



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN
INGENIERÍA**

FACULTAD DE INGENIERÍA

**PANORAMA DEL OUTSOURCING EN
MÉXICO**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERÍA

INGENIERÍA DE SISTEMAS - INDUSTRIAL

P R E S E N T A :

EDGAR HECTOR GUZMÁN CASTELLÓN


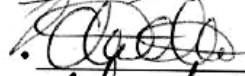





TUTOR
Dr. Sergio Fuentes Maya

2008

Presidente : **M. I. Soler Anguiano Francisca Irene**
Secretario : **M. en I. Wellens Purnal Ann**
Vocal : **Dr. Fuentes Maya Sergio**
1er. Suplente : **Dra. Flores De La Mota Idalia**
2do. Suplente : **Dr. Suárez Rocha Javier**

Firma

• 
• 
• 
• 
• 

Lugar donde se realizó la tesis:
POSGRADO DE INGENIERÍA UNAM

TUTOR DE TESIS


Dr. Sergio Fuentes Maya

Por estar conmigo cuando todos se van,
Por platicar y acompañarme durante las noches en vela,
Por escucharme durante mi alegría y aflicción
Por ser mí amigo sin condición
Por aconsejarme y protegerme durante toda ocasión
Porque siempre estaremos juntos
Por ser y estar siempre junto a mí
Por jugar y por todo lo demás

Gracias Sr. Jesús

Me basta yo si tú me quieres como soy
Me basta tú tiempo y en esta espera no hay dolor
Me basta tu vuelo para llegar hasta el cielo y si no
llego no me importa pues lo llevo en mi interior
Me basta tu paso si el camino es de los dos

A mi esposa Adriana

Señor, me has dado un hijo y te pido por piedad
le concedas el don de ser un hombre de paz.
Que nunca forme barreras para hacer la caridad
Que sea legal consigo mismo y viva en hermandad.
Dale a su pensamiento luz para comprender
y llévalo por caminos iluminados por la fe.
Que nunca llegue a sus manos la ira
y que le acompañe siempre tu amor para librarlo del mal.
Que oiga en su conciencia la voz de su corazón.
Y líbralo de la avaricia infamia, odio y traición.
Concédele la providencia que sea hombre y cabal.
Que busque integridad más que imagen pero mantenga la congruencia entre ambas
Concédele un ángel a cada uno que les aleje de toda maldad les aparte del mal camino
y no les deje escuchar a las malas personas que de tu camino los quiera alejar.

Concédeles tener un buen padre, para poderles enseñar
lo poco que ha aprendido
que pueda enséñeles sin conducir y dirigirlos sin agobiar

Gracias, Señor, gracias.
Dios de inmensa bondad por darme dos compañeros con los que siempre he de jugar.

A mis hijos Axel y Erick

Esos ojos de ella tienen una luz
Que no se explica uno como es
que ha sido allí donde destella,
son para avistar un mundo diferente,
son una lente en donde asoman las estrellas.

Persistentes como brisa y como oleaje,
una mirada suya tiene esa sencilla cualidad
de existir en tanto todo se derrumba mientras
que todo va pasando ellos se quedan donde están.

Son donde aflora la palabra más secreta
y un misterio que aún está sin revelar,
la señal de una presencia luminosa que
se ha dejado encontrar.

A mi mama Alicia

Tiene el corazón de un águila.
Mira al sol,
Al vasto horizonte,
Cierra tus oídos a quien te diga lo contrario
Deja el miedo, el peso que te ata al suelo,
Aprendiste del error
Abre tus alas írquete sobre ti misma

¡Vuela!

A mi hermana Mónica

En esta tierra conocí la dignidad,
Del que trabaja para ver crecer los suyos,
Del que se esfuerza a superar su condición.
Aún a pesar de cruzar tiempos de infortunio.

**Al Posgrado de Ingeniería en Sistemas
Alumnos, profesores y sinodales**

Y hoy hace un buen día para hablar de los que están aquí,
Trazando a diario el bienestar, de todo aquel que vendrá,
De la simiente que se llega al semillero

**Al Dr. Ricardo Aceves García
Compañero, tutor y ayuda durante toda la maestría**

Y si ellos miran hacia atrás de lo que les toca empezar
Y nos hallan a nosotros que formamos un lugar,
Que un buen día nos marcharemos

Y tal vez podrán decir.
Grandes fueron los viajeros, que cruzaron por aquí.

**Al Dr. Sergio Fuentes Maya
Tutor Profesor y amigo**

A todos gracias

CARTA DE RENUNCIA

Por medio de la presente tesis presento mi renuncia, formal y irrevocable a ser adulto

Formal por qué hace tiempo que no soy adulto e irrevocable por que si antes jugaba solo ahora que tengo hijos nunca dejaré de hacerlo.

He decidido aceptar la responsabilidad de darle voz a mi niño interno con quien nunca he dejado de jugar, pero ahora que ya habla no me dejara guardar silencio.

He comprendido que los años no aportan conocimiento, porque hay personas jóvenes que saben más y que el ser humilde no es tener dedicación si no la paciencia y el entendimiento para aprender de los demás.

Porque he perdido el gusto por la imagen puedo preguntar y compartir, porque ya no tengo miedo a dejar de ser necesario puedo enseñar.

Sé que no sé todo, pero no tardare en aprender por que no me preocupa el no saber, lo que no sé hoy lo aprenderé mañana.

En la medida que alguien te quiere lastimar, en esa medida ese alguien se lastima a sí mismo, el problema es de él y no tuyo.

Quiero pensar que el mundo es justo, que todas las personas son buenas y honestas y que las amistades perduran aun sin comunicación

Pero si algo no se cumple ó nada existe, tampoco tiene importancia porque todo es posible cuando uno tiene la fe para hacerlo posible y creer que puede ser.

A Guille, Lupita y Laura

Amistad que con el tiempo ha crecido

Por que con sus puntos de vista, su charla, su optimismo, su compañía, su conversación y ayuda

Renovaron y afianzaron valores ya olvidados

Por su amistad gracias

INDICE

	Pag.
ÍNDICE	I
RESUMEN	III
INTRODUCCIÓN	IV
CAPÍTULO I	
EL OUTSOURCING	1
1.1 Definición de outsourcing	1
1.2 Ventajas y desventajas del outsourcing	3
1.3 El proceso de decisión del outsourcing	5
1.4 Factores críticos en la ejecución del proceso de outsourcing	11
1.5 El outsourcing estratégico	14
CAPÍTULO II	
EL OUTSOURCING EN MÉXICO	16
2.1 La empresa en México	16
2.2 Segmentación del sector empresarial en México	20
2.3 Condiciones macroeconómicas de la empresa en México	25
2.4 Condiciones económicas de las MiPYME	28
2.5 La subcontratación industrial en México	31
2.6 Estructuras administrativas existentes como apoyo a la subcontratación en México	38
2.6.1 Sistema de información empresarial mexicano (SIEM)	38
2.6.2 Sistema de subcontratación industrial (SSI)	39
2.6.3 Bolsas de subcontratación	40
2.6.4 Programa de agrupamiento empresarial	41

2.6.5 Red nacional de articulación productiva (RENAP)	43
2.6.6 Centros de articulación productiva (CAPs)	43
2.6.7 Comité nacional de productividad e innovación tecnológica	45
2.7 El mercado laboral en México	45
2.7.1 Personal subcontratado	46
2.7.2 Las agencias de subcontratación de mano de obras en México	51
CAPÍTULO III	
ANÁLISIS FODA DEL OUTSOURCING EN MÉXICO	55
3.1 Pasos para realizar un análisis FODA	56
3.2 Determinación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la subcontratación en México	59
3.3 Matriz de análisis FODA	63
3.4 Formulación de las estrategias	63
CAPÍTULO IV	
CASO PRÁCTICO	
UNIVERSIDAD DE MONTERREY UDEM “OUTSOURCING DE EXCELENCIA”	71
CONCLUSIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXO I	83
Principales agencias de colocación en México y los servicios que ofrecen	
ANEXO II	94
Clasificación de estrategias del análisis FODA	

RESUMEN

El outsourcing en México se ubica dentro de un enfoque tradicional por procesos, muy enfocado a la realización de tareas, donde se le considera más una forma de ahorro que una estrategia de desarrollo. Los sectores de actividad económica donde mayoritariamente se emplea el outsourcing son en el de servicios (40%), comercio (20%) y la industrial de manufactura (17%). Su empleo se ve acrecentado en actividades económicas como las de desarrollo logístico e informático (35%), contratación y administración de personal (30%), labores básicas de mantenimiento (22%), consultoría y capacitación (10%) y mantenimiento especializado crítico (3%).

Los principales organismos con que el gobierno de México está impulsando la subcontratación son: el sistema para la subcontratación Industrial (SSI), el programa de agrupamiento empresarial de la secretaría de economía que está integrado por el RENAP, el programa CAP y el sistema de información empresarial mexicano (SIEM), entre otros.

La subcontratación en México, ofrece una serie de ventajas como: eliminar obligaciones laborales del patrón, contratar personal especializado, y mantener la flexibilidad para reducir o aumentar el personal ocupado, primordialmente por que en México falta legislación laboral al respecto.

La subcontratación de personal es una práctica cada vez más común en México, siendo las agencias de subcontratación el medio más empleado para emplear personal. Brevemente se explica cómo es la relación laboral entre el trabajador, la empresa contratante y la agencia de colocación y se describen los servicios que ofrece este tipo de agencias.

No se llevan estadísticos que explícitamente muestren el comportamiento de la subcontratación en México, pero tomando en cuenta la clasificación de la población laboral y la información estadística proporcionada por los censos económicos y de población INEGI, de 1999 hasta junio del 2007, la subcontratación ha tenido un crecimiento de aproximadamente un 10 %, y actualmente representa un 40% de la población económicamente activa.

INTRODUCCIÓN

La **empresa** es el órgano característico de cualquier tipo de sociedad industrial que pone en movimiento los flujos de energía, materiales y dinero que circulan en el sistema económico. Las empresas detectan las necesidades de los consumidores mediante proyectos y las satisfacen con una serie de bienes y servicios, que dan lugar a un flujo de productos de la empresa al cliente y un contra flujo económico monetario que parte de los consumidores a las empresas en forma de ingresos por ventas. (Cottle. D.W. 1991).

La empresa actual interacciona con el entorno, intercambia materiales, energía e información que utiliza para la producción de bienes dentro de un mercado global donde los servicios y el enfoque al cliente son elementos distintivos y ganadores de la actividad empresarial. Es un sistema complejo y abierto en el que los distintos subsistemas y elementos están interrelacionados por relaciones causales fuertes y no lineales, muchas de las cuales se cierran y forman bucles de retroalimentación.

La empresa realiza una serie de funciones para alcanzar los objetivos globales de la firma, que con frecuencia son múltiples y en conflicto.

A medida que la empresa se interna en la competencia global, esta se hace más intensa y el éxito más difícil, el proceso que lleva a la globalización aumenta las dificultades y hace más difícil las actividades directivas. El proceso de expansión internacional de las empresas es diverso, y puede ir desde la adquisición de firmas extranjeras, hasta distintos tipos de alianzas íter empresas, incluso con empresas competidoras. Los propósitos pueden ser diversos: mayor facilidad de penetración en nuevos mercados, compartir tecnología, disminuir costos de introducción de nuevos productos e implantar nuevos métodos de producción.

Las empresas que no consigan adaptarse a las nuevas circunstancias y responder adecuadamente al reto de la competencia internacional quedaran relegadas a un papel marginal o desaparecerán. En este contexto no es suficiente mejorar, sino que hay que hacerlo en relación a las firmas competidoras.

Los objetivos de costos y calidad aparecen ligados a la flexibilidad (cambios en el diseño y en cantidad), y la consideración generalizada de la importancia del servicio al cliente (rapidez en cambios y entregas, servicio postventa y alto rendimiento).

En un mercado globalizado, las empresas deben concentrar sus recursos en su negocio principal y bajo este enfoque, el outsourcing ó subcontratación se integra como una solución para optimizar recursos. Sin embargo, en la actualidad el outsourcing no solo es un medio para reducir los costos, ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas porque les permite enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos como la innovación. La subcontratación se emplea en diversas áreas productivas y administrativas pero su mayor crecimiento se observa en la contratación de servicios tecnológicos, un mercado que actualmente supera los 31 billones de dólares a nivel mundial.

México está dentro de una política de globalización acelerada, en donde la falta de planeación y análisis de los efectos a corto y largo plazo de las decisiones tomadas hoy, han hecho que el país continúe estable pero sin crecimiento. El uso del outsourcing no es la excepción.

En México existen cada vez más industrias que optan por entregar a un tercero la operación básica de administración de personal y nóminas, los servicios de ingeniería de telecomunicaciones, el desarrollo y ejecución de proyectos de ingeniería, el mantenimiento general y especializado de la empresa, sin embargo, la información de que se dispone respecto al desarrollo y el comportamiento del outsourcing en México es muy confusa y dispersa.

Esta tesis tiene como objetivo hacer un diagnóstico del comportamiento y contexto en que se desarrolla el outsourcing en México. Para después, empleado la técnica FODA, detectar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del outsourcing en México.

Siendo el aporte de esta tesis el definir algunas estrategias, que sirvan como base para establecer las posibles líneas de acción futuras en México para optimizar las ventajas, disminuir los efectos nocivos e impulsar el desarrollo del outsourcing.

En este trabajo:

Se revisa la definición de outsourcing, así como las ventajas y desventajas que conlleva el uso del outsourcing como estrategia de trabajo.

Se explica que etapas integran el proceso de decisión del outsourcing y los aspectos principales que hay que tomar en cuenta con su empleo, como son: la revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades que pueden realizarse con outsourcing y la selección de los proveedores. Dentro de este punto también se refieren de forma breve cuales son los puntos críticos dentro del proceso de implantación del outsourcing.

Se detalla que es el outsourcing estratégico, su diferencia con el outsourcing tradicional y que implica hacer el cambio de enfoque de un outsourcing tradicional hacia uno estratégico o de negocios.

Para definir el entorno en que se desarrolla el outsourcing en México, se expone como está conformada y segmentada la industria en México, las condiciones macroeconómicas de la empresa en México y las condiciones económicas de las MiPYME. Se obtienen algunas cifras que describen el comportamiento de la subcontratación de personal en México y por último con la información obtenida y empleando una técnica de análisis FODA se proponen algunas estrategias para impulsar el desarrollo del outsourcing en México.

CAPÍTULO I

EL OUTSOURCING

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 práctica que en principio resultara efectiva, fué haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, porque los departamentos de una empresa no podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El empleo de la subcontratación comienza a ganar credibilidad, como una estrategia de negocios al inicio de la década de los 70's, enfocado sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas; pero el término *outsourcing* no se empleo para describir la creciente tendencia de grandes compañías de transferir sus sistemas de información a proveedores hasta 1980.

En 1998, el *outsourcing* alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares, y de acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares. En los últimos años se ha dado un crecimiento vertiginoso en la subcontratación de servicios entre países desarrollados y países en desarrollo, lo que comúnmente se ha llamado *off shore outsourcing*.

Uno de los principales motores del crecimiento del *off shore outsourcing* es el ahorro, en costos directos productivos al utilizar mano de obra calificada, con salarios más bajos que los que se pagarían de ser contratada por las empresas directamente, como es el caso particular de la India, China o Rusia.

1.1 DEFINICIÓN DE OUTSOURCING

El *outsourcing* consiste en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio. No es solo un contrato de personas o activos, es un contrato para obtener resultados. *Fernández, R. (2007).*

La compañía contratante delega a un prestador externo (*outsourced*), que tenga experiencia y seriedad en el área, los riesgos, la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios, buscando agilizar, optimizar la calidad y/o reducir los costos del proceso subcontratado. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

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

Para implantar los procesos de *outsourcing* es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional a una visión estratégica enfocada, es decir, pasar del conjunto

de actividades que permiten identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas, a una visión enfocada en aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa. En los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas, porque, además de reducir y controlar los gastos de operación, aumenta eficiencia en el manejo de efectivo, (ya que se puede transferir los activos del cliente al proveedor), permite tener personal altamente capacitado y simplifica el manejo y control de las funciones operativas.

El cliente aporta el compromiso de ofrecer al proveedor información clave y estratégica de su negocio para que pueda hacer su trabajo y a cambio el proveedor aporta recursos, tecnología, tiempo, personal y esfuerzo para integrarse de manera total al proceso de su cliente, y se ocupa de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, implementación, administración y operación de la infraestructura.

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, por la economía de escala que adquiere de las compañías subcontratadas.

No hay una definición normalizada del término *subcontratación* u *outsourcing*, sobre todo en lo referente a su empleo dentro del área de recursos humanos, sin embargo, algunas definiciones que se han enunciado son de las siguientes:

1. Es la transferencia de la propiedad de un proceso de negocio por parte de la empresa hacia un proveedor suplidor donde la clave de la definición es el aspecto de la transferencia de control, que les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos. *Fernández, R., 2007.*
2. Implica la contratación y posterior delegación a largo plazo de uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado con el fin de conseguir una mayor efectividad, que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión. *Alarcón, J., 2007.*
3. Consiste en el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. *Fernández, R., 2007.*
4. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas. *Morales, G., 2007.*
5. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. *Maynard, A.B., 2005.*
6. Método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia. *Schneider, B. 2004.*

Basada en la ubicación del proveedor o suministrador del servicio se dice que un proveedor presta un servicio de *outsourcing* cuando este último está localizado en el mismo país que el usuario, mientras que se llama *off shore outsourcing* cuando el prestador de servicio está localizado en otra región cualquiera que esta sea.

Cuando el proveedor de servicio se encuentra en el mismo país que el contratante, el costo de la mano de obra es similar, por lo que, los diferenciadores son otros: menor riesgo, mayor interacción, comunicación más fluida debido a la cercanía y posiblemente menores costos debido a habilidades tecnológicas o económicas de escalada del proveedor.

En los últimos años se ha comenzado a hablar del *near shore outsourcing* cuya única diferencia es la afinidad cultural o cercanía geográfica y similitud cultural entre país proveedor y el país usuario.

Los procesos de *outsourcing* abarcan las áreas de sistemas financieros, actividades de mercadotecnia, ventas, recursos humanos, sistemas administrativos, producción, sistemas de transporte y distribución, procesos de abastecimiento, actividades secundarias, tecnología y sistemas y *e-sourcing*. El área de tecnología y sistemas es donde mayormente se subcontratan procesos porque se tiene el acceso a las habilidades de especialistas en tecnología a un costo reducido.

El esquema de outsourcing implica una relación a largo plazo entre cliente y proveedor con responsabilidad compartida que genera un compromiso estratégico; es más que una relación de contrato entre un cliente y un proveedor, es una alianza estratégica de dos empresas con un fin común.

1.2 VENTAJA Y DESVENTAJA DEL OUTSOURCING

Las empresas siempre han contratado empresas de servicios externas que suministran personal por tiempo limitado para trabajos específicos o actividades temporales, y han empleado empresas que se hacen cargo de labores específicas o servicios complementarios como mantenimiento, limpieza y vigilancia, que son labores menores en las que no se asume responsabilidad total sobre un determinado proceso.

Existe una diferencia radical entre complementar recursos a través de intermediación laboral y la implementación de un verdadero outsourcing. Este último involucra una reestructuración sustancial de una actividad particular de la empresa que incluye, frecuentemente, la transferencia hacia un proveedor especialista de la operación de un proceso importante, pero no directamente vinculado con las actividades esenciales de la empresa. Por tanto, es muy difícil que las empresas tradicionales asuman el reto de redefinir su organización para implementar un proceso de outsourcing, porque su empleo implica un aspecto crucial para la organización, el control de proceso y en algunos casos la tecnología de la empresa. Es más fácil que las nuevas organizaciones adoptan el *outsourcing* porque tienen la oportunidad de diseñar, desde el inicio sus procesos incluyendo el outsourcing en ellos. Los beneficios y desventajas que tiene el uso del *outsourcing* se muestran en la tabla 1.1

Tabla 1.1

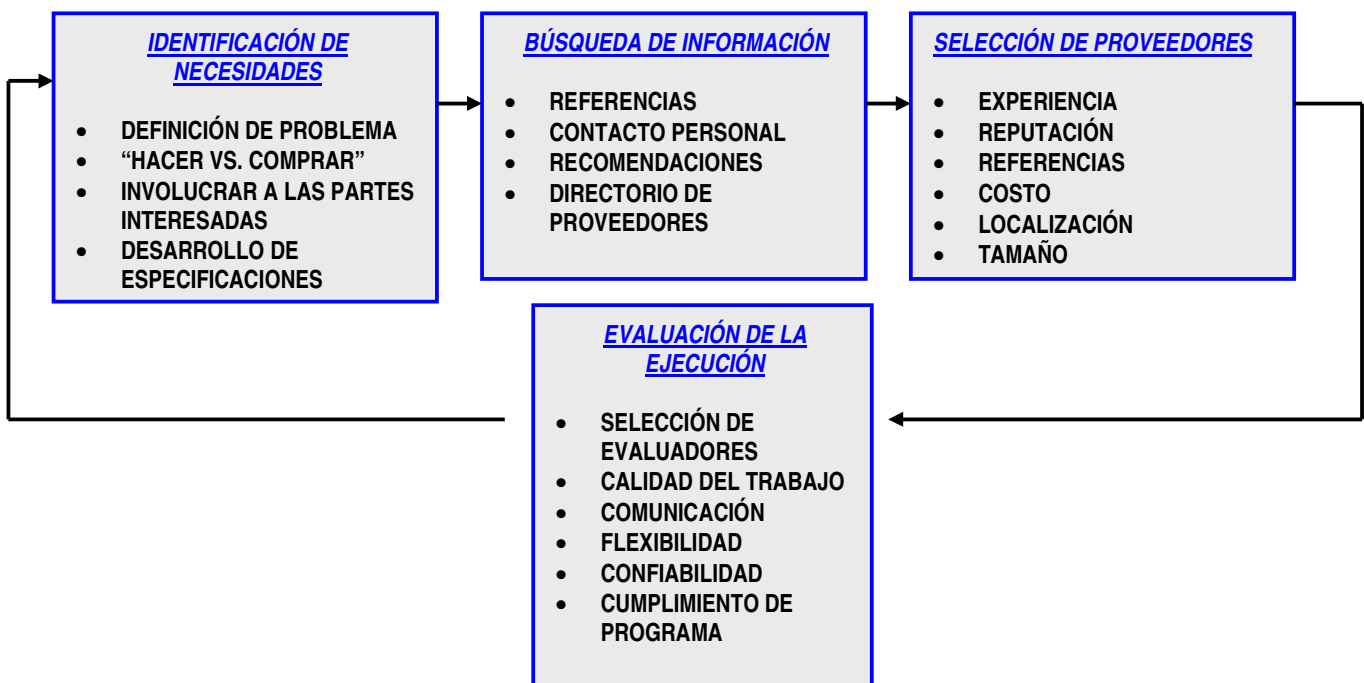
Beneficios del outsourcing	Desventajas del outsourcing
<ul style="list-style-type: none">◆ Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno de negocios.◆ Ayuda a construir un valor compartido.◆ Constituye una ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización.◆ 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 para la competencia.◆ Aumento en la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos (la inversión en planta y equipo).	<ul style="list-style-type: none">◆ Estancamiento del proceso de innovación interno, porque, el proveedor externo aporta y es dueño de la nueva tecnología.◆ Pérdida de control directo sobre la calidad del proceso y la producción de producto.◆ Existe la posibilidad de que el proveedor externo, al aprender el conocimiento del producto, empiece una industria propia y se convierta en competidor.◆ Fomenta la dependencia de un solo proveedor por el alto costo que representa el cambiarlo en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.◆ Aumenta el poder de los proveedores en futuras negociaciones.

1.3 EL PROCESO DE DECISIÓN DEL OUTSOURCING

El proceso de outsourcing que se muestra en la figura 1.1 consiste de cuatro etapas: Identificación de las necesidades, búsqueda de información, elección de proveedores y evaluación de la ejecución.

Dentro de este proceso se tienen que considerar tres aspectos principales para decidir si se implanta el outsourcing: revisión de la estructura de la empresa, determinación de las actividades en outsourcing y selección de los proveedores.

FIGURA 1.1
PROCESO DE OUTSOURCING



Fuente: Fitzsimmons, J. A. Fitzsimmons, M. J. (2006) Service Management Operation, Strategy, Information Technology.

I. Revisión de la estructura de la empresa

Se pueden identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada:

Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento

El proceso de outsourcing debe tener una misión definida: *Aumentar el valor del producto percibido por los consumidores*. Un diseño exitoso de la estrategia del proceso de abastecimiento consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás.

Contar con tecnología de información adecuada

Una vez que se han establecido los puntos básicos para el outsourcing es importante que la empresa cuente con la tecnología necesaria para poder mantener una relación de este tipo. Ejemplo, equipos computo, sistemas en red, hardware y software, complementarios. La falta de tecnología podría ser un primer proyecto de outsourcing.

Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella.

Uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr un proceso de outsourcing exitoso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio. Estas generalmente son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre sus competidores ya sea mejor tecnología, mejor calidad, menores costos, etc.

Cambiar la cultura organizacional.

Un paso importante dentro del proceso de outsourcing es lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía.

II. Determinar en qué actividades se puede aplicar outsourcing

El proceso de implementación del *outsourcing* comienza por distinguir entre las actividades que crean valor para la empresa y separarlas de aquellas que no aportan valor al producto o servicio, y que podrían ser llevadas a cabo eficientemente por un operador especializado externo. Para ello, el primer paso es definir las actividades que integran el proceso e identificar cual es el entregable de cada actividad, así como ver las habilidades intelectuales y los sistemas de gestión que permiten su realización.

El paso siguiente es evaluar si los resultados de cada actividad constituyen una ventaja competitiva sostenible en el mercado. En general, las actividades distintivas son todas

aquellas que tienen como base un tipo de conocimiento específico ó añaden valor al producto o servicio; por ejemplo, el diseño de productos, la creación de tecnologías ó la atención al cliente. La tabla 1.2 muestra algunas características de las actividades distintivas.

Una vez identificadas las actividades que no agregan valor al proceso o producto, pueden emplearse los criterios de la tabla 1.3 para elegir cuál de ellas es una opción rentable para subcontratar. El proceso de definición de actividades y toma de decisión de la subcontratación se ilustra en la figura 1.2

Tabla 1.2 Características de las actividades distintivas	
<i>Son un conjunto de habilidades y conocimientos de dominio exclusivo de la organización</i>	<p>El conocimiento es el mayor generador de valor agregado en los servicios y la manufactura, porque los productos, incluso aquellos que tiene una protección legal, pueden ser fácilmente duplicados o remplazados por sustitutos.</p> <p>Una empresa solo puede ser competitiva en la medida en que posea un conocimiento exclusivo que otorgue a sus productos una ventaja en el mercado, con respecto a los de su competencia.</p>
<i>Son flexibles, enfocadas a largo plazo y adaptables a nuevas condiciones</i>	<p>En un mercado cambiante, el reto es desarrollar habilidades, formatos y técnicas de trabajo, en áreas que el consumidor continuará valorando con el tiempo.</p> <p>Las actividades distintivas tienen estrecha relación con las necesidades del cliente y no con el producto.</p>
<i>Son limitadas en número</i>	<p>Dentro de una cadena de valor, se pierde la capacidad de competir con eficiencia, y el trabajo se hace más complejo, cuando se considera más de una actividad como crucial.</p> <p>Las actividades que tienen competidores especializados en el mercado aun siendo esenciales, deben subcontratarse inclusive la maquila de producto.</p>
<i>Son parte constitutiva de los sistemas de la organización</i>	<p>Deben ser parte de la cultura organizacional. Especialmente si la estrategia dependa fuertemente de la creatividad.</p> <p>El capital intelectual aumenta el valor de la empresa y crece exponencialmente con la inversión en él y la experiencia.</p> <p>Son habilidades distintivas: El reclutamiento, el entrenamiento, el marketing, la innovación y los sistemas de las organizaciones.</p>

**FIGURA 1.2
PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN**

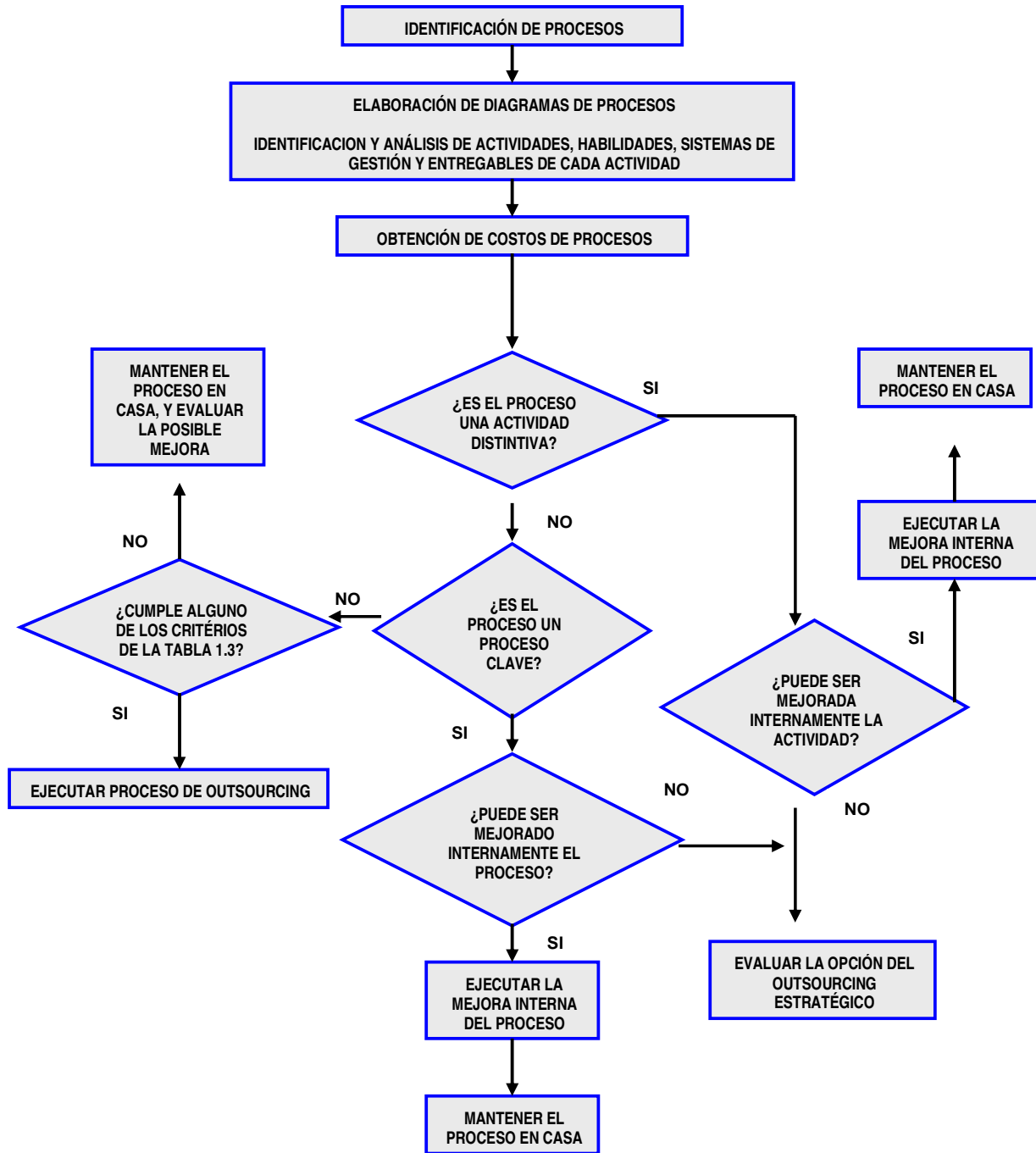


Tabla 1.3
Consideraciones para la contratación de outsourcing

Enfoque sobre la propiedad

Soporte a instalaciones de servicio

- **Bajo costo**
- **Identificar responsable de evaluar el desarrollo del servicio**
- **Fijar especificaciones precisas**

Soporte a equipo de proceso

- **Experiencia y reputación del vendedor**
- **Disponibilidad del proveedor para responder a emergencias**
- **Designar al personal responsable de revisar si el servicio es satisfactorio**

Enfoque sobre el personal

Soporte a personal

- **Buscar referencia del proveedor**
- **Preparar especificaciones procedimientos de proceso**
- **Evaluar los logros periódicamente**

Desarrollo de personal

- **Experiencia en la rama industrial**
- **Involucrar a los altos directivos en la selección del proveedor**
- **Buscar referencias del proveedor**
- **Aplicar en un grupo de prueba**

Enfoque sobre el proceso

Servicios de apoyo

- **Utilizar proveedores alternativos**
- **Involucrar a los usuarios finales en la selección del proveedor**
- **Auditorias de terceros para evaluar los procedimientos y resultados**
- **Detallar las especificaciones con los usuarios**

Servicios profesionales

- **Involucrar a los altos directivos en la selección del proveedor**
- **Dar gran importancia a la experiencia y la reputación del proveedor**
- **Evaluación de desempeño por la alta gerencia**

Fuente: Fitzsimmons, J. A. Fitzsimmons, M. J. (2006) Service Management Operation, Strategy, Information Technology.

III. Seleccionar al proveedor

Algunas observaciones que deben tomarse en cuenta en la selección de un proveedor son los siguientes:

1. Seleccionar cuidadosamente a los proveedores

Las empresas deben buscar proveedores que se enfoquen en la industria en la que ellos se encuentran, además el proveedor debe tener experiencia y la capacidad técnica, para el manejo de los productos que va a subcontratar.



2. Analizar la relación costo - beneficio

La actividad que se subcontrata debe ser realizada por el proveedor elegido a un costo menor y con igual o mayor calidad que la que se logra en la empresa.

Cuando un proveedor presente un costo generalizado mayor que el que se obtiene en la empresa, se pueden deducir dos cosas: La empresa intenta subcontratar una actividad que forma parte de sus habilidades centrales y/o la selección del proveedor es deficiente y éste no tiene las capacidades para ofrecer servicio a la empresa.



3. Elaborar un contrato definido y por escrito

Por más beneficioso que pueda ser se debe olvidar que se están colocando actividades importantes para la empresa en manos de parecer el subcontratar una actividad, no terceros, que pueden perjudicar los intereses de la compañía si no se ajustan a sus necesidades. Es por esto, que uno de los puntos básicos al buscar subcontratar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para que el tercero cumpla con la entrega del producto y/o servicio así como con las características requeridas por la empresa. El contrato debe establecer las metas y los costos del proyecto de subcontratación

1.4 FACTORES CRÍTICOS EN LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE OUTSOURCING

⊕ *Claridad de objetivos*

El cliente debe tener bien definidas las metas que se pretenden alcanzar con el outsourcing, éstas deben estar adecuadamente planteadas, habiéndose comprometido el proveedor a ser medido en su desempeño con base a ellas.

⊕ *Expectativas realistas*

El outsourcing es un medio, o una herramienta. Es importante fijar límites dentro de lo posible, en ocasiones evitando el afán del proveedor de amarrar el negocio y del cliente de solucionar sus problemas operativos con rapidez. Se debe mantener las expectativas de ambas partes dentro de lo realizable, y mantener como parámetro que fije las expectativas de ambos lados las condiciones actuales a mejorar.

⊕ *Nivel de control*

El análisis de cualquier actividad que se piense subcontratar debe comenzar por considerar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la probabilidad de obtener una ventaja competitiva en una actividad, considerando los costos de transacción?
2. Si una actividad fuese dada en outsourcing. ¿Cuál es la vulnerabilidad a la que se vería sujeta por fallas del mercado en el estrato al que pertenece?
3. ¿Qué puede hacer la organización para disminuir la vulnerabilidad por medio de compromisos estructurados con los proveedores de servicios, manteniendo un control apropiado pero con la flexibilidad necesaria en la relación cliente-proveedor?

Si el margen competitivo y la vulnerabilidad son altos, la organización necesita un nivel elevado de control sobre el outsourcing que va a realizar y debe desarrollar habilidades estratégicas internas mediante contratos o compromisos de propiedad compartida de largo plazo, implícitos o explícitos.

Un proceso de outsourcing exitoso requiere que el cliente mantenga un nivel de delegación adecuado al proveedor de outsourcing que emplea. Una delegación excesiva lleva al cliente a no asignar suficientes recursos a la supervisión y control del proveedor, quedando este último a la deriva en términos de directrices operativas.

Por otro lado, el otorgar poca delegación, se traduce en un control excesivo que lleva al cliente por un lado, a comerse los ahorros esperados, al crear una nueva estructura de control administrativo dedicada al manejo de la relación y, por el otro lado, limita al proveedor, bajo una avalancha de requisitos administrativos que le impiden implantar los procedimientos sobre los cuales se fundaba su promesa de eficiencia operativa y economía de escala.

✦ *Definición detallada de los servicios incluidos*

En muchas ocasiones el proveedor tiende a ser vago sobre los servicios incluidos en el costo básico de una transacción de outsourcing.

Esta indefinición muchas veces utilizada exitosamente como estrategia de penetración del cliente: se gana al cliente con precios artificialmente bajos para luego aumentar el presupuesto ofrecido una vez firmado el contrato. Concluidas las operaciones el proveedor comienza la lista de excepciones o servicios no incluidos, que originan innumerables cargos adicionales.

Para evitar esto, es sumamente importante la definición clara y precisa de todos los servicios incluidos dentro de la transacción de outsourcing. A mayor precisión, menores sorpresas a futuro.

✦ *Definición adecuada de niveles de servicio*

Cada servicio debe tener asociado tanto el modelo de prestación adoptado, como los parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así el progreso de la relación puede ser monitoreado con diversos indicadores, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la transacción como para tomar medidas preventivas y/o correctivas en caso de que algunos servicios muestren tendencias al retraso o la falla, antes de convertirse en problemas críticos.

✦ *Flexibilidad financiera*

El éxito de cualquier transacción de outsourcing tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes.

Toda transacción debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a un posible cambio en el entorno económico que ocurra durante la ejecución del proyecto o trabajo y que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes.

⊕ *Compromiso del proveedor*

Una de las ventajas competitivas más fuerte del outsourcing, es la disponibilidad por parte del proveedor de recursos altamente calificados para resolver los problemas operativos en la infraestructura informática del cliente. Como tal, el proveedor debe comprometerse a mantener la disponibilidad prometida a lo largo de la relación. Evitando la rotación excesiva de personal, así como la utilización de clientes amarrados a largo plazo como escuela de sus cuadros profesionales con su posterior resignación a nuevos clientes. Como toda relación exitosa de negocios, es necesario garantizar una continuidad y calidad mínima por parte del proveedor en los recursos humanos asignados a la atención y cumplimientos de los compromisos contraídos.

⊕ *Conformidad gerencial*

El éxito de todo proyecto a largo plazo depende en gran medida de la continuidad del equipo gerencial responsable del mismo. En el caso del outsourcing este requisito se acentúa aún más, dado que las condiciones generales de la transacción se fijan justo antes del comienzo formal de la relación, al momento de la negociación y firma del contrato de prestación de servicios. A partir de ahí, el éxito de la transacción depende de la adecuada interpretación y seguimiento de las cláusulas establecidas en el contrato, es esencial que los equipos gerenciales responsables del proyecto por ambas partes se involucren plenamente en las negociaciones contractuales, para así llevar a la relación el espíritu del contrato.

⊕ *Flexibilidad tecnológica*

La innovación tecnológica es frecuente en el mundo de la informática. Las transacciones de outsourcing generalmente se expresan en contrato de prestación de servicios a largo plazo, por tanto, para evitar problemas causados por obsolescencia tecnológica no prevista en la transacción original, ésta debe incorporar definiciones y procedimientos de actualización tecnológica, así como criterios básicos de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías a los servicios prestados, que garanticen que el outsourcing tecnológico reditúe beneficios reales al negocio.

⊕ *Flexibilidad operativa*

El resultado que se espera de una solución de outsourcing es el mejoramiento en la eficiencia de la operación subcontratada. La variedad de situaciones y cambios de condiciones operativas que puedan ocurrir durante el transcurso de la relación, hace importante el que la transacción original incorpore suficientes elementos que puedan ser utilizados posteriormente, para cambiar los términos operativos, incluyendo la definición de los servicios prestados sin necesidad de recurrir a renegociaciones el contrato.

1.5 EL OUTSOURCING ESTRATÉGICO

El outsourcing tradicional constituye la mayoría del mercado, pero la tendencia emergente es el cambio a una concepción más estratégica del outsourcing que obtenga ventaja de las condiciones globales, esto es, a un *outsourcing* de negocios, BPO por sus siglas en inglés, ó “*outsourcing* estratégico”.

En el BPO el proveedor no solamente asume la responsabilidad de encargarse de una función o proceso de la organización que lo contrata, sino que también realiza una reingeniería sobre la forma en que una función o proceso es llevado a cabo, que puede incluir la aplicación y/ó adquisición tecnología nueva o existente para mejorarlo.

El principio es el mismo, concentrarse en las actividades distintivas de la organización, buscando mantener o incrementar la generación de valor, pero con distintos enfoques y grados de aplicación en la relación entre empresas y proveedores externos. El cambio del enfoque del outsourcing tradicional al BPO se muestra en la tabla 1.4.

Tabla 1.4 Cambios en el enfoque del outsourcing tradicional al outsourcing estratégico (BPO)	
Enfoque de costos a negocios	<ul style="list-style-type: none">▪ El BPO no es solo para empresas con problemas financieros, sino también para compañías que necesiten acceder a un manejo experto de sus negocios y quieran concentrarse en sus procesos clave del negocio.
Basado en labores a un entorno virtual (internet)	<ul style="list-style-type: none">▪ El modo de distribución de BPO también cambia con un incremento en las aplicaciones basadas en la web y en las funcionalidades de autoservicio.
Procesos simples a multiprocesos	<ul style="list-style-type: none">▪ El BPO ya no se limita a procesos individuales. Las empresas están adoptando una estrategia adecuada a partir de este tipo de outsourcing.

La transición de un outsourcing tradicional a uno de negocios o estratégico se lleva a cabo de forma gradual, siguiendo varias etapas cuya duración depende entre otros factores del grado de desarrollo y conciencia de las partes involucradas: los empresarios, los proveedores de servicio y los trabajadores, (tabla 1.5).

El grado de sustitución de procesos dentro de una empresa o institución refleja el nivel de delegación de estos en el proveedor de servicios y determina la orientación y el nivel de la relación entre cliente y proveedor. Su enfoque varía desde solo la provisión de servicio hasta una alianza estratégica.

Los procesos a ser entregados en outsourcing en ocasiones son tan complejos que una sola empresa no reúne todas las técnicas o recursos financieros para efectuar el trabajo. Por este motivo también se construyen alianzas entre empresas de outsourcing en modalidad de consorcio o de subcontratación.

Tabla 1.5					
Etapas de transición del outsourcing tradicional a un outsourcing estratégico o de negocios					
	Outsourcing tradicional Basado en procesos			Outsourcing de negocios Basado en relación	
	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5
	Grado de sustitución de procesos 1	Grado de sustitución de procesos 2	Grado de sustitución de procesos 3	Grado de sustitución de procesos 4	Grado de sustitución de procesos 5
Orientación de la relación	Fuerte orientación a las tareas de provisión de recursos	Responsabilidad compartida entre cliente y proveedor	Alianza estratégica	Responsabilidad compartida orientada a resultados	Relación a riesgo para compartir beneficios
Orientación estratégica	Resolver problemas puntuales	Optimizar procesos, bajar costos y potenciar tecnologías	Potenciar cambios	Creación de valor futuro compartida	Captura de oportunidades de negocio específicas
Selección del proveedor	Basada en la especialidad y experiencia del proveedor	Basada en una relación extendida, en la que el proveedor se transforma en aliado	Basada en la arquitectura de una alianza estratégica	Basada en la construcción de una alianza estratégica	Basada en la construcción de una alianza estratégica
Duración	De corto plazo o de transición	Medio a largo plazo	Largo plazo	A largo plazo Sin plazo especificado de termino	A largo plazo Sin plazo especificado de término
Estructura	Transaccional	Híbrida entre transaccional y relacional	Relacional	Completamente basada en relación.	Originalmente basada en relación para luego lograr un funcionamiento sinérgico
Control formal	Alto, basado en cumplimiento de tareas y tiempos.	Basado en las especificaciones del nivel de servicio (ENS)	Basado en el cumplimiento de objetivos y ENS.	Según grado de confianza alcanzado	Medio a bajo
Nivel de integración	Muy bajo o inexistente	Bajo a medio	Medio tendiendo a alto a medida que progresa la relación.	Alto	Muy alto
Confianza requerida	Baja	Basado en el nivel de colaboración	Alto nivel de confianza	Alto grado de confianza mutua	Alto grado de confianza mutua buscando la expansión de oportunidades mutuas.

Fuente: Schneider, B. (2004) Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios.

CAPÍTULO II

EL OUTSOURCING EN MÉXICO

El outsourcing en México incrementó su importancia a partir de 1960. El nuevo modelo productivo cambió las relaciones tradicionales empleador trabajador, propiciando nuevas estrategias de gestión empresarial y novedosas formas de relación laboral. Algunos establecimientos contrataron a empresas de servicios auxiliares para realizar labores de limpieza, vigilancia, cafetería y transporte que antes eran realizados por personal contratado directamente por la empresa.

El panorama cambió de manera profunda en los 90's, con el nuevo modelo económico neoliberal y la globalización. La apertura de la economía, así como la integración del mercado interno al mercado internacional, obligo al anticuado sector industrial mexicano a competir con empresas internacionales sin condiciones restrictivas con muchas barreras tecnológicas, organizacionales y reglamentarias, bajo una entorno político y económico que a todas luces buscaba más atraer inversión extranjera al país que el promover el crecimiento del mercado interno y la industria nacional.

México venía de un período anterior al neoliberalismo, caracterizado por un estado benefactor, interventor en la economía y promotor de los grandes sistemas de relaciones industriales, con códigos laborales rígidos, e instituciones de seguridad social, donde la subcontratación ya existía pero estaba acotada por leyes laborales y contratos colectivos de trabajo. Por ejemplo Petróleos Mexicanos (PEMEX), mantiene desde entonces un contrato colectivo donde determinadas áreas son exclusivas para los trabajadores sindicalizados y las compañías subcontratistas no pueden intervenir. Otro caso semejante es el del Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), que tienen un contrato colectivo muy amplio.

La globalización demandó a las empresas mexicanas flexibilidad en sus estrategias económicas y de producción si deseaban perdurar en el mercado global. La subcontratación se visualizó entonces como una forma de ganar competitividad en las empresas, al reducir costos, en particular costos laborales y en la práctica, se convirtió y hasta la fecha se ha mantenido como la forma en que la empresa de manera indirecta logra flexibilidad del trabajo sin entrar en conflictos graves con su propio contrato colectivo o su sindicato, pasando la responsabilidad a otra empresa que puede ser filial de la misma o una empresa diferente que es contratada para proporcionar ciertos servicios productivos u otro tipo de servicios.

2.1 LA EMPRESA EN MÉXICO

Las empresas a nivel mundial se dividen en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Las micro, pequeñas, medianas se conocen como MiPYME y tienen una gran importancia en la economía y en el empleo, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

Los criterios para clasificar a la empresa como micro, pequeña y mediana son diferentes en cada país, pero de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos y como criterios complementarios el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

A nivel mundial un porcentaje superior al 90% de las unidades económicas está conformado por las MiPYME y son el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado.

En México, en el año de 1978 se creó el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este programa se enfocó al apoyo de los establecimientos que ocupaban entre 6 y 250 personas, que considero como pequeñas y medianas industrias, mientras que a los establecimientos que empleaban cinco o menos personas se les consideraban como talleres artesanales y no eran objeto de este programa de apoyo.

En marzo de 1979, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal (10 millones de pesos de aquel entonces), pero no fué sino hasta el año de 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño.

El 30 de abril de ese año se publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos, tabla 2.1. Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas del micro, pequeñas y medianas empresas lo establece la Secretaría de Economía.

A partir de 1990, existen cinco pronunciamientos acerca de los criterios para la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas, los primeros cuatro por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, (tabla 2.2 y 2.3) y la estratificación actual que es de la Secretaría de Economía y se muestra en la tabla 2.4. (INEGI, 2007).

Tabla 2.1 Criterios para la clasificación de la industria en México 1985	
Clasificación	Descripción
Micro industria	Las empresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
Industria pequeña	Las empresas que ocupan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
Industria mediana	Las empresas que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Fuente: Micro, pequeña y gran empresa estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2004. INEGI Ref. 22

TABLA 2. 2 Criterios usados para la clasificación de la industria en México 1990						
	Micro		Pequeña		Mediana	
	Personal	Ventas	Personal	Ventas	Personal	Ventas
18 de mayo de 1990	Hasta 15	Hasta 110 s.m.	Hasta 100	Hasta 1,115 s.m.	Hasta 250	Hasta 2,010s.m.
11 de abril de 1991			16 a 100			101 a 250
03 de diciembre de 1993	Hasta 15	Hasta 900,000 de pesos	Hasta 100	Hasta 9,000,000 de pesos	Hasta 250	Hasta 20,000,000 de pesos

s.m.= Salario mínimo general vigente en la Zona Geográfica A

Fuente: Micro, pequeña y gran empresa estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2004. INEGI Ref. 22

Tabla 2. 3			
Criterios usados para la clasificación de la industria en México 1990			
Según número de empleados			
	Sector		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	De 0 a 30	De 0 a 5	De 0 a 20
Pequeña empresa	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 60
Mediana empresa	De 101 a 500	De 21 a 100	De 61 a 100
Gran empresa	De 501 en adelante	De 101 en adelante	De 101 en adelante

Fuente: Micro, pequeña y gran empresa estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2004. INEGI Ref. 22

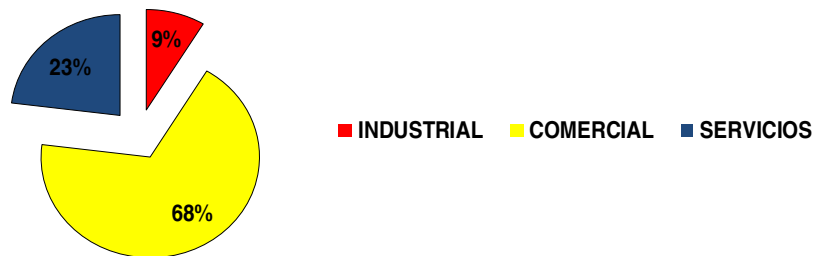
TABLA 2. 4			
Criterios actuales usados para la clasificación de la industria en México			
Según número de empleados			
	Sector		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña empresa	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana empresa	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100
Gran empresa	De 251 en adelante	De 101 en adelante	De 101 en adelante

Fuente: Micro, pequeña y gran empresa estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2004. INEGI Ref. 22

2.2 SEGMENTACIÓN DEL SECTOR EMPRESARIAL DE MÉXICO

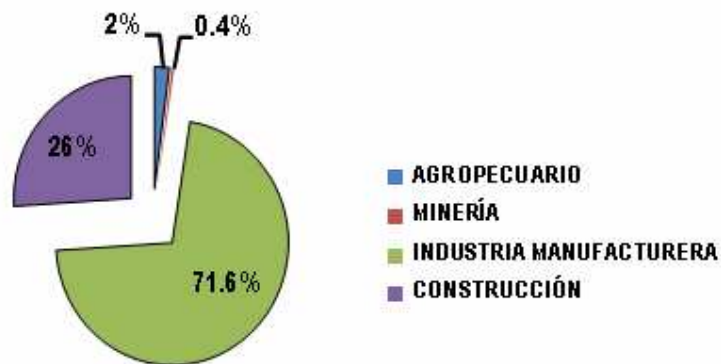
Según datos del sistema de información empresarial mexicano (*SIEM 2008*), existen en México 619,288 empresas, agrupadas en 257 cámaras empresariales. De ellas un 68% de la se dedica al comercio, el 23% al rubro de servicios y solo el 9% a actividades industriales, figura 2.1

FIGURA 2.1
ACTIVIDAD ECONÓMICA EN MÉXICO



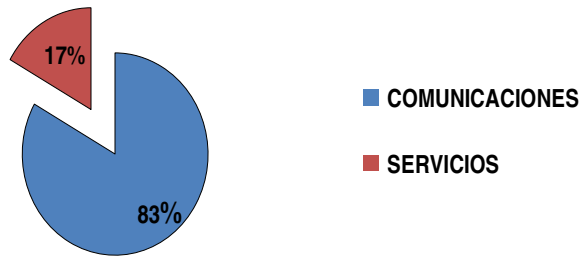
Las empresas con actividades industriales se agrupan de la siguiente forma, un 71.6% son manufactureras, el 26% son constructoras, el 2 % son agropecuarias y el 0.4% son mineras, figura 2.2.

FIGURA 2.2
ACTIVIDAD DE EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL



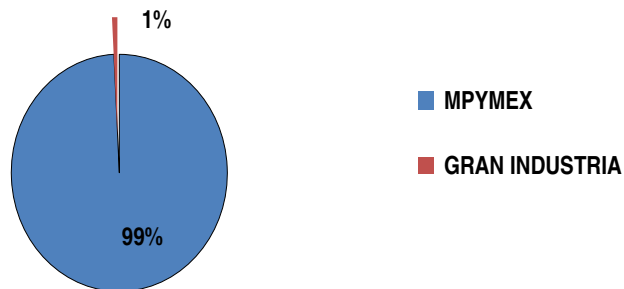
El 83% de las empresas en el rubro de servicios son empresas de comunicaciones y 17% restante son empresas de servicios que dan soporte a manufactura, figura 2.3

FIGURA 2.3
ACTIVIDAD DE EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS



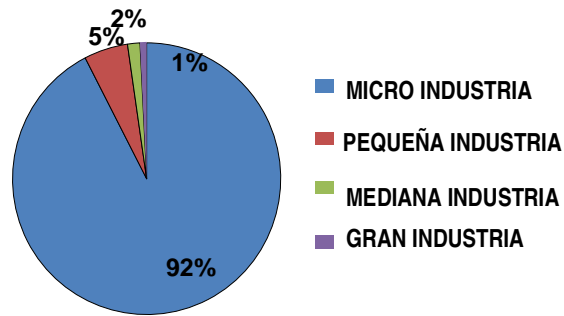
Del total de empresas en México el 99% (608,050) son MiPYME y solo el 1% (4,879) lo constituyen empresas grandes, figura 2.4.

FIGURA 2.4
SEGMENTACIÓN DE LA INDUSTRIA EN MÉXICO



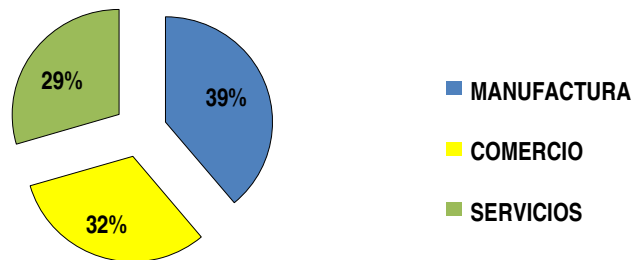
El 92% (566,348) de las MiPYME son micro empresas, el 2 % (9,164) de las MiPYME son empresas medianas y el 5% (32,538) de las MiPYME son pequeñas industrias, figura 2.5.

FIGURA 2.5
SEGMENTACIÓN DE LA INDUSTRIA EN MÉXICO

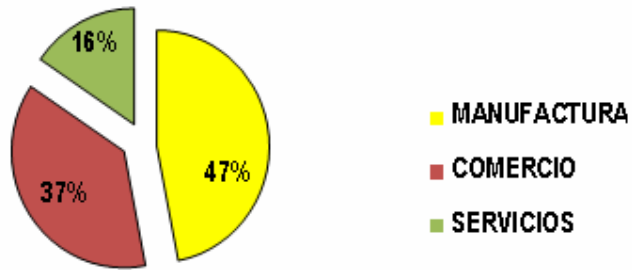


La gran industria es preferente manufacturera, figura 2.6, la mediana industria se dedica en su mayoría a la manufactura, figura 2.7, la pequeña industria es casi en la misma proporción comercial, manufactura y de servicios, figura 2.8, mientras que la micro industria es marcadamente comercial, figura 2.9.

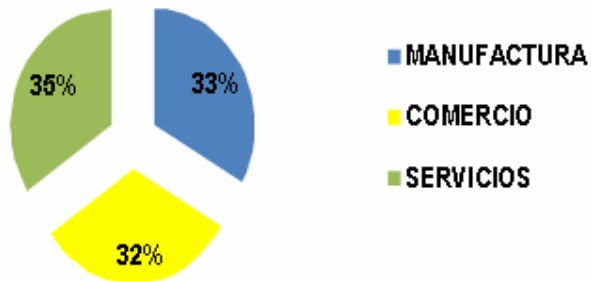
FIGURA 2.6
GRAN INDUSTRIA



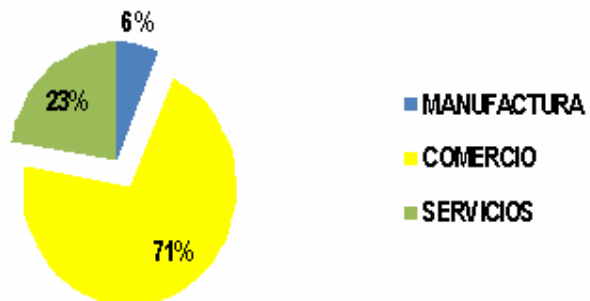
**FIGURA 2.7
MEDIANA INDUSTRIA**



**FIGURA 2.8
PEQUEÑA INDUSTRIA**

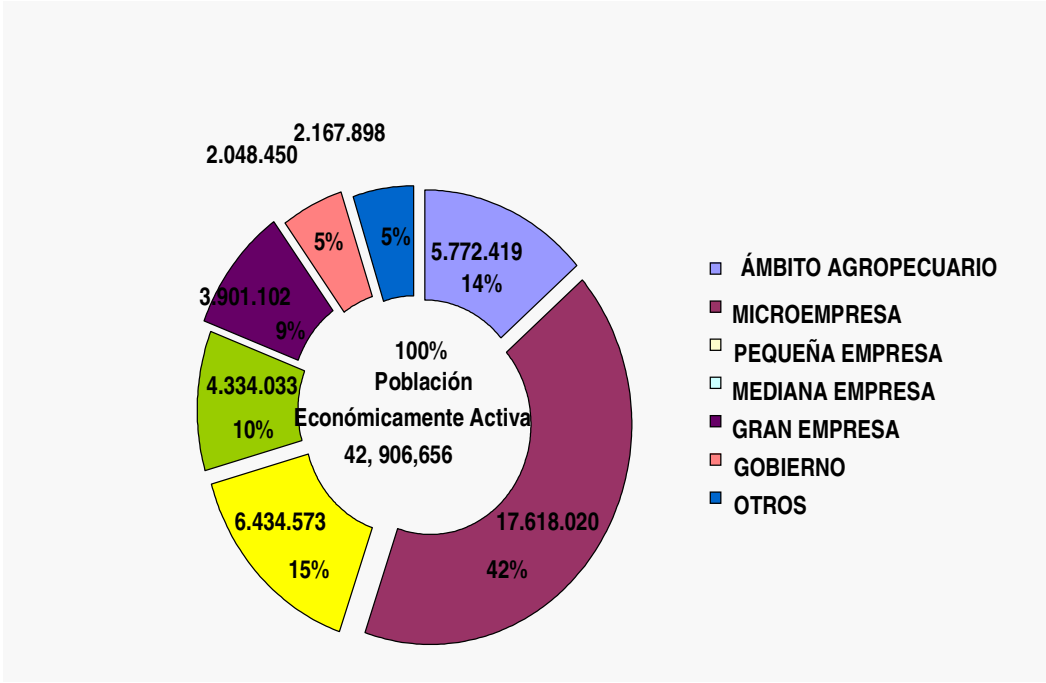


**FIGURA 2.9
MICRO INDUSTRIA**



La micro, pequeña y mediana empresa en México ocupa el 67% de la población económicamente activa (PEA), mientras que la gran empresa solo utiliza el 9 % de la PEA. El restante 24% de la población económicamente activa esta empleada en el gobierno y el sector informal (INEGI, 2007), figura 2.10.

FIGURA 2.10
PORCENTAJE DE POBLACIÓN OCUPADA POR ÁMBITO Y TAMAÑO DE LA UNIDAD ECONÓMICA



2.3 CONDICIONES MACROECONÓMICAS DE LA EMPRESA EN MÉXICO

Desde 1988, tras varias décadas de un proceso y políticas de industrialización sustitutivas de importaciones (ISI), se impone en México una variante de la industrialización orientada hacia las exportaciones, la “estrategia de la liberalización”, que se basa en los aspectos mostrados en la tabla 2.5.

La estrategia de liberalización y proceso de apertura, ha logrado sobrellevar algunas de las dificultades macroeconómicas, particularmente en términos del control de la inflación y del balance público, así como la atracción de inversión extranjera y el fomento a las exportaciones y con excepción de la crisis de 1994-1995; desde 1988 se logró controlar la inflación a dos dígitos y desde el año 2000 incluso a niveles inferiores a 10%. Las exportaciones aumentaron a una tasa de crecimiento promedio anual de 15.1% durante 1988-2000 y de 11.7% de 1988 a 2003, (*Dussel, P. E., 2002*).

Sin embargo, ha generado efectos macroeconómicos contradictorios: sobrevaluación del tipo de cambio real y la reducción de créditos del sector bancario comercias al sector productivo como efecto de la limitada participación de la banca de desarrollo en el financiamiento de la economía.

El financiamiento de la banca comercial, como porcentaje del PIB, ha caído en sus principales rubros de manera persistente desde 1995, como ve en la tabla 2.6. Sólo alrededor de 20% de las empresas pequeñas tuvieron acceso al crédito, a diferencia de más de 60% de las empresas muy grandes.

Tabla 2.5 Estrategia de liberación económica de México	
Estabilización macroeconómica	La mayor parte de las políticas sectoriales se eliminan a favor de políticas “neutrales” u “horizontales”, particularmente respecto a la industria, el empresariado y las empresas paraestatales: el gobierno entiende a la macroeconomía como el control de la inflación y del déficit fiscal, al igual que la atracción de inversión extranjera, con apoyo de políticas monetarias y crediticias restrictivas por parte del banco de México y la secretaría de hacienda y crédito público.
Tipo de cambio nominal como “ancla antiinflacionario”	Estrategia que no permite una devaluación con los consecuentes efectos negativos en los niveles de inflación mediante mayores precios en los insumos importados.
Reprivatización del sistema bancario y financiero, y de las empresas paraestatales	El sector privado incrementaría su peso en la economía y se especializaría en las exportaciones manufactureras. La apertura comercial, particularmente la reducción de los aranceles de importación, se convierte en uno de los principales mecanismos para impulsar la orientación exportadora de la economía. De igual forma, la liberalización de las importaciones, quitando aranceles cuotas y otras barreras no arancelarias permitiría adquirir al sector exportador importaciones e insumos a precios internacionales.
Políticas públicas hacia los sindicatos	Sólo un grupo de gremios fue aceptado por el gobierno para negociar contratos colectivos con las empresas, mientras que el resto fue declarado, en su mayoría, como ilegal. Este proceso, permitió la negociación y control de los salarios, factor causante de la inflación, desde la perspectiva de esa estrategia.
Reorientación del PIB hacia nuevos sectores socioeconómicos y clases sociales.	Los sectores inversionistas en el sector financiero y en la bolsa de valores se han apropiado de una creciente parte del PIB generado a costa de los sectores agrícola y asalariado productivo.

TABLA 2.6
CRÉDITOS FINANCIEROS COMO PORCENTAJE DEL PIB

Concepto	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005 ^{p/}
AHORRO FINANCIERO INCLUYENDO AL SECTOR PÚBLICO	37.7	38.4	38.3	43.5	48.2	45.5	43.8	44.9	46.5	46.0	43.5	47.9	49.0	50.6	51.4	53.7
CRÉDITO TOTAL^{2/}	33.7	35.6	41.5	46.4	61.5	61.0	47.3	38.9	35.1	31.0	24.5	22.0	22.6	20.8	18.8	18.8
Banca comercial consolidada	22.1	25.9	31.2	34.8	43.4	42.0	33.5	28.2	24.7	22.3	17.3	15.2	15.0	13.7	13.0	13.2
Banca de desarrollo	11.6	9.7	10.3	11.6	18.1	19.1	13.8	10.8	10.5	8.7	7.2	6.8	7.6	7.1	5.8	5.6
CARTERA VIGENTE				33.7	41.9	36.0	26.2	20.6	16.0	12.6	10.1	9.5	9.7	9.8	11.1	11.5
Banca comercial ^{3/}				30.6	37.6	32.1	23.8	19.0	14.6	11.5	9.3	8.6	8.4	8.2	9.3	9.7
Consumo				2.8	2.7	1.7	0.9	0.7	0.7	0.6	0.7	0.9	1.2	1.7	2.2	2.6
Vivienda				5.9	6.7	7.7	6.7	5.5	4.7	4.0	2.9	2.4	2.2	1.8	1.7	1.7
Comercial				20.5	26.5	21.4	15.6	12.6	9.0	6.5	5.4	4.8	4.7	4.4	4.8	4.8
Intermediarios financieros no bancarios				1.5	1.8	1.3	0.5	0.2	0.2	0.4	0.4	0.5	0.4	0.4	0.5	0.6
Banca de desarrollo				3.1	4.3	3.9	2.5	1.6	1.4	1.1	0.8	0.9	1.3	1.7	1.8	1.9
CARTERA VENCIDA TOTAL	1.1	1.0	1.5	3.0	4.2	8.4	8.1	8.2	8.5	7.2	4.4	3.2	2.6	2.0	0.9	0.8
Banca comercial consolidada	0.5	0.8	1.3	2.5	3.6	7.4	7.6	7.6	8.3	6.9	3.9	2.7	2.1	1.5	0.8	0.7
Banca de desarrollo	0.6	0.2	0.2	0.5	0.5	1.0	0.5	0.6	0.2	0.3	0.5	0.5	0.5	0.5	0.1	0.1

1/ A partir de diciembre de 2004 la información no incorpora los bancos que se encontraban en proceso de liquidación o en quiebra. Las relaciones respecto al Producto Interno Bruto se elaboraron con base en la serie del PIB a precios corrientes de cada año obtenida a partir de cálculos trimestrales provenientes del Sistema de Cuentas Nacionales de México (SCNM). En 2005 los datos se relacionaron con el promedio del PIB de los últimos cuatro trimes (2004-III a 2005-I) a precios corrientes de 7 958 516.7 millones de pesos. Cifras revisadas y actualizadas por el Banco de México.

2/ El crédito incluye cartera vigente, vencida, redescontada, intereses devengados sobre préstamos y créditos vigentes e intereses vencidos. Asimismo, a partir de junio de 1995 incluye cartera asociada al FOBAPROA.

3/ Sin el portafolio FOBAPROA. Por lo tanto no son sumables las carteras vigentes y carteras vencidas.

p/ Cifras preliminares a junio.

Fuente: Banco de México.

www.banxico.org.mx/einfo/inanciera/f-sinfo/inanciera.html

2.4 CONDICIONES ECONÓMICAS DE LAS MiPYME

La principal fuente de financiamiento de las MiPYME son sus proveedores, (aproximadamente en un 60%), seguidos por la banca comercial, (con niveles cercanos a 20%), a diferencia, de las grandes empresas que se financian en más de 60% en la banca comercial y extranjera (NAFIN, 2004), figura 2.11

Alrededor de 60% de los recursos del financiamiento se destinaron a capital de trabajo. Las razones por las cuales las empresas no obtuvieron crédito bancario fueron semejantes: altas tasas de interés, renuencia de la banca, incertidumbre sobre la situación financiera, rechazo de solicitudes ó problemas de reestructuración financiera, figura 2.12. La falta de crecimiento de la economía se ha reflejado en la caída del PIB como se muestra en la tabla 2.7.

FIGURA 2.11
FUENTES DE FINANCIAMIENTO A LAS EMPRESAS EN MÉXICO

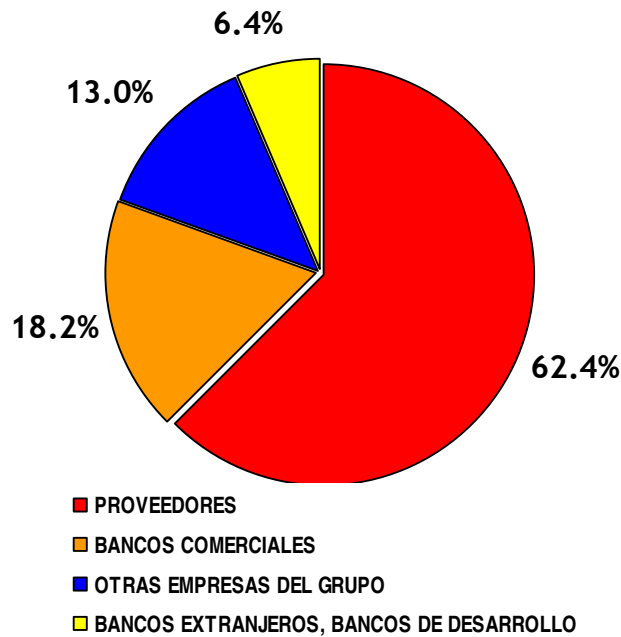
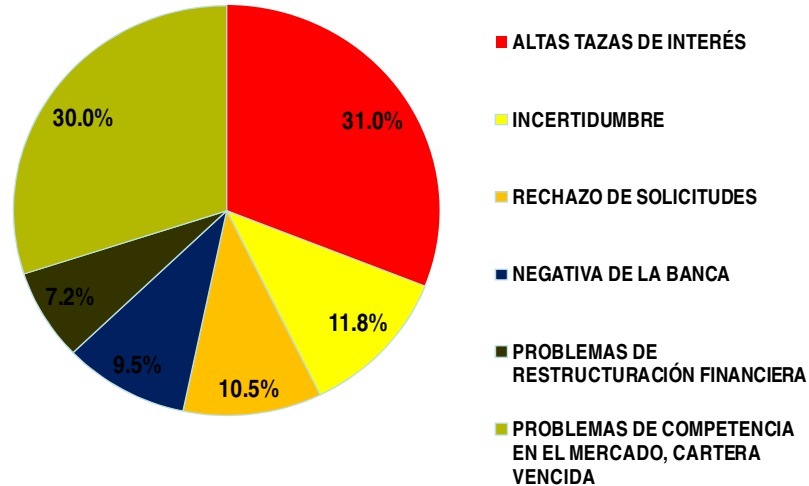


FIGURA 2.12
RAZONES POR LAS QUE LAS EMPRESAS NO OBTUVIERON CRÉDITO BANCARIO



Fuente: Datos reporte NAFIN (2004). Nacional financiera banca de desarrollo

TABLA 2.7
COMPORTAMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO POR SEXENIO

PRESIDENTE	PERIODO	PIB PRECIOS CONSTANTES MILES DE MILLONES DE PESOS	CRECIMIENTO DEL PIB EN EL SEXENIO	TAZA PROMEDIO ANUAL DE CRECIMIENTO DEL PIB	CRECIMIENTO DEL PIB PER CAPITA DURANTE EL SEXENIO
GUSTAVO DÍAZ ORDAZ	1970	493.47	47.98%	6.75%	23.49%
LUÍS ECHEVERRÍA ÁLVAREZ	1976	706.24	43.12%	6.16%	16.20%
JOSÉ LÓPEZ PORTILLO	1982	1030.97	45.98%	6.51%	24.36%
MIGUEL DE LA MADRID HURTADO	1988	1042.07	1.08%	0.18%	-10.07%
CARLOS SALINAS DE GORTARI	994	1311.66	25.87%	3.91%	12.42%
ERNESTO ZEDILLO PONCE DE LEÓN	2000	1651.50	22.18%	3.39%	9.97%
VICENTE FOX QUEZADA	2006	1900.89	14.80%	2.32%	7.17%

FUENTE: INEGI Censos de población y series del PIB constantes BASE 1993, Economía. com.mx "Encadenamiento de series históricas del producto interno bruto de México, 1970 -2000, centro de estudios para las finanzas publicas del congreso de unión.

La Comisión Intersecretarial de Política Industrial de la Secretaría de Economía (CIPI), de manera conjunta con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Universidad de Bolonia realizaron en 2002 en México una serie de encuestas, sobre la situación de las MiPYME, con una muestra de entre 649 y 1034 empresas.

Entre los resultados destacan:

- a) El 45% de las PYME tiene una presencia de 12 años o más, lo cual refleja un cierto grado de estabilidad y experiencia en las respectivas actividades.
- b) Las PYME son en su mayoría de carácter familiar: en 72.5% de ellas los familiares directos participan en la gestión de las empresas.
- c) En cuanto al nivel de formación completo de los empleados, sólo 26.4% del personal de las PYME tiene un nivel superior a secundaria y 35.3% de primaria. Por el lado de los socios de las empresas, sin embargo, se aprecia un nivel educativo significativamente superior: casi 69% tiene licenciatura o un nivel superior.
- d) No existe una cultura de calidad en las PYME; más de 80% de ellas no cuenta con ningún tipo de certificación y alrededor de 50% de unidades encuestadas no emplea técnicas de mejora en calidad o productividad (como administración de calidad total o control estadístico de procesos).
- e) En promedio, 83% de las PYME más de 90% en el sector servicios no realiza actividades de vinculación al exterior mediante ferias, exposiciones, representantes comerciales propios o estudios sobre mercados externos.
- f) Las PYME presentan grandes dificultades en el acceso al financiamiento formal, independientemente de su costo. Así, sólo 13% de esas unidades solicitaron crédito bancario, de las cuales 76% lo obtuvo. Las principales causas de este desempeño son primordialmente el desinterés del banco hacia el sector, la falta de garantías y la carencia de información.
- g) El 9% de las PYME se vinculan a actividades exportadoras 21.1% de las cuales son del sector manufacturero. La de exportación representan el 2% de las ventas totales de esas unidades. El grado de vinculación de las PYMES con actividades importadoras es superior al 21.4% que representa el 41.3% de sus compras totales.
- h) Sólo 1.8% de las PYME conoce y ha utilizado los programas y apoyos públicos, mientras que 86% los desconoce. Entre esos programas destacan el relativo al establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad en las MiPYME, el programa nacional de auditoría ambiental (PNAA) de la SEMARNAT, bajo el cual las organizaciones productivas o de servicios, pueden incorporarse de manera voluntaria, para someter sus instalaciones a una auditoría ambiental. Así mismo, el programa de calidad integral y modernización (CIMO) de la secretaría del trabajo y previsión social proporciona asistencia técnica y apoyos financieros a programas de capacitación y productividad.

i) Las Pequeñas y Medianas Empresas se caracterizan por tener un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno, principalmente ante efectos nocivos en el ambiente macroeconómico. No obstante lo anterior, las PYMES enfrentan diferentes problemas debido a sus propias características, como son:

- Participación limitada en el comercio exterior
- Acceso limitado a fuentes de financiamiento
- Desviación a los sectores de financiamiento
- Capacitación deficiente de sus recursos humanos
- Falta de vinculación con el sector académico
- No tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico

Las empresas orientadas al mercado interno, como es el caso de las PYME, se han visto afectadas por la caída de la demanda interna, el aumento de la competencia interna vía importaciones con las que compiten en el mercado interno, el tipo de cambio sobrevaluado, y la falta de financiamiento, además de una alta tasa de interés. Todos estos factores han deteriorado su evolución.

2.5 LA SUBCONTRATACIÓN INDUSTRIAL EN MÉXICO

A nivel mundial la organización de las empresas, se ha transformado en una organización de asociación, en donde las empresas adquieren una gestión en red, que les permite generar cadenas productivas y ser competitivas en el mercado globalizado, a través de la interacción y agrupación de empresas. La asociación busca reunir recursos económicos, tecnológicos y comerciales, para integrar una economía de escala externas, en donde cada una de las empresas que forman la asociación se especializa en una tarea productiva.

La suma de cada economía especializada constituye la economía de aglomeración, con la ventaja de concentrar los recursos económicos y tecnológicos limitados, y lograr una mayor eficiencia en el empleo de los mismos.

Dentro de este marco de asociación de empresas la red de subcontratación se divide en dos categorías:

- **Subcontratación entre la gran empresa y las PYME:** es la fragmentación del proceso productivo de la empresa contratante, para especializar a cada empresa subcontratada en tareas que se integran dentro del proceso productivo global de la compañía contratante, (tabla 2.8).
- **Gestión en red o cooperación entre PYME:** es la generación de una estrategia de alianza entre empresas en los ámbitos financiero, tecnológico y comercial, (tabla 2.8).

Tabla 2.8
Modelos de subcontratación empresarial mundial

<p>Subcontratación entre la gran empresa y las PYME</p> <p>(Red entre la gran empresa con las PYME)</p>	<p>Es una integración vertical, entre la gran empresa y las PYME. La gestión en la red tiene beneficios para ambas partes, es una estrategia de alianza en donde la gran empresa flexibiliza su proceso productivo, baja sus costos productivos de mano de obra, tecnología, y almacenes, haciendo competitivos sus precios, y busca un valor agregado en el producto, que responda a los cambios de la demanda o en los estilos de los productos. Las PYME por su parte desarrollan una estrategia de alianza que les permite integrarse a la cadena productiva, y son asistidas por la gran empresa con financiamiento y asesoría en la compra de materiales y equipo, en la organización del trabajo, en el control financiero y en los lineamientos del control de calidad. Se da entonces un proceso de control de gestión de la gran empresa hacia las pequeñas</p> <div data-bbox="850 758 1239 982" data-label="Diagram"> <pre> graph TD GE([Gran Empresa]) --- PE1((PE1)) GE --- PE2((PE2)) GE --- PEN((PE_n)) </pre> </div>
<p>Gestión de red</p> <p>(Red, contratación o cooperación entre las PYME)</p>	<p>Es una red espontánea, organizada en forma horizontal, en donde las empresas participan dentro de un mismo proceso productivo, especializadas cada una en una sola tarea, que contribuyen a la eficiencia colectiva, lo que les permite una mayor capacidad productiva y una mayor innovación, aprovechando sus recursos limitados. Las empresas son simétricas en recursos tecnológicos y económicos, y su relación se basa en contratos privados o relaciones privadas formales o informales. La gestión de la red, es autogestión o cogestión, donde existe una estrategia de alianza en los ámbitos económico, tecnológico y comercial, expresándose en el principio de solidaridad y beneficio entre los miembros de la red.</p> <div data-bbox="786 1415 1292 1698" data-label="Diagram"> <pre> graph TD PELider((PE Líder)) --- PEN((PE_n)) PELider --- PE2((PE_2)) PEN --- PE4((PE_4)) PE2 --- PE3((PE_3)) PE4 --- PE3 </pre> </div>

La subcontratación bajo este enfoque posibilita la asociación empresarial como un primer paso de integración, que debe consolidarse en un segundo paso, la gestión en red, que permite establecer la estrategia de alianza entre las empresas. El resultado es construir a través de un proceso de organización y gestión en red, el encadenamiento productivo, con el fin de hacer a las pequeñas y medianas empresas competitivas.

En contraste, el modelo de sustitución de importaciones mexicano ha propiciado la formación de empresas con una organización ineficientes, que han limitaron la capacidad competitiva de las PYME en el mercado global.

Las PYME en México son organizaciones que tratan de solucionar sus problemas de capital y de acceso al mercado de forma individual, manteniendo modelos de organización piramidal con una gestión jerárquica anticuada.

El ideal de la pequeña empresa en México sigue siendo lograr economías de escala interna, a través de la acumulación y un manejo de recursos eficiente, que les permita ser competitivas en el mercado, y crecer en forma individual hacia su meta, que es ser gran empresa. Bajo ese enfoque, enfrenta grandes riesgos de desaparecer, dentro de un medio ambiente de globalización, en donde ser competitivo significa para la empresa distinguir sus productos y servicios con base en un valor agregado y precios diferenciados.

En México, no existe una clara relación de asociación entre empresas con fines productivos, más bien las empresas se organizan dentro de cámaras empresariales cuyo criterio de agrupación es la actividad económica y/ó el sector productivo en que se encuentran, (tabla 2.9). Las cámaras funcionan como asociaciones, cuyo objetivo común con algunas variantes es brindarse asesoría, apoyo y defender con sus actividades el crecimiento del sector, proporcionando herramientas de desarrollo a las empresas.

Las empresas PYME se subcontratan entre sí y con la gran empresa, pero sin que la gran empresa contratante fraccione o delegue su proceso productivo a los subcontratistas. Son pocas las empresas que desarrollan a sus proveedores, salvo aquellas que buscan la certificación en alguna norma de calidad.

En cuanto a la gestión de red, esta ha sido impulsada como estrategia de desarrollo productivo por el gobierno mexicano con mecanismos que después se explicaran. Sin embargo, el avance ha sido lento, principalmente por la poca coordinación entre las distintas cámaras y organizaciones. Además, de existir gran desconfianza entre los dueños de la PYME, que ven gran riesgo en compartir información con competidores potenciales. En general, para los dueños de empresa, el *outsourcing* es solo un medio de flexibilizar el proceso productivo, una estrategia de ahorro de costos directos de producción y de alguna forma como un medio de hacerse de tecnología, equipo de cómputo y comunicación a bajo costo necesario para su proceso de negocio y venta.

Tomando como referencia las etapas de transición del *outsourcing* tradicional a uno de negocios de la tabla 1.5 del capítulo uno, el desarrollo de *outsourcing* en México está detenido en la etapa uno dentro del enfoque tradicional por procesos, fuertemente orientado a resolver problemas puntuales y cubrir la realización de tareas temporales y la obtención de recursos. El criterio de selección de proveedores se basa en el costo de la tarea ó servicio, la experiencia y especialidad del proveedor y la relación de *outsourcing* es por lo general de corto a mediano plazo. Los esfuerzos van tendientes a hacerlo pasar

rápidamente por la etapa dos y lograr consolidar la etapa tres con punto de partida para un cambio de enfoque hacia un *outsourcing* estratégico.

Tabla 2.9
Principales cámaras empresariales en México

- ◆ Cámara nacional de la industria textil (CANAINTEX)
- ◆ Cámara de la industria de la curtiduría del estado de Guanajuato (CICUR)
- ◆ Cámara de la industria de la radio y la televisión (CIRT)
- ◆ Cámara de la industria de la transformación de nuevo león (CAINTRA)
- ◆ Cámara de la industria del calzado del estado de Guanajuato (CICEG)
- ◆ Cámara mexicana de la industria de la construcción (CMIC)
- ◆ Cámara minera de México (CAMIMEX)
- ◆ Cámara nacional de empresas de consultoría (CNEC)
- ◆ Cámara nacional de la industria de la televisión por cable (CANITEC)
- ◆ Cámara nacional de la industria de artes gráficas (CANAGRAF)
- ◆ Cámara nacional de la industria de la cinematografía (CANACINE)
- ◆ Cámara nacional de la industria de la curtiduría (CANALCUR)
- ◆ Cámara nacional de la industria de la perfumería y cosmética (CANIPEC)
- ◆ Cámara nacional de la industria de la transformación (CANACINTRA)
- ◆ Cámara nacional de la industria de la transformación de Chihuahua (CANACINTRA Chihuahua)
- ◆ Cámara nacional de la industria de la transformación de Querétaro (CANACINTRA Querétaro)
- ◆ Cámara nacional de la industria de la transformación de san Luis Potosí (CANACINTRA SLP)
- ◆ Cámara nacional de la industria de la transformación de Tijuana (CANACINTRA Tijuana)
- ◆ Cámara nacional de la industria del calzado del estado de Jalisco (CICEJ)
- ◆ Cámara nacional de la industria del hierro y de acero (CANACERO)
- ◆ Cámara nacional de la industria del vestido (CANAIVES)
- ◆ Cámara nacional de la industria del vestido de Yucatán
- ◆ Cámara nacional de la industria electrónica, de telecomunicaciones e informática (CANIETI)
- ◆ Cámara nacional de la industria farmacéutica (CANIFARMA)
- ◆ Cámara nacional de maíz industrializado (CANAMI)
- ◆ Cámara nacional de manufacturas eléctricas (CANAME)
- ◆ Cámara nacional de restaurantes y alimentos condimentados (CANIRAC)
- ◆ Cámara nacional del autotransporte de carga (CANACAR)
- ◆ Cámara regional de la industria de la transformación del estado de Jalisco (CAREINTRA)
- ◆ Cámara regional de la industria del hule y látex del estado de Jalisco (CIHUL)
- ◆ Confederación nacional de cámaras industriales de los estados unidos mexicanos (CONCAMIN)

Fuente: Datos sistema para la subcontratación industrial (SSI), SE (2007) Secretaría de Economía.

Los sectores de actividad económica en donde principalmente se utiliza el outsourcing en México, son el sector de servicios (40%), comercio (20%), industrial de manufactura (17%), agropecuario, forestal, ganadería y pesca (13%), construcción de vivienda, obra de riego agua y saneamiento (8%) y energético, gobierno, minería suministro de gas y agua (2%), figura 12.13.

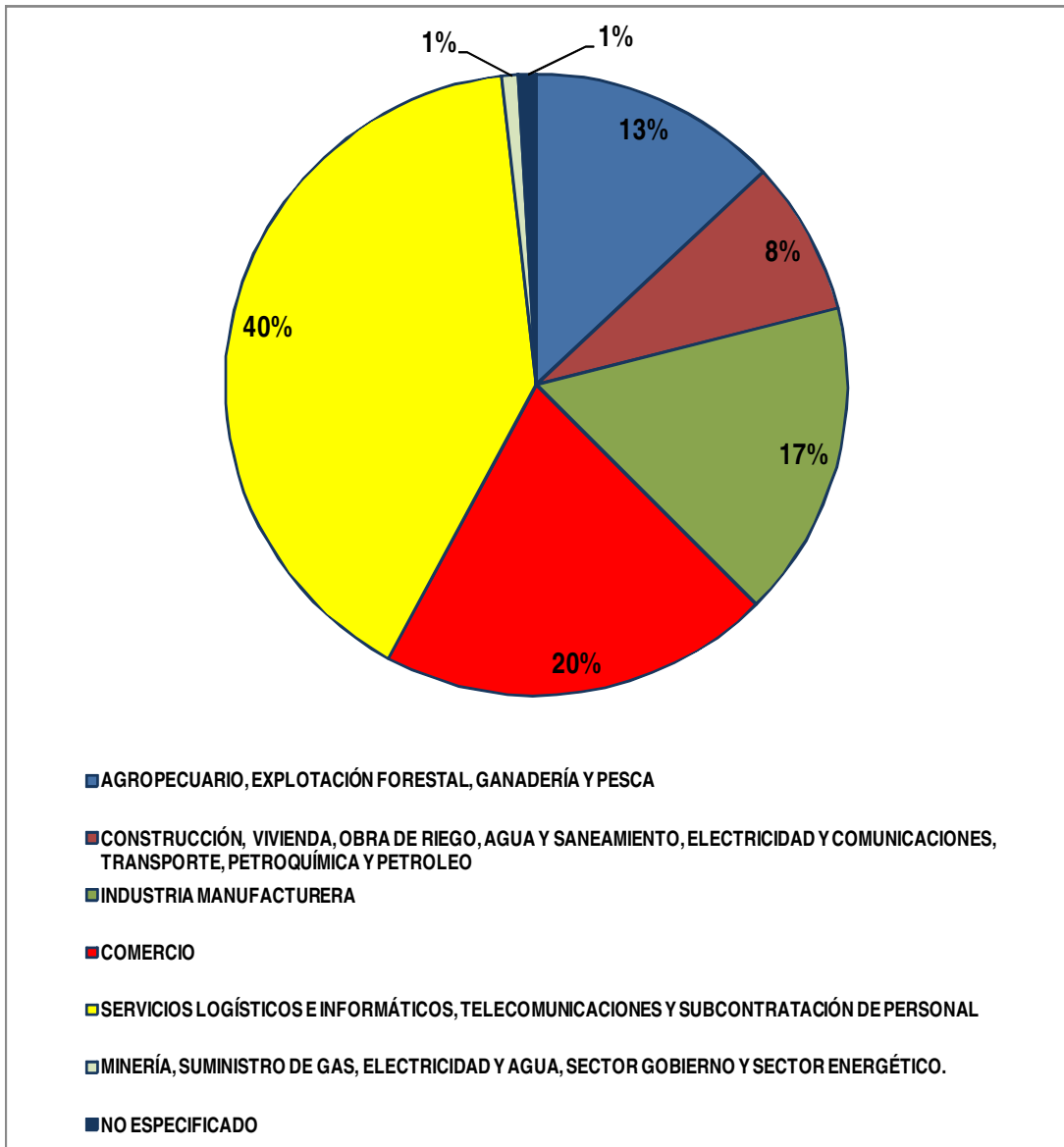
Las actividades económicas donde más se emplea el trabajo subcontratado en México son las actividades de integración y desarrollo logístico e informático (35%), contratación y administración de personal (30%), labores básicas de mantenimiento (22%), consultoría y capacitación (10%) y mantenimiento especializado crítico (3%), principalmente en actividades relacionadas al desarrollo de software, servicios de call center, maquila, contabilidad, soporte de nómina, mantenimiento, recursos humanos y consultoría, figura 12.14. Se destacan las industrias: automotrices, de productos de consumo, distribución, químicos, servicios financieros, salud, manufactura y en el sector público, las de telecomunicaciones, medios y entretenimiento.

La legislatura LX del senado de la república de México, en su gaceta número veintiuno del miércoles 20 de Junio del 2007 (*Velasco, O. C., 2007.*), refiere la necesidad de legislar sobre el outsourcing en México destacando los puntos que se mencionan en la tabla 2.10.

La universidad autónoma metropolitana plantel Iztapalapa efectuó un estudio sobre el uso del *outsourcing* en México, en donde se entrevistaron 500 empresas manufactureras de 12 ciudades del país. En el análisis se concluye que el 37% de la empresas encuestadas tiene como giro principal la maquila para otras empresas, el 5.3% efectúa trabajos de servicio subcontratado, el 16.4% expresó dar a maquilar parte de su producción y el 23.3% subcontrata sus servicios. Sólo las empresas grandes reportaron haber recibido servicio de subcontratación, mientras que las empresas pequeñas son más afines a subcontratarse.

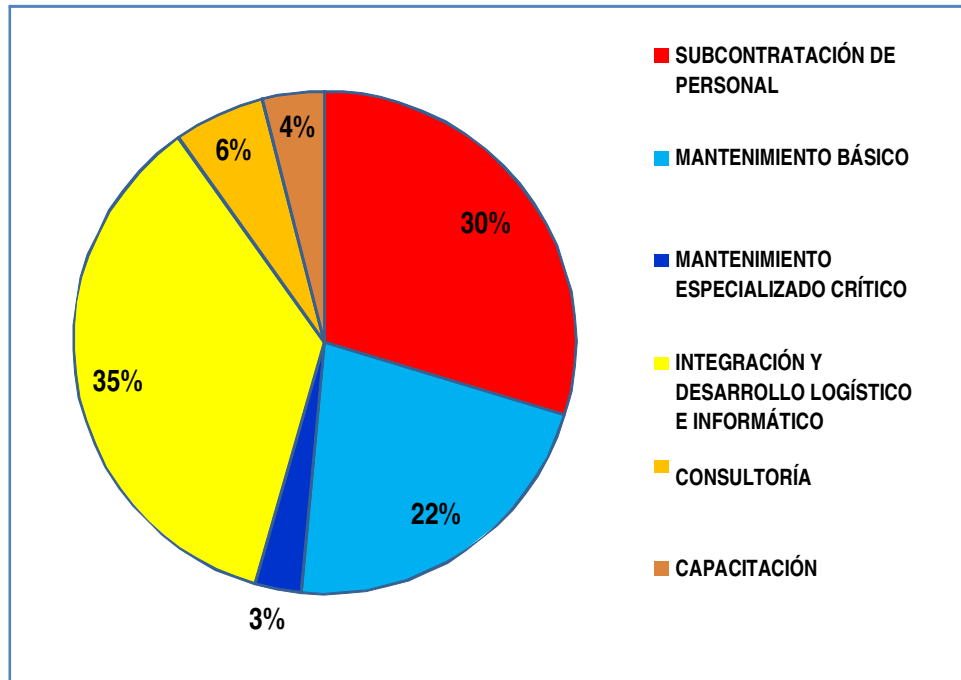
En el mismo estudio se reportan que las principales razones señaladas para subcontratar por las empresas en orden jerárquico son: por la necesidad de personal más especializado (27%), maquilar material para por cubrir incrementos de demanda (28%), reducir costos de producción (20%) y un 3% por tener más eficiencia, calidad, y mano de obra dócil en horarios más flexibles. (*García, A, Martens, L. and Wilde, 2004.*)

FIGURA 12.13
SUBCONTRATACIÓN EN MÉXICO POR SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA



Fuente: Datos de la encuesta nacional de empleo (ENOE) Abril- Junio 2007 del INEGI

FIGURA 12.14
PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA SUBCONTRATACIÓN EN MÉXICO



Fuente: Datos del artículo "Outsourcing principal motor de servicios TI en 1er trimestre de 2006"

Tabla 2.10
Aspectos de la subcontratación en México

- Al menos 2.4 millones de trabajadores se encuentran desempeñando funciones bajo esta modalidad
- Se estima que el mercado de la subcontratación de servicios puede ser valuado en 700 millones de dólares
- El mercado de la subcontratación está conformado por menos de 100 empresas que prestan servicios externos.
- Aproximadamente 500 empresas mexicanas se benefician de la subcontratación, aunque el mercado potencial supera las 5,000 firmas.
- Los costos de operación de una empresa que utiliza el outsourcing en México se pueden reducir hasta en un 40%.
- Según la consultoría going global ventures, el país ocupa la posición 19 entre los mayores mercados para esta industria, con 781 millones de dólares en ventas de servicios de software y aplicaciones, y más de 250 mdd en exportaciones en este tipo de servicios. Por ejemplo BIMBO gasta el 12% de su presupuesto en dólares en servicios de informática vía outsourcing.

2.6 ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS EXISTENTES COMO APOYO A LA SUBCONTRATACIÓN EN MÉXICO

La subcontratación de la producción está siendo apoyada por el gobierno de México a través, del Sistema para la Subcontratación Industrial (SSI), el programa de agrupamiento empresarial de la secretaría de economía que está integrado por el RENAP, el programa CAP y el sistema de información empresarial mexicano (SIEM), que se han dirigido por el momento, primordialmente, a sectores como el automotor; la industria del plástico; electrodomésticos, entre otros.

2.6.1 SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM)

El sistema de información empresarial mexicano, contempla el registro de todas las unidades económicas de comercio, industria y servicios del país. Promueve la realización de negocios entre empresarios nacionales y extranjeros y la calidad en los procesos de producción y/o comercialización. Tiene por objetivos:

- ✚ Constituirse en la base común de información para los programas de promoción de la secretaría de economía.
- ✚ Consolidarse como el sistema central de información empresarial de cobertura nacional ser el vínculo de información con sistemas externos, tanto nacionales como extranjeros.
- ✚ Integrarse en una base de datos de cobertura nacional y de fácil acceso.
- ✚ Propiciar la oportuna difusión e intercambio de la información contenida en el mismo.
- ✚ Mantener al país dentro de los adelantos técnico-informático al servicio de los promotores de la actividad económica del país.
- ✚ Apoyar la generación de estudios estadístico-económico, ser un sitio de consulta de información empresarial para promoción de negocios, constituirse como un centro virtual de negocios, en promoción de la micro, pequeñas y medianas empresas.

La base de datos del SIEM está a cargo de la Secretaría de Economía y se encuentra conformada por:

- ✿ Un módulo de captación de la información empresarial, que contiene los datos básicos proporcionados por las empresas en los formatos.
- ✿ Un número de control, asignado por la Secretaría de Economía una vez que la información ingresa a la base de datos del SIEM.
- ✿ Módulos especiales de consulta de información para los usuarios del SIEM, ubicados en la secretaría de economía y en las cámaras empresariales en todo el país.

La operación del SIEM está a cargo de las cámaras empresariales autorizadas por la Secretaría de Economía, y su trabajo está coordinado por las confederaciones. Es responsabilidad de las confederaciones transmitir oportunamente a las cámaras empresariales la información que genere la Secretaría de Economía respecto a la operación de SIEM.

El SIEM está orientado hacia las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que deseen comercializar productos, insumos, servicios y procesos y cuya estrategia de crecimiento contemple la integración de cadenas productivas

2.6.2 SISTEMA DE SUBCONTRATACIÓN INDUSTRIAL (S S I)

El SSI es un esquema de vinculación electrónica (vía INTERNET) de oferta y demanda de productos y procesos industriales y conforma una red de información, verificada y actualizada por consultores especializados, para divulgar y consultar las capacidades productivas de las empresas que ofertan procesos productivos, detallando además la maquinaria y equipo con que cuentan las empresas. Coordina las actividades de subcontratación, y tiene como objetivo buscar una oportunidad alternativa de solución a los requerimientos de las industrias micro, pequeñas y medianas y está integrado por una red de información en Internet diseñada para divulgar y consultar la oferta en capacidades productivas, de productos y procesos de las MiPYME que estén registradas en él, con la finalidad de promover su empresa a nivel nacional e internacional, conocer su capacidad de producción, saber con qué procesos productivos cuenta, dar a conocer su nivel de automatización, saber cuál es su infraestructura y conocer si cuenta con un sistema de calidad.

El SSI define la Subcontratación Industrial como una operación mediante la cual una empresa (CONTRATISTA) solicita a otra empresa (SUBCONTRATISTA) que realice, bajo determinadas especificaciones, la transformación, fabricación, acabado adicional de materiales o piezas, ensambles para su integración a un producto final que será utilizado o comercializado por el contratista. Identifica además, las siguientes ventajas para las PyME por el uso del outsourcing:

-
- Apertura a nuevos mercados
 - Utilizar al máximo su capacidad instalada
 - Crecimiento
 - Adquirir nuevas tecnologías
 - Potencial de especialización
 - Ser desarrollado como proveedor
 - Incremento en sus ventas
 - Crear cadenas productivas.

Y para la gran industria:

- Contar con alternativas para complementar sus procesos productivos
- Apoyo para su integración horizontal
- Integrar cadenas productivas
- Sustitución de importaciones
- Desarrollar proveedores locales
- Disminuir costos de inventarios
- Abatir costos de producción.

La mayor demanda para subcontratar según datos del SSI, se ha presentado en pequeñas, medianas y grandes empresas de las industrias del plástico, metalmecánica, eléctrica, electrónica, textil y confección y recientemente en los sectores fármaco-químico, cuero y calzado, conservas alimenticias y muebles de madera.

La subcontratación de servicios en México puede evaluarse en más de 700 millones de dólares y está conformado por menos de 100 empresas entre las que destacan: Anderson Consulting, Coopers & Lybrand, Deloitte & Touche, Price Waterhouse y KPM-G, empresas que prestan servicios a unas 500 empresas mexicanas, principalmente dentro de las áreas de contabilidad y nómina.

2.6.3 BOLSAS DE SUBCONTRATACIÓN

El sector empresarial ha desarrollado por medio de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) y el Centro Coordinador de la Red Mexicana de Bolsas de Subcontratación, esfuerzos destinados a impulsar las relaciones de subcontratación.

Actualmente, de acuerdo con información de la Secretaría de Economía, existen siete bolsas regionales de subcontratación operando en Aguascalientes, Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey, Pachuca, Puebla y Querétaro; y otras siete en proceso de formación en Celaya, Cd. Juárez, Chihuahua, Oaxaca, San Luis Potosí, Toluca y Torreón.

Sin embargo, se reconoce que el desarrollo de estas bolsas de subcontratación ha sido limitado por las razones que se exponen en la tabla 2.11. (García, A., Martens, L. and Wilde, R. Procesos de subcontratación y cambios en la calificación de los trabajadores, 1999). La bolsa de subcontratación fortalece las cadenas productivas y es el punto de encuentro entre la oferta y la demanda de procesos, partes y productos.

Tabla 2.11 Limitaciones de las bolsas de subcontratación
• Una estructura insuficiente y poco especializada
• Una captación de la oferta y de la demanda de subcontratación no sistematizada.
• Una información no actualizada y frecuentemente poco veraz
• Escasa comunicación entre las diferentes bolsas que están operando.
• Insuficiente difusión de la demanda internacional.
• Limitada promoción y difusión del esquema de subcontratación.

2.6.4 PROGRAMA DE AGRUPAMIENTO EMPRESARIAL

Es una estrategia de desarrollo económico de consolidación de la empresa en México, en particular las de menor tamaño, a través del fortalecimiento del encadenamiento productivo. Coordina y promueve programas entre dependencias de gobierno y organismos privados, en torno a un objetivo común el desarrollo regional de las PYME en su conjunto y de las empresas en lo particular mediante la formación de agrupamientos empresariales o “clúster”, figura 2.15. A través de este programa se busca:

- ✚ Aprovechar las vocaciones productivas regionales, estableciendo una visión estratégica de mediano y largo plazos.
- ✚ Fortalecer las cadenas productivas para convertirlas en detonadoras del desarrollo regional.
- ✚ Elevar los niveles de competitividad de las empresas mediante su integración en las cadenas productivas.

- ✚ Lograr una visión compartida de todos los agentes económicos involucrados en el desarrollo de agrupamientos empresariales.
- ✚ Vincular e instrumentar mecanismos de apoyo (estímulos fiscales, crédito, capacitación, tecnología e infraestructura), que faciliten el desarrollo de agrupamientos empresariales.

La formación de un grupo de empresas permite negociar insumos productivos en condiciones favorables de calidad y precio, lo que refuerza la competitividad del agrupamiento.

**FIG. 2.15
EL CLÚSTER ECONÓMICO**



Fuente: García de Alba Sergio “La articulación sectorial y regional como eje del crecimiento económico con calidad”.

2.6.5 RED NACIONAL DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA (RENAP)

La red nacional de articulación productiva es una asociación civil, integrada por un grupo de organismos promotores y especialistas, creada para estudiar y encontrar, de una manera conjunta, las mejores alternativas para fomentar la integración de las empresas, los sectores y las regiones, con el propósito de hacer al país más competitivo. Tiene como funciones principales:

- ✚ Mantener la información actualizada sobre la capacidad instalada de las empresas afiliadas a la bolsa, operada y promovida mediante una base de datos que funciona mediante un sistema interactivo desarrollado para este fin.
- ✚ Identifica, obtiene y canaliza información sobre oportunidades y mercados de partes, piezas y componentes que las empresas compradoras requieran, promoviendo que esta sea abastecida, en medida de lo posible, por empresas afiliadas a la red.

Cuenta con un sistema de información, en donde las empresas pueden obtener asesorarse sobre aspectos técnicos y servicios industriales o bien sobre procesos industriales específicos. El sistema enlaza los CAP de empresas en los sectores metal-mecánico, plástico y caucho, eléctrico, electrónico, textil.

La red nacional de articulación productiva RENAP. A.C. registró 250 proyectos, de los cuales 90 fueron financiados por el fondo PyME en 2006. Se han detectado 97 centros de articulación productiva en México. Sin embargo, hoy día no existe una institución que los coordine a nivel nacional, la Secretaría de Economía debiera de ser la obligada por cuestiones reglamentarias, no obstante, en virtud de los cambios en la administración federal con la llegada del nuevo gobierno, esta situación está indefinida.

2.6.6 CENTROS DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA (CAP)

Un centro de articulación productiva (CAP) es un organismo orientado al apoyo de la micro, pequeña y mediana empresa, mediante la prestación de servicios de consultoría y asesoría, cuyos objetivos son: articular los procesos productivos, el fortalecimiento de las empresas, promover la sustitución de importaciones y vincular la oferta con la demanda tanto en el mercado interno como el extranjero. Su función incluye: generar empresas competitivas, integrar cadenas empresariales inteligentes, inculcar mayor conocimiento empresarial, transferir nueva tecnología a las empresas, dotar de más capacidades humanas y técnicas a la industria, generar mayor volumen de negocio, y propiciar la certidumbre de mercado.

Sus acciones se orientan al alineamiento estratégico, elevar y extender la competitividad del país, asegurar el desarrollo regional con base en la creación de proyectos de gran visión que mejoren la capacidad de aprendizaje de empresas y organizaciones

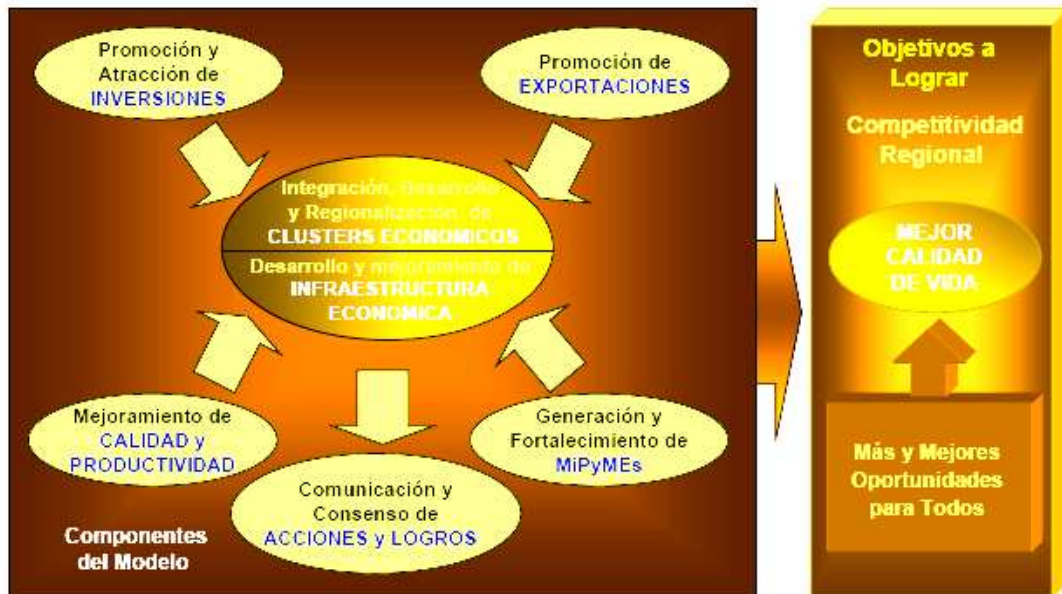
incorporando dentro de sus elementos de evaluación; factores de eficiencia y el uso racional y óptimo de recursos.

Su estrategia es desarrollar clúster regionales que agrupen empresas con la misma línea de producción con similares insumos para crear condiciones para el desarrollo sustentable de proyectos, con la participación de los CAP's y la RENAP.

Un clúster físico es una concentración geográfica conectada, pero no necesariamente articulada, de empresas de un mismo ramo económico, instituciones asociadas, proveedores especializados del mismo servicio o producto ó de compañías en ramas económicas vinculadas.

Un clúster integrado funcionalmente es un clúster físico que compiten y cooperan en un campo económico específico mediante el desarrollo de una cadena integrada de suministro. La competencia entre los elementos de un clúster integrado se fundamenta en cuatro factores, la confianza, un compromiso compartido, el liderazgo emprendedor y una coordinación de acciones que busque como objetivo el desarrollo de la competitividad regional, figura 2.16.

FIG. 2.16
MODELO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA COMPETITIVIDAD REGIONAL



Fuente: García de Alba Sergio "La articulación sectorial y regional como eje del crecimiento económico con calidad".

2.6.7 COMITÉ NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, A.C. (COMPITE)

El Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C. (COMPITE) organismo sin fines de lucro, es el encargado de administrar los recursos transferidos por la Secretaría de Economía así como los ingresos recibidos por concepto de diagnóstico, consultoría, revisión de avance y capacitación que ofrece el programa. La operación está a cargo de la dirección de calidad de COMPITE, A.C.

El programa atiende a micro, pequeñas y medianas organizaciones de todos los sectores productivos en el país, que deseen implementar un sistema de calidad y que cumplan con los requisitos establecidos por el propio programa. Tiene como objetivo principal: desarrollar a través de consultoría y capacitación especializadas, empresas PYME altamente eficientes y productivas.

En los diez años que lleva funcionando el COMPITE, ha atendido a más de setenta mil empresas.

2.7 EL MERCADO LABORAL EN MÉXICO

El mercado laboral en México es una imagen de contrastes: por una parte, conviven empleos dentro de unidades productivas modernas y de alta productividad vinculadas a un mercado mundial, y por otra se generan empleos en unidades productivas casi artesanales con escasa ó nula tecnología.

El mercado de trabajo está comunicado de forma parcial con el mercado global y subsiste internamente dentro de la informalidad y precariedad laboral. Su capacidad de generar trabajos temporales ha permitido sostener niveles de desempleo bajos aunque no tan bajos como lo dicen las cifras oficiales que enmascaran las estadísticas dividiendo la cifra oficial en varios conceptos. El rápido deterioro de la calidad de los empleos se manifiesta entre otros puntos por la baja productividad, reducción de salarios, aumento de la precariedad laboral y una reducción del acceso de la población a las protecciones de la seguridad social.

La apertura comercial ha afectado al empleo agrícola y manufacturero, lo que se refleja en una significativa reducción del empleo en esos sectores. La reducción de la inflación en el mismo período redujo la flexibilidad del salario real que en el pasado había permitido a las empresa adaptarse a choques de la demanda vía aumento de salarios nominales inferiores a la inflación y los choques negativos de demanda se tradujeron en reducción de empleo.

- El salario nominal es el dinero que el trabajador percibe por su labor.
- El salario real es lo que representa como poder adquisitivo para obtener los bienes y servicios necesarios, con el valor del dinero recibido por el trabajo prestado.
- Los salarios pueden ser mixtos, cuando además de los establecidos se agrega a la remuneración las tareas realizadas o se adicionan primas en forma estable o progresiva, (prestaciones).

La desaceleración del crecimiento a principios de esta década agravó las consecuencias de esta dinámica, que ahora se traduce en una continua y progresiva destrucción de los empleos formales en el país, que se inició en la industria maquiladora y se ha expandido a todo el sector industrial. Esto último no se ha reflejado en las estadísticas de desempleo oficiales pero si ha impactado en el aumento de empleos informales con salarios precarios y de baja productividad.

Un problema asociado al aumento del empleo informal, ha sido una reducción importante en la fracción de la población con acceso a seguro médico y pensiones de la seguridad social (IMSS, ISSTE) que ha obligado al gobierno a implementar programas de seguridad medica voluntaria, apoyo a la educación y algunas prestaciones de tipo social como las guarderías del estado. La baja inversión y el lento crecimiento durante las últimas dos décadas ha reducido el ritmo de generación de empleos de calidad haciéndolos insuficientes, en relación al rápido crecimiento de la oferta de trabajo.

El déficit de competitividad de la fuerza de trabajo y la limitada generación de empleos de calidad, crearon un círculo vicioso de baja disponibilidad y baja demanda por el trabajo calificado que no ha podido ser roto por las políticas públicas de educación y capacitación vocacional. La poca demanda de trabajo calificado ocasiona que los sueldos del personal profesionista o especializado se reduzcan.

Las características de la subcontratación laboral han tenido una evolución acorde a la especialización y la división del trabajo. Las modalidades en las que se practica la subcontratación, son: contratistas de mano de obra, prácticas de trabajo a domicilio, intercambio de personal entre empresas de un mismo grupo, contratación de empresas para efectuar un trabajo de naturaleza temporal o de “facto” y prácticas de seudo contratación de labores personales ó consultoría en servicios.

2.7.1 PERSONAL SUBCONTRATADO

Actualmente la subcontratación de personal es una práctica cada vez más común en México, porque ofrece una serie de ventajas, como: eliminar obligaciones laborales del patrón, contratar personal especializado, y mantener la flexibilidad para reducir o aumentar el personal ocupado. En gran medida estas prácticas se han afianzado por que las crecientes y sostenidas tasas de desempleo prevalecientes en nuestro país, han hecho crecer la fuerza laboral dispuesta a aceptar la subcontratación. El esquema de subcontratación, abarcó 60% de los “nuevos empleos” registrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

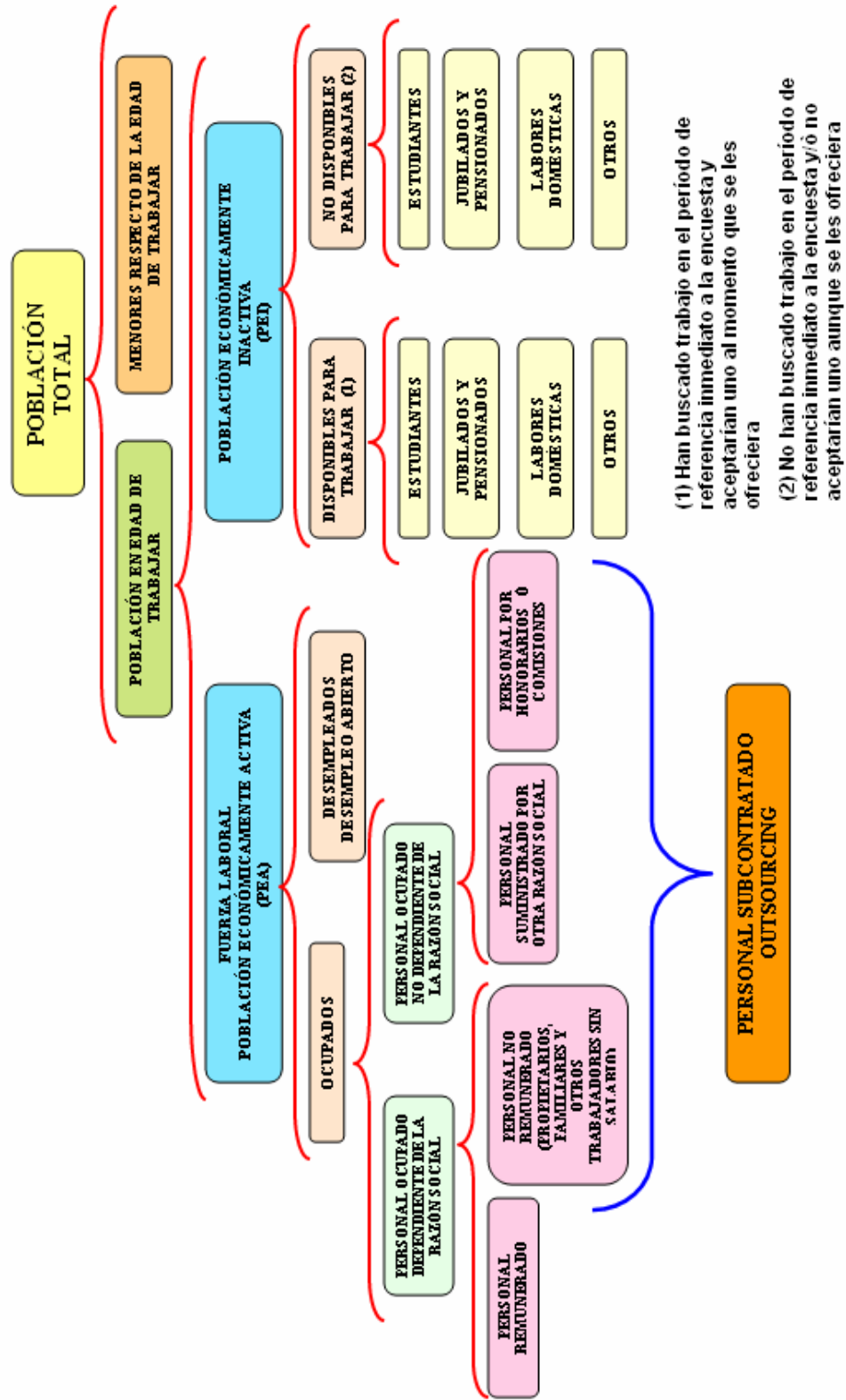
Los datos que se muestran en la tabla 2.12 provienen de la información disponible en la página de Internet del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI). El INEGI en sus censos económicos divide el personal ocupado total como se muestra en la figura 2.17, y define cada división como sigue: el personal subcontratado se conforma por el personal suministrado por otra razón social, el personal no remunerado y el personal que labora por honorarios o a base de comisiones sin recibir un sueldo base. El personal no remunerado en aquel que trabaja más de una tercera parte de la jornada laboral en la unidad económica, sin estar en nómina, por lo que no perciben un pago fijo por su trabajo y con frecuencia tampoco de manera periódica, (diario, semanal, quincenal,

etcétera). Los ingresos que obtienen por el producto de su trabajo son variables y dependen del nivel de ingresos ó ventas de la unidad económica. Destacan en esta categoría: propietarios, socios activos, familiares, prestadores de servicio social, personas de programas de empleo, personal por honorarios y becarios, cuyo pago se establece de manera discrecional en función a la disponibilidad de recursos. Las actividades que desempeña este tipo de personal están asociadas a la producción de bienes y servicios y no sólo a la contratación de servicios.

No se llevan estadísticos que explícitamente muestren el comportamiento de la subcontratación en México; los valores de la tabla 2.13 se obtuvieron tomando en cuenta las definiciones del INEGI, la división del personal ocupado que se muestra en la figura 2.17 y los datos de la tabla 2.12. Como se observa en las cifras de la tabla 2.13 y la figura 2.18, de 1999 hasta junio del 2007, la subcontratación ha tenido un crecimiento de aproximadamente un 10 %, y actualmente representa un 40% de la población económicamente activa.

El subempleo que en 2007 rebasó los 3 millones de personas con trabajos temporales, mal pagados y sin prestaciones, se convirtió en un fenómeno que va en aumento en el país, entre otras causas por la proliferación de empresas encargadas de subcontratar mano de obra barata para la planta industrial y los establecimientos comerciales. Estas empresas, denominadas “Empresas de outsourcing en recursos humanos”, realizan contratos individuales y evitan los colectivos, violan la Ley Federal del Trabajo. La tendencia generalizada es contratar personal a través de agencias de outsourcing de recursos humanos con el fin de “crecer” reduciendo los costos que representan los derechos laborales.

FIGURA 2.17
PERSONAL OCUPADO POR CONDICIÓN DE ACTIVIDAD



Fuente: Definiciones de la guía de conceptos, uso e interpretación de la Estadística sobre la Fuerza Laboral en México. INEGI, 2004.

TABLA 2.12
COMPORTAMIENTO DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA
Y DEL PERSONAL SUBCONTRATADO EN MÉXICO

PERIODO	POBLACIÓN ECONÓMICA ACTIVA (PEA)										PERSONAL SUB-CONTRATADO TOTAL
	TOTAL DE POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)	PERSONAL REMUNERADO (ASALARIADO)	EMPLEADORES, FAMILIARES Y OTROS EMPLEADOS SIN SALARIO	EMPLEADORES	TOTAL DE PERSONAL NO REMUNERADO (CON PERCEPCIONES NO SALARIALES)	TOTAL DE PERSONAL OCUPADO DEPENDIENTE DE LA RAZÓN SOCIAL	PERSONAL POR HONORARIOS O COMISIONES	NO ESPECIFICADO	PERSONAL SUMINISTRADO POR OTRA RAZÓN SOCIAL	TOTAL PERSONAL OCUPADO NO DEPENDIENTE DE LA RAZÓN SOCIAL	
1999	15,081,245	10,610,002	3,472,274		3,472,274	14,082,276	998,969			998,969	4,471,243
2000	33,730,210	23,077,386	1,368,018	854,166	2,222,184	25,299,570	7,370,245	1,060,374	2,222,205	10,652,824	12,875,008
2004	16,239,536	10,542,196	4,298,076		4,298,076	14,840,272	366,966		1,002,697	1,369,663	5,697,340
Ene-Mar 2005	40,575,874	23,928,538	2,236,703	1,890,071	4,126,774	28,055,312	9,511,628	0	3,008,934	12,520,562	16,647,336
Abr-Jun 2005	40,791,814	23,902,118	2,328,154	1,908,542	4,236,696	28,138,814	9,615,166	0	3,037,834	12,653,000	16,889,696
Jul-Sep 2005	41,435,979	24,209,589	2,183,341	1,916,789	4,100,130	28,309,729	9,837,438	0	3,288,812	13,126,250	17,226,380
Oct-Dic 2005	41,880,780	24,953,130	2,167,853	1,951,159	4,119,012	29,072,142	9,753,709	1,282	3,053,647	12,808,638	16,927,650
Ene-Mar 2006	41,721,115	25,054,757	2,226,679	2,010,665	4,237,344	29,292,101	9,592,595	1,390	2,835,029	12,429,014	16,666,358
Abr-Jun 2006	42,197,775	25,377,944	2,214,198	2,057,287	4,271,485	29,649,329	9,606,068	0	2,942,378	12,548,446	16,819,931
Jul-Sep 2006	42,604,003	25,471,837	2,143,962	2,107,719	4,251,681	29,723,518	9,752,265	0	3,128,220	12,880,485	17,132,166
Oct-Dic 2006	42,846,141	25,940,265	2,108,233	2,090,573	4,198,806	30,139,071	9,676,305	0	3,030,765	12,707,070	16,905,876
Ene-Mar 2007	42,400,462	25,715,388	2,181,935	2,112,556	4,294,391	30,009,779	9,511,882	0	2,878,801	12,390,683	16,685,074
Abr-Jun 2007	42,906,656	25,941,504	2,162,506	2,161,940	4,324,446	30,265,950	9,704,282	0	2,936,424	12,640,706	16,965,152

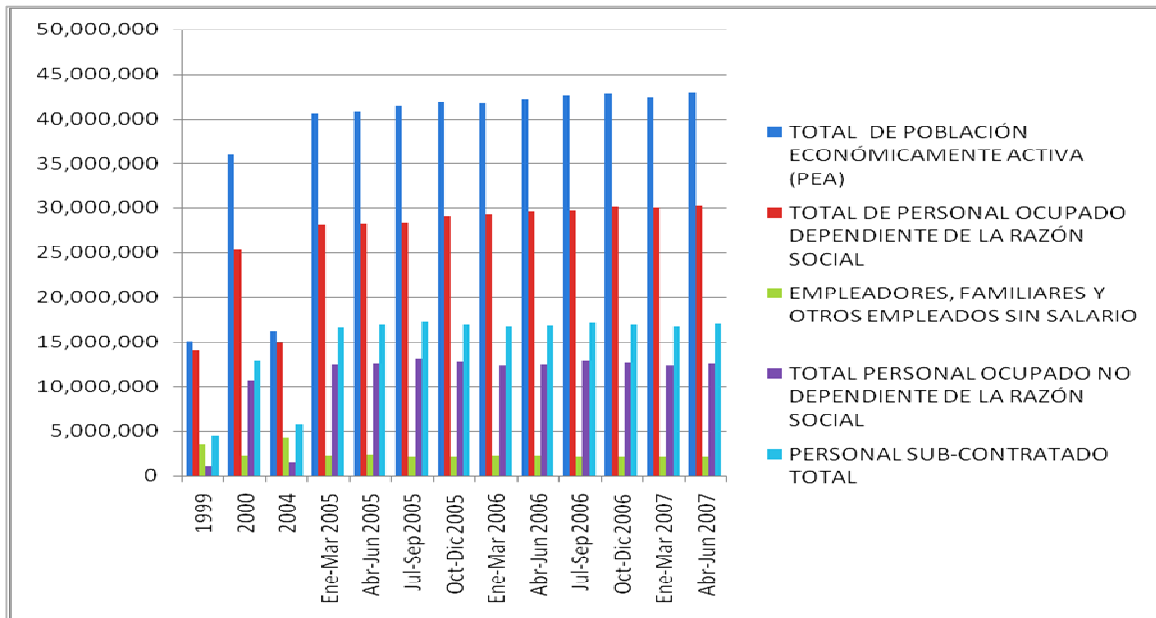
Fuente: Datos de la Encuesta Nacional de Empleo (ENOE) 1999 -2007 del INEGI

TABLA 2.13

PERIODO	TOTAL DE POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)	PERSONAL REMUNERADO ASALARIADO	PERSONAL SUBCONTRATADO TOTAL	PORCENTAJE DE LA PEA OCUPADO POR PERSONAL SUBCONTRATADO	PORCENTAJE DE LA PEA ASALARIADO
1999	15,081,245	10,610,002	4,471,243	29.6%	70.4%
2000	35,952,394	23,077,386	12,875,008	35.8%	64.2%
2004	16,239,536	10,542,196	5,697,340	35.1%	64.9%
Ene-Mar 2005	40,575,874	23,928,538	16,647,336	41.0%	59.0%
Abr-Jun 2005	40,791,814	23,902,118	16,889,696	41.4%	58.6%
Jul-Sep 2005	41,435,979	24,209,599	17,226,380	41.6%	58.4%
Oct-Dic 2005	41,880,780	24,953,130	16,927,650	40.4%	59.6%
Ene-Mar 2006	41,721,115	25,054,757	16,666,358	39.9%	60.1%
Abr-Jun 2006	42,197,775	25,377,844	16,819,931	39.9%	60.1%
Jul-Sep 2006	42,604,003	25,471,837	17,132,166	40.2%	59.8%
Oct-Dic 2006	42,846,141	25,940,265	16,905,876	39.5%	60.5%
Ene-Mar 2007	42,400,462	25,715,388	16,685,074	39.4%	60.6%
Abr-Jun 2007	42,906,656	25,941,504	16,965,152	39.5%	60.5%

Fuente: Datos de la encuesta nacional de empleo ENOE. INEGI 2007

FIGURA 2.18



Fuente: Datos de la encuesta nacional de empleo ENOE INEGI 2007.

2.7.2 LAS AGENCIAS DE SUBCONTRATACIÓN DE MANO DE OBRA EN MÉXICO

En México uno de los mecanismos más usuales para llevar a cabo procesos de subcontratación de personal es el efectuado por medio de las denominadas agencias de colocación o agencias de empleo.

Una agencia de empleo privada designa a toda persona física o jurídica, independiente de las autoridades públicas, que presta uno o más de los servicios mostrados en la tabla 2.14. (Artículo 1OIT C181 Convenio sobre las agencias de empleo privadas, 1997).

Tabla 2.14 Servicios que debe prestar una agencia de colocación según el convenio c 181 de la OIT.	
1	Servicios destinados a vincular ofertas y demandas de empleo, sin que la agencia de empleo privada pase a ser parte en las relaciones laborales que pudieran derivarse.
2	Servicios consistentes en emplear trabajadores con el fin de ponerlos a disposición de una tercera persona, física o jurídica (en adelante “empresa usuaria”), que determine sus tareas y supervise su ejecución.
3	Servicios relacionados con la búsqueda de empleo, determinados por la autoridad competente, previa consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores, como brindar información, sin estar por ello destinados a vincular una oferta y una demanda específicas.

Fuente: OIT C181 “Convenio sobre las agencias de empleo privadas, 1997.

Dentro de este marco se pueden desarrollar relaciones complejas entre diferentes empresas, proveedores y contratistas con el empleo de “trabajadores que laboran bajo el concepto de subcontratación de mano de obra” en distintas etapas de la producción. Los fabricantes contratistas como sus proveedores pueden recurrir a trabajadores intermediados a través de agencias de colocación. Además, se da el caso de que en una misma empresa laboren trabajadores intermediados por agencias de colocación al lado de trabajadores de planta.

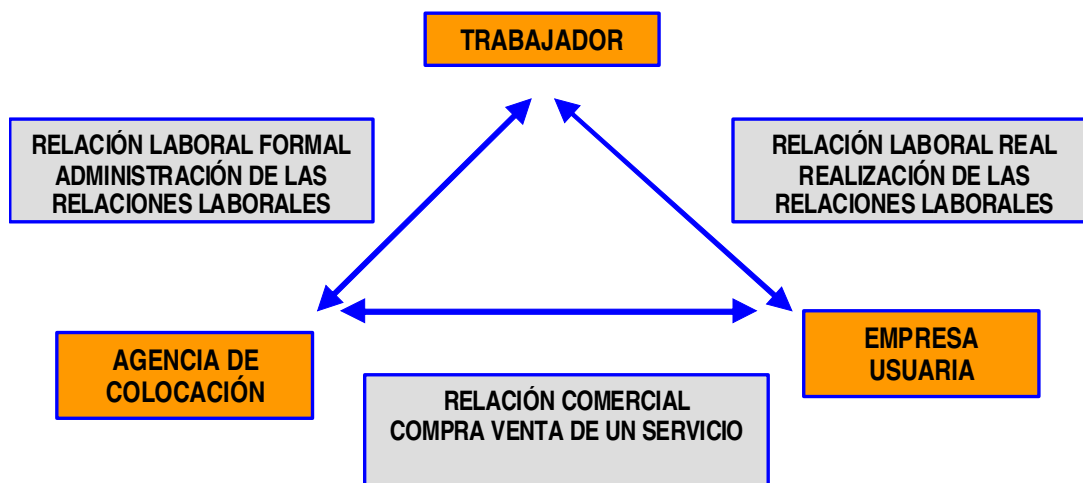
En México, por lo general la subcontratación se caracteriza por una relación de doble contrato: por un lado, entre la empresa usuaria y una agencia de colocación un contrato de puesta a disposición de trabajadores y por otra parte entre la agencia de colocación y el trabajador un contrato de misión ó de facto, (Fressmann, R., 2004).

En el primer contrato, la agencia de colocación se responsabiliza de proporcionarle trabajadores a la empresa usuaria bajo las condiciones especificadas en el contrato, mientras la empresa usuaria se compromete a pagarle al intermediario una remuneración por sus servicios. En el segundo contrato “se precisan las obligaciones y los derechos del trabajador, a quien se le reconoce condición jurídica de asalariado, con las garantías que

esto conlleva, salvo aquellas que se relacionan de manera directa con la naturaleza temporal de su empleo”, (Fressmann, R., 2004).

Se trata, entonces, de una relación triangular, (figura 2.19), que consta, por un lado, de un contrato civil o mercantil, y por otra parte, de un contrato laboral, donde el trabajador de hecho está bajo el mando de la empresa usuaria sin mantener una relación de trabajo basada en un contrato laboral con ella.

FIGURA 2.19
RELACIÓN TRIANGULAR EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL



Fuente: Fressmann, R. (2004) Subcontratación de Mano de Obra en México. Reglamentación Legal y Realidad Sociopolítica.

El contrato civil o mercantil con frecuencia incluye una cláusula en la cual la agencia de colocación constata “que cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios para la realización del servicio pactado y que, además asume todas las responsabilidades y obligaciones de tipo laboral que pudieran derivarse con sus respectivos trabajadores”. En ocasiones, el contrato va más allá y se obliga a la agencia a “dejar a salvo y libre de cualquier reclamo” a la empresa usuaria, con lo cual se pretende protegerla de una eventual demanda laboral. En los contratos mercantiles o civiles muchas veces existen cláusulas en las que la agencia de colocación “asume expresamente que es el único patrón del personal suministrado”.

Las agencias de colocación desempeñan un papel muy importante en el mercado de trabajo en México, pues prestan un gran número de servicios a las empresas, los cuales van mucho más allá de la sola colocación del trabajador. Su tarea empieza al observar el mercado de trabajo y reclutar el personal de acuerdo con los perfiles de trabajadores fijados por las empresas. Después, la empresa elige a posibles candidatos para trabajar en su empresa, y una vez que se conjugan la oferta y la demanda se firma el contrato de servicios entre la empresa usuaria y la agencia de colocación, y se envía al trabajador a la

empresa. A veces las agencias de colocación cuentan con representantes en las empresas, quienes tienen ahí una oficina propia e independiente. Esa oficina lleva el control de las horas reales de trabajo, las faltas, los permisos, las bajas y altas.

El trabajador no puede presentar sus demandas directamente ante la empresa usuaria por que celebra un contrato con la agencia de colocación en el que se obliga a trabajar en el lugar que le asigna la agencia. La relación laboral con la empresa usuaria en muchos casos ya no existe; el trabajador ya no tiene una empresa patronal específica, ni un turno particular fijo de trabajo. También la forma de pago cambia de manera sustancial, no tienen prestaciones como: vacaciones, aguinaldo y, mucho menos seguro social, o derecho a solicitar esa prestación.

Hay agencias de colocación que existen solamente sobre el papel y de ninguna manera son solventes, de modo que es imposible obligarlas a atender sus obligaciones de pago frente a los trabajadores intermediados por ellas. En otros casos en los que las agencias de colocación son sociedades creadas por la propia empresa y que forman parte de su grupo financiero, pero jurídicamente no constituyen establecimientos, filiales, sucursales ni agencias dependientes de la principal, sino en apariencia poseen una personalidad jurídica propia distinta a la empresa principal es decir, prácticamente en la forma constituyen empresas independientes, sin existir vínculo entre la empresa principal y ésta.

La siguiente información fue aportada por la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH) que en México agrupa las principales agencias de colocación, (AMECH 2007):





-  Las empresas usuarias están dispuestas a pagar en el corto plazo 80% más de lo que erogaría por un trabajador de planta, porque estos costos se amortizan con los gastos ahorrados en la administración de personal, así como con la facilidad para dar de baja a este personal adicional cuando el volumen de trabajo disminuye.
-  Entre el 60 y el 80 % de las casi 500 firmas dedicadas a la intermediación laboral son irregulares.
-  Las agencias de colocación piden cuotas que van de 5% a 30% del salario bruto del trabajador como pago por sus servicios.
-  El cobro de los servicios de asesoría, reclutamiento y selección depende de la agencia pero un esquema general de cobro se muestra en la tabla 2.15

Tabla 2.15 Esquema de cobro típico de una agencia de colocación
<ul style="list-style-type: none"> • El cobro incluye una iguala por servicios como asesores en las necesidades de reclutamiento y selección de ejecutivos de una empresa, más el impuesto al valor agregado (IVA) correspondiente, más gastos.
<ul style="list-style-type: none"> • La iguala se calcula considerando como base en una tercera parte del total de la compensación en efectivo del primer año.
<ul style="list-style-type: none"> • Los gastos se incluyen en la factura mensual y se calculan como un 10% fijo de la iguala inicial de la búsqueda. Esta reserva sirve para cubrir gastos de teléfono, fax, fotocopias, viajes y comidas, y cualquier otro gasto en que incurra la agencia de colocación.
<ul style="list-style-type: none"> • Si se colocan ejecutivos adicionales como resultado de la misma búsqueda, la iguala es del 28% de la compensación anual del ejecutivo colocado, más el impuesto al valor agregado (IVA) correspondiente.

Fuente: Datos proporcionados por la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH).

Los servicios que ofrecen las agencias de colocación comprenden: El *outsourcing* en servicios de contabilidad y finanzas, formación de equipos de trabajo, auditoría y consultoría en recursos humanos, proyectos de *outsourcing*, reclutamiento y selección de personal, capacitación, manejo de nomina, software para administración de personal, evaluación de desempeño y estudios de clima laboral, liderazgo y planeación estratégica entre otros.





En el anexo 1 se muestra las principales agencias de colocación en México y una descripción más detallada de los servicios que ofrece cada una de estas agencias.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS FODA DEL OUTSOURCING EN MÉXICO

La técnica FODA fue propuesta en 1982 por Heinz Wehrich como una técnica para el análisis situacional sistémico de las relaciones que existen entre las fortalezas y debilidades (factores internos) y las amenazas y oportunidades (factores externos) de una organización.

Es una de las herramientas más utilizadas en la planeación estratégica debido a su gran sencillez y utilidad; existen en la literatura múltiples aplicaciones y referencias a ella. Su nombre es un acrónimo formado por las iniciales de las cuatro palabras o elementos que intervienen en su análisis (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths) TOWS ó (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) FODA por sus siglas en español. Es útil para identificar las estrategias maestras o de desarrollo, así como las estrategias articulares, necesarias para la programación de la organización, (Sánchez G. G. N, 2003).

-  Las **fortalezas**: son todas aquellas características o virtudes propias de la organización que soportan la identidad de la misma y facilitan o favorecen el logro de sus objetivos.
-  Las **debilidades**: son aquellas características o deficiencias de la organización que dañan a la misma y constituyen obstáculos internos para lograr sus objetivos.
-  Las **amenazas**: son aquellas situaciones u obstáculos que se presentan en el entorno de la organización, que representan un peligro y que pueden impactar negativamente para lograr sus objetivos.
-  Las **oportunidades**: son aquellas situaciones o coyunturas que se presentan en el entorno de la organización, que pueden impulsar a la misma y que contribuyen al logro de sus objetivos.

El resultado del FODA es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización o el problema.

3.1 PASOS PARA REALIZAR UN ANÁLISIS FODA

La técnica FODA puede ser llevada a cabo de forma individual o grupal. Grupalmente se realiza integrando equipos de trabajo de entre 5 y 10 personas, quienes trabajan en secciones diarias empleando la lluvia de ideas para delimitar el problema.

La técnica FODA cuando es realizada de forma individual comienza por reunir toda la información disponible sobre el problema en cuestión. El paso siguiente consiste en desarrollar un diagnóstico general del caso para después describir el entorno interno y externo del problema.

Una vez delimitado el problema ó integrado el diagnóstico, se procede a efectuar el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para posteriormente realizar el análisis situacional y pasar a la formulación de estrategias. La técnica FODA consiste de cuatro etapas:

a) PASO 1. Identificar las fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades (elementos internos) son aspectos relativos a la estructura y funcionamiento de la organización, que actúan generalmente en el tiempo presente, por ejemplo: los que afectan al factor humano como la motivación o la productividad, aspectos del proceso como la tecnología, la calidad o la certificación, aspectos de ventas como la fuerza de ventas o el número de puntos de venta, aspectos de la gestión como el estilo directivo ó el tipo de organización y aspectos financieros como la liquidez ó los costos.

Para definir las fortalezas y debilidades se comienza por hacer y responder una serie de preguntas que definan el entorno interno del problema. Ejemplo: ¿Cuáles son los elementos, funciones, procesos o situaciones que permiten mantener o impulsar el desarrollo de la organización?

Para las debilidades se responde la pregunta: ¿Cuáles son los elementos, funciones, procesos o situaciones que contribuyen a retrasar o desviar el desarrollo de la organización?

b) PASO 2. Identificar las amenazas y oportunidades

Las amenazas y oportunidades (elementos externos) son generalmente aspectos referidos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad de la organización y que actúan generalmente en el tiempo futuro. Algunos aspectos pueden ser los siguientes: aspectos legislativos como las regulaciones ó las necesidades de homologaciones, aspectos políticos como conflictos regionales ó seguridad, aspectos sociales como el desarrollo poblacional o los usos y costumbres, aspectos económicos como las barreras arancelarias y aspectos tecnológicos como los avances tecnológicos, marcas y patentes.

Para definir las amenazas se responden preguntas como: ¿Qué situaciones o condiciones se están dando o se podrían dar en el entorno, y que pueden representar un peligro u obstáculo para mantener o impulsar el desarrollo de la organización?

Para las oportunidades se busca responden la pregunta: ¿Qué situaciones o condiciones existen o podrían ocurrir en el entorno, y que puedan favorecer o impulsar el desarrollo de la organización?

c) PASO 3. Análisis situacional, planteamiento de la matriz FODA

Las fortalezas, las debilidades, amenazas y oportunidades se agrupan en un arreglo matricial, que se conoce como matriz FODA, (figura 3.1), mediante el cual se realiza el análisis para el diseño de las estrategias.

Las debilidades (D) y las fortalezas (F) se enumeran y se colocan en el eje horizontal de la matriz y se conocen como factores internos, mientras que las amenazas (A) y oportunidades (O) se conocen como factores externos y se enumeran y escriben en el eje vertical de la matriz.

**FIGURA 3.1
MATRIZ FODA O TOWS**

		DEBILIDADES (D)																					FORTALEZAS (F)																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
AMENAZAS (A)	1																																										
	2																																										
	3																																										
	4																																										
	5																																										
	6																																										
	7																																										
	8																																										
	9																																										
	10																																										
	11																																										
	12																																										
	13																																										
	14																																										
	15																																										
	16																																										
	17																																										
	18																																										
	19																																										
	20																																										
	21																																										
OPORTUNIDADES (O)	1																																										
	2																																										
	3																																										
	4																																										
	5																																										
	6																																										
	7																																										
	8																																										
	9																																										
	10																																										
	11																																										
	12																																										
	13																																										
	14																																										
	15																																										
	16																																										
	17																																										
	18																																										
	19																																										
	20																																										
	21																																										

d) PASO 4. Formulación de estrategias

Para la realización del análisis y planteamiento de estrategias, se procede a contrastar una columna con cada uno de los renglones y se repite el procedimiento con cada una de las columnas restantes en cada uno de los cuadrantes, hasta recorrer toda la matriz.

De esta forma son contrastadas las fortalezas con las oportunidades (FO), las debilidades con las oportunidades (DO), las fortalezas con las amenazas (FA) y debilidades con las amenazas (DA).

No todos los contrastes entre columna y renglón son significativos, por ejemplo una fortaleza puede no tener relación alguna con la oportunidad con que se contrasta, por ello durante el proceso se busca identificar aquellas que sean significativas y permitan plantear, y adoptar alguna ó algunas posiciones estratégicas.

Con el fin de ordenar la información se suele numerar las estrategias planteadas, sin que esta numeración indique prioridad o jerarquización alguna.

Las estrategias se clasifican en ofensivas, defensivas, adaptativas y de sobrevivencia conforme a los criterios de la tabla 3.1.

No hay regla para definir las estrategias, es un ejercicio creativo en donde la habilidad de relacionar los cuatro factores y la calidad de la información son determinantes para su identificación. Como un apoyo, se puede hacer uso de matrices de interacción y demás herramientas que estimulen la generación de ideas e integren los resultados.

Tabla 3. 1 Posiciones estratégicas derivadas de un análisis FODA	
Ofensiva (FO)	Las situaciones más favorables para la organización en donde puede aprovechar las oportunidades externas con base en las fortalezas internas.
Adaptativa (DO)	Las situaciones en donde a la organización se le plantean oportunidades que puede aprovechar, pero sin embargo mantiene debilidades que lo obstaculizan.
Defensiva (FA)	Las situaciones en las que la organización tiene fortalezas y está preparada para enfrentar una situación amenazante, minimizando su impacto.
De sobrevivencia (DA)	Las situaciones menos favorables para la organización, ya que, enfrenta amenazas externas con una posición interna débil.

Fuente: Sánchez G. G. N. (2003) Técnicas participativas para la planeación procesos Breves de intervención. CD Fundación ICA A.C.

El análisis situacional FODA busca potenciar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades. Es un marco de referencia que permite establecer las líneas de actuación futuras. Constituye una herramienta de múltiple aplicación para detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ya sea de productos, servicios, organizaciones, procesos, etc. En este caso, el poder identificar dichos rasgos resulta de gran beneficio, pues sólo en esa medida es posible establecer mecanismos para enriquecer las fortalezas, explotar las oportunidades y minimizar o anular las debilidades y amenazas.

3.2 DETERMINACIÓN DE LAS FORTALEZA, DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA SUBCONTRATACIÓN EN MÉXICO

A partir de diagnóstico que se realizó sobre el outsourcing en México (capítulo II), y del proceso de análisis de la información reunida que aparece en la bibliografía, se identificaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la subcontratación en México siguiendo el proceso descrito en los pasos 2 y 3 del apartado 3.1 de este capítulo. Las tablas 3.2 y 3.3, muestran las listas de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se identificaron para la subcontratación en México.

Tabla 3.2			
Fortalezas		Debilidades	
1	Actitud para mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las empresas.	1	Una estructura insuficiente y poco especializada, causa que el empresario no tenga un equipo especializado propio.
2	Se tienen empresas con la capacidad de optimizar los procesos de las empresas que lo requieran.	2	No hay un sistema de registro eficiente e integrado para la oferta y la demanda de subcontratación.
3	Se cuenta con centros de universitarios de capacidad reconocida.	3	Información no actualizada y frecuentemente poco veraz.
4	Existen gran número de empresas especializadas en la fabricación de productos y piezas.	4	Escasa comunicación entre las diferentes bolsas que están operando.
5	Disponibilidad de mano de obra a bajo costo.	5	Poca difusión de la demanda nacional e internacional existente para empresas subcontratistas.
6	Proporciona flexibilidad y adaptabilidad al manejo de personal y procesos.	6	Limitada promoción y difusión del esquema de subcontratación.
7	Facilita la delegación de responsabilidades ya que, el subcontratista controla y dirige a su personal.	7	Sistema múltiple de registro y procesamiento de la información, el cual no es compatible entre sí.
8	Elimina pasivos y problemas sindicales y laborales.	8	El outsourcing en México subsiste mas como una forma de ahorro que como una estrategia planeada.

Tabla 3.2 (continuation)			
Fortalezas		Debilidades	
9	Se cuenta con empresas dedicadas a la capacitación vía contratos que facilitan tener personal propio o subcontratado con experiencia.	9	No existe una cultura empresarial sólida que busque, crecimiento en lugar de subsistencia.
10	Las PyME son una alternativa para el financiamiento de corto plazo.	10	El crecimiento del mercado del outsourcing es desigual y cada empresa y servicio madura a su propio ritmo.
11	Permite producir bienes y servicios en pequeña escala.	11	Considerar el outsourcing como una estrategia independiente del objetivo general de la compañía.
12	Existen institutos tecnológicos y de investigación que desarrollan programas de innovación, tecnología y sistemas.	12	Desconfianza en la utilización del outsourcing. Ver al proveedor externo como un enemigo ó un riesgo.
13	Empresas con gran adaptación ante la adversidad.	13	Falta de un control y estándares de calidad en las empresas que se subcontratan. La calidad en general está por debajo de las normas internacionales.
14	Se tiene una organización básica funcional de proveedores.	14	La falta de competencia de los trabajadores lo que provoca mayores número de accidentes y riesgos de trabajo.
15	Capacidad disponible para nuevos negocios.	15	Falta de compromiso del subcontratista y de la empresa empleadora para desarrollar la relación de subcontratación.
16	Se dispone de profesionistas multidisciplinarios y técnicos con experiencia; creativos, con actitud de servicio, responsables y honestos.	16	Las empresas no cumplen con las obligaciones legales hacia sus trabajadores, lo que reduce los empleos de calidad.
17		17	Existe el condicionamiento para el empleo de compañías subcontratistas a aceptar los reglamentos, condiciones comerciales y tratos particulares de la empresa que subcontrata.
18		18	Las empresas subcontratadas deben financiar al empleador, con crédito y precios castigados lo que provoca que la mayoría de las empresas subcontratistas vivan al día en sus ingresos.
19		19	Falta de legislación que regule las actividades de subcontratación.
20		20	Poca gestión empresarial.
21		21	Falta de financiamiento.

Tabla 3.3

Tabla 3.3			
Amenazas		Oportunidades	
1	Dificultades de las empresas micro, pequeñas y medianas para incorporarse al sistema de subcontratación.	1	Generar una mayor vinculación entre la oferta y la demanda de procesos industriales.
2	Desaparición de áreas y puestos de trabajo, que ahora realizan las empresas subcontratadas.	2	Sustitución de inversiones por procesos de subcontratación.
3	Tomar la decisión de elegir un proveedor solo por costo.	3	Generar un esquema de desarrollo de proveedores.
4	Pensar que el modelo de outsourcing es estático.	4	Desarrollo de sistema por medios electrónicos como el internet para impulsar la subcontratación a nivel nacional e internacional.
5	Ver el outsourcing solo como una forma de ahorrar en costos de producción y administración más que una estrategia de desarrollo.	5	Apoyar la integración de cadenas productivas mediante una base única de datos.
6	Trabajos de mala calidad y disminución de las prestaciones y derechos de los trabajadores.	6	Articular empresas de diferente escala vinculando y comunicando empresas entre todas las bolsas de subcontratación del país y cámaras empresariales.
7	Incapacidad de empresarios para integrar grupos productivos o clúster.	7	Sustitución de importaciones por proceso de subcontratación.
8	Problemas con el sindicato.	8	Posibilidad de potenciar el crecimiento de empresas con logística.
9	Las MiPYME no preparadas para los requerimientos del mercado.	9	Apertura de nuevos mercados de subcontratación por el arribo de grandes productores globales en sectores dinámicos y de alto valor agregado.
10	Empresas extranjeras con mejor calidad que vendan productos y servicios fabricados anteriormente por MiPYME.	10	Subcontratación de empresas nacionales en sectores sin presencia de competidores globales.
11	No integración en los mercados internacionales y nacionales, desplazamiento, competencia desleal.	11	Desarrollar mercados regionales/sectoriales para la subcontratación.
12	Las MiPYME no saben colocar sus productos en los mercados aún con una oferta consistente.	12	Emplear la subcontratación en proyectos que requerirán de innovación

Tabla 3.3 (continuación)			
Amenazas		Oportunidades	
13	Rápidos cambios en especificaciones de producto y de procesos de distribución que requieren más valor agregado y conocimiento.	13	Desarrollar subcontratistas competitivos.
14	Utilización de mejor tecnología para logística y distribución por los competidores.	14	Analizar las cadenas de valor para detectar áreas de oportunidad para la subcontratación y diseñar estrategias pertinentes.
15	Apertura sin criterios a empresas extranjeras con procesos adecuados a las necesidades de los nuevos desarrollos industriales.	15	Optimizar los medios de comunicación, tecnológicos y la infraestructura de la red de comunicaciones nacionales.
16	Falta de recursos para el desarrollo de programas de innovación.	16	Celebrar convenios de colaboración, desarrollo y capacitación de empresas subcontratistas con organismos internacionales y nacionales públicos a nivel federal, estatal y municipal para promover la inversión extranjera directa y alianzas estratégicas entre MIPYME extranjeras y mexicanas.
17	Falta de oportunidades y respaldo para el desarrollo de proyectos futuros.	17	Diseño de programas que fomenten el escalamiento industrial y el aprendizaje tecnológico.
18	Organismos reguladores pactan y fijan un estándar para los bienes y servicios subcontratados imposibles de alcanzar con el desarrollo empresarial actual.	18	Fomentar el crecimiento del mercado interno con base en el desarrollo de empresas subcontratistas.
19	El costo de la tecnología de vanguardia se eleva.	19	Promover el interés de los socios comerciales de Europa y E.U. Para proveer desde México aprovechando la proximidad de México con los grandes bloques comerciales.
20	Falta de credibilidad de empresarios nacionales y extranjeros en las MIPYME mexicanas como empresas a subcontratar.	20	Aprovechar el potencial técnico, profesional y creatividad disponible en el país para crear tecnología de punta y empresas subcontratistas con gran ventaja competitiva.
21	Retracción del mercado interno.	21	

3.3 MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

La matriz del análisis FODA que se realizó sobre el outsourcing en México se muestra en la figura 3.2. La numeración del eje horizontal corresponden a la empleada para nombrar a las debilidades y fortalezas en la tabla 3.2, mientras que la numeración que aparece en el eje vertical corresponde a la empleada para identificar a las amenazas y oportunidades en la tabla 3.3.

3.4 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para formular las estrategias primero se contrastó las debilidades con las amenazas, por ejemplo:

La debilidad seis de la tabla 3.2: *Limitada promoción y difusión del esquema de subcontratación.*

Se contrasto contra la amenaza cinco de la tabla 3.3: *Ver el outsourcing solo como una forma de ahorrar en costos de producción y administración más que una estrategia de desarrollo.*

El análisis de ambos factores dentro del entorno descrito en el diagnostico, puede generar varias estrategias pero la falta de visión al considerar el outsourcing solo como una forma de ahorro, tiene una causa lógica en la falta de capacitación del sector industrial respecto a las ventajas, oportunidades y alcances que pudieran lograrse con el uso de un esquema adecuado de subcontratación que incluya los objetivos a lograr. Por ello se propuso la siguiente estrategia:

Establecer programas de desarrollo de emprendedores que cambien la mentalidad del inversionista, del invertir para hacer negocio al de invertir para formar una empresa. Proporcionar cursos de capacitación y fomentar la confianza empresarial.

No todos los contrastes generan estrategias. Esto es, no todos factores contrastados tiene relación entre sí por ejemplo: al relacionar la debilidad seis de la tabla 3.2: *Limitada promoción y difusión del esquema de subcontratación*, contra la amenaza trece de la tabla 3.3: *Rápidos cambios en especificaciones de producto y de procesos de distribución que requieren más valor agregado y conocimiento*, no se obtiene estrategia alguna.

En la matriz de análisis FODA de la figura 3.2, los contrastes entre fortalezas y oportunidades (FO), las debilidades con las oportunidades (DO), las fortalezas con las amenazas (FA) y debilidades con las amenazas (DA), están representados por las intercepciones entre cada renglón y columna. En cada intercepción aparece un número que se usa solo para identificar a la estrategia que se genera de cada contraste, sí una estrategia es aplicable en más de una relación se consideró que pertenecía al grupo en donde respondiera a más número de interacciones, por ejemplo, la estrategia uno aparece como defensiva, adaptativa o ofensiva pero se clasificó como defensiva porque en ese cuadrante respondió a mas interacciones. Una tabla de frecuencia por cuadrante para las estrategias aparece en el anexo II, identificadas por color.

Las estrategias formuladas se listan a continuación; el número de cada estrategia es el mismo que aparece en su contraste dentro de la matriz FODA de la figura 3.2. Este número no indica prioridad, jerarquización ni orden alguno y solo es una forma de relacionar la estrategia con la interacción de la que se desprende.

Como aporte y resultado de este trabajo se proponen las siguientes estrategias:

1. Crear un programa de calidad

Crear un programa de calidad para el desarrollo del outsourcing con presupuesto propio que debe ser revisado anualmente.

2. Crear una base de datos nacional

Crear una base de datos unificada a nivel nacional de bolsas de subcontratación con empresas certificadas.

3. Reforma a la ley laboral

Promover una reforma a la Ley Laboral que contemple el esquema de subcontratación, en cuya elaboración participe el sector trabajador no solo como espectador. La reforma debe tomar en cuenta el punto de vista del contratante ó empresario e incluir los derechos de trabajadores y reglamentar un esquema de participación de las utilidades más justo y equitativo para los subcontratados.

4. Programas de desarrollo regional

Crear leyes que fomenten e instrumenten la creación de programas de forma regional, en esquemas de asociación horizontal e integración de cadenas productivas.

5. Sanciones para quien no cumpla con la reglamentación laboral

Implementar un mecanismo efectivo de sanciones que obliguen al cumplimiento de las leyes y reglamentos laborales y de subcontratación.

6. Diseñar una metodología para el desarrollo empresarial

Implementar una metodología de desarrollo de empresas de subcontratación que contemple y defina alcances a corto mediano y largo plazo (no sexenal), con objetivos y metas nacionales pero con una visión y objetivos regionales, que incluya los procesos de encadenamiento productivo con dos o más estados, que sustituya al plan nacional de desarrollo de corto plazo por una estrategia nacional de largo plazo con metas y alcances regionales, bajo una misma metodología de desarrollo , con un presupuesto otorgado por ley, pero cuyo ejercicio y otorgamientos de créditos y apoyos financieros no esté centralizar a una sola entidad gubernamental.

7. Integrar los sectores industriales de México a metodologías de calidad

Incorporar los sectores industriales de México (principalmente las PYME), a metodologías de calidad y mejora continua a nivel nacional, que incluya esquemas de capacitación y la creación de un fondo intersectorial de apoyo donde participen: empresas grandes, medianas, instituciones educativas y microempresas.

8. Promover esquemas de asociación horizontal

Promover esquemas de asociación horizontal por sectores industriales que incluyan la difusión de programas. Con un presupuesto anual para proyectos de clusterización e innovación y dar incentivos a investigadores que participen a través de sus centros de investigación a favor de alianzas estratégicas y proyectos de investigación que busquen el conocimiento teórico con aplicaciones prácticas, un conocimiento que responda a necesidades reales de la industria y que culmine en patentes de uso.

9. Establecer programas de desarrollo de empresas subcontratistas

Establecer programas de desarrollo de empresas subcontratistas, para que proveedores y distribuidores trabajen en toda la cadena de suministro, asignando recursos a los programas, fomentando la creación planificada de nuevas PYME para su inclusión en clúster ya establecidos. Estos programas deben incluir la difusión de las estrategias planeadas y el desarrollo de proveedores.

10. Establecer programas de desarrollo de emprendedores

Establecer programas de desarrollo de emprendedores que cambien la mentalidad del inversionista, del invertir para hacer negocio al de invertir para formar una empresa. Proporcionar cursos de capacitación y fomentar la confianza empresarial.

11. Crear un organismo coordinador no gubernamental para el desarrollo empresarial

Crear un organismo no gubernamental que coordine el programa de desarrollo empresarial, vigile la relación y el trato financiero justo entre la empresa contratante y la subcontratada y busque inversión productiva nacional y extranjera, con poder de decisión que planifique, analice y determine las necesidades para promover el desarrollo de empresas no solo subcontratistas sino MiPYME y grandes empresas. La estrategia y visión de desarrollo del organismo, no debe estar limitada por el plan de desarrollo de gobierno, pero puede incluir propuestas que sean correctas de este último.

12. Crear un organismo auditor de proyectos independiente

Crear un organismo auditor de proyectos independiente, con personal técnico multidisciplinario, en número suficiente cuya función será la de analizar los proyectos productivos que se le presenten para determinar su viabilidad económica y técnica, asesorar a los empresarios y otorgar su aprobación para trámite de crédito en forma rápida.

13. Formar consejos de desarrollo industrial regional

Sustituir el esquema de organización por cámaras industriales y sectoriales por consejos de desarrollo industrial regional.

14. Crear un instituto del trabajo no gubernamental

Crear un instituto del trabajo no gubernamental, entre cuyas funciones este el capacitar, enlazar, promover en México y el extranjero a los trabajadores técnicos y profesionistas, generar un tabulador de sueldos normado, justo y equitativo y analizar e impulsar mediante acuerdos una reforma laboral.

15. Crear un organismo nacional de vinculación escuela empresa

Crear un organismo nacional de vinculación escuela empresa, que agrupe a todos los egresados y universidades del país que sirva de organismo gestor del desarrollo, tecnológico y laboral de la subcontratación.

16. Crear un organismo que promueva y vincule a la empresa mexicana en el extranjero

Crear un organismo que promueva y vincule a la empresa mexicana en el extranjero, en ferias, congresos, matrícula en otras organizaciones entre otros medios.

17. Coordinar la realización de programas de calidad

Establecer una coordinación nacional que realice, programe y controle las acciones derivadas de la implementación de estrategias de calidad y productividad y efectúe una labor de promoción de los logros y alcances en calidad de la empresa mexicana.

18. Establecer un manual de procedimientos generales

Establecer un manual de procedimientos generales para documentación y registro de procesos y actividades industriales, de comercio y servicios en toda la república mexicana.

19. Crear un instituto nacional de calidad

Crear un instituto nacional de calidad nacional que defina los estándares nacionales en calidad a alcanzar y seguir.

20. Programas de capacitación

Realizar programas de capacitación técnica y de seguridad al personal outsourced.

21. Generar un tabulador de sueldos justo equitativo y normado

Administrar el otorgamiento de las prestaciones asignadas y generar un tabulador de sueldos justo equitativo y normado.

22. Diseñar e implantar métricas

Diseñar e implantar métricas que unifiquen los esfuerzos de los distintos centros educativos y tecnológicos, para generar una estrategia conjunta de desarrollo del conocimiento tecnológico productivo.

23. Definir estándares nacionales de calidad

Definir estándares nacionales de calidad que tengan dentro de sus objetivos hacer de la subcontratación un proceso sustentable.

24. Fomentar fiscalmente la articulación productiva

Fomentar fiscalmente la articulación productiva de las PyME en cadenas productivas estratégicas.

25. Crear un instituto de coordinación tecnológica

Crear un instituto de coordinación tecnológica integrado por tres secciones, una encargada de reunir e integrar una base de datos que contenga el conocimiento, producto de la investigación teórico práctica del país. Otra sección se integraría por profesionales en ingeniería y ciencia que busquen aplicar esa tecnología a problemas productivos y cuyo objetivo sea generar tecnología práctica aplicada. Por último la tercera sección fungiría como el enlace entre el instituto y la empresa nacional, investigaría y registraría las necesidades de la industria y los satisfactores que se requieren.

26. Crear un centro de investigación nacional en tecnología

Crear un centro de investigación nacional en tecnología en sistemas de cómputo y telecomunicaciones, que desarrolle tecnología nacional y compre licencias de uso de software para uso en las PyME en México que lo requieran.

27. Fondo nacional para proyectos de investigación y tecnología

Destinar un fondo de presupuesto anual gubernamental para proyectos de investigación y creación de tecnología independiente del destinado a cualquier otro programa, u organismo. Su monto debe ser asignado y revisado por una junta de dirección no gubernamental integrada por personal profesional multidisciplinario, sin alianza política y representantes de los consejos regionales y centros de estudio e investigación tecnológica. Dentro del fondo se podrán admitir donaciones de particulares nacionales y extranjeros pero las patentes que se generen deberán registrarse como nacionales.

A continuación se resumen y clasifican las estrategias en ofensivas, defensivas, adaptativas y de sobrevivencia conforme a los criterios de la tabla 3.1.

Estrategias de sobrevivencia:

- **Reforma a la ley laboral**
- **Establecer programas de desarrollo de emprendedores**
- **Crear un organismo que promueva y vincule a la empresa mexicana en el extranjero**
- **Coordinar la realización de programas de calidad**
- **Crear un instituto nacional de calidad**

Estrategias defensivas

- **Crear un programa de calidad**
- **Programas de desarrollo regional**
- **Sanciones para quien no cumpla con la reglamentación laboral**
- **Integrar los sectores industriales de México a metodologías de calidad**
- **Crear un organismo nacional de vinculación escuela empresa**
- **Programa de capacitación**
- **Generar un tabulador de sueldos justo equitativo y normado**
- **Diseñar e implantar métricas**
- **Definir estándares nacionales de calidad**

Estrategias adaptativas

- **Crear una base de datos nacional**
- **Programas de desarrollo regional**
- **Diseñar una metodología para el desarrollo empresarial**
- **Promover esquemas de asociación horizontal**
- **Establecer programas de desarrollo de empresas subcontratistas**
- **Crear un organismo coordinador no gubernamental para el desarrollo empresarial**
- **Crear un organismo auditor de proyectos independiente**
- **Formar consejos de desarrollo industrial regional**
- **Establecer un manual de procedimientos generales**
- **Fomentar fiscalmente la articulación productiva**

Estrategias de ofensivas

- **Crear un instituto del trabajo no gubernamental**
- **Crear un instituto de coordinación tecnológica**
- **Crear un centro de investigación nacional en tecnología**
- **Fondo nacional para proyectos de investigación y tecnología**

CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO

Universidad de Monterrey UDEM “Outsourcing de excelencia”

Aunque este trabajo no tiene como objetivo el analizar un caso de outsourcing, se incluye en este capítulo un ejemplo con el único fin de ilustrar el empleo exitoso del outsourcing como un proceso estratégico de negocios.

La universidad de Monterrey “UDEM”, es una de las instituciones de educación superior más grandes, complejas y tecnológicamente avanzadas de México.

La UDEM tomó hace diez años la decisión de hacer una reingeniería de todos sus sistemas con el propósito de emplear el outsourcing para acelerar el crecimiento de la institución a través de la tecnología.

Al inicio del proyecto visitaron muchas universidades de Estados Unidos y Canadá para ver cómo funcionaba la relación entre las instituciones y las empresas subcontratadas, y tras un análisis se decidió emplear a Sungard una empresa de Malvern, Pensilvania, para el manejo total de su área de informática.

SunGard es una de las más grandes empresas de soluciones integrales de software y procesamiento del mundo que cotiza en la bolsa de Nueva York.

Actualmente la universidad no cuenta con un departamento de sistemas propio, en su lugar ha desarrollado el concepto de “centro de excelencia”.

El centro de excelencia es un área que diseña y opera todos los sistemas informáticos de la universidad, desde la red inalámbrica y los sistemas de la biblioteca, hasta el manejo de la nómina y el control de inventarios para la cafetería. Es operado al 100% por empresas externas a la universidad, principalmente por la empresa SunGard que emplea en su funcionamiento a 22 personas contratadas bajo el régimen de outsourcing.

El departamento informático se divide en tres áreas: biblioteca, sistemas y atención a alumnos. Todo el personal especializado desde el director del departamento hasta el nivel técnico, pertenecen a Sungard Higher Education, que es la división de Sungard que se ocupa de instituciones de educación superior. El resto del personal de trabajo es subcontratado a una empresa local.

A pesar de que el centro no es operado por el UDEM, la universidad no ha delegado el control estratégico de su departamento de informática. El director del centro de excelencia se integra junto con todos los directores de área de la universidad a reuniones de trabajo periódicas para preparar los planes y presupuestos anuales. Esto implica que el centro de excelencia no toma decisiones o iniciativas en forma aislada.

Los planes estratégicos son planteados por el UDEM dejando a la empresa de outsourcing SunGard el cómo lograrlos y el cómo hacerlos distintos y mejores en comparación con la competencia.

Por ser el primer proyecto de este tipo en América latina, la implementación de los sistemas de Sungard implicó una curva de aprendizaje, tanto para la empresa estadounidense, como para la universidad y requirió de un proceso de adaptación para México. La parte clave del desarrollo de los centros de excelencia, ha consistido en la adaptación de un modelo de outsourcing a la cultura de la institución educativa, particularmente en el trato al personal y en la manera de asignar presupuesto a los proyectos por parte de la universidad.

La UDEM se ha planteado como objetivo el promover el desarrollo de más centros de excelencia y el fomentar a través de mejores prácticas una interacción entre todos los centros. Con este fin, promueve visitas y recibe a directivos de distintas instituciones educativas de toda Latinoamérica.

Los visitantes pueden ver funcionando en la UDEM las cuatro áreas de servicios que *SunGard* ofrece: software y servicios, implementación de sistemas de información, consultoría estratégica y administración de tecnología, siendo esta última la función principal del centro de excelencia. Sin embargo, hasta ahora la UDEM, sigue siendo la única universidad que ha dado en concesión total sus sistemas de información a una empresa externa.

La UDEM considera que la razón principal para que el outsourcing no se utilice, es el error de querer justificar su empleo con el único criterio de los ahorros en egresos que pueden lograrse y su comparación con los ingresos de toda la organización.

La UDEM plantea que los beneficios de este tipo de outsourcing no son solo económicos, sino aspectos mucho más importantes, como la innovación y la incorporación de los conocimientos y mejores prácticas que las empresas subcontratadas puede aportar.

Uno de los argumentos que convencen al plantear los proyectos de outsourcing según la UDEM, es el hacer énfasis en los beneficios que se pueden lograr al aprovechar la experiencia de la especialización de las empresas subcontratadas.

Primero se debe identificar el proceso central de la organización y cualquier proceso periférico aunque sea crítico, es mejor subcontratarlo y de esta manera ayudar a mejorar el proceso central.

En la UDEM el proceso central es el educativo y formativo, y la tecnología solo sirve en la medida que apoya a este proceso. Ejemplo de este criterio es la implementación en 1998 del servicio de Banner operado por Sungard para mejorar el éxito estudiantil y el éxito de la institución.

Banner es un sistema diseñado por Sungard para lograr la meta estratégica plateada por el UDEM de aumentar el crecimiento anual de su matrícula escolar y reducir la deserción de estudiantes del plantel.

El sistema permite la detección temprana de alumnos con potencial de deserción. Revisa y compara los perfiles actuales de los alumnos contra patrones históricos, buscando indicadores de alumnos con posibilidad de dejar la universidad. Una vez identificados los alumnos que pudieran tener problemas, alerta a la sección escolar quien hace un seguimiento y se asegura de que los alumnos reciban asesoría u otra ayuda que les permita continuar sus estudios.

El programa ha tenido tanto éxito que en el año 2000 la UDEM recibió el reconocimiento de excelencia en retención de Noel-Levitz, una compañía privada cuyo compromiso es ayudar a las instituciones de educación superior a reducir sus tasas de deserción sin disminuir sus estándares académicos.

Para mejorar la operación de la universidad, Sungard añadió posteriormente a Banner otro sistema que programa el uso de las instalaciones del plantel, con lo que se ha logrado aumentar la eficiencia de utilización del 65 % que se tenía hace cinco años, a un 90% que se tiene en la actualidad.

El hacer un uso más eficiente de sus instalaciones, ha reportado a la universidad un ahorro de 1.7 millones de pesos anuales con lo que la UDEM recuperó la inversión inicial para el sistema Banner en dos años.

Sungard también ha aumentado la eficiencia financiera del UDEM, al mejorar el control de las cuotas de los alumnos, implementado el uso de un sistema de seguimiento de adeudos y notificación. Además, en junio del 2001 Sungard diseñó para la UDEM, con motivo de su segunda campaña de recaudación de fondos, un sistema de control y desarrollo de exalumnos, lo que ha permitido a la institución desde entonces lograr campañas de recaudación exitosas.

El outsourcing en la universidad de Monterrey, se ha integrado como una opción estratégica que le ha permitido a la institución un crecimiento más rápido.

Su éxito no se debe a los ahorros logrados, sino a las ventajas competitivas que la subcontratación ha otorgado a la universidad dentro del mercado educativo en que se encuentra y prueba de ello es que el convenio con Sungard se ha ratificado hasta el 2011.

CONCLUSIONES

- ◆ El modelo económico de sustitución de importaciones ha propiciado la formación de empresas con una organización ineficientes, que han limitaron la capacidad competitiva de las PyME en el mercado global. Las PyME en México son organizaciones que tratan de solucionar sus problemas de capital y de acceso al mercado de forma individual, manteniendo modelos de organización piramidal con una gestión jerárquica anticuada.
- ◆ El ideal de las PyME es lograr economías de escala interna, a través de la acumulación y un manejo de recursos eficiente, que les permita ser competitivas en el mercado, y crecer en forma individual hacia su meta, que es ser gran empresa. Bajo ese enfoque, enfrenta grandes riesgos de desaparecer, dentro de un medio ambiente de globalización, en donde ser competitivo significa para la empresa, competir con productos y servicios con valor agregado y precios diferenciados.
- ◆ No existe una relación clara de asociación entre empresas con fines productivos, las empresas se organizan dentro de cámaras empresariales cuyo criterio de agrupación es la actividad económica y/ó el sector productivo en que se encuentran. La función de las cámaras empresariales es proporcionar asesoría, apoyo y defender con sus actividades el crecimiento del sector.
- ◆ Las empresas PyME se subcontratan entre sí y con la gran empresa, pero sin que la empresa contratante fraccione o delegue su proceso productivo a los subcontratistas. Por esto, son pocas las empresas que busquen el desarrollo de sus proveedores salvo la gran empresa que busca la certificación en alguna norma de calidad.
- ◆ El outsourcing en México está detenido dentro del enfoque tradicional por procesos, fuertemente orientado a resolver problemas puntuales y cubrir la realización de tareas temporales y la obtención de recursos. El criterio de selección de proveedores se basa en el costo de la tarea ó servicio, la experiencia y especialidad del proveedor, de esta forma la relación de outsourcing es por lo general de corto a mediano plazo.
- ◆ En general, para el empresario, el *outsourcing* es solo un medio de flexibilizar el proceso productivo, una estrategia de ahorro de costos directos de producción y de alguna forma un medio de hacerse de tecnología, equipo de cómputo y comunicación a bajo costo necesario para su proceso de negocio y venta.
- ◆ Existe un interés empresarial y del gobierno por impulsar el cambio hacia un *outsourcing* de negocios usando la gestión de red, como estrategia de desarrollo productivo. Sin embargo no hay coordinación entre las distintas cámaras y organizaciones y existe desconfianza entre los empresarios, que ven gran riesgo en compartir información con competidores potenciales.

-
- ◆ Los sectores de actividad económica, en donde principalmente se utiliza el *outsourcing* en México son los sectores de servicios (40%), comercio (20%), industrial de manufactura (17%), agropecuario, forestal, ganadería y pesca (13%), construcción de vivienda, obra de riego agua y saneamiento (8%) y energético, gobierno, minería suministro de gas y agua (2%).
 - ◆ Las actividades económicas donde mayormente se emplea el trabajo subcontratado en México son las actividades de integración y desarrollo logístico e informático (35%), contratación y administración de personal (30%), labores básicas de mantenimiento (22%), consultoría y capacitación (10%) y esquema de subcontratación.
 - ◆ Un 40% de la población trabajadora en México se contrata bajo el esquema de subcontratación y el mecanismo más usual para llevar a cabo procesos de subcontratación de personal es el efectuado por medio de las denominadas agencias de colocación o agencias de empleo. Existen más de 500 agencias de colocación en México y entre un 60 y un 80 % de ellas son irregulares.
 - ◆ La subcontratación de personal en México se caracteriza por una relación de doble contrato, entre la empresa usuaria y una agencia de colocación (contrato de puesta a disposición de trabajadores), y entre la agencia de colocación y el trabajador (contrato mercantil). El trabajador no puede presentar sus demandas directamente ante la empresa usuaria porque el contrato con la agencia de colocación le obliga a trabajar en el lugar y las condiciones que la agencia le asigne.
 - ◆ El 37% de las empresas maquilan para otras empresas, 5.3% efectúan trabajos de servicio subcontratado, 16.4% dan a maquilar parte de su producción y el 23.3% subcontrata sus servicios. La subcontratación es empleada mayoritariamente por la gran industria, mientras que las PYME son más afines a subcontratarse.
 - ◆ Las principales razones para subcontratar señaladas por las empresas en grado de importancia son: necesidad de personal más especializado (27%), maquilar material para cubrir incrementos de demanda (28%), reducir costos de producción (20%) y 3% para tener más eficiencia, calidad, mano de obra dócil y horarios más flexibles.
 - ◆ El *outsourcing* en México es un mercado que está en proceso de maduración donde las empresas no están acostumbradas a que el *outsourcing* sea parte de sus prioridades y los proveedores no están preparados para dar un servicio adecuado. Se le considera como un modelo estático de proceso, que mantiene una estrategia independiente del objetivo general de la compañía. El gobierno mexicano ha iniciado diversos programas para apoyar la subcontratación, pero carecen de una coordinación efectiva y un objetivo común, delegando estos aspectos a la iniciativa privada, que no dispone de medios y preparación suficientes. Como resultado los esfuerzos para el desarrollo industrial no tienen una planeación clara y en la mayoría de los casos se duplican funciones, o se convierten en negocios entre particulares.

-
- ◆ Las estrategias sugeridas van encaminadas a corregir las deficiencias en planeación y coordinación que presenta el outsourcing en México.
Se proponen entre otros puntos la creación de organismos nacionales para la coordinación, vinculación y desarrollo del sector empresarial.
El diseño y puesta en marcha de programas de capacitación laboral y de normatividad y desarrollo de la calidad.
Un mayor presupuesto para la investigación tecnológica la cual debe ser coordinada por un organismo ó institución a nivel nacional, que fije metas y objetivos únicos.
México entro en el entorno internacional sin estar preparado y desconociendo las reglas. Por ello las estrategias que tome a futuro deben ser en su mayoría adaptativas pero aprovechando el gran potencial técnico y profesional de que dispone para hacer investigación teórica que genere tecnología practica redituable.

BIBLIOGRAFÍA

- Domínguez, M J. A. (1998). Dirección de Operaciones, Aspectos Estratégicos en la Producción de Servicios
Editorial Mc. Graw Hill 1998
- Fitzsimmons, J. A. Fitzsimmons, M. J. (2006) Service Management Operation, Strategy, Information Technology. Filth edition. Editorial Mc. Graw Hill international Edition 2006
- Chase, Jacobs, Aquilano. (2006) Operation Management for Competitive Advantage whit Global Cases
Eleven editions. Editorial Mc. Graw Hill international Edition 2006
- Shaw, J. C. (1991) Gestión de Servicios: La consecución del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes. Editor Madrid Díaz de Santos 1991
- Larrea, P. (1991) Calidad de Servicio: Del marketing a la estrategia / Pedro Larrea
Editor Madrid Díaz de Santos, 1991
- Cottle, D. W. (1991) El servicio centrado en el cliente: Como lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios. Tr. Claudio I. Soriano Soriano. Editor Madrid: Díaz de Santos, 1991
- Harvard Business Review. (1992) Strategic Sourcing: To Make or Not To Make. November-December 1992.
- Maynard, A.B. (2004) Part two “Outsourcing Categories”. TEC Technology Evaluation Center January 17, 2004.
- Maynard, A.B. (2004) Part three “Approaches and Recommendations” TEC Technology Evaluation Center January 19, 2004
- Maynard, A.B. (2005) outsourcing “Selecting an outsourcing provider – Art or Science?” TEC Technology Evaluation Center. August 13, 2005.
- Nosil, N. (2006) Outsourcing. Supply outsourcing Potential. TEC Technology Evaluation Center June 5, 2006
- Maynard, A. B. and Boling, R. Outsourcing “Supply outsourcing Potential”. TEC Technology Evaluation Center. April 11, 2006
- García, A., Martens, L. and Wilde, R. 1999 “Procesos de subcontratación y cambios en la calificación de los trabajadores. Red de reestructuración y competitividad. División de Desarrollo Productivo y Empresarial”
CEPAL ECLAC Serie Desarrollo Productivo Naciones Unidas número 54.
- Schneider, B. (2004) Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios
Grupo Editorial Norma, 2004
- Bassi, M., Fox, C. and Márquez G. (2006) Creando buenos empleos: Políticas Públicas y mercado del trabajo. Septiembre 2006 Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento Regional de Operaciones II Nota Política
- Romero, N. M. (2007) Reforma Fiscal sólo inducirá la subcontratación: Verdugo Domingo 1 Julio 2007 Artículo Periodístico Diario Amanecer Estado de México
- Jiménez, M. I. (2007). Determinantes para la internacionalización de las PyME mexicanas
Análisis Económico No. 49, Vol. XXII Primer cuatrimestre de 2007.

-
- Pyke, F. (2007) Promoción de las empresas mediante el establecimiento de redes de desarrollo. Subdivisión de Políticas Industriales e Investigaciones, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial Octubre 2007.
 - Dussel P. E. (2006) Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política. División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía, UNAM.
<http://www.ejournal.unam.mx/ecunam/ecunam2/ecunam0206.pdf>
 - Del Cid, M. (2007) México: Desafío y políticas de generación de Empleo. El papel de las reformas Laborales. Oficina Internacional del trabajo (Oficina para México y Cuba) Febrero 2007
 - Serna, H. y Delgado, R. (2007) La capacitación en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de México Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 82, 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/shdr.htm>
 - INEGI (2007) Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática. Micro, Pequeña y gran Empresa Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004.
 - INEGI (2007) Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática. Observatorio Laboral Mexicano Panorama de las Ocupaciones por sector de actividad Económica. Reporte marzo 2007.
 - SHCP (2007) Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Producto interno bruto durante el Primer trimestre 2007. Comunicado de prensa Mayo 2007.
 - SE (2007) Secretaría de Economía. Observatorios de la Micro y Mediana Empresa www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html
 - La ruta del outsourcing (2007) El mundo del trabajo. Información Económica y Social para dirigentes Sindicales Marzo 2007.
 - XVI Reunión Regional Americana (2006) Informe del Director General Trabajo docente en las Américas: Una agenda hemisférica, 2006-2015 Trabajo docente en las Américas Oficina Internacional del trabajo (<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/rgmeet/americas.htm>).
 - Fernández, R. F. (2006) Consejo Nacional para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Desarrollo de Proveedores y Distribuidores. Quinta reunión. Director General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocio septiembre 2006.
 - Álvarez, S. B. (2007) Estrategia para el fomento a la articulación productiva. Secretaría de Economía. Subsecretaría para micro y mediana empresa
 - Alarcón, J. (2007) El outsourcing llevo para quedarse, señala KMPG. KPMG en México Comunicado de prensa abril 2007.
 - Fressmann, R. (2004) Subcontratación de Mano de Obra en México. Reglamentación Legal y Realidad Sociopolítica. Fundación Friedrich Ebert
 - Fundación Friedrich Ebert. (2005) "Relaciones Triangulares del Trabajo (Subcontratación y/o Tercerización) ¿Fin de la Estabilidad Laboral?" Memorias del Seminario: Fundación Friedrich Ebert
 - SE (2003) Secretaría de Economía. Hacia Nuevos Modelos de Vinculación Empresarial. Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa. Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica .Diciembre 2003
 - CANIETI A.C. (2006) Presentación del Centro de Articulación e Integración Productiva de CANETTI CAP Monterrey N.L. México. Abril 2006.

- KPMG International. (2007) It advisory, Strategic evolution. A global survey on sourcing today © 2007 KPMG International. KPMG International All rights reserved
- INEGI (2007) Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática. El quehacer económico en números resultados generales. Censos Económicos 2004 INEGI.
- INEGI (2007) Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática. Producto Interno Bruto Trimestral Agosto 2007. Estadísticas Económicas 2007. INEGI.
- INEGI(2007) Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática. Personal ocupado que no depende de la razón social para la cual trabaja: una actividad en auge” .Censos Económicos 2004
- INEGI (2007) Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática. Personal ocupado no remunerado. Censos Económicos 2004.
- Manpower (2007). Outsourcing: agregando valor. Comunicado de prensa Manpower MeCARD jicortes@manpower.com.mx
- Manpower (2007). El Futuro del Trabajo en América Latina. ©2006, Manpower Inc. Derechos reservados. www.manpower.com.mx
- INEGI (2007) Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática. El quehacer económico en números Actividades económicas más importantes: visión censal. Censos Económicos 2004 www.inegi.gob.mx
- García de Alba. S. (2007). La articulación sectorial y regional como eje del crecimiento económico con calidad. Secretaría de Economía
- Diarios Nacionales INFONAVIT (2006). Empresas subcontratan personal evadiendo pago de seguridad social con el fin de reducir costos y eficiente procesos. Comunicado de prensa 12 de julio de 2006.
- Cabello, Ch. A. y Reyes, A. R. (2003) La Red de Subcontratación Sustentable: categoría organizacional y social para las PYMES en México. Administración y Organizaciones UAM-Iztapalapa Julio 2003.
- González, R. J. J. (2006) Elementos de análisis sobre la regulación legislativa de la subcontratación laboral Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Documento de Trabajo número 8. Septiembre 2006.
- Hernández, L. E. (2002) Panorama del mercado laboral de profesionistas en México Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Miembro del Comité Editorial ECONOMÍA UNAM CIESA 2002.
- INEGI (2002) Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática. Guía de conceptos, uso de interpretación de la Estadística sobre la Fuerza Laboral en México. INEGI
- Outsourcing Center and Everest Group Company (2007). It Outsourcing in the Small a Medium Businesses. Copyright © 2004 Everest Partner, L.P. <http://www.outsourcing-faq.com/html>.
- Accenture (2007). Driving High-Performance Outsourcing: Best Practices from the Masters. Copyright ©1996-2007 Accenture All Rights Reserved. (http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=services\outsourcing\ps06\landing_out.xml&c=hpb_gadoutsps_0206&n=youtsourcing_awareness_outsourcing).
- Accenture (2007).Driving High-Performance Outsourcing: The Seven Rules for Outsourcing Success. Copyright ©1996-2007 Accenture All Rights Reserved. http://www.accenture.com/xdoc/en/services/outsourcing/ps/global/landing_ps.pdf.

-
- Seman, M. H and Guyton, E. M. (2004). 3 steps for optimizing self-pay outsourcing. Healthcare Financial Management Copyright © 2007 CNET Networks, Inc. All Rights Reserved.
http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m3257/is_10_58/ai_n6272183.
 - TAWPI The association for work process improvement. (2006) Keys to Effective Outsourcing TODAY® Special Supplement | September/October 2006 |
<http://www.tawpi.org/documents/SpecSuppSeptOct06.pdf>
 - Technology Solutions, Inc (2003) Criteria for Making an Appropriate Outsourcing Selection: In sourcing, near shore and Outsourcing Technology Solutions, Inc. © all rights reserved. Publishing date: March 31, 2003
[http://www.oaot.com/uploadedFiles/Part%201%20Outsourcing%20Selection%20Criteria%20In sourcing,%20Nearshore%20and%20Offshore \[1\].pdf](http://www.oaot.com/uploadedFiles/Part%201%20Outsourcing%20Selection%20Criteria%20In sourcing,%20Nearshore%20and%20Offshore [1].pdf)
 - Fernández, R. (2007) Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro
<http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>
 - Provenzano, A. G. y Hernando, L. J.J. (2007) Outsourcing y la deslocalización empresarial
<http://www.monografias.com/trabajos31/outsourcing-deslocalizacion/outsourcing-deslocalizacion.shtml?monosearch>
 - Díaz, B. J. A (2007) Outsourcing *Evaluación* de sistemas de información. Instituto tecnológico de Sonora, <http://www.monografias.com/trabajos30/outsourcing/outsourcing.shtml?monosearch>
 - Morales, G (2007) Outsourcing
<http://www.monografias.com/trabajos3/outsourcing/outsourcing.shtml?monosearch>
 - Mora, F (2007) Outsourcing & Benchmarking Walter Schupnik
<http://www.monografias.com/trabajos6/oube/oube.shtml?monosearch>
 - Ribas, X. (2007) *Informática* y responsabilidad civil Contract-Soft onnet
<http://www.monografias.com/trabajos28/informatica-responsabilidad-civil/informatica-responsabilidad-civil.shtml?monosearch#a1523>
 - Sasson, R. R. (2007) La cadena de suministro
<http://www.monografias.com/trabajos31/cadena-suministros/cadena-suministros.shtml?monosearch>
 - Scouts, C. and Jaffe, D. T. (1994) Enfoque del compromiso dinámico, Teorías post-modernas
<http://www.monografias.com/trabajos15/teorias-postmodernas/teorias-postmodernas.shtml?monosearch>
 - O'Donnell, D. (1998) *The ABCs of outsourcing*. Software Magazine, July, 1998
http://findarticles.com/p/articles/mi_m0SMG/is_n9_v18/ai_21105615
 - Outsourcing México (2007) Decálogo del Outsourcing
http://www.outsourcingmexico.com.mx/articulos/decalogo_outsourcing.html
 - Ortiz, E (2007) Usa 35% de las empresas empleo subcontratado (Mural, Sección Negocios/Guadalajara, Jalisco) (2007). Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información. Copyright © 2008
http://www.canieti.org/index.asp?_option_id=1419&_option_parent_id=1416&_option_level=3
 - Ricardo Bolaños, R. (2007) Universidad-Empresa: Matrimonio por bienes separados
<http://www.PyME.com.mx/articulos-de-PyME/muestra-articulo-datos.php?registro=106>
 - Bolaños, R. (2007) La PYME, motor de desarrollo
<http://www.PyME.com.mx/articulos-de-PyME/muestra-articulo-datos.php?registro=64>

- Hernández, Ch. C. (2007) Competitividad en las PYME
<http://www.PyME.com.mx/articulos-de-PyME/muestra-articulo-datos.php?registro=146>
- López L. (2007) Ventaja Competitiva
<http://www.PyME.com.mx/articulos-de-PyME/muestra-articulo-datos.php?registro=138>
- López L. Ventaja Competitiva (2)
<http://www.PyME.com.mx/articulos-de-PyME/muestra-articulo-datos.php?registro=139>
- López L. Ventaja Competitiva (3) <http://www.PyME.com.mx/articulos-de-PyME/muestra-articulo-datos.php?registro=140>
- Programa Globalización, Conocimiento y Desarrollo desde la perspectiva mexicana (2007)
http://www.proglocode.unam.mx//index.php?option=com_content&task=view&id=20
- Fressmann, R. (2004) Subcontratación de Mano de Obra en México. Reglamentación Legal y Realidad Sociopolítica. Fundación Friedrich Ebert 2004. Biblioteca Virtual Publicaciones FES-México Trabajo y Relaciones Laborales <http://www.fesmex.org/publicacion.htm#6>
- Fundación Friedrich Ebert (2005) Memorias del Seminario: "Relaciones Triangulares del Trabajo (Subcontratación y/o Tercerización) ¿Fin de la Estabilidad Laboral? Biblioteca Virtual Publicaciones FES-México Trabajo y Relaciones Laborales
<http://www.fesmex.org/publicacion.htm#6>
- Fundación Friedrich Ebert, (2006) Plataforma Laboral de las Américas México. Biblioteca Virtual Publicaciones FES-México Trabajo y Relaciones Laborales.
<http://www.fesmex.org/publicacion.htm#6>
- Fundación Friedrich Ebert (2006) Auge y Perspectivas de los Contratos de Protección ¿Corrupción o mal necesario?, 2a. Edición, Biblioteca Virtual Publicaciones FES-México Trabajo y Relaciones Laborales <http://www.fesmex.org/publicacion.htm#6>
- Partida, R. y Carrillo, J. (2005) Integración Regional y Globalización: Impactos económicos y sindicales México. AFL-CIO, STA UdeG, CUCSH, CEPAS, FES 2005, Biblioteca Virtual Publicaciones FES-México Trabajo y Relaciones Laborales
<http://www.fesmex.org/publicacion.htm#6>
- Alarcón, J. (2007) "El outsourcing llevo para quedarse señala KPMG". KPMG en México
http://www.kpmg.com.mx/publicaciones/prensa/comunicados/com_14-08-07.pdf
- Sistema para la Subcontratación Industrial (SSI), SE (2007) Secretaria de Economía. Subcontratación Industrial
<http://www.economia.gob.mx/?P=352>
- Velasco, O. C. (2007) Propuesta de ciudadanos legisladores, grupo parlamentario convergencia Gaceta No. 21 Fecha 2007-06-20 Legislatura: 60 años 1 Segundo Receso
<http://www.senado.gob.mx/gace.php?sesion=2007/06/20/1&documento=87>
- Rojas, T. A. M. (2006) *Outsourcing* principal motor de servicios. Analista de servicios TI y redes en Select *TI* en 1er trimestre de 2006
http://www.esemanal.com.mx/articulos.php?id_sec=12&id_art=3957
- RENAPAC (2007) Red Nacional de Articulación Productiva A.C. Boletines
<http://www.renapac.org.mx/Noticias/Boletines/Boletin%204/Boletin%2004.htm>
- Manpower Inc. (2007) Encuesta de expectativas del empleo. ©2007, Manpower Inc. Derechos Reservados
http://www.manpower.com.mx/mx/main_cyn.htm

- SIEM (2007). Sistema de Información Empresarial Mexicano. Secretaria de economía
<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>
- SIEM (2008). Sistema de Información Empresarial Mexicano. Secretaria de economía,
<http://www.siem.gob.mx/siem2008/>
- SE (2007) Secretaria de Economía .Consulta de oferta de procesos productivos subcontratados. Sistema par a la Subcontratación Industrial de la Secretaría de Economía.
<http://www.contactoPyME.gob.mx/ssi/ConOfertasql/Intranet.asp?Lenguaje=0>
- Jáuregui, G. A (2001). Globalización Integración Internacional y Apertura Económica.
<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no%2010/PIB%20-%20PNB.htm>
- STPS (2007) Secretaría del Trabajo y Previsión Social. <http://www.stps.gob.mx>
- NAFIN (2004) Nacional Financiera Banca de Desarrollo
<http://www.nafin.com/portalfn/?action=content§ionID=3&catID=114&subcatID=812>
Copyright Nacional Financiera 2004
- Sánchez Guerrero Gabriel de las Nieves (2003) Técnicas Participativas para la Planeación Procesos Breves de Intervención. CD Fundación ICA A.C.
- Carrasco, D. A. F (2005) La micro y pequeña empresa mexicana, Observatorio de la Economía Latinoamericana, No 45, julio.
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2005/afcd-mPyME.htm>
- Guevara S. M.E. (2007) Outsourcing; Zapatero a tus zapatos (1a. parte)
<http://www.dynaware.com.mx/DynaFlash/DF%20-%20Outsourcing%201.htm>
- Guevara S. M.E. (2007) Outsourcing; Zapatero a tus zapatos (2a. parte)
<http://www.dynaware.com.mx/DynaFlash/DF%20-%20Outsourcing%202.htm>
- De la Garza, E. (2007) Antiguas y nuevas formas de subcontratación. La Jornada
http://docencia.izt.uam.mx/egt/congresos/camara_diputados.pdf
- Ramírez, V.M. (2007) Daños de la Subcontratación. El Occidental.
<http://www.oem.com.mx/eloccidental/notas/n254651.htm>
- INEGI (2004) Instituto Nacional de Geografía e Informática. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos 2004. Derechos Reservados©2006 INEGI
<http://www.cipi.gob.mx/html/MIPYMGESestratifica2004INEGI.pdf>
- AMECH (2007) “Estudio sobre el trabajo temporal”. Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano. Agosto 2004. <http://www.amech.com.mx/v2/estudios.php>
- SE (2007). Sistema para la Subcontratación Industrial de la Secretaría de Economía
<http://www.contactoPyME.gob.mx/ssi/Intranet.asp>.
- OIT C181 “Convenio sobre las agencias de empleo privadas, 1997” (fecha de adopción 19:06:1997, fecha de entrada en vigor 10:05:2000). Sujeto Política y promoción del empleo. Lugar de la conferencia Grecia, sesión 85. <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?C181>
- García de Alba Sergio (2006) “La articulación sectorial y regional como eje del crecimiento económico con calidad” Red nacional de articulación productiva Secretaria de Economía.
- INEGI (2007) Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática. Encuesta Nacional de Empleo (ENOE) Abril- junio 2007
<http://www.dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/NIVI1000850025#ARBOL>

ANEXO I

Principales agencias de colocación en México y los servicios que ofrecen			
Agencia	Área de servicio	Descripción de servicios	Dirección
Accesoría y certificación ac acerti	Recursos humanos Capacitación Software en recursos humanos	Servicios de asesoría de recursos humanos, administración por procesos y la certificación de competencia laboral. Centros de evaluación en toda la república mexicana y consultores afiliados en Canadá y América latina, acerti promueve la mejora de la calidad y la provisión de servicios de consultoría de vanguardia.	Camino real de la plata #106 4 to. Piso b. Col. Zona plateada, Cp. 42083 Pachuca , Hgo. Email: dana@acerti.com.mx 01 (771) 71 954 69 01 (771) 71 954 68 Http://www.acerti.com.mx/acerti3.html
Adecco	Recursos humanos Capacitación Consultoría en Rh	Servicio de reclutamiento y selección de personal, búsqueda de empleo y consultoría en recursos humanos	Http://www.adecco.com.mx/servicios/acerca.htm
Alsmith y asociados	Recursos humanos	Búsqueda y selección de ejecutivos de alto nivel	Contact@alsmith.com.mx Teléfono: +52 (442) 228-1414 +52 (442) 228-2272 Celular: Gro. +52 (442) 219-4682 Http://www.alsmith.com.mx/index.html
Asesor expertos en recursos humanos y desarrollo humano	Bufete de consultoría en recursos	Inventario de talentos y habilidades de recursos humanos Estudios organizacionales Consultoría en el área administrativa y Rh Capacitación y desarrollo de Rh Desarrollo humano del personal	Vía corzo sur no. 258 Col. Fuentes del valle, c. P. 66220 San Pedro Garza García, N. L. México Http://www.asesor.com.mx/

Asesores Rh Desarrollo empresarial y humano	Contabilidad y finanzas Recursos humanos Capacitación Outsourcing	Servicios de reclutamiento y selección de personal, outsourcing, evaluaciones e investigaciones, bolsa de trabajo y publicación gratuita de vacantes.	Sur 75-a no. 4350, col. Viaducto piedad, Cp. 08200, México, D.F. entre viaducto Miguel Alemán y Coruña a 2 cuadras de calzada la viga. Tel./fax 11.63.85.55 E-mail: asesores@asesoresrh.com Http://www.asesoresrh.com/asrechum.htm
Aymerich business and consulting	Recursos humanos Capacitación Consultoría en Rh proyectos especiales	Recursos humanos, headhunter, reclutamiento de altos ejecutivos, división especializada en búsquedas de personal de tecnología, capacitación y proyectos especiales	Http://www.aymerichbc.com/pag1_espanol.htm
Bumeran	Recursos humanos	Proveedores de soluciones tecnológicas en recursos humanos. Digitalización de procesos de reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo profesional y gestión de currículos.	Http://www.bumeran.com.mx/
Capital Humano	Recursos humanos Capacitación Consultoría en Rh	Capacitación y adiestramiento Servicios de administración de personal, consultoría, Psicometrías en línea Evaluaciones de potencial y aptitudes laborales Estudios socioeconómicos y laborales Evaluaciones del desempeño Medición del ambiente laboral Reclutamiento y selección de personal de planta	Av. Manuel acuña no. 2674 - 202 col. Ladrón de Guevara Guadalajara, Jalisco tel. 31265400 Http://www.capitalhumano.net/
Caliper	Consultoría en recursos humanos	Consultoría en recursos humanos. Servicios de selección y contratación de personal, formación de equipos y desarrollo organizacional.	Http://www.caliper.com.mx/about/index.shtml

<p>Capacitación y accesoria SC.</p>	<p>Recursos humanos Capacitación Software en recursos humanos Calidad, seguridad industrial Calidad ambiental</p>	<p>Programa de desarrollo integral de mandos medios, programa de efectividad gerencial, programa de desarrollo en la toma de decisiones y capacidades de mando. Área de calidad en los servicios y ventas, manufactura esbelta ISO 9001:2000 ISO ts 16949:2002 ISO 14001:2004 Iwa-2:2002 sistema de gestión para unidades educativas Implantación de un sistema de gestión por competencias. Selección de personal por competencias Formación y desarrollo del factor humano basado en competencias. Planes de sucesión basado en competencias Planes de retribución por competencias Talleres de formación de competencias en las áreas de efectividad personal, gestión de grupos, eficiencia personal, comunicación y calidad en el servicio. Evaluación del impacto y la rentabilidad de la capacitación, selección de personal por competencias evaluación del potencial por competencias feed back 360 assessment center Estudio y medición del clima laboral Diseño y creación de videos para la inducción del personal de nuevo ingreso a la empresa Seguridad y salud ocupacional</p>	<p>ABC training capacitación y asesoría s. C. Marie curie 1210, edif. 2 depto. 103 col. Científicos Toluca, estado de México Tel. (01722) 236 54 19, y 01800-639 54 19 E-mail: abct@abc-capacitacion.com Http://www.abc-capacitacion.com/index.htm</p>
-------------------------------------	---	--	--

Dike	Recursos humanos Capacitación Consultoría en Rh	Reclutamiento, bolsa de trabajo, evaluación de personal ,diagnostico de personal, consultoría de tele marketing, consultoría de ISO 9000 software CRM, ISO 9000	Http://www.dikecapacitacion.com/
Dos Consultores	Recursos humanos Capacitación Consultoría en Rh	Consultoría en estrategias y organización del negocio, recursos humanos, mejora de la productividad, desarrollo organizacional. Psicometría, evaluación y capacitación de personal	Dos consultores S.A. de CV Doscon@prodigy.net .mx Aniceto ortega no. 817 305, Colonia del valle, delegación Benito Juárez, 03100 México D.F., Tels: 55-75-62-04 ext. 161 y 162 Http://www.dosconsultores.com/
Evaluación de desarrollo humano	Consultoría en recursos humanos	Consultoría en recursos humanos, selección de personal, evaluaciones integrales, modelos estratégicos de Rh, capacitación y diseño de instrumentos de evaluación. Test psicométricos.	Dra. M ^a . Eugenia rivera Martín Alonso pinzón #15 Col. Colón Echegaray, Naucalpan. Tel. 55-60-74-28 / 55-60-68-29 Edhsc2002@yahoo.com.mx Www.evaluacionydesarrollohumano.com Http://www.edh-mex.com/
Excelencia consultores en recursos humanos	Recursos humanos Capacitación Consultoría en Rh	Servicios de recursos humanos a través de administración de personal temporal y a prueba, reclutamiento y selección, outsourcing. También pruebas psicométricas y exámenes médicos.	Homero 407, piso 2, colonia Polanco, México D.F., cp. 11570. Tel: (55) 5262-1875 fax: (55) 5255-1889. Lic. Vicente Ortiz soto Ortiz@excelencia.com.mx Lic. Jorge Flores Rosales Jorge.flores@sherflo.com Lic. Inês Altamirano acosta laltamirano@excelencia.com.mx Http://www.excelencia.com.mx/

GI consultores	Contabilidad y finanzas Recursos humanos Capacitación Desarrollo organizacional	Consultoría en búsqueda de soluciones en recursos humanos y organización de empresa.	Http://www.giconsultores.com/
GMP sistemas	Contabilidad y finanzas Recursos humanos Capacitación	Desarrollo de aplicaciones informáticas para la administración de los recursos humanos, sistemas de cálculo y pago de nomina.	Clientesgmp@gmpsisistemas.com GMP sistemas S.A. de C.V. Artemio del valle avispe 18-8 cp. 03100 tel. 55-36-05-66 fax 55-23-97-73 Http://www.gmpsistemas.com/
Grupo argos	Contabilidad y finanzas Recursos humanos Capacitación	Consultores especializados en nómina, administración, auditoría y consultoría de recursos humanos, pago de nómina, capacitación, sistemas de calidad, certificación profesional universitaria, headhunting y reclutamiento	Http://www.grupoargos.com.mx/contacto.htm
Grupo empresarias C.H.	Recursos humanos Capacitación Consultoría en Rh Contabilidad y finanza	Administración en recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, exámenes psicométricos, estudios socio- económicos, administración de nomina, maquila de nomina, capacitación, asesoría jurídica laboral	Oficina matriz: av. Apatzingan # 11 - col. Lázaro cárdenas - el polvorín - Cuemavaca, Morelos Sucursal: Coruña 199 despacho 402 - col. Viaducto piedad - cp. 08200 - delegación Iztacalco - México, D.F. Tel. (777) 310.00.66 - e-mail: carbahe@hotmail.com Gmarquina22@hotmail.com Http://www.geocities.com/di_vm/admon/index.htm
Hum and software	Software en recursos humanos	Sistema hum&select, el cual es un paquete computacional diseñado para el proceso de reclutamiento, selección y evaluación psicométrica de personal en las empresas así como para los outsourcers dedicados a estas actividades.	Hum&software S.A. de CV Camino de los álamos 4321, col. Cortijo del río Monterrey N.L. México 64890 Teléfono: 52 (81) 8401-0171 Http://www.humsoftware.com/

Latinoamericana de recursos humanos s.a. de CV.	Contabilidad y finanzas Recursos humanos	Administración de nomina, reclutamiento de personal, bufete fiscal, contabilidad	Oficina matriz girasoles Mz. 18 lote "b jardines del Tepeyac Ecatepec de Morelos Edo Méx. Teléfono 01 55 57483889,57483791 57483888 Mailto:atencionclientes@latinoamericanaderecursoshumanos.com.mx Http://www.latinoamericanaderecursoshumanos.com.mx/latino.htm
Logística y administración de capital humano S.A. de C.V.	Contabilidad y finanzas Recursos humanos, servicios actuariales	Subcontratación de personal, Outsourcing de procesos de nomina Asesoría en recursos humanos, servicios actuariales	Calle santa margarita #117 col. Insurgentes san Borja, delg. Benito Juárez distrito federal teléfono: 5523-4994 Http://www.lach.com.mx/

<p>Manpower</p>	<p>Contabilidad y finanzas Recursos humanos</p>	<p>Manpower Servicios integrales de personal temporal</p> <p>Manpower professional Búsqueda y selección de ejecutivos de alto nivel.</p> <p>Payrolling online Servicio de procesamiento de nómina vía internet y asesoría telefónica.</p> <p>Manpower promociones Planeación e implementación de promociones en punto de venta</p> <p>Contact services Personal temporal, capacitación y consultoría para centros de contacto.</p> <p>Manpower industrial Seleccionamos al mejor personal para áreas del sector industrial.</p> <p>Right management Servicios en transición de carrera y consultoría organizacional</p>	<p>Manpower Servicios integrales de personal temporal Tel. 54 48 14 67 – 01800 451 14 00 Buzon@manpower.com.mx</p> <p>Manpower professional Búsqueda y selección de ejecutivos de alto nivel. Tel.- 54-48-14-21 Executive@manpowerprofessional.com.mx</p> <p>Payrolling online Servicio de procesamiento de nómina vía internet y asesoría telefónica. Tel.- 54-48-14-67 - 01-800-451-14-00 Payrolling@manpower.com.mx</p> <p>Manpower promociones Planeación e implementación de promociones en punto de venta. Tel.- 54-48-14-67 - 01-800-451-14-00 Promociones@manpower.com.mx</p> <p>Contact services Personal temporal, capacitación y consultoría para centros de contacto. Tel. 54 48 14 67 – 01800 451 14 00 Contactservices@manpower.com.mx</p> <p>Manpower industrial Seleccionamos al mejor personal para áreas del sector industrial. Tel. 54 48 14 67 – 01800 451 14 00 Industrial@manpower.com.mx Http://www.manpower.com.mx/mx/index_mx.php</p>
-----------------	---	---	--

<p>Megaron desarrollo organizacional</p>	<p>Recursos humanos Capacitación Software en recursos humanos</p>	<p>Administración del cambio coaching ejecutivo equipos de alto rendimiento evaluaciones y diagnóstico Selección y contratación de personal definición de puestos y perfiles competencias laborales evaluaciones de personal planes de carrera y sucesión planes de capacitación sistemas de recompensas nómina estructuras de control entrevistas de salida</p>	<p>Corporativo Ínter lomas Cd. De México Cp. 52778 Tel. (55) 52 90 7813 Fax. (55) 52 90 7812</p> <p>Toluca Edo. De México Tel. (722) 2722595 Fax (722) 2728360 Http://www.megaron.com.mx/</p>
<p>Mexidooro internacional</p>	<p>Contabilidad y finanzas Recursos humanos</p>	<p>Outsourcing de recursos humanos Outsourcing de proyectos (manejo integral de proyectos) Administración de nómina (payrolling)</p>	<p>Pedro Romero de terrenos #1211 col. Narvarte México DF. Cp. 03020 Tel. 56393132 / 56395288 / 56390809 Http://www.mexidooro.com.mx</p>
<p>Odl consultores</p>	<p>Recursos humanos</p>	<p>Asesoría en recursos humanos. Valuación de puestos, reclutamiento y selección. Pruebas psicométricas, estudios socioeconómicos. Evaluación de desempeño estudios de clima laboral</p>	<p>Prol. Martín mendalde #1785 col. Del valle México, D.F. 4 piso Teléfono ventas: (777) 3-14-31-75 Email: contacto@odlconsultores.com.mx av. Alta tensión #18 esq. Cuahulote col. Cantarranas Cuernavaca, mor. Local 212 Teléfono ventas: (777) 3-14-31-75 Email: contacto@odlconsultores.com.mx Http://www.odlconsultores.com.mx/index2.htm</p>

Paradigm shift	Bufete de consultoría en Rh	Consejeros de negocio y de capital humano que prestan servicios de consultoría y cursos de capacitación en recursos humanos, liderazgo, planeación estratégica y empresas familiares	<p>Guadalajara Calma 8, casa 5 Colonia las fuentes, cp. 45070 Zapopan, Jalisco Info.gdl@paradigmshift.com.mx Teléfono (33) 3634.9473 Monterrey Santa Regina 102 Col. Valle del seminario, cp. 66239 San Pedro garza García, nuevo león Info.mty@paradigmshift.com.mx Teléfono (81) 8336.3082 Ciudad de México Sur 111-a # 424 Colonia Héroes de Churubusco Delegación Iztapalapa, cp. 09090 México D.F. Info.mex@paradigmshift.com.mx Teléfono (55) 5335.0763</p> <p>Http://www.paradigmshift.com.mx/</p>
Productivity systems	Recursos humanos Capacitación Consultoría en Rh	Consultoría en organización competitiva y mercadotecnia. Selección y evaluación de personal, encuestas de sueldos, prestaciones y servicios y estructura organizacional	<p>General san Marín 366 colonia americana Guadalajara Jalisco Http://www.ps.com.mx/index_es.html</p>
Psychowin	Recursos humanos Capacitación Software en recursos humanos	<p>Diagnostico organizacional de clima laboral, Evaluación del talento por competencias Pruebas psicométricas Elaboración de perfiles psicométricos y por competencias Entrenamiento en herramientas psicométricas</p>	<p>Plaza rio Av. San Pedro #801 norte 3er tercer piso San Pedro garza García, Nuevo León C.p. 66220 +52 (81)1158 5900 Http://www.psycowin.com/</p>

Quality consulting and service QCS	Recursos humanos Capacitación Software en recursos humanos	Asesoría y capacitación en la implantación de sistemas de nóminas y recursos humanos. Contabilidad, control de accesos, configuración de módulos de sistemas. Consultoría especializada en aspectos fiscales. Servicio de procesamiento de nóminas Outsourcing	Http://www.qualitycs.com.mx/
Rolling personnel	Recursos humanos Capacitación Software en recursos humanos	Outsourcing de personal Maquila de nomina Reclutamiento y selección de personal, estudios de clima laboral, sistema software tres	E.escobar@rolling-personnel.com Viena 71, 5o. Piso del Carmen Coyoacán, 04100 México DF Tel.52(55) 3099 4040 ext. 4055
Saville and holdsworth LTD. de México S.A. de C.V.	Contabilidad y finanzas Recursos humanos Capacitación Software en recursos humanos	Reclutamiento y selección de personal evaluación de personal, perfiles de puesto, centro de capacitación consultaría en desarrollo organizacional Productos tecnológicos software para manejo de personal	Ciudad de México Calle bajo 345 1o. Y 2o. Pisos Colonia roma sur Cp. 06760 México DF. Tel: +52 5 148 44 00 Fax: +52 5 148 44 11 general: Shlmexico@shlmexico.com Ventas: Ventas@shlmexico.com Webmaster: Webmaster@shlmexico.com Http://www.shl.com.mx
Selection outsourcing solutions	Contabilidad y finanzas Recursos humanos Capacitación Software en recursos humanos Proyectos de outsourcing	Servicios profesionales de soluciones estratégicas en recursos humanos y proyectos de outsourcing. Reclutamiento y selección de personal, búsqueda de candidatos, evaluación psicométrica y maquila de nómina.	Marketing: Marketing@selecciona.com.mx Telephone: (01 55) 24-54-94-95 Http://www.selecciona.com.mx/

Unity collective strategies	Recursos humanos Capacitación Formación de equipos de trabajo	Consultoría y capacitación para la implantación de estrategias relacionadas a la formación de equipos de trabajo. Expertos en la formación de equipos de trabajo en todas sus modalidades: Equipos directivos De proyecto de alto desempeño, auto dirigidos, naturales liderazgo de equipos team building círculos de calidad grupos de sensibilización células de trabajo Task force grupos de confrontación	Oficinas: Av. Patriotismo no. 497-3 Col. San Pedro de los pinos México, D.F. 03800 Por teléfono: Teléfono: 01 (55) 56-11-33-21 Fax: 01 (55) 56-11-32-42 Http://www.unity.com.mx/index.php
Velázquez especialistas en recursos humanos	Recursos humanos	Búsqueda y selección de altos ejecutivo, reclutamiento y selección de mandos medios y operativos evaluación y diagnostico de personal	Blvd. Bernardo Quintana no. 23, 1er piso Col. Álamos 2ª sección, cp. 76160 (Santiago de Querétaro, Qro. México Http://www.velazquez.com.mx/portal.asp

ANEXO II

CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS ANÁLISIS FODA

		DEBILIDADES (D)																					FORTALEZAS (F)															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
AMENAZAS (A)	1																																					
	2																																					
	3																																					
	4																																					
	5																																					
	6																																					
	7																																					
	8																																					
	9																																					
	10																																					
	11																																					
	12																																					
	13																																					
	14																																					
	15																																					
	16																																					
	17																																					
	18																																					
	19																																					
	20																																					
	21																																					
OPORTUNIDADES (O)	1																																					
	2																																					
	3																																					
	4																																					
	5																																					
	6																																					
	7																																					
	8																																					
	9																																					
	10																																					
11																																						
12																																						
13																																						
14																																						
15																																						
16																																						
17																																						
18																																						
19																																						
20																																						

ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA
D/A

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
F/A

ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS
D/O

ESTRATEGIAS OFENSIVAS
F/O

ESTRATEGIA	FRECUENCIA
1	14
1	2
1	1
2	1
2	12
2	21
3	9
3	8
3	8
4	3
4	7
4	7
5	7
5	8
5	1
6	12
6	33
6	14
7	9
7	22
7	18
7	8
8	14
8	16
8	12
9	10
9	14
9	10
10	18
10	12
11	13
11	21
11	5

ESTRATEGIA	FRECUENCIA
12	8
12	3
12	13
13	1
13	11
13	2
14	4
14	10
14	21
15	8
16	11
16	11
16	1
17	11
17	6
17	1
18	4
18	4
19	5
19	4
20	1
20	6
20	2
21	2
22	1
23	11
24	1
24	5
24	12
24	1
25	17
25	22
25	23
26	18
27	21