

**Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Contaduría y Administración**



**Impacto del Outsourcing en el desarrollo de la competitividad.
El caso del Sector Aeronáutico de Tijuana B.C.**

Tesis

Que para obtener el grado de Maestro en Administración.

Presenta

Carlos Chávez Ramos

Tijuana, B.C.

Mayo, 2016

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis compañeros de clases quienes fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo en que escribía esta tesis.

A mis padres y hermanas quienes me apoyaron todo el tiempo.

A mi esposa Adriana quien me apoyo y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme y apoyarme en todo momento, aun sin importar que muchas veces no ponía las energías necesarias en la clase, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí.

A los sinodales quienes estudiaron mi tesis y la aprobaron.

A mi tutora quien me apoyo y me ayudo en culminar esta tesis, la cual me tuvo la paciencia necesaria y su apoyo incondicional.

Para ellos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos quienes se las debo por su apoyo incondicional.

Agradecimientos

Quiero agradecer a todos mis maestros ya que ellos me enseñaron valorar los estudios y a superarme cada día, también a mis padres porque ellos estuvieron en los días más difíciles de mi vida como estudiante.

Estoy seguro que mis metas planteadas en el transcurso de mi paso como estudiante darán fruto en el futuro y por ende me debo esforzar cada día para ser mejor como profesionalista y en todo lugar sin olvidar el respeto que engrandece la persona.

Resumen

La industria aeroespacial es una de las de mayor crecimiento e impacto económico en México y otras economías mundiales, es por ello que debe prestársele especial atención, el outsourcing ha sido una de las herramientas administrativas que más eficiencia ha ofrecido a las empresas de diversas latitudes, es por ello que entender y visualizar el impacto que puede tener la subcontratación en el mundo de la industria aeroespacial, se vuelve una tarea fundamental y relevante, particularmente en el caso de Baja California, en donde el crecimiento de ésta empresa y su eventual derrama económica, se presenta como un futuro prometedor.

PALABRAS CLAVE: outsourcing, aeroespacial, empresa, subcontratación, externalización.

ÍNDICE

CAPÍTULO I LA INVESTIGACIÓN

I.1 Introducción.....	¡Error! Marcador no definido.
I.2 Tema	¡Error! Marcador no definido.
I.3 Antecedentes del Tema.....	¡Error! Marcador no definido.
I.4 Ficha metodológica.....	¡Error! Marcador no definido.
I.5 Planteamiento del Problema	¡Error! Marcador no definido.
I.6 Justificación	¡Error! Marcador no definido.
I.7 Objetivos de la Investigación	¡Error! Marcador no definido.
I.8 Preguntas de la Investigación	¡Error! Marcador no definido.
I.9 Alcances y limitaciones de la Investigación.....	29

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

II.1 Generalidades	¡Error! Marcador no definido.
II.2 La empresa	¡Error! Marcador no definido.
II.2.1 Objetivos de la empresa	¡Error! Marcador no definido.
II.2.2 Necesidades de la empresa.....	¡Error! Marcador no definido.
II.2.3 La ventaja competitiva de la empresa	¡Error! Marcador no definido.
II.2.4 El Outsourcing como ventaja competitiva de coste ..	¡Error! Marcador no definido.
II. 3 Outsourcing	¡Error! Marcador no definido.
II.3.1 Historia Del Outsourcing	¡Error! Marcador no definido.
II.3.2 Objetivos del Outsourcing.....	¡Error! Marcador no definido.
II.3.3 Principales razones para utilizar Outsourcing.....	¡Error! Marcador no definido.
II.4 Ventajas y desventajas del Outsourcing.....	¡Error! Marcador no definido.
II.5 Outsourcing maquilador.....	61
II.6 Outsourcing Sector Aeronáutico	¡Error! Marcador no definido.
II.6.1 Outsourcing Sector Aeronáutico Internacional	¡Error! Marcador no definido.6
II.6.2 Outsourcing Sector Aeronáutico Nacional.....	68
II.6.3 Outsourcing Sector Aeronáutico Localmente	¡Error! Marcador no definido.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

III.1 Sujeto de estudio	¡Error! Marcador no definido.
III.2 Hipótesis	¡Error! Marcador no definido.
III.3 Instrumento	¡Error! Marcador no definido.
III.4 Muestra	¡Error! Marcador no definido.

CAPÍTULO III
RESULTADOS

IV.1 Análisis estadístico de resultados	¡Error! Marcador no definido.
IV.2 Conclusiones.....	92
IV.3 Anexos	¡Error! Marcador no definido.
IV.4 Citas Bibliográficas	96

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Ventajas y desventajas del outsourcing.....	13
Tabla 2. Ficha de identificación del proyecto.....	18
Tabla 3. Análisis FODA.....	58
Figura 1. Producto Interno Bruto, PIB, estadística mundial de Subcontratación.....	15
Figura 2. Distribución sectorial de proyectos IED, 2009 – 2010.....	20
Figura 3. Manufactura avanzada.....	66
Figura 4. Clúster integral Querétaro Aerospace Valley.....	69

I.1.-Introducción

El mundo moderno, en sus múltiples realidades, exige que las personas y las empresas busquen estar al día en las tareas que desarrollan diariamente, que busquen mejoras y beneficios de sus fortalezas, al mismo tiempo que buscan eliminar o aminorar sus debilidades. Uno de los temas más importantes, particularmente para el caso de las empresas, es el de la competitividad, esto es; buscar la forma de estar a la altura y acorde con las necesidades del mercado, así como la capacidad de estar dentro de las exigencias y las características que presentan empresas del mismo ramo.

Las necesidades que deben de desarrollar, las empresas hoy en día, para ser competitivas según Lombana (2008) son: a) Un incremento en la productividad; b) Mejoramiento de las relaciones con los trabajadores; c) Sustentabilidad; d) Imagen corporativa para la empresa; y e) Rentabilidad; cada uno de estos puntos, se vuelven indispensables y todos se convierten en una prioridad para que una empresa pueda estar dentro de la competencia, reinventarse o morir, reza un viejo dicho y hoy en día es una verdad que manifiesta la necesidad de estar a la vanguardia.

El éxito de cada uno de los puntos anteriores, dependerá de que se encuentren debidamente planificados y que se sustenten en la información que permita la toma de decisiones adecuadas.

Una de las herramientas más importantes, sobre todo para las empresas con interés de crecimiento es a decir de Artavia (1997) el outsourcing a lo que se puede entender como tercerización, externalización, subcontratación, contratación mediante un tercero, pues se convierte en una estrategia, directa e indirecta, que permite facilitar el funcionamiento y que garantiza la posibilidad de crecimiento y competitividad de las empresas, en tanto que se vuelve

un apoyo fundamental para la operatividad y el aprovechamiento de los recursos con los cuales se cuenta.

Esta herramienta administrativa también conocida como tercerización o subcontratación es como lo cita Fernández (2006) el método mediante el cual una empresa delega funciones o actividades propias, a un tercero especializado en ellas, bajo la presunción de que se están reduciendo costos, disminuyendo los tiempos de respuesta y mejorando la calidad del servicio.

En términos simples se puede decir que la subcontratación permite a la empresa concentrarse en las áreas directamente que competen a la producción de sus objetos directos, para dejar de lado aquellas áreas complementarias indispensables pero que poco se ven involucradas de lleno en su actividad productiva, por ejemplo una empresa necesita de guardias de seguridad o personal de mantenimiento, entre otros servicios importantes, pero estos no impactan directamente en su área manufacturera o de servicios, luego entonces, puede subcontratarse a una empresa especializada, para suministrar y administrar esas áreas específicas y con ello le quita carga al sector productivo directo y le permite crecimiento dentro de su área particular.

Las empresas se han dado la tarea de buscar nuevas soluciones o alternativas para facilitar el trabajo tratando de reducir costos, enfocando su atención a las necesidades principales de sus clientes y buscando las áreas de oportunidad que le puedan beneficiar. En la actualidad existen directores corporativos, como lo señala Blanco (2013) que están evolucionando sus empresas, identificando y reasignando recursos según sus necesidades delegando actividades administrativas y operativas a contratistas externos especializados en áreas específicas, para poder enfocarse y concentrarse en las actividades productivas directamente relacionadas con su actividad principal.

Por otro lado el outsourcing es un proceso que fácilmente se presta para la mala interpretación o para falsas suposiciones sin sustento y esto se debe especialmente a que es un fenómeno relativamente reciente, al menos en el mundo empresarial mexicano, para entender dicho fenómeno, desde su base conceptual, se puede entender con algunos de los rasgos con los que los define Navarra (1999), a saber: reducción de costos, especialización empresarial, mayor número de recursos, flexibilidad en la planificación, mayor adaptación en los desarrollos tecnológicos, flexibilidad, creatividad, mejor servicios al cliente.

Considerando lo anterior hoy en día las organizaciones implementan esta técnica administrativa como una herramienta de gestión que delega una área o actividad de trabajo a otra empresa externa a la cual se le llama outsourcer, misma que está especializada en el servicio demandado y que al prestarle sus servicios se vuelve importante, ya que ayudan a la empresa de acuerdo con Vázquez (2007) para hacer una selección del proveedor de subcontratación que podrá satisfacer sus necesidades.

Por lo tanto la herramienta del outsourcing ayuda en una gran medida a que la organización cumpla con sus objetivos, pues si bien no lo hace de manera directa, se convierte en un servicio que al tiempo de complementar sus actividades le ayuda a fomentar la competitividad, en tanto que se minimiza la atención en elementos poco productivos y concentra energías y recursos en actividades que tienen un impacto directo en los bienes o servicios que se ofertan.

Es por ello que entender y analizar las ventajas que puede ofrecer el outsourcing se vuelve indispensable, sobre todo cuando se hace desde un caso específico, cuando se revisa desde los objetivos y las necesidades de una empresa o de un sector manufacturero determinado. Esa es la razón por la cual se realizará una investigación que considere estas variables, a saber: el uso del outsourcing como herramienta dentro del sector aeroespacial regional y los beneficios que puede

traer como ventaja competitiva, la investigación buscará la relación que guardan dichas variables y buscará identificar las áreas de oportunidad que se presentan cuando se hace uso de dicha herramienta. La información que se buscará y se presentará tendrá la finalidad de desarrollar un marco teórico que permita dar continuidad a la implementación de la externalización como instrumento en sectores manufactureros de la región.

I.2.-Tema

Impacto del outsourcing en el desarrollo de la competitividad. El caso la industria manufacturera del Sector Aeronáutico de Baja California.

I.3.-Antecedentes del tema

Cuando se habla de administrar una empresa, es importante señalar que existen muchas áreas y elementos que deben ser considerados entre ellos la experiencia laboral misma que ofrece a un investigador, elementos suficientes y argumentos concretos, que le permiten desarrollar una búsqueda de respuestas ante problemáticas que en ocasiones pueden no verse desde el enfoque teórico de las aulas.

Toda empresa tiene sus propias expectativas, sus objetivos y su visión de negocios, qué es lo que espera, sus posibilidades reales y sus posibles problemas que vislumbra durante su desarrollo, dependiendo de su giro y de las condiciones socioeconómicas del lugar en donde se desenvuelve, dichas oportunidades y su crecimiento natural, está en función de la posibilidad de innovación y del aprovechamiento de las oportunidades que se dan en el contexto que se encuentre, por ello que deben de buscar una ventaja en cada oportunidad que se presente.

El outsourcing o tercerización es una estrategia de la administración empresarial en la cual un tercero, una empresa independiente que no tiene que ver con el sector productivo directo del que la contrata, es contratada para hacerse cargo de ofrecer algún tipo de servicio, dentro de la cual si está especializado, para poder “quitarse” una problemática y enfrentarse de lleno con sus problemas y sus necesidades directas.

En su origen, que no tiene una fecha concreta en tanto que es una actividad que tradicionalmente se ha venido haciendo, pero que recientemente se ha conceptualizado y de acuerdo con Navarro (2003) se concentró en: los servicios de limpieza, Seguridad, Catering, Biblioteca, Sistemas informáticos, Producción, Diseño-desarrollo de producto, Funciones administrativo-financieras, situación que ha ido evolucionando y se abrieron las puertas para otro tipo de servicios que igualmente pueden delegarse a un tercero.

Es a partir de la década de los 70's, ante la existencia de una idea global y un mercado internacional de libre comercio, las empresas entraron en una apertura comercial, debido a los acuerdos comerciales, la apertura de mercados que en otro momento no tenían dicha posibilidad, la pérdida de poder de las economías predominantes y el surgimiento de las “economías emergentes” se dio paso a la apertura de rutas y de negociaciones a mayor escala, lo cual hizo evidentes algunas necesidades importantes de los sectores productivos, a saber, una de las más importantes, las de competitividad.

Las empresas, por muy pequeñas o grandes que sean, en la actualidad se enfrentan a nuevas inversiones y la posibilidad de no tener un monopolio productivo, hoy en día surgen muchas empresas que pueden entrar en la disputa por las oportunidades de negocio y es por ello

que se vio la necesidad de utilizar estrategias y herramientas que pudieran incentivar esa competitividad.

El outsourcing como señalan Bénéaud y Bordeianu (1998) se presentó entonces, como una estrategia que ofrecía esas condiciones de fortalecimiento y de ayuda para fomentar el crecimiento y la competitividad. El tema de externalizar servicios surge a la par de discursos que hablan de la reingeniería y otros más que hacen referencia a esa necesidad que tuvieron las empresas, de cambiar su forma de trabajo y sus ideologías, para poder pensar en un crecimiento y una competitividad en un mercado que cada vez se hacía y se hace más y más grande.

En México, de acuerdo a Cázares (2008) el uso de ésta herramienta administrativa comenzó y entro en los diferentes sectores productivos, atravesando por tres fases importantes, sobre todo en lo que tiene que ver con su condición de innovación y de novedad, en una primera instancia, hubo una fase de desconocimiento, de desconcierto por verlo como algo completamente extraño o ajeno y como en muchas otras áreas, ante la novedad existe un desconocimiento total y una eventual desconfianza, que esta sería su segunda fase, un periodo de miedo, ante el desconocimiento nacen suposiciones, incertidumbres y temores, pocas veces fundamos, que son propios de un elemento nuevo y que se ve como inminente, para finalmente, que es el momento en el cual se encuentra hoy en día ésta estrategia, es una fase de crecimiento, de aceptación y de fortalecimiento, en donde los sectores productivos comienzan a ver sus virtudes y beneficios, para pensar en integrarlos y de sacar el provecho que le pueden representar.

Por lo tanto según Cázares (2008) se ve como tercerización de servicios misma que se concentra en entender y visualizar qué tipo de beneficio se puede sacar a éstas nuevas realidades, esto es; que casi todas las empresas, cualquiera que sea su dimensión o su alcance, puede utilizar

las bondades de dicho sistema, pero ahora la pregunta es, si se hará de manera total, parcial o selectiva.

El outsourcing, como estrategia, ha tenido como precursor a México así mismo países como Brasil y Argentina en América Latina, son los que secundan el uso de la tercerización y se han convertido en los países que lideran el uso y aprovechamiento del mismo, de acuerdo a Ballesteros (2007) en los últimos años, no solamente se ha adaptado ésta estrategia a la realidad de los países del continente, también se ha iniciado un proceso en el que se exige un conocimiento a profundidad y una mejor adaptación a las realidades de las empresas que intentan aprovechar las oportunidades que aporta el libre mercado.

Dentro de las características que ofrece a las empresas como una estrategia que posibilita la reducción de costos de operación el cual es uno de los principales objetivos económicos de la organización, que de acuerdo a Ebinghouse (2002) reducir costos, elevar la calidad y el nivel de los servicios que se prestan, como así también mejorar los costos y el performance de las funciones mercerizadas, pero también le permite otro tipo de beneficios importantes, como pueden ser: la reducción de conflictos laborales y los ideológicos, con una mejor imagen de eficiencia que, dentro de las organizaciones y especialmente en el sector público, se asocia con los servicios privados, aunque, sobre todo al comienzo en México, en esa fase de desconocimiento, se prestó para que se especulara sobre las verdaderas intenciones de ésta estrategia, de sus alcances y de sus virtudes. En el caso de nuestro sistema, fue necesario que se hicieran algunas reformas para tener un mejor marco jurídico y tener una mayor certeza de la implementación de esta estrategia.

La implementación del outsourcing hace necesario que se haga mediante un proceso en tres tiempos: 1 Planificación, 2 Implementación y 3 Administración. En su primera etapa es necesario evaluar costos, saber y tener un estimado claro, un presupuesto, de la inversión que se deberá de hacer y los costos que se pueden ahorrar al utilizarlo, así mismo está el desarrollo de propuestas, que es la parte en donde se analizan y se buscan, las empresas que pueden ser subcontratadas para el servicio que se necesita, aquel que represente la mejor opción, y finalmente está la elección del proveedor y la negociación del contrato, en donde se revisa a detalle las condiciones y las obligaciones a las que se está vinculando con la contratación de la empresa con la que se hacen las negociaciones.

Latinoamérica es el parámetro y el referente que se tiene para evaluar y para calificar el papel que está realizando el outsourcing, esto en relación a que guardan características similares, ya que son casos que se encuentran mucho muy cercanos a la realidad que se vive en el mundo de los negocios en México.

Pero al hablar de nuestro país, es necesario también hacer una diferenciación, pues no son las mismas situaciones que enfrentan las diferentes regiones del país, ya que cambia la zona geográfica, los puntos de acceso, la cercanía con los países vecinos o el tipo de mercado en el cual se encuentra.

Baja California y el municipio de Tijuana en particular, tienen una situación muy específica con respecto al resto de la República, por el tipo de empresas que se establecen en la región, sobre todo en lo que respecta a la manufactura y la maquiladora como su principal fuente de ingresos, además de estar dentro de lo que se denomina una Zona Estratégica, por estar en las condiciones que se encuentran.

Existen diversas ventajas y desventajas del outsourcing en México de acuerdo a Breslin, (2014) situaciones que resultan adecuadas para el caso del municipio de Tijuana, dentro de las que se pueden considerar las siguientes:

Tabla 1. Ventajas y desventajas del outsourcing.

Ventajas	Desventajas
Socio comercial de Estados Unidos de Norteamérica	Se puede llegar a una dependencia con el proveedor
La mano de obra es barata	Hay un riesgo en perder el control de la producción de la organización
Zona Geográfica estratégica	El trabajador puede llegar a no sentirse parte del negocio

Fuente: Elaboración propia basada en Breslin (2014).

En las últimas décadas, de acuerdo a Tech (2010), México se ha convertido en una de las economías que más uso hace de la subcontratación mediante el outsourcing, el hecho de que existan grandes oportunidades para empresas foráneas, la inversión económica por parte de empresas con intereses e ideologías altamente competitivas, se ha vuelto el motor para fomentar e incrementar el uso de ésta estrategia en los sectores productivos.

Países como India, Rusia y China de acuerdo a Lagunas (2012) son algunos de los países, poderosos y de grandes expectativas, que hacen uso cada vez más de la subcontratación, casi poniéndolo como una solución administrativa, como una herramienta estratégica que permite entrar en el mundo competitivo, sin preocuparse por las dimensiones de las industrias.

En este contexto identificamos algo que ya sabemos con mucha anticipación y esto es que México puede convertirse en una fuerza exportadora de todos tipo de servicios administrados, pero existen todavía grandes oportunidades en el mercado local, que no se han aprovechado al cien por ciento, existe un potencial mercado que es necesario explotar y sacar un beneficio de su potencial.

Para tal efecto existen empresas que no están involucrados en el proceso del outsourcing que soportan el negocio, prueba de ello es el aún bajo costo en relación al Producto Interno Bruto (PIB) de México contra sus competidores, el cálculo mediante el PIB permite dimensionar el valor total que representa en la inversión directa que se hace en un sector determinado, costo que representa un importante margen a que se puede aspirar, pues en otros países como Argentina o Brasil, han implementado el uso de esta herramienta de manera más acelerada, se han creado las condiciones para aventajar y sacar provecho de la subcontratación, pese a que México es uno de los países pioneros, se han presentado algunas trabas y ciertos temores que han producido un crecimiento moderado, como lo muestra la siguiente gráfica:

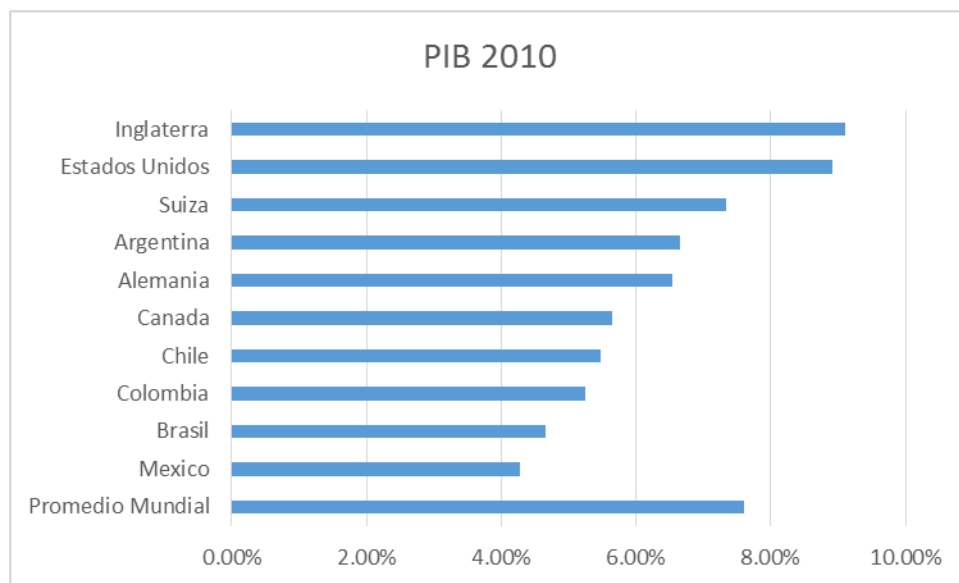


Figura 1. Producto Interno Bruto, PIB, estadística mundial de Subcontratación.

Fuente. Retomado de Calderón (2010).

Dentro de la industria maquiladora el outsourcing ha generado, otros múltiples beneficios como lo son la eficiencia, eficacia, optimización de recursos, reducción de tiempos, costos, esfuerzos, y ha generado un mejor desempeño del objeto social, acceso a la tecnología, personal más capacitado, flexibilidad, rapidez de respuesta, creatividad, productividad y por ende excelente

competitividad como lo afirma Lagunes (2012) ésta ha sido la razón por la cual, el sector maquilador se ha visto seducido por la posibilidad de subcontratación, debido a que se han presentado beneficios que no estaban estimados desde el inicio y que, a la larga han traído la oportunidad de ver nuevas áreas de oportunidad.

Es por ello que el outsourcing ha presentado esos beneficios colaterales, como lo dice Ball (2003) que han redundado también en la eficiencia, la optimización de recursos, reducción de tiempos, costos y esfuerzos, generando un mejor desempeño del objeto social, acceso a la tecnología de punta, personal mejor capacitado dando rápida respuesta y por ende una mejor competitividad.

La capacidad de ser competitivo se da dentro de una serie de condiciones y de circunstancias de la empresa y del lugar en donde se encuentra; uno de esos factores es la existencia de un marco jurídico bien regulado, en donde existan las condiciones dentro de las cuales se puedan desarrollar las capacidades y las habilidades que las empresas necesiten, como en este caso en el año 2009 se aprobó una reforma en materia laboral en donde se regula el tipo de contratos y algunas de las características del outsourcing, que habían quedado pendientes y que generaban cierta incertidumbre y dejaban abierta la oportunidad a una interpretación equivocada, a decir de Besil (2013) dicha reforma busca regular la evasión de costos fiscales y laborales en las empresas, la nueva normatividad en esta materia permitirá tener mayor certeza en el deslinde de responsabilidades y obligaciones que le corresponden al outsourcing y a la beneficiaria de los servicios, contratar trabajos exclusivamente sobre tareas que no son el objeto principal de la beneficiaria de los servicios y por último el garantizar que el modelo del outsourcing cumpla con todos los requisitos de la Ley Federal del Trabajo (LFT), cabe mencionar que las reformas que se han implementado tanto en la LFT como en otros elementos

del marco jurídico mexicano se enfocan, no específicamente en el fenómeno de la externalización, sino que se busca la protección del trabajador, que no se tome al empleado como una mercancía, que no se le utilice y que tenga una perfecta identificación en sus derechos y los beneficios que debe tener. Todo con la finalidad de que las estrategias que se implementen sean dentro del marco y las condiciones óptimas como se cita en el caso de la revista Milenio (2009) con respecto al caso de Coca-Cola y problemas de la subcontratación que se habían suscitado.

En este contexto la reforma ayudará a incrementar entre empresas un desarrollo competitivo a la par, ayudará a la generación de mejores condiciones laborales.

Uno de los cambios presentados se dio en la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (LIMSS) (2009) la cual presenta los siguientes cambios:

“Artículo 15-A: Sin perjuicio de lo dispuesto en los párrafos anteriores, cuando un patrón o sujeto obligado, cualquiera que sea su personalidad jurídica o su naturaleza económica, en virtud de un contrato, cualquiera que sea su forma o denominación, como parte de las obligaciones contraídas, ponga a disposición trabajadores u otros sujetos de aseguramiento para que ejecuten los servicios o trabajos acordados bajo la dirección del beneficiario de los mismos, en las instalaciones que éste determine, el beneficiario de los trabajos o servicios asumirá las obligaciones establecidas en esta Ley en relación con dichos trabajadores, en el supuesto de que el patrón omita su cumplimiento, siempre y cuando el Instituto hubiese notificado previamente al patrón el requerimiento correspondiente y éste no lo hubiera atendido”.

Particularmente este cambio en la LIMSS permite una certeza con respecto a las obligaciones fiscales en la relación obrero-patronal, para poder dar certeza y claridad a las condiciones en las que se encuentran los sujetos.

La LFT no regula específicamente el fenómeno de la externalización, sin embargo, sí regula el llamado fenómeno de intermediación, pues de acuerdo con el artículo 12 de la LFT, explicado en Silva (2010) intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón.

Por lo tanto la investigación que se desarrolló plantea el tema del outsourcing lo cual busca clarificar los puntos controversiales y los temas que aún se siguen debatiendo, partiendo de la premisa de que ésta estrategia administrativa tiene más beneficios y un potencial importante que puede convertirse en un fenómeno y un punto de referencia que ayuda y contribuye al mejoramiento de la manufactura de la industria aeronáutica, buscará demostrar los beneficios que le ofrece a la competitividad y el uso que puede hacerse de sus elementos.

I. 4.-Ficha metodológica

Disciplina de Estudio:	Ciencias Administrativas
Área de Conocimiento:	Recursos Humanos
Especialidad:	Ciencia - Administración – IT
Objeto del Estudio:	Sector Maquilador – Aeroespacial
Sujeto del Estudio:	Opinión de altos mandos
Problema Abordado:	Determinar la importancia del outsourcing como factor de la competitividad.
Finalidad:	Identificar la importancia del outsourcing, dentro de la industria Aeroespacial de la región.
Tipo de Investigación:	Cualitativa
Modelo Aplicado	N/A
Herramientas Aplicadas:	Encuesta
Pruebas Estadísticas:	N/A
Aportación:	Proporcionar los factores que se deben de considerar para determinar si es factible o no el uso del outsourcing en la industria maquiladora
Autor:	Carlos Chávez Ramos
Director:	Roció Villalón Cañas

Tabla 2. Ficha de identificación del proyecto.

Fuente: Elaboración Propia

I.5.-Planteamiento del problema.

La competitividad es una de las condiciones más importantes que se pretende fomentar dentro de todos los sectores económicamente productivos, se fomenta estar a la par de las empresas más importantes dentro del ramo y en las condiciones óptimas que permitan, no sólo la supervivencia de una empresa, sino su eventual crecimiento y la explotación de todas sus capacidades, siempre con la intención de crecer y entrar en la parte importante de los mercados y de las grandes bolsas de capital.

Cada uno de los mercados y de las áreas de oportunidad, representan un reto y una situación idónea para poner a prueba la capacidad que se tiene para reinventarse, innovar y buscar las condiciones que puedan aportar situaciones ventajosas para que la industria pueda crecer, tal es el caso del outsourcing que, en fechas recientes ha comenzado a explotar ha comenzado a rendir frutos importantes e interesantes en diferentes áreas productivas.

Dentro de las oportunidades que se presentan en la industria nacional y local de acuerdo a Rodríguez (2012) a las ya consolidadas industrias automotriz y eléctrico-electrónico, se les suma la industria aeroespacial y la industria de dispositivos médicos, reconocidas como manufactura avanzada, empresas y ramos que en otro momento no eran considerados importantes dentro de la economía de nuestro país, y que, sin embargo, han comenzado a cobrar relevancia, además que se han convertido en áreas de oportunidad para la manufactura y para la captación de mano de obra calificada y de especialidades que originan una derrama económica importante.

El sector manufacturero es una de las industrias económicamente productivas más importantes, como se muestra en la Figura 2.

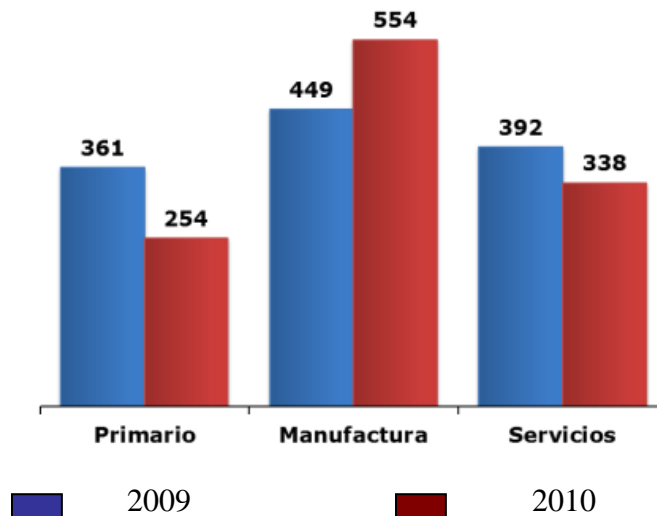


Figura 2. Distribución sectorial de proyectos IED, 2009 – 2010 en Billones de dólares
Fuente: UNCTAD, World Investment Report, 2011. Retomado de Rodríguez (2012)

En la figura 2, se puede ver el nivel de crecimiento, en Billones de dólares, que representan las diferentes industrias y sectores productivos, y que deja en claro que maquiladora sigue representando un valor y un crecimiento sumamente importante, dado que la Inversión Extranjera Directa, como lo señaló Rodríguez (2012) representó en 2010 el 48% destinada al sector manufacturero, lo que equivale a \$554 billones de dólares, por arriba del sector servicios.

La industria aeroespacial ha ido evolucionando y creciendo, como lo afirman Morá & Mayo (2013), de manera importante al grado que; solamente para el año 2013, en dato más reciente que se puede verificar, anunciaba lo siguiente: las exportaciones aeroespaciales serán del orden de 7,500 millones de dólares y el país es ahora el sexto proveedor de productos aeroespaciales de los Estados Unidos.

Las mayores inversiones en la industria aeroespacial mundial han sido para reparación y mantenimiento mayor 39%, manufactura 31% e Ingeniería, Investigación y Desarrollo con 20%, lo cual puede dar una idea y la dimensión de la importancia que tiene dicha industria.

Las expectativas de crecimiento a nivel nacional, local e internacional lucen prometedoras, de acuerdo con la Secretaría de Desarrollo Sustentable del Estado de Querétaro (2010), la industria manufacturera se ve fortalecida por las condiciones internacionales y por la regulación interna que fomenta el crecimiento, ahora bien, las condiciones se encuentran dadas, y corresponde a las empresas, directamente, asumir los retos y aprovechar las oportunidades que se le presentan y es por ello que se vuelve importante conocer las áreas de oportunidad que debe de buscar mejorar y sacar mejor ventaja. La competitividad es uno de los ideales y de las necesidades de toda empresa y sector que pretenda mantenerse y crecer sostenidamente, es por ello que en la presente investigación se abordan los puntos y las características que aporten algún tipo de apoyo y lucidez, al menos desde el punto de vista de la administración.

La industria aeroespacial es una de las áreas económicamente productivas que promete mucho para los estados y los países que se están involucrando en facilitar y promover el crecimiento y la inversión de la misma, es por ello que se vuelve un tema de importancia y de relevancia fundamental, sobre todo cuando se toma en cuenta la derrama económica y las consecuencias que tiene en el nivel de vida de los empleos directos e indirectos que genera, en donde la herramienta de la externalización se presenta como un factor diferenciador y un punto de quiebre que permite dar mejores oportunidades para la empresa y a la vez, pueden verse beneficios que impactan a muchos otros sectores.

La subcontratación es una de las herramientas que mejores soluciones le ha venido ofreciendo a diferentes sectores manufactureros en México y otros países de acuerdo a Aparicio et al. (2010) es por ello que la posibilidad de utilizarlo e incrementar sus áreas de incidencia dentro de la industria aeroespacial, se vuelve una tarea por revisar y un problema al que hay que atender de manera detallada y con todos los elementos para poder identificar las áreas de oportunidad y la obtención de los mayores beneficios.

Contratar mediante un tercero ha sido una labor que ha resuelto problemas y que ha potencializado utilidades y recursos en diversos campos e industrias, en otros estados de la República se han utilizado sus servicios con excelentes resultados como lo señala Lagunas (2012) y es por ello que se pretende conocer la situación de la región e identificar las posibilidades de su implementación, dentro del sector aeroespacial instalado en la región, así como poder señalar las ventajas y desventajas que puedan tener y le puedan proporcionar, a las empresas que aún no están haciendo uso de ésta herramienta, los elementos que le permitan tomar la decisión para implementarlos o que, para quienes ya los utilizan, que puedan expandirlos a otras áreas de su manufactura.

I.6.-Justificación

Una de las características más importantes dentro de la administración de una empresa competitiva es la capacidad de poder amortiguar gastos sin sacrificar la calidad de los productos o servicios que se prestan para poder obtener el mayor margen de utilidades posible, un principio ideal sería el poder hacer más con menos, una tarea que parece imposible cuando se plantea sin ningún sustento sólido, sin una estrategia concreta y clara que pueda ayudar a lograr dicho estado ideal.

Buscar aprovechar todo tipo de oportunidades e instrumentos que se presentan dentro del contexto, exigen que, quienes participan de las diferentes áreas de un sector productivo, se encuentren a la expectativa, en una capacitación constante y con la mira puesta en las situaciones favorables que se pueden presentar en diferentes áreas que afectan directa o indirectamente.

En la actualidad las empresas cuentan con departamentos, procesos, y un sin fin de elementos que; suelen ser costosos y en ocasiones no son lo suficientemente efectivos para su desempeño ideal, y que pueden llevar al fracaso o que reducen el margen de utilidades y que desmotivan a la inversión nacional o extranjera.

Hoy en día, el outsourcing se ha convertido en una de las herramientas más importantes para incentivar el crecimiento y la competitividad de los sectores económicamente productivos, específicamente en el tema de la manufactura aeroespacial, se vuelve una necesidad casi natural y obligada, sobre todo por la importancia que ha cobrado en últimas fechas dicho sector, sobre todo cuando se dimensiona que hoy en día, como refiere Besil (2013) dicho sector cuenta con más de 40 firmas establecidas, Baja California representa una concentración única con el 35% del total de compañías en México, que ensamblan y manufacturan partes y componentes aeroespaciales.

La mayoría de estas empresas se concentran en el corredor Mexicali – Tecate - Tijuana, lo cual se debe a la ubicación estratégica de la zona fronteriza, la posibilidad de captar con mano de obra calificada y, sobre todo, la posibilidad de estar dentro de áreas de competencia de nivel mundial.

La experiencia profesional permite conocer e indagar sobre las áreas de oportunidad que se presentan dentro de los sectores que se encuentran disponibles, es por ello que cobra importancia conocer el crecimiento empresarial, el futuro que tienen los sectores productivos y visualizar los

beneficios y los retos que se encuentran dentro del horizonte laboral. Esa ha sido una de las razones más importantes para dedicar una investigación de fondo y a profundidad, pues brinda da la oportunidad de indagar dentro de uno de los mercados que se presentan como fortalecidos y prometedores.

En la investigación que aquí se presenta, se ofrece una propuesta teórica a partir de la administración de empresas, mediante una herramienta que puede contribuir a la creación de esas condiciones ideales de incrementar las utilidades con la reducción de los costos que se logra mediante la delegación de responsabilidades a un tercero, que en esencia es lo que busca el outsourcing, presentando un estado de cómo se encuentra el sector aeroespacial a nivel mundial, en el caso de México y en la región en particular, así como una revisión de las características específicas del outsourcing.

La industria manufacturera del sector aeroespacial tiene ya una trayectoria en el país y una importancia para diferentes sectores económicos y de las áreas productivas, es por ello que es importante poder conocer y ofrecer a éste sector, las posibles soluciones y estrategias que contribuyan a su crecimiento y que la posicionen de mejor manera, herramientas que se encuentren dentro de sus capacidades y que puedan tener beneficios para todos los que se involucran directa e indirectamente. La externalización como tema central de ésta investigación le proporciona un marco de referencia a la industria para aprovechar los recursos con lo que se cuenta e incrementar sus posibilidades de éxito y competencia en el mercado.

I.7.-Objetivos de la investigación

Objetivo General

Evaluar y establecer las ventajas y desventajas que representa el uso del Outsourcing, como una herramienta administrativa, en el sector manufacturero aeroespacial de la ciudad de Tijuana B.C. para identificar rutas críticas que puedan mejorar las condiciones de competencia de la industria establecida en la región.

Objetivos Específicos

1. Analizar las ventajas y desventajas del Outsourcing en la industria maquiladora del sector aeroespacial de la región.
2. Analizar si el Outsourcing puede servir como una estrategia competitiva en las empresas manufactureras del sector aeroespacial en la región.
3. Identificar los beneficios y cualidades competitivas del uso de la herramienta del outsourcing.

I.8.-Preguntas de la investigación

1. ¿Qué tipo de ventajas ofrece el outsourcing en la industria manufacturera de las empresas dedicadas al sector aeroespacial en la región?
2. ¿Cómo se ha utilizado el outsourcing en los sectores productivos?
3. ¿De qué forma el outsourcing puede aportar ventajas competitivas en empresas manufactureras del aeroespacial de la región?

I.9.-Alcances y limitaciones de la investigación

Muchos de los procesos y la forma en que se implementan en una empresa del sector aeroespacial, tienen sus peculiaridades y es necesario un conocimiento del tema para poder comprenderlo, en la investigación que se ofrece a continuación, pues no se adentra en el proceso de la manufactura como tal, sino que se dedica a indagar sobre procesos externos que influyen en el trabajo de la producción pero que se concentran en el área administrativa y no en el área operacional.

El margen de error que se ha estimado, en la aplicación del instrumento de investigación, mediante algunas consideraciones teóricas, arroja la factibilidad de tener una información confiable y fidedigna si se toma una muestra de un 35% aproximado, lo cual nos conduce a aplicarlo a un total de ocho empresas, para poder dimensionar su conocimiento y la aplicación que puede tener el outsourcing en sus procesos productivos.

El interés principal de la investigación se concentra en las variables de la competitividad, que a su vez, se desprende del conocimiento que se tiene de esta herramienta administrativa, el uso que se hace de ella, así como las ventajas y desventajas que le ofrece a este sector el uso de dicha herramienta. La posibilidad de medir dicha variables dependerá de las características del mercado, al igual que dependerá de la comprensión de lo que representa y los intereses de las empresas dedicadas a la manufactura asentada en la región.

Capítulo 2

Marco Teórico

A continuación se presentará una revisión de los conceptos y de literatura especializada sobre los temas más relevantes de la investigación, las definiciones y aproximaciones teóricas de los autores que han aportado datos e información importante y que permiten tener un panorama general sobre el problema. Los datos serán identificados y referenciados para poder facilitar al lector la posibilidad de revisar la información y ampliar los datos en caso de que así lo necesitara.

II.1-Generalidades

Una empresa es una compleja estructura que se compone de elementos tangibles e intangibles y cada uno debe ser tratado de forma adecuada, cada apartado y cada uno de sus miembros (personas o departamentos) debe contar con especialistas y con procesos que están acordes con sus necesidades y con sus expectativas, a decir de Fernández (2010) la posibilidad de éxito o el latente fracaso de una entidad económica, dependerá de la forma en cómo se organice y cómo enfrente los problemas que se le presenten a lo largo de su existencia.

Si bien es cierto que cuando se constituye una empresa, una organización o algún órgano compuesto de múltiples elementos y departamentos, más o menos enfrentarán situaciones similares, la realidad es que cada situación es peculiar, diferente e irrepetible, dado a que el contexto y el momento dentro del cual se desarrollan, pueden acarrear problemáticas o pueden presentarse oportunidades que para el otro no existieron.

El funcionamiento de una empresa y su eventual éxito depende de circunstancias y de factores que pueden ser controlables por parte de la propia institución y hay algunos que no

podrán depender de la misma, es por ello que se debe estar en constante capacitación y actualización, para poder identificar potenciales peligros y posibles nichos de oportunidad. Que cada uno de los miembros de una organización, institución o empresa, entienda e identifique su papel dentro del esquema del cual forma parte y la finalidad, misión, visión, filosofía y valores, es indispensable para poder darle sentido a la labor de cada uno y además lograr esa sinergia que le permitirá un funcionamiento adecuado y orienta el esfuerzo de cada una de las partes.

II.2.-Empresa

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, RALE (2014), se entiende por una empresa como una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o prestación de servicios con fines lucrativos, es importante hacer énfasis en esta última afirmación del concepto, porque cualquier negocio ocupa tener lucro para medular que un grupo de personas unifiquen esfuerzos para ellos.

Así mismo puede entenderse a la empresa como una organización que persigue obtener beneficios proporcionando bienes que demanda el mercado de acuerdo con Fernández (2010), que a diferencia de lo que dice la RALE pone énfasis y obliga a retomar la condición de la oferta y la demanda del mercado, tomando en consideración lo que se pide o exige dentro de un contexto determinado, lo que el consumidor exige de los bienes o servicios y que está dispuesto a comprar.

Por otro lado, en contraste, una organización puede definirse según Robbins y DeCenzo, (2009) como un grupo de personas, ordenadas de forma sistemática, reunidas para cumplir un propósito definido, que en comparación con la definición de la empresa, la organización no se

entiende con fines lucrativos o en función de la demanda comercial, aunque si responde, obviamente, a una demanda por parte de un mercado determinado.

Todas las organizaciones deben de compartir un objetivo específico, así como se deben de contar con recursos económicos, materiales y humanos que le permitan la consecución de dichos objetivos, de igual forma es importante que los recursos con los que se cuentan, se administren adecuadamente, que se sistematicen los procedimientos y que se establezcan los límites y las reglas dentro de las cuales deben de actuar cada uno de sus miembros, en México existe una falta de cultura respecto de éste último punto en particular, pues; pocas veces el miembro de una institución conoce a ciencia cierta la línea de mando, la jerarquía y su ubicación dentro de la estructura.

Un ejemplo planteado por Fernández (2010) claro es el: Análisis y descripción de puestos, un proceso administrativo que permite conocer e identificar claramente el papel de un sujeto dentro de una organización, así como su normatividad y sus reglas, pero que en la mayoría de las veces queda como un accesorio y se ve, como un gasto o una pérdida de tiempo, y que, al momento de presentarse un problema o alguna contingencia, se desconoce el procedimiento que se debe de llevar a cabo o la línea de mando a la que se debe apelar.

Las empresas son organizaciones con la peculiaridad de que su finalidad es la de sus fines lucrativos, por su parte una institución establece objetivos sociales, culturales, políticos y medioambientales como sus objetivos principales. El beneficio es un medio, no un fin en sí mismo, la institución no busca la explotación comercial de un recurso, pero indirectamente representa un beneficio común para el grueso de las personas.

Así mismo, las empresas tienen grupos de interés esto es: las personas físicas y morales a las que les reporta una necesidad conocer y que se ven beneficiados directa o indirectamente por

parte de una empresa, estos grupos de interés son: los accionistas; personal directivo; trabajadores; clientes; proveedores; competidores; administración pública; entidades financieras; y la sociedad en su conjunto.

Cada uno de estos sujetos tiene, como ya se citó, un interés en el funcionamiento de la empresa, el aprovechamiento de sus recursos y el adecuado ordenamiento interno y externo de las empresas, es importante también, considerar que la empresa es un sistema, esto es: un conjunto, la suma de esfuerzos que se encuentran orientados y dirigidos con una finalidad determinada, cosa que no necesariamente es vista así. Las empresas pueden diferenciarse y clasificarse a partir de diferentes criterios, entre los cuales se pueden identificar los siguientes:

Por su tamaño: grande, mediana, pequeña y microempresa, esta diferenciación dependerá no tanto de sus dimensiones físicas, pues bien pueden haber microempresas con una dimensión espacial muy amplia, pero, en algunos casos por parte de la legislación vigente, se determinara su “tamaño” por el número de empleados que la integran o por el monto económico dentro del que se maneja.

- Por el tipo de mercado o distribución: en donde pueden ser locales, regionales, nacionales, internacionales o transnacionales, que se entiende de manera clara, respecto del ámbito dentro del cual hace negocios.
- Por el tipo de capital y a quién rinden cuentas: en este sentido pueden ser solamente de dos tipos; Públicas o Privadas.
- Por su denominación jurídica: dependerá del tipo de propietario, si es una persona física o es una persona jurídica, lo cual depende de la forma en cómo se constituye y cómo se encuentra frente a la administración pública, Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Hay diferentes formas adicionales que incluyen; Sociedad Anónima (S.A.),

Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A.C.V), Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L), Sociedad Limitada (S.L.), entre otras.

La actividad económica es otra de las formas a través de las cuales se puede clasificar a la empresa y son un factor que permite diferenciarlas, que las hace particulares y que las pone en contraste a unas con otras, que las identifica y que las hace particulares, situación que en ocasiones tiene un impacto para fines arancelarios o que permite ubicarla dentro de algún sector en particular, sin que esto sea una determinante para sus dimensiones o su constitución, pero que permite diferenciarla, estas actividades son:

- a) Empresas del sector primario: son aquellas que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como pueden ser las empresas de tipo; agrícolas, pesqueras, ganaderas, etc.
- b) Empresas del sector secundario; son las que se dedican a la transformación de bienes, tal como son las industriales, de la construcción, entre otras, estas también puede subdividirse en dos principales, a saber:
 - Extractivas: las que, como su nombre lo indica, extraen recursos de la naturaleza, pudiendo ser renovables o no, como puede ser la metalurgia, extraer oro por ejemplo, o diamantes.
 - Manufactureras: las que dedican su esfuerzo a transformar materias primas, en producto u objetos de consumo terminados, semi terminados o para procesos, pueden ser o no, dependerá de su capacidad, productoras de bienes de consumo final, como la que se dedican a producir televisores para sacarlos a la venta pública, o el caso de las que producen botones, que serán utilizados en otro tipo de línea de producción.

- c) Empresas del sector terciario: son las que se dedican a la oferta de servicios o al comercio.

II.2.1.-Objetivos de la empresa

Los objetivos de una empresa se refieren, en los casos particulares, a las micro-metas que se auto-impone una institución, pero no es a ese tipo de objetivos a los que se referimos en este apartado, sino a esa generalidad del objetivo de una empresa, por decirlo de una forma sencilla, la razón de ser o aquello que persigue, sus metas auto-impuestas y asumidas como un compromiso institucional, los objetivos que dirigen las actividades y la canalización de los esfuerzos, como lo define Fernández (2010) al decir que: La empresa tiene una única responsabilidad social: utilizar sus recursos y su energía en actividades encaminadas a incrementar sus beneficios, respetando las reglas del juego y compitiendo de forma libre sin engañar ni cometer fraude .

El objetivo principal de la empresa es el lucro, a decir de Fernández (2006) la capacidad de producir utilidad o ganancia a las personas propietarias y accionistas, ese es su única obligación y su meta última, en un determinado momento puede decirse que su responsabilidad social, responsabilidad ambiental, entre otras, no son propiamente el objetivo de la empresa, esa es responsabilidad y el objetivo de entidades ajenas a la misma, al gobierno principalmente.

Hoy en día, debido al contexto dentro del cual se encuentran las empresas y a lo que suele denominarse como el valor agregado, y es lo que las empresas aportan a manera de beneficio y sus contribuciones directas a causas altruistas. En el sentido estricto, del sentido de la empresa, podría decirse que están traicionando sus objetivos, sin embargo, dicho altruismo y responsabilidad social perfectamente puede encuadrarse dentro del objetivo, dado a que tiene la

finalidad de posicionarse dentro del mercado, que sus consumidores lo relacionen como algo positivo y que está haciendo algo a favor de la comunidad, pero la realidad es que se está buscando el objetivo principal de la empresa, la venta del producto o servicio.

Existen otros objetivos que deben de ser prioridad para una empresa, pero el central es, como se ha explicado, el acto lucrativo, pues sin esa condición mínima, difícilmente se puede continuar cualquier proyecto por grande o pequeño que éste sea. Dentro de esos otros objetivos, que se vuelven secundarios pero no menos importantes, se encuentran, a decir de González et al (2007) los siguientes:

1. La Eficiencia: que se traduce en la posibilidad de obtener las metas que se establecen, particularmente las de corto y mediano plazo, con el menor costo económico posible.
2. La Productividad: es el aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta, buscando evitar, en la medida de lo posible, margen de error, merma o desaprovechamiento de cualquier recurso vital en el proceso de producción.
3. Sustentabilidad: que la empresa produzca un margen de ganancia que permita reinvertir o solventar sus gastos, de su propia producción y no necesitar de inyección de capital constantemente.
4. Rentabilidad: responde a la formula simple y sencilla de; traducir una inversión en una ganancia concreta y estable por tiempos determinados. Como lo explica González et al. (2007) Rentabilidad económica = Beneficio antes de impuestos e intereses (BAIT)/Total activo. Se suele descomponer en Rendimiento económico o margen sobre las ventas (ROS) y la rotación sobre los activos totales (ROT). Rentabilidad financiera (o de los fondos propios): Beneficio Neto/Fondos propios.

Mide los rendimientos absolutos entregados a los accionistas en relación a su inversión en la empresa.

Así mismo de acuerdo a González et al. (2007) quien señala que pueden darse objetivos generales y específicos, los cuales pueden variar de acuerdo al tipo de empresa, el tipo de competencia, el tipo de mercado o en función de algunas otras variables pero que, a groso modo se pueden identificar como:

Objetivos Generales; Ser una de las cinco marcas que lideren el mercado; Aumentar las exportaciones; Ser una marca que los demandantes reconozcan por su variedad de productos; Incrementar la productividad; Alcanzar un mayor alcance a nivel nacional e internacional; Aumentar las ventas; Crear nuevos diseños para un mejor reconocimiento de la marca.

Objetivos específicos; Alcanzar una rentabilidad del 30% de manera anual; Aumentar las ventas anuales un 50%; Superar el medio millón de productos vendidos en seis meses; Aumentar la eficiencia en la productividad en un 30% en lo que queda del año; Duplicar la producción en los próximos doce meses; Abrir cinco nuevos puntos de venta en los próximos dos años.

II.2.2.-Necesidades de la empresa

Cada empresa tiene características y condiciones que la hacen única y diferente, dos empresas de un mismo giro comercial, una misma dimensión física o del mismo régimen fiscal o hasta del mismo giro, por muchas características que compartan, cada una tendrá sus propias demandas, exigencias y áreas de oportunidad.

Resulta claro que, mientras más semejanza exista entre las condiciones de una empresa y otra, sus prioridades y muchas de sus necesidades pueden tener ciertas similitudes y una coincidencia en lo general, pero que, en lo particular, cada una tendrá sus exigencias propias.

En una primera instancia puede hablarse de las necesidades actuales y las necesidades futuras, suponiendo una empresa que ya se encuentra en funciones, que ya se encuentra operando y que por lo tanto es indispensable un análisis evaluativo que puede hacerse por la propia empresa y sus integrantes, en un ejercicio de autocrítica, o que bien puede llevarse a cabo por un tercero en discordia que no obtiene un beneficio directo y que en un determinado momento, puede ser una entidad que otorgue algún tipo de certificación a la empresa.

Dentro de las necesidades actuales es indispensable considerar las necesidades de demanda, esto es, que en el presente y en el futuro pueda existir un mercado y una petición por parte de un público cautivo, lo cual puede llevar a modificar o adecuar las condiciones de la empresa misma.

Un ejemplo puede ser el de una empresa que se dedica a ofrecer un tipo de teléfono celular con características particulares, que actualmente vende 300 unidades diarias, pero que, eventualmente satura su mercado y tiene que buscar otros mercados en donde ofertar su producto o innovar y producir algún otro tipo de equipo, así mismo puede generar la necesidad sobre actualizaciones y servicios de su propio producto principal, como lo hace Apple, por citar un ejemplo.

Las necesidades actuales también cuestionan sobre la calidad y el nivel que guarda la empresa en función de sus capacidades y del rendimiento que puede ofrecer, así por ejemplo, puede calificarse y evaluarse al personal o Recurso Humano, determinar el nivel de eficiencia, la capacitación con la que cuenta, el nivel de satisfacción que tienen las personas que colaboran directa e indirectamente con la empresa, la necesidad o el abasto que pueden darse o no, los empleados de los diferentes niveles, entre otras cualidades.

Hoy en día existe un gran margen de rotación en los empleados, en México se experimentan niveles de insatisfacción muy altos que eventualmente se manifiestan en ese abandono voluntario del área de trabajo, de acuerdo con Carrillo & Santibáñez (2001) la rotación se da principalmente por las siguientes situaciones:

- Los salarios y las prestaciones son bajas,
- El trabajo es aburrido o cansado,
- Los empleados no son tomados en cuenta en la toma de decisiones de la empresa,
- No hay un buen ambiente de trabajo, y
- No cuentan con vivienda decorosa o el pago de rentas onerosas.

Este es un indicador interesante y que observan muchas de las empresas del sector manufacturero, pues su afectación directa es importante y constantemente los obliga a implementar técnicas e inversiones importantes para poder captar la mano de obra que necesitan.

Así mismo ésta necesidad actual, se mantiene en una constante y es por ello que la industria y los diferentes sectores productivos, cierran filas y buscan mantener condiciones óptimas, prestaciones superiores a la Ley, y algunos otros tipos de incentivos para emplear y retener a sus empleados.

Las necesidades de recursos, en este caso humanos, se vuelve tan compleja y especializada como sea el sector industrial del cual se haga referencia, pues no es lo mismo la contratación de mano de obra para producción en línea de un electrodoméstico, como en el caso de la presente investigación, cuando se refiere a procesos de alta calidad de exportación, para un mercado tan específico como el aeroespacial, para el cual se necesita un tipo, un perfil de la mano de obra muy especial. Lo mismo aplica para la búsqueda, selección y contratación de personal directivo, administrativo y de diferentes departamentos, que por las condiciones mismas de la empresa, son

necesarios técnicos y profesionistas con un perfil determinado, una capacitación constante y una actualización interminable.

Así mismo puede hablarse de necesidades físicas, técnicas, tecnológicas, financieras, administrativas, de dirección, de vínculos estratégicos, de capacitación, mismas que pueden ser actuales o futuras, dependiendo de los intereses y de los objetivos de la empresa misma, pues determina el curso, la inversión, la consecución de los recursos y la satisfacción de las demandas, las aspiraciones, los intereses y la finalidad de la empresa como lo explica Fernández et al. (2008) Pues cada uno de los apartados citados, tiene sub-ramas y condiciones particulares, para muchas de las cuales existen los instrumentos y las herramientas que permiten medir, diagnosticar y determinar las necesidades, a partir de las cuales se pueden planificar rutas críticas, decisiones estratégicas y la toma de medidas que puedan poner a la empresa dentro del sector competitivo y al nivel de sus aspiraciones individuales.

II.2.3.-Ventaja Competitiva de la empresa

Uno de los puntos principales de una empresa como lo señala López (2009) es la competitividad empresarial, la cual determina a largo plazo las metas de carácter básico de la misma, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas. Las características comunes de la competitividad empresarial, como nos señala el autor, son las siguientes:

- La estrategia es un proceso interactivo entre la empresa y su entorno:
- Implica el planteamiento de misiones y objetivos a largo plazo: y
- Persigue defender y mejorar la competitividad de la empresa.

En términos simples debe de decirse que la ventaja competitiva de una empresa es ese factor diferenciador, esa característica o condición que hace de una empresa, industria, organización o marca, el factor para ser un verdadero competidor, existen empresas que subsisten “con el flujo de la marea” esto es; empresas que aparecen y desaparecen, que repiten un patrón de conducta que ya está probado y que sus aspiraciones pueden ser muy medianas, pero la competitividad es ese elemento diferenciador, ese plus que mantiene a una empresa dentro de la pelea de las empresas importantes e influyentes.

La competitividad de acuerdo con Porter (1998) está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva.

La competitividad se encuentra inmersa en diferentes factores que la posibilitan o que la limitan, estos factores pueden ser: internos a la empresa, sectoriales, sistémicos y de desarrollo macroeconómico, cada uno tiene su propia vida y sus elementos que pueden prevenirse, remediarse en algunos casos y, sobre todo, prevenirse en una adecuada planeación, que esa es la tarea propiamente de la administración, pues independientemente del manejo que se pueda hacer de la situación, siempre se puede tener un margen de previsibilidad que forma parte de esa capacidad de administrar y regular las actividades empresariales.

Michael Porter (1998), uno de los principales teóricos respecto de la competitividad, señala que ésta puede presentarse en tres niveles, por naciones, por sectores o por empresas y que en cada uno de los casos, sus características son completamente diferentes para cada una de las condiciones se deben de tener en cuenta fenómenos circunstanciales y eventos que pueden estar dentro del control de alguno de los niveles y algunos que simplemente no pueden ser controlados, pero pueden ser previsibles.

Adam Smith y David Ricardo de acuerdo con Lombana et al (2008) fueron los teóricos clásicos de la economía que propusieron temas como los de la competitividad, aunque en el caso de estos autores y tal vez por su naturaleza como economistas, se concentraron en el tema del costo al público, de los bienes o servicios, como elemento diferenciador y como el eje sobre el cual se puede concentrar la competencia en el mercado, y a pesar de que hoy en día sigue siendo un referente importante, también se pueden identificar otros elementos que contribuyen en la competencia y que nada tienen que ver con el precio. Los factores que pueden afectar la competencia de una empresa son:

a) Factores controlables por la empresa

Existen situaciones que están dentro de las capacidades y de las responsabilidades directas de las empresas, cosas que desde su constitución o en su operación son elementos que puede modificar, elementos que se pueden hacer o dejar de hacer, un ejemplo serían a decir de Porter (1998) los productos; la calidad de los bienes o servicios que se ofertan puede ser el elemento clave, que está dentro del control total de la empresa, es por ello que las empresas que desean tener un desarrollo sostenible y crecimiento, deben de preocuparse por ofrecer un producto de alta calidad, que pueda ser plenamente identificado, que pueda contribuir a que la demanda busque dicho producto y que pueda desarrollar una cierta lealtad y preferencia por el mismo, lo cual puede satisfacer ese elemento empresarial fundamental: la demanda, en donde aquello que se oferta, sea, no solamente indispensable, sino algo que el mercado esté buscando.

Otro de esos elementos que pueden ser controlados por la empresa y de los cuales son directamente responsables es el de la Tecnología; la innovación en las diferentes áreas técnicas y tecnológicas se vuelve fundamental para las empresas contemporáneas, pues la evolución tecnológica puede tener un impacto verdaderamente trascendental en la vida y las actividades

productivas como lo señala Porter (1998), es así que, una invención, aunque simple, puede reducir costos de producción, acelerar los procesos, mejorar la calidad de los mismos o, simplemente, ahorrar cientos de horas hombre en el proceso productivo, lo cual, a corto, mediano y largo plazo, tendría beneficios que puede hacer de una empresa un elemento altamente competitivo o convertirla en algo obsoleto.

Si bien es cierto que cada una de las personas que se contrata dentro de una empresa, tienen un perfil determinado y deben de reunir algunos requisitos indispensables, el hecho es que dichos miembros deben de estar en constante capacitación; la administración de los recursos como lo indica el mismo Porter (1998) no se limita únicamente a los bienes muebles o inmuebles, también existe el factor humano, ese recurso que suele pasarse por alto, pues, en un mundo globalizado en donde el conocimiento se convierte en poder, es indispensable darle constantemente un apoyo y una capacitación constante respecto de sus actividades diarias, contribuir a que, esos puntos fundamentales de la empresa, gerentes y personal a cargo de diferentes departamentos, puedan estar a la vanguardia y en un constante crecimiento personal y profesional, que eventualmente se convierten en un valor más de la empresa, un activo que contribuye al crecimiento.

Cuando las empresas pretenden estar en crecimiento o se busca ser competitivo no sólo a nivel regional, sobre todo cuando se pretende competir a niveles internacionales o en mercados cada vez más grandes, debe buscarse estar a la vanguardia en temas de Investigación y desarrollo, pues a decir de Porter (2010) en el mundo de los negocios y de las diferentes industrias, no es estático, por el contrario, día con día se encuentran nuevos usos y nuevas aplicaciones que pueden tener cada uno de los elementos con los que estamos en contacto, es por ello que se vuelve indispensable que la empresa se mantenga al tanto de dichos cambios, estar al

tanto de lo que se está desarrollando en otras partes del mundo y que puede ser aprovechado, esto es indispensable y cada vez más cercano en tanto que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) los ponen al alcance de cualquiera que esté dispuesto a buscarlos.

La empresa, desde enfoques que pueden incluir la ingeniería de su sistema de producción, la administración de recursos humanos o a través de diferentes tipos de estrategias, debe de tener el control sobre sus Costos; las empresas deben mantenerse constantemente en la búsqueda de la reducción de sus costos de producción, asistir a ferias empresariales o eventos en donde puede encontrar nuevos proveedores, o mejores condiciones para la producción de sus bienes o servicios, como lo sostiene Porter (2010) es una obligación constante que le permite amortiguar su inversión y acrecentar el margen de sus utilidades, lo cual es un bien directo o también se convierte en un activo que puede reinvertirse.

Por último, pero no menos importante, dentro de las cosas que están en las manos de las empresas para poder mantenerse en el gusto del consumidor y dentro de la competencia, es importante el tema de las alianzas estratégicas; el propio Porter (2004) señala que: a pesar de que el mundo empresarial es un mundo de competencia, existe la posibilidad de desarrollar alianzas de múltiples beneficios, esto es; redes de contacto y cooperación con empresas de la misma industria o de sectores diferentes, que puedan contribuir a mejorar las condiciones de todos los participantes, como en el caso de los Clústeres o algunas otras formas de organización empresarial.

b) Factores controlables por el gobierno

Así como existen elementos que están dentro de las manos y de las responsabilidades de la empresa, de la misma manera hay factores que están fuera de su alcance, que no dependen directamente de la empresa, de su estructura o de alguno de sus departamentos y que depende del

contexto dentro del cual se encuentran, uno de ellos es el de los impuestos y aranceles; toda empresa y actividad comercial, se encuentra sujeta a cargas fiscales que establece, en el caso de México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), condiciones fiscales que pueden contribuir o perjudicar las actividades empresariales, y es suma importancia como lo señala Porter (1998) pues las decisiones de las estrategias y las políticas económicas pueden incentivar las actividades comerciales, eliminando algún tipo de arancel o facilitando los trámites para el tránsito de las mercancías, o en su defecto; estableciendo limitaciones, restricciones y condiciones que incrementen el costo de producción y desalienten dicho mercado, como puede ser el caso de sustancias legales pero que resultan nocivas para la salud, tal es el caso del tabaco, que graba una cantidad importante de impuestos para desalentar su consumo.

Las empresas, según su giro y la labor que realizan en su contexto, obedecen a ciertas regulaciones; la posibilidad de estar dentro del mercado, no depende solamente de la empresas, no basta con que elaboren, manufacturen o produzcan algún objeto para meterlo en el mercado, antes deben de cumplir con una serie de limitaciones y de restricciones que se imponen mediante organismos especializados, para el control de una calidad mínima, el cumplimiento de las expectativas que crea, dependerá del tipo de servicio o producto como puede ser la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), el tipo de materias primas que se utilizan y otras características, un ejemplo podría ser el de una empresa que vende cinturones, debe de regularse qué tipo de material con el que se fabrican, que no sea de piel de animales exóticos o en peligro de extinción, que su precio no sea ventajoso y que esté en el mercado formal pagando sus impuestos correspondientes.

Los diferentes niveles gubernamentales tienen la obligación, cada uno en su responsabilidad, de la dotación de las condiciones adecuadas para el desarrollo de las empresas

productivas, así como los espacios dedicados a la casa habitación, es responsabilidad del gobierno: el equipamiento de carreteras, señalización, áreas específicas para las actividades industriales, etc. si bien la empresa se hace de sus recursos y de sus instalaciones, existe una responsabilidad gubernamental para apoyar e incentivar las condiciones que hacen y potencializan que las empresas se instalen y puedan crecer. Así mismo están las Políticas comerciales; cada una de las naciones, a decir de Porter (1998), debe tener una cierta claridad de las industrias y sectores económicos que contribuyen o perjudican a sus ciudadanos y su economía, y es su responsabilidad diseñar e instrumentar, dependencias, reformas estructurales, reformas fiscales y otras vías que permiten que esos sectores importantes puedan tener las condiciones y la capacidad de crecer o en su defecto, inhibir a aquellas actividades que se consideran menos importantes.

c) Factores incontrolables

Ya se ha dicho que el precio de un producto es importante dentro de la posibilidad de la competencia, sin embargo existen también los denominados precios internacionales; un caso con el que lidian diariamente los países del mundo entero es el precio del petróleo, que a su vez redunda en el costo de la gasolina y por consecuencia en el costo de producción de un bien y servicio en tanto que es indispensable para el traslado de materias primas, la movilidad del personal y un sin fin de eventos encadenados a este elemento tan simple, es por ello que las empresas se mantienen a la expectativa de los cambios que se pueden dar en los mercados regionales o internacionales y que pueden afectar sus costos directos. Es solo un ejemplo de un factor que puede impactar de manera importante a una empresa, un sector o una nación, pues el encarecimiento de alguna materia prima o en alguna parte del proceso, puede poner en clara

desventaja a dicha área productiva, pero es algo que no está en manos ni de la empresa, ni del gobierno.

Lo mismo sucede con las preferencias en la demanda, que a decir de Porter (2004) si bien cada una de las empresas en su plan de negocios, en su constitución y en sus diferentes procesos administrativos, presupone una demanda y busca calcular la capacidad de la misma, así como se explicó en el apartado anterior de las “necesidades de la empresa” existen condiciones y fenómenos que no siempre pueden ser previsibles, pues un producto puede relacionarse, en la psicología social, con alguna situación o un fenómeno desagradable y dejar de ser pedido por el consumidor, o puede darse un adelanto tecnológico que supla el servicio o el producto que se oferta y son condiciones que no se pueden prevenir o calcular, pero es un margen de riesgo de debe tenerse siempre en la mira.

Finalmente existen las Condiciones del ecosistema; particularmente para las empresas que se dedican a la transformación de materias primas es indispensable tener en cuenta el impacto ambiental que generan, el consumo de los recursos, la renovación de los mismos y las limitaciones que esto impone pues son factores que se salen del control de las empresas y del gobierno, pero es una responsabilidad compartida y un elemento que puede traer consecuencias serias a la vida y la actividad empresarial.

Posterior a las ideas de Smith y Ricardo como lo apuntó el mismo Porter (2004), pero como continuidad, surge la llamada Nueva Teoría del Comercio en donde se deja de lado la visión única y unidireccional de la competencia y se introducen, dos elementos principales: la ventaja comparativa y la ventaja competitiva, como puntos de referencia y elementos a considerar en las condiciones de una empresa, sector o nación, que las puede hacer entrar dentro

del esquema de competencia y que puede contribuir a la mejora y el crecimiento de uno de estos elementos.

Las ventajas se deben de clasificar en ventajas comparativas y ventajas competitivas. Las ventajas comparativas surgen de la posibilidad de obtener con menores costos ciertos insumos, como recursos naturales, mano de obra o energía. Las ventajas competitivas se basan en el buen uso de la tecnología de producción, en los conocimientos y capacidades humanas.

La noción de ventaja comparativa es basada en la posición de la dotación de factores de un país donde ninguna empresa participante dentro de una industria tiene una ventaja sobre otra basado en su dotación de factores, características de bienes públicos. A diferencia de la ventaja comparativa, la ventaja competitiva es creada y apropiada por firmas individuales (características de bienes privados) Por lo tanto la ventaja competitiva es ese elemento o condición particular de una empresa que la hace diferente a las demás, es el valor agregado, el plus que la hace destacar y que puede atraer la preferencia del público consumidor, es aquello que se debe buscar para poder atraer a un público cautivo y garantizarse un futuro dentro de la competencia.

Actualmente, gracias a desarrollos de otras ciencias como la publicidad, la psicología social, la psicología del color y otras disciplinas, una de estas ventajas competitivas que mayormente se han explotado es la capacidad de relacionar el producto con una buena imagen, vincular un producto con algún tipo de personalidad o algún tipo de interés común en la sociedad, lo cual hace que las personas relacionen un producto con un estilo de vida o con un ideal que se desea alcanzar.

II.2.4.- El Outsourcing como una ventaja competitiva de coste

Si bien es cierto, como se mencionó en el apartado anterior sobre la ventaja competitiva, la herramienta de la tercerización no representa directamente una de estas características, en tanto que no es algo que el público pueda observar o identificar, sin embargo se puede hablar del outsourcing como una ventaja oculta lo que en la teoría se denomina como una ventaja de Coste, que como su nombre lo indica, se refiere a la reducción que tiene una empresa en el proceso de elaboración de su producto final, pues si este proceso puede reducirse, de manera considerable, podrá verse reflejado en el precio final y por consecuencia puede tener un margen de pérdida o de ganancia, según sea el caso, que le permita ostentar un costo diferente mucho más bajo que la competencia y con la misma calidad de los servicios que se han presentado.

La posibilidad de que el costo final en el que se pone a la disposición del mercado, continua siendo un elemento importante como lo señalaron Smith y Ricardo, de acuerdo a Fernández (2010), que atrae a una cantidad importante del mercado y que mantiene dentro del juego a una empresa a pesar de no ofrecer, en algunas ocasiones, ningún beneficio adicional, incluso cuando a veces la calidad del producto se ve comprometida o no existe algún beneficio extra, las personas, una gran mayoría al menos, continua tomando el precio como el elemento que lo orilla a tomar su decisión de compra.

La posibilidad de reducir los costos de producción y/o costos operativos trae la capacidad de sacrificar parte de la ganancia o tener un margen de utilidad reducido, pero que a corto, mediano y largo plazo representa esa oportunidad de competir y de obtener la preferencia de los consumidores, la competitividad de coste en oposición de la ventaja competitiva de diferenciación que es diametralmente la competitividad de coste, pues en la diferenciación, una empresa tiene la posibilidad de poner un precio elevado, crear un pequeño monopolio en tanto

que tiene algo que los demás no tienen y por consecuencia puede ponerlo en un costo mayor y aun así las personas lo buscaran y lo consumirán.

Un ejemplo claro son las marcas comerciales, como Cristian Dior, que puede meter en el mercado una pieza de ropa, genérica, la misma pieza que se encuentra en cualquier lugar, pero el simple hecho de tener la marca del diseñador la hace más cotizada y más buscada por las personas, que están dispuestas a pagar lo que sea por tener esa pieza de ropa. Ese es un ejemplo de una ventaja de diferenciación.

II.3.- Outsourcing

El outsourcing es la herramienta administrativa de mayor crecimiento en las últimas décadas, es la forma de subcontratación mediante la cual, una empresa o institución delega a un tercero una parte de su proceso de producción o alguna actividad necesaria y que no tiene una relación directa con su elemento central.

La intención fundamental es la optimización de los costos operativos o administrativos para poder reflejarlo en los beneficios que se esperan de la empresa. También se utiliza por no contar con servicios especializados, en un área determinada, y que resulta accesorio y de mayor costo la creación de los mismos, es por ello que se opta con contratar a un externo para que éste realice dichas actividades.

Así mismo la subcontratación busca aprovechar el mayor conocimiento por parte de un tercero, las habilidades y el manejo que puede hacer de una situación que no domina y que, mediante ese tercero, puede aprovecharse tal conocimiento.

El outsourcing se entiende también como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de

las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio como lo señala Addey (2004) el outsourcer es por lo tanto, esa empresa externa que se encarga de dirigir esos servicios que apoyan el trabajo directo de la empresa.

El termino outsourcing es una palabra que viene del inglés y que se ha mantenido para poder identificarlo como herramienta administrativa específica, sin embargo también se han adoptado nuevas figuras en el idioma español aunque puede resultar complicadas y en ocasiones resultan enredosas, sobre todo por la conjugación de la palabra, estos términos son:

subcontratación, tercerización y externalización de acuerdo con Lara (2002) así mismo debe de señalarse que existe una relación muy estrecha con lo que suele denominarse: reingeniería, en tanto que propone una visión general de las problemáticas de una empresa y su cambio de paradigma, la re-estructuración del funcionamiento y cambios radicales.

El outsourcing se presenta como una tendencia mundial en los diferentes sectores productivos, delegando labores que permite a las empresas enfocarse en su actividad principal, es una tendencia que permite reducir costos y aumentar la calidad de los servicios que ejecuta la empresa como lo señala Navarro (2003) suponiendo que la calidad de los servicios de los outsourcers es superior pues están especializados y eliminan el tiempo y esfuerzo que se dedican a los mismos, tradicionalmente se encuentran enfocados en lo que respecta a distribución de productos, servicios de limpieza, de seguridad, servicios informáticos, telemarketing, entre otros.

II.3.1- Historia del Outsourcing

El outsourcing es el proceso administrativo que cobra importancia en los años 80's, pese a que es un fenómeno que ya se venía presentando pero sin una conciencia clara o una estructuración definida, esta herramienta surge en el seno de la economía y de la administración y el cual

consiste en transferir procesos complementarios, que no son directamente del giro principal al cual se dedica una empresa, a terceros.

En México el fenómeno del outsourcing es un proceso que ha atravesado por diferentes etapas, pasando por una en la que había un desconocimiento total y una desconfianza respecto de sus alcances y posibilidades, pero poco a poco se ha comenzado a ver como algo mucho más cercano y eficiente.

Hoy en día y gracias a la importación que han hecho empresas extranjeras, de los modelos que han funcionado en otros lugares, existe el outsourcing financiero a decir de Aparicio y Pedradas (2002) en el ramo de la contabilidad, nómina, finanzas; Atención a clientes: atención telefónica, soporte telefónico, sistemas de información al cliente, manejo de tarjetas y membrecías; Recursos Humanos: elección de personal, prevención de riesgos, servicios médicos, y asesoría laboral.

Actualmente se estima que el 58% del transporte y el 28% de centros de distribución son efectuados por sistema de outsourcing según datos de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2007), lo cual nos habla de la importancia que comienza a cobrar dentro del mercado mexicano.

Así mismo pueden observarse datos del mismo INEGI que hablan de un incremento de hasta el 40% de los empleos formales a través de esta vía de contratación, lo cual deja en claro el impacto que tiene dentro de los sectores productivos del país.

Debido a la importancia que ha cobrado la tercerización dentro del mercado mexicano, es indispensable definir y establecer los criterios de calidad, así como instrumentar las vías mediante las que pueda medirse el nivel de satisfacción que tienen los clientes que hacen uso de estos servicios, pues si bien es cierto que el outsourcing es todavía un fenómeno muy nuevo y

que recién pueden empezar a verse datos y estadísticas un tanto cuanto engañosas, pero es indispensable prestarle la debida atención y comenzar a instrumentar las medidas para poder aprovechar al máximo los beneficios que ofrece este esquema de trabajo y para ir saneando los posibles errores que se presentan.

Dentro de la gestión de toda empresa, el cliente debe de ser el principal protagonista, debe de tener voz y voto respecto de los servicios que recibe, la empresa que solamente se concentra en sí misma y cree que es suficiente con llevar a cabo su trabajo de manera efectiva; se encuentra condenada al fracaso, porque debe de tener en cuenta que su imagen y la forma en cómo sus clientes lo perciben, es fundamental para poder lograr un mayor impacto y una inclusión en diferentes sectores del mercado.

La Universidad de Vigo, en España, de acuerdo con López (1996) realizó una investigación del Outsourcing llamada: Externalización: más allá de la Subcontratación, la cual identifica el origen formal de esta herramienta en EE.UU. en los inicios de los años setenta, dado que es ahí en donde se comienzan a articular y a dar forma a algunas normas y leyes que empiezan a tomar en cuenta ésta forma de trabajo y que le comienzan a poner atención para poder sistematizarla y emplearla en diferentes áreas empresariales.

Se comenzó con la contratación a través de terceros, sobre todo como una respuesta al intento las empresas por obtener un mayor rendimiento a las altas inversiones que se realizaban día tras día, la necesidad de que ese margen se vea acrecentado, fue lo que hizo popular el uso de ésta estrategia y se implementó de manera experimental. La subcontratación externa empezó con actividades simples, para las que existen muchos proveedores y empresas que podían ofrecer el servicio, tales como: la seguridad y mantenimiento de los edificios, informática, administración de bibliotecas, limpieza en general, jardinería, suministro de alimentos en comedores,

distribución y reparto de mercancías, etc. hasta el día de hoy, en donde la diversificación comienza a ser cada vez más grande y se comienzan a crear mercados especializados en una enorme cantidad de servicios que se pueden externalizar.

En la experiencia mexicana esta realidad es cada vez más cercana, al grado que en un promedio, cálculos y experiencias que se han ido presentando y documentando de acuerdo con Cázares (2008), señalan que hay más de un 40% de la mano de obra, en diferentes áreas del mercado mexicano, que son subcontratadas y las cifras están en constante aumento.

La revista Forbes con datos de Escamilla (2013) menciona que las empresas que se han establecido en México han sido beneficiadas por la contratación del outsourcing, ya que a través de dicho instrumento, se han generado 140,000 empleos formales, que contribuyen directamente con las necesidades multifactoriales, pues se beneficia a las empresas, los empleados y empleadores, la macroeconomía y a las áreas económicamente productivas, pero para que esto pueda ser verdaderamente efectivo es muy importante que las empresas sean cuidadosas en la incorporación de éstos servicios.

La publicación cita seis claves básicas, por parte de la empresa que está buscando los servicios de la externalización, que son:

- La empresa debe de ser sociedad mercantil legalmente constituida,
- Debe de contar con registros de las diferentes estancias gubernamentales
- La empresa debe de estar dictaminada para efectos fiscales, IMSS, Infonavit e impuestos locales
- De referencia la empresa debe de contar con registros patronales en cada entidad de la República Mexicana.

- Cerciorarse de que el proveedor genere el “alta” a los trabajadores en la adecuada clase en riesgo, según los servicios que oferta.
- La empresa que se elija debe de contar con un respaldo financiero para el cumplimiento de los pagos salariales y el pago de las obligaciones patronales en tiempo y en forma.

En contraste hay casos en los que esta forma de trabajo ha sido deficiente, en donde hay hasta un 32% de los proyectos de subcontratación en el mundo, que han tenido fallas en los niveles de servicio o en el plazo de entrega y el 23% no han podido cumplir con los requisitos finales ante las autoridades que las regulan, poniendo en peligro el 32% de los puestos de trabajo según Carrasco (2013), lo cual también deja claro que como, y que deben de tomarse las medidas y los cuidados necesarios antes de utilizar alguna estrategia solamente porque funciona a alguien en algún lugar. Es por ello que se debe de hacer un análisis a profundidad y detalle para saber hasta dónde puede ser efectiva y funcional una innovación.

II.3.2.-Objetivos del outsourcing

El outsourcing tiene una finalidad única y concreta, así como el objetivo de una empresa, el cual es el de minimizar los costos de producción y los costos administrativos, para incrementar el margen de utilidades, esto lo logra mediante la concentración de recursos y energías, en el giro directo de las actividades empresariales y la delegación de responsabilidades a expertos en áreas determinadas. La subcontratación no es únicamente una herramienta que sirva para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) como se ha considerado en algunas ocasiones, como en el caso de Bénaud y Bordeianu (1998), pues sus beneficios se presentan para todo tipo de empresas y de

cualquier tipo de giro comercial, pero es indispensable que se analice y que se ponga atención en las necesidades propias del mercado y las características de cada empresa en particular.

Cada empresa, como lo señala Nardo (2014), tiene diferentes objetivos según su giro comercial y de acuerdo a las condiciones que presenta, de tamaño, sector, factores internos y externos, y dependerá de estos elementos que se debe de medir la eficiencia y el uso que pueden darle a los servicios de subcontratación y la forma en cómo puedan contribuir eficientemente con la capacidad de competir en sus áreas respectivas.

La decisión de delegar en un proveedor externo una tarea interna puede responder tanto a motivos económicos, porque el principal objetivo del outsourcing es reducir costos, elevar la calidad y el nivel de los servicios que se prestan como así también mejorar los costos y la productividad de las funciones del outsourcing.

Asimismo, se delegan los riesgos e inversiones en un tercero. Entre los costos que se ahorran se encuentran los laborales, especialmente los que implica la contratación de personal especializado.

El outsourcing le permite a las organizaciones responder con mayor flexibilidad a los cambios de mercado o tecnológicos, mejorando su respuesta a las demandas de sus clientes y acotando los riesgos. Los motivos políticos se relacionan con la reducción de conflictos laborales y los ideológicos, con una mejor imagen de eficiencia que, dentro de las organizaciones y especialmente en el sector público, se asocia con los servicios privados.

Uno de los principales objetivos de contratación de las empresas del outsourcing es minimizar los costos de producción para que la empresa sea competitiva en comparación con otras que están dentro del mismo rubro y giro. Pero es muy importante que el objetivo primario de la empresa, su giro directo, que en muchas ocasiones no se cumplen en tiempo y forma, no

debe quedar fuera del foco y de la razón de ser, por lo cual; la empresa debe de identificar, analizar y evaluar, si contratar personal externo cubre con sus necesidades o no, pues los objetivos de las empresas y de los outsourcers no siempre son los mismos, cada uno tira para su propio beneficio.

II.3.3.-Principales razones para utilizar el outsourcing

Las empresas de hoy en día deben de mantenerse en constante cambio, deben adaptarse a las condiciones del mercado, a las exigencias de sus clientes, al sostenimiento de la calidad de sus productos, el manejo de su persona, enfrentase a las condiciones nacionales e internacionales que constantemente afectan sus intereses y sus oportunidades, actualizarse en la tecnología, adecuarse a los instrumentos arancelarios en los que está sujeto, y un millón de cosas más, pero sobre todo, debe de generar utilidades y bienestar económico para sus integrantes y las personas que lo circundan, que no es poca cosa, es por ello que: cuando se presentan oportunidades como la de una herramienta económico administrativa que es el outsourcing, deben verse los potenciales cambios y mejoras que puede ofrecer. Lo cual las principales razones para utilizar el outsourcing son:

Dedicar menos tiempo en la parte operativa; mientras que la producción de un bien o servicio puede representar un gran costo económico y de recursos diversos, la posibilidad de delegar responsabilidades y no tener que concentrarse en elementos accesorios, esto hace que se pueda concentrar en la producción, que se pueda enfocar en la actividad que es la que directamente impacta el quehacer y la razón de ser de la empresa y esa es una de las principales virtudes y una de las cosas que más atractivo le representa a las empresas.

Mejorar la satisfacción del cliente; como se señalaba en el apartado referido a la competencia y la búsqueda de los clientes cautivos, mientras mayormente se encuentre satisfecho el cliente, mientras más atención se le preste, este puede mantenerse leal y atento a las actividades de la empresa, cuando se subcontrata y se tiene el tiempo suficiente para la producción, puede por consecuencia, elaborarse un mejor producto y darle una atención mucho más efectiva a sus clientes.

Personal especializado en la atención a clientes; la subcontratación puede enfocarse en algunas tareas que no puede desarrollar el proveedor, como puede ser la atención al cliente y el soporte técnico, la capacidad para que el cliente se sienta importante y pueda tenerse ese elemento diferenciador. El seguimiento los clientes necesita de un personal especializado y de cualidades que las empresas pueden no tener de manera satisfactoria, la externalización contribuye a que se tenga el tipo de personal eficiente que pueda realizar dicha actividad.

Ahorrar en infraestructura y recursos humanos; economizar en los costos y las inversiones es una de las tareas más importantes, cuando hay un externo que se hace cargo de actividades específicas, también se pueden canalizar y enfocar los gastos y la inversión que se puede hacer.

Contar con una operación continua; cuando se pueden concentrar los esfuerzos y los recursos en la actividad productiva más importante, dejando de lado las preocupaciones y los problemas derivados de la operación diaria, esto le da la capacidad a las empresas, de tener mayor rendimiento y darle un seguimiento más puntual a las actividades productivas.

Reducción de costos; cuando se delegan las responsabilidades a terceros, los costos pueden ser altos, en la primera fase, en la búsqueda del proveedor adecuado, pero una de las cualidades más importantes es justamente que a un mediano y largo plazo, los costos se verán reducidos por

la capacidad de concentrarse en una actividad determinada y no tener que crear departamentos, puestos o capacitaciones que impactan directamente al bolsillo de los inversionistas.

Las empresas han comenzado a ver los beneficios que representa el outsourcing en México, así mismo se han comenzado a realizar los cambios en la estructura jurídica y el marco legal, para que pueda funcionar adecuadamente y no sucedan los fiascos y fracasos que se han presentado en otros lugares, la subcontratación se presenta como una gran oportunidad y como una herramienta de vanguardia de la cual puede hacer uso todo tipo de empresas y de organizaciones con fines de lucro, incluyendo a instituciones y organismos no lucrativos, todo mundo comienza a ver en ésta herramienta, no una promesa sino una realidad.

II.4.- Ventajas y desventajas del Outsourcing

En la actualidad existe una gran controversia si el outsourcing beneficia o perjudica a la empresa en la contratación, controversia que en mucho se ha alimentado de la ignorancia y del desconocimiento del cómo funciona o simplemente por ese miedo al cambio al que suele enfrentarse toda empresa.

Existe la necesidad de explicar y aclarar el tipo de beneficios, ventajas y desventaja que representa el uso de esta herramienta económico administrativo, razón por la que a continuación se presenta, bajo el formato de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). En la Tabla 2 se presenta un análisis FODA realizado con la información investigada.

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para optimizar los procesos con los que las empresas no pueden lidiar. - Capacitación a detalle del personal que es subcontratado y especializado en el área que es necesaria. - Gran demanda, sobre todo en el sector manufacturero regional. - Disponibilidad de gran cantidad de mano de obra. - Bajas expectativas de compensaciones y de remuneración por parte de la mano de obra subcontratada. - Las empresas eliminan problemas operativos y dejan en manos del outsourcing estas actividades.
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Mayor vinculación entre la oferta y la demanda, sobre todo en la contratación de personal. - Generación de esquemas de desarrollo entre proveedores.
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Poca o nula información sobre las ventajas y los beneficios que se pueden obtener de la subcontratación. - Datos estadísticos erráticos o difusos. - Marco jurídico con vacíos y vicios que aún no son atendidos. - Desconfianza por parte del sector contratista. - El outsourcing es visto más como una forma de ahorro o de evasión de ciertas responsabilidades, más que como una forma de planeación estratégica.
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Desaparición de áreas y puestos de trabajo. - La toma de decisiones por parte de las empresas que contratan los servicios, lo hace solo por el costo que le representa. - Problemas sindicales. - Trabajos de mala calidad y disminución de las prestaciones y derechos de los trabajadores, cuando no se contrata al proveedor adecuado. - Los trabajadores subcontratados no son empleados pagados por la empresa, por lo cual no tienen incentivo de lealtad hacia esta. - Son trabajadores contratados por “proyecto”, a pesar de que la tarea que realiza es continua. Por este motivo es común la “huida” de los trabajadores si encuentran un empleo de mayor pago.

Tabla 2: Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia, basado en Aparicio et al (2002)

Los intereses que llevan a una organización a tercerizar alguna de sus funciones de acuerdo con Bénaud et al. (1998). generalmente no coinciden con los de sus empleados y pueden ser fuente de conflictos, los principales problemas surgen por esa incompatibilidad de intereses por esas inconsistencias.

Las ventajas y desventajas del outsourcing son un traje a medida para cada empresa. Las ventajas que por lo general se consideran son la mejora en los costos y una mayor competitividad. Pero también suelen favorecer la decisión de tercerizar, la posibilidad de experimentar nuevos servicios evitando abultadas inversiones en personal, tiempo y tecnología como así también la liberación de recursos y profesionales para áreas de mayor demanda como los servicios de información y referencia.

Las desventajas surgen habitualmente en el plano operativo porque se reduce el control de las tareas tercerizadas, disminuyen o se pierden áreas de especialización porque se han delegado (con las consecuencias que esto conlleva en el control de calidad de los servicios contratados), se resiente la interacción con las áreas delegadas, se sufre una progresiva desactualización interna en esas áreas y consecuentemente, la desarticulación de esos sectores dificulta una posible decisión de insourcing

Asimismo pesan en contrario cuestiones de confidencialidad, de conflictos de interés, de desconocimiento por parte del proveedor, de políticas y cultura de la empresa, el tiempo que demanda implementar el outsourcing y el control posterior de los servicios tercerizados. Finalmente, los empleados pueden considerar que el outsourcing es un proceso de reestructuración solapada y por lo tanto se resisten porque ven amenazada su fuente laboral.

II.5.- Outsourcing maquilador

La industria manufacturera es una de las más importantes en México, particularmente en lo que corresponde a Baja California, ya en otro momento se ha citado la influencia que tiene que ver el hecho de estar en frontera con una de las potencias mundiales más grandes del mundo como lo es Estados Unidos, uno de los países que mayor inversión tiene en México respecto a la citada industria maquiladora junto con Japón y algunos otros países de igual importancia.

Esta preferencia se debe principalmente al hecho de contar, entre otras cosas con: mano de obra calificada, beneficios arancelarios, rutas de acceso terrestre, aéreo y marítimo con puntos importantes y con las demandas necesarias para un buen tránsito, además de una larga cantidad de situaciones que ubican a México en el mundo de los negocios internacionales y un punto de referencia en lo que respecta a la manufactura.

Así mismo y dentro de lo referente a este sector económicamente productivo, en México hay una larga tradición y una historia muy amplia en lo que respecta a la manufactura de diferentes sectores, tal es el caso de las industrias automotriz y eléctrico-electrónico que han sido las que se han asentado y toman a México como un punto estratégico, no solamente en su manufactura, sino en su mundo de negocios. El tipo de manufactura que estos mercados representa, tienen un perfil muy peculiar, pero ha sido en fechas recientes que se les ha comenzado a sumar la industria aeroespacial y la industria de dispositivos médicos, las cuales, por la naturaleza de su actividad económicamente productiva y por la especialización de sus productos, se considera como manufactura avanzada.

Sumadas las nuevas incorporaciones manufactureras a las que ya llevan tiempo establecidas en México, el tipo de derrama económica que puede, es el tipo de manufactura que incentiva directa e indirectamente, el crecimiento en áreas diversas y se vuelve un motor importante para un desarrollo continuo y sustentable. Las nuevas incorporaciones son lo que se denomina manufactura avanzada que a decir del Department for Business Innovation & Skills (BIS por sus siglas en inglés) (2009) describe el negocio que usa un alto nivel de diseño o habilidades científicas para producir productos y procesos tecnológicamente complejos. Debido a los requerimientos especializados involucrados, usualmente son bienes y servicios asociados con alto valor. La manufactura avanzada con frecuencia está basada en nuevas tecnologías de la plataforma industrial que tienen múltiples aplicaciones comerciales. La manufactura avanzada es posible a través de un gran rango de actividades que abarcan la industria moderna, desde las grandes compañías aeroespaciales a pequeñas empresas que salieron de la investigación universitaria.

Es importante señalar ese crecimiento y esa importancia que ha cobrado, en fechas recientes, la industria aeroespacial en el mundo de la manufactura como se puede apreciar en la siguiente grafica que retoma los puntos de los cuatro nichos de Manufactura Avanzada, representado por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIÁN) y que se concentra en los datos que arrojan los censos económicos en México. En la Figura 3 se presenta.

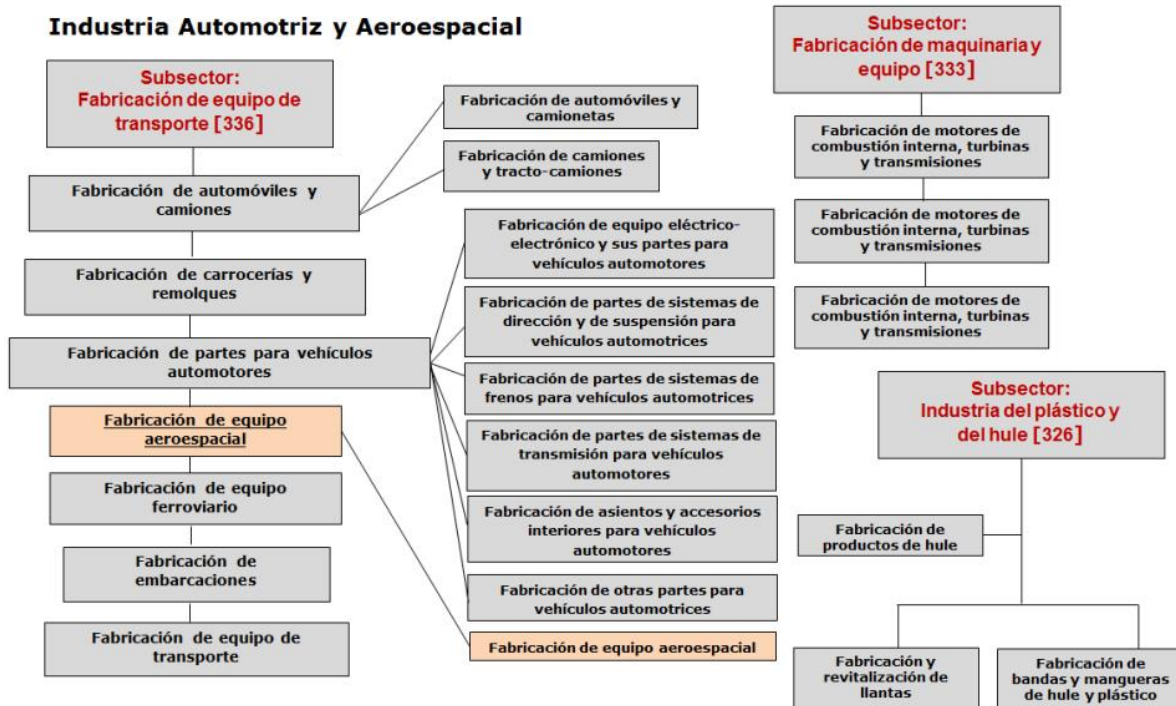


Figura 3. Manufactura avanzada
Fuente: Adaptado de Rodríguez (2012)

II.6.-Outsourcing sector aeronáutico.

El Departamento de Defensa (DoD) de los Estados Unidos y la Administración Nacional de Aeronáutica y del Espacio (NASA) son los dos mayores consumidores de tecnología y productos aeroespaciales y que se encuentran, para beneficio de México, en la colindancia geográfica y con el voto de confianza en la mano de obra mexicana.

El presupuesto espacial que asigna el gobierno estadounidense representa el 65% del presupuesto espacial gubernamental global que en 2011 fue de \$ 47.25 mil millones de dólares, de ahí la importancia que tiene esta industria en el mercado internacional y su trascendencia económica.

Otros grandes consumidores son las empresas de transporte aéreo de carga y pasajeros. Por su parte, los fabricantes aeroespaciales líderes son Lockheed Martin, Boeing y Northrop Grumman como lo señala la Secretaría de Desarrollo Sustentable del Estado de Querétaro (2010) En la Unión Europea, empresas aeroespaciales y de defensa como EADS, BAE Systems, Thales, Dassault, Saab, Finmeccanica, Safran y RollsRoyce, cuentan con una participación importante de la industria aeroespacial y de investigación. La Agencia Espacial Europea y las agencias espaciales nacionales son unos de los mayores consumidores de tecnología y productos aeroespaciales. Los principales polos de desarrollo de esta industria están en Toulouse en Francia, Hamburgo en Alemania y Bristol en el Reino Unido.

Rusia, China, India, Brasil y Canadá son los países líderes en cuanto a la manufactura y producción de elementos aeroespaciales de acuerdo con la Secretaría de Economía Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología (2012), en la actualidad existe una diversidad de servicios de empresas especializadas en la tercerización que promueven varios tipos de empresas para el sector maquilador, cada una de estas responde a las demandas propias del mercado que la solicitan y se adecuan a las necesidades que se van presentando en el contexto. De acuerdo a la American Society for Competitiveness (2010) en su discurso de apertura de su 21 conferencia anual referente a las necesidades que se existen actualmente entre las empresas sobre la contratación de la externalización y compara a México con India sobre los

avances que se ha obtenido el desarrollo de software por medio de la contratación del outsourcing.

En la actualidad existen varios programas para el incremento de productividad en ambos países, por ejemplo: en India existe un programa llamado India Outsourcing Offices (IOO) y en México existe el Mexican Maquiladora Program (MMP), los dos programas han comenzado a demostrar que son efectivos en ambos países, y en casos como el de la India, en los últimos 10 años, se ha comenzado a ver un impacto directo en su economía, cosa que en el caso mexicano los indicadores aun no dejan en claro los avances que se están teniendo.

Las últimas décadas existen varias empresas del sector aeronáutico que han implementado la contratación bajo el outsourcing, que ha desarrollado que dicha industria ha crecido en forma dramática y constante. En los últimos años se han creado diversas empresas especializadas en el sector aeronáutico a nivel mundial, como el caso de: EVERIS la cual provee servicios integrales para la industria del outsourcing para el sector aeroespacial, dicha empresa ofrece servicios tantos como de Ingeniería, sistemas, y de certificación.

Una de las principales demandas que tiene la industria aeroespacial y que ha buscado satisfacer mediante la externalización es la que compete al hardware, particularmente en lo que respecta a la impresión de planos en Plotters, una necesidad que, al estar fuera de su empresa matriz y no poder tomar decisiones directas, se ve en la necesidad de solicitar el apoyo a empresas instaladas localmente y que puedan satisfacer sus necesidades mínimas de demanda.

Las áreas de oportunidad se concentran, particularmente, en la implementación de la externalización en los cuatro nichos de la manufactura avanzada, lo cual redundará en la capacitación y la preparación de personal con capacidades y conocimientos enfocados en departamentos de la producción aeroespacial. Es indispensable comenzar a desarrollar formatos

tipo Clúster en donde puedan verse beneficiados y considerados integralmente los potenciales nichos a desarrollar, cosa que ya está haciendo Querétaro, la primera ciudad en México que recibiera a la industria aeroespacial, tal como se muestra en la siguiente figura:



Figura 4. Cluster integral Querétaro Aerospace Valley
Fuente: Adaptado de la Secretaría de Desarrollo Sustentable del Estado de Querétaro (2010).

II.6.1. -Outsourcing sector aeronáutico internacional

En los últimos años la industria del Aerospace a nivel internacional ha beneficiado a varios sectores, pero en particular al gobierno de los Estados Unidos, porque actualmente cuenta con una estrategia estrecha con otros países para la diversificación del trabajo de producción, mediante lo cual una gran parte entra el Outsourcing en dicha industria.

Una de las virtudes que más se han aprovechado, ha sido la implementación de estrategias logísticas y de planeación, en donde se ha comenzado a ver la realidad que enfrentan, de forma separada, enfocada en cada una de sus necesidades específicas y se ha intentado dar solución por

separado, además de contar con un importante apoyo económico y un soporte gubernamental vital.

Como nos explica Arend (2010) una de las empresa que ha tenido más desarrollo en los últimos años ha sido la NASA porque cuenta con un gran porcentaje de logística y de búsqueda de oportunidades, no solamente en su localidad, sino que se ha abierto a la subcontratación y a la movilidad a otros países y a contratación de servicios de terceros que le han facilitado el trabajo.

Actualmente cuenta con varios proveedores a nivel mundial que trabajan para el desarrollo de partes y tecnologías, desde la manufactura de partes, hasta el desarrollo de equipo y programas especializados importantes, un ejemplo concreto es que ellos tienen una colaboración muy estrecha con la empresa Bombardier, quien a su vez subcontrata mediante Aerospace para el desarrollo de tecnología que han necesitado y se encarga de brindarles mantenimiento y asesoría.

Según algunos pronósticos elaborados por los países más involucrados en la industria aeroespacial, México entre ellos, en un futuro inmediato se vislumbra un aumento en la demanda tanto civil como militar, sobre todo ante la inminente apertura a los vuelos aeroespaciales con fines recreativos, viajes turísticos al espacio, por lo cual se ha incentivado el establecimiento de centros productivos de tecnología en países periféricos a Europa y Estados Unidos, y sobre todo, un amplio desarrollo en Asia, especialmente en China, en donde aparecen mercados emergentes potencialmente competitivos, los cuales se ven en la necesidad de la subcontratación de servicios de transformación, para poder hacer frente a dicha demanda.

II.6.2.-Outsourcing Sector Aeronáutico Nacional

El sector aeroespacial en México en los últimos años ha tenido un gran desarrollo y un gran auge para la economía nacional, se ha dado la pauta para incentivar la manufactura y la capacitación por parte de la potencial mano de obra calificada, pues si bien es cierto que puede haber una derrama importante con la simple activación del ensamblaje o algunas otras actividades primarias, la industria y el gobierno identifican que existen muchas otras áreas de oportunidad y se busca explotarlas, un ejemplo es el siguiente listado de puntos clave que se han identificado y que han servido para buscar el desarrollo y aprovechamiento de los mismos, estas áreas a desarrollar son: Combustibles y energética; Aerodinámica; Motores; Materiales; Telecomunicaciones; Robótica y control; Electrónica; Biotecnología; Telemedicina; Óptica y fotografía; Navegación; Nanotecnologías; Mecánica de alta precisión; Computación de alto rendimiento; Neumática y recipientes a presión; Metrología espectral; Meteorología.

De acuerdo con datos de los censos económicos del INEGI existen de 266 empresas ubicadas en 18 estados del país dedicadas a la manufactura, ensamble y actividades relacionadas con la industria aeroespacial. En el 2007, el Instituto Politécnico Nacional junto con otras instituciones en aeronáutica crearon el Consejo Mexicano de Educación Aeroespacial (COMEA) los estados en donde se ubica el mayor número de estas empresas son: Baja California con 59, Sonora con 45, Querétaro con 33, Chihuahua y Nuevo León con 32.

Esta identificación permite visualizar la importancia que tiene dicha industria en la República y en cada una de las entidades federativas, la derrama económica es poco posible de identificar, sobre todo porque únicamente se puede calcular la inversión directa y ese es solo un parámetro que no deja ver las inversiones indirectas y el valor agregado que se le está generando al país y a las industrias mexicanas.

El sector aeroespacial mexicano tiene un fuerte enfoque hacia la manufactura y el ensamblaje de componentes básicos para la exportación como son procesos maquinados o de componentes complejos, sistemas de frenos, Maquinados de componentes complejos, Componentes para sistema de frenos, Componentes para turbinas, Componentes de materiales compuestos, Tratamientos térmicos y Tratamientos superficiales.

Para poder dimensionar las condiciones del mercado nacional, es indispensable identificar la cadena de suministro, referida a la ruta crítica que tienen y que siguen las empresa dedicadas a esta actividad económica, pues es a través de esta cadena que se pueden identificar las áreas de oportunidad y los sectores en los que se puede tener un mayor impacto y un beneficio mayor.

La cadena de suministro de la industria aeroespacial se conforma fundamentalmente por fabricantes de equipo original (OEMs) y proveedores de nivel 1, nivel 2 y nivel 3.

Fabricantes de equipo original (OEM): Se encargan del diseño y desarrollo de los nuevos modelos de avión, de la fabricación del fuselaje y el montaje del avión, así como de la venta final al cliente (por ejemplo, Boeing y EADS), son el componente más crítico de la cadena de valor y se caracteriza por las duras barreras de entrada, debido a los altos costos relacionados y requisitos tecnológicos.

Como lo explica Macdonald (2001) los Proveedores de Nivel 1 (Tier 1): Son responsables de la fabricación de equipos y sistemas esenciales de un avión, tales como motores, sistemas de control de vuelo, alas y sistema de combustible (por ejemplo: Rolls Royce, GE Aviation y Pratt & Whitney); éstos generalmente tienen contratos de proveedor exclusivo con los OEMs. Proveedores de Nivel 2 (Tier 2): Manufacturan y desarrollan partes, de acuerdo con las especificaciones proporcionadas por los OEMs y los proveedores de Nivel 1; realizan subensambles de sistemas y subsistemas. Proveedores de

Nivel 3 (Tier 3): Son responsables del suministro de aeropartes y componentes a proveedores que están más arriba de la cadena.

II.6.3.-Outsourcing sector aeronáutico localmente

La industria aeroespacial está embarcándose en una recuperación global, el 2009 fue un año en el que decayeron parte de las actividades y el desarrollo meteorito que amenazaba a dibujar en su horizonte, por factores macro-económicos ajenos a la industria, pero se comienza una recuperación importante y una escalada de nuevas oportunidades que incluyeron a México y sobre todo Baja California lo cual obliga y pone en la mesa la necesidad de estar preparados para tomar ventaja y llevar a la industria local a nuevos horizontes.

El Clúster Aeroespacial local tiene la encomienda de definir qué área deben atender primero a fin de hacer crecer el sector, de acuerdo con algunos especialistas que han dado seguimiento al crecimiento de esta industria y el impacto que ha tenido a lo largo y ancho de la República, una estrategia sensata y sumamente necesario sería la de promover que un Original Equipment Manufacturer (OEM).

Los empresarios líderes del sector aeroespacial, personas de educación superior e industriales piensan que al desarrollar un clúster único, colaborando en investigación y programas de apoyo económicos formarían parte de una iniciativa de transformación para el estado de Baja California y México.

La visión para crear un Clúster del sector en el estado de éxito incluye: la creación de centros de procesos especiales de clase mundial para Tratamiento de calor, procesos químicos, soldadura y pruebas no destructivas usando métodos validados por NADCAP, y sirviendo como ejemplo para realizar prácticas de manufacturas de apoyo ambiental en línea

con las regulaciones de la industria. Un centro de este tipo, de acuerdo con el Clúster Aeroespacial de Baja California, A. C. (2010). reforzará el liderazgo del estado en el área de tecnología aeroespacial y la aplicación de procesos especiales descrito por NADCAP ambiental en línea con las regulaciones de la industria.

En el año 2005 una importante empresa americana se estableció en Tijuana con grandes perspectivas de crecimiento, lo cual al día de hoy hay desarrollado una operación extraordinaria de crecimiento y de competitividad en el sector de Aerospace, actualmente genera 12,000 puestos de trabajo en forma directa e indirectamente. Por otra parte Eaton actualmente es una planta que ha tenido resultados positivos para el sector, ha desarrollado en los últimos avances tecnológicos importantes para la localidad, que ha influido en el crecimiento económico para la población, con inversiones en la capacitación y en la preparación de mano de obra mejor calificada.

En un Centro de Procesos Especiales para la industria aeroespacial se harían procesos especiales como recubrimientos y tratamientos para piezas que actualmente los fabricantes de equipo original en México realizan en Estados Unidos y que a decir de Soto (2010) si no se tienen desarrollados estos centros en México, no se puede ser eficiente, se estaría haciendo siempre lo que llamamos turismo de piezas. A pesar de que la industria es de vital importancia para la región, las inversiones gubernamentales y de empresas privadas han sido ejercicio aislados, ya se ha dado la pauta para transita a la elaboración de un Clúster especializado y enfocado en Baja California, sin embargo hay mucho camino pendiente, muchas tareas por realizar y muchas oportunidades por explotar. El uso del outsourcing en esta industria ha comenzado a rendir sus frutos, pero es una herramienta que aún puede ser mejor explotada y que exige que se conozca a profundidad y que se apoye a desarrollarla en mayor medida.

Capítulo 3

Marco Metodológico

III.1-Sujeto de Estudio

Debido a que la intención de la investigación se concentra en identificar la importancia y las ventajas que puede ofrecer el uso del outsourcing en las empresas aeroespaciales establecidas en la región, se optó por tomar una muestra representativa que arrojará los objetivos que se buscan, mediante la aplicación de un instrumento de medición en formato de cuestionario mismo que será aplicado a personas que ocupan un cargo de responsabilidad directa, ejecutivos de primer nivel que pueden ofrecer la información y su postura sobre el uso de esta herramienta.

Los sujetos son las empresa propiamente, algunas de las que permitieron acceder a su personal y que permitieron la aplicación del instrumento, pues hay que decir que no todas las empresas se muestran dispuestas a dar información respecto de sus actividades, existe una resistencia lógica, debido a la alta competencia en la que se encuentran inmersos.

En tanto que los sujetos son las empresas, no es posible cuestionar a la empresa, por ello es que se le da voz mediante las opiniones y perspectivas de quienes dirigen la empresa, por ese motivo los sujetos del instrumento de investigación serán los jefes de departamento y puestos clave en la toma de decisiones para la contratación y subcontratación.

III.2.-Objetivos

Demostrar la importancia del outsourcing como herramienta administrativa aplicada dentro de la industria manufacturera del sector aeroespacial, e identificar los beneficios y las ventajas que puede ofrecer como elemento diferenciador para la competitividad.

III.3.-Instrumento

Para la presente investigación se utilizará una combinación de un cuestionario de preguntas de opción múltiple que permitirán obtener un panorama general sobre la empresa a la que se entrevistó, algunas nociones generales sobre su uso del outsourcing, el tipo de servicios que han contratado, la continuidad que le han dado y el nivel de satisfacción que le ha proporcionado el uso de esta herramienta, la finalidad de ésta primera parte es la de obtener una visión general y poder ir creando un imaginario sobre el uso que se hace de la subcontratación en las empresas consultadas.

En una segunda instancia se utilizará la escala Likert enfocada en los jefes o encargados de cada unidad de información, para saber cuánto saben acerca de la aplicación del outsourcing, si la han practicado alguna vez y qué resultados han obtenido, se decidió por ésta escala, en tanto que permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad que tienen los participantes, lo cual puede proporcionar una dimensión sobre la apreciación subjetiva de la herramienta y tener una interpretación general al graficar los resultados. El instrumento se presenta completo en el apartado de anexos de la presente investigación.

III.4.-Muestra

La muestra fue dirigida hacia los jefes y encargados de cada unidad de negocio. En la actualidad en la ciudad de Tijuana B.C. se encuentran establecidas 23 empresas dedicadas al sector aeroespacial. En la cual se seleccionó una muestra de un 35% la cual corresponde a 8 empresas manufactureras a las cuales se les aplico el instrumento antes mencionado.

Se seleccionaron las siguientes empresas: Aerodesing de México S.A. de C.V, Bourns de México S de R.L. de C.V.,Crissair de México SA de C.V.,Custom Sensors & Technologies de México S.A. de C.V.,Eaton Industries S de R.L. de C.V.,Electro Óptica Superior S.A. de C.V.,LAT- Aeroespacial SA de C.V.,Switch Luz S.A.

Capítulo IV

Resultados de Campo

Como parte del proceso de investigación, con la finalidad de nutrir las aportaciones hechas con la revisión de la literatura existente en torno del tema, se realizó un ejercicio práctico que se presenta en el siguiente apartado, ilustrando los resultados mediante material gráfico que permita identificar lo que arrojó dicho ejercicio. Cabe destacar que las características descritas en el capítulo anterior, son la base y la estructura que se utilizó y la que da sentido a las respuestas y a los resultados presentados.

IV.1.-Análisis Estadístico de Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo, el cual consistió en la aplicación del instrumento de investigación a la muestra seleccionada, tanto el cuestionario de opción múltiple así como la escala Likert, resultados que se desglosaran punto por punto, elaborando una breve interpretación respecto de lo que arrojan cada uno de los ítems, así como el cruce de información y coincidencias entre las respuestas y lo citado en la revisión del marco teórico.

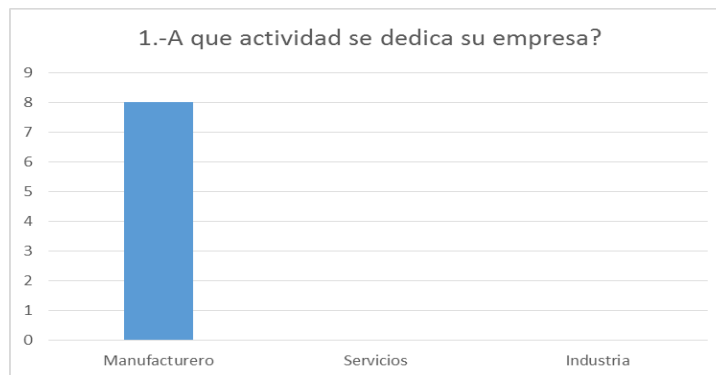


Figura 1. Giro de la empresa.
Fuente: Elaboración Propia.

El total de las empresas que fueron entrevistadas afirmó dedicar su labor principal a la manufactura, ocho de ocho, lo cual permite identificar necesidades y características similares en tanto que comparten la actividad central de sus labores económicas, con la diferencia del tamaño y los alcances que tiene cada una por su propia naturaleza.

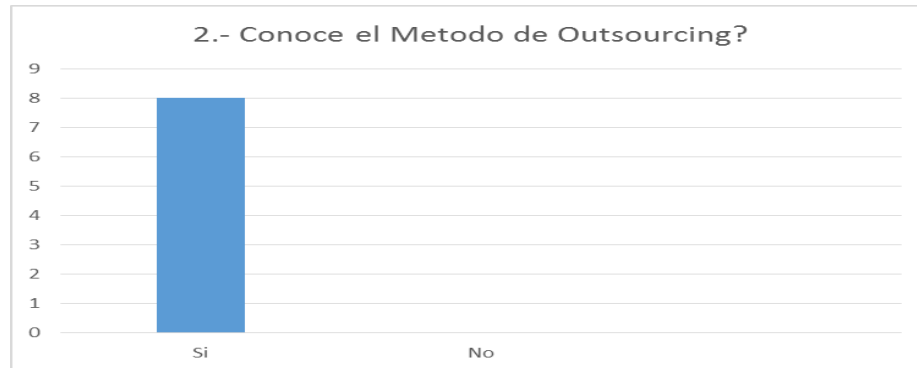


Figura 2: Nociones sobre Outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

Todos los encuestados aseveraron contundentemente que conocían el método que se implementa en el outsourcing, lo cual es importante para los fines de la investigación, pues uno de los factores que hace que no se implemente ésta herramienta es, justamente por el desconocimiento de parte de quienes tendrían que dominarlo plenamente, que en éste caso son; los encargados de los diferentes departamentos que pueden verse directamente involucrados.

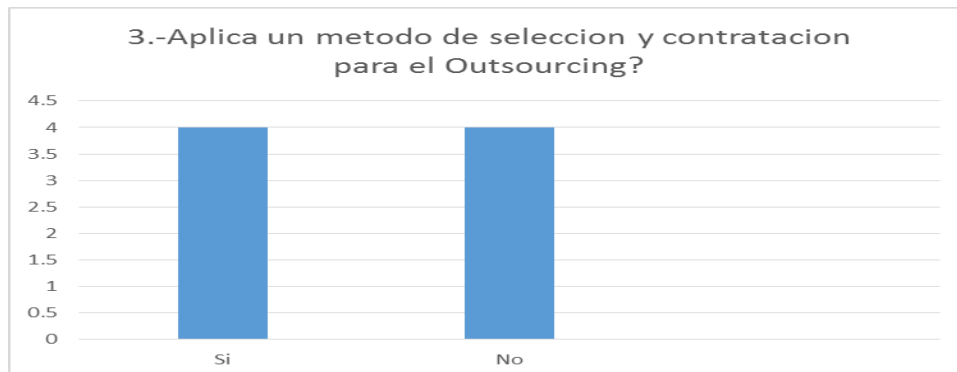


Figura 3: Contratación de Outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

Resulta interesante que el 50% de los encuestados afirmó que aplicaban un método para la selección y contratación de externalización, mientras que la otra mitad dijo que no utilizaba ningún método. Esto nos deja en claro que: a pesar de tener nociones sobre la herramienta, muy probablemente lo utilizan sin tener un fundamento completamente claro de lo que pueden obtener como resultado. Que se eligen proveedores de servicios sin una plantación completa.

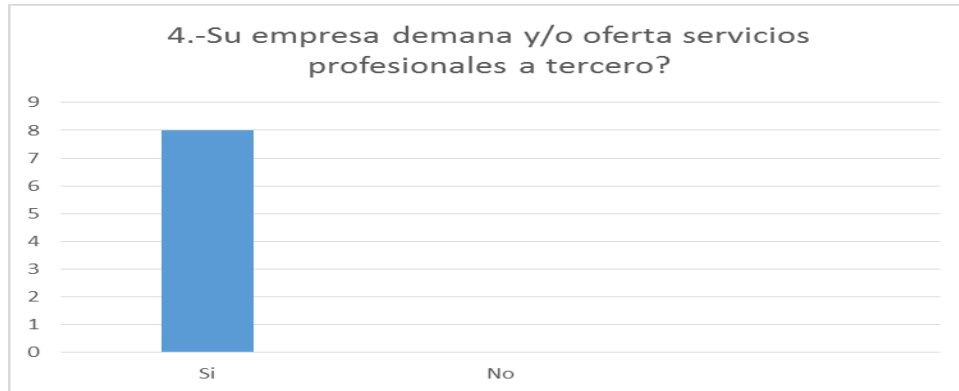


Figura 4: Uso del Outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

Ante la pregunta que buscaba conocer si los entrevistados prestaban o contrataban servicios de empresas de outsourcing, la respuesta fue un ciento por ciento, el total aseguró que utilizaba o prestaba servicios en el formato de la subcontratación.

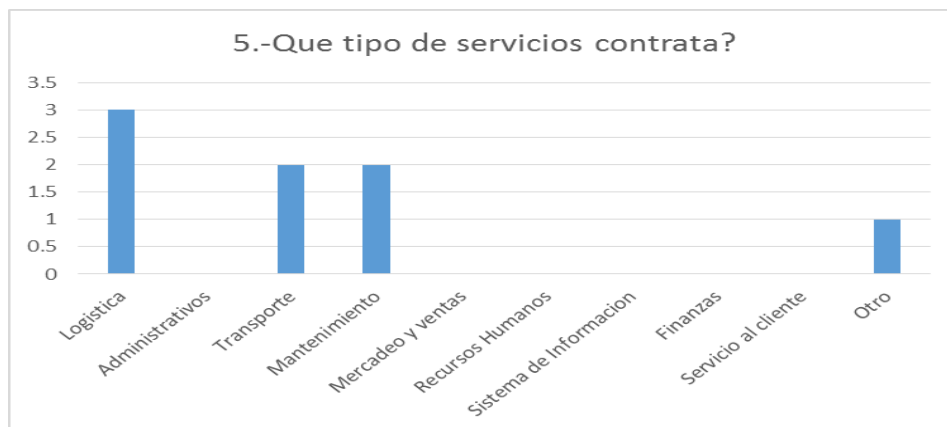


Figura 5: Tipo de Outsourcing contratados
Fuente: Elaboración Propia

Al preguntar por el tipo de servicios que utiliza mediante un tercero, la respuesta fue muy peculiar por la diversidad de los resultados, porque el uso de logística, con un 37% fue el que señalaron como el más socorrido, mientras que el área de Transporte y Mantenimiento fueron el segundo y tercer lugar de las respuestas, ambos con un 25% de las referencias, lo cual es consistente con la información que se había señalado en el marco teórico de ésta investigación.

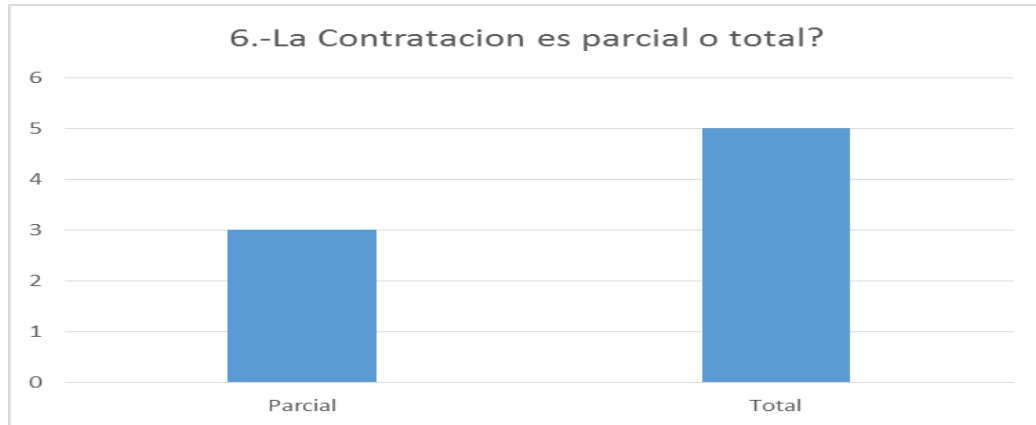


Figura 6: Proporción de la contratación
Fuente: Elaboración Propia

Dado a que todas las empresas aseguraron utilizar la tercerización y que brindaron un panorama respecto de los tipos de servicios que contrataban, como se mostró en la gráfica 5, en la gráfica 6 se puede observar que el 62% de la muestra afirmó que realizaban ésta actividad de manera total, mientras que el restante 38% aseguró que lo hacía solamente de manera parcial, los motivos de esto último serían importantes de buscar e identificar su porqué.

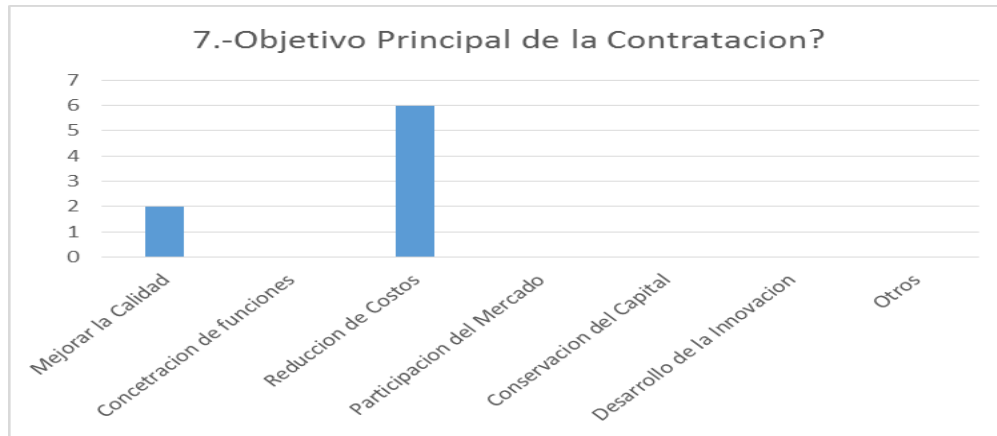


Figura 7: Objetivos de la contratación
Fuente: Elaboración Propia

La razón por la cual el 75% de los entrevistados dice utilizar el outsourcing como estrategia dentro de la empresa a la que representan es: la reducción de costos, uno de los motivos que es citado por la mayoría de los autores que se investigaron y que señalan como una de las principales ventajas y características. El restante 25% de las personas consultadas citó la mejora de la calidad como uno de los objetivos principales que buscan con la subcontratación.

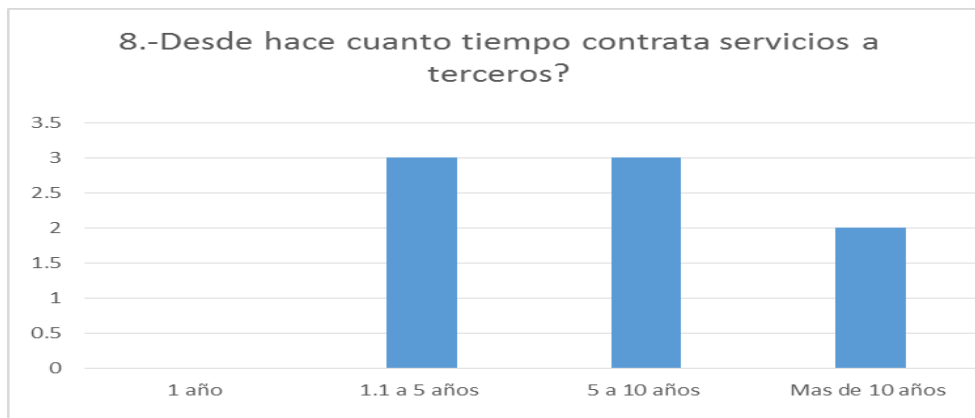


Figura 8: Periodo de uso del Outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

Es importante identificar el lapso de tiempo que llevan las empresas utilizando el outsourcing, pues es un referente que habla sobre la confianza y la continuidad que puede tener un servicio cuando le ha representado un beneficio o un tipo de ventaja. En el gráfico 8 puede verse que el 38%, que representa a la mayoría, lleva más de cinco años utilizando la externalización, el 37% lleva más de un año y un 25% del total afirmó llevar más de diez años utilizando estos servicios.

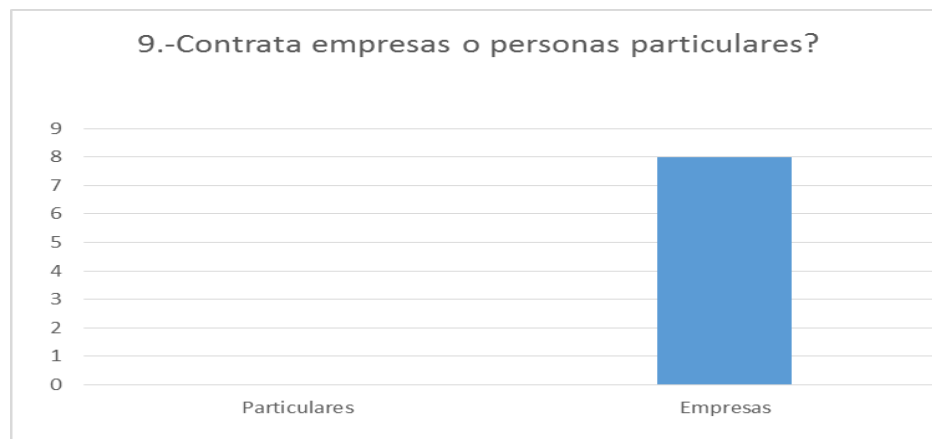


Figura 9: Tipo de subcontratación
Fuente: Elaboración Propia

Al preguntar a los entrevistados sobre si a subcontratación la hacían directamente mediante empresas registradas o con particulares, la respuesta fue contundente al señalar que solamente lo hacían con empresas, lo cual es consistente con los datos analizados en la investigación pues se señala como una condición importante que la subcontratación se haga con empresas que obedecen a los ordenamientos del marco jurídico de la entidad en donde las contratan y que así se protege a la empresa contratante de cualquier eventualidad que se pueda presentar en las relaciones obrero patronales.

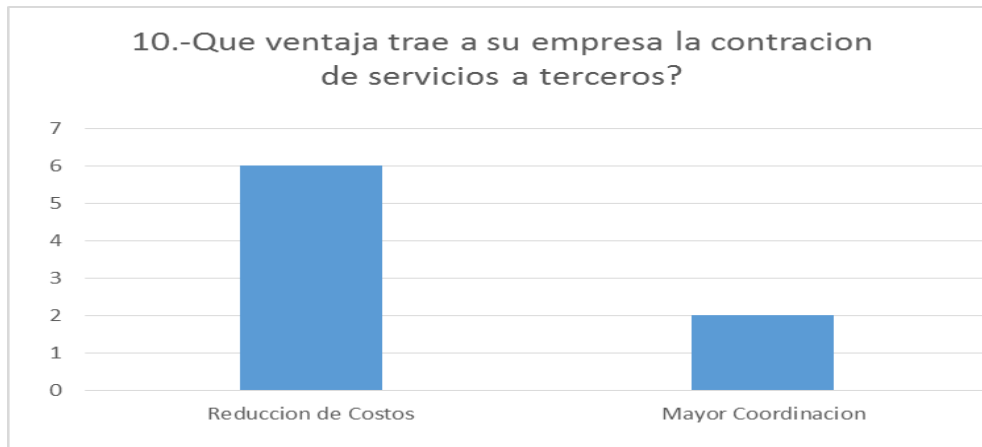


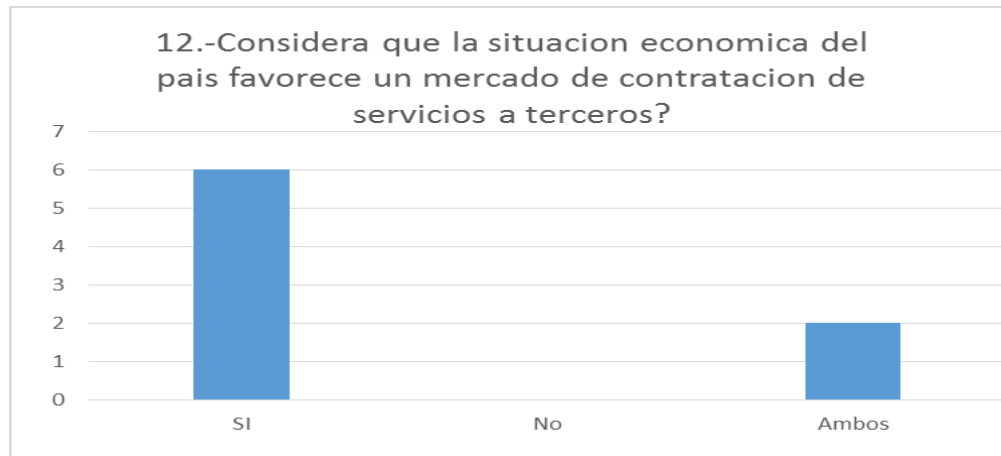
Figura 10: Ventajas del outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

Las ventajas que las empresas consultadas identifican como las principales en el uso que han hecho de los servicios del outsourcing son, con un contundente 75% del total, la reducción de costos, así mismo un 25% señaló la coordinación como el beneficio obtenido, lo cual es consistente con la gráfica 5 en donde apuntaban al uso de servicios de Logística.



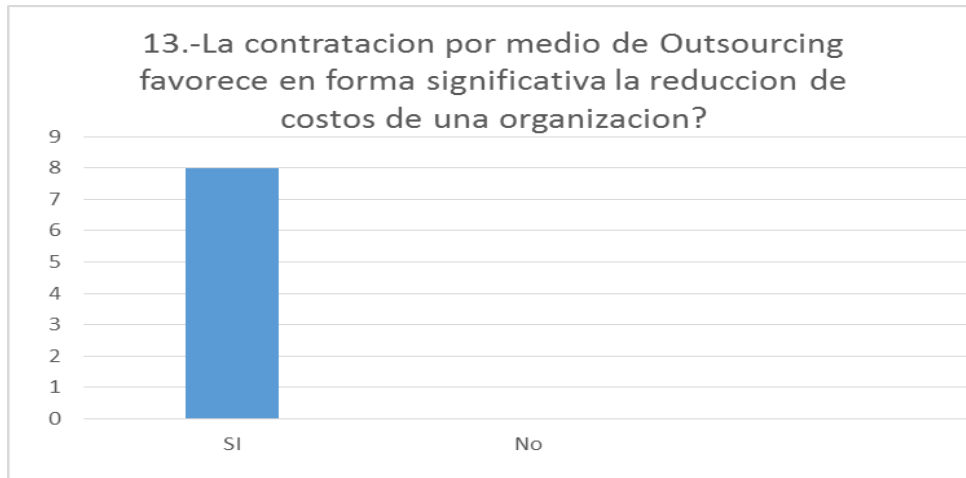
Figura 11: Desventajas del Outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

En contraposición, las empresas y sus representantes consultados apuntaron a que no encontraron ninguna desventaja, la mayoría representada por un 87% y el 13% restante acuso a la inseguridad de resultados como una desventaja que experimentaron.



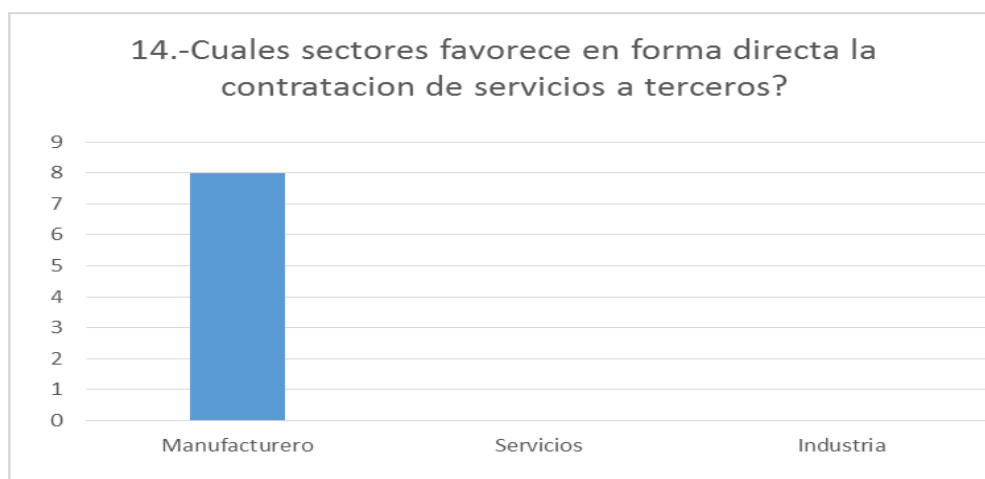
Gráfica 12: Condiciones que favorecen el Outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de los entrevistados, un 75% del total, señala a la situación económica por la que atraviesa México, como uno de los elementos y de los condicionantes que hace más atractiva la subcontratación dentro de los sectores a los que corresponden. Mientras que una cuarta parte de la muestra, el 25% contesta que es ambigua, que contribuye pero que hay otros factores.



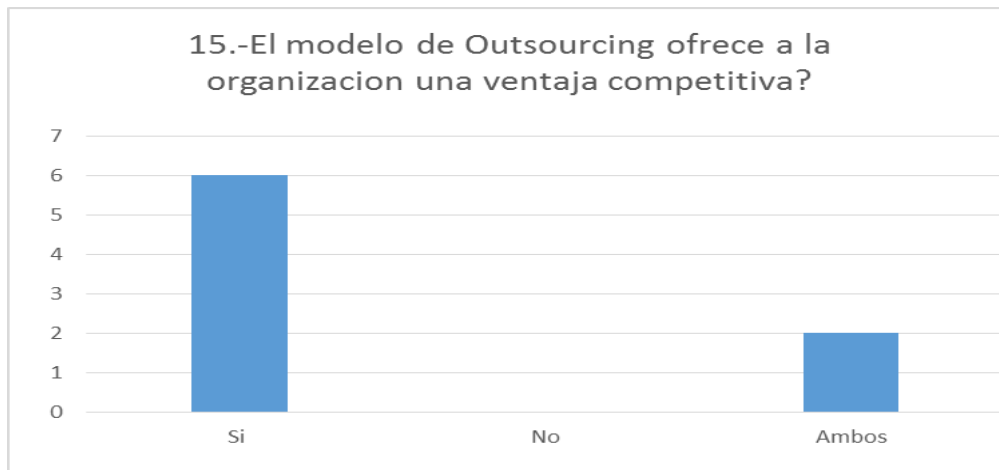
Gráfica 13: Condiciones que favorecen el Outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

Ante la pregunta directa sobre si consideran que el outsourcing favorece de manera significativa la reducción de costos que se presentan dentro de una empresa y en consistencia con lo que se presentó en la gráfica 7 y 10, el total de los entrevistados afirmaron que definitivamente si contribuye de manera importante.



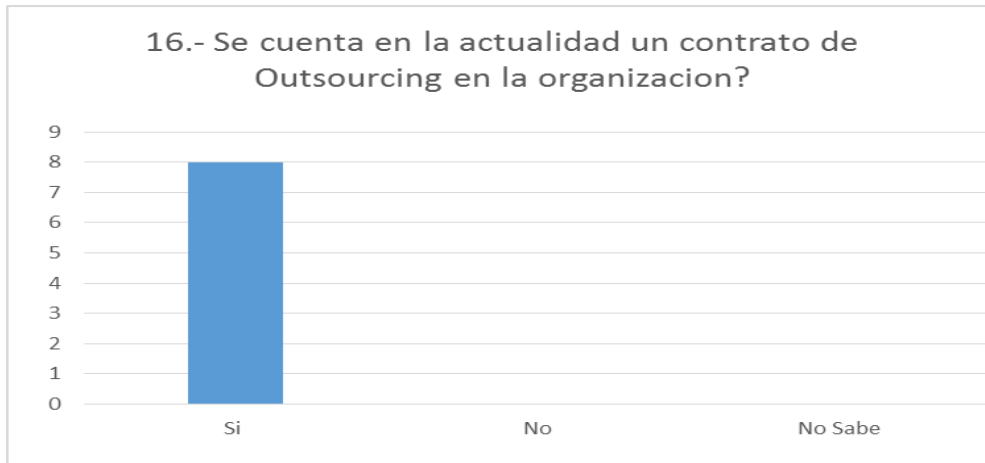
Gráfica 14: Sectores favorecidos en la subcontratación
Fuente: Elaboración Propia

El 100% de los entrevistados señalaron que el sector de servicios es el que se favorece de manera directa por la contratación mediante terceros en oposición al sector industrial o manufacturero. Información que es consistente con el tipo de elementos que han subcontratado de acuerdo con la gráfica 5.



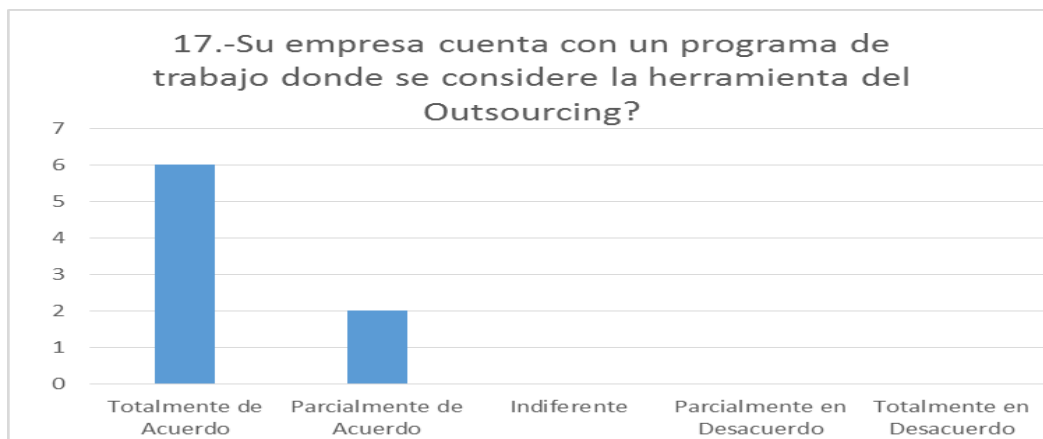
Gráfica 15: El Outsourcing y la ventaja competitiva
Fuente: Elaboración Propia

Debido a que el total de las empresas consultadas han utilizado el outsourcing durante algún momento de su operación, es importante destacar cómo es que el 75% de ellas coinciden en que el uso de ésta herramienta le representa, a la empresa, una ventaja competitiva para quienes la implementan, mientras que el restante 25% lo afirma pero a la vez señala que hay otros elementos que participan de ésta capacidad.



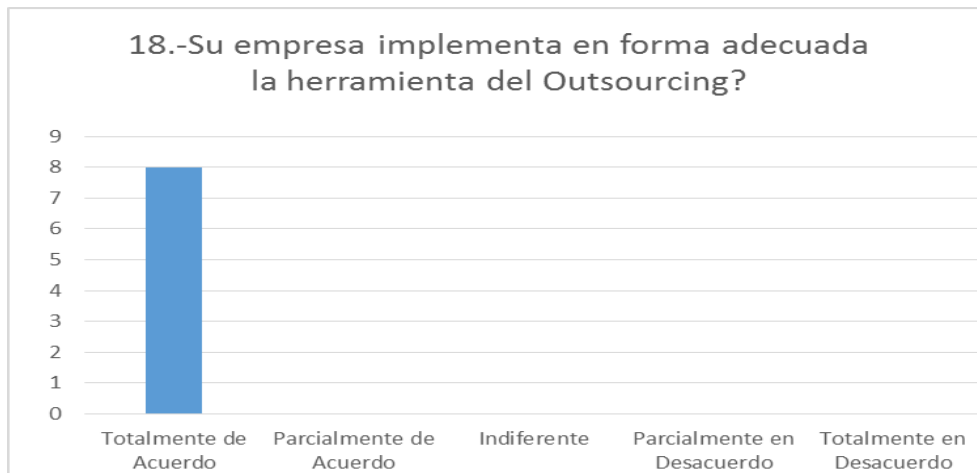
Gráfica 16: Uso actual del Outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

Las empresas señalaron que en efecto en un momento habían utilizado el outsourcing, apuntando hacía elementos a favor del uso que hicieron de ellos, pero era importante, como parte del seguimiento que reflejaría la confianza y los beneficios que vieron en ésta herramienta es por ello que se cuestionó sobre si en el momento de ésta investigación, tenían un contrato firmado con un outsourcer a lo que respondieron, el 100% de los entrevistados, que si lo tenían, lo cual apunta a la continuidad que le han dado a estos servicios.



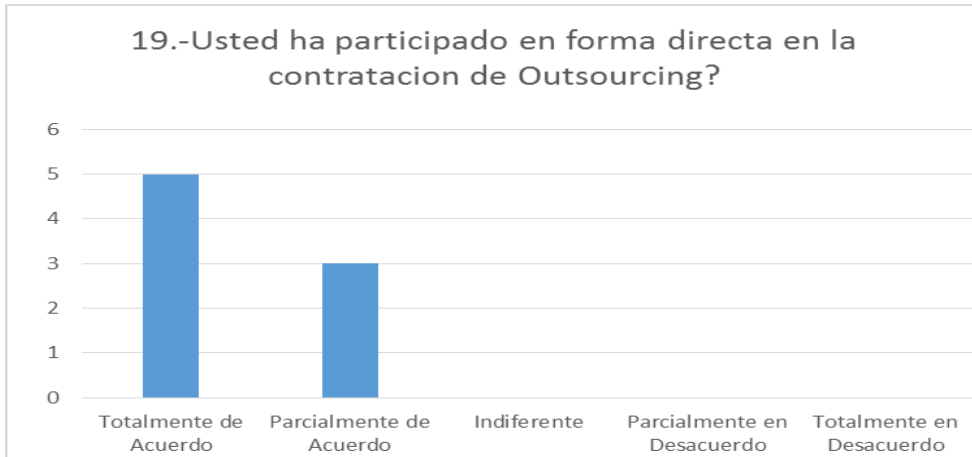
Gráfica 17: Planeación del Outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

Los entrevistados afirmaron que en su empresa se cuenta con una planeación para el uso del outsourcing, solamente un 25% de la muestra mencionó que estaba parcialmente de acuerdo con la citada afirmación lo cual demuestra que el uso de ésta estrategia pudiera no estarse aplicando en todos los departamentos.



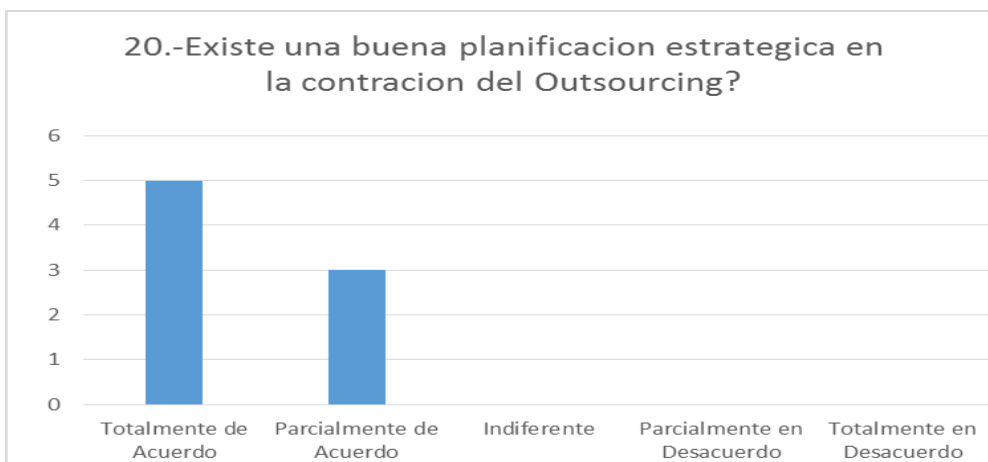
Gráfica 18: Auto-percepción del Outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

El total de los entrevistados aseguró estar completamente de acuerdo con la afirmación de que: dentro de su empresa, se está implementando el outsourcing de manera adecuada, que se está haciendo uso de la herramienta de acuerdo con las necesidades y las características de su entorno.



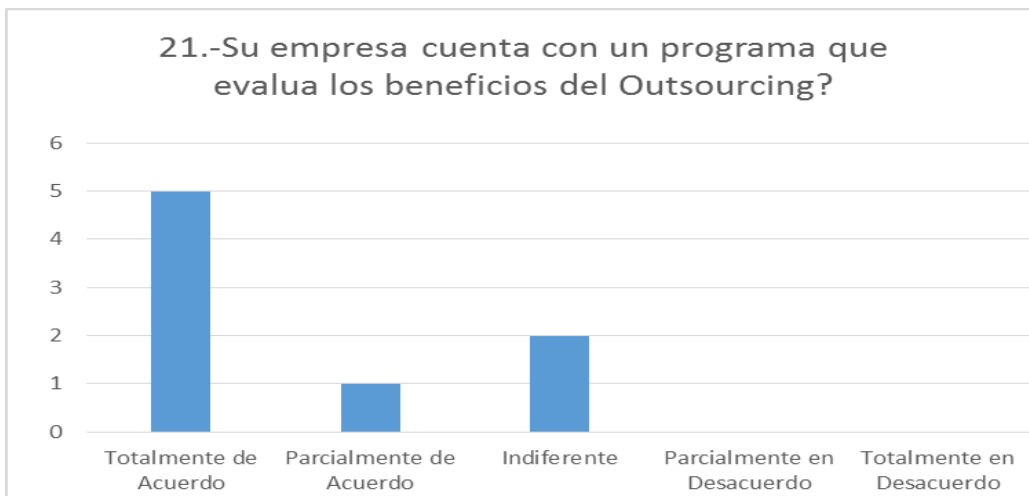
Gráfica 19: Participación directa en el outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

Con un total de 62% de forma afirmativa totalmente, los entrevistados aseguraron que participan de manera directa en la contratación del outsourcing, en tanto que los responsables de determinados departamentos, mientras que el 38% afirmo estar solamente de manera parcial con dicha afirmación.



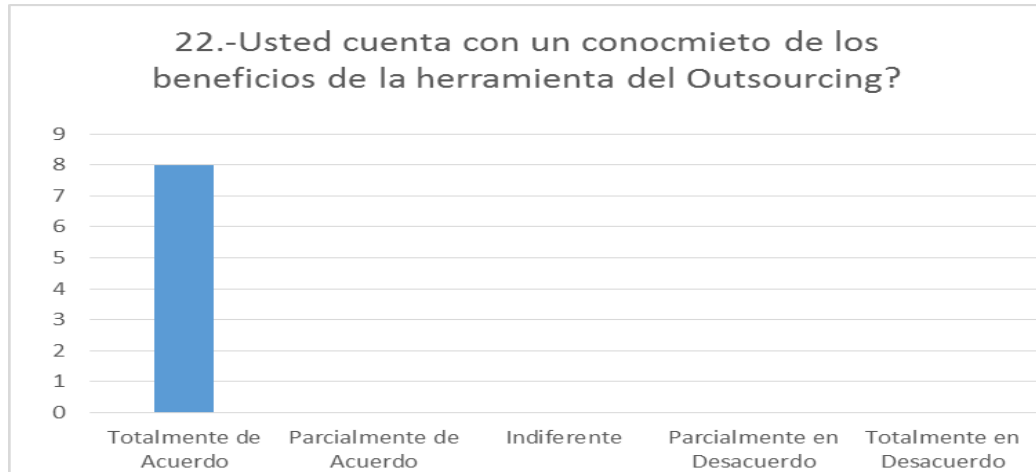
Gráfica 20: Planificación del outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

Del total de los encuestados el 62% dijo estar de acuerdo con la afirmación de que existe una buena planificación estratégica en la contratación del outsourcing, lo cual pone de manifiesto que consideran que se esta haciendo buen uso de la herramienta y que hay una conciencia de los beneficios que se pueden aprovechar de la misma, solo un 32% aceptó parcialmente ésta afirmación.



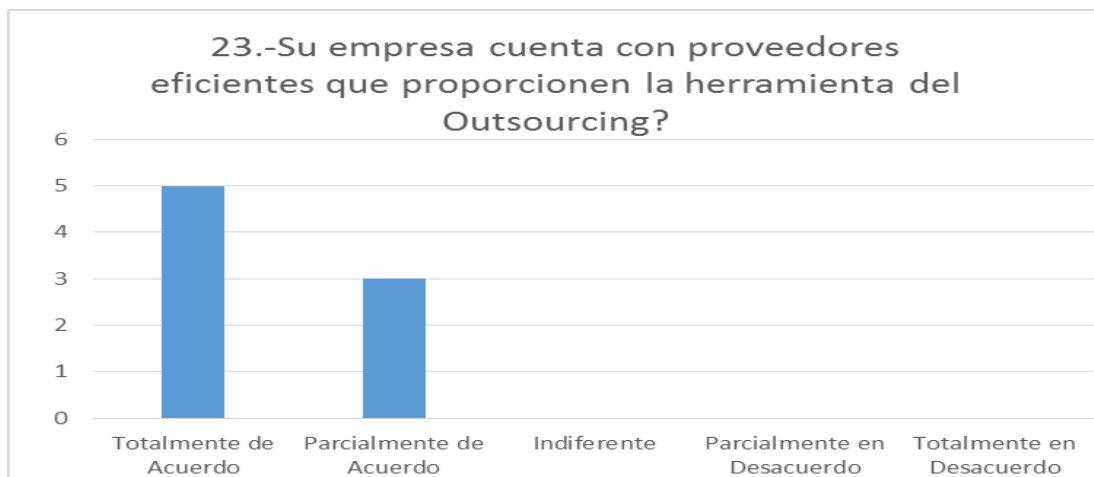
Gráfica 21: Participación directa en el outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de las personas representadas por un 62% dice estar totalmente de acuerdo con la afirmación a la existencia de un instrumento que se encarga de evaluar los beneficios que obtienen del uso del outsourcing, y un 13% está de acuerdo sólo de manera parcial mientras que un peligroso 25% afirma ser indiferente ante tal situación. Es importante que todo instrumento o herramienta que se implemente sea constantemente evaluado para saber si en verdad están funcionando.



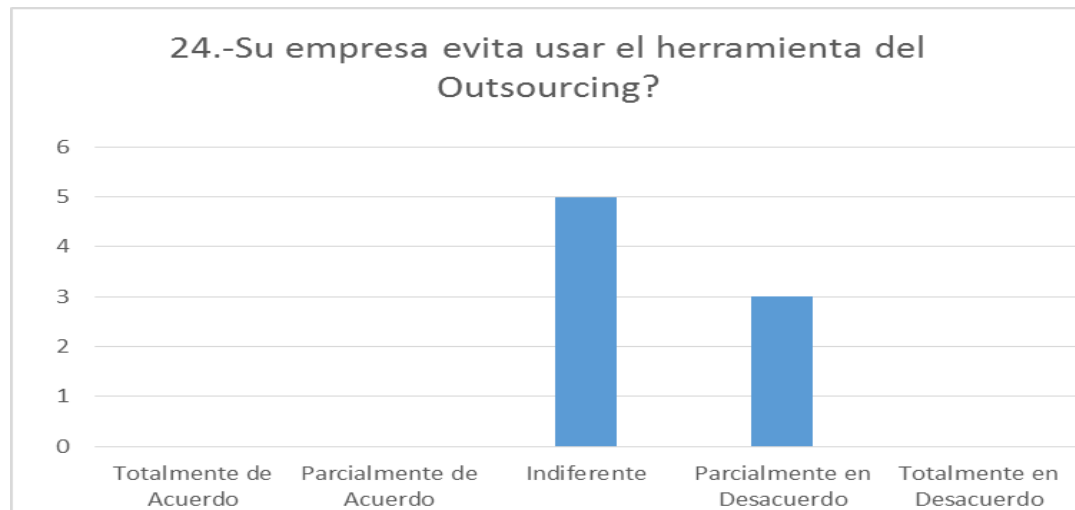
Gráfica 22: Conocimiento de los beneficios del outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

El hecho de que el 100% de los entrevistados estuviera totalmente de acuerdo con ésta afirmación hace suponer que existe un verdadero conocimiento, por lo menos en términos prácticos, de los beneficios que se pueden obtener de la subcontratación.



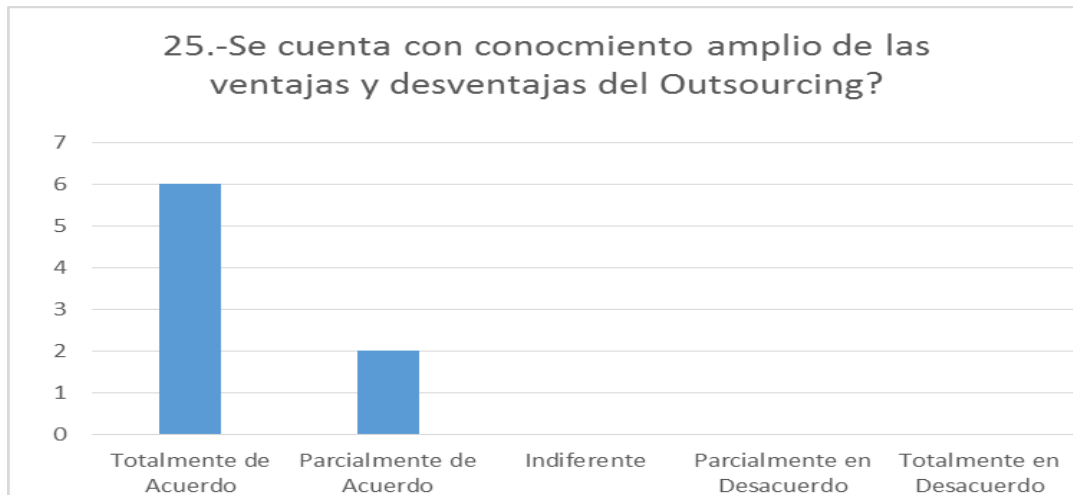
Gráfica 23: Proveedores de outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

Del total, el 62% dijo estar totalmente de acuerdo con la afirmación sobre el hecho de que la empresa cuente con outsourcers que les ofrecen el servicio de subcontratación y que los califican de eficientes, contra sólo un 38% que dice estar solamente de acuerdo de forma parcial.



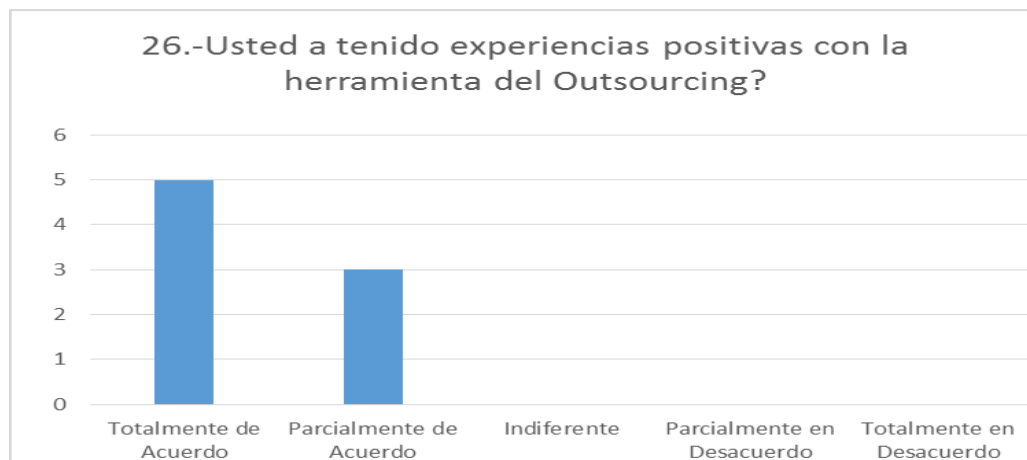
Gráfica 24: Evasión al uso de Outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

En la afirmación sobre la posibilidad de que en su empresa se evite el uso del outsourcing existe una cifra muy alta, el 62%, de quienes afirman que les es indiferente esta situación y se vuelve preocupante puesto que, como se ha afirmado, ésta herramienta trae múltiples beneficios y el hecho de que no sea tema de preocupación es cuestionable, aunque un importante 38% afirma estar en desacuerdo, lo cual es mucho más congruente y compatible con la investigación.



Gráfica 25: Conocimiento de las ventajas y desventajas de la subcontratación
Fuente: Elaboración Propia

Tres cuartas partes de los entrevistados afirmó tener un conocimiento amplio sobre las ventajas y desventajas que representa el uso del outsourcing dentro de sus empresas, aunque el 25% afirmó que sólo estaba de acuerdo parcialmente, lo cual apunta a un desconocimiento parcial pero importante por el volumen en el que se presenta.



Gráfica 26: Experiencias con el outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

Con una mayoría del 62% del total, los entrevistados dijeron estar totalmente de acuerdo con la afirmación de haber tenido una experiencia positiva con el uso del outsourcing, mientras

que un 38% dijo que estaba parcialmente de acuerdo lo que es síntoma de alguna mala experiencia o falsas expectativas al respecto.

IV.2.-Conclusiones

La presente tesis tuvo como objetivo comprobar el impacto que tiene el Outsourcing en el desarrollo de la competitividad en el Sector Aeronáutico de Tijuana B.C.

Así pues, la aportación principal de este trabajo consiste en diseñar un sistema mediante lo cual identificamos los siguientes:

- Los objetivos primordiales que tiene una empresa para contratar los servicios del Outsourcing.
- Las necesidades que le surgen a las empresas por la implementación de dicho servicio
- Las Ventajas que se tiene en la implementación del sistema de contratación.
- Las principales razones en que las empresas contratan dichos servicios de contratación.
- Las Ventajas y desventajas en la implantación.
- Y por últimos identificamos que cada sector desempeña una importancia tanto en lo local, nacional e internacional.

La industria aeroespacial es una de las áreas económicamente productivas más prometedoras, no solamente por la instauración en la localidad y su derrama económica, sino también puede identificarse en las nuevas áreas de oportunidad, el hecho de que ya no solamente se dedique a la defensa y el uso militar, que se esté abriendo a fines recreativos, abre nuevos panoramas y un abanico importante de crecimiento para encomias como las de Baja California.

El uso del outsourcing se ha venido incrementando en la región y a nivel nacional, las aportaciones hechas por las empresas públicas y privadas comienzan a generar las condiciones para poder aprovechar dicho crecimiento.

Al revisar el panorama mundial sobre el crecimiento y la expansión que ha tenido la industria aeroespacial, pueden identificarse algunas debilidades y cuestiones que deben de atenderse en calidad de urgente, pues a pesar de que, desde el 2010 se ha comenzado a implementar el Clúster regional, aun no se ha instrumentado adecuadamente, hay muchas empresas que desean aprovechar las oportunidades que Baja California ofrece a este sector, sin embargo aún no se han dado del todo las condiciones para aprovecharse.

Como pudo verse en los resultados del ejercicio práctico que se implementó, la mayoría de los encuestados aseguran conocer el outsourcing como herramienta administrativa, la totalidad de ellos la utilizan en un promedio superior a los cinco años y una mayoría absoluta dice haber tenido buenas experiencias y tener en buena estima el uso de [esta técnica, lo cual deja de manifiesto que existe en verdad un uso y un aprovechamiento del recurso, aunque en la parte negativa se puede observar que no están del todo conforme con los usos o las aplicaciones que se hacen del mismo, muy posiblemente porque aun no existe una planeación adecuada en donde se integren los conocimientos y las experiencias de cada uno de los participantes.

Se demuestra que la subcontratación es una herramienta importante y que trae múltiples beneficios a las empresas, sobre todo en lo que respecta a la reducción de costos y que, por consecuencia, como se describió en la consulta del marco teórico, se generan las condiciones que hacen a la empresa más competitiva en tanto que mayor es el margen del uso de ésta herramienta.

IV.3.-Anexos

Anexo 1: Cuestionario de opción múltiple

 UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION PROGRAMA DE MAESTRIA ADMINISTRACION			
Apreciado Empresario:			
El propósito del presente cuestionario es conocer el grado de conocimiento y satisfacción que se tiene a la herramienta del Outsourcing			
Objetivo. El presente instrumento busca identificar el nivel del conocimiento del Outsourcing de su empresa, para visualizar aquellas áreas de oportunidad o mejor sobre la materia. La información recabada se utilizará de manera confidencial.			
Instrucciones: Escribir una X en la respuesta que considere adecuada.			
1	Genero		
2	Edad		
3	Puesto		
4	Giro de la empresa		
Parte I			
Instrucciones. Respecto a las siguientes preguntas, Indique con una X la respuesta que mas se asemeje a la realidad de su empresa			
1	¿A que actividad se dedica su empresa?	1 Manufacturero 2 Servicios 3 Industria
2	¿Conoce el método del Outsourcing?	1 Si 2 No
3	¿Aplica un método de selección y contratación para el Outsourcing?	1 Si 2 No
4	¿Su empresa demanda y/o oferta de servicios profesionales a terceros?	1 Si 2 No
5	¿Qué tipo de servicios contrata?	1 Logística 2 Administrativos 3 Transporte 4 Mantenimiento 5 Mercadeo y Ventas 6 Recursos Humanos 7 Sistemas de Información 8 Finanzas 9 Servicio al cliente 10 Otros
6	¿La contratación es total o parcial?	1 Total 2 Parcial
7	¿Cuál es el objetivo primordial de la contratación?	1 Mejorar la calidad 2 Concentracion de funciones 3 Reduccion de costos 4 Participacion del mercado 5 Conservacion del Capital 6 Desarrollo de la Innovacion 7 Otros
8	¿Desde hace cuanto tiempo contrata servicios a terceros?	1 1 año 2 1.1 a 5 años 3 5.1 a 10 años 4 mas de 10 años
9	¿Contrata empresas o personas particulares?	1 Empresas 2 Particulares
10	¿Qué ventajas trae a su empresa la contratación de servicios a terceros?	1 Mayor Eficiencia 2 Reduccion de Costos 3 Concentracion de funciones 4 Profesionalismo y seguridad 5 Servicio Continuo 6 Mayor Coordinacion 7 Disponibilidad Inmediata 8 Otros
11	¿Qué desventajas trae a su empresa la contratación a terceros?	1 Inseguridad de Resultados 2 Gastos Extras 3 Costos Elevados 4 Dependencia 5 Ninguna 6 Otros
12	¿Considera que la situación económica del país favorece un mercado de contratación de servicios a terceros?	1 Si 2 No 3 No sabe
13	¿La contratación por medio del Outsourcing favorece en forma significativa la reducción de costos de una organización?	1 Si 2 No 3 No sabe
14	¿Cuales sectores favorece en forma directa la contratación de servicios a terceros?	1 Manufacturero 2 Servicios 3 Industria
15	¿El modelo de Outsourcing favorece a la organización una ventaja competitiva?	1 Si 2 No 3 No sabe
16	¿Se cuenta en la actualidad un contrato de Outsourcing en la organización?	1 Si 2 No 3 No sabe

Anexo 2. Escala Likert

Parte II							
Instrucciones. Respecto a las siguientes afirmaciones, indique con una X la respuesta que mas se asemeje a la realidad de su empresa considerando los siguientes valores para cada respuesta							
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo			
5	4	3	2	1			
Afirmaciones			5	4	3	2	1
1.-Su empresa cuenta con un programa de trabajo en donde se considere la herramienta de Outsourcing							
2.-Su empresa implementa en forma adecuada la herramienta del Outsourcing							
3.-Usted ha participado en forma directa en la contracion de un servicio de Outsourcing							
4.- Existe una buena planificacion estrategica en la contratacion del Outsourcing							
5.- Su empresa cuenta con un programa que evalua los beneficios del Outsourcing							
6.-Usted cuenta con un conocimiento de los beneficios de la herramienta del Outsourcing?							
7.-Su empresa cuenta con proveedores eficientes que proporcionen la herramienta del Outsourcing							
8.-Su empresa evita usar la herramienta del Outsourcing							
9.-Se cuenta con conocimiento amplios de las ventajas y desventajas del Outsourcing							
10.- Usted a tenido experiencias positivas con la herramienta del Outsourcing							

IV.4.-Citas bibliográficas

Aparicio, J. & Pedrajas, A. (2002). *La externalización de actividades laborales (outsourcing) una visión interdisciplinar*. México: Lex Nova.

Artavia, R. y Larraín, F. (1997). *Agenda Centroamericana para el siglo XXI. Análisis de competitividad de los países centroamericanos. Basado en el Índice de Competitividad Global 1997. INCAE (CLACDS: Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible) y el Instituto de Harvard para el Desarrollo Internacional (HIID)*. Alajuela, Costa Rica.

Ball, D. (2003). A weighted decision matrix for outsourcing library services. En *The bottom line: Managing library finances*. Vol. 16, no. 1,

Bénaud, C. & Bordeianu, S. (1998). *Outsourcing library operations in academic libraries: an overview of issues and outcomes*. Englewood: Libraries Unlimited.

Besil, J. (2013). Causa y Efecto de la Reforma Laboral en el Outsourcing. *Seguridad Social*. Boletín de Investigación de la Comisión de Desarrollo Seguridad Social - Sur Núm. 2. Colegio de Contadores Públicos de México, A.C. México.

Blanco, E. (2013). *Empresas exitosas en entornos complejos*. *Debates IESA*.

Carrillo, J. & Santibáñez, J. (2001). *Rotación del personal en las maquiladoras*. 2da edición. Colegio de la Frontera Norte, Col. México Norte. Plaza y Valdés editores. México.

Cázares, B. (2008) "Outsourcing: su impacto en la rentabilidad y su utilización en la industria maquiladora de la ciudad de Chihuahua", *Simiyá, Revista de Investigación*, año 1, núm. 0, enero de 2008, México.

- Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Fernández, F. (2006). La estrategia de outsourcing en el sector financiero español. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, (Abril – Junio) Vol. XXVIII, Núm. 99.
- Fernández, Z. & Revilla, A. (2008). Hacer de la necesidad virtud: los recursos de las PYMES. *Revista: Economía Industrial*. Recuperado de:
<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/375/53.pdf> última fecha de consulta: 05/02/2016
- González, F. & Ganaza, J. (2007). *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Madrid: Pirámide.
- INEGI (2007). *Datos y estadísticas de sectores productivos en México*. Instituto Nacional de Geografía y Estadística.
- James, B. & White, R. (2000). *Manual de Outsourcing: Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad*. Chicago: Gestión 2000.
- Lagunes, S. (2012). El Outsourcing en el sector Maquilador en México. *Redalyc*, PP 135-138.
- Lara, N. & Martínez, J. (2002). Outsourcing en las unidades de información de las organizaciones. En *El profesional de la información*. Vol. 11, no. 3. México.
- Lombana, J. & Rozas, S. (2008) *Marco Analítico de la Competitividad. Fundamentos para el estudio de la Competitividad regional*. *Revista Pensamiento y Gestión* Nº 26. Barranquilla: Universidad del Norte. Diciembre de 2008. ISSN 1657-6276.
- Macdonald L. (2001) *The Bombardier Story, planes, trains and Snowmobiles*, Bombardier Inc. Canada

- Morán, C. & Mayo, A. (2013). Estado del Arte y Prospectiva de la Ingeniería en México y el Mundo. Consejo Nacional e Ciencia y Tecnología, CONACYT, Academia de Ingeniería de México, IA. México
- Milenio (2009) “Demandan a Coca-Cola por fraude laboral en México”, Revista: Milenio, México, 11 de febrero de 2009
- Navarro, E. (2003). Manual de Outsourcing Informático: Análisis y contratación. Editorial Díaz de Santos, 2da. Edición.
- Porter, M. (1998). Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: CECSA.
- Porter, M. (2004). Estrategia competitiva, técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.
- Real Academia de la Lengua Española, RALE (2014). Diccionario de la Lengua Española. 23^o edición, de su formato en línea. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg> última fecha de consulta: 06/03/2016
- Rendón, R. (2007). Consideraciones básicas (o iniciales) en un proyecto de outsourcing. Outsourcing ¿qué es? ¿para qué sirve? y ¿cómo se hace?. Política digital, innovación gubernamental. NEXOS. Número 40. Noviembre 2007. año 7.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005): Administración. 8^a ed. México: Pearson Education.
- Rodríguez, E. (2012). Oportunidades de TI en Manufactura Avanzada en México. Select: entusdecisiones T I C. Secretaria de Economía. México.
- Secretaría de Economía Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología (2012) Industria Aeronáutica en México. Recuperado de: http://www.economia.gob.mx/files/Monografia_Industria_Aeronautica.pdf

Secretaría de Desarrollo Sustentable del Estado de Querétaro (2010). Cluster Aeroespacial en Querétaro, México. La industria Aeroespacial en el Estado de Querétaro. México.

Silva, J. (2010). Cómo se regula el outsourcing en México. Cuestiones Constitucionales. Revista Mexicana de Derecho Constitucional Núm. 22, enero-junio 2010