Park y Caesar Businnes cuentan con aplicaciones conectadas en red desde Argentina, Brasil y México; y toda nueva instalación cuenta con conexión sencilla y transparente a la tecnología Web.<sup>15</sup>

Para lograr estos objetivos, Grupo Posadas optó por la aplicación de la plataforma On Demand de Oracle, siendo pioneros en la región, para la administración tecnológica, bajo el modelo "Software as a Service".<sup>15</sup>

## **4.2 Outsourcing de Tecnologías de Información**

Grupo Posadas "Para lograr el objetivo de vender más y mejor decidieron implementar un proyecto denominado "Inventario Central", lo cual les permitió poner bajo una sola plataforma la administración de las ventas y distribución de todas las habitaciones del grupo, con la aplicación de reglas de maximización en cada transacción, en forma similar a la que aplican las líneas aéreas; adicionalmente con el outsourcing de la tecnología, dejaron en manos de los expertos la administración tecnológica de punta a punta, olvidándose de actualizaciones, compra, arrendamiento o mantenimiento de equipo, programas y licencias".<sup>15</sup>

Hacia marzo de 2003, y luego de elegir a Oracle como la plataforma bajo demanda, Grupo Posadas realizó las pruebas piloto y certificaciones para realizar la migración a este modelo, cuyo beneficio ha sido la disminución del 35% del costo total de propiedad tecnológica. "Eligieron a Oracle On Demand para este proyecto luego de evaluar entre diferentes ofertas tecnológicas, en una carrera final entre tres firmas ofertantes que se inclinó a favor de quienes se adecuaron mejor a su modelo de negocios, y cuya decisión definitiva fue más de negocios que de tecnología".<sup>15</sup>

Paralelamente, en el plano tecnológico Grupo Posadas se abocó a encontrar los socios que mejor encajaran dentro de su estrategia de negocios, bajo un modelo de "outsourcing selectivo", para obtener relaciones de partnership. Bajo el concepto de 'Dell Managed Services', Dell se convirtió en el proveedor principal de infraestructura de terminales de cómputo y laptops; Qualita, a través de Situm

opera las redes de Telmex para asegurar disponibilidad y seguridad de la red en misión crítica de la cual dependen las reservaciones de habitaciones; Grupo Scanda ofrece el manejo de fill services, help desk, administración de mail e inventarios de computadoras; y BEA para el application server.<sup>15</sup>

"Para seleccionar sus socios tecnológicos no emplearon criterios de economía, y ni siquiera de evaluar quién era mejor o peor, sino quiénes se adecuaban mejor a su modelo estratégico de negocios", "esta conjunción de esfuerzos ha permitido al área de Tecnologías de Información trabajar de la mano con las áreas de finanzas y comercialización, para dejar de ser visto como un gasto y ayudar a mejorar el retorno de inversión (ROI) a través de establecer índices medibles de rentabilidad de las inversiones".<sup>15</sup>

Adicionalmente, dentro de los esfuerzos por el posicionamiento de las marcas, la estandarización de los servicios y la búsqueda de lealtad de los clientes, Grupo Posadas ha puesto especial atención en el fortalecimiento de "Fiesta Rewards", el principal programa de lealtad, cuya administración se realiza también vía electrónica, para comodidad del usuario. Además, los huéspedes se ven beneficiados con servicios de valor agregado, como Internet en las habitaciones, servicios de tecnología más completos en los centros de convenciones, y programas para la medición de gustos y preferencias de sus visitantes.<sup>15</sup>

Grupo Posadas eligió la tecnología J2EE para proporcionar aplicaciones centralizadas para sus sistemas vitales de ingresos. Además, la empresa, decidió recurrir a la subcontratación de componentes críticos de la infraestructura de Tecnologías Información con el fin de concentrar más recursos en su objetivo primordial la administración de la cadena hotelera. Para asegurar el éxito de esta iniciativa estratégica, la operadora hotelera necesitaba una solución de diagnóstico y monitoreo integral que garantizara los más altos niveles de disponibilidad y visibilidad de los componentes clave de las complejas operaciones de Tecnologías Información.<sup>15</sup>

Tras una evaluación exhaustiva, Grupo Posadas seleccionó las soluciones de diagnóstico J2EE y de monitoreo de sistemas de la empresa “Z” para respaldar sus ambiciosas estrategias de Tecnologías de Información. La implementación de ésta empresa, proporcionó a Grupo Posadas la visibilidad necesaria para monitorear todos los aspectos de sus complejos sistemas, desde las bases de datos y servidores de red, hasta las aplicaciones J2EE con esto la empresa identifica, diagnostica y resuelve problemas con precisión en toda la gama de aplicaciones y componentes en producción.<sup>15</sup>

Finalmente, el proveedor “Z” permite a Grupo Posadas mantener los sistemas clave de generación de ingresos operando al 99.99% de disponibilidad y garantizar al mismo tiempo que las aplicaciones cumplan con las necesidades de la empresa y del usuario final. Cuando se dirige una cadena hotelera multinacional, lo más seguro es que haya que mantener una infraestructura de Tecnologías de Información cambiante y compleja, con la capacidad para administrar miles de reservaciones diarias. Tal es el caso de Grupo Posadas.<sup>15</sup>

Grupo Posadas tomó recientemente la decisión de dar en subcontratación varios de los componentes vitales de sus operaciones de Tecnologías de Información. Por ejemplo, trabaja con Oracle para la subcontratación de las operaciones de software ERP y del centro de datos. La operadora hotelera también recurre a la subcontratación en otros aspectos clave, como las redes LAN y WAN y las operaciones del servidor de aplicaciones. Rara vez la industria hotelera subcontrata a este nivel, pero Grupo Posadas considera que la capacidad de centralizar y estandarizar las operaciones de Tecnologías de Información es un arma para competir y lograr que la cadena siga concentrando sus recursos en mejorar la satisfacción de sus clientes. “Sus operaciones de Tecnologías de Información son vitales, en especial el sistema de reservaciones del centro de

atención telefónica, que genera ingresos diarios de más de un millón de dólares,” apunta, el Director de Outsourcing de Grupo Posadas. “Internamente no tenían la capacidad necesaria para mantener el nivel continuo de disponibilidad y monitoreo de 24 horas, los 365 días al año, requeridos para los sistemas vitales. Al asociarse con Oracle y la empresa “Z” el Grupo Posadas puede lograr la alta disponibilidad y seguridad necesarias para respaldar sus estrategias de Tecnologías de Información y seguir a la vanguardia de la competencia.”<sup>15</sup>

La empresa “Z” le ofreció las únicas soluciones completas de diagnóstico J2EE y de monitoreo de sistemas que le permiten una visibilidad total del estado de las aplicaciones de reservaciones basadas en J2EE. Pueden lograr siempre una alta disponibilidad del sistema, garantizar que las aplicaciones cumplan con las necesidades de los usuarios finales y además tomar la iniciativa para identificar y resolver los problemas que surgen”. (El Director de Outsourcing del Grupo Posadas).<sup>15</sup>

Sólo La empresa “Z” les satisfacía todos los puntos fundamentales “Al principio, al evaluar a proveedores de sistemas de monitoreo y diagnóstico, pensaron en los problemas que tuvieron en producción,” explica, el Director de Desarrollo de Aplicaciones del Grupo Posadas. “A pesar de que tuvieron dificultades con las redes y las bases de datos, la mayoría de los problemas se originaron en los servidores de aplicaciones J2EE, por la complejidad de estas aplicaciones y sus componentes de soporte. Necesitaba una solución integral capaz de monitorear sus bases de datos, servidores de redes y de aplicaciones J2EE.” “Consideraron a otros proveedores, pero no tenían capacidad para dar soporte a todos los distintos componentes de sus sistemas”. La empresa “Z fue la única solución que satisfacía todos los puntos fundamentales, con una visión del sistema que les permitía anticipar los problemas en vez de esperar a que se produjeran.” No más evasión de responsabilidad varios equipos dentro de la organización de Tecnologías de información usan las soluciones de diagnóstico J2EE y de monitoreo de sistemas

de La empresa “Z” para que el líder de la industria hotelera alcance el índice de disponibilidad de 99.99%. El equipo de soporte técnico que usará para monitorear componentes de distintos sistemas, y para la detección y solución de problemas antes de que afecten a los usuarios. El equipo de desarrollo empleó la tecnología de diagnóstico exhaustivo para solucionar problemas propios de la aplicación. “Necesitaban proporcionar visibilidad en las operaciones para determinar con precisión los problemas y evitar la evasión de responsabilidad, tan común en estos días,”.<sup>15</sup>

Para problemas mayores, La empresa “Z” proporcionó a sus técnicos especializados información que les permite concentrarse en el origen de los problemas. No quieren que el equipo busque en todos los componentes por igual, si hay algunos que funcionan bien. La empresa “Z” servirá para indicar con precisión dónde están los problemas. Ayudará a reducir el tiempo de inactividad. Mantener el control de los cambios y la complejidad. Controlar la complejidad de los sistemas de Tecnologías de Información es otra ventaja importante, ya que proporciona índices clave de desempeño de servidores de aplicaciones, uso del ancho de banda, uso de las bases de datos y mucho más. “La subcontratación es una actividad difícil de administrar,” explica el Director de outsourcing de Grupo Posadas. El tener componentes internos y externos implica que necesitaban cambiar la organización de su departamento de Tecnologías de Información y usar índices distintos para monitorear su desempeño. La empresa “Z” les dará la visibilidad de los sistemas necesaria para manejar el cambio de la organización en forma activa. Garantizará que cada componente del sistema sea compatible con otros niveles de servicio, para que los usuarios del sistema y sus huéspedes nunca noten ningún tipo de interrupción en ellos. A fin de cuentas, así es como la tecnología mejorará su competitividad.<sup>15</sup>

Grupo Posadas eligió la tecnología J2EE para proporcionar aplicaciones centralizadas a sus numerosos usuarios en diversas ubicaciones. La organización de Tecnologías de Información necesitaba soluciones capaces de detectar los

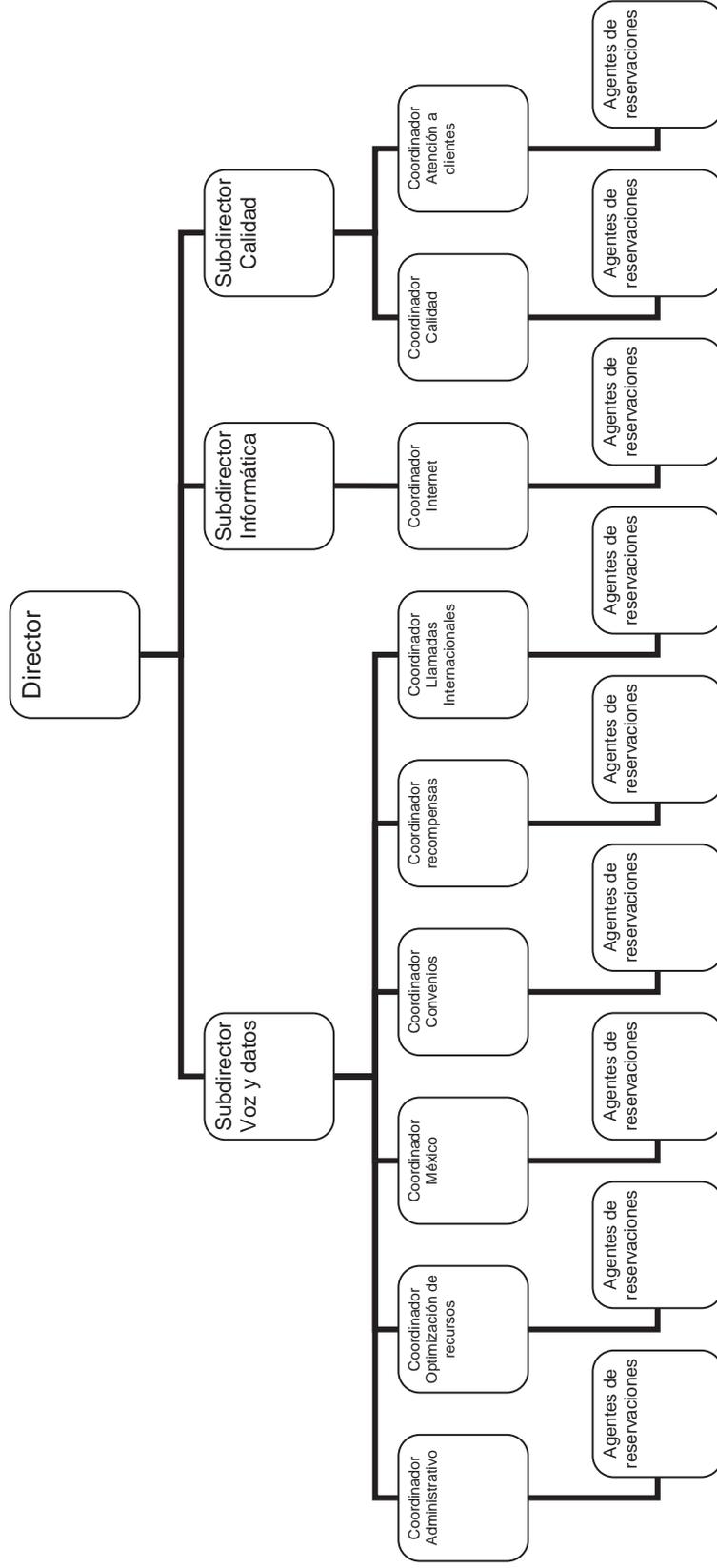
problemas cuando surgían. Se seleccionó a La empresa “Z” para brindar la capacidad de monitoreo de sistemas con iniciativa y de diagnóstico exhaustivo a la organización de Tecnologías de Información. <sup>15</sup>

### **4.3 Outsourcing de reservaciones**

El departamento de habitaciones es el encargado de determinar la disponibilidad del hotel.

La central de reservaciones mantiene actualizada la disponibilidad en los hoteles, cotiza y confirma las reservaciones.

### 4.3.1 Organigrama del centro de reservaciones



Fuente: Grupo Posadas

Al 31 de Julio 2005 laboraban 250 agentes de reservaciones bajo la supervisión de los coordinadores.

### **4.3.2 Manual de políticas y procedimientos del centro de reservaciones**

Fuente: Manual de políticas y procedimientos del grupo posadas.

#### **Director de reservaciones:**

- Supervisa y dirige el buen desempeño de la central.
- Revisa y modifica las tarifas de las habitaciones según las instrucciones de los departamentos competentes.
- Asegura la exactitud en la preparación de los informes: ocupación, etc. dando especial atención a las tendencias del mercado para prevenir sobreventa y aprovechar la demanda.

#### **Subdirector voz y datos:**

- Supervisa a los coordinadores administrativos, coordinador de optimización de recursos, coordinador México, coordinador convenios, coordinador recompensas y coordinador llamadas internacionales.

#### **Subdirector de informática:**

- Asegura que la base de datos de la central de reservaciones esté actualizada.

#### **Subdirector de calidad:**

- Supervisa a los coordinadores de calidad y atención a clientes.

### **Coordinador de calidad**

- Supervisa a agentes de reservaciones

### **Coordinador atención a clientes**

- Supervisa a agentes de reservaciones

### **Coordinador administrativo:**

- Controla y coordina todas las reservaciones
- Mantiene el control sobre la exactitud de la información dada por los agentes de reservaciones.
- Vigila y controla los cupos de los agentes de viaje para asegurarse de que no sobrepasen el número de habitaciones contratadas en cada categoría.
- Supervisa que las bebidas que pueden consumir los agentes en el área de trabajo no representen un riesgo para el equipo de trabajo.

### **Coordinador de optimización de recursos:**

- Supervisa y controla a todos los agentes de reservaciones para un mejor uso de recursos.
- Se encarga de la estipulación de horarios para los agentes de reservaciones conforme a las necesidades del centro de contacto, el cual se los hace saber en forma oportuna, para el mejor desempeño de sus actividades.
- Supervisa y controla los retardos de los agentes de reservaciones dando aviso inmediato a la empresa Outsourcing.
- Asigna los horarios de comida a cada agente, dentro de su jornada de trabajo diario.

- Decide si el agente que haya faltado injustificadamente se le descuenta el día o paga las horas, de acuerdo a la operación y conveniencia del centro de contacto.
- Autoriza permisos para ausentarse a los agentes de sus labores por causas personales.

#### **Coordinador de informática:**

- Mantiene actualizado el centro de cómputo para un mejor desempeño de las actividades y que no existan errores en la disponibilidad de las habitaciones.

#### **Agente de reservaciones:**

- Su principal objetivo es vender habitaciones.
- Debe conectarse al teléfono a través de su clave personal e intransferible, en el entendido de que deben de llegar a laborar con toda oportunidad, ya que al inicio de su horario deberán tener su equipo de trabajo en perfecto estado de funcionamiento para proceder a contestar de inmediato las llamadas, debiendo mantenerse conectados cuando menos el 85% del tiempo de su horario efectivo.
- Realiza las funciones de atender los sistemas del proceso de reservaciones por Internet y carga a la tarjeta de crédito el importe correspondiente en el menor tiempo posible para garantizar las reservaciones.
- El agente es responsable de verificar la información que está proporcionando al cliente, así como todas las reservaciones que está confirmando.
- Debe firmar y regresar a la empresa de Outsourcing, el recibo o comprobantes de pago de sus salarios, cuyo otorgamiento implica un

finiquito en favor del centro de contacto, por concepto de salarios y prestaciones hasta la fecha que se indique en los mismos.

- Verificar la exactitud del monto que recibe en relación con el comprobante respectivo. En caso de encontrar alguna diferencia, mayor o menor a lo que se indica en el recibo, tiene que reportarlo a la empresa de Outsourcing, en un lapso no mayor de tres días.
- Los agentes desde que son contratados son responsables del equipo y herramientas, que le serán entregados para el desempeño de sus actividades.
- Son responsables del mal uso, pérdida o daño de las herramientas, equipo de trabajo y objetos en general con los que esté en contacto con motivo de su trabajo.
- Tienen la obligación de reportar al coordinador, los desperfectos e irregularidades que noten en sus equipos o en sus instalaciones.
- La actitud del agente será de cortesía y amabilidad tanto para los clientes, como para los compañeros de trabajo.
- No se permite fumar dentro de las instalaciones de la central, y tampoco el uso de celulares en las horas de trabajo.
- Realizar su trabajo con eficiencia y cuidado.
- No separarse de sus equipos o área de trabajo, que nos sean derivados del proceso de trabajo.
- Guardar la más estricta discreción sobre los asuntos del centro de contacto.
- Modular la voz y evitar en la medida de lo posible ruidos innecesarios para eficientar el servicio a clientes.
- Debido a la actividad del centro de contacto durante la temporada alta, no se otorgarán vacaciones un mes antes de semana santa, temporada navideña, verano, (julio y agosto), así como en fechas anteriores a “puentes vacacionales” y días festivos.

#### 4.4 Cálculo de nómina del centro de reservaciones

Para entender los costos de nómina con Outsourcing, es necesario determinar los costos de las operaciones de la empresa.

Muchas empresas, cometen el error de comparar los costos entre su nómina directa y la cotización del proveedor de Outsourcing.

El costo interno de nomina y el externo incluyen los siguientes costos:

| COSTO INTERNO DE LA EMPRESA   | COSTO POR OUTSOURCING  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Costo de nómina y prestaciones.</li><li>• Costo de improductividad de los procesos</li><li>• Costos indirectos de los empleados.</li><li>• Costo de los suplentes para cubrir faltas y vacaciones de los empleados.</li><li>• Costo de capacitar a los empleados.</li><li>• Costo del personal administrativo.</li><li>• Costo de los errores que cometen los empleados y que paga la empresa.</li></ul> <p>Fuente: <a href="http://www.itn.com.mx/main.asp?page=outsourcing">http://www.itn.com.mx/main.asp?page=outsourcing</a></p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Costo del subcontrato.</li></ul> |

**Tabla 5**

Estos costos internos de nomina son los que vamos a comparar con el costo del subcontrato en los cálculos siguientes.

#### 4.4.1 Cálculo de nómina con outsourcing

La siguiente tabla muestra el cálculo del total del sueldo neto trabajador y total obligaciones empresa para cada uno de sus empleados con outsourcing.

El sueldo neto trabajador es el total de percepciones menos el total de deducciones.

El total percepciones incluye el 10% de premio por puntualidad y 10% premio por asistencia.

El total deducciones incluye el cálculo de cuotas e impuestos que tiene la obligación de pagar el trabajador de acuerdo a la Ley del Seguro Social y a la Ley del ISR.

El desglose de éstos cálculos se encuentran en el anexo 1.

El total de obligaciones IMSS empresa se calcula aplicando las cuotas patronales que para sus efectos señala la Ley del Seguro Social.

##### **Resumen de la tabla:**

El total de percepciones de los empleados es de \$ 95,484.96.

El total deducciones de los empleados es de \$ 4,175.16.

El total sueldo neto de los trabajadores es de \$ 91,309.80

El total de obligaciones empresa es de **\$ 24,308.01**

**Lista de raya Quincenal del 01/08/2005 al 15/08/2005**  
**SUELDO NETO TRABAJADOR Y TOTAL OBLIGACIONES EMPRESA**

| <b>Empleado</b>         | <b>TOTAL PERCEPCIONES</b> | <b>TOTAL DEDUCCIONES</b> | <b>SUELDO NETO</b> | <b>TOTAL OBLIGACIONES</b> |
|-------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------------|
| Agente de reservaciones | \$2,250.00                | \$31.50                  | \$2,218.50         | 571.66                    |
| Agente de reservaciones | \$2,599.92                | \$109.42                 | \$2,490.50         | 648.82                    |
| Agente de reservaciones | \$3,250.08                | \$249.04                 | \$3,001.04         | 799.94                    |
| Agente de reservaciones | \$1,425.06                | (\$70.00)                | \$1,495.06         | 411.92                    |
| Agente de reservaciones | \$1,949.94                | \$0.72                   | \$1,949.22         | 515.93                    |
| Agente de reservaciones | \$1,400.04                | (\$72.05)                | \$1,472.09         | 406.96                    |
| Agente de reservaciones | \$3,500.10                | \$297.42                 | \$3,202.68         | 871.07                    |
| Agente de reservaciones | \$3,500.10                | \$297.42                 | \$3,202.68         | 871.07                    |
| Agente de reservaciones | \$2,599.92                | \$109.42                 | \$2,490.50         | 648.82                    |
| Agente de reservaciones | \$2,800.08                | \$153.92                 | \$2,646.16         | 692.96                    |
| Agente de reservaciones | \$3,000.06                | \$180.87                 | \$2,819.19         | 739.3                     |
| Agente de reservaciones | \$2,599.92                | \$109.42                 | \$2,490.50         | 648.82                    |
| Agente de reservaciones | \$1,575.00                | (\$47.15)                | \$1,622.15         | 441.65                    |
| Agente de reservaciones | \$2,100.06                | \$32.31                  | \$2,067.75         | 545.68                    |
| Agente de reservaciones | \$1,425.06                | (\$70.00)                | \$1,495.06         | 411.92                    |
| Agente de reservaciones | \$2,610.00                | \$110.75                 | \$2,499.25         | 651.05                    |
| Agente de reservaciones | \$3,999.96                | \$398.16                 | \$3,601.80         | 978.42                    |
| Agente de reservaciones | \$2,624.94                | \$112.74                 | \$2,512.20         | 654.34                    |
| Agente de reservaciones | \$2,624.94                | \$112.74                 | \$2,512.20         | 654.34                    |
| Agente de reservaciones | \$2,624.94                | \$112.74                 | \$2,512.20         | 654.34                    |
| Agente de reservaciones | \$3,499.92                | \$297.38                 | \$3,202.54         | 871.03                    |
| Agente de reservaciones | \$2,099.88                | \$32.29                  | \$2,067.59         | 545.65                    |
| Agente de reservaciones | \$2,799.90                | \$153.90                 | \$2,646.00         | 692.94                    |
| Agente de reservaciones | \$2,000.16                | \$6.99                   | \$1,993.17         | 525.89                    |
| Agente de reservaciones | \$2,100.24                | \$32.33                  | \$2,067.91         | 545.71                    |
| Agente de reservaciones | \$2,500.02                | \$96.16                  | \$2,403.86         | 626.8                     |
| Agente de reservaciones | \$2,500.02                | \$96.16                  | \$2,403.86         | 626.8                     |
| Agente de reservaciones | \$2,099.88                | \$32.29                  | \$2,067.59         | 545.65                    |
| Agente de reservaciones | \$3,499.92                | \$297.38                 | \$3,202.54         | 871.03                    |
| Agente de reservaciones | \$3,500.10                | \$295.28                 | \$3,204.82         | 859.45                    |
| Agente de reservaciones | \$2,599.92                | \$109.42                 | \$2,490.50         | 648.82                    |
| Agente de reservaciones | \$2,500.02                | \$96.16                  | \$2,403.86         | 626.8                     |
| Agente de reservaciones | \$2,799.90                | \$153.90                 | \$2,646.00         | 692.94                    |
| Agente de reservaciones | \$4,500.00                | \$512.20                 | \$3,987.80         | 1097.46                   |
| Agente de reservaciones | \$2,099.88                | \$32.29                  | \$2,067.59         | 545.65                    |
| Agente de reservaciones | \$1,050.12                | (\$100.86)               | \$1,150.98         | 337.62                    |
| Agente de reservaciones | \$1,749.96                | (\$32.77)                | \$1,782.73         | 476.28                    |
| Agente de reservaciones | \$1,125.00                | (\$94.73)                | \$1,219.73         | 352.48                    |
| <b>Total</b>            | <b>\$95,484.96</b>        | <b>\$4,175.16</b>        | <b>\$91,309.80</b> | <b>24308.01</b>           |

**Tabla 6**

#### 4.4.2 Cálculo de nómina sin outsourcing

La siguiente tabla muestra el cálculo del total del sueldo neto trabajador y total obligaciones empresa para cada uno de sus empleados sin outsourcing.

El sueldo neto trabajador es el total de percepciones menos el total de deducciones.

El total percepciones no incluye el 10% de premio por puntualidad y 10% premio por asistencia.

El total deducciones incluye el cálculo de cuotas e impuestos que tiene la obligación de pagar el trabajador de acuerdo a la Ley del Seguro Social y Ley del ISR

El desglose de éstos cálculos se encuentran en el anexo 2.

El total de obligaciones IMSS empresa se calcula aplicando las cuotas patronales que para sus efectos señala la Ley del Seguro Social.

##### **Resumen de la tabla:**

El total de percepciones de todos los empleados es de \$ 95,485.05.

El total deducciones de los empleados es de \$ 4,866.65.

El sueldo neto trabajador es de \$ 90,618.40.

El total de obligaciones empresa es de **\$ 29,765.06.**

**Lista de raya Quincenal del 01/08/2005 al 15/08/2005**  
**SUELDO NETO TRABAJADOR Y TOTAL OBLIGACIONES EMPRESA**

| <b>Empleado</b>      | <b>TOTAL PERCEPCIONES</b> | <b>TOTAL DEDUCCIONES</b> | <b>SUELDO NETO</b> | <b>TOTAL OBLIGACIONES</b> |
|----------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------------|
| Agente reservaciones | \$2,250.00                | \$66.40                  | \$2,183.60         | \$703.75                  |
| Agente reservaciones | \$2,599.95                | \$128.75                 | \$2,471.20         | \$800.73                  |
| Agente reservaciones | \$3,250.05                | \$273.65                 | \$2,976.40         | \$989.07                  |
| Agente reservaciones | \$1,425.00                | (\$61.80)                | \$1,486.80         | \$492.12                  |
| Agente reservaciones | \$1,950.00                | \$12.00                  | \$1,938.00         | \$622.52                  |
| Agente reservaciones | \$1,400.10                | (\$63.90)                | \$1,464.00         | \$485.92                  |
| Agente reservaciones | \$3,500.10                | \$321.90                 | \$3,178.20         | \$1,063.00                |
| Agente reservaciones | \$3,500.10                | \$321.90                 | \$3,178.20         | \$1,063.00                |
| Agente reservaciones | \$2,599.95                | \$128.75                 | \$2,471.20         | \$800.73                  |
| Agente reservaciones | \$2,800.05                | \$174.85                 | \$2,625.20         | \$856.16                  |
| Agente reservaciones | \$3,000.00                | \$203.60                 | \$2,796.40         | \$913.92                  |
| Agente reservaciones | \$2,599.95                | \$128.75                 | \$2,471.20         | \$800.73                  |
| Agente reservaciones | \$1,575.00                | (\$38.00)                | \$1,613.00         | \$529.37                  |
| Agente reservaciones | \$2,100.00                | \$45.40                  | \$2,054.60         | \$662.22                  |
| Agente reservaciones | \$1,425.00                | (\$61.80)                | \$1,486.80         | \$492.12                  |
| Agente reservaciones | \$2,610.00                | \$130.20                 | \$2,479.80         | \$803.07                  |
| Agente reservaciones | \$3,999.90                | \$428.90                 | \$3,571.00         | \$1,210.78                |
| Agente reservaciones | \$2,625.00                | \$132.40                 | \$2,492.60         | \$807.67                  |
| Agente reservaciones | \$2,625.00                | \$132.20                 | \$2,492.80         | \$807.67                  |
| Agente reservaciones | \$2,625.00                | \$132.40                 | \$2,492.60         | \$807.67                  |
| Agente reservaciones | \$3,499.95                | \$321.95                 | \$3,178.00         | \$1,062.95                |
| Agente reservaciones | \$2,100.00                | \$45.20                  | \$2,054.80         | \$662.22                  |
| Agente reservaciones | \$2,799.90                | \$174.90                 | \$2,625.00         | \$856.12                  |
| Agente reservaciones | \$2,000.10                | \$18.70                  | \$1,981.40         | \$634.96                  |
| Agente reservaciones | \$2,100.00                | \$45.20                  | \$2,054.80         | \$662.22                  |
| Agente reservaciones | \$2,500.05                | \$114.85                 | \$2,385.20         | \$773.04                  |
| Agente reservaciones | \$2,500.05                | \$114.85                 | \$2,385.20         | \$773.04                  |
| Agente reservaciones | \$2,100.00                | \$45.40                  | \$2,054.60         | \$662.22                  |
| Agente reservaciones | \$3,499.95                | \$321.95                 | \$3,178.00         | \$1,062.95                |
| Agente reservaciones | \$3,500.10                | \$321.90                 | \$3,178.20         | \$1,063.00                |
| Agente reservaciones | \$2,599.95                | \$128.95                 | \$2,471.00         | \$800.73                  |
| Agente reservaciones | \$2,500.05                | \$114.85                 | \$2,385.20         | \$773.04                  |
| Agente reservaciones | \$2,799.90                | \$174.90                 | \$2,625.00         | \$856.12                  |
| Agente reservaciones | \$4,500.00                | \$547.00                 | \$3,953.00         | \$1,358.65                |
| Agente reservaciones | \$2,100.00                | \$45.20                  | \$2,054.80         | \$662.22                  |
| Agente reservaciones | \$1,050.00                | (\$94.80)                | \$1,144.80         | \$398.96                  |
| Agente reservaciones | \$1,749.90                | (\$22.70)                | \$1,772.60         | \$572.81                  |
| Agente reservaciones | \$1,125.00                | (\$88.20)                | \$1,213.20         | \$417.59                  |
| <b>Totales</b>       | <b>\$95,485.05</b>        | <b>\$4,866.65</b>        | <b>\$90,618.40</b> | <b>\$29,765.06</b>        |

**Tabla 7**

#### 4.4.3 Comparativo de nómina sueldo neto trabajador

| Empleado                | Sueldo neto sin Outsourcing | Sueldo neto con Outsourcing | Incremento       |                    |              |
|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------|--------------|
|                         |                             |                             | Mensual          | Anual              | %            |
| Agente de reservaciones | \$2.183,60                  | \$ 2.218,50                 | \$ 34,90         | \$ 418,80          | 1,60%        |
| Agente de reservaciones | \$2.471,20                  | \$ 2.490,50                 | \$ 19,30         | \$ 231,60          | 0,78%        |
| Agente de reservaciones | \$2.976,40                  | \$ 3.001,04                 | \$ 24,64         | \$ 295,68          | 0,83%        |
| Agente de reservaciones | \$1.486,80                  | \$ 1.495,06                 | \$ 8,26          | \$ 99,12           | 0,56%        |
| Agente de reservaciones | \$1.938,00                  | \$ 1.949,22                 | \$ 11,22         | \$ 134,64          | 0,58%        |
| Agente de reservaciones | \$1.464,00                  | \$ 1.472,09                 | \$ 8,09          | \$ 97,08           | 0,55%        |
| Agente de reservaciones | \$3.178,20                  | \$ 3.202,68                 | \$ 24,48         | \$ 293,76          | 0,77%        |
| Agente de reservaciones | \$3.178,20                  | \$ 3.202,68                 | \$ 24,48         | \$ 293,76          | 0,77%        |
| Agente de reservaciones | \$2.471,20                  | \$ 2.490,50                 | \$ 19,30         | \$ 231,60          | 0,78%        |
| Agente de reservaciones | \$2.625,20                  | \$ 2.646,16                 | \$ 20,96         | \$ 251,52          | 0,80%        |
| Agente de reservaciones | \$2.796,40                  | \$ 2.819,19                 | \$ 22,79         | \$ 273,48          | 0,81%        |
| Agente de reservaciones | \$2.471,20                  | \$ 2.490,50                 | \$ 19,30         | \$ 231,60          | 0,78%        |
| Agente de reservaciones | \$1.613,00                  | \$ 1.622,15                 | \$ 9,15          | \$ 109,80          | 0,57%        |
| Agente de reservaciones | \$2.054,60                  | \$ 2.067,75                 | \$ 13,15         | \$ 157,80          | 0,64%        |
| Agente de reservaciones | \$1.486,80                  | \$ 1.495,06                 | \$ 8,26          | \$ 99,12           | 0,56%        |
| Agente de reservaciones | \$2.479,80                  | \$ 2.499,25                 | \$ 19,45         | \$ 233,40          | 0,78%        |
| Agente de reservaciones | \$3.571,00                  | \$ 3.601,80                 | \$ 30,80         | \$ 369,60          | 0,86%        |
| Agente de reservaciones | \$2.492,60                  | \$ 2.512,20                 | \$ 19,60         | \$ 235,20          | 0,79%        |
| Agente de reservaciones | \$2.492,80                  | \$ 2.512,20                 | \$ 19,40         | \$ 232,80          | 0,78%        |
| Agente de reservaciones | \$2.492,60                  | \$ 2.512,20                 | \$ 19,60         | \$ 235,20          | 0,79%        |
| Agente de reservaciones | \$3.178,00                  | \$ 3.202,54                 | \$ 24,54         | \$ 294,48          | 0,77%        |
| Agente de reservaciones | \$2.054,80                  | \$ 2.067,59                 | \$ 12,79         | \$ 153,48          | 0,62%        |
| Agente de reservaciones | \$2.625,00                  | \$ 2.646,00                 | \$ 21,00         | \$ 252,00          | 0,80%        |
| Agente de reservaciones | \$1.981,40                  | \$ 1.993,17                 | \$ 11,77         | \$ 141,24          | 0,59%        |
| Agente de reservaciones | \$2.054,80                  | \$ 2.067,91                 | \$ 13,11         | \$ 157,32          | 0,64%        |
| Agente de reservaciones | \$2.385,20                  | \$ 2.403,86                 | \$ 18,66         | \$ 223,92          | 0,78%        |
| Agente de reservaciones | \$2.385,20                  | \$ 2.403,86                 | \$ 18,66         | \$ 223,92          | 0,78%        |
| Agente de reservaciones | \$2.054,60                  | \$ 2.067,59                 | \$ 12,99         | \$ 155,88          | 0,63%        |
| Agente de reservaciones | \$3.178,00                  | \$ 3.202,54                 | \$ 24,54         | \$ 294,48          | 0,77%        |
| Agente de reservaciones | \$3.178,20                  | \$ 3.204,82                 | \$ 26,62         | \$ 319,44          | 0,84%        |
| Agente de reservaciones | \$2.471,00                  | \$ 2.490,50                 | \$ 19,50         | \$ 234,00          | 0,79%        |
| Agente de reservaciones | \$2.385,20                  | \$ 2.403,86                 | \$ 18,66         | \$ 223,92          | 0,78%        |
| Agente de reservaciones | \$2.625,00                  | \$ 2.646,00                 | \$ 21,00         | \$ 252,00          | 0,80%        |
| Agente de reservaciones | \$3.953,00                  | \$ 3.987,80                 | \$ 34,80         | \$ 417,60          | 0,88%        |
| Agente de reservaciones | \$2.054,80                  | \$ 2.067,59                 | \$ 12,79         | \$ 153,48          | 0,62%        |
| Agente de reservaciones | \$1.144,80                  | \$ 1.150,98                 | \$ 6,18          | \$ 74,16           | 0,54%        |
| Agente de reservaciones | \$1.772,60                  | \$ 1.782,73                 | \$ 10,13         | \$ 121,56          | 0,57%        |
| Agente de reservaciones | \$1.213,20                  | \$ 1.219,73                 | \$ 6,53          | \$ 78,36           | 0,54%        |
| <b>Totales</b>          | <b>\$90.618,40</b>          | <b>\$91.309,80</b>          | <b>\$ 691,40</b> | <b>\$ 8.296,80</b> | <b>0,76%</b> |

Tabla 8

Incremento del **0.76%** en el sueldo del trabajador utilizando outsourcing

#### 4.4.4 Comparativo IMSS empresa

| Empleado                | IMSS sin Outsourcing | IMSS con Outsourcing | Disminución      |                 |                |
|-------------------------|----------------------|----------------------|------------------|-----------------|----------------|
|                         |                      |                      | Mensual          | Anual           | %              |
| Agente de reservaciones | \$311,70             | \$259,84             | -51,86           | -622,32         | -16,64%        |
| Agente de reservaciones | \$347,68             | \$284,18             | -63,50           | -762            | -18,26%        |
| Agente de reservaciones | \$418,78             | \$340,41             | -78,37           | -940,44         | -18,71%        |
| Agente de reservaciones | \$243,80             | \$212,06             | -31,74           | -380,88         | -13,02%        |
| Agente de reservaciones | \$282,73             | \$242,46             | -40,27           | -483,24         | -14,24%        |
| Agente de reservaciones | \$241,96             | \$210,61             | -31,35           | -376,2          | -12,96%        |
| Agente de reservaciones | \$446,90             | \$368,79             | -78,11           | -937,32         | -17,48%        |
| Agente de reservaciones | \$446,90             | \$368,79             | -78,11           | -937,32         | -17,48%        |
| Agente de reservaciones | \$347,68             | \$284,18             | -63,50           | -762            | -18,26%        |
| Agente de reservaciones | \$368,25             | \$300,25             | -68,00           | -816            | -18,47%        |
| Agente de reservaciones | \$390,03             | \$317,48             | -72,55           | -870,6          | -18,60%        |
| Agente de reservaciones | \$347,68             | \$284,18             | -63,50           | -762            | -18,26%        |
| Agente de reservaciones | \$254,92             | \$220,75             | -34,17           | -410,04         | -13,40%        |
| Agente de reservaciones | \$296,29             | \$251,16             | -45,13           | -541,56         | -15,23%        |
| Agente de reservaciones | \$243,80             | \$212,06             | -31,74           | -380,88         | -13,02%        |
| Agente de reservaciones | \$348,71             | \$284,99             | -63,72           | -764,64         | -18,27%        |
| Agente de reservaciones | \$503,11             | \$407,43             | -95,68           | -1148,16        | -19,02%        |
| Agente de reservaciones | \$350,25             | \$286,19             | -64,06           | -768,72         | -18,29%        |
| Agente de reservaciones | \$350,25             | \$286,19             | -64,06           | -768,72         | -18,29%        |
| Agente de reservaciones | \$350,25             | \$286,19             | -64,06           | -768,72         | -18,29%        |
| Agente de reservaciones | \$446,88             | \$368,76             | -78,12           | -937,44         | -17,48%        |
| Agente de reservaciones | \$296,29             | \$251,15             | -45,14           | -541,68         | -15,24%        |
| Agente de reservaciones | \$368,23             | \$300,25             | -67,98           | -815,76         | -18,46%        |
| Agente de reservaciones | \$286,44             | \$245,38             | -41,06           | -492,72         | -14,33%        |
| Agente de reservaciones | \$296,29             | \$251,16             | -45,13           | -541,56         | -15,23%        |
| Agente de reservaciones | \$337,41             | \$276,16             | -61,25           | -735            | -18,15%        |
| Agente de reservaciones | \$337,41             | \$276,16             | -61,25           | -735            | -18,15%        |
| Agente de reservaciones | \$296,29             | \$251,15             | -45,14           | -541,68         | -15,24%        |
| Agente de reservaciones | \$446,88             | \$368,76             | -78,12           | -937,44         | -17,48%        |
| Agente de reservaciones | \$446,90             | \$362,76             | -84,14           | -1009,68        | -18,83%        |
| Agente de reservaciones | \$347,68             | \$284,18             | -63,50           | -762            | -18,26%        |
| Agente de reservaciones | \$337,41             | \$276,16             | -61,25           | -735            | -18,15%        |
| Agente de reservaciones | \$368,23             | \$300,25             | -67,98           | -815,76         | -18,46%        |
| Agente de reservaciones | \$559,35             | \$452,12             | -107,23          | -1286,76        | -19,17%        |
| Agente de reservaciones | \$296,29             | \$251,15             | -45,14           | -541,68         | -15,24%        |
| Agente de reservaciones | \$216,00             | \$190,35             | -25,65           | -307,8          | -11,88%        |
| Agente de reservaciones | \$267,89             | \$230,87             | -37,02           | -444,24         | -13,82%        |
| Agente de reservaciones | \$221,56             | \$194,69             | -26,87           | -322,44         | -12,13%        |
| <b>Total</b>            | <b>\$13.065,10</b>   | <b>\$11.993,90</b>   | <b>-2.225,45</b> | <b>-26705,4</b> | <b>-17,03%</b> |

Tabla 9

Disminución del **17.03%** del IMSS de la empresa utilizando outsourcing.

## **LA SIGUIENTE TABLA MUESTRA EL COSTO TOTAL DE NÓMINA CON OUTSOURCING**

El total percepciones es de **\$ 95,484.96**

El total de obligaciones de los empleados es de **\$ 24,308.01**

Total de percepciones y obligaciones de los empleados es de **\$ 119,792.97**

El costo del servicio por manejo de nómina que cobra la empresa Outsourcing, S.A. de C.V., es el 10% sobre el total de percepciones.

El total de percepciones es de \$ 95,484.96, por el 10% nos da un costo total del costo del servicio de **\$ 9,548.50**.

El costo de personal es la suma del total de percepciones, obligaciones y el costo del servicio dando un total de **\$ 129,341.47**

El IVA se calcula aplicando la tasa del 15% al total de costo de personal.

El costo de personal es de \$ 129,341.47, por el 15% nos da un costo total de IVA de **\$ 19,401.22**

**El costo total de nómina con outsourcing es de \$ 148,742.69** (es la suma de los totales del costo de personal y el IVA)

**TOTAL COSTO DE NOMINA CON OUTSOURCING**

| Emp          | TOTAL PERCEPCIONES | TOTAL OBLIGACIONES  | TOTAL PERCEPCIONES Y OBLIGACIONES | COSTO DEL SERVICIO | COSTO DE PERSONAL    | IVA                 | COSTO TOTAL          |
|--------------|--------------------|---------------------|-----------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| A. R.        | \$2.250,00         | \$ 571,66           | \$ 2.821,66                       | \$ 225,00          | \$ 3.046,66          | \$ 457,00           | \$ 3.503,66          |
| A. R.        | \$2.599,92         | \$ 648,82           | \$ 3.248,74                       | \$ 259,99          | \$ 3.508,73          | \$ 526,31           | \$ 4.035,04          |
| A. R.        | \$3.250,08         | \$ 799,94           | \$ 4.050,02                       | \$ 325,01          | \$ 4.375,03          | \$ 656,25           | \$ 5.031,28          |
| A. R.        | \$1.425,06         | \$ 411,92           | \$ 1.836,98                       | \$ 142,51          | \$ 1.979,49          | \$ 296,92           | \$ 2.276,41          |
| A. R.        | \$1.949,94         | \$ 515,93           | \$ 2.465,87                       | \$ 194,99          | \$ 2.660,86          | \$ 399,13           | \$ 3.059,99          |
| A. R.        | \$1.400,04         | \$ 406,96           | \$ 1.807,00                       | \$ 140,00          | \$ 1.947,00          | \$ 292,05           | \$ 2.239,05          |
| A. R.        | \$3.500,10         | \$ 871,07           | \$ 4.371,17                       | \$ 350,01          | \$ 4.721,18          | \$ 708,18           | \$ 5.429,36          |
| A. R.        | \$3.500,10         | \$ 871,07           | \$ 4.371,17                       | \$ 350,01          | \$ 4.721,18          | \$ 708,18           | \$ 5.429,36          |
| A. R.        | \$2.599,92         | \$ 648,82           | \$ 3.248,74                       | \$ 259,99          | \$ 3.508,73          | \$ 526,31           | \$ 4.035,04          |
| A. R.        | \$2.800,08         | \$ 692,96           | \$ 3.493,04                       | \$ 280,01          | \$ 3.773,05          | \$ 565,96           | \$ 4.339,01          |
| A. R.        | \$3.000,06         | \$ 739,30           | \$ 3.739,36                       | \$ 300,01          | \$ 4.039,37          | \$ 605,90           | \$ 4.645,27          |
| A. R.        | \$2.599,92         | \$ 648,82           | \$ 3.248,74                       | \$ 259,99          | \$ 3.508,73          | \$ 526,31           | \$ 4.035,04          |
| A. R.        | \$1.575,00         | \$ 441,65           | \$ 2.016,65                       | \$ 157,50          | \$ 2.174,15          | \$ 326,12           | \$ 2.500,27          |
| A. R.        | \$2.100,06         | \$ 545,68           | \$ 2.645,74                       | \$ 210,01          | \$ 2.855,75          | \$ 428,36           | \$ 3.284,11          |
| A. R.        | \$1.425,06         | \$ 411,92           | \$ 1.836,98                       | \$ 142,51          | \$ 1.979,49          | \$ 296,92           | \$ 2.276,41          |
| A. R.        | \$2.610,00         | \$ 651,05           | \$ 3.261,05                       | \$ 261,00          | \$ 3.522,05          | \$ 528,31           | \$ 4.050,36          |
| A. R.        | \$3.999,96         | \$ 978,42           | \$ 4.978,38                       | \$ 400,00          | \$ 5.378,38          | \$ 806,76           | \$ 6.185,13          |
| A. R.        | \$2.624,94         | \$ 654,34           | \$ 3.279,28                       | \$ 262,49          | \$ 3.541,77          | \$ 531,27           | \$ 4.073,04          |
| A. R.        | \$2.624,94         | \$ 654,34           | \$ 3.279,28                       | \$ 262,49          | \$ 3.541,77          | \$ 531,27           | \$ 4.073,04          |
| A. R.        | \$2.624,94         | \$ 654,34           | \$ 3.279,28                       | \$ 262,49          | \$ 3.541,77          | \$ 531,27           | \$ 4.073,04          |
| A. R.        | \$3.499,92         | \$ 871,03           | \$ 4.370,95                       | \$ 349,99          | \$ 4.720,94          | \$ 708,14           | \$ 5.429,08          |
| A. R.        | \$2.099,88         | \$ 545,65           | \$ 2.645,53                       | \$ 209,99          | \$ 2.855,52          | \$ 428,33           | \$ 3.283,85          |
| A. R.        | \$2.799,90         | \$ 692,94           | \$ 3.492,84                       | \$ 279,99          | \$ 3.772,83          | \$ 565,92           | \$ 4.338,75          |
| A. R.        | \$2.000,16         | \$ 525,89           | \$ 2.526,05                       | \$ 200,02          | \$ 2.726,07          | \$ 408,91           | \$ 3.134,98          |
| A. R.        | \$2.100,24         | \$ 545,71           | \$ 2.645,95                       | \$ 210,02          | \$ 2.855,97          | \$ 428,40           | \$ 3.284,37          |
| A. R.        | \$2.500,02         | \$ 626,80           | \$ 3.126,82                       | \$ 250,00          | \$ 3.376,82          | \$ 506,52           | \$ 3.883,35          |
| A. R.        | \$2.500,02         | \$ 626,80           | \$ 3.126,82                       | \$ 250,00          | \$ 3.376,82          | \$ 506,52           | \$ 3.883,35          |
| A. R.        | \$2.099,88         | \$ 545,65           | \$ 2.645,53                       | \$ 209,99          | \$ 2.855,52          | \$ 428,33           | \$ 3.283,85          |
| A. R.        | \$3.499,92         | \$ 871,03           | \$ 4.370,95                       | \$ 349,99          | \$ 4.720,94          | \$ 708,14           | \$ 5.429,08          |
| A. R.        | \$3.500,10         | \$ 859,45           | \$ 4.359,55                       | \$ 350,01          | \$ 4.709,56          | \$ 706,43           | \$ 5.415,99          |
| A. R.        | \$2.599,92         | \$ 648,82           | \$ 3.248,74                       | \$ 259,99          | \$ 3.508,73          | \$ 526,31           | \$ 4.035,04          |
| A. R.        | \$2.500,02         | \$ 626,80           | \$ 3.126,82                       | \$ 250,00          | \$ 3.376,82          | \$ 506,52           | \$ 3.883,35          |
| A. R.        | \$2.799,90         | \$ 692,94           | \$ 3.492,84                       | \$ 279,99          | \$ 3.772,83          | \$ 565,92           | \$ 4.338,75          |
| A. R.        | \$4.500,00         | \$ 1.097,46         | \$ 5.597,46                       | \$ 450,00          | \$ 6.047,46          | \$ 907,12           | \$ 6.954,58          |
| A. R.        | \$2.099,88         | \$ 545,65           | \$ 2.645,53                       | \$ 209,99          | \$ 2.855,52          | \$ 428,33           | \$ 3.283,85          |
| A. R.        | \$1.050,12         | \$ 337,62           | \$ 1.387,74                       | \$ 105,01          | \$ 1.492,75          | \$ 223,91           | \$ 1.716,66          |
| A. R.        | \$1.749,96         | \$ 476,28           | \$ 2.226,24                       | \$ 175,00          | \$ 2.401,24          | \$ 360,19           | \$ 2.761,42          |
| A. R.        | \$1.125,00         | \$ 352,48           | \$ 1.477,48                       | \$ 112,50          | \$ 1.589,98          | \$ 238,50           | \$ 1.828,48          |
| <b>Total</b> | <b>\$95.484,96</b> | <b>\$ 24.308,01</b> | <b>\$ 119.792,97</b>              | <b>\$ 9.548,50</b> | <b>\$ 129.341,47</b> | <b>\$ 19.401,22</b> | <b>\$ 148.742,69</b> |

**Tabla 10**

**LA SIGUIENTE TABLA MUESTRA EL COSTO TOTAL DE NÓMINA SIN  
OUTSOURCING**

El total percepciones es de **\$ 95,485.05**

El total de obligaciones de los empleados es de **\$ 29,765.06**

Total costo de nómina es de **\$ 125,250.11**

Más gastos internos por manejo de la misma.

**Lista de raya Quincenal del 01/08/2005 al 15/08/2005**  
**TOTAL COSTO DE NOMINA**  
**SIN OUTSOURCING**

| <b>Empleado</b>      | <b>TOTAL PERCEPCIONES</b> | <b>TOTAL OBLIGACIONES</b> | <b>TOTAL COSTO DE NOMINA</b> |
|----------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Agente reservaciones | \$2,250.00                | \$703.75                  | \$2,953.75                   |
| Agente reservaciones | \$2,599.95                | \$800.73                  | \$3,400.68                   |
| Agente reservaciones | \$3,250.05                | \$989.07                  | \$4,239.12                   |
| Agente reservaciones | \$1,425.00                | \$492.12                  | \$1,917.12                   |
| Agente reservaciones | \$1,950.00                | \$622.52                  | \$2,572.52                   |
| Agente reservaciones | \$1,400.10                | \$485.92                  | \$1,886.02                   |
| Agente reservaciones | \$3,500.10                | \$1,063.00                | \$4,563.10                   |
| Agente reservaciones | \$3,500.10                | \$1,063.00                | \$4,563.10                   |
| Agente reservaciones | \$2,599.95                | \$800.73                  | \$3,400.68                   |
| Agente reservaciones | \$2,800.05                | \$856.16                  | \$3,656.21                   |
| Agente reservaciones | \$3,000.00                | \$913.92                  | \$3,913.92                   |
| Agente reservaciones | \$2,599.95                | \$800.73                  | \$3,400.68                   |
| Agente reservaciones | \$1,575.00                | \$529.37                  | \$2,104.37                   |
| Agente reservaciones | \$2,100.00                | \$662.22                  | \$2,762.22                   |
| Agente reservaciones | \$1,425.00                | \$492.12                  | \$1,917.12                   |
| Agente reservaciones | \$2,610.00                | \$803.07                  | \$3,413.07                   |
| Agente reservaciones | \$3,999.90                | \$1,210.78                | \$5,210.68                   |
| Agente reservaciones | \$2,625.00                | \$807.67                  | \$3,432.67                   |
| Agente reservaciones | \$2,625.00                | \$807.67                  | \$3,432.67                   |
| Agente reservaciones | \$2,625.00                | \$807.67                  | \$3,432.67                   |
| Agente reservaciones | \$3,499.95                | \$1,062.95                | \$4,562.90                   |
| Agente reservaciones | \$2,100.00                | \$662.22                  | \$2,762.22                   |
| Agente reservaciones | \$2,799.90                | \$856.12                  | \$3,656.02                   |
| Agente reservaciones | \$2,000.10                | \$634.96                  | \$2,635.06                   |
| Agente reservaciones | \$2,100.00                | \$662.22                  | \$2,762.22                   |
| Agente reservaciones | \$2,500.05                | \$773.04                  | \$3,273.09                   |
| Agente reservaciones | \$2,500.05                | \$773.04                  | \$3,273.09                   |
| Agente reservaciones | \$2,100.00                | \$662.22                  | \$2,762.22                   |
| Agente reservaciones | \$3,499.95                | \$1,062.95                | \$4,562.90                   |
| Agente reservaciones | \$3,500.10                | \$1,063.00                | \$4,563.10                   |
| Agente reservaciones | \$2,599.95                | \$800.73                  | \$3,400.68                   |
| Agente reservaciones | \$2,500.05                | \$773.04                  | \$3,273.09                   |
| Agente reservaciones | \$2,799.90                | \$856.12                  | \$3,656.02                   |
| Agente reservaciones | \$4,500.00                | \$1,358.65                | \$5,858.65                   |
| Agente reservaciones | \$2,100.00                | \$662.22                  | \$2,762.22                   |
| Agente reservaciones | \$1,050.00                | \$398.96                  | \$1,448.96                   |
| Agente reservaciones | \$1,749.90                | \$572.81                  | \$2,322.71                   |
| Agente reservaciones | \$1,125.00                | \$417.59                  | \$1,542.59                   |
| <b>Totales</b>       | <b>\$95,485.05</b>        | <b>\$29,765.06</b>        | <b>\$125,250.11</b>          |

**Tabla 11**

## **4.5 Fases del proceso de outsourcing de nómina de la central de reservaciones.**

### **FASE 0 INICIO DEL PROYECTO:**

Se llevó acabo por un grupo de ejecutivos y miembros del consejo de Grupo Posadas duró 4 semanas se entregó un documento estableciendo el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas. Examinaron los beneficios estratégicos.

### **FASE 1 EVALUACIÓN:**

Definieron el alcance y los límites del proyecto duró 6 semanas, participaron gerentes que no se vieran afectados por el resultado de la evaluación. Se entregó un estudio indicando proceder a la etapa de planeación.

### **FASE 2 PLANEACIÓN:**

Prepararon una lista de invitaciones breve para el concurso incluyeron a una empresas internacional y una nacional. Duró 10 semanas participaron el equipo formado durante la fase 1 mas el departamento jurídico y de recursos humanos. Eligieron a la empresa Outsourcing, S.A. DE C.V. por calidad y por costo ya que es una de las más bajas del mercado cobrando una comisión del 10% sobre el total de percepciones y la competencia cobra el 20% sobre el total de obligaciones más percepciones.

### **FASE 3 CONTRATACION:**

Se seleccionó a un contratista la empresa Outsourcing, S.A. DE C.V., tiempo de duración fue de cuatro meses. Participó el equipo de la fase de planeación y socios de la empresa contratista. Establecieron acuerdos de nivel de servicios, contratos. Siendo la duración de los contratos que se firmen de 1 año como mínimo. El servicio contratado a la empresa Outsourcing S.A. de C.V. fue manejo de nómina de la central de reservaciones ubicado en Morelia, Michoacán la

duración del contrato es de un año por cada grupo de la central de reservaciones tomado en subcontratación.

Se estableció el plan para la transferencia del servicio al contratista.

#### **FASE 4 TRANSICIÓN DEL NUEVO SERVICIO:**

Se establecieron los procedimientos para la administración de la función contratada. La empresa Outsourcing S.A. DE C.V., procedió al manejo de la nómina de los agentes de reservaciones. La transición duró 6 meses. En enero 2004 se transfirió la responsabilidad formal de las operaciones. Participó el equipo central y el director de la central de reservaciones. Recursos humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor.

Se entregó un plan de transición. Documentación de los procedimientos de administración y revisión.

Se entregó de la responsabilidad formal a la empresa Outsourcing, S.A. de C.V. La calendarización de los grupos a tomar en la central de reservaciones para el manejo de nómina con outsourcing fueron los siguientes:

| MES     | NO. DE EMPLEADOS |
|---------|------------------|
| Enero   | 28               |
| Febrero | 34               |
| Marzo   | 35               |
| Abril   | 40               |
| Mayo    | 42               |
| Agosto  | 21               |
| Octubre | 50               |

**Tabla 12**

### **FASE 5 ADMINISTRACIÓN-REVISIÓN:**

Se revisa el contrato en forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados. Plantean las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales.

Participaron representantes del contratista responsable de la entrega del servicio. Representante de la función del usuario, responsable de la administración del contrato y del proveedor. Se entregó un servicio administrado.

Anualmente se verifica la validez de la evaluación y la decisión sobre la continuación del contrato.

## RESULTADOS

- El beneficio del outsourcing de tecnologías de información ha sido la disminución del 35% del costo total de propiedad tecnológica.
- El costo total de nómina con outsourcing es de **\$148,742.69**.
- El costo total de nómina sin outsourcing es de **\$125,250.11**, mas gastos internos por manejo de nómina.
- El costo del servicio por manejo de outsourcing es de **\$ 9,548.50**
- El total de IVA por manejo de la nómina con outsourcing es de **\$ 19,401.22**
- El beneficio que recibe el trabajador utilizando outsourcing de fuerza laboral es un incremento del **0.76%**.
- El beneficio que recibe la empresa por utilizar outsourcing de fuerza laboral es una disminución del **17.03%** de sus obligaciones del IMSS.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Concluyo que existe control sobre el personal del contratista en la central de reservaciones ya que son supervisados por el Director, los subdirectores y coordinadores del Grupo Posadas.
- Se ve al outsourcing como una estrategia del personal que se puede adoptar en la industria del hotel.
- Concluyo que las actividades principales del hotel tienden a manejarse internamente aunque la mayoría de los hoteles subcontratan los centros de reservaciones.
- Concluyo que fue una buena decisión comenzar el proceso de Outsourcing de nómina en forma escalonada y en fases independientes para poder ir midiendo el impacto y corregir cualquier desviación.
- Es recomendable mantener contacto con la empresa Outsourcing, S.A. de C.V., y evaluar el funcionamiento de la central de reservaciones, comparando los resultados continuamente, para verificar si está cumpliendo con los objetivos planteados inicialmente.
- Concluyo que el verdadero ahorro para la empresa está en la concentración de la empresa en su actividad principal (venta de reservaciones). Además de que no tiene que lidiar con empleados, ni gastar en indemnizaciones y pago de la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa (PTU).

De acuerdo a la hipótesis planteada en ésta tesis concluyo que el outsourcing de nómina de la central de reservaciones a quien realmente beneficia es a la empresa y no al trabajador.

El Outsourcing de nómina se implementó porque la empresa tuvo la certeza de que iba a reducir su costo y maximizar sus beneficios. Ya que éste se da en un ambiente de cooperación entre ambas empresas, es decir, dos organizaciones con distintos objetivos y planteamientos estratégicos, se fusionaron para poder compartir un mismo ideal, la reducción de costos de nómina en la central. Ahora esa reducción de costos deberá sustituirla por la agilidad del mercado como una clave diferenciadora de las empresas del futuro.

El Grupo Posadas se tendrá que convertir en una red de recursos de outsourcing, asociaciones y alianzas con el fin de mejorar la respuesta a las demandas del mercado.

El Grupo está satisfecho con los servicios prestados por la empresa Outsourcing, S.A. de C.V por lo que en el futuro firmará nuevos acuerdos de outsourcing.

## BIBLIOGRAFIA

<sup>1</sup> [http://www.avanceeconomico.com/art\\_empresarial/art\\_empresarial126.htm](http://www.avanceeconomico.com/art_empresarial/art_empresarial126.htm)

<sup>2</sup> <http://www.chein.com/artículos/1dic-2002.htm>

<sup>3</sup> [www.lagente.com](http://www.lagente.com)

<sup>4</sup> <http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/public/adt-QGU20040920.091600/>

<sup>5</sup> [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)

<sup>6</sup> <http://www.avantel.net/~rjaguado/outsour.html>

<sup>7</sup> [www.shore.com.mx](http://www.shore.com.mx)

<sup>8</sup> [http://www.bumeran.com.mx/aplicantes/contenidos/zonas/a\\_articulos.ngmf?IDZONA=4&IDSUBZONA=2&IDART=21200&ZH=0](http://www.bumeran.com.mx/aplicantes/contenidos/zonas/a_articulos.ngmf?IDZONA=4&IDSUBZONA=2&IDART=21200&ZH=0)

<sup>9</sup> <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>

<sup>10</sup> <http://www.itn.com.mx/main.asp?page=outsourcing>

<sup>11</sup> <http://sedesur.uanarino.edu.co/~accesod/outsour.html>

<sup>12</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/contahotel.htm>

<sup>13</sup> [www.posadas.com.mx](http://www.posadas.com.mx)

<sup>14</sup> [http://www.fiestamericana.com/posadas/content/PO/oportunidades\\_inversiones\\_porqueinvertirconnosotros.html&idioma](http://www.fiestamericana.com/posadas/content/PO/oportunidades_inversiones_porqueinvertirconnosotros.html&idioma)

<sup>15</sup> [http://www.mundoejecutivo.com.mx/sitemexico/index.php?option=com\\_content&task=view&id=137&Itemid=65](http://www.mundoejecutivo.com.mx/sitemexico/index.php?option=com_content&task=view&id=137&Itemid=65)

[www.lagente.com](http://www.lagente.com)

<http://www.issdemexico.com/negocio/outsourcing.htm>

[http://www.risc.com.mx/pag\\_html/outsourcing.htm](http://www.risc.com.mx/pag_html/outsourcing.htm)

<http://www.icreativa.com.mx/outsourcing.htm>

<http://www.megadirect.com.mx/spanish/Outsourcing.htm>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.amedirh.com.mx/apartados/articulos/art030304/outsourcing.htm>

<http://www.bankoi.com/Spain/Contenid/articulos/23022004.htm>

[http://mx.geocities.com/tecmadero1/Apendice\\_B.htm](http://mx.geocities.com/tecmadero1/Apendice_B.htm)  
<http://www.jornada.unam.mx/2003/jun03/030611/049n1soc.php>  
<http://www.jornada.unam.mx/2002/ene02/020115/025n1eco.html>  
<http://www.outsourcing-crm.com/loyalty.html>  
<http://www.oma.com.mx/servcorpoutsourcing.html>  
[http://www.gedas.es/press/releases\\_2001/release2001\\_AC.asp](http://www.gedas.es/press/releases_2001/release2001_AC.asp)  
[http://www.law-now.com/media/pdfs/en/nonsecured/Outsourcing\\_Hotels.pdf](http://www.law-now.com/media/pdfs/en/nonsecured/Outsourcing_Hotels.pdf)  
[http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/Apuntes/CastillaRoberto\\_AdmonX.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/Apuntes/CastillaRoberto_AdmonX.htm)  
[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m3072/is\\_8\\_219/ai\\_n6070245](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m3072/is_8_219/ai_n6070245)  
<http://www.qualita.com.mx/site/CasosdeExito/CasExitPosadas.html>  
[www.mercury.com.mx/pdf/success/SS-1360-0205-grupo-posadas.pdf](http://www.mercury.com.mx/pdf/success/SS-1360-0205-grupo-posadas.pdf)  
[www.oracle.com/global/In-es/customers/grupo%20posadas\\_mx.pdf](http://www.oracle.com/global/In-es/customers/grupo%20posadas_mx.pdf) –  
[http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/pomeda/docs/outsourcing\\_theoretical.doc](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/pomeda/docs/outsourcing_theoretical.doc)  
[http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua\\_5624\\_2004.pdf](http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5624_2004.pdf)  
<http://www.shore.com.mx>  
[http://www.gedas.es/press/releases\\_2001/release2001\\_AC.asp](http://www.gedas.es/press/releases_2001/release2001_AC.asp)  
<http://www.dynaware.com.mx/Dynaflash/DF%20Outsourcing%201.htm>  
<http://www.sectur.gob.mx>  
[www.hotelrooms.com/Brand\\_Grupo\\_Posadas.htm](http://www.hotelrooms.com/Brand_Grupo_Posadas.htm) - 33k  
<http://www.publicasonline.com/rrpp/noticia1365.php>  
<http://alumnos.itam.mx>  
[www.pelicansystem.com](http://www.pelicansystem.com)  
<http://www.hotelresource.com/article15962.html>  
[www.findarticles.com](http://www.findarticles.com): Keys to developing an effective outsourcing strategy  
[www.mercury.com](http://www.mercury.com)  
<http://www.channelplanet.com/index.php?idcategoria=14807>  
[www.espaciopyme.com/monograficos/Outsourcing\\_Telemarketing.pdf](http://www.espaciopyme.com/monograficos/Outsourcing_Telemarketing.pdf)

<http://www.outsourcing-faq.com/html>

<http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/public/adt-QGU20040920.091600/>  
Outsourcing in the Hotel Industry. A Management Accounting Peerpective  
Lamminmaki, Dawne. Griffith University. 2003

Rothery, Brian y Ian Robertson, "OUTSOURCING". La subcontratación. Editorial  
Limusa, 2da edición, 1997.

Estudio de Campo

## ANEXOS

### Nº 1 Cálculo de nómina con outsourcing

Lista de raya Quincenal del 01/08/2005 al 15/08/2005

CON OUTSOURCING

TOTAL PERCEPCIONES TRABAJADOR

| Empleado             | Sueldo             | Premio Puntualidad | Premio Asistencia | TOTAL PERCEPCIONES |
|----------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Agente reservaciones | \$1,875.00         | \$187.50           | \$187.50          | \$2,250.00         |
| Agente reservaciones | \$2,166.60         | \$216.66           | \$216.66          | \$2,599.92         |
| Agente reservaciones | \$2,708.40         | \$270.84           | \$270.84          | \$3,250.08         |
| Agente reservaciones | \$1,187.55         | \$118.76           | \$118.76          | \$1,425.06         |
| Agente reservaciones | \$1,624.95         | \$162.50           | \$162.50          | \$1,949.94         |
| Agente reservaciones | \$1,166.70         | \$116.67           | \$116.67          | \$1,400.04         |
| Agente reservaciones | \$2,916.75         | \$291.68           | \$291.68          | \$3,500.10         |
| Agente reservaciones | \$2,916.75         | \$291.68           | \$291.68          | \$3,500.10         |
| Agente reservaciones | \$2,166.60         | \$216.66           | \$216.66          | \$2,599.92         |
| Agente reservaciones | \$2,333.40         | \$233.34           | \$233.34          | \$2,800.08         |
| Agente reservaciones | \$2,500.05         | \$250.01           | \$250.01          | \$3,000.06         |
| Agente reservaciones | \$2,166.60         | \$216.66           | \$216.66          | \$2,599.92         |
| Agente reservaciones | \$1,312.50         | \$131.25           | \$131.25          | \$1,575.00         |
| Agente reservaciones | \$1,750.05         | \$175.01           | \$175.01          | \$2,100.06         |
| Agente reservaciones | \$1,187.55         | \$118.76           | \$118.76          | \$1,425.06         |
| Agente reservaciones | \$2,175.00         | \$217.50           | \$217.50          | \$2,610.00         |
| Agente reservaciones | \$3,333.30         | \$333.33           | \$333.33          | \$3,999.96         |
| Agente reservaciones | \$2,187.45         | \$218.75           | \$218.75          | \$2,624.94         |
| Agente reservaciones | \$2,187.45         | \$218.75           | \$218.75          | \$2,624.94         |
| Agente reservaciones | \$2,187.45         | \$218.75           | \$218.75          | \$2,624.94         |
| Agente reservaciones | \$2,916.60         | \$291.66           | \$291.66          | \$3,499.92         |
| Agente reservaciones | \$1,749.90         | \$174.99           | \$174.99          | \$2,099.88         |
| Agente reservaciones | \$2,333.25         | \$233.33           | \$233.33          | \$2,799.90         |
| Agente reservaciones | \$1,666.80         | \$166.68           | \$166.68          | \$2,000.16         |
| Agente reservaciones | \$1,750.20         | \$175.02           | \$175.02          | \$2,100.24         |
| Agente reservaciones | \$2,083.35         | \$208.34           | \$208.34          | \$2,500.02         |
| Agente reservaciones | \$2,083.35         | \$208.34           | \$208.34          | \$2,500.02         |
| Agente reservaciones | \$1,749.90         | \$174.99           | \$174.99          | \$2,099.88         |
| Agente reservaciones | \$2,916.60         | \$291.66           | \$291.66          | \$3,499.92         |
| Agente reservaciones | \$2,916.75         | \$291.68           | \$291.68          | \$3,500.10         |
| Agente reservaciones | \$2,166.60         | \$216.66           | \$216.66          | \$2,599.92         |
| Agente reservaciones | \$2,083.35         | \$208.34           | \$208.34          | \$2,500.02         |
| Agente reservaciones | \$2,333.25         | \$233.33           | \$233.33          | \$2,799.90         |
| Agente reservaciones | \$3,750.00         | \$375.00           | \$375.00          | \$4,500.00         |
| Agente reservaciones | \$1,749.90         | \$174.99           | \$174.99          | \$2,099.88         |
| Agente reservaciones | \$875.10           | \$87.51            | \$87.51           | \$1,050.12         |
| Agente reservaciones | \$1,458.30         | \$145.83           | \$145.83          | \$1,749.96         |
| Agente reservaciones | \$937.50           | \$93.75            | \$93.75           | \$1,125.00         |
| <b>Total</b>         | <b>\$79,570.80</b> | <b>\$7,957.08</b>  | <b>\$7,957.08</b> | <b>\$95,484.96</b> |

**Lista de raya Quincenal del 01/08/2005 al 15/08/2005**  
**CALCULO IMSS TRABAJADOR**  
**CON OUTSOURCING**

| <b>Empleado</b>      | <b>I.M.S.S.</b>   | <b>Ret. Inv. Y<br/>Vida</b> | <b>Ret.<br/>Cesantia</b> | <b>Ret. Enf. y<br/>Mat. obrero</b> |
|----------------------|-------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| Agente reservaciones | \$46,55           | \$12,25                     | \$22,05                  | \$12,25                            |
| Agente reservaciones | \$55,18           | \$14,15                     | \$25,48                  | \$15,55                            |
| Agente reservaciones | \$75,03           | \$17,96                     | \$32,34                  | \$24,73                            |
| Agente reservaciones | \$29,48           | \$7,76                      | \$13,96                  | \$7,76                             |
| Agente reservaciones | \$40,35           | \$10,62                     | \$19,11                  | \$10,62                            |
| Agente reservaciones | \$28,96           | \$7,62                      | \$13,72                  | \$7,62                             |
| Agente reservaciones | \$85,05           | \$19,89                     | \$35,80                  | \$29,36                            |
| Agente reservaciones | \$85,05           | \$19,89                     | \$35,80                  | \$29,36                            |
| Agente reservaciones | \$55,18           | \$14,15                     | \$25,48                  | \$15,55                            |
| Agente reservaciones | \$60,85           | \$15,24                     | \$27,44                  | \$18,17                            |
| Agente reservaciones | \$66,93           | \$16,41                     | \$29,54                  | \$20,98                            |
| Agente reservaciones | \$55,18           | \$14,15                     | \$25,48                  | \$15,55                            |
| Agente reservaciones | \$32,57           | \$8,57                      | \$15,43                  | \$8,57                             |
| Agente reservaciones | \$43,44           | \$11,43                     | \$20,58                  | \$11,43                            |
| Agente reservaciones | \$29,48           | \$7,76                      | \$13,96                  | \$7,76                             |
| Agente reservaciones | \$55,46           | \$14,21                     | \$25,57                  | \$15,68                            |
| Agente reservaciones | \$98,69           | \$22,51                     | \$40,51                  | \$35,67                            |
| Agente reservaciones | \$55,89           | \$14,29                     | \$25,72                  | \$15,88                            |
| Agente reservaciones | \$55,89           | \$14,29                     | \$25,72                  | \$15,88                            |
| Agente reservaciones | \$55,89           | \$14,29                     | \$25,72                  | \$15,88                            |
| Agente reservaciones | \$85,04           | \$19,89                     | \$35,80                  | \$29,35                            |
| Agente reservaciones | \$43,44           | \$11,43                     | \$20,58                  | \$11,43                            |
| Agente reservaciones | \$60,85           | \$15,24                     | \$27,44                  | \$18,17                            |
| Agente reservaciones | \$41,38           | \$10,89                     | \$19,60                  | \$10,89                            |
| Agente reservaciones | \$43,44           | \$11,43                     | \$20,58                  | \$11,43                            |
| Agente reservaciones | \$52,35           | \$13,61                     | \$24,50                  | \$14,24                            |
| Agente reservaciones | \$52,35           | \$13,61                     | \$24,50                  | \$14,24                            |
| Agente reservaciones | \$43,44           | \$11,43                     | \$20,58                  | \$11,43                            |
| Agente reservaciones | \$85,04           | \$19,89                     | \$35,80                  | \$29,35                            |
| Agente reservaciones | \$82,91           | \$19,48                     | \$35,06                  | \$28,37                            |
| Agente reservaciones | \$55,18           | \$14,15                     | \$25,48                  | \$15,55                            |
| Agente reservaciones | \$52,35           | \$13,61                     | \$24,50                  | \$14,24                            |
| Agente reservaciones | \$60,85           | \$15,24                     | \$27,44                  | \$18,17                            |
| Agente reservaciones | \$114,47          | \$25,54                     | \$45,97                  | \$42,96                            |
| Agente reservaciones | \$43,44           | \$11,43                     | \$20,58                  | \$11,43                            |
| Agente reservaciones | \$21,73           | \$5,72                      | \$10,29                  | \$5,72                             |
| Agente reservaciones | \$36,21           | \$9,53                      | \$17,15                  | \$9,53                             |
| Agente reservaciones | \$23,26           | \$6,12                      | \$11,02                  | \$6,12                             |
| <b>Total General</b> | <b>\$2.108,83</b> | <b>\$525,68</b>             | <b>\$946,28</b>          | <b>\$636,87</b>                    |

**Lista de raya Quincenal del 01/08/2005 al 15/08/2005**  
**TOTAL DEDUCCIONES TRABAJADOR**  
**CON OUTSOURCING**

| Empleado     | I.M.S.S.          | I.S.P.T. (sp)     | CAS acreditado      | ISPT antes de CAS | Crédito al salario (sp) | TOTAL DEDUCCIONES |
|--------------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|
| A. R.        | \$46,55           | \$0,00            | (\$141,92)          | \$126,87          | (\$15,05)               | \$31,50           |
| A. R.        | \$55,18           | \$54,24           | (\$128,71)          | \$182,95          | \$0,00                  | \$109,42          |
| A. R.        | \$75,03           | \$174,01          | (\$77,67)           | \$251,68          | \$0,00                  | \$249,04          |
| A. R.        | \$29,48           | \$0,00            | (\$177,63)          | \$78,15           | (\$99,48)               | (\$70,00)         |
| A. R.        | \$40,35           | \$0,00            | (\$154,75)          | \$115,12          | (\$39,63)               | \$0,72            |
| A. R.        | \$28,96           | \$0,00            | (\$177,63)          | \$76,62           | (\$101,01)              | (\$72,05)         |
| A. R.        | \$85,05           | \$212,37          | (\$77,67)           | \$290,04          | \$0,00                  | \$297,42          |
| A. R.        | \$85,05           | \$212,37          | (\$77,67)           | \$290,04          | \$0,00                  | \$297,42          |
| A. R.        | \$55,18           | \$54,24           | (\$128,71)          | \$182,95          | \$0,00                  | \$109,42          |
| A. R.        | \$60,85           | \$93,07           | (\$110,76)          | \$203,83          | \$0,00                  | \$153,92          |
| A. R.        | \$66,93           | \$113,94          | (\$110,76)          | \$224,70          | \$0,00                  | \$180,87          |
| A. R.        | \$55,18           | \$54,24           | (\$128,71)          | \$182,95          | \$0,00                  | \$109,42          |
| A. R.        | \$32,57           | \$0,00            | (\$167,08)          | \$87,36           | (\$79,72)               | (\$47,15)         |
| A. R.        | \$43,44           | \$0,00            | (\$141,92)          | \$130,79          | (\$11,13)               | \$32,31           |
| A. R.        | \$29,48           | \$0,00            | (\$177,63)          | \$78,15           | (\$99,48)               | (\$70,00)         |
| A. R.        | \$55,46           | \$55,29           | (\$128,71)          | \$184,00          | \$0,00                  | \$110,75          |
| A. R.        | \$98,69           | \$299,47          | (\$77,67)           | \$377,14          | \$0,00                  | \$398,16          |
| A. R.        | \$55,89           | \$56,85           | (\$128,71)          | \$185,56          | \$0,00                  | \$112,74          |
| A. R.        | \$55,89           | \$56,85           | (\$128,71)          | \$185,56          | \$0,00                  | \$112,74          |
| A. R.        | \$55,89           | \$56,85           | (\$128,71)          | \$185,56          | \$0,00                  | \$112,74          |
| A. R.        | \$85,04           | \$212,34          | (\$77,67)           | \$290,01          | \$0,00                  | \$297,38          |
| A. R.        | \$43,44           | \$0,00            | (\$141,92)          | \$130,77          | (\$11,15)               | \$32,29           |
| A. R.        | \$60,85           | \$93,06           | (\$110,76)          | \$203,81          | (\$0,01)                | \$153,90          |
| A. R.        | \$41,38           | \$0,00            | (\$154,75)          | \$120,36          | (\$34,39)               | \$6,99            |
| A. R.        | \$43,44           | \$0,00            | (\$141,92)          | \$130,81          | (\$11,11)               | \$32,33           |
| A. R.        | \$52,35           | \$43,81           | (\$128,71)          | \$172,52          | \$0,00                  | \$96,16           |
| A. R.        | \$52,35           | \$43,81           | (\$128,71)          | \$172,52          | \$0,00                  | \$96,16           |
| A. R.        | \$43,44           | \$0,00            | (\$141,92)          | \$130,77          | (\$11,15)               | \$32,29           |
| A. R.        | \$85,04           | \$212,34          | (\$77,67)           | \$290,01          | \$0,00                  | \$297,38          |
| A. R.        | \$82,91           | \$212,37          | (\$77,67)           | \$290,04          | \$0,00                  | \$295,28          |
| A. R.        | \$55,18           | \$54,24           | (\$128,71)          | \$182,95          | \$0,00                  | \$109,42          |
| A. R.        | \$52,35           | \$43,81           | (\$128,71)          | \$172,52          | \$0,00                  | \$96,16           |
| A. R.        | \$60,85           | \$93,06           | (\$110,76)          | \$203,81          | (\$0,01)                | \$153,90          |
| A. R.        | \$114,47          | \$397,73          | (\$77,67)           | \$475,40          | \$0,00                  | \$512,20          |
| A. R.        | \$43,44           | \$0,00            | (\$141,92)          | \$130,77          | (\$11,15)               | \$32,29           |
| A. R.        | \$21,73           | \$0,00            | (\$177,73)          | \$55,14           | (\$122,59)              | (\$100,86)        |
| A. R.        | \$36,21           | \$0,00            | (\$167,08)          | \$98,10           | (\$68,98)               | (\$32,77)         |
| A. R.        | \$23,26           | \$0,00            | (\$177,73)          | \$59,74           | (\$117,99)              | (\$94,73)         |
| <b>Total</b> | <b>\$2.108,83</b> | <b>\$2.900,36</b> | <b>(\$4.863,74)</b> | <b>\$6.930,07</b> | <b>(\$834,03)</b>       | <b>\$4.175,16</b> |

**Lista de raya Quincenal del 01/08/2005 al 15/08/2005**

**TOTAL IMSS EMPRESA  
CON OUTSOURCING**

| <b>Empleado</b>      | <b>I.M.S.S.<br/>empresa</b> | <b>Guarderia<br/>I.M.S.S.</b> | <b>Invalidez y<br/>Vida</b> | <b>Cesantia y<br/>Vejez</b> | <b>Enf. y Mat.<br/>Patron</b> |
|----------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Agente reservaciones | \$259,84                    | \$19,60                       | \$34,30                     | \$61,73                     | \$163,81                      |
| Agente reservaciones | \$284,18                    | \$22,65                       | \$39,63                     | \$71,33                     | \$173,22                      |
| Agente reservaciones | \$340,41                    | \$28,74                       | \$50,30                     | \$90,54                     | \$199,57                      |
| Agente reservaciones | \$212,06                    | \$12,41                       | \$21,72                     | \$39,10                     | \$151,24                      |
| Agente reservaciones | \$242,46                    | \$16,98                       | \$29,72                     | \$53,50                     | \$159,24                      |
| Agente reservaciones | \$210,61                    | \$12,19                       | \$21,34                     | \$38,41                     | \$150,86                      |
| Agente reservaciones | \$368,79                    | \$31,82                       | \$55,69                     | \$100,24                    | \$212,86                      |
| Agente reservaciones | \$368,79                    | \$31,82                       | \$55,69                     | \$100,24                    | \$212,86                      |
| Agente reservaciones | \$284,18                    | \$22,65                       | \$39,63                     | \$71,33                     | \$173,22                      |
| Agente reservaciones | \$300,25                    | \$24,39                       | \$42,68                     | \$76,82                     | \$180,75                      |
| Agente reservaciones | \$317,48                    | \$26,26                       | \$45,95                     | \$82,71                     | \$188,82                      |
| Agente reservaciones | \$284,18                    | \$22,65                       | \$39,63                     | \$71,33                     | \$173,22                      |
| Agente reservaciones | \$220,75                    | \$13,72                       | \$24,01                     | \$43,21                     | \$153,53                      |
| Agente reservaciones | \$251,16                    | \$18,29                       | \$32,01                     | \$57,62                     | \$161,53                      |
| Agente reservaciones | \$212,06                    | \$12,41                       | \$21,72                     | \$39,10                     | \$151,24                      |
| Agente reservaciones | \$284,99                    | \$22,73                       | \$39,78                     | \$71,61                     | \$173,60                      |
| Agente reservaciones | \$407,43                    | \$36,01                       | \$63,02                     | \$113,44                    | \$230,97                      |
| Agente reservaciones | \$286,19                    | \$22,86                       | \$40,01                     | \$72,02                     | \$174,16                      |
| Agente reservaciones | \$286,19                    | \$22,86                       | \$40,01                     | \$72,02                     | \$174,16                      |
| Agente reservaciones | \$286,19                    | \$22,86                       | \$40,01                     | \$72,02                     | \$174,16                      |
| Agente reservaciones | \$368,76                    | \$31,82                       | \$55,68                     | \$100,23                    | \$212,85                      |
| Agente reservaciones | \$251,15                    | \$18,29                       | \$32,01                     | \$57,61                     | \$161,53                      |
| Agente reservaciones | \$300,25                    | \$24,39                       | \$42,68                     | \$76,82                     | \$180,75                      |
| Agente reservaciones | \$245,38                    | \$17,42                       | \$30,49                     | \$54,88                     | \$160,01                      |
| Agente reservaciones | \$251,16                    | \$18,29                       | \$32,01                     | \$57,62                     | \$161,53                      |
| Agente reservaciones | \$276,16                    | \$21,78                       | \$38,11                     | \$68,59                     | \$169,46                      |
| Agente reservaciones | \$276,16                    | \$21,78                       | \$38,11                     | \$68,59                     | \$169,46                      |
| Agente reservaciones | \$251,15                    | \$18,29                       | \$32,01                     | \$57,61                     | \$161,53                      |
| Agente reservaciones | \$368,76                    | \$31,82                       | \$55,68                     | \$100,23                    | \$212,85                      |
| Agente reservaciones | \$362,76                    | \$31,17                       | \$54,54                     | \$98,18                     | \$210,04                      |
| Agente reservaciones | \$284,18                    | \$22,65                       | \$39,63                     | \$71,33                     | \$173,22                      |
| Agente reservaciones | \$276,16                    | \$21,78                       | \$38,11                     | \$68,59                     | \$169,46                      |
| Agente reservaciones | \$300,25                    | \$24,39                       | \$42,68                     | \$76,82                     | \$180,75                      |
| Agente reservaciones | \$452,12                    | \$40,86                       | \$71,50                     | \$128,71                    | \$251,91                      |
| Agente reservaciones | \$251,15                    | \$18,29                       | \$32,01                     | \$57,61                     | \$161,53                      |
| Agente reservaciones | \$190,35                    | \$9,15                        | \$16,01                     | \$28,81                     | \$145,53                      |
| Agente reservaciones | \$230,87                    | \$15,24                       | \$26,67                     | \$48,01                     | \$156,19                      |
| Agente reservaciones | \$194,69                    | \$9,80                        | \$17,15                     | \$30,87                     | \$146,67                      |
| <b>TOTAL</b>         | <b>\$10.839,65</b>          | <b>\$841,11</b>               | <b>\$1.471,93</b>           | <b>\$2.649,43</b>           | <b>\$6.718,29</b>             |

Lista de raya Quincenal del 01/08/2005 al 15/08/2005  
TOTAL OBLIGACIONES EMPRESA CON OUTSOURCING

| Empleado        | 2% Fondo retiro SAR | 2% Imp. estatal   | Riesgo de trabajo | I.M.S.S. empresa  | Infonavit empresa | Guardería I.M.S.S. | Prov. Aguinaldo   | Prov. prima vacac. | TOTAL OBLIGACIONES |
|-----------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| A. R.           | \$39.20             | \$41.25           | \$10.65           | \$259.84          | \$97.99           | \$19.60            | \$93.75           | \$9.38             | \$571.66           |
| A. R.           | \$45.29             | \$52.00           | \$12.31           | \$284.18          | \$113.23          | \$22.65            | \$108.33          | \$10.83            | \$648.82           |
| A. R.           | \$57.49             | \$65.00           | \$15.62           | \$340.41          | \$143.72          | \$28.74            | \$135.42          | \$13.54            | \$799.94           |
| A. R.           | \$24.82             | \$28.50           | \$6.75            | \$212.06          | \$62.06           | \$12.41            | \$59.38           | \$5.94             | \$411.92           |
| A. R.           | \$33.97             | \$39.00           | \$9.23            | \$242.46          | \$84.92           | \$16.98            | \$81.25           | \$8.12             | \$515.93           |
| A. R.           | \$24.39             | \$28.00           | \$6.63            | \$210.61          | \$60.97           | \$12.19            | \$58.34           | \$5.83             | \$406.96           |
| A. R.           | \$63.64             | \$70.00           | \$17.30           | \$368.79          | \$159.10          | \$31.82            | \$145.84          | \$14.58            | \$871.07           |
| A. R.           | \$63.64             | \$70.00           | \$17.30           | \$368.79          | \$159.10          | \$31.82            | \$145.84          | \$14.58            | \$871.07           |
| A. R.           | \$45.29             | \$52.00           | \$12.31           | \$284.18          | \$113.23          | \$22.65            | \$108.33          | \$10.83            | \$648.82           |
| A. R.           | \$48.78             | \$56.00           | \$13.26           | \$300.25          | \$121.94          | \$24.39            | \$116.67          | \$11.67            | \$692.96           |
| A. R.           | \$52.51             | \$60.00           | \$14.27           | \$317.48          | \$131.28          | \$26.26            | \$125.00          | \$12.50            | \$739.30           |
| A. R.           | \$45.29             | \$52.00           | \$12.31           | \$284.18          | \$113.23          | \$22.65            | \$108.33          | \$10.83            | \$648.82           |
| A. R.           | \$27.44             | \$31.50           | \$7.46            | \$220.75          | \$68.59           | \$13.72            | \$65.63           | \$6.56             | \$441.65           |
| A. R.           | \$36.58             | \$42.00           | \$9.94            | \$251.16          | \$91.46           | \$18.29            | \$87.50           | \$8.75             | \$545.68           |
| A. R.           | \$24.82             | \$28.50           | \$6.75            | \$212.06          | \$62.06           | \$12.41            | \$59.38           | \$5.94             | \$411.92           |
| A. R.           | \$45.47             | \$52.20           | \$12.36           | \$284.99          | \$113.67          | \$22.73            | \$108.75          | \$10.88            | \$651.05           |
| A. R.           | \$72.02             | \$80.00           | \$19.57           | \$407.43          | \$180.06          | \$36.01            | \$166.66          | \$16.67            | \$978.42           |
| A. R.           | \$45.73             | \$52.50           | \$12.43           | \$286.19          | \$114.32          | \$22.86            | \$109.37          | \$10.94            | \$654.34           |
| A. R.           | \$45.73             | \$52.50           | \$12.43           | \$286.19          | \$114.32          | \$22.86            | \$109.37          | \$10.94            | \$654.34           |
| A. R.           | \$45.73             | \$52.50           | \$12.43           | \$286.19          | \$114.32          | \$22.86            | \$109.37          | \$10.94            | \$654.34           |
| A. R.           | \$63.64             | \$70.00           | \$17.30           | \$368.76          | \$159.10          | \$31.82            | \$145.83          | \$14.58            | \$871.03           |
| A. R.           | \$36.58             | \$42.00           | \$9.94            | \$251.15          | \$91.45           | \$18.29            | \$87.49           | \$8.75             | \$545.65           |
| A. R.           | \$48.77             | \$56.00           | \$13.26           | \$300.25          | \$121.94          | \$24.39            | \$116.66          | \$11.67            | \$692.94           |
| A. R.           | \$34.84             | \$40.00           | \$9.47            | \$245.38          | \$87.11           | \$17.42            | \$83.34           | \$8.33             | \$525.89           |
| A. R.           | \$36.59             | \$42.00           | \$9.94            | \$251.16          | \$91.47           | \$18.29            | \$87.51           | \$8.75             | \$545.71           |
| A. R.           | \$43.55             | \$50.00           | \$11.84           | \$276.16          | \$108.88          | \$21.78            | \$104.17          | \$10.42            | \$626.80           |
| A. R.           | \$43.55             | \$50.00           | \$11.84           | \$276.16          | \$108.88          | \$21.78            | \$104.17          | \$10.42            | \$626.80           |
| <b>Subtotal</b> | <b>\$1,195.35</b>   | <b>\$1,355.45</b> | <b>\$324.90</b>   | <b>\$7,677.21</b> | <b>\$2,988.40</b> | <b>\$597.67</b>    | <b>\$2,831.68</b> | <b>\$283.17</b>    | <b>\$17,253.83</b> |

Lista de raya Quincenal del 01/08/2005 al 15/08/2005  
**TOTAL OBLIGACIONES EMPRESA CON OUTSOURCING**

| Empleado                   | 2% Fondo retiro SAR | 2% Imp. estatal   | Riesgo de trabajo | I.M.S.S. empresa   | Infonavit empresa | Guarderia I.M.S.S. | Prov. Aguinaldo   | Prov. prima vacac. | TOTAL OBLIGACIONES |
|----------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Subtotal tabla ant.</b> | <b>\$1,195.35</b>   | <b>\$1,355.45</b> | <b>\$324.90</b>   | <b>\$7,677.21</b>  | <b>\$2,988.40</b> | <b>\$597.67</b>    | <b>\$2,831.68</b> | <b>\$283.17</b>    | <b>\$17,253.83</b> |
| A. R.                      | \$36.58             | \$42.00           | \$9.94            | \$251.15           | \$91.45           | \$18.29            | \$87.49           | \$8.75             | \$545.65           |
| A. R.                      | \$63.64             | \$70.00           | \$17.30           | \$368.76           | \$159.10          | \$31.82            | \$145.83          | \$14.58            | \$871.03           |
| A. R.                      | \$62.33             | \$70.00           | \$16.94           | \$362.76           | \$155.83          | \$31.17            | \$145.84          | \$14.58            | \$859.45           |
| A. R.                      | \$45.29             | \$52.00           | \$12.31           | \$284.18           | \$113.23          | \$22.65            | \$108.33          | \$10.83            | \$648.82           |
| A. R.                      | \$43.55             | \$50.00           | \$11.84           | \$276.16           | \$108.88          | \$21.78            | \$104.17          | \$10.42            | \$626.80           |
| A. R.                      | \$48.77             | \$56.00           | \$13.26           | \$300.25           | \$121.94          | \$24.39            | \$116.66          | \$11.67            | \$692.94           |
| A. R.                      | \$81.72             | \$90.00           | \$22.21           | \$452.12           | \$204.30          | \$40.86            | \$187.50          | \$18.75            | \$1,097.46         |
| A. R.                      | \$36.58             | \$42.00           | \$9.94            | \$251.15           | \$91.45           | \$18.29            | \$87.49           | \$8.75             | \$545.65           |
| A. R.                      | \$18.29             | \$21.00           | \$4.97            | \$190.35           | \$45.73           | \$9.15             | \$43.75           | \$4.38             | \$337.62           |
| A. R.                      | \$30.48             | \$35.00           | \$8.28            | \$230.87           | \$76.21           | \$15.24            | \$72.91           | \$7.29             | \$476.28           |
| A. R.                      | \$19.60             | \$22.50           | \$5.33            | \$194.69           | \$48.99           | \$9.80             | \$46.88           | \$4.69             | \$352.48           |
| <b>Total</b>               | <b>\$1,682.18</b>   | <b>\$1,905.95</b> | <b>\$457.22</b>   | <b>\$10,839.65</b> | <b>\$4,205.51</b> | <b>\$841.11</b>    | <b>\$3,978.53</b> | <b>\$397.86</b>    | <b>\$24,308.01</b> |

## Nº 2 Cálculo de nómina sin outsourcing

Lista de raya Quincenal del 01/08/2005 al 15/08/2005

### TOTAL PERCEPCIONES TRABAJADOR SIN OUTSOURCING

| Empleado             | Sueldo             | TOTAL PERCEPCIONES |
|----------------------|--------------------|--------------------|
| Agente reservaciones | \$2,250.00         | \$2,250.00         |
| Agente reservaciones | \$2,599.95         | \$2,599.95         |
| Agente reservaciones | \$3,250.05         | \$3,250.05         |
| Agente reservaciones | \$1,425.00         | \$1,425.00         |
| Agente reservaciones | \$1,950.00         | \$1,950.00         |
| Agente reservaciones | \$1,400.10         | \$1,400.10         |
| Agente reservaciones | \$3,500.10         | \$3,500.10         |
| Agente reservaciones | \$3,500.10         | \$3,500.10         |
| Agente reservaciones | \$2,599.95         | \$2,599.95         |
| Agente reservaciones | \$2,800.05         | \$2,800.05         |
| Agente reservaciones | \$3,000.00         | \$3,000.00         |
| Agente reservaciones | \$2,599.95         | \$2,599.95         |
| Agente reservaciones | \$1,575.00         | \$1,575.00         |
| Agente reservaciones | \$2,100.00         | \$2,100.00         |
| Agente reservaciones | \$1,425.00         | \$1,425.00         |
| Agente reservaciones | \$2,610.00         | \$2,610.00         |
| Agente reservaciones | \$3,999.90         | \$3,999.90         |
| Agente reservaciones | \$2,625.00         | \$2,625.00         |
| Agente reservaciones | \$2,625.00         | \$2,625.00         |
| Agente reservaciones | \$2,625.00         | \$2,625.00         |
| Agente reservaciones | \$3,499.95         | \$3,499.95         |
| Agente reservaciones | \$2,100.00         | \$2,100.00         |
| Agente reservaciones | \$2,799.90         | \$2,799.90         |
| Agente reservaciones | \$2,000.10         | \$2,000.10         |
| Agente reservaciones | \$2,100.00         | \$2,100.00         |
| Agente reservaciones | \$2,500.05         | \$2,500.05         |
| Agente reservaciones | \$2,500.05         | \$2,500.05         |
| Agente reservaciones | \$2,100.00         | \$2,100.00         |
| Agente reservaciones | \$3,499.95         | \$3,499.95         |
| Agente reservaciones | \$3,500.10         | \$3,500.10         |
| Agente reservaciones | \$2,599.95         | \$2,599.95         |
| Agente reservaciones | \$2,500.05         | \$2,500.05         |
| Agente reservaciones | \$2,799.90         | \$2,799.90         |
| Agente reservaciones | \$4,500.00         | \$4,500.00         |
| Agente reservaciones | \$2,100.00         | \$2,100.00         |
| Agente reservaciones | \$1,050.00         | \$1,050.00         |
| Agente reservaciones | \$1,749.90         | \$1,749.90         |
| Agente reservaciones | \$1,125.00         | \$1,125.00         |
| <b>Totales</b>       | <b>\$95,485.05</b> | <b>\$95,485.05</b> |

**Lista de raya Quincenal del 01/08/2005 al 15/08/2005**

**IMSS trabajador  
SIN OUTSOURCING**

| <b>Empleado</b>      | <b>I.M.S.S.</b>   | <b>Ret. Inv. Y<br/>Vida</b> | <b>Ret.<br/>Cesantia</b> | <b>Ret. Enf. y<br/>Mat. obrero</b> |
|----------------------|-------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| Agente reservaciones | \$61,88           | \$15,68                     | \$28,22                  | \$17,98                            |
| Agente reservaciones | \$74,59           | \$18,12                     | \$32,61                  | \$23,86                            |
| Agente reservaciones | \$99,69           | \$22,94                     | \$41,29                  | \$35,46                            |
| Agente reservaciones | \$37,73           | \$9,93                      | \$17,87                  | \$9,93                             |
| Agente reservaciones | \$51,64           | \$13,59                     | \$24,46                  | \$13,59                            |
| Agente reservaciones | \$37,08           | \$9,76                      | \$17,56                  | \$9,76                             |
| Agente reservaciones | \$109,61          | \$24,84                     | \$44,72                  | \$40,05                            |
| Agente reservaciones | \$109,61          | \$24,84                     | \$44,72                  | \$40,05                            |
| Agente reservaciones | \$74,59           | \$18,12                     | \$32,61                  | \$23,86                            |
| Agente reservaciones | \$81,84           | \$19,51                     | \$35,12                  | \$27,21                            |
| Agente reservaciones | \$89,54           | \$20,99                     | \$37,78                  | \$30,77                            |
| Agente reservaciones | \$74,59           | \$18,12                     | \$32,61                  | \$23,86                            |
| Agente reservaciones | \$41,69           | \$10,97                     | \$19,75                  | \$10,97                            |
| Agente reservaciones | \$56,44           | \$14,63                     | \$26,34                  | \$15,47                            |
| Agente reservaciones | \$37,73           | \$9,93                      | \$17,87                  | \$9,93                             |
| Agente reservaciones | \$74,95           | \$18,19                     | \$32,74                  | \$24,02                            |
| Agente reservaciones | \$129,46          | \$28,65                     | \$51,58                  | \$49,23                            |
| Agente reservaciones | \$75,49           | \$18,29                     | \$32,92                  | \$24,28                            |
| Agente reservaciones | \$75,49           | \$18,29                     | \$32,92                  | \$24,28                            |
| Agente reservaciones | \$75,49           | \$18,29                     | \$32,92                  | \$24,28                            |
| Agente reservaciones | \$109,60          | \$24,84                     | \$44,71                  | \$40,05                            |
| Agente reservaciones | \$56,44           | \$14,63                     | \$26,34                  | \$15,47                            |
| Agente reservaciones | \$81,84           | \$19,51                     | \$35,12                  | \$27,21                            |
| Agente reservaciones | \$52,97           | \$13,94                     | \$25,09                  | \$13,94                            |
| Agente reservaciones | \$56,44           | \$14,63                     | \$26,34                  | \$15,47                            |
| Agente reservaciones | \$70,96           | \$17,42                     | \$31,36                  | \$22,18                            |
| Agente reservaciones | \$70,96           | \$17,42                     | \$31,36                  | \$22,18                            |
| Agente reservaciones | \$56,44           | \$14,63                     | \$26,34                  | \$15,47                            |
| Agente reservaciones | \$109,60          | \$24,84                     | \$44,71                  | \$40,05                            |
| Agente reservaciones | \$109,61          | \$24,84                     | \$44,72                  | \$40,05                            |
| Agente reservaciones | \$74,59           | \$18,12                     | \$32,61                  | \$23,86                            |
| Agente reservaciones | \$70,96           | \$17,42                     | \$31,36                  | \$22,18                            |
| Agente reservaciones | \$81,84           | \$19,51                     | \$35,12                  | \$27,21                            |
| Agente reservaciones | \$149,32          | \$32,47                     | \$58,44                  | \$58,41                            |
| Agente reservaciones | \$56,44           | \$14,63                     | \$26,34                  | \$15,47                            |
| Agente reservaciones | \$27,81           | \$7,32                      | \$13,17                  | \$7,32                             |
| Agente reservaciones | \$46,33           | \$12,19                     | \$21,95                  | \$12,19                            |
| Agente reservaciones | \$29,79           | \$7,84                      | \$14,11                  | \$7,84                             |
| <b>Totales</b>       | <b>\$2.781,07</b> | <b>\$669,88</b>             | <b>\$1.205,80</b>        | <b>\$905,39</b>                    |

Lista de raya Quincenal del 01/08/2005 al 15/08/2005

TOTAL DEDUCCIONES TRABAJADOR  
SIN OURSOURCING

| Empleado       | I.M.S.S.          | I.S.P.T. (sp)     | CAS acreditado      | ISPT antes de CAS | Crédito al salario (sp) | TOTAL DEDUCCIONES |
|----------------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|
| A. R.          | \$61.88           | \$4.52            | (\$141.92)          | \$146.43          | \$0.00                  | \$66.40           |
| A. R.          | \$74.59           | \$54.24           | (\$128.71)          | \$182.95          | \$0.00                  | \$128.75          |
| A. R.          | \$99.69           | \$174.00          | (\$77.67)           | \$251.67          | \$0.00                  | \$273.65          |
| A. R.          | \$37.73           | \$0.00            | (\$177.63)          | \$78.15           | (\$99.48)               | (\$61.80)         |
| A. R.          | \$51.64           | \$0.00            | (\$154.75)          | \$115.13          | (\$39.62)               | \$12.00           |
| A. R.          | \$37.08           | \$0.00            | (\$177.63)          | \$76.62           | (\$101.01)              | (\$63.90)         |
| A. R.          | \$109.61          | \$212.37          | (\$77.67)           | \$290.04          | \$0.00                  | \$321.90          |
| A. R.          | \$109.61          | \$212.37          | (\$77.67)           | \$290.04          | \$0.00                  | \$321.90          |
| A. R.          | \$74.59           | \$54.24           | (\$128.71)          | \$182.95          | \$0.00                  | \$128.75          |
| A. R.          | \$81.84           | \$93.07           | (\$110.76)          | \$203.83          | \$0.00                  | \$174.85          |
| A. R.          | \$89.54           | \$113.94          | (\$110.76)          | \$224.69          | \$0.00                  | \$203.60          |
| A. R.          | \$74.59           | \$54.24           | (\$128.71)          | \$182.95          | \$0.00                  | \$128.75          |
| A. R.          | \$41.69           | \$0.00            | (\$167.08)          | \$87.36           | (\$79.72)               | (\$38.00)         |
| A. R.          | \$56.44           | \$0.00            | (\$141.92)          | \$130.78          | (\$11.14)               | \$45.40           |
| A. R.          | \$37.73           | \$0.00            | (\$177.63)          | \$78.15           | (\$99.48)               | (\$61.80)         |
| A. R.          | \$74.95           | \$55.29           | (\$128.71)          | \$184.00          | \$0.00                  | \$130.20          |
| A. R.          | \$129.46          | \$299.46          | (\$77.67)           | \$377.13          | \$0.00                  | \$428.90          |
| A. R.          | \$75.49           | \$56.85           | (\$128.71)          | \$185.56          | \$0.00                  | \$132.40          |
| A. R.          | \$75.49           | \$56.85           | (\$128.71)          | \$185.56          | \$0.00                  | \$132.20          |
| A. R.          | \$75.49           | \$56.85           | (\$128.71)          | \$185.56          | \$0.00                  | \$132.40          |
| A. R.          | \$109.60          | \$212.35          | (\$77.67)           | \$290.02          | \$0.00                  | \$321.95          |
| A. R.          | \$56.44           | \$0.00            | (\$141.92)          | \$130.78          | (\$11.14)               | \$45.20           |
| A. R.          | \$81.84           | \$93.06           | (\$110.76)          | \$203.81          | \$0.00                  | \$174.90          |
| A. R.          | \$52.97           | \$0.00            | (\$154.75)          | \$120.36          | (\$34.39)               | \$18.70           |
| A. R.          | \$56.44           | \$0.00            | (\$141.92)          | \$130.78          | (\$11.14)               | \$45.20           |
| A. R.          | \$70.96           | \$43.82           | (\$128.71)          | \$172.53          | \$0.00                  | \$114.85          |
| A. R.          | \$70.96           | \$43.82           | (\$128.71)          | \$172.53          | \$0.00                  | \$114.85          |
| A. R.          | \$56.44           | \$0.00            | (\$141.92)          | \$130.78          | (\$11.14)               | \$45.40           |
| A. R.          | \$109.60          | \$212.35          | (\$77.67)           | \$290.02          | \$0.00                  | \$321.95          |
| A. R.          | \$109.61          | \$212.37          | (\$77.67)           | \$290.04          | \$0.00                  | \$321.90          |
| A. R.          | \$74.59           | \$54.24           | (\$128.71)          | \$182.95          | \$0.00                  | \$128.95          |
| A. R.          | \$70.96           | \$43.82           | (\$128.71)          | \$172.53          | \$0.00                  | \$114.85          |
| A. R.          | \$81.84           | \$93.06           | (\$110.76)          | \$203.81          | \$0.00                  | \$174.90          |
| A. R.          | \$149.32          | \$397.73          | (\$77.67)           | \$475.40          | \$0.00                  | \$547.00          |
| A. R.          | \$56.44           | \$0.00            | (\$141.92)          | \$130.78          | (\$11.14)               | \$45.20           |
| A. R.          | \$27.81           | \$0.00            | (\$177.73)          | \$55.13           | (\$122.60)              | (\$94.80)         |
| A. R.          | \$46.33           | \$0.00            | (\$167.08)          | \$98.09           | (\$68.98)               | (\$22.70)         |
| A. R.          | \$29.79           | \$0.00            | (\$177.73)          | \$59.74           | (\$117.99)              | (\$88.20)         |
| <b>Totales</b> | <b>\$2,781.07</b> | <b>\$2,904.91</b> | <b>(\$4,863.74)</b> | <b>\$6,949.63</b> | <b>(\$818.97)</b>       | <b>\$4,866.65</b> |

**Lista de raya Quincenal del 01/08/2005 al 15/08/2005**

**TOTAL IMSS EMPRESA**

**SIN OUTSOURCING**

| <b>Empleado</b>      | <b>I.M.S.S.<br/>empresa</b> | <b>Invalidez y<br/>Vida</b> | <b>Cesantia y<br/>Vejez</b> | <b>Enf. y Mat.<br/>Patron</b> |
|----------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Agente reservaciones | \$259,84                    | \$34,30                     | \$61,73                     | \$163,81                      |
| Agente reservaciones | \$284,18                    | \$39,63                     | \$71,33                     | \$173,22                      |
| Agente reservaciones | \$340,41                    | \$50,30                     | \$90,54                     | \$199,57                      |
| Agente reservaciones | \$212,06                    | \$21,72                     | \$39,10                     | \$151,24                      |
| Agente reservaciones | \$242,46                    | \$29,72                     | \$53,50                     | \$159,24                      |
| Agente reservaciones | \$210,61                    | \$21,34                     | \$38,41                     | \$150,86                      |
| Agente reservaciones | \$368,79                    | \$55,69                     | \$100,24                    | \$212,86                      |
| Agente reservaciones | \$368,79                    | \$55,69                     | \$100,24                    | \$212,86                      |
| Agente reservaciones | \$284,18                    | \$39,63                     | \$71,33                     | \$173,22                      |
| Agente reservaciones | \$300,25                    | \$42,68                     | \$76,82                     | \$180,75                      |
| Agente reservaciones | \$317,48                    | \$45,95                     | \$82,71                     | \$188,82                      |
| Agente reservaciones | \$284,18                    | \$39,63                     | \$71,33                     | \$173,22                      |
| Agente reservaciones | \$220,75                    | \$24,01                     | \$43,21                     | \$153,53                      |
| Agente reservaciones | \$251,16                    | \$32,01                     | \$57,62                     | \$161,53                      |
| Agente reservaciones | \$212,06                    | \$21,72                     | \$39,10                     | \$151,24                      |
| Agente reservaciones | \$284,99                    | \$39,78                     | \$71,61                     | \$173,60                      |
| Agente reservaciones | \$407,43                    | \$63,02                     | \$113,44                    | \$230,97                      |
| Agente reservaciones | \$286,19                    | \$40,01                     | \$72,02                     | \$174,16                      |
| Agente reservaciones | \$286,19                    | \$40,01                     | \$72,02                     | \$174,16                      |
| Agente reservaciones | \$286,19                    | \$40,01                     | \$72,02                     | \$174,16                      |
| Agente reservaciones | \$368,76                    | \$55,68                     | \$100,23                    | \$212,85                      |
| Agente reservaciones | \$251,15                    | \$32,01                     | \$57,61                     | \$161,53                      |
| Agente reservaciones | \$300,25                    | \$42,68                     | \$76,82                     | \$180,75                      |
| Agente reservaciones | \$245,38                    | \$30,49                     | \$54,88                     | \$160,01                      |
| Agente reservaciones | \$251,16                    | \$32,01                     | \$57,62                     | \$161,53                      |
| Agente reservaciones | \$276,16                    | \$38,11                     | \$68,59                     | \$169,46                      |
| Agente reservaciones | \$276,16                    | \$38,11                     | \$68,59                     | \$169,46                      |
| Agente reservaciones | \$251,15                    | \$32,01                     | \$57,61                     | \$161,53                      |
| Agente reservaciones | \$368,76                    | \$55,68                     | \$100,23                    | \$212,85                      |
| Agente reservaciones | \$362,76                    | \$54,54                     | \$98,18                     | \$210,04                      |
| Agente reservaciones | \$284,18                    | \$39,63                     | \$71,33                     | \$173,22                      |
| Agente reservaciones | \$276,16                    | \$38,11                     | \$68,59                     | \$169,46                      |
| Agente reservaciones | \$300,25                    | \$42,68                     | \$76,82                     | \$180,75                      |
| Agente reservaciones | \$452,12                    | \$71,50                     | \$128,71                    | \$251,91                      |
| Agente reservaciones | \$251,15                    | \$32,01                     | \$57,61                     | \$161,53                      |
| Agente reservaciones | \$190,35                    | \$16,01                     | \$28,81                     | \$145,53                      |
| Agente reservaciones | \$230,87                    | \$26,67                     | \$48,01                     | \$156,19                      |
| Agente reservaciones | \$194,69                    | \$17,15                     | \$30,87                     | \$146,67                      |
| <b>Total</b>         | <b>\$10.839,65</b>          | <b>\$1.471,93</b>           | <b>\$2.649,43</b>           | <b>\$6.718,29</b>             |

**Lista de raya Quincenal del 01/08/2005 al 15/08/2005**  
**TOTAL OBLIGACIONES EMPRESA**  
**SIN OUTSOURCING**

| Empleado        | 2% Fondo retiro SAR | 2% Impuesto estatal | Riesgo de trabajo | I.M.S.S. empresa  | Infonavit empresa | Guarderia I.M.S.S. | Prov. Aguinaldo   | Prov. prima vacac. | TOTAL OBLIGACIONES |
|-----------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| A.R.            | \$39,20             | \$41,25             | \$10,65           | \$259,84          | \$97,99           | \$19,60            | \$93,75           | \$9,38             | \$571,66           |
| A.R.            | \$45,29             | \$52,00             | \$12,31           | \$284,18          | \$113,23          | \$22,65            | \$108,33          | \$10,83            | \$648,82           |
| A.R.            | \$57,49             | \$65,00             | \$15,62           | \$340,41          | \$143,72          | \$28,74            | \$135,42          | \$13,54            | \$799,94           |
| A.R.            | \$24,82             | \$28,50             | \$6,75            | \$212,06          | \$62,06           | \$12,41            | \$59,38           | \$5,94             | \$411,92           |
| A.R.            | \$33,97             | \$39,00             | \$9,23            | \$242,46          | \$84,92           | \$16,98            | \$81,25           | \$8,12             | \$515,93           |
| A.R.            | \$24,39             | \$28,00             | \$6,63            | \$210,61          | \$60,97           | \$12,19            | \$58,34           | \$5,83             | \$406,96           |
| A.R.            | \$63,64             | \$70,00             | \$17,30           | \$368,79          | \$159,10          | \$31,82            | \$145,84          | \$14,58            | \$871,07           |
| A.R.            | \$63,64             | \$70,00             | \$17,30           | \$368,79          | \$159,10          | \$31,82            | \$145,84          | \$14,58            | \$871,07           |
| A.R.            | \$45,29             | \$52,00             | \$12,31           | \$284,18          | \$113,23          | \$22,65            | \$108,33          | \$10,83            | \$648,82           |
| A.R.            | \$48,78             | \$56,00             | \$13,26           | \$300,25          | \$121,94          | \$24,39            | \$116,67          | \$11,67            | \$692,96           |
| A.R.            | \$52,51             | \$60,00             | \$14,27           | \$317,48          | \$131,28          | \$26,26            | \$125,00          | \$12,50            | \$739,30           |
| A.R.            | \$45,29             | \$52,00             | \$12,31           | \$284,18          | \$113,23          | \$22,65            | \$108,33          | \$10,83            | \$648,82           |
| A.R.            | \$27,44             | \$31,50             | \$7,46            | \$220,75          | \$68,59           | \$13,72            | \$65,63           | \$6,56             | \$441,65           |
| A.R.            | \$36,58             | \$42,00             | \$9,94            | \$251,16          | \$91,46           | \$18,29            | \$87,50           | \$8,75             | \$545,68           |
| A.R.            | \$24,82             | \$28,50             | \$6,75            | \$212,06          | \$62,06           | \$12,41            | \$59,38           | \$5,94             | \$411,92           |
| A.R.            | \$45,47             | \$52,20             | \$12,36           | \$284,99          | \$113,67          | \$22,73            | \$108,75          | \$10,88            | \$651,05           |
| A.R.            | \$72,02             | \$80,00             | \$19,57           | \$407,43          | \$180,06          | \$36,01            | \$166,66          | \$16,67            | \$978,42           |
| A.R.            | \$45,73             | \$52,50             | \$12,43           | \$286,19          | \$114,32          | \$22,86            | \$109,37          | \$10,94            | \$654,34           |
| A.R.            | \$45,73             | \$52,50             | \$12,43           | \$286,19          | \$114,32          | \$22,86            | \$109,37          | \$10,94            | \$654,34           |
| A.R.            | \$63,64             | \$70,00             | \$17,30           | \$368,76          | \$159,10          | \$31,82            | \$145,83          | \$14,58            | \$871,03           |
| A.R.            | \$36,58             | \$42,00             | \$9,94            | \$251,15          | \$91,45           | \$18,29            | \$87,49           | \$8,75             | \$545,65           |
| A.R.            | \$48,77             | \$56,00             | \$13,26           | \$300,25          | \$121,94          | \$24,39            | \$116,66          | \$11,67            | \$692,94           |
| <b>Subtotal</b> | <b>\$1.036,82</b>   | <b>\$1.173,45</b>   | <b>\$281,81</b>   | <b>\$6.628,35</b> | <b>\$2.592,06</b> | <b>\$518,40</b>    | <b>\$2.452,49</b> | <b>\$245,25</b>    | <b>\$14.928,63</b> |

Lista de raya Quincenal del 01/08/2005 al 15/08/2005  
**TOTAL OBLIGACIONES EMPRESA**  
**SIN OUTSOURCING**

| Empleado        | 2% Fondo retiro SAR | 2% Impuesto estatal | Riesgo de trabajo | I.M.S.S. empresa   | Infonavit empresa | Guarderia I.M.S.S. | Prov. Aguinaldo   | Prov. prima vacac. | TOTAL OBLIGACIONES |
|-----------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Subtotal</b> | <b>\$1.036,82</b>   | <b>\$1.173,45</b>   | <b>\$281,81</b>   | <b>\$6.628,35</b>  | <b>\$2.592,06</b> | <b>\$518,40</b>    | <b>\$2.452,49</b> | <b>\$245,25</b>    | <b>\$14.928,63</b> |
| A.R.            | \$34,84             | \$40,00             | \$9,47            | \$245,38           | \$87,11           | \$17,42            | \$83,34           | \$8,33             | \$525,89           |
| A.R.            | \$36,59             | \$42,00             | \$9,94            | \$251,16           | \$91,47           | \$18,29            | \$87,51           | \$8,75             | \$545,71           |
| A.R.            | \$43,55             | \$50,00             | \$11,84           | \$276,16           | \$108,88          | \$21,78            | \$104,17          | \$10,42            | \$626,80           |
| A.R.            | \$43,55             | \$50,00             | \$11,84           | \$276,16           | \$108,88          | \$21,78            | \$104,17          | \$10,42            | \$626,80           |
| A.R.            | \$36,58             | \$42,00             | \$9,94            | \$251,15           | \$91,45           | \$18,29            | \$87,49           | \$8,75             | \$545,65           |
| A.R.            | \$63,64             | \$70,00             | \$17,30           | \$368,76           | \$159,10          | \$31,82            | \$145,83          | \$14,58            | \$871,03           |
| A.R.            | \$62,33             | \$70,00             | \$16,94           | \$362,76           | \$155,83          | \$31,17            | \$145,84          | \$14,58            | \$859,45           |
| A.R.            | \$45,29             | \$52,00             | \$12,31           | \$284,18           | \$113,23          | \$22,65            | \$108,33          | \$10,83            | \$648,82           |
| A.R.            | \$43,55             | \$50,00             | \$11,84           | \$276,16           | \$108,88          | \$21,78            | \$104,17          | \$10,42            | \$626,80           |
| A.R.            | \$48,77             | \$56,00             | \$13,26           | \$300,25           | \$121,94          | \$24,39            | \$116,66          | \$11,67            | \$692,94           |
| A.R.            | \$81,72             | \$90,00             | \$22,21           | \$452,12           | \$204,30          | \$40,86            | \$187,50          | \$18,75            | \$1.097,46         |
| A.R.            | \$36,58             | \$42,00             | \$9,94            | \$251,15           | \$91,45           | \$18,29            | \$87,49           | \$8,75             | \$545,65           |
| A.R.            | \$18,29             | \$21,00             | \$4,97            | \$190,35           | \$45,73           | \$9,15             | \$43,75           | \$4,38             | \$337,62           |
| A.R.            | \$30,48             | \$35,00             | \$8,28            | \$230,87           | \$76,21           | \$15,24            | \$72,91           | \$7,29             | \$476,28           |
| A.R.            | \$19,60             | \$22,50             | \$5,33            | \$194,69           | \$48,99           | \$9,80             | \$46,88           | \$4,69             | \$352,48           |
| <b>Total</b>    | <b>\$1.682,18</b>   | <b>\$1.905,95</b>   | <b>\$457,22</b>   | <b>\$10.839,65</b> | <b>\$4.205,51</b> | <b>\$841,11</b>    | <b>\$3.978,53</b> | <b>\$397,86</b>    | <b>\$24.308,01</b> |

## **GLOSARIO DE TERMINOS**

**Outsourcing:** Palabra inglesa que significa “suministrar externamente” o “externalización”. En algunos países latinoamericanos, este término es traducido como “subcontratación” o “tercerización” de procesos, que significa “suministrar a través de terceros”.

**Downsizing:** Reducción en el número de empleados. Reducir el tamaño de una operación. Llevar una operación a una escala mas baja. Eliminar trabajos.

**Actividades principales de un hotel:** Está el hospedaje, restaurante, reservaciones y bar.

**Actividades secundarias de un hotel:** son tintorería, lavandería, teléfonos, estacionamiento, peluquería, etcétera, todo lo que haga más cómoda la estancia del visitante.

**A.R.** Agente de reservaciones.

**PTU:** Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas.

