

Este Libro Blanco ha sido elaborado en base a una serie de entrevistas realizadas con el Chairman de ADP Europa, Philippe Gluntz. Más allá de los conceptos efímeros y las modas que se suceden regularmente en el mundo de la gestión empresarial, la externalización se impone como una tendencia profunda y duradera que marca el inicio de una nueva era. Este documento la analiza desde el punto de vista específico de los recursos humanos y ofrece un valioso criterio de selección de las diversas ofertas de servicios.

*ADP es la
empresa
número 1 en
el mundo
en servicios de
externalización
de nóminas y
administración
de personal.
Con 500.000
clientes en
20 países del
mundo
y presencia
en España
desde hace más
de 40 años.*



www.europe.adp.com

Recursos Humanos

El libro blanco de la externalización en Europa

El libro blanco de la externalización en Europa


Crónica de una nueva era

Recursos Humanos
**El libro blanco
de la externalización
en Europa**

Crónica de una nueva era

*Mientras crece la importancia estratégica de la función de personal, los departamentos de recursos humanos se enfrentan al reto constante de "hacer más con menos". Al mismo tiempo, se les encarga la difícil misión de enriquecer, desarrollar y fidelizar el capital humano de su empresa, convirtiéndose en actores principales de las nuevas estrategias empresariales.
(Gartner Group, Inc.)*

La metamorfosis de los departamentos de recursos humanos

 Cuando nadie duda ya de su papel clave para el éxito de cualquier empresa, los recursos humanos se encuentran hoy en una encrucijada de viejas obligaciones y nuevas oportunidades. Las fusiones y adquisiciones están a la orden del día. Su objetivo está muy claro: se trata de alcanzar la “masa crítica” que permitirá conquistar una posición fuerte en el mercado gracias a un alto nivel de especialización. El mercado del empleo, por su parte, atraviesa épocas de tensión que imponen esfuerzos suplementarios para atraer y retener a los profesionales.

Las alianzas internacionales provocan choques culturales. Los departamentos de recursos humanos tienen que lidiar diariamente con colectivos heterogéneos que difieren entre sí tanto por su idioma como por su cultura empresarial y sus formas de gestión. La difusión de unos cuantos valores comunes resulta indispensable para poder abrir un canal de comunicación e intercambiar conocimientos. La movilidad de los cargos directivos es uno de los primeros componentes de las políticas de integración. Pero aún haría falta disponer de una



tabla de criterios transnacionales que permitiera evaluar correctamente las competencias, las remuneraciones y las ventajas sociales.

Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías de la información se revelan portadoras tanto de nuevas soluciones como de nuevas problemáticas. Internet abre sus puertas a empleados y directivos para optimizar los procesos de gestión. Se incita a los empleados a que introduzcan ellos mismos sus cambios de datos personales, sus solicitudes de vacaciones e incluso el reparto analítico de sus horas de trabajo. Los responsables de equipos se ven implicados en unos procesos de aprobación que quedaban tradicionalmente a cargo de una gestión centralizada de los recursos humanos. El impacto de todos estos nuevos métodos sobre los comportamientos pide que le dediquemos una atención particular. Además, tal y como lo resalta Bernard Bruhnes¹, los departamentos de recursos humanos experimentan una “metamorfosis de su poder”, poder que ya no se mide “en función de su capacidad de poseer información, sino, al contrario, en función de su aptitud para sacarle partido a los sistemas de información.”²

¹ Grupo Bernard Bruhnes Consultants. Gabinete de expertos en gestión de recursos humanos.

² Entrevista para ADP: revista “Internet al servicio de los recursos humanos”.

Día tras día, los directores de recursos humanos ven cómo se están convirtiendo en socios estratégicos de las direcciones generales: son ellos los verdaderos actores del cambio; son ellos los que dirigen aquella transformación de los recursos humanos sin la cual los objetivos de mercado seguirán inalcanzables. ¿Quiere decir que han conseguido movilizar todas sus energías en el aspecto de su trabajo de mayor “valor añadido social”? Ni mucho menos. Mientras tanto, sus obligaciones administrativas se han vuelto más y más complejas...

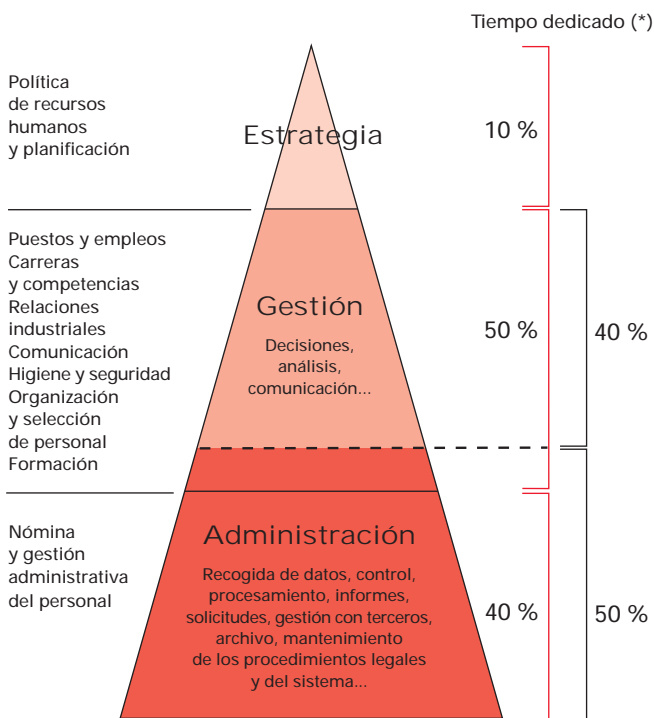
Y es que, cada vez más, las normas de la empresa se declinan en casos individuales; en un número creciente de empresas, los procedimientos más complejos se personalizan: las horas de trabajo, las remuneraciones, las ventajas sociales, la formación... se adaptan en función de cada colaborador y evolucionan en paralelo con su carrera profesional.

*Las normas
generales
se declinan
en casos
individuales*



Más de veinte procesos de recursos humanos intervienen, de forma puntual o duradera, a lo largo del ciclo de vida de cada empleado: puestos y empleos, selección y reclutamiento, carreras y competencias, formación, comunicación interna, higiene y seguridad...

Los departamentos de recursos humanos dedican más del 50% de su tiempo a tareas administrativas



(*) Cifras basadas en estudios realizados por consultoras externas, 2000.

En cuanto al marco legal, éste evoluciona sin parar, imponiendo una vigilancia permanente en cada uno de los países en los que opera la empresa y provocando el mismo número de revisiones de procedimientos.

Así, pues, los directores de recursos humanos dedican el 40% del tiempo de su propio equipo a operaciones meramente administrativas. Los estudios coinciden sobre este porcentaje,³ que abarca la nómina y la gestión administrativa del personal. El límite del 50% se ve ampliamente superado si se incluyen las tareas administrativas que implican, a su vez, operaciones de gestión de los recursos humanos.

³ Cegos, PricewaterhouseCoopers, ADP.

De la subcontratación a la externalización de funciones

Es evidente que acudir a recursos externos no es ninguna novedad. Cerca del 80% de las empresas confían sus cursos de formación a proveedores especializados. Las empresas de selección de personal están en pleno auge. Sin embargo, la mayoría de estos encargos son puntuales: animar un cursillo, seleccionar un directivo... Además, tan sólo el contenido se confía al proveedor: el resto, o sea, la función en sí y toda la parte de *management attention* relacionada con ello, quedan a cargo de la empresa. Aunque subcontraten la mayoría de los cursillos, los servicios de formación siguen asumiendo la parte esencial de sus obligaciones de gestión administrativa.

Las operaciones confiadas a un proveedor, ¿delegan la responsabilidad de la función?

Resulta indispensable, por lo tanto, entender muy bien la naturaleza de cada misión. En otras palabras: las operaciones confiadas a un proveedor, ¿transfieren la responsabilidad que deriva de la función o son meras operaciones? La subcontratación se limita a un conjunto de tareas a realizar y sólo compromete al proveedor respecto a la conformidad de la operación con las especifici-

caciones establecidas previamente. La externalización es totalmente diferente, ya que implica la integración por parte del proveedor de un conjunto de operaciones y le compromete con la eficiencia global de una función. Hasta puede asociarse a una transferencia de material y de personal.

ASP, BPO, BSP... ¿cómo aclararse? ⁴

La externalización es una tendencia arraigada, un movimiento en plena aceleración en todos los países industrializados, y actualmente puede adoptar formas muy diversas. El campo de los sistemas de información y el de los recursos humanos, son de los más fecundos. Quién consigue aclararse hoy en día con la riqueza semántica de la externalización, entre la externalización de las tecnologías de la información y la externalización de aplicaciones, entre *ASP* y *BSP*, *Managed Services* y *BPO*? Ya es hora de definir los conceptos y diferenciar las ofertas.

El valor añadido es el criterio más seguro. En el campo de los recursos humanos, la forma más emergente de la externalización es la externalización de la función de gestión administrativa del personal (*Managed Services*).

La externalización de funciones



⁴ Ver glosario página 29

Ésta implica la transferencia al proveedor del conjunto de las responsabilidades administrativas que le incumben inicialmente al servicio interno, incluidas las funciones de nómina. La empresa conserva las decisiones de gestión (selección de personal, remuneración, rupturas de contratos, etc.) y le delega a su proveedor la ejecución administrativa de su política. De esta forma, el proveedor es responsable de las consecuencias de sus errores (en el cálculo de la nómina, indemnizaciones por retraso, etc.). La externalización autoriza el reagrupamiento de las competencias y la reorganización de los procesos para incrementar la productividad de las funciones de gestión.

Esta oferta puede extenderse, más allá de la nómina y de los procesos que le son asociados, a las tareas administrativas que derivan de la gestión de los recursos humanos. Éste es el caso en particular de los planes de formación, cuya puesta en práctica precisa decenas de procesos. Hemos visto en la página 10 que el umbral del 50% del tiempo administrativo de los departamentos de recursos humanos se veía superado en cuanto se tomaba en cuenta este tipo de tareas.


Internet le dará alas a este tipo de organización, al optimizar los procesos de recursos humanos en el seno de las empresas, y también entre las empresas y sus proveedores: una solicitud de vacaciones (o de formación) será emitida por el empleado en la intranet de recursos humanos de su empresa, aprobada por su superior autorizado, controlada por la dirección de recursos humanos si implica una derogación y transmitida al servicio externalizado para su seguimiento administrativo.

La externalización de la función de gestión administrativa del personal tiende a suplantar una forma más tradicional de oferta de externalización, limitada a la nómina y a las declaraciones sociales. Esta práctica ha contribuido profundamente a la cultura de la externalización en el campo de los recursos humanos. El proveedor se compromete con un resultado duradero en términos de conformidad permanente de la nómina con una legislación en constante evolución. Pone en común sus recursos y competencias: los motores de nómina permiten compartir los procesos de tratamiento. Una misión compleja, un compromiso con el resultado, un compromiso duradero...

La externalización de la nómina y de la gestión administrativa del personal



Segmentación de la oferta en función del valor añadido

	Entorno dedicado	Entorno compartido	Valor añadido
		Proveedores de servicios de negocios <i>Business Service Providers</i>	
Función	Externalización de procesos de negocios <i>Business Process Outsourcing</i>	Externalización de funciones <i>Managed Services</i>	Compromiso con los resultados 
Proceso	Externalización de aplicaciones <i>Application outsourcing</i>	Servicios de procesamiento <i>Processing Services</i>	
Aplicaciones	Alojamiento de aplicaciones <i>Application hosting</i>	Proveedores de servicios de aplicaciones <i>Application Service Providers (ASP)</i>	Compromiso con los medios
Recursos informáticos	Externalización de las tecnologías de la información <i>IT Outsourcing</i>		

Nota: Esta segmentación tiene como objetivo el facilitar la identificación de las ofertas. En la práctica, sin embargo, abundan las fórmulas híbridas. Además, una cierta confusión -a veces fomentada por los propios proveedores-, afecta al uso correcto de las terminologías, que se refieren muchas veces a realidades muy diversas.

Compartida, la externalización de funciones se contrapone a la externalización de procesos de negocios, *Business Process Outsourcing* (BPO), donde una empresa pone uno de sus departamentos (contabilidad, compras, logística) bajo la responsabilidad de un socio especializado, que mantiene al personal en su puesto de trabajo y con su función inicial. Con el BPO, delegar y optimizar, sí; compartir, no.

En Europa, una de cada tres empresas⁵ externaliza su nómina y un cierto número de operaciones de gestión administrativa del personal. Es el llamado *Managed Services* que representa la tendencia con mayor porvenir en Europa, y probablemente la forma de externalización más evolucionada que serán capaces de asumir nuestras empresas, si tenemos en cuenta nuestras legislaciones y nuestro concepto del vínculo social...

De los procesos administrativos a la gestión de los recursos humanos propiamente dicha

Si subimos un peldaño más en la escala del valor añadido, ¿por qué no externalizar la gestión propiamente dicha de los recursos humanos, o, por lo menos, algunos de sus procesos? Con el *Managed Human*

La externalización de la gestión de los recursos humanos



⁵ Estas cifras provienen de un estudio de William Mercer y Cranfield School of Management realizado a empresas de más de 200 empleados en 15 países de Europa, 2000.

Resources Services, le atañe al socio seleccionar y formar al personal, e incluso analizar los puestos de trabajo, hacer evolucionar las carreras profesionales, etc.

Su política de focalizarse en la núcleo de negocio (*core business*) ha llevado algunas empresas americanas aún más lejos, haciéndolas externalizar el mismísimo contrato de trabajo. Con la organización patronal profesional, *Professional Employer Organization* (PEO), este último paso ha sido dado. El vínculo social se afloja de forma duradera y no puntualmente como lo hacemos en Europa con el trabajo temporal o autónomo.

El PEO podría parecer una oferta paradójica en Europa, donde la externalización tiene como meta principal descargar a los departamentos de recursos humanos en provecho de su gestión de las fuerzas vivas de la empresa, las directamente ligadas al núcleo del negocio. Además, el PEO encontraría difícilmente, en nuestro continente, las condiciones institucionales exigidas para legitimizar su principal razón de ser: permitir que las pequeñas empresas puedan ofrecer a sus colaboradores las ventajas sociales reservadas hasta ahora a las grandes estructuras...

Compromiso con los medios, compromiso con los resultados: ¿dónde empieza la externalización?

Todas estas formas de externalización se formalizan con un verdadero compromiso con los resultados: se asume de forma duradera una función vital de la empresa.

Bajo este criterio, ¿debemos considerar como una forma de externalización contratos puramente técnicos, como el que ofrece el *Application Service Provider* (ASP), que se compromete tan sólo a la instalación en línea de un software o de una base de datos? Si el carácter de alquiler de esta oferta – se paga en función del uso – la caracteriza como un servicio, tan sólo compromete al proveedor en el suministro de un medio – con garantías a nivel de disponibilidad y de tiempo de respuesta.

Los proveedores de servicios de aplicaciones




El mismo comentario vale para un servicio no compartido, como es el típico alojamiento de aplicaciones: tomada en un sentido más restrictivo, esta forma de externalización responsabiliza al proveedor únicamente de cara a la eficiencia de una herramienta.


El alojamiento de aplicaciones



Un crecimiento de dos dígitos

 Bajo todas sus formas y en todos los campos, la externalización está en pleno auge en todos los países y su crecimiento se acelera. Importantes institutos de investigación vaticinan de hecho “un crecimiento de dos dígitos para la externalización...”.

En el campo de los recursos humanos, la mayoría de las empresas externalizan una o varias funciones

 En el campo de los recursos humanos, la mayoría de las empresas externalizan una o varias funciones: la nómina, la selección de personal, la formación. Un estudio reciente de la *American Management Association* revela que es el caso del 94 % de las empresas americanas. Para este mercado en Estados Unidos, *Gartner Group* prevé un 25 % de crecimiento de la externalización, o sea, una triplicación de la cifra de negocio en cinco años.

En Europa, un estudio de *William Mercer y Cranfield* ⁶ demuestra que cerca de la mitad de las empresas europeas entrevistadas han incrementado su recurso a prestaciones de servicios en los últimos tres años. Resulta más interesante aún la extensión del perímetro de la externalización, que desborda ya los campos tradicionales: gestión de las ventajass sociales, gestión

⁶ Estas cifras provienen de un estudio de *William Mercer y Cranfield School of Management* realizado a empresas de más de 200 empleados en 15 países de Europa, 2000.

administrativa del personal, externalización completa de funciones.

Nuevo contexto, nuevos motivos

Las motivos tradicionales para recurrir a la externalización son el control de costes (la factura del proveedor revela el coste real de la función), la reducción de los riesgos (protección de datos y confidencialidad de la información), el acceso a un nivel de excelencia que sólo pueden ofrecer empresas especializadas y, finalmente, la flexibilidad, indispensable para garantizar la actualización constante de un sistema de información de recursos humanos cuando evolucionan las plantillas, la organización, los métodos de gestión y las tecnologías.

Control de costes, reducción de riesgos, acceso a la especialización, flexibilidad...



Los directivos toman conciencia de que estas evoluciones les llevan inexorablemente a externalizar y a centrar sus estrategias en el verdadero núcleo de su negocio. La gestión se vuelve cada vez más compleja, aunque sólo sea por la aplicación simultánea de varias legislaciones nacionales en el seno de una misma empresa. Algunas competencias son escasas en el mercado del empleo: los esfuerzos para contratar profesionales deben apuntar hacia unos conocimientos estratégicos para la

...nuevas
tecnologías,
necesidad de
armonizar
los métodos
de gestión
empresarial...



empresa y no hacia unas especialidades funcionales como la nómina o la gestión administrativa del personal. Las tecnologías abren nuevas perspectivas para la información del personal y la comunicación interna, pero exigen desarrollos costosos a escala de una única empresa. La globalización lleva a la armonización de los métodos de gestión empresarial: un proveedor internacional, que generaliza una optimización de los métodos de gestión en el conjunto de la organización, aparece como el interlocutor privilegiado para llevar a cabo una política de armonización.

Vuelve a aparecer aquí el tema de los costes. La externalización, reconocida tradicionalmente como una buena manera de contenerlos, demuestra hoy su capacidad para hacerlos bajar. Sea el que sea el éxito de los ERP, vuelve a surgir la cuestión de los costes ocultos de las soluciones internas: el *Total Cost of Ownership* (TCO) de los ERP se pone en tela de juicio.

En este contexto, las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación generan nuevas ofertas: se habla mucho de los ASP, pero también cabe mencionar

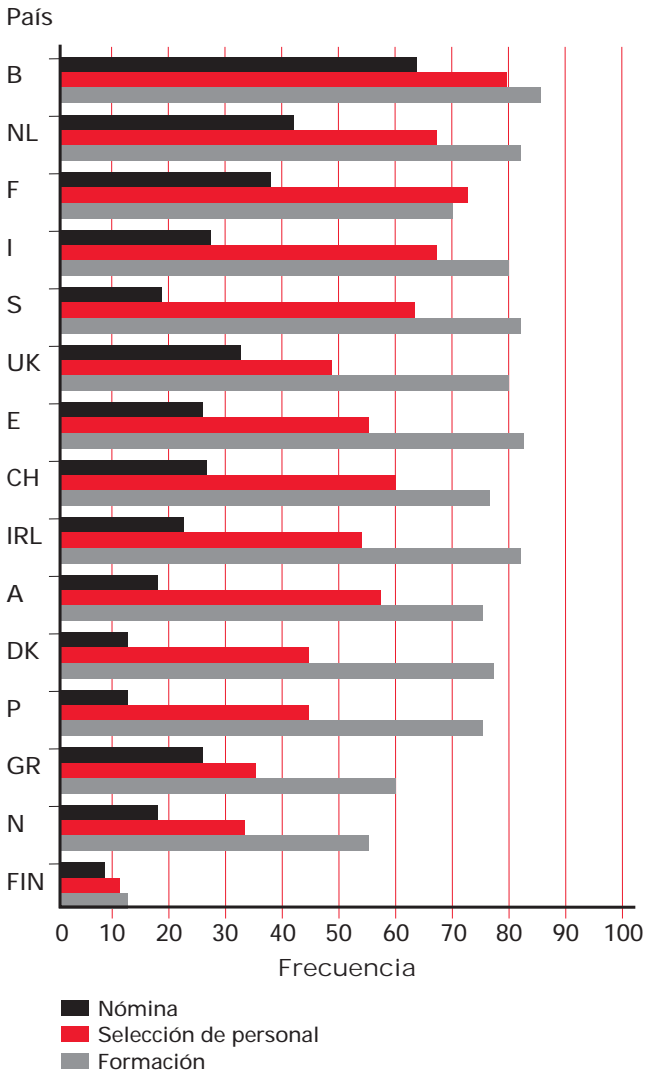
todas las demás formas de servicios, en particular la externalización de la gestión administrativa del personal, que verá multiplicar por diez su valor añadido gracias a Internet, con un nivel de rendimiento sin precedentes.

Razones objetivas y resistencias culturales

La externalización se expande en todos los países de Europa y su velocidad de propagación revela sus peculiaridades económicas y culturales. A los factores objetivos – influencia de las compañías multinacionales, abundancia de proveedores de servicios – debe sumarse la madurez de los departamentos de recursos humanos, el predominio de las misiones estratégicas sobre las obligaciones administrativas y, finalmente y sobre todo, el reconocimiento del delegar como clara alternativa al tradicional hacerlo uno mismo.

Bélgica, los Países Bajos, el Reino Unido y Francia están en cabeza a la hora de recurrir a servicios externos en los campos de la selección de personal, la formación, la nómina y la gestión administrativa del personal. Sin embargo, las razones objetivas para recurrir a la exter-

Uso de proveedores de servicios externos *



** Estudio William Mercer y Cranfield School of Management realizado en 2000 con empresas europeas de más de 200 empleados.*

nalización serán muy pronto comunes a todas las empresas europeas: es razonable prever que las prácticas del delegar podrán finalmente con las resistencias culturales.

El estudio *William Mercer y Cranfield School of Management* ha puesto en evidencia una correlación entre la tasa de externalización y el origen extranjero de las empresas. El 37 % de las filiales de compañías extranjeras externalizan su nómina frente al 28 % de las compañías nacionales. El mismo tipo de margen vuelve a encontrarse en la formación, la selección de personal, el *outplacement*. No obstante, estas cifras deben tener en cuenta el lugar preeminente de las compañías americanas en las filiales analizadas: el 43 % de ellas externalizan su nómina.⁷ Para un inversor del otro lado del Atlántico, la externalización aparece a menudo como una forma segura de gestionar los recursos humanos en el mosaico de las legislaciones europeas. Ésta fue la elección de firmas como Bank of America, BP Amoco, Colgate Palmolive, General Electric, Unisys o Worldcom.

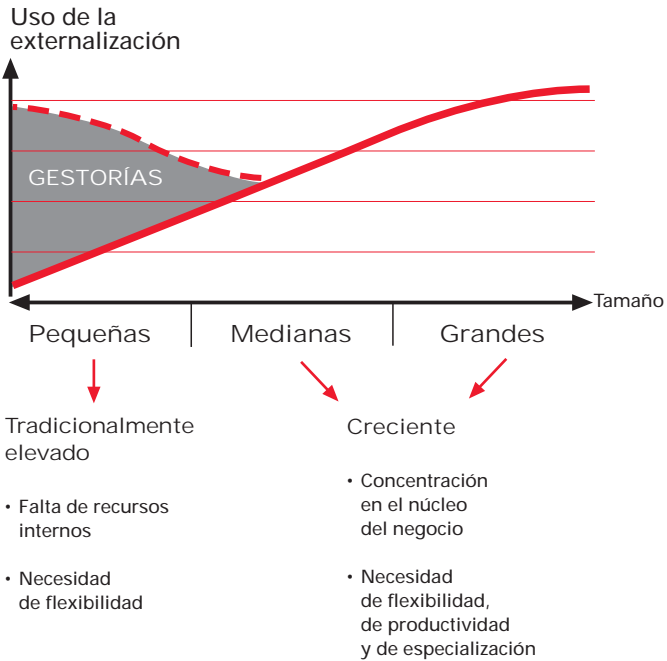
Otra correlación, la del tamaño: las pequeñas empresas externalizan tanto como las grandes. Las primeras, por-

Las filiales de compañías extranjeras externalizan más que las compañías locales



⁷ ¿Debe correlacionarse la tasa de externalización con el criterio "filial de compañía extranjera" o, simplemente, con el criterio "filial de compañía americana?"

**El uso de la externalización varía según el tamaño.
Las pequeñas empresas ya no son las únicas
que externalizan.**



* Fuente: Arthur Andersen (Barómetro Outsourcing 2000). Taylor Nelson Sofres.

Las pequeñas y las grandes empresas externalizan más que las de tamaño medio



que les faltan recursos funcionales y persiguen una flexibilidad que propicie su crecimiento. Externalizan más frecuentemente un gran número de funciones con proveedores preferentes, tal y como los *experts comptables* en Francia. Cabe subrayar, asimismo, el papel del *secrétariat social* en Bélgica y el de los *consulenti di lavoro* en Italia, que, como los gestores en España, son unos proveedores especializados en la gestión administrativa del personal, la gestión financiera de las cargas sociales y las relaciones sociales: una forma relevante de externalización de funciones.

En cuanto a las grandes empresas, se concentran en el núcleo del negocio, demandan expertos y prefieren, ellas también, soluciones flexibles.

Son las empresas medianas las que marcan el paso: son suficientemente grandes como para poseer sus propios recursos internos y demasiado pequeñas para contemplar la recolocación de las personas afectadas.⁸

⁸ Arthur Andersen – *ibid.*

Conclusión

La externalización se está convirtiendo en una práctica común para los responsables de recursos humanos en Europa. Su éxito es tanto mayor en cuanto las ofertas y las demandas quedan claramente definidas. La clarificación de las ofertas, a la que este libro blanco procura contribuir, es el signo de la madurez del mercado. Los directores de recursos humanos prestan cada vez más atención al nivel de compromiso de los proveedores y a su valor añadido real. Estos últimos tienen que haber hecho de la externalización su única especialidad para dominar al máximo nivel los procesos de intercambio, de control, de asistencia reactiva y de asesoramiento proactivo que son la esencia de su misión. Como segundo criterio, deben también haberse especializado en un campo determinado, algo indispensable para alcanzar la calidad de experto y una economía de escala. La externalización cumple entonces plenamente con su papel, el de liberar los departamentos de recursos humanos de sus obligaciones administrativas: así podrán dedicar todos sus recursos a las misiones estratégicas que les incumben más que nunca.

Glosario

Alojamiento de aplicaciones

Application Hosting

Alojamiento de aplicaciones dedicadas en los ordenadores de un proveedor. Puede verse asociado a un contrato de mantenimiento de las aplicaciones.

Externalización

Outsourcing

La externalización consiste en confiar a un socio una misión, generalmente duradera y compleja, que se define en términos de resultados. El proveedor es el que decide los medios a emplear para alcanzar el resultado con el que se ha comprometido. La externalización de la nómina incorpora compromisos de puntualidad, exactitud, conformidad legal, etc.

Externalización de aplicaciones

Application Outsourcing

Gestión, explotación y mantenimiento de una aplicación en entorno dedicado. El proveedor se compromete con la eficiencia de los procesos involucrados. El mantenimiento se incluye en la misión del proveedor.

Externalización de funciones

Managed Services

La externalización de funciones consiste en confiar a un socio especializado una función esencial para la vida de la empresa pero ajena al núcleo del negocio.

Al externalizar la gestión administrativa del personal, las empresas conservan las decisiones que son claves para su gestión empresarial (contratar, subir sueldos, licenciar), pero sus proveedores se hacen responsables de todos los procedimientos y obligaciones administrativas.

El *Managed Services* puede extenderse hasta la externalización de las tareas administrativas derivadas de las operaciones de gestión de los recursos humanos (por ejemplo, la formación).

Externalización de las tecnologías de la información

IT Outsourcing

Gestión y explotación por parte de un proveedor de recursos informáticos (materiales y redes) dedicados o compartidos. Estos pueden situarse físicamente en las instalaciones del proveedor.

Externalización de procesos de negocios

Business Process Outsourcing (BPO)

El proveedor contrata generalmente al personal de su cliente y se compromete con el funcionamiento del servicio. Se siguen dedicando los mismos recursos, pero los procesos se optimizan.

Mantenimiento de aplicaciones

Application Management

Mantenimiento, por parte de un proveedor de servicios, de una aplicación informática específica de una empresa. El proveedor se compromete únicamente con la eficiencia de la herramienta. Este mantenimiento se incluye en la externalización de aplicaciones.

Organización Patronal Profesional

PEO: Professional Employer Organization

Externalización del conjunto de la función de recursos humanos, incluidos los contratos de trabajo, la selección de personal, la formación y la remuneración. El proveedor se compromete a mantener la conformidad de los recursos humanos con la actividad de la empresa. (Estados Unidos).

Proveedor de servicios de aplicaciones

Application Service Provider (ASP)

Proveedor de aplicaciones estándar accesibles en línea. La prestación puede remunerarse por el número de transacciones hechas o por una tarifa fija; incluye el alquiler del programa, su mantenimiento y su instalación.

Proveedor de servicios de negocios

Business Service Provider (BSP)

Proveedor de servicios que se compromete con los resultados y hace que sus clientes puedan beneficiarse de las ventajas de un entorno compartido: por ejemplo, para el procesamiento de la nómina.

Servicios de procesamiento

Processing Services

Realización compartida de un proceso o un conjunto de procesos por parte de un proveedor que la automatiza y se compromete con su eficiencia. El servicio es facturado por transacción hecha o a precio global. En el campo de la nómina, el proveedor se compromete con la puntualidad y la realización correcta y puntual de la nómina del cliente.

Subcontratación

Sub-contracting

La subcontratación consiste en confiar a un proveedor de servicios una operación o un conjunto de operaciones puntuales detalladas en un pliego de condiciones. El compromiso del proveedor se limita a la conformidad de los medios puestos en obra con el pliego de condiciones.