

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA
CALIFORNIA**
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**EL *OUTSOURCING*, OPCIÓN ESTRATÉGICA EN LA
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS EN DOS
EMPRESAS DEL SECTOR INMOBILIARIO DEL CORREDOR
TIJUANA ROSARITO ENSENADA**

**TRABAJO TERMINAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

ERIC ARRIOLA ARREOLA

ENSENADA, B.C.

ENERO 2011

CONSTANCIA DE APROBACIÓN


Director de la Tesis:



Dr. Arturo Villavicencio Hito

Aprobación por los Integrantes del sínodo:

1.-



Dra. Concepción Ramírez Barón

2.-



M.A Saúl Méndez Hernández

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado a todos y cada uno de los pilares y motores de mi vida;
Nancy gracias por todo el apoyo, comprensión, tiempo sacrificado y amor que me
has dado.

A mis padres José Luis y Martha, son mi ejemplo a seguir, gracias por todo lo que
me han dado y lo que me han enseñado.

A mis hermanos Omar y Edgar, gracias por ser como son y lo que son.

Finalmente quiero dedicar este trabajo a mis futuros hijos, a quienes les daré lo
mejor que tengo de mi vida

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios por la oportunidad que me ha presentado, y por permitirme concluir este ciclo de mi vida.

Agradezco a todos aquellos que durante mi formación profesional han contribuido en la adquisición de mayores conocimientos y enseñanzas.

En especial quiero agradecer a mi director de tesis Dr. Arturo Villavicencio Hito y a mis sinodales la Dra. Concepción Ramírez Barón y el M.A. Saúl Méndez Hernández

Gracias a todos...

Resumen

La presente investigación analiza y compara las diferentes circunstancias en las que actualmente se encuentran dos empresas inmobiliarias ubicadas en el corredor Tijuana Rosarito Ensenada, con la finalidad de determinar el impacto y factibilidad de aplicar *outsourcing* en alguna parte de su operación. Los resultados dejan ver que en el sector inmobiliario y específicamente en empresas dedicadas a la construcción ubicadas en el corredor antes mencionado optan por aplicar *outsourcing* o entregar a un tercero determinada operación de su empresa o proyecto de construcción. Este funcionamiento obedece a la necesidad de obtener una reducción de costos, la cual se traduce en una ventaja competitiva. La investigación se fundamenta en la aplicación de una encuesta a cinco directivos de cada una de las empresa inmobiliarias, la cual establece variables que determinan el grado de conocimiento y familiarización de la implementación del *outsourcing* (Fernández, 2009), adaptando la encuesta al ámbito inmobiliario. Así mismo durante el desarrollo de este trabajo se realizaron visitas en cada una de las empresas con la intención de efectuar sesiones de observación y análisis; la primera empresa es el desarrollo inmobiliario denominado Entremar, ubicado en Ensenada Baja California, y la segunda empresa es el desarrollo inmobiliario denominado Playa Blanca, ubicado en Playas de Tijuana.

Tabla de Contenido

Introducción.....	1
Capítulo I Marco referencial	
1.1 Entorno Macroeconómico del sector inmobiliario.....	7
1.2 Problemática del sector inmobiliario en Estados Unidos y en México.....	11
1.3 Historia del outsourcing.....	13
1.4 El desarrollo del <i>outsourcing</i>	15
1.5 Estado del Arte del <i>outsourcing</i>	15
1.5.1 <i>Outsourcing</i> en México.....	16
1.5.2 <i>Outsourcing</i> en Latinoamérica y Chile.....	16
1.5.3 <i>Outsourcing</i> en Japón.....	17
1.5.4 <i>Outsourcing</i> en China.....	17
1.5.5 <i>Outsourcing</i> en India.....	18
1.5.6 <i>Outsourcing</i> en Estados Unidos.....	19
1.6 Generalidades de la técnica de <i>outsourcing</i>	20
1.7 Definición y consideraciones.....	20
1.8 Tipos de <i>outsourcing</i>	23
1.8.1 Outsourcing tradicional.....	23
1.8.2 Outsourcing colaborativo.....	23
1.8.3 <i>Business Transformation Outsourcing</i> (BTO).....	24
1.9 Ventajas de la aplicación del <i>outsourcing</i>	25
1.9.1 Desventajas de la aplicación del <i>Outsourcing</i>	26
1.9.2 Áreas de la empresa donde se puede aplicar el <i>outsourcing</i>	26
1.9.3 Áreas de la empresa donde no se puede aplicar el <i>outsourcing</i> ...	27
1.9.4 Metodología del <i>Outsourcing</i>	27

Capítulo II Metodología	
2.1 Descripción del estudio.....	28
2.2 Tipo de estudio.....	30
2.3 Instrumento.....	32
2.4 Validación de la encuesta.....	33
2.5 Análisis estadístico.....	33
Capítulo III Resultados de la investigación	
3.1 Presentación de resultados Entremar.....	45
3.2 Presentación de resultados Playa Blanca.....	46
3.3 Conclusiones.....	48
ANEXO 1.....	52
ANEXO 2.....	53
REFERENCIAS.....	53

Tabla de Figuras

Figura 1.1	Concentración de la Vivienda.....	10
Figura 1.2	Concentración de la oferta.....	10
Figura 2.1	Descripción de la investigación científica.....	29
Figura 2.2	Diagrama del proceso de investigación.....	31
Figura 2.3	Áreas de implementación de <i>outsourcing</i>	34
Figura 2.4	Porcentaje de implementación de <i>outsourcing</i>	35
Figura 2.5	Medidas implementadas en empresas subcontratadas.....	36
Figura 2.6	Porcentaje de medidas implementadas en empresas subcontratadas.....	37
Figura 2.7	Nivel de control en empresas subcontratadas.....	38
Figura 2.8	Nivel de control expresado en porcentaje en empresas Subcontratada.....	39
Figura 2.9	Años de experiencia de empresas subcontratada.....	40
Figura 2.10	Años de experiencia de empresas subcontratada expresada en porcentaje.....	41
Figura 2.11	Porcentaje de reducción de costo por subcontratación.....	42
Figura 2.12	Grado de satisfacción del cliente luego de la implementación del <i>outsourcing</i>	43
Figura 2.13	Influencias del entorno que provocó la implementación del <i>outsourcing</i>	44

Introducción

Esta investigación está dirigida principalmente a directivos de empresas, administradores de compañías inmobiliarias y de manera general a quien tenga que tomar la decisión de innovar su operación, y la estrategia seleccionada sea la tercerización o implementación del *outsourcing* en alguna parte del proceso o actividad de su organización, buscando con ello la reducción de costos y una ventaja competitiva que le permita seguir vigente en el mercado de competencia global. El objetivo principal de esta investigación es determinar la factibilidad de tercerizar o implementar *outsourcing* en empresas del sector inmobiliario del corredor antes mencionado, logrando demostrar la ventaja competitiva que adquieren por medio de la aplicación del *outsourcing*.

En la década de 1990 *Intel Corporation*, un fabricante estadounidense de chips fue una de las compañías más rentables del mundo. En 1995 solamente, ganó 3,600 millones de dólares sobre ventas de 16,200 millones de dólares. *Wall Mart*, una compañía minorista estadounidense, de ser en 1970 una desconocida empresa en una pequeña ciudad norteamericana, ha llegado a ser la compañía minorista más grande del mundo (Afuah, 1997).

En la década de 1980, los bonos chatarra o bonos de alto rendimientos (*junk bonds*) tomaron por asalto el mundo financiero y llegaron a los bolsillos de muchos inversionistas y banqueros con cientos de millones de dólares. El elemento común y decisivo en todos estos casos provenientes de latitudes muy diferentes es la Innovación. (Afuah, 1997).

El Manual de Oslo 2005 define la innovación como el desarrollo de un nuevo o significativamente mejorado producto, proceso, método de comercialización y /o método organizacional (Manual de Oslo, 2005 3ra edición).

Las ganancias de Intel han provenído en su mayor parte de un producto que inventó en 1972, el microprocesador, que actúa como el cerebro en la mayoría de las computadoras personales, la decisión de Wall Mart de ubicarse en pequeñas ciudades, la integración de sus sistemas electrónicos de puntos de venta, computadoras y sistemas por satélite, el modo en que adquiere las mercancías de sus proveedores y la entrega en sus miles de tiendas en todo el mundo, han sido causantes de su acenso a la cúspide del comercio minorista. Estos ejemplos solo son la punta del iceberg que componen las numerosas compañías que obtienen ganancias de la innovación. Pero el camino hasta el banco de ganancias por innovación también está cubierto con los cadáveres de compañías que no innovaron y perdieron su ventaja competitiva (Afuah, 1997).

Debido al dinamismo de los mercados y lo complicado que se ha tornado la situación económica en el sector inmobiliario, las empresas se ven obligadas a incursionar en procesos de innovación, por ende los directivos de empresas se ven forzados a responder a las exigencias de sus clientes y a una competencia global con marcada tendencia a productos de calidad y bajo costo, aumentando así la subcontratación o *outsourcing* en la región.

En la actualidad miles de viviendas de lujo tipo condominio se ofertan en el estado de Baja California, conformando así el *cluster* inmobiliario, uno de los de mayor auge en la región, en donde la demanda es alta, debido al fenómeno de los *baby boomers*, generación estadounidense que nació durante el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre los años de 1946 y principios de los años 60 varios países anglosajones como los Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda experimentaron un inusual repunte en las tasas de natalidad, fenómeno comúnmente denominado *baby boom*.

Mientras en América Latina el sector inmobiliario crece a razón de 4% anual, en nuestro país la media alcanza un impresionante 15%. Se estima que en México existe un déficit de cinco millones de viviendas, una demanda anual de 800 mil de éstas. Por lo anterior nuestro país se torna cada vez más atractivo tanto para

grupos constructores nacionales como para inversionistas extranjeros de Estados Unidos, Alemania y España (Cruz, 2010).

Actualmente la inversión en el sector inmobiliario mexicano es favorecida por lo deprimido del mercado norteamericano y lo fuerte del mercado nacional. Así, cada vez son más quienes cambian su residencia y llegan a vivir a la costa del Pacífico mexicano o simplemente adquieren su vivienda de lujo como una opción para vacacionar en temporadas (Cruz, 2010).

Así el presente estudio se desarrolla en el sector inmobiliario de Baja California, el cual en 2008 y 2009 sufrió un impacto muy fuerte derivado de la recesión económica y la crisis financiera en Estados Unidos y por consecuencia en México.

No obstante las empresas que se mantienen han demostrado una mejor administración en tiempos de crisis, reflejando ganancias positivas en eficiencia y productividad, sin embargo esta situación se tiene que mantener y reforzar (Cruz, 2010).

Por ello es que durante el desarrollo de este estudio se analiza el impacto que tiene la utilización del *outsourcing* en empresas del sector inmobiliario, pensando en la gran cantidad de desarrollos que tiene hoy en día el corredor Tijuana Rosarito Ensenada, muchos de ellos dedicados a la construcción de vivienda media y residencial, comercialización de proyectos, edificios, departamentos, centros comerciales, etc. Los cuales no requieren una carga de gastos fijos administrativos importantes en niveles de gerencias y direcciones pudiendo tercerizar o realizar *outsourcing* en alguna de ellas.

Partiendo de la premisa de ahorro, eficiencia y productividad, se plantea que el servicio de *outsourcing* administrativo en el giro inmobiliario representa un desempeño financiero positivo permitiendo en algunos casos obtener una ventaja competitiva.

Finalmente y tomando en cuenta las tendencias del sector inmobiliario del corredor anteriormente mencionado, se presentan algunas líneas que permitirán al desarrollador, evaluar la opción de subcontratar o implementar el *outsourcing* para lograr ser competitivo y figurar atractivamente ante los compradores.

La razón por la cual este estudio aborda el tema del sector inmobiliario, obedece al crecimiento, sin precedente, derivado de las distintas características de la zona, durante 2007 y 2008. En la actualidad el sector inmobiliario y residencial en el corredor Tijuana Rosarito Ensenada, se ha visto gravemente afectado por la situación económica actual, obligando a la mayoría de los inversionistas a suspender operaciones, sin embargo existen desarrollos que han seguido su construcción, por lo que centraremos parte de nuestro estudio en algunos desarrollos que han incurrido en practicas de *outsourcing*, permitiéndoles lograr la consolidación una ventaja competitiva.

Actualmente las empresas inmobiliarias requieren operar con estructuras y procesos administrativos innovadores y dinámicos que les permita mejorar procesos y reducir costos para seguir en el mercado competitivo del sector. Por todo lo anterior es importante incursionar en la implementación de nuevos modelos de negocios, aplicando estrategias de *outsourcing*, planteando una serie de actividades que se deben de identificar dentro de la empresa para posteriormente incursionar en una estrategia de generación de negocio aplicada a la empresa, la cual puede tener una actividad indistinta pero un fin común, que es la generación de valor (Osterwalder, 2010).

En la región la mayoría de las empresas inmobiliarias enfrentan problemas de competitividad, básicamente se debe a que la competencia ofrece productos (condominios) a precios muy bajos y de alta calidad; esto ha obligado a cambiar la forma de tomar decisiones y de incursionar en sistemas o estrategias para operar, buscando siempre entrar en este mercado de competencia global. Por ello

una de las herramientas base es la utilización del *outsourcing* o tercerización de actividades no medulares de la empresa y también en algunas áreas funcionales de la misma (Osterwalder, 2010).

La globalización exige ser competitivos, las compañías inmobiliarias de la zona saben que para sobrevivir en un mercado altamente competitivo como lo es el sector inmobiliario, tienen que innovar y apostarle a nuevas estrategias de operación, que les permitan mantenerse en el mercado. El *outsourcing* o tercerización, proyecta a la organización hacia la competitividad, especializándose en determinada área de la organización, pero sin estar dentro de ella. Por ende la tendencia actual es tener compañías con estructuras cada día más planas, con productos competitivos en precio y calidad; por ello la importancia de este trabajo, ya que nos permitirá seleccionar la mejor alternativa y determinar si es factible hacer un *outsourcing* en alguna área de la organización (Heywood, 2002).

Sin duda las funciones de los colegas administradores, se han centralizado más a las actividades de coordinación, no de dirección, por ello la importancia de facilitar y generar nuevos sistemas y estrategias que les permita sobresalir en el ámbito administrativo de las organizaciones. En el entorno local Tijuana Rosarito Ensenada, el sector empresarial requiere una reestructuración, con nuevos métodos y estrategias de dirección, ya que en la región las empresas transnacionales son las que se benefician de las bondades de la región, logrando con ello que la actividad empresarial de la localidad se vea afectada constantemente.

Objetivo General:

Describir y determinar el impacto y factibilidad de la aplicación del *outsourcing* como opción estratégica en la optimización de recursos financieros en dos empresas del sector inmobiliario del corredor Tijuana Rosarito Ensenada.

Objetivos particulares:

- 1) Describir cual es el impacto y características de las empresas al contratar *outsourcing* sobre la calidad, servicio reducción de costos, estrategia y flexibilidad.
- 2) Describir cual es el impacto y percepción del directivo al contratar *outsourcing* sobre la calidad, servicio reducción de costos, estrategia y flexibilidad.

Alcance del Estudio:

Presentar un diagnóstico de la situación actual del *outsourcing* en dos empresas del sector inmobiliario de Baja California, con el objetivo de determinar la factibilidad de aplicación en más empresas del sector.

Capítulo I Marco referencial

1.1 Entorno macroeconómico del sector inmobiliario

Diversos factores permiten ser optimista sobre el comportamiento de la economía en el 2010. En lo externo, las tendencias de recuperación de la economía global, en particular de los EEUU, mantendrán el impulso de la demanda externa, la superación de la crisis financiera internacional apoyará con mayor flexibilidad el financiamiento internacional, lo que permitirá que se mantengan elevados los precios de los insumos utilizados en este sector inmobiliario (Infonavit Plan Financiero, 2010-2014).

En lo interno, las tendencias iniciales de recuperación se verán consolidadas por el impulso externo, la estabilidad macroeconómica, el programa económico 2010 y de particular importancia la capacidad del mercado interno, el cual tuvo una contracción relativamente reducida, ha disminuido su endeudamiento, ha reiniciado su crecimiento. Las perspectivas para 2010 son de crecimiento del PIB claramente superiores al tres por ciento, con aumentos de precios al principio del año por el paquete fiscal y una inflación anual promedio de cuatro punto siete por ciento, las tasas de interés de referencia se mantendrán establecen la mayoría del año, con una probabilidad de aumentos moderados conforme se consolide la recuperación y se puedan mover hacia zonas de neutralidad monetaria (Infonavit Plan Financiero, 2010-2014).

Por su parte, el peso mantiene un sesgo de apreciación moderada durante el año. Así, la construcción retomará su tendencia de años anteriores y puede crecer por encima del 4%, dentro de sus componentes los más dinámicos serán las obras de ingeniería civil, seguidos de edificación y trabajos especializados. Si bien estos números dibujan un buen año, es necesario ubicarlos en un contexto general y de mayor plazo, a pesar del crecimiento esperado del 2010, no se recuperará el nivel

de producción ni de empleo que se tenían antes de la crisis, esto empezará a registrarse hacia el 2011 (Infonavit Plan Financiero 2010-2014).

Todo parece indicar que el proceso de recuperación de la economía mexicana ha iniciado, en nuestro escenario base, consideramos que será moderado y gradual, con mayor intensidad en el segundo semestre del 2010. La forma de recuperación será como en ocasiones anteriores proveniente de una mayor demanda externa, producto de la normalización de los flujos de comercio internacional, que se reflejará en reconstitución de inventarios, mayor producción manufacturera, mayor inversión, recuperación de la confianza del consumidor y finalmente en mayor generación de empleo (Infonavit Plan Financiero 2010-2014).

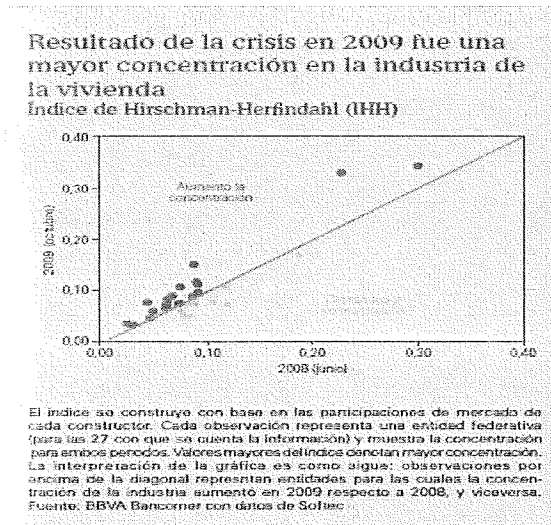
La crisis económica observada en 2009 implicó ajustes importantes en la industria de la vivienda. Para los constructores y desarrolladores de vivienda en lo particular, la combinación de una menor demanda y escasez en el financiamiento, se reflejó en menores ventas, retraso en el inicio y ejecución de proyectos, obras detenidas, reducción de la liquidez y al final, pérdidas de capital en un buen número de casos. Por su importancia, en esta sección se presenta el análisis de la concentración industrial para los desarrolladores de vivienda, a nivel de las principales entidades del país, y por segmentos; por último, se describen posibles implicaciones para el sector por dichos cambios en la estructura de mercado (Infonavit Plan Financiero 2010-2014).

De acuerdo con cifras del Registro Único de Vivienda (RUV) del Infonavit, al cierre del tercer trimestre del 2009, la oferta de vivienda registraba una caída de 38% respecto al mismo periodo del 2008. Asimismo, en lo que se refiere al número de constructores y desarrolladores de vivienda registrados, muestra que el máximo del presente ciclo se alcanzó en 2007, con 1,762 constructores; para septiembre de 2009 la cifra era de menos de la mitad, con 821 desarrolladores registrados, niveles inferiores a los observados antes del 2004 (Infonavit Plan Financiero 2010-2014).

Otra forma de analizar la magnitud de los ajustes es a través de los índices de concentración de la industria; como el índice Hirschman-Herfindahl (IHH), uno de los más utilizados a nivel internacional por diversas autoridades e investigadores como un indicador estándar para medir el grado de competencia en mercados definidos previamente como relevantes. Tomando en consideración que la crisis hipotecaria comenzó a manifestarse con mayor intensidad a partir del segundo semestre de 2008, es adecuado comparar el IHH correspondiente al periodo previo al inicio del proceso de ajuste en junio de 2008, con el del último dato registrado de octubre de 2009; las cifras son bastantes concluyentes se observa un aumento de concentración en la mayoría de las entidades federativas, véase la figura 1.1 y 1.2, es decir, hubo un menor número de desarrolladores presentes en la industria, a pesar del ajuste proveniente del menor número de viviendas (Infonavit Plan Financiero 2010-2014).

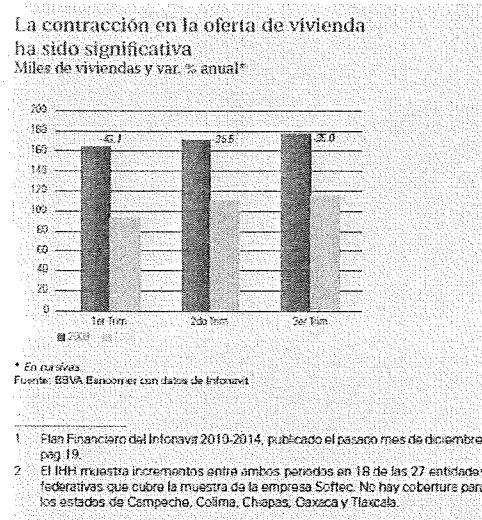
Tomando en cuenta entidades y segmentos, el IHH toma valores que van, en términos generales, de 0.1 a 0.5, lo cual refleja las diferencias que existen en la estructura de la industria. Así por ejemplo, los valores más altos que reflejan mayor nivel de concentración de mercado corresponden a los segmentos de vivienda de menor valor, que son también las que se producen en gran escala, por los llamados “megadesarrolladores”, que cuentan una amplia base de financiamiento para la realización de sus operaciones. En el extremo opuesto, los valores más bajos del IHH se observan en los segmentos de vivienda de mayor precio, donde han aparecido un mayor número de constructores de pequeña escala que han incursionado en el sector, en algunos casos con recursos propios; también en estos segmentos se encuentran nichos que reflejan ciertas preferencias del consumidor. Al analizar los resultados del IHH en todos los segmentos y todas las entidades, se observa que si bien el incremento en la concentración es generalizado, resultó más evidente en las viviendas del segmento medio. Para este segmento, el IHH registró un aumento en 16 de las 27 entidades consideradas (Infonavit Plan Financiero 2010-2014).

Figura 1.1 Concentración de la Vivienda



Fuente: Infonavit Plan Financiero 2010-2014.

Figura 1.2 Concentración de la oferta



Fuente: Infonavit Plan Financiero 2010-2014

Aunque las cifras pueden verse sólo como carácter preliminar, los resultados sugieren que en este segmento, los desarrolladores grandes pudieron haber incursionado más hacia proyectos de escala mediana, que implican proyectos de un menor número de viviendas, absorbiendo a los constructores relativamente pequeños; como una forma de optimizar el uso de capital de trabajo y reducir inversiones en infraestructura y urbanización secundaria. Para los otros segmentos, de alto y bajo ingreso, la heterogeneidad en los resultados puede sugerir diferencias en el grado de madurez de la industria, en el propio tamaño del mercado y en la existencia de barreras de entrada en algunos casos (Infonavit Plan Financiero 2010-2014).

1.2 Problemática del sector inmobiliario en Estados Unidos y en México

La problemática del sector inmobiliario en Estados Unidos es un ejemplo más de que, por desgracia, el contagio mundial de las crisis financieras formará parte de la economía del siglo XXI. La irrupción de la crisis mexicana en diciembre del 94 mostró, por primera vez, los alcances de la globalización financiera. El llamado “efecto tequila” no sólo contribuyó con un nuevo término al argot financiero, sino que también inauguró el fenómeno de la propagación mundial de desequilibrios económico-financieros que, en principio, parecerían ser dificultades exclusivas de los países en donde se originaron. Al efecto tequila se han sumado el efecto dragón, el efecto samba, el efecto vodka y el efecto tango, haciendo alusión a las crisis ocurridas en los últimos años en países asiáticos, Brasil, Rusia y Argentina respectivamente. Si bien las causas que detonaron los desequilibrios han sido distintas en cada caso, sus efectos han trascendido a los mercados financieros de otras naciones, generando volatilidad, incertidumbre, pánico y fuertes reestructuraciones de los portafolios de inversión a nivel mundial.

El detonante del problema en nuestro vecino del norte se encuentra en el alza de las tasas de interés de los últimos años y en la pérdida de valor de las propiedades, lo cual ha provocado la suspensión de pagos de una gran cantidad de créditos hipotecarios conocidos como *subprime* o de alto riesgo, porque hacen referencia a préstamos concedidos a personas con un negativo récord crediticio. En virtud de que las hipotecarias bursatilizan los créditos, es decir, emiten bonos en el mercado de valores, la suspensión de pagos de sus clientes ha afectado su capacidad para cumplir con los inversionistas de los bonos hipotecarios. La versatilidad actual de los mercados permite que se puedan adquirir bonos con recursos prestados, extendiendo el daño a otros participantes (Valdez, 2009).

Cabe mencionar que los famosos bonos hipotecarios también fueron adquiridos por fondos asiáticos y europeos. Se trata entonces de una crisis de insolvencia que está restringiendo el crédito y disminuyendo la compra de casas en Estados Unidos. Considerando el efecto multiplicador del sector inmobiliario, se provocó que la crisis se dispersó a otros sectores económicos provocando una recesión.

Es esta la principal preocupación para una economía mexicana fuertemente integrada a la cadena productiva estadounidense. No cabe duda de que la facilidad y rapidez con las que hoy en día se mueven los capitales en el mundo ha generado un crecimiento e integración exponencial de los mercados. Sin embargo, en medio de esta globalización financiera, está claro que los actuales mecanismos del sistema internacional no son suficientes para resolver las crisis y, menos aún, para prevenirlas (Valdez, 2009).

Por lo anterior se vuelve necesario que los inversionistas y constructores del corredor Tijuana Rosarito Ensenada, incurran en prácticas de operación que les permita optimizar costos y cumplir con los objetivos, siendo el outsourcing una opción factible.

1.3 Historia del *Outsourcing*

El *outsourcing* es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era postindustrial se inicia la competencia en los mercados globales. Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores.

Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en una área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente (Rothery, Brian & Robertson, 1997).

El concepto de *outsourcing* comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado sobre todo a las áreas de información tecnológica en las empresas, las primeras empresas en implementar modelos de *outsourcing* fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros. El *outsourcing* es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores. En 1998, el *outsourcing* alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de 100 mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares anuales (Rothery, Brian & Robertson, 1997).

Actualmente los desarrolladores inmobiliarios de la región están reestructurando sus procesos, para lograr concluir sus proyectos, por lo que se han dado a la tarea de identificar las mejores practicas para poder cumplir con su objetivo de entrega.

La opción de subcontratar actividades frente a su realización interna por parte de la empresa ha surgido como respuesta a las demandas de flexibilidad y competitividad que exige la nueva economía globalizada. Las organizaciones han intentado potenciar sus recursos, desarrollando nuevas competencias distintivas seleccionadas, centrando en ellas la inversión y la atención de la dirección, y subcontratando estratégicamente otras actividades en las que no siempre se necesita ser el mejor (Quinn y Hilmer, 1995, pág.54).

De este modo, las empresas han construido sus estrategias alrededor de un profundo conocimiento en un número no elevado de competencias correspondientes al núcleo de su negocio (Rueda, 1995, pp. 87). En otras ocasiones, se ha buscado relacionar desde un punto de vista técnico, el uso del empleo temporal y la subcontratación con diversos aspectos como la variabilidad e incertidumbre de la demanda (Rebitzer y Taylor, 1991).

Así, las empresas han externalizado las actividades que no son de su competencia básica y han logrado a través de empresas de trabajo temporal el incremento de la atención en las actividades estratégicas, lo que repercute en una mayor flexibilidad funcional o numérica (Arroyo, 2001).

1.4 El desarrollo del *outsourcing*

En los años noventa, algunos teóricos de la administración expusieron que el factor más importante para mantener la competitividad era diferenciar entre las funciones centrales y secundarias, y después transferir la últimas a un especialista en dichas funciones, como consecuencia el *outsourcing* se convirtió en un rasgo empresarial dominante en los años noventa y se comenzó a aplicar en otras funciones diferentes a la informática. A medida que la globalización de las empresas creció y la *world wide web* comenzó a evolucionar, el índice de crecimiento de toda la externalización a industrias especializadas como el *outsourcing* y el *contact manufacturing* se incremento de manera exponencial.

Un importante factor que no pudo ignorarse es que el *outsourcing* se esta aplicando a todas las funciones y que el ritmo al que se realizan nuevos contratos crece constantemente entendiendo como causas de este crecimiento la problemática de flujo de efectivo, un inminente cambio de ubicación y la implementación de sistemas obsoletos y no competitivos (Heywood,2000).

1.5 Estado del arte del *outsourcing*

El *outsourcing* se traduce en una mejora de los servicios dentro de una economía en busca de progreso con apertura económica tratando de ser competente en el comercio internacional por tal razón la implementación del *outsourcing* se ha dispersado de manera global siendo un sinfín de naciones y sobre todo las economías desarrolladas las que mas *outsourcing* implementan, por lo anterior se presenta un pequeño estado del arte internacional que contempla información de los principales países que aplican esta estrategia, con la finalidad de tener un punto de referencia para el desarrollo de este estudio.

1.5.1 Outsourcing en México

La implementación del *outsourcing* o tercerización en el país se inició principalmente en la industria de la construcción, la confección, la siderurgia, y en el sector servicios, concretamente en las empresas aseguradoras, a mediados de la década de los años ochenta cuando la flexibilidad del empleo tuvo un incremento exponencial, hoy en día es mas común que empresas instaladas en la república mexicana deleguen o realicen *outsourcing* de alguna parte de su operación básica, buscando una especialización de un proceso y una reducción de costos (García, Mertens & Wilde, 1999).

1.5.2 Outsourcing en Latinoamérica y Chile

El desarrollo industrial en América Latina se ha impulsado a través de la implementación de procesos de *outsourcing* por lo que aproximadamente se generan en 48 mil empresas, 600 mil empleos con mas de 25 mil millones de dólares (Rodas, 2007). Principalmente en Chile donde la mayor actividad de tercerización o de implementación de outsourcing se visualiza en el sector de servicios informáticos, tal es el caso de la empresa Synapsis creada en 1988 por holding Enersis. La experiencia de este grupo de profesionales provenía de Chilectra, distribuidora eléctrica de la zona central de Chile, y el fin de constituirla como empresa era satisfacer las necesidades de servicios informáticos de todo el grupo Enersis, el cual nació como resultado de la privatización y reestructuración del sector eléctrico chileno a mediados de los ochenta (Piña, 2005).

1.5.3 Outsourcing en Japón

Actualmente las empresas japonesas están modificando sus esquemas de negocio, a través de la implementación de outsourcing para fabricar sus productos a un bajo costo y posteriormente distribuirlo para su venta, lo anterior obedece a la desaceleración económica, misma que ha obligado a las empresas japonesas a desechar el esquema de producción de cadena vertical integrada cambiando a esquemas de outsourcing. Los fabricantes de aparatos electrónicos que trabajan por contrato, en adelante CEM compran plantas de japoneses en Estados Unidos y otros países. Hewlett-Packard, Cisco, IBM, Lucent, EMC, Ericsson, Motorola, y Nortel Networks subcontratan parte de sus actividades a fabricantes por contrato, en la actualidad las plantas de CEM arman 9.5 % de los bienes electrónicos que los fabricantes originales del equipo OEM venden al mundo. Para los CEM más grandes como Solectron, SCI Systems, Celestica, Flextronics Internacional, y Jabil circuit ofrecen servicios de diseño y pruebas del producto, la administración de la cadena de la oferta y reparación del equipo, los OEM conservan el control de algunas partes críticas y de la logística interna de las actividades del diseño y el abasto. Las ventas detallistas han sido objeto de subcontratación aún cuando el sistema de distribución obsoleto (Hitt, Duane, & Hoskisson 2005).

1.5.4 Outsourcing en China

Las compañías chinas han firmado acuerdos con firmas extranjeras para proporcionar servicios subcontratados por un valor de 1,900 millones de dólares en los primeros ocho meses del 2008. Un incremento del 17% en comparación al año 2007, a finales de agosto del 2008, China ya contaba con alrededor de 1,800 empresas de servicios subcontratados cuyo número de empleados alcanzaba los 330,000, según estadísticas del sector. En 2007, el total de contratos con el exterior para este tipo de servicios llegó a los 2,090 millones de dólares, con un aumento del 118% respecto al año 2005 (Zhiqun 2008). Muchas empresas

multinacionales están transfiriendo sus industrias de servicio a los países en vías de desarrollo con el fin de reducir costos e incrementar la competitividad, situación que ofrece nuevas oportunidades a la Industria de servicios de tercerización y *outsourcing* de China. Asimismo, el gobierno planea convertir para el año 2010 diez ciudades en bases de subcontratación entre ellas Shanghai, Dalian, Xi'an, Shenzhen y Chengdu (Zhiqun 2008). Zeng Peiyan, primer ministro chino, pidió acelerar el desarrollo de la industria de servicios, con el fin de convertirla en el pilar más importante de la economía nacional. Zeng dijo que en los últimos años, la dimensión de las industrias terciarias se ha expandido de forma continua, creando una gran cantidad de puestos de trabajo y bajo las circunstancias actuales, se debe acelerar el desarrollo de los nuevos servicios, como la logística, finanzas y seguros, servicios informáticos, tecnológicos, comerciales, medioambientales, de contratación general y *outsourcing*.; así como incrementar la oferta de los servicios públicos, aprender las avanzadas experiencias extranjeras en este sector y apoyar a las empresas con potencial para salir al mercado internacional. Las estadísticas muestran que en 2006 el valor agregado generado por la industria de servicios de China representó cerca del 40% del total del Producto Interno Bruto del país. Según la meta establecida por el Gobierno chino, para el año 2020, ese porcentaje deberá superar el 50%, con lo cual se completará fundamentalmente la transformación de la economía nacional a la economía de servicios (Zhiqun 2008).

1.5.5 Outsourcing en India

En la actualidad India está utilizando el *outsourcing* en el área de servicios. La empresa Evalueserve con oficinas en Chile, China, India y Rumanía, se encarga de realizar diferentes procesos desde una plataforma conocida como *Knowledge Process Outsourcing* (KPO) a clientes de Europa y América del Norte tales como investigación de mercadeo, investigación de negocios, investigación financiera, soluciones de análisis de datos, soluciones en propiedad intelectual, servicios de apoyo en procesos legales, marketing y ventas, soluciones y aplicaciones en

tecnologías del conocimiento (Hitt, Duane, & Hoskisson 2005). Esta compañía ofrece no sólo un servicio más barato sino también mejor y más rápido, que el que sus clientes puedan brindar por medio de sus propias redes. Cuando se envían datos electrónicamente a India, estos son procesados y regresados al cliente de otra forma con valor agregado, entre ellos, transcripciones médicas, resolución de problemas con líneas aéreas, cobranza de pagos vencidos por tarjetas de crédito, asimismo se pronostica que a medida que mejore la capacidad de banda amplia crecerá más el *outsourcing* aunado al precio del talento en programación que existe ya que la India tiene una gran capacidad de generación de personas con doctorado en ciencias duras como la física, química y biología por lo que las actividades de investigación y desarrollo están siendo altamente importantes en esa nación por lo que las compañías internacionales están demandando sus servicios a través de la subcontratación en alguno de estos campos. Se estima que en la India el negocio de la programación basado en la calidad y el precio del talento ha crecido a ocho millones de dólares. (Hitt, Duane, & Hoskisson 2005).

1.5.6 Outsourcing en Estados Unidos

En Estados Unidos la industria automovilística recurre al *outsourcing*. Años atrás, los grandes fabricantes de autos crearon sistemas inverteicales de producción en los cuales incluían a sus propios proveedores. En la actualidad, esos proveedores se han convertido en proveedores independientes de partes y ahora el enfoque de los fabricantes de autos se encamina hacia las redes de proveedores subcontratados (Hitt, Duane, & Hoskisson 2005).

De la misma forma las principales empresas de electrónica utilizan el outsourcing para la fabricación y diseño de productos. Actualmente el 89% de las computadoras *laptop* con marca como Dell y Hewlett Packard son fabricadas en otros países. Las razones principales son el bajo costo y la elección de un socio con fuerte experiencia en el área que se subcontrata y al elegir al mejor proveedor

se obtendrá un producto con mayor calidad y eficiencia y esta ventaja competitiva le permitirá competir en los mercados globales (Hitt, Duane, & Hoskisson, 2005)

1.6 Generalidades de la técnica de *outsourcing*

A continuación se desarrollarán aspectos importantes y algunas definiciones de *outsourcing*, tipos y razones por las cuales llevarlo a cabo, ventajas y desventajas las estrategias y riesgos involucrados en dicho proceso. El *outsourcing* es un tema sumamente interesante que si es bien aplicado puede reducir los costos directos de una empresa.

1.7 Definiciones y Consideraciones

El *outsourcing* es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en muchas empresas a nivel mundial, y ha sido definido de varias maneras como a continuación se presenta:

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

Es el hecho de transferir, repetidamente actividades internas de una organización y de toma de decisiones a proveedores externos a través de un contrato (Greaver, 1999).

Inicio de las relaciones de intercambio con empresas independientes con la que se pueden crear acuerdos estables de cooperación (Ventura, 1995).

Proceso por el cual actividades que tradicionalmente habían sido desarrolladas internamente deciden contratarse a proveedores externos (Domberger, 1998).

Acto de confiar la fabricación de componentes y otras actividades de valor añadido (con frecuencia intensivas en capital) a fuentes externas (capacidades y habilidades externas). (Lei y Hitt, 1995).

Relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa (White & James, 2000).

Acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía (Rothery & Robertson, 2000)

La subcontratación consiste en que una empresa (contratista o cliente) encarga a otra (subcontratista o proveedor) la realización de una actividad en unas condiciones preestablecidas (García, 2001)

La subcontratación tiene lugar cuando la empresa (contratista, principal, comprador o cliente) encarga a otra empresa (subcontratista, suministrador o proveedor) la realización de determinadas actividades o servicios (Sánchez, 1995)

El *outsourcing* es un tema en el que el objetivo principal de la empresa es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación o tercerización de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa. Actúa como una extensión de los negocios, y es responsable de su propia administración. Obviamente, las actividades que pasan a desarrollar las consultoras que realizan outsourcing son aquellas que no son estratégicas para el negocio de la empresa y no se tienen especiales capacidades en ellas (Manganelli & Klein, 1994).

Outsourcing es: "transferencia a terceros de actividades no críticas". Es una estrategia de administración por la cual una compañía delega el gerenciamiento y la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas *Outsourcer* para conseguir una mayor efectividad (mayor funcionalidad con

menores costos), optimizar su calidad y/o reducir sus costos, que permita orientar los esfuerzos a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de la misión, pero sin incorporarse formalmente. Un servicio de este tipo busca resolver problemas operativos y financieros a través de un enfoque que combina infraestructura tecnológica, recursos humanos y estructura financiera. Entre los servicios más frecuentes se encuentran: los servicios de distribución de productos, *telemarketing*, servicios informáticos, selección de personal, eventos, liquidaciones de sueldos y jornales. (Manganelli & Klein, 1994).

El *outsourcing* es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados. En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el *outsourcing* ofrece una solución óptima. Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de una parte del negocio o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (*outsoucer*), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos, trasladando así los riesgos a un tercero que pueda dar garantía de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente (Manganelli & Klein, 1994).

La metodología del *outsourcing* es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o

externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa (Manganelli & Klein, 1994).

El *outsourcing* considero es una innovación del proceso operativo o de producción de una organización, resultando un modelo de negocio de una organización, el cual le permite identificar, dividir, y trasladar a un *outsoucer* las actividades que no le generan valor.

1.8 Tipos de *outsourcing*

De acuerdo con una serie de criterios como ahorro en costos, asunción de responsabilidad o nivel de servicio prestado, se puede hablar de tres tipos de *outsourcing*: tradicional, colaborativo y *Business Transformation outsourcing* (*en adelante* BTO) (Rueda, Galán, Romero & Brio, 2002).

1.8.1 *Outsourcing* tradicional

Es el tipo básico de *outsourcing* en el que se da una transferencia de la gestión o administración de un proceso o función desde el personal interno a un proveedor de servicios externo. Su finalidad principal es la de reducir costos y ayudar a los gestores a concentrarse en aspectos clave del negocio, implica el desarrollo de funciones de soporte. Los beneficios que se obtienen a corto plazo; se manifiestan en la reducción de costos (20%-50%) y en las mejoras en la gestión. El nivel de servicio es el mismo que si se realizara por parte del personal interno de la empresa y los riesgos económicos son compartidos por ambas partes (Rueda et al., 2002, pp. 7-11).

1.8.2 *Outsourcing* colaborativo

Es aquel en el que se inyectan nuevas capacidades en la empresa y cliente para mejorar en la gestión de determinados servicios como los procesos administrativos gracias a dos factores: el recorte de costos y la obtención de mayor flexibilidad de

respuesta ante los cambios en las necesidades del negocio, y suele llevar asociado una “reingeniería” y desarrollo de procesos administrativos. El resultado: creación de fórmula de “*multi-sourcing*” que funciona como empresa de servicios. Los servicios son a la medida, el nivel de servicios es superior que en el *outsourcing* tradicional y los beneficios son compartidos por ambas partes. Este sirve para transformar procesos críticos (Rueda et al., 2002, pp. 7-11).

1.8.3 Business Transformation Outsourcing (BTO)

Es un programa que persigue la transformación del modo en que funciona el negocio para lograr una mejora inmediata y sostenible en el nivel de gestión empresarial. Sus principales características el diseño para implementar una estrategia en un tiempo acelerado, busca resultados a nivel externo como aumentar el precio de la acción, mejorar la posición en el mercado o incrementar el rendimiento sobre el capital invertido, implica un cambio en la organización, con lo que es necesario el apoyo por parte de la alta dirección de la compañía tanto en la toma de decisión como a lo largo de todo el proceso, implica la realización de un contrato a la medida de cada caso.

No hay estereotipos, la estructura financiera del contrato BTO debe contemplar la inversión suficiente para cubrir todos los gastos al mejor costo posible y la motivación de los “*business partners*”, implicándolos en los objetivos y obligándolos a compartir riesgos y beneficios, el formato de las alianzas que genera el BTO suele ser muy distinto. Puede consistir en la creación de compañías conjuntas o *Joint-Ventures* (que acogerán a las personas que transformarán los procesos críticos)

La estructura del acuerdo en el BTO debe incluir la innovación, el resultado: unidades operativas “conjuntas” entre el *outsourcer* y la compañía que pasan de ser centros de costos a centros de beneficio, ya que se constituyen como

unidades de mercado independientes con su propio *core business* diferenciado (Rueda et al., 2002, pp. 7-11).

1.9 Ventajas de la aplicación del *outsourcing*

La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de *outsourcing* ya que logrará en términos generales, una funcionalidad mayor a la que tenía internamente con costos inferiores en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas. En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de *outsourcing* se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, implementación, administración y operación de la infraestructura (Rothery, Brian & Ian Robertson, 1997).

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de *outsourcing*: Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce, permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno, incremento en los puntos fuertes de la empresa, ayuda a construir un valor compartido, ayuda a redefinir la empresa, construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización, incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas, permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla, permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves, ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios, aumenta la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos (Rothery, Brian & Ian Robertson, 1997).

1.9.1 Desventajas de la aplicación del *outsourcing*

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El *outsourcing* no queda exento de esta realidad, se pueden mencionar las siguientes desventajas del *outsourcing*: Estancamiento en lo referente a la creación por parte del suplidor externo, la empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para renovar los productos y procesos, al suplidor externo aprende y tener conocimiento del producto en cuestión dejando la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor a competidor, el costo ahorrado con el uso de *outsourcing* puede que no sea el esperado, las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa, alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio, reducción de beneficios, pérdida de control sobre la producción (Rothery, Brian & Ian Robertson, 1997).

1.9.2 Áreas de la empresa donde se puede aplicar *Outsourcing*

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer – maximizar el rendimiento minimizando los costos. El proceso de *outsourcing* no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino también abarca la mayoría de las áreas de la empresa, como los sistemas financieros, contables, actividades de mercadotecnia, recursos humanos, sistemas administrativos y actividades secundarias (Rothery, Brian & Ian Robertson, 1997).

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, la producción, el transporte, las actividades del departamento de ventas y distribución, el proceso de abastecimiento. Se puede observar que el *outsourcing* puede ser total o parcial, el *outsourcing* total implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista, el *outsourcing* parcial solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores (Rothery, Brian & Ian Robertson, 1997).

1.9.3 Áreas de la empresa donde no se puede aplicar *outsourcing*

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están la Administración de la planeación estratégica, la tesorería, el control de proveedores, la administración de calidad, el servicio al cliente y la distribución y Ventas (Rothery, Brian & Ian Robertson, 1997).

1.9.4 Metodología del *outsourcing*

La metodología del *outsourcing* es la incorporación de una práctica en la toma de decisiones gerenciales. Como toda buena decisión necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como es el caso de muchas decisiones más sobre bases financieras o técnicas. La metodología incluye los pasos sencillos de todo proceso administrativo como la evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones. La metodología del *outsourcing* lo que hará es ayudar a planear y a fijar las expectativas e indicarle aquellas áreas donde se necesite conocimiento especializado para realizar las distintas actividades de la organización (Rothery, Brian & Ian Robertson, 1997).

Capítulo II Metodología

2.1 Descripción del estudio

El propósito de este capítulo consiste en describir la metodología utilizada para lograr el cumplimiento del proyecto de investigación así como explicar el objeto y tipo de estudio desarrollado, describir la población, el tipo de instrumento de medición utilizado y el procedimiento que se implementó.

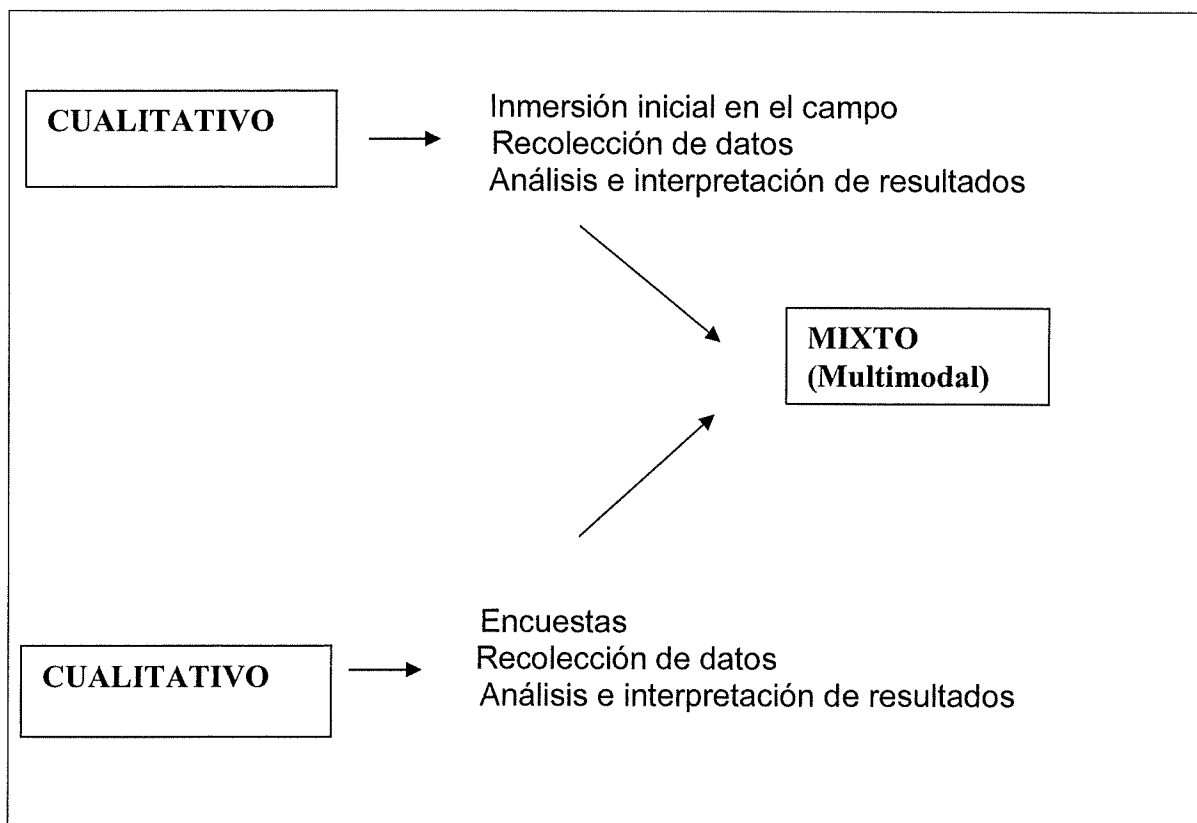
En el enfoque cuantitativo y cualitativo se aplicó una encuesta al personal de dos empresas inmobiliarias de diferente dimensión, esta encuesta contiene preguntas cerradas y algunas abiertas, de manera paralela se realizaron sesiones de observación para detectar la aplicabilidad del *outsourcing* y posteriormente realizar recomendaciones y generar estrategias de aplicación del mismo,

La primera empresa utilizada para este estudio de caso es el desarrollo inmobiliario denominado Entremar, ubicado en Ensenada Baja California, este desarrollo está conformado por una torre de 16 niveles de construcción, con 59 condominios, esta empresa viene del la Cd. de México y tiene desde el año 2007 operando en Baja California, la empresa cuenta con un departamento interno de desarrollo de Proyecto conformado por seis personas y todo lo de mas es subcontratado.

La segunda empresa estudiada es el desarrollo ubicado en Playas de Tijuana y es el desarrollo turístico residencial denominado Playa Blanca, este desarrollo tiene proyectado 4 torres de condominios con 202 condominios a desarrollar. Esta es una empresa de capital extranjero, con una estructura administrativa interna grande que cuenta con cinco departamentos y un total de 60 empleados.

En el presente trabajo de investigación, se utilizaron los enfoques cualitativo y cuantitativo, así como también se implementaron las etapas del proceso de investigación de manera genérica. Además se propone una visión, respecto a la investigación que aplica la posibilidad de mezclar las dos modalidades de generación de conocimiento en un mismo estudio, lo cual se denomina enfoque multimodal de la investigación.

Figura 2.1: Descripción de la investigación científica



Fuente: Elaboración propia con base en Hernández, Fernández & Baptista, (2003)

Así, para el trabajo de la presente investigación se inició con el desarrollo de una idea a investigar, se seleccionó el ambiente o lugar de estudio, utilizando la relación comercial y facilidad de entrevistar a los directivos de los dos desarrollos mencionados, también se trabajó en la elección de los participantes o sujetos de estudio, se inspeccionó el ambiente o lugar de estudio, con lo anterior se inició

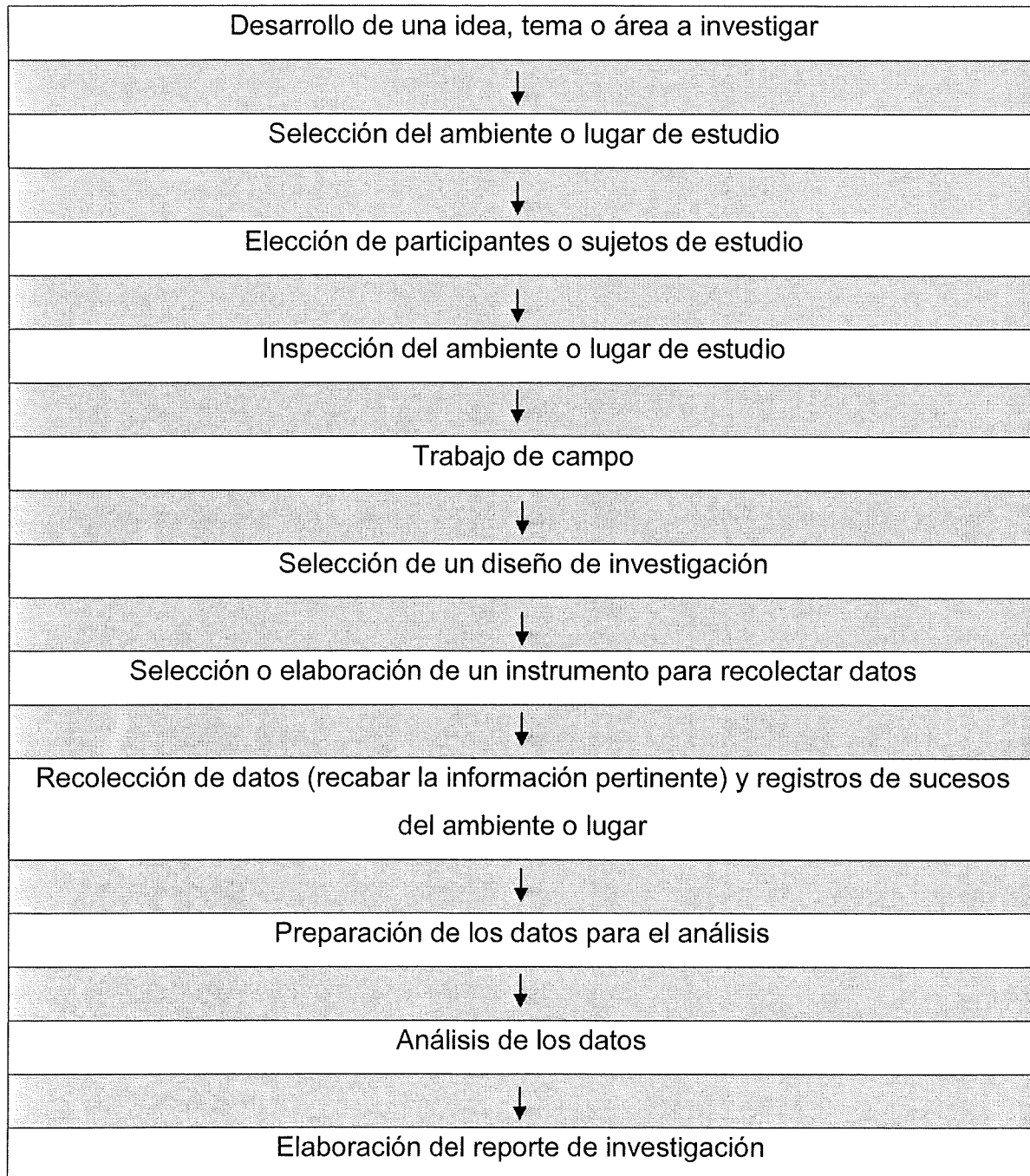
con el trabajo de campo el cual se desarrolló en el transcurso de seis meses, en los cuales se realizaron dos sesiones de recopilación de datos a través de la aplicación de la encuesta la cual fue tomada de un estudio realizado en 2007 por la universidad de Chile, adaptando la encuesta al ámbito inmobiliario y quedando 9 reactivos aplicados en una muestra de empresas de la localidad.

De igual forma se realizaron dos visitas de observación donde se pudo obtener información sobre algunos sucesos del ambiente de trabajo, posteriormente se concentro la información y se proceso utilizando herramientas estadísticas expresando los resultados a través de porcentajes mismo que nos permiten identificar claramente el comportamiento de cada una da las empresas respecto a sus comportamiento, funcionalidad y beneficios obtenidos posterior a la implementación del *outsourcing* en algún proceso de la empresa, finalmente se procedió al análisis de la información y se elaboró el reporte de investigación.

2.2 Tipo de estudio

El estudio de este trabajo es multimodal debido a la unión del enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que dicho método se utiliza para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, investigar problemas del comportamiento humano que se consideran cruciales (como es el caso de la presente investigación), identificar conceptos, establecer prioridades o seguir afirmaciones y postulados (Hernández, Fernández & Baptista,2003).

Figura 2.2: Diagrama del proceso de investigación



Fuente: Elaboración Propia con base en Hernández, Fernández & Baptista, (2003)

2.3 Instrumento

Para la realización del proyecto de investigación se utilizó como instrumento de medición una encuesta enfocada a identificar las diferentes variables que intervienen en la implementación del *outsourcing* en empresas de construcción (ver anexo1)

El trabajo de campo se realizó en las ciudades de Ensenada y Tijuana, donde se encuentra la mayor cantidad de empresas dedicadas a la construcción de desarrollos turísticos generando un crecimiento en la demanda de empresas que ofrecen servicios de *outsourcing* para solventar los requerimientos de este sector. La muestra consistió en aplicar la encuesta a los directivos de las dos empresas inmobiliarias que utilizan servicios de *outsourcing* en alguna actividad o proceso.

Los cuestionarios fueron respondidos en su mayoría por el personal administrativo, directivos y supervisores de obra. Las empresas encuestadas pertenecen a corporativos grandes, uno con capital extranjero y otro con capital nacional, por lo que se analizarán las diferencias que presentan cada una de las empresas respecto a la implementación de *outsourcing* dentro de sus procesos. De la muestra de encuestados se observa que el 85% son hombres y el 15% son mujeres, con edades de 35 a 50 años de edad, indicando que en su mayor parte la decisión de implementar *outsourcing* es tomada por gente con experiencia en el sector.

2.4 Validación de encuesta

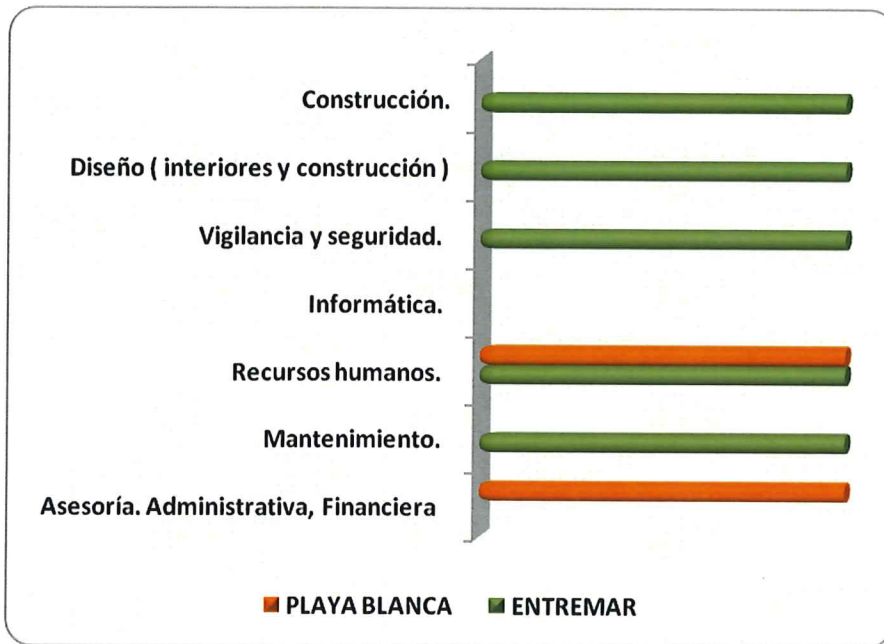
Desde tiempo muy remoto la estadística se ha convertido en un método efectivo para describir con exactitud los valores económicos, políticos, sociales, psicológicos, biológicos y físicos, y sirve como herramienta para relacionar, describir y analizar datos. Una vez que los datos estén tabulados podemos conocer algunas características sobre el comportamiento del suceso o evento en estudio que nos permiten visualizar o mejorar el conocimiento de dicho suceso. Esto nos da la posibilidad de tomar decisiones acertadas y a tiempo, así como realizar proyecciones del comportamiento del suceso.

Por tal razón, este trabajo, se ha servido de esta herramienta para analizar estadísticamente el comportamiento en algunos aspectos de las empresas de la construcción en el uso estratégico del *outsourcing*.

2.5 Análisis estadístico de la información

El presente estudio de caso, pretende analizar dos desarrollos inmobiliarios para determinar la factibilidad de aplicar *outsourcing*, como una opción estratégica en la optimización de recursos financieros en el sector inmobiliario del corredor Tijuana Rosarito Ensenada, con la intención de que en investigaciones futuras se puedan diseñar esquemas de aplicación de dicha herramienta a las empresas estudiadas y con ello facilitar su toma de decisión y la disminución de costos, logrando tener una ventaja competitiva, siendo la razón anterior el objeto de estudio de esta investigación, lo anterior se debe a que muchos desarrolladores utilizan esta estrategia sin siquiera saber que están utilizando un *outsourcing*, así mismo no se está aplicando el *outsourcing* como una estrategia de dirección, sino como una necesidad, es por ello que es importante implementar el *outsourcing* administrativo, para que nos permita planear y aplicar en plantación el *outsourcing*, organizar y aplicar en la organización el *outsourcing*, dirigir y aplicar el *outsourcing* en la dirección y finalmente controlar y aplicar en el control el *outsourcing*.

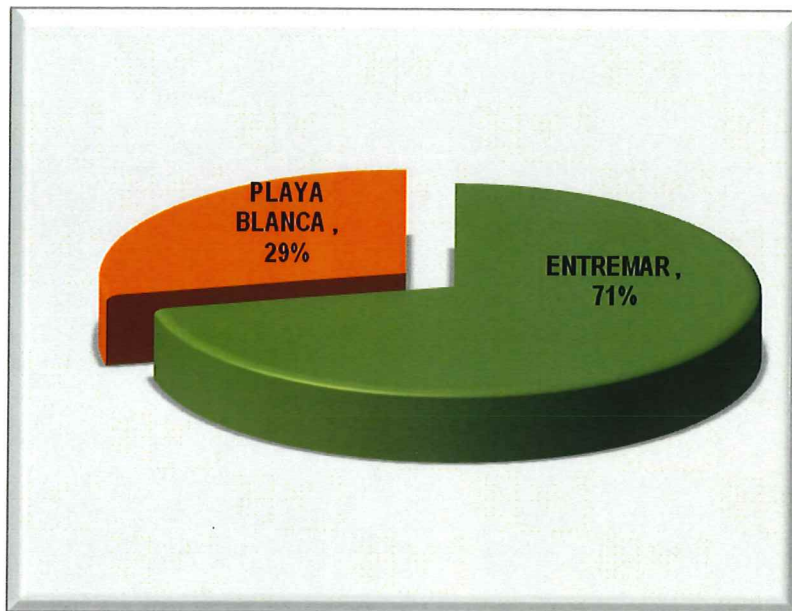
Figura 2.3 Áreas de implementación de *outsourcing*



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta uno enfocada a identificar las áreas que regularmente se subcontratan, se puede observar que cada una de las empresas implementa el *outsourcing* en distintas áreas, por lo que se determina que Entremar implementa con mayor frecuencia esta estrategia en las áreas de construcción, diseño de interiores, vigilancia y seguridad, mantenimiento y recursos humanos. Así mismo la empresa Playa blanca únicamente lo implementa en las áreas de mantenimiento y recursos humanos. Por lo anterior se concluye que las empresas de menor tamaño son más propensas a utilizar esta estrategia, de igual forma se señala la utilización de esta estrategia por ambas empresas en el área de recursos humanos siendo esta área la de mayor implementación en empresas de cualquier tamaño y giro.

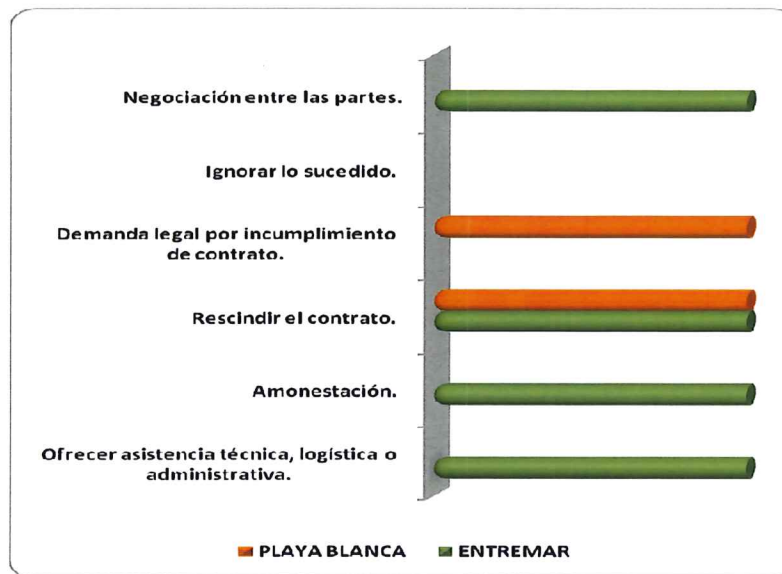
Figura 2.4 Porcentaje de implementación de outsourcing



Fuente: Elaboración propia

En el análisis de la presente gráfica se expresa en porcentaje el grado de implementación del *outsourcing* en cada una de las compañías y se afirma que Entremar implementa el 71% de sus actividades por medio de esta estrategia, contra el 29% de Playa Blanca.

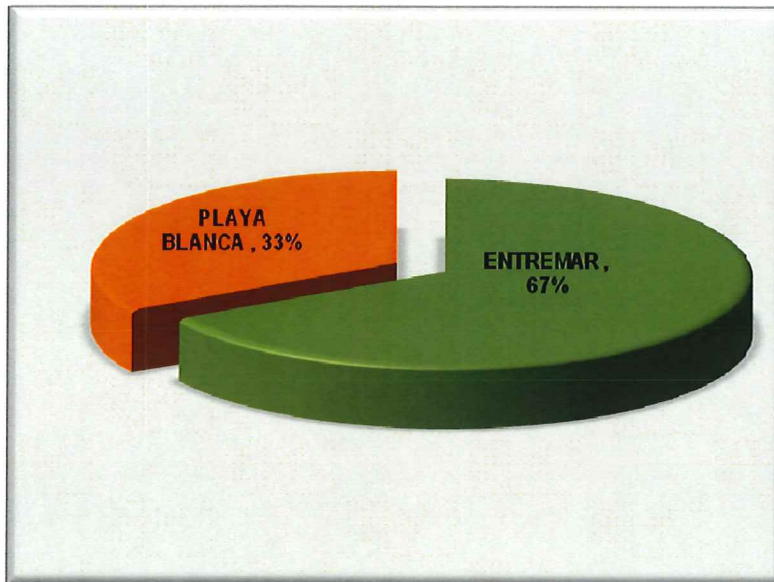
Figura 2.5 Medidas implementadas en empresas subcontratadas



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta dos diseñada a identificar las medidas implementadas a las empresas subcontratadas se observa la relación y comportamiento que realiza cada una de las compañías con las empresas subcontratadas se visualiza que Entremar cuenta con mayor flexibilidad con sus *outsourcer*, sin embargo Playa Blanca cuenta con un control rígido, siendo esto un factor que le impide implementar el *outsourcing* en mas áreas de la empresa, orillándolo a desarrollar las actividades por cuenta propia y por ende elevar el gasto por concepto de contratación de especialistas y creación de infraestructura especializada.

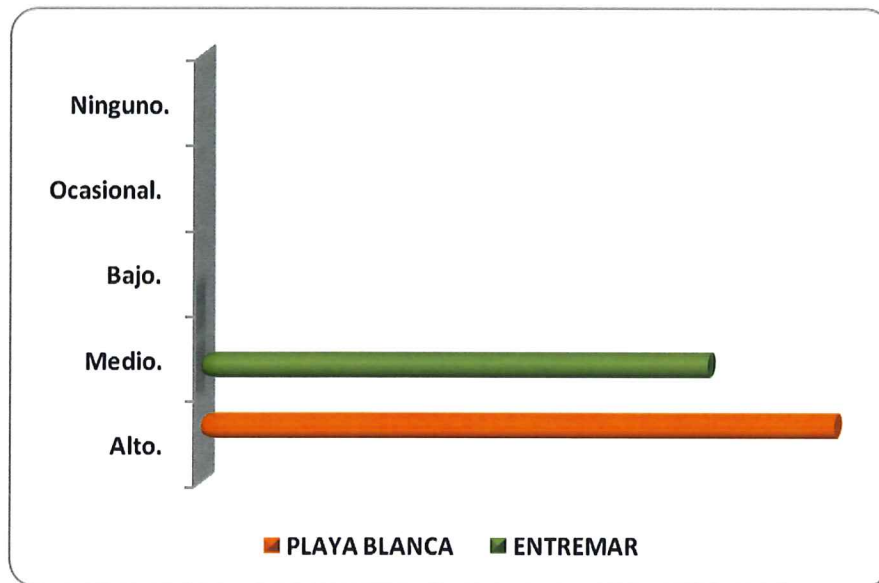
Figura, 2.6 Porcentaje de medidas implementadas en empresas subcontratadas



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se presenta el porcentaje de comportamiento de cada una de las compañías en relación a las medidas implementadas en empresas subcontratadas para resolver problemas o incumplimientos, se alinean al comportamiento reflejado por cada una de las compañías al momento de implementar la estrategia de *outsourcing*, destacando que Entremar utiliza diversas opciones antes de rescindir algún contrato, sin embargo Playa Blanca cuenta con políticas rígidas para asegurar el cumplimiento de los contratos.

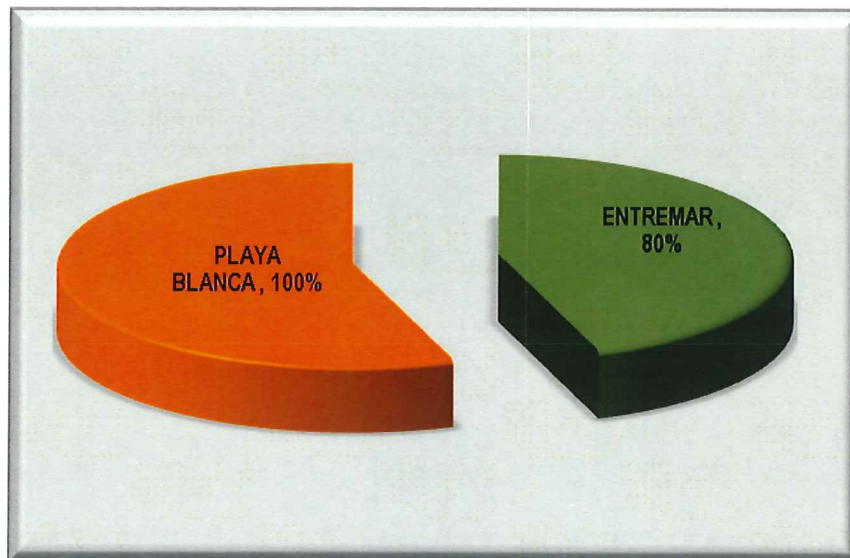
Figura 2.7 Nivel de control en empresas subcontratadas



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta tres se pretende identificar el nivel de control implementado sobre las empresas subcontratadas y se observa claramente que aun teniendo un nivel de control medio sobre las compañías subcontratadas Entremar se desenvuelve ampliamente en la implementación de outsourcing, permitiéndole tener el 71% de sus actividades subcontratadas y un ahorro de tiempo y recursos, respecto a la compañía Playa Blanca, siendo esta un poco mas estática en su funcionamiento y con un nivel de control alto, restándole facilidad de contratación y movilidad.

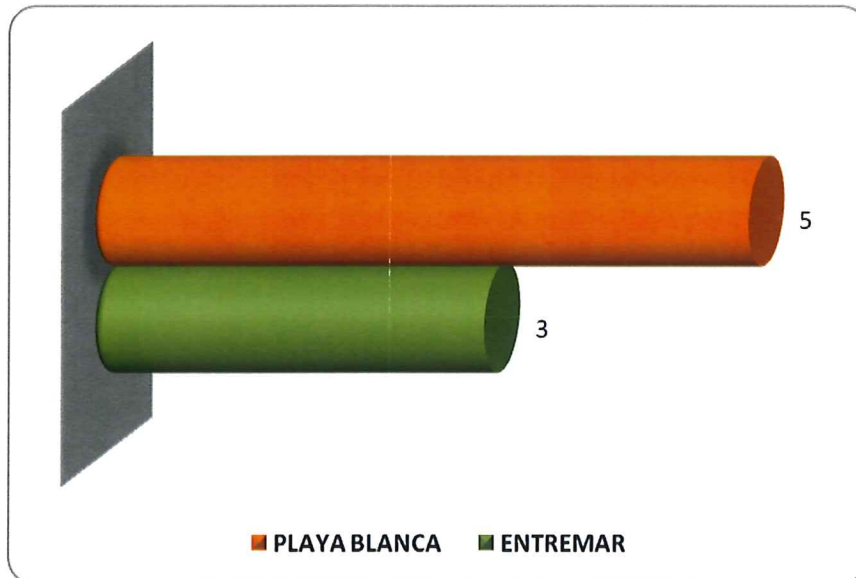
Figura 2.8 Nivel de control expresado en porcentaje en empresas subcontratadas



Fuente: Elaboración propia

Expresado en porcentaje se observa que la empresa Playa Blanca implementa un nivel de control alto mientras que el nivel ejecutado en Entremar es medio, teniendo la oportunidad de solucionar la problemática con sus *outsourcer*, contra el alto y poco flexible control ejecutado por Playa blanca, limitando a la empresa a realizar a un bajo nivel de *outsourcing* en sus actividades.

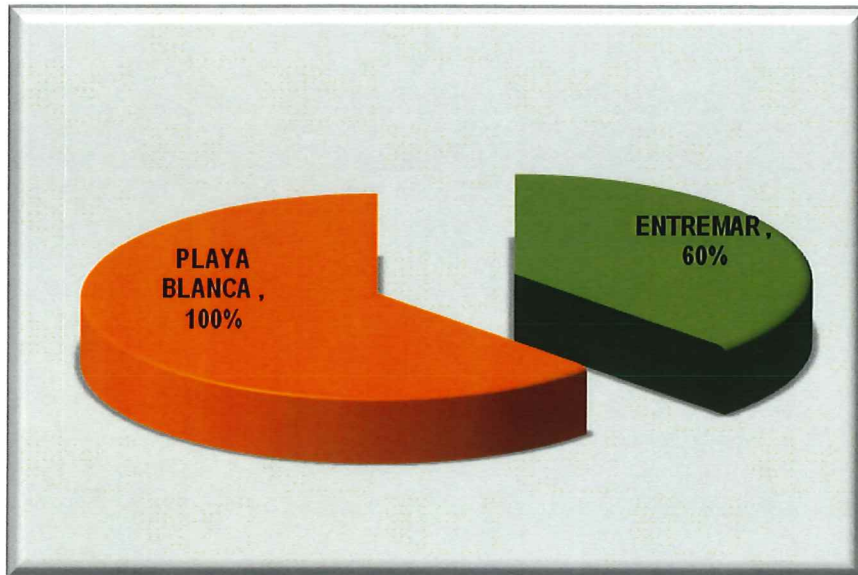
Figura 2.9 Años de experiencia de empresa subcontratada



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta cuatro se pretende identificar el nivel de experiencia requerida por cada una de las compañías sobre las empresas subcontratadas, destacando el grado de especialización requerido por los directivos de la empresa Playa Blanca siendo muy elevado el grado de experiencia y limitando a un mas la obtención de servicios de *outsourcing* con este grado de especialización en la región, sin embargo Entremar opera con servicios de *orutsourcing* con experiencia media alta permitiendo interactuar con los prestadores de estos servicios de la localidad.

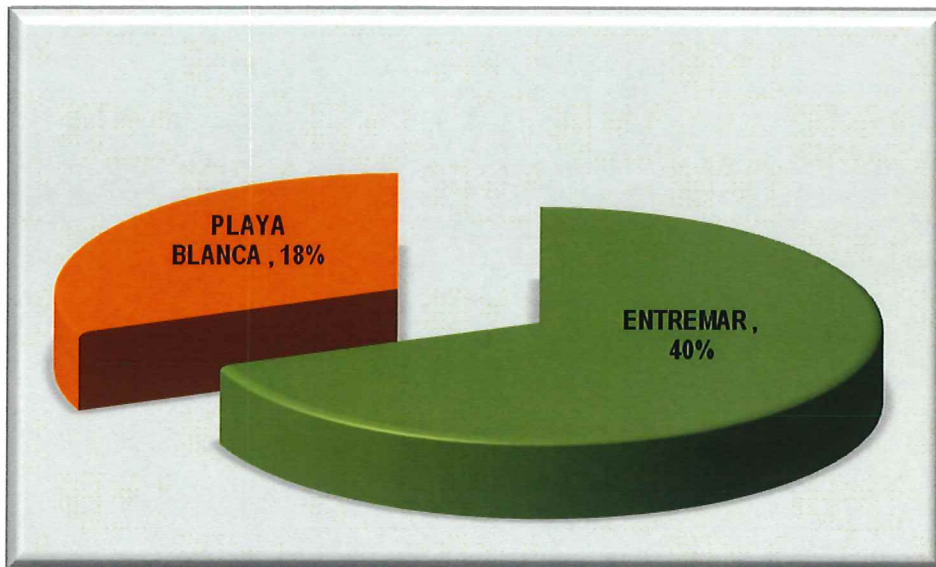
Figura 2.10 Años de experiencia de empresas subcontratada expresada en porcentaje



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica podemos identificar que en la selección del *outsourcing* la experiencia es fundamental para los directivos de Playa Blanca, mientras que para los directivos de Entremar la experiencia tiene un valor del 60% al momento de realizar la selección del *outsourcing*.

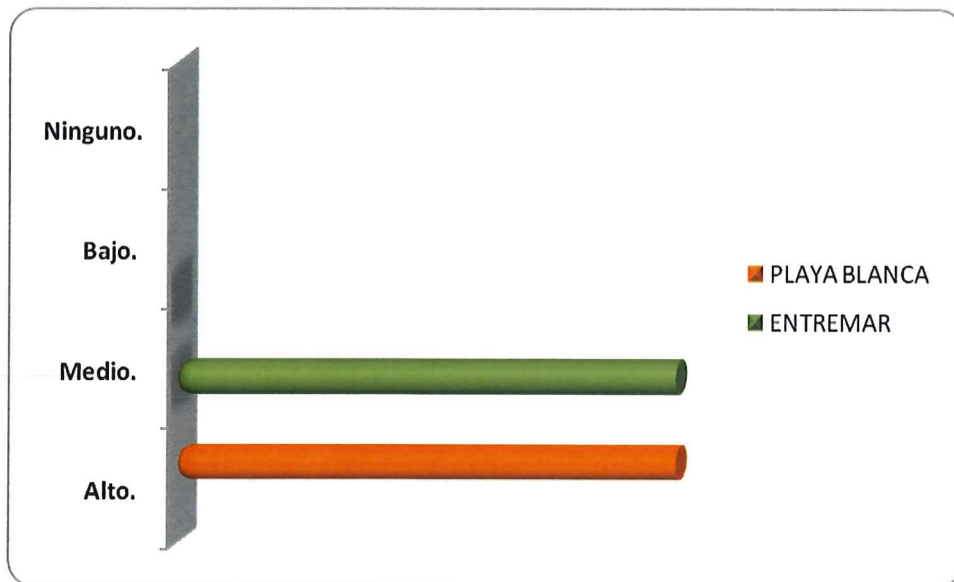
Figura 2.11 Porcentaje de reducción de costo por subcontratación



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta seis se identifica la reducción de costos objeto de estudio del presente trabajo, Entremar por medio de la implementación del *outsourcing* obtuvo el 40% de ahorro con relación al 18% obtenido por Playa Blanca, esto confirma que la utilización del *outsourcing* como opción estratégica en la optimización de recursos es factible y otorga ventajas competitivas permitiéndole a las empresas permanecer en el mercado de competencia global.

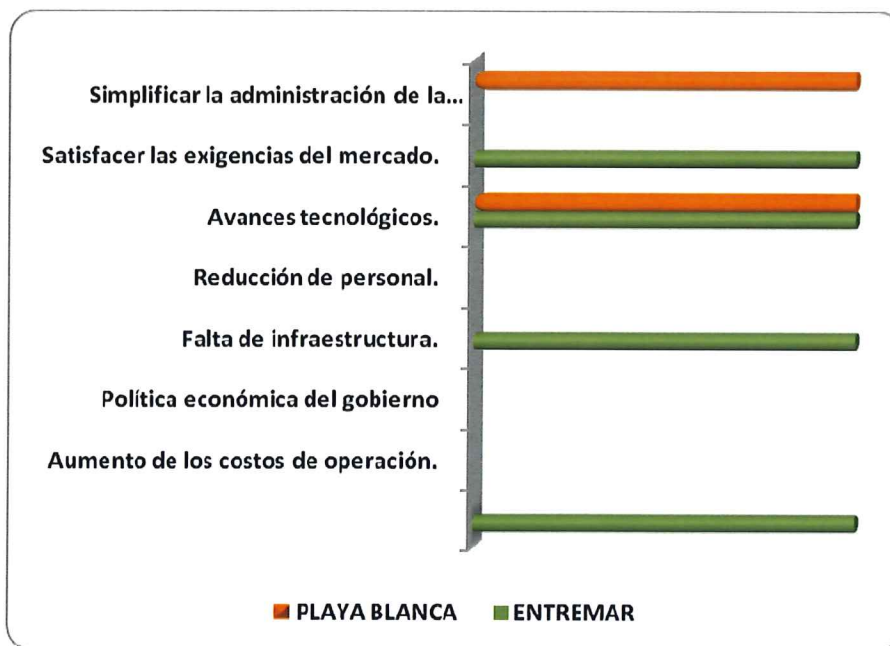
Figura 2.12 Grado de satisfacción del cliente luego de la implementación del outsourcing.



Fuente: Elaboración propia

En la séptima pregunta se pretende identificar el grado de satisfacción posterior a la implementación de outsourcing en cada una de estas compañías, de forma general se puede mencionar que existe una diferencia, ya que Playa Blanca cuenta con un nivel de satisfacción alto, mientras que Entremar cuenta con un grado de satisfacción medio.

Figura 2.13 Influencias del entorno que provocaron la implementación del outsourcing.



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta octava se investigó la relación del entorno como influencia para determina la utilización del *outsourcing*, destacan en ambas compañías los avances tecnológicos así como la simplificación administrativa y la disminución de los gastos de operación, objeto de estudio del presente trabajo.

Capítulo III Resultados de la Investigación

3.1 Resultados Entremar

Respecto a los hallazgos de esta investigación se puede afirmar que el desarrollo inmobiliario denominado Entremar ejecuta el 71 % de sus actividades a través de *outsourcing*, lo cual le representa un ahorro de 40 % en sus costos y sigue conservando un 80% de control en las actividades subcontratadas y finalmente cumplen con la satisfacción al cliente de un 75%, por lo que concluimos que entre mas pequeña sea la compañía mayor necesidad de implementar este tipo de estrategia, dando como resultado un desempeño dinámico, orientado a la reducción de costos y especialización de actividades por medio de la subcontratación o implementación de la estrategia de *outsourcing*, dando como resultado una ventaja competitiva sostenible.

Aunado a esto podemos comentar que durante las sesiones de observación se detectó que siendo una empresa de la ciudad de México, cuenta con poca experiencia de construcción en la zona, por ello es importante aprovechar la experiencia y especialización de construcción y servicios de la zona, razón por la que su comportamiento en relación al nivel de control y medidas aplicadas en empresas subcontratadas son flexibles, permitiendo generar más que una relación de servicio con sus *outsourcer*, un involucramiento de este en el desempeño de la empresa y por consecuencia una buena edificación y venta del desarrollo.

Podemos concluir que el tipo de *outsourcing* aplicado por los directivos de Entremar es el que dentro de este trabajo denominamos *outsourcing tradicional* donde se da una transferencia de la gestión o administración de un proceso o función desde el personal interno a un proveedor de servicios externo.

Su finalidad principal es la de reducir costos y ayudar a los gestores a concentrarse en aspectos clave del negocio, implica el desarrollo de funciones de soporte. Los beneficios que se obtienen a corto plazo; se manifiestan en la reducción de costos (20%-50%) y en las mejoras en la gestión de negocio.

También se detectó que esta empresa opera bajo políticas de calidad y tienen muy clara la filosofía del grupo, aunado a esto realiza negociaciones con proveedores muy fuertes, no contratan, ni adquieren algo que no sea lo que ocupan y cuando lo ocupan y tienen un cronograma de trabajo muy rígido y es en lo que basan sus tiempos de operación.

Finalmente, es importante mencionar que esta empresa cuenta con una estructura administrativa de dos ingenieros responsables del proyecto en Ensenada, mismos que tienen la experiencia y la filosofía de operación del grupo inmobiliario, un administrador, dos supervisores generales y al frente el director general ó dueño del desarrollo.

3.2 Resultados Playa Blanca

Respecto a los hallazgos de esta investigación se puede afirmar que el desarrollo inmobiliario denominado Playa Blanca ejecuta el 29% de sus actividades a través de outsourcing, lo cual representa un ahorro de 18 % de sus costos y sigue conservando un 100% de control en las actividades subcontratadas y finalmente cumplen con la satisfacción al cliente de un 100%.

Podemos concluir que de igual forma los directivos de Playa Blanca, el tipo de outsourcing implementado es el que dentro de este trabajo denominamos outsourcing tradicional, sin embargo en una menor proporción y con un nivel de control muy elevado.

Aunado a esto se observó que siendo una empresa canadiense y americana, cuentan con sistemas de construcción muy rígidos y seguros, con una idea clara de tener un producto adecuado para un cliente adecuado (clientes americanos).

También se manejan con controles de costos rígidos y políticas de calidad estrictas, sin embargo esto mismo hace que su sistema de operación sea mas grande y laborioso, llegando en algunos procesos a duplicar funciones, finalmente se comenta que este desarrollo incurre en algunos errores debido a la transferencia de instrucciones debido al idioma, por ello se incurre en omisión y costos al hacer las correcciones, también se maneja una nómina excesiva y las finanzas del grupo inmobiliario son manejadas por un agente externo.

3.3 Conclusiones

Debido al dinamismo de los mercados y al bajo margen de utilidad las empresas hoy en día lo complicado que se ha tornado la situación económica en el sector inmobiliario las empresas se ven obligadas a incursionar en procesos de innovación, entendiendo como innovación la creación de un nuevo o significativamente mejorado producto, proceso, método de organización o comercialización (Manual de Oslo 2005), por ende hoy en día los directivos de empresas se ven obligados a responder a las exigencias de sus clientes y a una competencia global con marcada tendencia a productos innovadores y de bajo costo aumentando así la subcontratación o *outsourcing* en la región.

Por lo anterior nace la imperante necesidad de enfocar a la empresa a un modelo flexible de operación que le permita dinámicamente adaptarse al cambio del entorno y del mercado, siendo el *outsourcing* una respuesta para que las organizaciones centren sus competencias y capacidades en sus actividades básicas y dejen a *outsourcer* aquellas áreas que pueden ser mejoradas por empresas especializadas.

El *outsourcing* está siendo aplicado a todos los procesos de negocio en una organización. En la actualidad uno de los objetivos más buscados por las empresas es brindar el mejor servicio al cliente a través de una mayor eficiencia al menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad.

El impacto del *outsourcing*, ha ido en aumento y se ha extendido en diferentes latitudes repuntando algunas naciones en el desarrollo e implementación de esta estrategia, sin embargo las empresas mexicanas han detectado el gran beneficio en costos que tiene la implementación del *outsourcing*, y han inclinado sus acciones para convertir esto en una ventaja competitiva que les permita estar vigentes en el mercado.

El *outsourcing* de servicios o productos ofrece distintas posibilidades a las empresas que favorecen a la mayor eficiencia y disminución de costos. El *outsourcing* es una opción interesante en la mayoría de los casos aunque es bastante problemática la aplicación práctica, con lo que hay que tener muy claro lo que se va a externalizar, el por qué y qué amenazas y oportunidades ofrece.

Esta información estadística presenta la realidad o el comportamiento de los hechos, y se ha confirmado: que la implementación del *outsourcing* es una solución estratégica en empresas inmobiliarias de la región.

Este estudio nos permitió demostrar el impacto positivo que existe en la reducción de costos, en las mejora de calidad, flexibilidad y servicio a través del *outsourcing*. Se observa aun que a pesar de que el *outsourcing* cada vez es utilizado por un mayor número de empresas, aun se manifiesta que la percepción de algunos empresarios es resistente a reconocer la factibilidad de aplicarlo. Asimismo esta investigación demuestra que el *outsourcing* tiene un gran potencial para mejorar las operaciones y los objetivos de la organización al permitirle a la empresa centrarse en sus actividades clave sin mermar esfuerzos en actividades que pueden ser realizadas por empresas expertas en esas áreas.

Según un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la industria de la subcontratación de procesos de negocio (BPO, por sus siglas en inglés) tuvo un valor de US\$115 billones en el 2008 y se espera que alcance los US\$181 billones en el 2012, si crece a una velocidad de 12% anual, por lo anterior la generación de nuevas investigaciones en este tema, representa una oportunidad de negocios para los nuevos estudiantes y emprendedores, con alto potencial ya que tienen un mercado en crecimiento sostenido y es necesario considerar el impulso de la generación de servicios de alto valor agregado con enfoque al *outsourcing* en Ensenada, no solo para las empresas instaladas sino para los nuevos inversores.

ENCUESTA

1.- ¿En qué áreas implementa el outsourcing?

- a. Asesoría. Administrativa, Financiera
- b. Mantenimiento.
- c. Recursos humanos.
- d. Informática.
- e. Vigilancia y seguridad.
- f. Diseño (interiores y construcción)
- g. Construcción.

2.- Señale que medidas se toman en caso de deficiencias por parte de la empresa subcontratada:

- a. Ofrecer asistencia técnica, logística o administrativa.
- b. Amonestación.
- c. Rescindir el contrato.
- d. Demanda legal por incumplimiento de contrato.
- e. Ignorar lo sucedido.
- f. Negociación entre las partes.

3.- Indique el nivel de control llevado a cabo sobre la(s) empresa(s) contratada(s):

- a. Alto.
- b. Medio.
- c. Bajo.
- d. Ocasional.
- e. Ninguno.

4.- ¿Cuál es el mínimo de experiencia exigido a una empresa subcontratista?

5.- ¿Qué porcentaje de reducción ha representado para la empresa la subcontratación?

6.- Indique el grado de satisfacción del cliente luego de la implementación del outsourcing:

- a. Alto.
- b. Medio.
- c. Bajo.
- d. Ninguno.

7.- ¿Qué influencias del entorno provocaron la implementación del outsourcing en su empresa?

- a. Mejorar las condiciones frente a los competidores.
- b. Aumento de los costos de operación.
- c. Política económica del gobierno
- d. Falta de infraestructura.
- e. Reducción de personal.
- f. Avances tecnológicos.
- g. Satisfacer las exigencias del mercado.
- h. Simplificar la administración de la empresa.

8.- ¿Qué hace la empresa con el personal afectado por la subcontratación?

- a. Terminación del contrato laboral.
- b. Transferir el empleado a la empresa subcontratada.
- c. Utilizar su experiencia y capacidad en áreas más productivas de la empresa.

9.- Indicar las razones del rechazo a la subcontratación en algunos departamentos de la empresa.

(Anexo 1 Encuesta aplicada)

Reporte de sesiones de observación

En el presente trabajo de investigación se realizaron sesiones de observación con el objetivo de describir cual es la percepción y características de las empresas y directivos al contratar *outsourcing* sobre la calidad, servicio reducción de costos, estrategia y flexibilidad, para este levantamiento de información se acudió al sitio de construcción de cada una de las compañías y estos son los hallazgos:

Entremar

Se observó que los directivos son originarios de la ciudad de México mismos que viajan constantemente y delegan la responsabilidad a los supervisores que son de Ensenada, asimismo se identifico que la maquinaria de construcción que se encontraba en el sitio tiene la cedula de identificación de una constructora de la ciudad de Mexicali, aunado a lo anterior se observó a una gran cantidad de trabajadores que portaban uniforme de la empresa constructora de Mexicali. En la parte administrativa se detectó que Entremar opera bajo políticas de calidad y tienen muy clara la filosofía del grupo, ya que tienen una leyenda en la oficina que dice lo siguiente "En Entremar se hacen las cosas bien a la primera sino no se hacen", en relación al contacto y negociación que realizan con los proveedores se puede señalar que las negociaciones son de volúmenes muy grandes, siempre cuidando el costo y los tiempos de entrega o finalización de obra, no contratan ni adquieren algo que no sea lo que ocupan y cuando lo ocupan, y tienen un cronograma de trabajo muy rígido, siendo este cronograma en el cual basan su operación de construcción y contratación de servicios. Finalmente se identifico que todo el personal que esta en la compañía es personal altamente calificado y cuentan con una experiencia muy grande en cada una de las áreas que manejan, motivo por el cual considero es viable la implementación y control de servicios de *outsourcing*.

Playa Blanca

Se observó que por ser una empresa de capital extranjero, cuentan con sistemas de construcción muy rígidos y seguros, con la clara idea de tener un producto adecuado para clientes americanos. También se detectó que manejan controles de costos rígidos y políticas de calidad estrictas, es importante señalar que durante la sesión de observación se pudo identificar que muy pocos trabajadores portaban un uniforme distinto al de la empresa, de igual forma la maquinaria de construcción en su mayoría se logró identificar que pertenecía a la empresa, sin embargo esto mismo hace que su sistema de operación sea más grande y laborioso, llegando en algunos procesos a duplicar funciones, finalmente se comenta que este desarrollo incurre en algunos errores debido a la transferencia de instrucciones ya que sus supervisores son americanos y no hablan español, y los proveedores de servicios nacionales incurren en omisiones al momento de realizar alguna obra o prestar algún servicio esto genera una elevación de costos al hacer las correcciones, también se maneja una nómina excesiva y las finanzas del grupo inmobiliario son llevadas por un agente externo.

Referencias

Alexander Osterwalder, Business Model Generation. Segunda Edición, 2010.

Allan Afuah, La dinámica de la innovación organizacional. Editorial Oxford 1999.

Arroyo, S. (2001). La flexibilidad numérica en el sector hotelero. Un estudio empírico. Estudios turísticos. (147), p.p 3-21.

Consejo editorial Consejo Editorial: Adolfo Albo, Eduardo Osuna, Isidoro Sánchez, Jorge Sicilia Servicios de estudios económicos situación inmobiliaria Bancomer enero 2010.

Domberger, S. (1998). *The contracting organization. A strategic guide to outsourcing Oxford University Press.*

El caso de Chile CEPAL consultado el 10 de Enero 2009 en:
<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/22860/lcl2390e.pdf>

García R, Mertens, L. y Wilde, R. (1999). Procesos de subcontratación y cambios en la calificación de los trabajadores. Estudios de caso en México, Serie Desarrollo Productivo, Santiago CEPAL. (54) p.84

Greaver II, M. (1999). *Strategic outsourcing. A structured approach to outsourcing decisions and initiatives, American Management Association, USA.*

Heywood, J. (2002). *El dilema del outsourcing. La búsqueda de la competitividad.* Madrid.

Hitt, M, Ireland D. y Hoskisson, R. (2005). Administración estratégica competitividad y conceptos de globalización, México

Infonavit (Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores). (2009) Diciembre, Plan Financiero 2010-2014.

Lei, D. y Hitt, M. (1995). *Strategic Restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBs on building firm skill and capabilities, Journal of Management, 21 (5), p.p 835 – 859*

Manganelli y Klein, Rediseño radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización, Editorial edición, 1994.

Manual de Oslo, publicado originalmente por acuerdo suscrito entre la oficina de estadística de las comunidades europeas (Eurostart) y la organización para la competitividad y el desarrollo económico (OCDE), tercera edición, 2005.

Pina, J. (2005). La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: Oportunidades para exportar servicios.

Quinn, J. y Hilmer, F. (1995). "El outsourcing estratégico", Harvard Deusto Business Review, num, 67, Julio-agosto, p 54

Rebitzer, J. y Taylor, L. (1991). A Model of Dual Labor Market when Product Demand is uncertain. Quart Journal of Economics, 106 (4) 1373-1383

Reporte de Edgar Cruz, del Área de Estrategias de Mercados para América Latina, BBVA Bancomer, enero 2010.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill.

Rothery, B. y Robertson, I. (2000). *outsourcing*, Limusa, México.

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

Rueda, B (1995). *Outsourcing* de la acción táctica a la iniciativa estratégica. *Harvard Deusto Business Review* num. 65 p.87.

Ventura V. (1995). Análisis estratégico de los límites de las empresas: grado de integración vertical, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4, (1), p.p. 79- 87.

White, R. y James, B. (2000). Manual del *outsourcing*. Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad, Gestión 2000, Barcelona

Zhiqun L. (2008). Aumenta 17% servicio de subcontratación en China en primeros ocho meses. Consultado el 10 de enero 2008 en:
<http://spanish.mofcom.gov.cn/aarticle/reportajeexterior/200810/20081005829915.html>

<http://www.canacintra.org.mex/canacintra/serv/mbol.htm>

<http://www.improven.com/Inmobiliario.html/Outsourcing>, alternativa para la competitividad

Revista de Alta Dirección

<http://www.altadireccion.org-revista-alta-direccion-microsoft>.