

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**“EL *OUTSOURCING* DE MANUFACTURA COMO FACTOR DE
COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE
TECATE BAJA CALIFORNIA”**

T E S I S

Que presenta para obtener el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACION

MA. MAGDALENA HERNÁNDEZ ONTIVEROS

DIRECTOR DE TESIS:

DR. OSCAR OMAR OVALLE OSUNA

TIJUANA B. C.

NOVIEMBRE 2017

Tecate, B. C., a 8 de Noviembre del 2017.

M.I. EDITH MONTIEL AYALA
DIRECTORA DE LA FACULTAD DE INGENIERIA Y NEGOCIOS TECATE
Presente

Con relación a la revisión del trabajo de TESIS denominado "EL OUTSOURCING DE MANUFACTURA COMO FACTOR DECOMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE TECATE BAJA CALIFORNIA", que presenta el MA. MAGDALENA HERNÁNDEZ ONTIVEROS, para efecto de obtener el GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN, manifiesto a Usted, que después de haber leído dicho documento detenidamente y hecho las observaciones que a mí juicio consideré pertinentes, no tengo inconveniente en emitir mi **VOTO APROBATORIO**.

Sin otro particular, reitero la seguridad de mi consideración y respeto.

ATENTAMENTE



DR. OSCAR OMAR OVALLE OSUNA
P R E S I D E N T E

Tecate, B. C., a 8 de Noviembre del 2017.

M.I. EDITH MONTIEL AYALA
DIRECTORA DE LA FACULTAD DE INGENIERIA Y NEGOCIOS TECATE
Presente

Con relación a la revisión del trabajo de TESIS denominado "EL OUTSOURCING DE MANUFACTURA COMO FACTOR DECOMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE TECATE BAJA CALIFORNIA", que presenta el MA. MAGDALENA HERNÁNDEZ ONTIVEROS, para efecto de obtener el GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN, manifiesto a Usted, que después de haber leído dicho documento detenidamente y hecho las observaciones que a mí juicio consideré pertinentes, no tengo inconveniente en emitir mi **VOTO APROBATORIO**.

Sin otro particular, reitero la seguridad de mi consideración y respeto.

ATENTAMENTE



DRA. SILVIA HERNANDEZ SOLIS
SECRETARIA

Tecate, B. C., a 8 de Noviembre del 2017.

M.I. EDITH MONTIEL AYALA
DIRECTORA DE LA FACULTAD DE INGENIERIA Y NEGOCIOS TECATE
Presente

Con relación a la revisión del trabajo de TESIS denominado "EL OUTSOURCING DE MANUFACTURA COMO FACTOR DECOMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE TECATE BAJA CALIFORNIA", que presenta el MA. MAGDALENA HERNÁNDEZ ONTIVEROS, para efecto de obtener el GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN, manifiesto a Usted, que después de haber leído dicho documento detenidamente y hecho las observaciones que a mí juicio consideré pertinentes, no tengo inconveniente en emitir mi **VOTO APROBATORIO**.

Sin otro particular, reitero la seguridad de mi consideración y respeto.

ATENTAMENTE



DRA. LOURDES EVELYN APODACA DEL ANGEL
VOCAL

Dedicatoria

A mi Padre por su amor incondicional y por enseñarme que el amor, la responsabilidad, la dedicación y el estudio pueden ser la mejor estrategia de vida.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por la vida y la salud, así como por las oportunidades que día a día me ha brindado.

A mi esposo y mi hijo por su paciencia, comprensión y motivación.

A mi madre por su apoyo incondicional y alentarme en todo momento.

A mi hermana y mis sobrinos por ser mis compañeros de vida, aventuras, tristezas y alegrías.

A mi director de tesis el Dr. Oscar Omar Ovalle Osuna por su orientación, paciencia y consejos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1	10
INTRODUCCIÓN	10
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	12
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN GENERAL	12
1.4 HIPÓTESIS	13
1.5 LIMITES DEL ESTUDIO DE TESIS	13
1.6 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	13
CAPÍTULO 2	15
REVISIÓN LITERARIA	15
2.1 OUTSOURCING	15
2.2 <i>OUTSOURCING</i> DE MANUFACTURA.....	18
2.3 COMPETITIVIDAD.....	20
2.4 <i>OUTSOURCING</i> COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD	22
2.5 TRABAJOS EMPÍRICOS DE <i>OUTSOURCING</i>	22
TRABAJOS EMPÍRICOS DE <i>OUTSOURCING</i> DE MANUFACTURA	23
TRABAJOS EMPÍRICOS DE COMPETITIVIDAD DE MANUFACTURA	24
CAPÍTULO 3	32

METODOLOGÍA	32
3.1 ENFOQUE	32
OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	33
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN GENERAL	33
HIPÓTESIS	33
3.2 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.3 INSTRUMENTO	34
3.4 MUESTRA.....	35
3.5 PLAN DE ANÁLISIS.....	36
CAPÍTULO 4	39
RESULTADOS.....	39
CAPÍTULO 5	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
ANEXO 1	48
BIBLIOGRAFÍA	50

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL OUTSOURCING.	18
TABLA 2. RESUMEN DE REVISIÓN LITERARIA.	28
TABLA 3. ACTIVIDADES OUTSOURCING.	39
TABLA 4. MOTIVADORES DEL OUTSOURCING.	40
TABLA 5. FUENTES DE OUTSOURCING.	41
TABLA 6. SELECCIÓN DE OUTSOURCING.	42
TABLA 7. OBSTÁCULOS Y BENEFICIOS DEL OUTSOURCING.	43

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PROCESO CUALITATIVO.	32
FIGURA 2. SATURACIÓN DE CATEGORÍAS.	36
FIGURA 3. CATEGORIZACIÓN.	38

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

El *Outsourcing* tiene sus orígenes en las disciplinas de administración y economía, en los años 80's da inicio esta estrategia en Estados Unidos de Norte América al transferir los procesos complementarios, que no son directamente del giro principal al cual se dedica una empresa, por lo cual terceros cumplirán y ayudarán a la mejora de los servicios de la organización, pues al no tener que ocuparse de cosas menores es factible concentrarse en las cosas de mayor importancia, que son los que permiten la competencia y el éxito de la misma.

En México se utilizan dos neologismos para expresar el concepto *Outsourcing*: “tercerizar” como verbo y “tercerización” como sustantivo entendiéndose 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” (Addey, 2004) .

El *Outsourcing* se presenta en los tres sectores productivos y les permite a las empresas obtener los siguientes objetivos:

1. Optimizar sus costos operativos y/o administrativos.
2. Utilizar recursos especializados con los que no se cuentan internamente o no es conveniente contar con ellos.
3. Implementar mejores prácticas en procesos donde el “tercero” tiene experiencia por haberlas desarrollado en otras organizaciones (Hofmann, Andrés, 2007).

En México el *Outsourcing* es un proceso que ha atravesado por diferentes etapas, pasando por una en la que había un desconocimiento total y 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, es reconocido gracias a organizaciones extranjeras como lo es *IBM* que presta sus servicios de *Outsourcing* a grandes y reconocidas organizaciones como lo son Airbus, Asisa, ATCA, Bankinter, Banco Sabadell, Endesa, Generalitat de Catalunya, Grupo Leche Pascual, Iberdrola, J. García Carrión, La Caixa, Procter & Gamble y la Sareb (IBM, 2014).

El presente trabajo se enfoca en comprender el impacto de la actividad del *Outsourcing* que se presenta en la industria manufacturera en Tecate Baja California.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria manufacturera es un elemento esencial de la transformación estructural y del crecimiento económico a nivel internacional, nacional y local, ofrece mejores oportunidades que otros sectores para acumular capital, aprovechar economías de escala, adquirir nuevas tecnologías, así como fomentar el cambio tecnológico incorporado y no incorporado (ONUDI, 2013).

En México el sector manufacturero es el más importante en la generación de producción bruta total, representa el 44.3% de las empresas existentes, con un total de 10 998 426 457 miles de pesos en la economía del país y generan 20 116 834 de empleos (INEGI, 2008).

En Baja California esta tendencia se mantiene, entre los cinco municipios que la conforman, Mexicali, Tijuana, Ensenada, Rosarito y Tecate existen 882 empresas manufactureras, que representan el 31.38% (INEGI, 2005).

El personal ocupado no dependiente de la razón social en México durante el 2013 en la manufactura, estuvo conformado por 926 662 personas, de ellas 93.6% corresponden a personal ocupado contratado y proporcionado por otra razón social (INEGI, 2014).

Afirma INEGI (2014) que las industrias manufactureras están conformadas por actividades orientadas a la transformación, ya sea mecánica, física o química de bienes naturales o semi-procesados, en artículos diversos.

1.2 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Identificar los factores de competitividad que inciden en las empresas manufactureras de Tecate Baja California al trabajar con *Outsourcing*.

1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN GENERAL

¿Cuáles son los factores de competitividad que inciden en las empresas de manufacturera de Tecate Baja California al trabajar con *Outsourcing*?

1.4 HIPÓTESIS

Supuesto₁

Uno de los factores competitivos que inciden en las empresas manufactureras de Tecate Baja California, al trabajar con *Outsourcing* es la reducción de costos.

Supuesto₂

Uno de los factores competitivos que inciden en las empresas manufactureras de Tecate Baja California, al trabajar con *Outsourcing* es la agilización.

Supuesto₃

Uno de los factores competitivos que inciden en las empresas manufactureras de Tecate Baja California, al trabajar con *Outsourcing* es optimización de la calidad.

1.5 LIMITES DEL ESTUDIO DE TESIS

La presente investigación se enfoca en un estudio en el que participan empresas manufactureras de Tecate Baja California, que contratan los servicios de *Outsourcing* de manufactura.

1.6 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

A nivel internacional el *Outsourcing* de manufactura representa un elemento esencial de la transformación estructural y del crecimiento económico, debido al papel relevante que representa, así como a la influencia de sus características y rasgos en el éxito o fracaso de las empresas que algunos estudios han demostrado, así como a la falta de consenso de cuáles son las ideales. Sin embargo, debido a

las limitaciones físicas y económicas que implica realizar un estudio empírico en los países de la región, se plantea realizar una investigación cualitativa, analizando los factores existentes entre el *Outsourcing* de manufactura, la reducción de costos, la agilización u optimización de la calidad, para observar si las empresas de manufactura de Tecate, Baja California son más competitivas en base a estas variables.

El presente trabajo, analiza algunas investigaciones realizadas en América Latina en torno al tema del *Outsourcing* de manufactura y la competitividad, lo cual permitirá saber que tanto se conoce sobre dicho tema, así como comprender las diferentes perspectivas y sus contextos.

CAPÍTULO 2

REVISIÓN LITERARIA

En este marco teórico se explicarán cada una de las variables que se tendrán en cuenta en la investigación, a partir de los análisis realizados por varios autores.

2.1 OUTSOURCING

Para entender el entorno actual del *Outsourcing* primero se debe repasar brevemente algunas definiciones, así como su evolución, desde sus inicios hasta la actualidad.

Existen diversos conceptos relacionados con el *Outsourcing*, ya que a veces se utilizan sinónimos como lo son: subcontratación, tercerización, externalización, triangulación; estas definiciones difieren dependiendo de la lengua y del interior de un mismo lenguaje.

Outsourcing es un término inglés muy utilizado en el idioma español, pero que no cuenta con una definición por la Real Academia Española, su vocablo es el equivalente a “*subcontratación: que es definido como el contrato que una empresa efectúa a otra para que realice determinados servicios, asignados originalmente a la primera*” (REA, 2014).

El *Outsourcing*, llamado en español subcontratación, tercerización o externalización, es un proceso económico en el que una empresa toma fondos

destinados a la ejecución de determinadas tareas y se los entrega a una empresa externa especializada que es quién se encarga de ejecutar estas tareas por medio de un contrato (Martínez, 2012).

Adquiere sus orígenes en Estados Unidos en los inicios de los años setenta, frecuentemente se ha identificado el *Outsourcing* con la externalización de los servicios informáticos ya que ha provocado un gran desarrollo, las primeras compañías en implementar modelos de *Outsourcing* fueron EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse entre otros. Para los años noventa surgieron otras actividades que se enfocaban en el área de producción, seguridad, limpieza, logística, entre otras que empiezan alcanzar niveles de desarrollo (Rivo, 1997).

Afirma Hernández (2007), que en la India el *Outsourcing* ha tenido un crecimiento extraordinario y su principal competidor es China, país en el que se han desarrollado habilidades importantes para cubrir, desde las funciones más básicas, hasta la provisión de servicios de la más alta calidad. China cuenta además con una de las mayores reservas de talento en el mundo debido a su población, lo que podría llevarlo en unos años a desplazar a India como el primer proveedor mundial de estos servicios.

Es un fenómeno creciente y global que actualmente en Latinoamérica, en México ocupa el quinto lugar en la industria y tiene un valor en el mercado de 1,457 millones de dólares (Martinez, 2016).

Se utiliza para los procesos de trabajo secundarios o no esenciales, que son por lo general aquellos que no corresponden a las competencias clave de la organización, por lo tanto, los que no aportan nuevos valores agregados, podrían ser atendidos por el *Outsourcing* que constituye una necesidad para que la empresa concentre sus recursos en sus procesos esenciales y mantenga al alta sus competencias clave (Cuesta, 2005).

México se encuentra entre los primeros 10 destinos de *Outsourcing* en el mundo, después de India, China, Irlanda, Singapur y Malasia. Sin embargo, dado que implica una especialización tal como lo hizo India en el sector de tecnología informática, o Dubai incursionando en servicios financieros, o incluso Rusia en desarrollo de software de alto nivel, México debe encontrar su nicho en un mercado con potencial de crecimiento, ya que su cercanía con Estados Unidos, sumada a una buena infraestructura y una importante oferta de personal capacitado, le dan la posibilidad de encontrar un mejor espacio en este sector, de esta manera buscar su especialización sectorial para este mercado y avanzar rápidamente en la adecuación de sus políticas laborales y en la facilitación de trámites para la operación de las empresas, factores que sin lugar a dudas habrán de incidir en la competitividad de este país (Hernández, 2007).

Según Martínez (2012) las metas principales del *Outsourcing* son: centralización en las actividades propias de la empresa, entregar las tareas colaterales a empresas externas, reducción de costos, reducción de riesgos y reducción de manejo de activos, a continuación, en la tabla 1. se muestran los beneficios y riesgos al utilizar *Outsourcing*.

Tabla 1. Beneficios y riesgos del *Outsourcing*.

Beneficios del <i>Outsourcing</i>	Riesgos del <i>Outsourcing</i>
Reducción de costos.	Pérdida de control.
Centrarse en las competencias clave.	
Disponibilidad de fondos de capital.	Pérdida de la capacidad de innovar.
Aceleración de la obtención de beneficios.	
Acceso a recursos, capacidades, soluciones innovadoras y mejores prácticas.	Pérdida en la confianza en la organización.
Incremento de la calidad de los productos y servicios.	
Distribución de riesgos.	Costes de transacción más altos que los previstos.
Flexibilidad.	

Fuente: Elaboración propia, tomando como base Hidalgo, López y Granda (2013).

2.2 OUTSOURCING DE MANUFACTURA

El *Outsourcing* que recibe en la literatura otras denominaciones como especialización vertical, desintegración de la producción, división de la cadena de valor, especialización intra-producto, deslocalización, comercio intra-medio y producción multi-etapa, se define como aquel proceso por el cual una empresa subcontrata partes del proceso de producción que anteriormente se realizaba ella misma. Esta subcontratación se puede realizar con empresas nacionales o con empresas extranjeras (Uribe & Rubert, 2001).

El *Outsourcing* de manufactura, también conocido como tercerizado, maquila o manufactura por contrato; consiste en el desprendimiento de la actividad de manufactura de un producto a un tercero especializado. Se trata de una modalidad

según la cual otra compañía es contratada para hacerse cargo de una parte del negocio. La compañía delega la gestión de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo con el fin de reducir costos, agilizarlo u optimizar su calidad. Esta modalidad también transfiere los riesgos inherentes al proceso a un tercero que cuenta con experiencia y seriedad en el área (QuimiNet, 2009).

Anteriormente era considerado como una práctica para reducir los costos, sin embargo, en los últimos años se ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como, permitir a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno, incremento en los puntos fuertes de la empresa. Así como a reducir costos de manufactura, inversión en planta y equipo (Cornejo, 2007).

En la actualidad las empresas están realizando importantes cambios en su estructura productiva, siendo el *Outsourcing* de manufactura una opción estratégica que ha sido considerada por algunos autores como decisiva para mantener y mejorar su competitividad, tanto a nivel nacional como internacional (Amesse, Dragoste, Nollet, & Ponce, 2001). Ya que la disminución de los costos de transporte y comunicaciones, los rápidos cambios tecnológicos, la reducción de los obstáculos al comercio y la intensificación de la competencia, están obligando a las empresas a mejorar su competitividad valiéndose de los beneficios que ofrecen, así como las diferencias de los costos a escala mundial (Linares, Barbe, & Puig, 2009).

Por otro lado, el *Outsourcing* es una oferta de mayor competitividad, basada en especialización y flexibilidad, ya que les asegura un personal altamente especializado y productivo en áreas concretas con capacidad de respuesta inmediata a los cambios del mercado, ya sea para crecer o para reducir su capacidad productiva y acomodarla a cada proceso de producción (Benavente, 2016).

2.3 COMPETITIVIDAD

La competitividad se define por la productividad con la que una empresa, país o sector, utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales (Porter, 2005).

Mientras que para Morales y Pech (2000) es la capacidad para disponer de algunos atributos que le permiten un desempeño empresarial superior y otorga cierto tipo de ventaja sobre sus competidores gracias a la creación de productos de valor.

Para las empresas competitividad significa, según Porter, (1991, p. 72) “la capacidad de desempeñarse con ventaja en los mercados mundiales, con una estrategia mundial”. Según Sallenave (1995, p. 236) “la competitividad es lo que hace que el consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre. La esencia de la competitividad es la creación de valor.

Los orígenes del concepto competitividad, se cree que surgió paralelamente en dos ámbitos: desde la perspectiva macroeconómica, es decir, desde el punto de vista de la administración gubernamental y de cómo puede ejercer los instrumentos de política económica con el objeto de crear un medio ambiente favorable para el desempeño de las empresas en la región; y desde una óptica microeconómica, en la que las empresas por sí mismas se imponen a incrementar su eficiencia, productividad, calidad, entre otras con el fin de obtener un grado de desempeño superior al de sus competidores (Morales y Pech, 2000).

El concepto de competitividad ha evolucionado desde las teorías que lo asociaban únicamente a un coste bajo de producción a la capacidad de responder al cambio con éxito. A partir de los años ochenta del siglo pasado se popularizó el concepto de ventaja competitiva de acuerdo con el cual la estrategia competitiva adopta acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria o sector, con la finalidad de hacer frente con éxito a las fuerzas

competitivas y generar un retorno apreciable sobre la inversión (Hidalgo, López & Granda, 2013)

Afirma Peter (1998) que la competitividad es una medida relativa que compara el desempeño económico de alguna unidad de análisis con el resto de unidades que forman el universo de estudio; es también un atributo que no puede ser medido directamente, por lo que se deben seleccionar una o algunas variables que asumen el papel de indicadores de competitividad y que la unidad de análisis será competitiva en relación con otras en función del crecimiento del indicador o indicadores seleccionados y durante un periodo específico de tiempo.

La competitividad cuenta con grandes ventajas como lo son tecnológicas, innovación, habilidades del marketing, capacidades directivas, financieras, cultura organizacional, calidad del producto o servicio, procesos productivos, entre otros (Pomar, Rangel, & Franco Zesati, 2014).

La medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. Algunos factores que determinan la competitividad son la productividad, factores internos a la empresa, factores sectoriales, factores Sistemáticos (Rojas, Sepúlveda, & Romero, 2000).

Afirma Sobrino (2002) que los indicadores de competitividad representan medidas cuantitativas del éxito competitivo de una unidad de análisis, pero no son variables explicativas de tal desempeño; las variables explicativas se denominan factores o determinantes de la competitividad y también ventajas competitivas. Sin embargo la ventaja competitiva hace referencia a un instrumento activo o a un proceso dinámico de acumulación de factores internos y externos para la producción y dicha ventaja no es absoluta ni permanente, por lo que se gana y se pierde en función de las acciones o estrategias de juego de los competidores, esto es congruente con lo establecido por Porter, quien sostiene que las ventajas

competitivas de una unidad productiva se obtienen por un conjunto de elementos que pueden ser primarios y de soporte; los primarios corresponden a la logística interna y externa del proceso productivo, mientras que los segundos incluyen la infraestructura de la firma, el manejo de los recursos humanos y la adopción de innovaciones tecnológicas (Porter, 1997).

2.4 OUTSOURCING COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD

El *Outsourcing* se ha consolidado como una excelente oportunidad estratégica para las empresas que, después de analizar cuál es la mejor opción para mantener y mejorar su competitividad, deciden gestionar por terceros aquellos procesos cuya realización interna no les resulta rentable. En los últimos años, el concepto de *Outsourcing* ha ido evolucionando desde un enfoque más táctico, que perseguía la consecución de resultados a corto plazo, hacia un enfoque de carácter más estratégico, que permite la consolidación de una o varias ventajas competitivas a largo plazo. Este carácter estratégico resulta clave en momentos de crisis económica, gran turbulencia e inestabilidad, ya que aporta a la empresa flexibilidad, capacidad de adaptación, ahorro en costes y profesionalidad (Hidalgo, López, & Granda, 2013)

2.5 TRABAJOS EMPÍRICOS DE OUTSOURCING

Por lo que se refiere a estudios que se centran en el análisis de *Outsourcing*, se cuenta con las siguientes aportaciones: Cornejo (2016) realiza un estudio sobre *Empowerment* al *Outsourcing* como estrategia de crecimiento, con el objetivo de determinar que hasta hace tiempo estas prácticas eran consideradas como un

medio para reducir costos, sin embargo en los últimos años se ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas, para ello se consideran las siguientes variables:

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

El *Outsourcing* es el proceso por el cual una firma identifica una porción de su negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización y le permite enfocarse en la parte o función central de su negocio (Cornejo, 2016).

TRABAJOS EMPÍRICOS DE *OUTSOURCING* DE MANUFACTURA

Por lo que se refiere a estudios que se centran en el análisis de *Outsourcing* de manufactura, se encontraron las siguientes aportaciones:

Navarro, Berber y Blanco (2009) realizaron un estudio sobre la estrategia de *Outsourcing* internacional en España, una aproximación a los sectores manufactureros tradicionales, para lo cual consideraron las siguientes variables:

- Incremento de la productividad y la competitividad.
- Innovación.
- Mejora en la calidad y el diseño.

Las empresas españolas, en el 2000 estaban realizando cambios importantes en su estructura productiva, siendo el *Outsourcing* el de mayor intensidad, siendo considerado por algunos autores como decisivo para mantener y mejorar su competitividad, tanto a nivel nacional como internacional (Amesse et al. 2001).

La reducción de los obstáculos al comercio y la intensificación de la competencia, están obligando a las empresas a mejorar su competitividad valiéndose de los beneficios que ofrecen las diferencias de costos a escala mundial (Linares, Barber, & Puig, 2009).

TRABAJOS EMPÍRICOS DE COMPETITIVIDAD DE MANUFACTURA

Tokman y Martínez (1999) realizaron estudios sobre el costo laboral y *competitividad en el* sector manufacturero de América Latina, 1990-1998, con el objetivo de examinar la reducción de los costos laborales como un factor que contribuye a elevar la competitividad de las empresas industriales, para ello se consideraron:

- Costo laboral y competitividad.
- Costo laboral y tipo de cambio efectivo.

- Costos laborales y competitividad en el contexto de la crisis del sudeste asiático.

Lo que proyecta por medio de la metodología cuantitativa, utilizada a través de gráficas, entrevistas y encuestas, que las ganancias de competitividad deberían sustentarse, a corto plazo, en un redireccionamiento de las políticas cambiarias y de tasas de interés y en el largo plazo, en una estrategia para acrecentar la productividad que involucre a empresarios y trabajadores (Tokman & Martinez, 1999).

BBVA (2014) realizó otro estudio sobre competitividad del sector manufacturero en América Latina: tendencias y determinantes, con el objetivo de examinar caso a caso los determinantes del desempeño de cada país, éste concluye que la competitividad del sector manufacturero en la mayoría de los países de la región ha disminuido a partir de 2007 hasta el 2012, para realizarlo consideraron las siguientes variables:

- El tipo de cambio.
- Los costes laborales.
- La productividad del trabajo.

Los análisis de la competitividad desarrollado por Zambrano (2012) considera que la competitividad se debe medir en las siguientes variables:

- Instituciones.
- Infraestructura
- Estabilidad macroeconómica.
- Salud.
- Educación primaria.
- Educación superior.
- Formación profesional.

- Eficiencia del mercado de bienes.
- Eficiencia del mercado laboral.
- Sofisticación del mercado financiero.
- Preparación Tecnológica.
- Tamaño del mercado.
- Sofisticación de los negocios e innovación.

Este estudio refleja que la competitividad puede ser concebida como el logro de la sostenibilidad de un rápido crecimiento económico, ya que enfatiza en el crecimiento sostenible que requiere una continua recategorización e innovación productiva, así como su desempeño que debe centrarse en los aumentos del producto interno bruto (PIB) (Zambrano, 2012).

Por su parte Molina y Vásquez (2012) investigaron otros factores que, se presume, determinan la productividad laboral, tales como:

- Las remuneraciones.
- El tamaño medio de las unidades económicas.
- La formación bruta de capital media.
- La inversión extranjera directa manufacturera.

El estudio solo se limitó a la industria manufacturera de los seis estados que conforma la región fronteriza del norte de México: Baja California, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Sonora y Tamaulipas. El análisis es referido a los años 1993, 1998 y 2003, siendo la fuente de información los Censos Económicos publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en los años 1994, 1999 y 2004. Los resultados permiten afirmar que la competitividad laboral de la industria manufacturera en la frontera norte se debe al efecto positivo de la inversión extranjera directa y a las remuneraciones medias (Molina y Vásquez, 2012).

Deloitte México (2010) presentó un estudio del índice global de competitividad en manufactura, donde se muestra la posición que guarda la industria manufacturera del país desde una perspectiva global, a través de encuestas realizadas a más de cuatrocientos ejecutivos de alto nivel, especialistas en manufactura en todo el mundo y señala cuáles serán los impulsores críticos para la industria:

- Innovación impulsada por talento.
- Costo de mano de obra y materia prima.
- Costo y políticas de energía.
- Sistemas económicos, comerciales, financieros y fiscales.
- Calidad de la infraestructura física.
- Inversión gubernamental en manufactura e innovación.
- Sistema jurídico y normativo.
- Red de proveedores.
- Dinámica local de negocios.
- Calidad y disponibilidad de la atención médica.

Existen variaciones regionales en la importancia de las variables para medir la competitividad, según el país en donde se sitúan. Para México y América del Sur, en donde los ejecutivos asignan mayor importancia a la calidad de la infraestructura física, seguida de la innovación impulsada por el talento y en tercer lugar costos y políticas de energía (Renner, 2010)

A continuación, en la tabla 2, se presenta un resumen de la revisión literaria, con los puntos más relevantes como lo son: nombre del artículo, autor, las variables que miden, el método utilizado, así como el instrumento utilizado, entre otros.

Tabla 2. Resumen de revisión literaria.

NO.	ARTICULO	AUTOR	VARIABLES QUE MIDE	METODO	INSTRUMENTOS
1	Competitividad del sector manufacturero en América Latina: tendencias y determinantes	(BBVA, 2014)	El tipo de cambio, los costes laborales y la productividad del trabajo son los principales determinantes de la competitividad.	Cuantitativo	• Encuesta • Entrevista • Modelo econométrico • Foro de discusión
2	Costo laboral y competitividad en el sector manufacturero de América Latina, 1990-1998	(TOKMAN & MARTINEZ, 1999)	Reducción de los costos laborales como un factor que contribuye a elevar la competitividad de las empresas industriales.	Cuantitativo	• Encuestas • Entrevistas • Graficas
3	La competitividad en los sectores manufacturero y de servicios. estudio de caso	(Zambrano V., 2012)	• Instituciones. • Infraestructura • Estabilidad macroeconómica. • Salud. • Educación primaria. • Educación superior. • Formación profesional. • Eficiencia del mercado de bienes. • Eficiencia del mercado laboral. • Sofisticación del mercado financiero. • Preparación Tecnológica. • Tamaño del mercado. • Sofisticación de los negocios e innovación.	Cuantitativo	• Cuestionario. • Encuesta. • Estudios econométricos. • Paquete estadístico SPSS • Excel
4	La competitividad, el tipo de cambio y el sector manufacturero en México.	(Quiroz Gálvez)	• El tipo de cambio. • Precios en economía de escala. • Diferenciación de productos. • Competencia imperfecta. • Productividad.	Investigación no experimental cuantitativa, y correlacional descriptiva	• Modelo estadístico econométrico. • Modelos de medida de volatilidad ARCH, GARCH o PARCH.
5	La innovación y competitividad en las MIPYMES y PYMES manufactureras	(Cruz Ramírez, Pérez Castañeda, Hernández Zavala, & Quiroz Salas)	• Tamaño, especialización productiva. • Costos laborales. • Actividades de Innovación + Desarrollo. • Comportamientos financieros.	• Investigación exploratoria. • Investigación documental.	• Entrevista • Focus group
6	Evolución de la Competitividad y la	(Navarro Chávez & Ayvar Campos)	• El precio de los productos. • Vínculo económico existente entre México y Estados Unidos.	Estudio bibliográfico.	• Indicadores económicos. • Base de datos estadísticos.

	Productividad del Sector Manufacturero México – Estados Unidos			Diagnostico comparativo.	Encuestas Entrevistas
7	Competitividad e innovación en la industria manufacturera en el Uruguay	(Horta, Silveira, & Camacho, 2015)	- Desempeño de la empresa (<i>performance</i>). - Lo que posee la empresa para competir en el presente (recursos). - Lo que posee la empresa para competir en el futuro (potencial).	Análisis teórico	
8	Salarios, productividad y competitividad, de la industria manufacturera mexicana	(Fujii, Candaup, & Gaona, 2005)	- Remuneraciones. - Productividad. - Costos laborales unitarios.	Metodología cuantitativa.	- Pruebas estadísticas del vector de auto regresión. - Base de dato del Instituto Nacional de Estadística, Geografía (INEGI).
9	Índice Global de Competitividad en Manufactura	(Renero, 2010)	- Innovación impulsada por el talento. - Costo de mano de obra y materia prima. - Costo y políticas de energía. - Sistemas económicos, comerciales, financieros y fiscales. - Calidad de la infraestructura física. - Inversión gubernamental en manufactura e innovación. - Sistema jurídico y normativo. - Red de proveedores. - Dinámica local de negocios. - Calidad y disponibilidad de la atención médica.	Metodología cuantitativa.	- Entrevista. - Encuestas. - Opiniones por profesionales Deloitte - Investigaciones previas. - Sistema de ponderación a las respuestas.
10	El <i>Outsourcing</i> como factor de competitividad	(Benavente Barrón., 2016)	- Menores costos: ✓ Salarios. ✓ Fiscal (impuestos). ✓ Costos administrativos. - Producción. - Flexibilidad. - Especialización.		
11	<i>Outsourcing</i> en logística como factor de competitividad	(Benavides Velasco, 2013)	- Costos bajos. - Flexibilidad. - Oportunidad de centrarse en “Core Business”	Análisis descriptivo.	Estudios de interrelaciones.

			- Mayor eficacia operacional. - Mejora en el servicio al cliente.		Estudios de desarrollo.
12	La estrategia de <i>Outsourcing</i> internacional en España: una aproximación a los sectores manufactureros tradicionales	(Linares Navarro, Pla Barbe, & Puig Blanco, La estrategia de outsourcing internacional en España: una aproximación a los sectores manufactureros tradicionales, 2009)	- Incremento de la productividad y la competitividad. - Innovación. - Mejora en la calidad y el diseño.	- Análisis descriptivo. - Inferencial.	- Análisis estadístico utilizando contrastes no paramétricos. - Paquete estadístico SPSS 13.0 - Variable proxy
13	Del <i>empowerment</i> al <i>Outsourcing</i> como estrategia de crecimiento	(Cornejo Aparicio, Del empowerment al outsourcing como estrategia de crecimiento, 2016)	- 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.	Investigación descriptiva.	- Estudios de interrelaciones. - Estudios de desarrollo.
14	Competitividad laboral de las manufactureras en la frontera norte: un análisis con datos de panel	(Molina Mandujano & Vásquez Galán, 2012)	- Capacidad de atraer inversión extranjera directa. - Remuneraciones medias. - Inversión en capital fijo medio. - Tamaño medio de las empresas manufactureras	Datos panel. Análisis se limita a la industria manufacturera.	Base de dato del Instituto Nacional de Estadística, Geografía (INEGI).
15	La evolución del <i>Outsourcing</i> en el sector manufacturero	(Uribe Echeverria & Rubert Adelantado, 2001)	- Fraccionamiento del proceso de producción. - Reducción de los costes de transporte hasta el punto en que resulta rentable fabricar partes del proceso productivo en el extranjero. - Reducción de los costes de comunicación que resulta fundamental para la coordinación de los procesos de fabricación en distintas ubicaciones geográficas.	Análisis empírico.	- Indicadores algebraicamente. - Gráficas.
16	Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias	(Morales Gonzalez & Pech Varguez, 2000)	Macroeconómica: administración gubernamental, medio ambiente	Análisis descriptivo	Estudios de desarrollo.

	esenciales y el enfoque basado en los recursos		favorable para el desempeño de las empresas en la región. • Microeconómica, en la que las empresas por sí mismas se imponen a incrementar su eficiencia, productividad, calidad,		
17	El <i>Outsourcing</i> factor clave de la competitividad	(Hidalgo Nuchera, López Rodríguez, & Granda Gayo, El outsourcing factor clave de competitividad, 2013)	• Reducir costos. • Calidad de su capital humano. •	Cuantitativa	• Encuestas • Entrevistas • Graficas

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

Afirman Hernandez, Fernandez y Baptista (2010) que el enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. A continuación, en la figura 1, se muestra el proceso cualitativo con el cual se llevó a cabo la presente investigación.

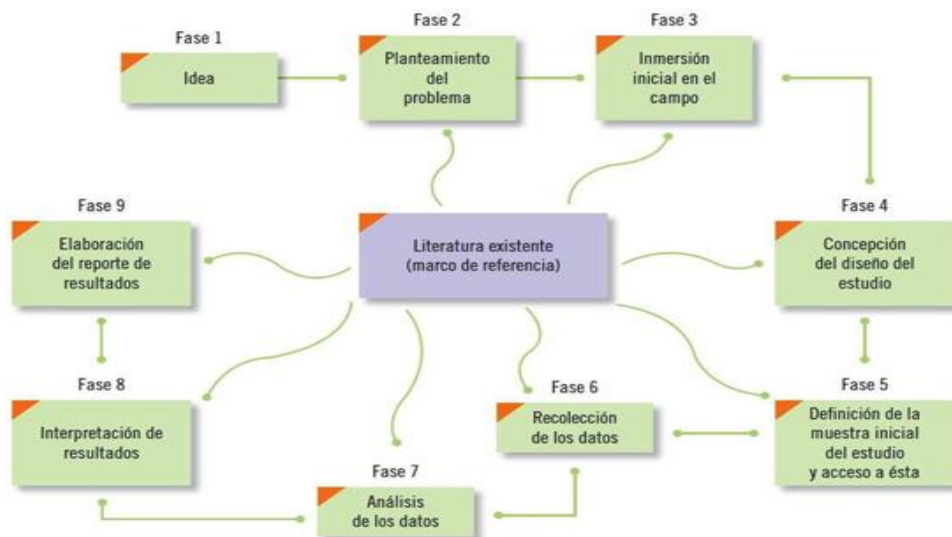


Figura 1. Proceso cualitativo.

Fuente: Hernandez, Fernandez, & Baptista, (2010)

OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Identificar los factores de competitividad que inciden en las empresas manufactureras de Tecate Baja California al trabajar con *Outsourcing*.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN GENERAL

¿Cuáles son los factores de competitividad que inciden en las empresas de manufacturera de Tecate Baja California al trabajar con *Outsourcing*?

HIPÓTESIS

Supuesto₁

Uno de los factores competitivos que inciden en las empresas manufactureras de Tecate Baja California, al trabajar con *Outsourcing* es la reducción de costos.

Supuesto₂

Uno de los factores competitivos que inciden en las empresas manufactureras de Tecate Baja California, al trabajar con *Outsourcing* es la agilización.

Supuesto₃

Uno de los factores competitivos que inciden en las empresas manufactureras de Tecate Baja California, al trabajar con *Outsourcing* es optimización de la calidad.

3.2 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación participan las seis empresas manufactureras más representativas de Tecate Baja California, cada una dedicada a diferentes ramos de la manufactura como los son la elaboración de bebidas, productos lácteos y sus derivados, productos de automatización, productos de inyección de moldeo y alimentos, donde se entrevistó a gerentes de recursos humanos, ingenieros de manufactura, coordinadores de recursos humanos, así como a coordinadores de ingeniería y servicios.

3.3 INSTRUMENTO

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta (King y Horrocks, 2009), ésta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

Como técnica para recolectar la información se utilizó una entrevista semiestructurada basándose en una guía de asuntos o preguntas pero el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

La entrevista contenía diez preguntas semiestructuradas, de las cuales ocho de ellas eran abiertas dando la oportunidad de que el entrevistado exprese mejor sus práctica y experiencia en el tema, dos de ellas fueron de opción múltiple, ver anexo 1.

Afirma (Hernandez, Fernandez, & Baptista, (2010), que las entrevistas cualitativas presentan características esenciales ya que el principio y el final de la

entrevista no se predeterminan ni se definen con claridad, incluso las entrevistas pueden efectuarse en varias etapas, es flexible; las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a cada uno de participantes; el entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista; las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje, entre otras.

3.4 MUESTRA

Hernandez, Fernandez y Baptista (2010) afirman que la muestra en el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, entre otros, sobre los cuales se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia. Los tipos de muestras que suelen utilizarse en las investigaciones son las *no probabilísticas* o *dirigidas*, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad.

Una de las partes fundamentales de la muestra fue que se realizó por saturación de categorías, que se presenta cuando los datos se vuelven repetitivos o redundantes y los nuevos análisis confirman lo que se ha fundamentado (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010). A continuación, en la figura 2, se ejemplifica como se llega a la saturación.



Figura 2. Saturación de categorías.

Fuente: Hernandez, Fernandez, & Baptista, (2010).

3.5 PLAN DE ANÁLISIS

En la investigación cualitativa la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo, además, el análisis no es estándar, ya que cada estudio requiere de un esquema o “coreografía” propia de análisis (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

Después de la revisión literaria y de la recopilación de información de varios autores, se pasó al trabajo de campo donde se realizaron seis entrevistas a las empresas manufactureras más representativas de Tecate Baja California, donde los entrevistados eran clave en esta etapa ya que tenían que ser los puestos encargados del trato directo con la empresa prestadora del servicio de *Outsourcing*,

dentro de los cuales se encontraban gerentes de recursos humanos, ingenieros de manufactura, coordinadores de recursos humanos, así como a coordinadores de ingeniería y servicios, cabe mencionar que cada una de estas personas conocían ampliamente el tema ya tenían varios años de experiencia con el trato directo con las empresas *Outsourcing* con las cuales trabajan.

Dichas entrevistas se realizaron cada una dentro de las instalaciones de cada empresa manufacturera con una duración aproximada de 40 minutos donde a base de conversación amena se llevó a cabo la entrevista.

Una vez realizado el trabajo de campo se escucharon las grabaciones detenidamente se revisaron las notas escritas, para pasar a la elaboración de un análisis y llegar a la categorización donde se destacaron los puntos más relevantes.

A continuación, en la figura 3, se puede observar dentro de cada una de las categorías los tópicos más sobresalientes que deberían ser investigados para posteriormente en el capítulo 4 observar los resultados.



Figura 3. Categorización.

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

Del trabajo de campo se obtuvieron los siguientes resultados que se sintetizaron en tablas por categorías que a continuación se presentan.

Tabla 3. Actividades *Outsourcing*.

Categorías: Actividades que hacen <i>Outsourcing</i>	
Subcategoría	Unidades de análisis
✓ Limpieza. ✓ Vigilancia. ✓ Servicio de comedor. ✓ Servicios de promotoria y promociones especiales. ✓ Personal del área de producción. ✓ Personal directo. ✓ Comedor. ✓ Personal de Guardería. ✓ Personal de Almacén. ✓ Limpieza Industrial. ✓ Departamento de servicios generales.	Principalmente estas fueron algunas de las actividades que las empresas manufactureras de Tecate B.C. realizan por medio de <i>Outsourcing</i> ya que esto significa reducción del personal de planta dando como resultado una reducción de costos. Algunas de estas actividades las realizan fuera de Tecate B.C. y para ellos es más fácil controlarlas por medio del <i>Outsourcing</i>. Pero principalmente porque son actividades que no intervienen directamente en la operación clave de la empresa, en la cual se encuentra su principal enfoque.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 4. se puede observar que el *Outsourcing* es una estrategia que se enfoca en las actividades secundarias o de apoyo y permite a cada empresa manufacturera poner más énfasis en las actividades primarias o las que son la razón de ser del negocio, cabe destacar que dentro del trabajo de campo se observa la misma situación siempre buscando en conjunto ambas tanto actividades secundarias o apoyo a las primarias, que les generen una ventaja competitiva y de esta manera obtener incrementos beneficiosos es por lo cual cada una de las empresas que llevan a cabo esta estrategia analizan y deciden que actividades secundarias pueden llevar acabo por medio de *Outsourcing*.

Tabla 4. Motivadores del *Outsourcing*.

Categorías Motivadores	
Subcategoría	Unidades de análisis
✓ Experiencia. ✓ Control. ✓ Ahorro en costos. ✓ Reducción del personal. ✓ Disminuir la carga laboral.	Actividades con más experiencia, especialidad y con el mejor servicio y Ahorro para la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 4. existen muchos motivadores por los cuales las empresas manufactureras recurren al *Outsourcing*, sin embargo, dentro de los motivadores más sobresalientes se encuentra la reducción de costos, pero hoy en día las empresas manufactureras no solo desean eso, si no que tan bien les permita ofrecer calidad en sus productos, es por lo cual se apoyan de una empresa de *Outsourcing*.

Tabla 5. Fuentes de *Outsourcing*.

Categorías Quienes son sus fuentes de <i>Outsourcing</i>	
Subcategoría	Unidades de análisis
✓ Proveedores locales. ✓ Proveedores nacionales.	El trabajar con proveedores locales y nacionales ha hecho que cada una de las empresas manufactureras entrevistadas de Tecate B.C. los considere buenos y aclaran que no existe empresa perfecta cada una es diferente según los requerimientos, pero sin embargo son buenos socios de negocio porque se cumple con los objetivos y son pro activos.
Donde trabaja la empresa proveedora de <i>Outsourcing</i>	
✓ Dentro de la empresa. ✓ Fuera de la empresa.	Cada una de ellas trabaja a consideración de las necesidades de cada empresa manufacturera.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5. muestra que las fuentes de *Outsourcing* son muy importantes para todas las empresas manufactureras entrevistadas ya que son sus socios de negocios y en conjunto crean fuerza para cada uno de sus productos, aunque éstas no lleven a cabo las actividades primarias; se debe realizar una búsqueda del proveedor ideal ya sea local o nacional, para llevar acabo cada una de las funciones de apoyo asignadas.

Como se muestra en la tabla 5. la accesibilidad para trabajar con las empresas *Outsourcing* es muy importante ya que no siempre se requiere de su presencia dentro de las instalaciones, esta debe de adecuarse a las necesidades de cada una de las empresas.

Tabla 6. Selección de *Outsourcing*.

Categorías Proceso de selección de empresa proveedora de <i>Outsourcing</i>.	
Subcategoría	Unidades de análisis
✓ Licitaciones. ✓ Departamento de abastecimientos. ✓ Convocatoria. ✓ Revisión de 3 proveedores.	Dentro de los procesos de selección de una empresa proveedora de <i>Outsourcing</i> se encuentra por medio de licitaciones del servicio requerido, revisión de tres proveedores y convocatoria donde pasan ciertos filtros como lo son revisión de costos, garantía, disponibilidad del servicio, experiencia en el ramo, cumplimiento de requisitos legales y fiscales, así como referencias.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 6. cada una de las empresas manufactureras llevan a cabo de diferente forma su proceso de selección para algunas es por medio de licitación la cual consta de un proceso con sus etapas bien delimitadas, que permite que todas las empresas que se postulan conozcan perfectamente bien el proceso. Mientras que otras optan por realizar una convocatoria donde pasan por ciertos filtros que les permite a las empresas manufactureras tomar una decisión, así como otras optan por la revisión de referencias de tres proveedores. El proceso de selección le permite a cada una de las empresas de manufactura conocer la diversidad de las empresas ofertantes de la estrategia de *Outsourcing*.

Tabla 7. Obstáculos y beneficios del *Outsourcing*.

Categorías Obstáculos y beneficios trabajar con un proveedor de <i>Outsourcing</i>.	
Obstáculos	Beneficios
✓ Adaptación. ✓ Rotación. ✓ Incidencias. ✓ Inseguridad. ✓ Cuidado de instalaciones y limpieza. ✓ Ausentismo. ✓ Cumplimiento de lineamientos y reglas dentro de la empresa.	✓ Flexibilidad. ✓ Implementación de estrategias en promociones. ✓ Ahorros. ✓ Control. ✓ Cambios. ✓ Administrativos. ✓ Reducción de trámites y permisos de operación. ✓ Disminución de la carga laboral.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7. muestra los obstáculos y beneficios a los que se enfrentan las empresas manufactureras contratantes de una empresa de *Outsourcing*, es muy importante, porque pueden convertir esos obstáculos en áreas de oportunidad, así como conocer los beneficios con los que cuentan para apoyar a su empresa ya que pueden ser clave para marcar la diferencia y para el logro de los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los supuestos planteados para esta investigación fueron:

Uno de los factores competitivos que inciden en las empresas manufactureras de Tecate Baja California, al trabajar con *Outsourcing* es la reducción de costos. Se acepta este supuesto planteado al inicio de la investigación ya que es uno de los factores que más interviene para que una empresa manufacturera decida trabajar con una empresa de *Outsourcing*.

Uno de los factores competitivos que inciden en las empresas manufactureras de Tecate Baja California, al trabajar con *Outsourcing* es la agilización. Este supuesto es aceptable ya que a través de la experiencia y el control con el cual una empresa *Outsourcing* puede desempeñar en los procesos se llega a la agilización.

Supuesto₃

Uno de los factores competitivos que inciden en las empresas manufactureras de Tecate Baja California, al trabajar con *Outsourcing* es optimización de la calidad. Este supuesto es rechazado ya que no en todos los casos el *Outsourcing* puede llegar a este punto ya que existen muchos factores de riesgos como lo son ausentismo, rotación, adaptación, entre otros factores que provocan que no se llegue a la optimización de la calidad.

Es por lo cual el *Outsourcing* en las empresas de manufactura es una estrategia que actualmente están adoptando para ser más competitivas frente a sus principales competidores y clientes.

Durante este trabajo de investigación se entrevistó a una empresa manufacturera de productos de bebidas que mundialmente es reconocida por su alto nivel de competitividad, quien está interesada en poner en práctica esta herramienta no solo en los procesos que ya maneja de esta forma si no en todas las áreas de apoyo que no intervengan en la actividad principal de su producto, cabe mencionar que como esta empresa y demás entrevistadas ellas se encargan de que las empresas prestadoras del servicio de *Outsourcing* cumplan con todos los requisitos establecidos por la Ley Federal del trabajo, como lo son por mencionar algunos alta ante el Instituto del Seguro Social (IMSS), alta ante INFONAVIT, así como de cerciorarse que si se prestará el servicio dentro de sus instalaciones cumpla con los siguientes requisitos: prueba de antidoping y carta de no antecedentes penales, esto con el objetivo de seguridad, ya que si sucediera algún percance por pequeño que sea ellos son co-responsables junto a la empresa de *Outsourcing*, es por tal motivo que su principal objetivo es brindar seguridad a sus colaboradores directos e indirectos.

El *Outsourcing* en la manufactura es una estrategia que para estas seis empresas ha marcado la diferencia con solo delegar algunos procesos de apoyo secundario y que dentro de los factores que ayudan a elevar su competitividad se encuentran: experiencia. control, ahorros, reducción del personal, disminuir la carga laboral, entre otros.

Actualmente las empresas se enfrentan en un entorno de globalización donde han ido evolucionando, abriéndose paso a la innovación y a la mejorar de cualquier aspecto de su empresa que les genere una ventaja competitiva es por tal motivo que en la presente investigación se ha podido constatar que el *Outsourcing*

de manufactura es una estrategia o herramienta que está otorgando un factor de competitividad a aquellas empresas que lo están llevando a cabo.

Se recomienda que las medianas empresas, adopten esta estrategia en sus procesos de apoyo y que analicen todo su proceso productivo, la comercialización, el trato con los proveedores, la atención al cliente, la tecnología, entre otros y se desprenden de aquellos procesos de apoyo y a su vez les otorguen beneficios como lo son la reducción de costos y optimización de la calidad de su producto, experiencia, entre otros que les permita elevar su competitividad. Para futuras investigaciones se recomienda ampliar el presente estudio.

ANEXO 1

Fecha:	
Entrevistado:	
Cargo:	
Empresa:	
Característica de la entrevista:	Confidencial.

1. ¿Cuáles son las actividades que ustedes hacen *Outsourcing*? ¿Porque esas actividades?
2. ¿Cuáles son los motivadores por los cuales realizan actividades *Outsourcing*?
3. ¿Cuáles son los inhibidores por los cuales no realizan actividades *Outsourcing*?
4. ¿Cuáles son los objetivos de hacer actividades *Outsourcing*?
5. ¿Quiénes son sus fuentes de *Outsourcing*?
 - a) Proveedores locales.
 - b) Proveedores extranjeros.
 - c) ¿Qué tal los considera?

6. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de la empresa proveedora de *Outsourcing*?
7. ¿Dónde trabaja la empresa proveedora de *Outsourcing*?
 - a) Dentro de su empresa.
 - b) Fuera de la empresa.
8. ¿Cuáles son los obstáculos que se presentan al trabajar con un proveedor de *Outsourcing*?
9. ¿Cuáles son los beneficios para su empresa al realizar actividades de *Outsourcing*?
10. ¿Cómo considera las actividades de *Outsourcing* de las empresas con las cuales trabajan ustedes? ¿Qué calificación les dan en base a cantidad y calidad?

BIBLIOGRAFÍA

- Addey, J. (2004). Total Quality Management &. *The Modern Quality Manager*, 15.
- Amesse, F., Dragoste, L., Nollet, J., & Ponce, S. (2001). Issues on Partnering: Evidences from Subcontracting in Aeronautics. *Technovation*, vol. 21, 559-569.
- BBVA. (2014). Competitividad del sector manufacturero en América Latina: tendencias y determinantes. *BBVA*, 1-80.
- Benavente Barrón., J. (13 de Abril de 2016). *EL OUTSOURCING COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD*. Obtenido de http://fgarciar.webs.ull.es/direccion_de_empresas/Outsourcing/outsour_fac_compet.pdf
- Benavides Velasco, A. (2013). Outsourcing en logistica como factor de competitividad., (págs. 1-111). Valladolid.
- Cornejo Aparicio, V. (2016). Del empowerment al outsourcing como estrategia de crecimiento. *Universidad Alas Peruanas.*, 1-13.
- Cruz Ramírez, D., Pérez Castañeda, S. S., Hernández Zavala, E., & Quiroz Salas, L. G. (s.f.). La innovacion y competitividad en las MIPYMES y MYPES manufactureras., (págs. 1-6). Hidalgo. México.
- Cuesta Santos, A. (2005). COMPETENCIAS CLAVE DE LA EMPRESA, BRECHAS Y OUTSOURCING. *II RECURSOS HUMANOS*, 1-10.

- Fujii, G., Candaudap, E., & Gaona, C. (2005). Salarios, productividad, y competitividad ,de la industria manufacturera mexicana. *Comercio exterior Vol.55 Num.1*, 16-28.
- Hernández, M. D. (2007). Analítica internacional. *Grupo CoppanSC*, 1-3.
- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. M. (2010). *Metodología de la investigacion* . Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hidalgo Nuchera, A., López Rodríguez, V., & Granda Gayo, I. (2013). El outsourcing factor clave de competitividad. *Avanza*, 5-100.
- Hofmann, Andrés. (2007). Outsourcing. *Política digital*, 1-58.
- Horta, R., Silveira, L., & Camacho, M. (2015). Competitividad e innovación en la industria manufacturera en el Uruguay. *Revista CTS, nº 28, vol. 10*, 23-49.
- IBM. (15 de Julio de 2014). *IBM Sala de prensa Outsourcing*. Obtenido de IBM : <https://www-03.ibm.com/press/es/es/presskit/23505.wss>
- INEGI. (2005). *Cuentame Economi* . Obtenido de Cuentame Economía: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/manufacturera/default.aspx?tema=E>
- INEGI. (2008). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa* . Obtenido de Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa : http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_PYMES.pdf

- INEGI. (2014). Personal ocupado subcontratado en las unidades económicas Outsourcing. *Censos Económicos*, 1-90.
- Linares Navarro, E., Pla Barbe, J., & Puig Blanco, F. (2009). La estrategia de outsourcing internacional en España: una aproximación a los sectores manufactureros tradicionales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 55-67.
- Martínez Gómez, O. (2012). *Outsourcing*.
- Martínez Gómez, O. (2012). Outsourcing. *Universidad para la Cooperación Internacional*, 1-18.
- Martínez, M. d. (21 de Enero de 2016). México con una baja penetración de Outsourcing. *El Economista*, pág. 1.
- Molina Mandujano, C., & Vásquez Galán, B. I. (2012). Competitividad laboral de las manufactureras en la frontera norte: un análisis con datos de panel. *Análisis Económico Núm. 65, vol. XXVII*, 89-100.
- Morales González, M. A., & Pech Vázquez, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*, No. 197, 47-63.
- Morales Gonzalez, M. A., & Pech Varguez, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y enfoque basado en los recursos. *Revista de contaduría y administración*, 47-63.

- Navarro Chávez, J. C., & Ayvar Campos, F. J. (s.f.). Evolución de la Competitividad y la Productividad del sector manufacturero México – Estados Unidos. *CIMEXUS*, 31-51.
- ONUDI. (2013). La creación sostenida de empleo: el rol de la industria manufacturera y el cambio estructural. *Informe sobre el Desarrollo Industrial 2013*, 1-61.
- Peter, K. (1998). La respuesta de la economía urbana al tratado de libre comercio de America del norte: planificar para la competitividad. *Economía, Sociedad y Territorio vol. 1 num.4*, 695-722.
- Pomar, S. F., Rangel, J., & Franco Zesati, R. E. (2014). la influencia de las barreras a la innovacion que limitan la competitividad y el crecimiento de las pymes manufactureras. *administracion y organizaciones*, 1-26.
- Porter, M. (1997). La ventaja competitiva "Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy". *International Regional Science Review*, vol. 19, núms. 1-2, 85-94.
- Porter, M. (2005). Que es la Competitividad. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 60-62.
- QuimiNet. (27 de Oct de 2009). *QuimiNet.com*. Obtenido de QuimiNet.com: <http://www.quiminet.com/articulos/outsourcing-de-manufactura-de-productos-quimicos-41047.htm>

Quiroz Gálvez, S. (s.f.). La competitividad, el tipo de cambio y sector manufacturero en Mexico. *7° Coloquio interdisciplinario de doctorado*, (págs. 1-8). Estado de Puebla.

Real Academia Española . (2014). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española:
<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=subcontrataciones>

Renero, G. (2010). Índice Global de Competitividad en Manufactura. *Deloitte Mexico*, 1-58.

Rivo Lopez, E. (1997). *Externalizacion: mas alla de la subcontratacion*.

Rojas, P., Sepúlveda, S., & Romero, S. (2000). ALGUNOS EJEMPLOS DE CÓMO MEDIR LA COMPETITIVIDAD. *COMPETITIVIDAD DE LA AGRICULTURA: CADENAS AGROALIMENTARIAS Y EL IMPACTO DEL FACTOR LOCALIZACION ESPACIAL*, 1-48.

Sobrino, L. J. (2002). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de. *Estudios Demográficos y Urbanos*, núm. 50, 311-361.

TOKMAN, V. E., & MARTINEZ, D. (1999). COSTO LABORAL Y COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE AMERICA LATINA, 1990-1998. *CEPAL*, 53-70.

Uribe Echeverria, A. M., & Rubert Adelantado, G. (2001). La evolución del outsourcing en el sector manufacturero. *Boletín ICE Economico*, 11-19.

Zambrano V., S. M. (2012). La competitividad en los sectores manufacturero y de servicios. *Criterio Libre Vol. 10 No. 17*, 177-192.