



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN**

**FUNCIÓN DEL OUTSOURCING COMO
ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO DE
VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS
MEXICANAS EN EL MARCO DE UNA
ECONOMIA GLOBAL (1994 – 2004)**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES
P R E S E N T A:
GUERRERO ROMERO JORGE

ASESOR: LIC. RODOLFO VILLAVICENCIO LÓPEZ



MÉXICO

2005

0349781



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*“Empieza por hacer lo necesario,
luego lo posible, y de pronto
te encontrarás haciendo lo que creías
imposible ”*

Anónimo

Einstein concluía diciendo a sus alumnos:

*“No puedo demostrárselos por ahora
pero estoy convencido de que es posible,
sé que es posible, lo estoy viendo ahora,
aquí, dentro de mi cerebro”*

y agregaba:

*“Todo lo que el hombre puede imaginar
y creer, lo puede realizar”.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la vida y permitirme culminar este proyecto de mi vida.

A la Máxima Escuela de Estudios Superiores, la Universidad Nacional Autónoma de México, en especial a la Facultad de Estudios Superiores Aragón, a todos sus académicos y administrativos.

Un reconocimiento especial, a mi asesor, al Licenciado Rodolfo Villavicencio, por su paciencia, apoyo y conocimientos no solo a lo largo de esta investigación sino de toda la carrera.

DEDICATORIA

A la mujer más maravillosa y la más importante en mi vida, por supuesto tú mamá, gracias por tu apoyo incondicional y por creer en mí.

A mi viejo, mi padre, a quien tanto quiero, respeto y agradezco, gracias por siempre estar conmigo.

A Cesar, mi hermano, un ejemplo a seguir y de quien estoy muy orgulloso, gracias por tu apoyo y tus consejos.

A mi novia Cristina y su familia por estar siempre conmigo, en las buenas y en las malas, por darme su comprensión y apoyo, ustedes también son parte de esto.

A toda mi familia paterna y materna, abuelos, tíos, primos, sobrinos, a todos muchas gracias.

A todos mis amigos, por enseñarme que el valor de la amistad es único e invaluable, Enrique, Rafa, Armando, Pamela, Margarita, Horacio, Paco, Karina, Efraín, Dimas, Diana, gracias por permitirme ir por el camino de la vida acompañado de tan buenas personas.

ÍNDICE

| Tema | Página |
|---|-----------|
| Introducción..... | 1 |
| 1. El Contexto de los Negocios Internacionales..... | 9 |
| 1.1 El Proceso de Globalización..... | 10 |
| 1.2 Definición y Evolución De los Negocios Internacionales..... | 16 |
| 1.3 Importancia de la Competitividad Dentro de los Negocios Internacionales..... | 23 |
| 1.4 Postura de la Empresa frente a Los Negocios Internacionales..... | 31 |
| 2. Importancia del <i>outsourcing</i> dentro de los Negocios Internacionales | 37 |
| 2.1 Concepto y Evolución del <i>outsourcing</i> | 39 |
| 2.2 Clasificación..... | 47 |
| 2.3 Metodología..... | 55 |
| 2.4 Ventajas y Desventajas..... | 63 |

| | |
|--|------------|
| 3. Importancia del <i>outsourcing</i> como Alternativa para las Empresas Mexicanas dentro de los Negocios Internacionales | 74 |
| 3.1 El papel del Gobierno Mexicano con relación a las Empresas Mexicanas frente al Proceso de Apertura Comercial..... | 77 |
| 3.2 Problemática de las Empresas Mexicanas frente al TLCAN..... | 87 |
| 3.3 Los Cambios de las Empresas Mexicanas para afrontar el Proceso de Globalización..... | 92 |
| 3.4 La Aplicación <i>del outsourcing</i> dentro de la Estrategia de Comercialización Externa de los Negocios Familiares: el caso de Artesanías Romero..... | 104 |
| 3.4.1 <i>Identificación de la Empresa</i> | 106 |
| 3.4.2 <i>Análisis del Mercado Meta</i> | 115 |
| 3.4.3 <i>Adecuación del Producto</i> | 119 |
| 3.4.4 <i>Estrategias de Negocios</i> | 121 |
| Conclusión..... | 126 |
| Anexos | 129 |
| Fuentes de Consulta | 135 |

Introducción

A lo largo de la historia, el mundo ha experimentado diversos cambios, a los cuales todos hemos estado expuestos. Sin duda, los países han pasado por una serie de paradigmas que han marcado su historia y su desarrollo dentro de un contexto mundial hasta llegar al de la globalización.

Paradigma en el cual desaparecen las fronteras territoriales, los lazos de carácter económico entre las naciones se hacen cada vez más estrechos, y conforme estos lazos o relaciones se estrechan más y las fronteras desaparecen, la interdependencia de los países y de las economías se hace cada vez más grande.

Todo afecta de manera positiva o negativa a todos, ya que estamos estrechamente vinculados, y no hay nada aislado, estamos dentro de un sistema global, en donde todos los sujetos de las relaciones internacionales están interactuando entre sí, unos con mayor participación que otros.

Al estrecharse la interdependencia de los países y por ende la de las economías, encontramos que se hace cada vez más frecuente la internacionalización del producto, es decir, el proceso de producción y/o comercialización de un producto puede ser elaborado por dos o más países incrementándose así en mayor medida, los negocios internacionales.

Este mundo globalizado está en constante transformación, generando diversos cambios que tienen y deben de ser afrontados por todos. En la mayoría de los casos, estos cambios se afrontan mediante asociaciones, alianzas, fusiones, todo con la finalidad de responder a los cambios de la dinámica internacional. La lógica del paradigma de globalización así lo dicta, se debe estar unidos y ayudarse mutuamente para poder responder a las necesidades que el contexto internacional demanda.

En el primer capítulo se analiza el contexto internacional sobre el cual se basa la investigación. Como internacionalistas, es importante especificar lo que se entiende por globalización, y desglosar cada uno de los conceptos que se manejan, además de analizar el contexto histórico y la definición de los negocios internacionales, dándole especial atención al factor “competitividad” toda vez que es un factor clave para el éxito de las empresas en el momento de hacer negocios.

La mayoría de las empresas han entendido que deben estrechar los vínculos empresariales, para poder afrontar este mundo lleno de oportunidades y retos y que solo así podrán mantenerse de manera favorable dentro de los mercados internacionales. Aunque aún existen empresas empeñadas en una filosofía radical, en la que no dependen de nadie, les cuesta trabajo obtener una rentabilidad y continuidad de operaciones.

Los negocios internacionales se incrementan día tras día, y por ende la competencia también, al igual que las necesidades y gustos de los consumidores, dichas demandas tratan de ser cubiertas por miles de empresas de diversos giros. En la medida que una empresa logre ser diferente a los demás le permitirá sacar ventaja que pueda aprovechar para comercializar su producto y así poder permanecer con éxito dentro de los mercados internacionales.

Es por eso, que la empresa debe renovarse en todos los sentidos: infraestructura, filosofías, administración, organigrama, así como adoptar nuevas posturas y herramientas que le puedan facilitar su incursión en los negocios internacionales. La empresa no debe quedarse rezagada, con esquemas, técnicas y políticas del pasado, si quiere participar con éxito debe ser capaz de reaccionar favorablemente y reinventarse para poder afrontar la dura competencia.

Es así que esta investigación está fundamentada en dos teorías: la Teoría del Globalismo y la Teoría de las Ventajas Competitivas. En la primera, Alejandro Becerra Gelóver* en su obra "*Transición a la democracia y globalización*" caracteriza las relaciones económicas de la globalización en nueve puntos: 1) *la tendencia a la mundialización y homogeneización de los sistemas productivos, comerciales y financieros*, es decir, cada vez es más frecuente que la fabricación de un producto sea elaborado en distintas partes del planeta, a esto se le conoce como la internacionalización del producto y quiere decir que un producto lleva un proceso de fabricación en dos o más países, agilizando y mejorando los sistemas productivos y comerciales, un ejemplo de ello lo tenemos en el norte de México, es diversa la cantidad de maquiladoras establecidas que participan en el proceso de fabricación de los productos de las grandes corporaciones transnacionales; 2) *la desregularización comercial y financiera*, al hablar de globalización se hace alusión a un modelo neoliberal caracterizado por la apertura comercial, para que dicha apertura se lleve a cabo se debe modificar las leyes de los países para que legalmente se den las relaciones económicas, sobre todo cuando la desregularización se lleva a cabo en países en desarrollo los

* Profesor del Departamento de Relaciones Internacionales en la Universidad Nacional Autónoma de México, plantel Aragón y en la Universidad Anáhuac, plantel Norte.

cuales tuvieron que cambiar del modelo económico sustitutivo de importaciones a un modelo de corte neoliberal; 3) *el nivel de desarrollo científico y tecnológico alcanzado y vinculado a los sectores productivos y a las comunicaciones*, sin duda alguna el desarrollo de la tecnología y de las comunicaciones ha permitido estrechar las relaciones sobre todo de carácter económico, las empresas intercambian información rápidamente, los tiempos y las distancias se acortan y es así que la interdependencia de las economías se hace cada vez más estrecha, es así que el acceso a nuevas tecnologías ofrece a los países en desarrollo amplias oportunidades de mejor integración en la economía mundial, pero también representa un enorme reto que conlleva dificultades en dichos procesos de integración; 4) *la formación de un mercado de productos, servicios y trabajo cualitativamente diferente*, se refiere a que cada vez es más frecuente la especialización de los sistemas productivos de acuerdo a las características o ventajas que tiene cada uno de los países, y de ahí que esta teoría se relacione con la teoría de las ventajas competitivas de las Naciones, algunos países cuentan con abundante mano de obra, otros cuentan con gran avance científico, de igual manera existen los que cuentan con los recursos financieros, y así sucesivamente se va formando la cadena y cada uno de los países saca ventaja con lo que cuenta especializándose y siendo diferente a los demás; 5) *la conformación de bloques económicos regionales en prácticamente todos los rincones del planeta*, definitivamente los países se agrupan con la finalidad de ser participes y no quedar rezagados por la dinámica internacional, el agruparse en bloques económicos permite a los países perseguir intereses comunes mediante la formulación y aplicación de las mismas estrategias; 6) *el desplazamiento del comercio internacional por los flujos financieros como motor de la economía mundial*, en esta era global las grandes flujos de capital privado pasan a predominar sobre el aspecto comercial rigiendo las leyes del libre mercado; 7) *el crecimiento progresivo de las inversiones especulativas y sus efectos en las economías locales*, se refiere a la privatización como uno de los puntos que permite la inversión extranjera en empresas nacionales y que repercuten en las economías locales; 8) *la globalización de la pobreza*, así como tiene ventajas la globalización también tiene desventajas, una de ellas es la pobreza, la globalización llega a todos los rincones del mundo el punto es que no siempre resulta benéfica para todos, aunado a ello el factor pobreza es causante de muchos males sociales (delincuencia, marginación, migración, etc.) y; 9) *el desarrollo de la cultura de la globalización*, el punto es que cada vez más personas, gobierno, empresas están realizando actividades en conjunto para no quedar fuera de la globalización, se realizan estrategias, fusiones, alianzas, se crean bloques económicos, todo con la finalidad de no quedar rezagados y poder ser participes dentro de la dinámica internacional.

Los indicadores muestran que, considerado con precisión, en las regiones de economía mundial no se puede hablar de *globalización* sino de *internacionalización*. Lo que se comprueba es el fortalecimiento de las relaciones de producción y de comercio transnacionales en el interior y entre determinadas regiones mundiales: América, Asia y Europa, la prueba está en que el comercio y las inversiones en el extranjero se concentran cada vez más entre esos tres grandes bloques económicos del mundo. La globalización es un proceso que esta en desarrollo irregular, no es un sistema acabado, plenamente desarrollado y estructurado, es cierto, la globalización radica en la dinámica económica internacional, pero no todos los demás rubros están globalizados, ni tampoco todas las empresas transnacionales tienen presencia planetaria, por ello, el concepto de globalización involucra una dimensión distinta y mucho más amplia que en contraste con la internacionalización hace alusión a las relaciones económicas, tanto de producción como de comercialización, que se establecen en todo el planeta.

El profesor Gelóver define a la globalización como “un proceso de tendencia mundial que involucra la acción e interacción entre el Estado, las decisiones políticas, el desarrollo tecnológico y la expansión de los sectores económicos en el planeta entero. Es un proceso elitista que revalora el mercado y en donde las naciones en desarrollo ajustan sus estructuras económicas y políticas para estar acordes con la corriente principal del capitalismo internacional.” (“Transición a la Democracia y Globalización” 2001) En esta misma obra argumenta que las naciones en transición han tenido problemas para el fortalecimiento de su democracia debido a que se ha desprotegido los sectores sociales, la marginación y el aumento de la pobreza y a la poca fuerza de las políticas e instituciones gubernamentales.

La segunda teoría con la que se refuerza este análisis es la de las Ventajas Competitivas, *Michael Porter* la sustenta bajo la publicación de dos obras, por un lado la “*Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño Superior*” publicada en 1987, la cual maneja diferentes ventajas que la empresa puede desarrollar. Una de ellas es la ventaja de la diferenciación, ya que una empresa se diferencia de sus competidores cuando proporciona algo único que es valioso para los compradores más allá de ofrecer simplemente un precio más bajo, con ello, la diferenciación permite que una empresa exija un precio superior. La ventaja en costo es otro tipo de ventaja competitiva que puede tener la empresa, el costo también es de vital importancia para las estrategias de diferenciación. Además se menciona la ventaja tecnológica, es decir, el cambio tecnológico es una de las principales guías para la competencia, juega un

importante papel en el cambio estructural de los sectores industriales así como en la creación de nuevas industrias, sin embargo no todo cambio tecnológico es estratégicamente benéfico; puede empeorar la posición competitiva de las empresas y lo atractivo del sector industrial. La cuestión de los recursos humanos es vital en la tecnología, debe de ser una mano de obra calificada de lo contrario puede representar pérdidas para la empresa. La sustitución es este proceso por el cual un producto o servicio suplanta a otro en el desempeño de una función, en particular, o funciones para un comprador es otra ventaja que se maneja en esta obra.

Posteriormente para 1991 *Porter* escribe “*Las Ventajas Competitivas de las Naciones*” en la cual analiza la razón por la cual una nación alcanza el éxito en un sector en particular. Básicamente se mencionan cuatro factores genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas y que fomenta o entorpece la creación de ventajas competitivas. Estos cuatro factores son considerados los determinantes de la competitividad: dotación del país o empresa (condiciones de los factores), la naturaleza de la demanda interna, la existencia de una estructura productiva y las condiciones prevalecientes en materia de creación, organización y manejo de las empresas.

El primer factor hace alusión que cada nación posee, en mayor o menor grado, lo que los economistas han dado en denominar factores de producción, estos se refieren a los insumos necesarios para competir en cualquier sector tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura, es decir, la cantidad, cualificación y coste del personal en los recursos humanos; la abundancia, calidad, accesibilidad, coste de la tierra, agua, yacimientos, reservas madereras, condiciones climatológicas en los recursos físicos; la dotación que la nación tenga de conocimientos científicos, técnicos y de mercado en los recursos de conocimiento, así como en los recursos de capital y de infraestructura abarcan las ventajas que una nación puede tener frente a los demás. Estados Unidos, por ejemplo, ha sido un exportador considerable de productos agrícolas, reflejo en parte de su extraordinaria disponibilidad de grandes extensiones de tierra cultivable.

En el segundo factor la influencia más importante de la demanda interior sobre la ventaja competitiva se produce mediante la combinación y carácter de la necesidad del comprador, este factor consiste en la manera en como las empresas perciben, interpretan y dan respuestas a las necesidades del comprador, es decir, los consumidores son los que presionan a la empresa para que innoven productos y aumenten calidad, lo cual tiene como consecuencia la creación de una ventaja

competitiva. En el tercer factor, la presencia en una nación de sectores proveedores internacionalmente competitivos crea una ventaja de diferentes maneras, es decir, las asociaciones empresariales verticales, horizontales y mixtas permiten que una nación desarrolle más competencia y más fuerza frente al exterior. En el último, las metas estratégicas y formas de organizar las empresas de cada uno de los sectores varía mucho de unas a otras naciones. La ventaja se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector, las pautas de la rivalidad también desempeñan un profundo papel en el proceso de innovación y en las perspectivas de éxito internacional que se ofrecen.

En la medida que una empresa logre desarrollar y aprovechar al máximo estos factores, podrá obtener ventajas que resulten ser competitivas frente a los demás. Dentro de este mismo apartado es importante abarcar conceptos como la Cadena de Valor y el Diamante Nacional, los cuales van directamente ligados a los argumentos expuestos en este análisis.

Existen diversas herramientas de negocios que pueden ayudar a la empresa a realizar negocios internacionales, herramientas que en conjunto, pueden llegar a facilitar el accionar de la empresa, de hecho, dichas herramientas ayudan a la empresa a distinguirse frente a las demás, es decir, ayudan a desarrollar ventajas que pueden resultar competitivas, que los hacen diferentes y por ende, mejor que sus competidores, y así poder ser partícipes de los mercados internacionales.

En este caso, el *outsourcing* es la herramienta de negocios en la cual se basa este trabajo. El segundo capítulo abarca todo lo relacionado a ésta práctica administrativa internacional, debemos entender el concepto de dicho término y su incursión dentro del contexto internacional. Características, proceso, así como ventajas y desventajas de lo que implica esta herramienta de negocios.

Es importante partir de la premisa de que el *outsourcing* es una herramienta que en conjunto con otras estrategias permite a la empresa desarrollar ventajas competitivas que le permiten diferenciarse de los demás y en consecuencia ser los elegidos por los consumidores y por ende los mejores. Sería absurdo pensar que el *outsourcing* es la solución a cualquier problema de una empresa, o que es una función mágica que permitirá vender un producto fácilmente.

En particular, el tercer y último capítulo señala la problemática de las empresas mexicanas dentro de los negocios internacionales, el problema se ha visto con más claridad a partir del cambio de estrategia comercial. La apertura comercial

en México en la década de los 80', hasta nuestros días, nos permite analizar los cambios, estrategias, políticas, técnicas, que las empresas han adoptado para afrontar la globalización de los mercados. Se analiza un caso en particular, un negocio familiar, con la finalidad de elaborar un proyecto de exportación, aplicando el *outsourcing* como alternativa para el desarrollo de ventajas competitivas.

Muchas empresas mexicanas han sido capaces de entender las demandas que implican participar en los mercados internacionales, han cambiado, evolucionado y son partícipes de la economía mundial. Por el contrario, existen empresas rezagadas que siguen empeñadas en aplicar viejos esquemas administrativos que lo único que ocasionan es quedar en desventaja en comparación con los demás competidores.

El papel de cualquier gobierno con relación a sus empresas nacionales es y será, un factor determinante para la realización de negocios internacionales. No de menos importancia, la postura del gobierno mexicano antes y después de la aplicación del modelo neoliberal, repercute en el accionar de las empresas mexicanas para poder incursionar su producto o servicio en el exterior. Sin duda, el establecer una buena relación gobierno – empresa, permitirá desarrollar ventajas que resulten competitivas y que marquen la diferencia en un ambiente externo de competitividad.

El objetivo general de esta investigación es señalar la problemática de las empresas mexicanas al momento de hacer negocios internacionales, y poner a prueba la función del *outsourcing* como una herramienta útil para el crecimiento y participación éstas dentro de los mercados internacionales.

Como objetivos particulares tenemos el análisis de todas y cada una de las ventajas y desventajas que implica la aplicación del *outsourcing*, destacando algunas experiencias empresariales al momento de adquirir los servicios de empresas especializadas en un servicio o producto. Además se pretende iniciar un proyecto de exportación para el negocio familiar de manera que permita demostrar las aportaciones del *outsourcing*, como práctica administrativa, para realizar una exportación estratégica obteniendo una rentabilidad y continuidad de operaciones.

Para ello, debemos partir de la hipótesis central de que la aplicación del *outsourcing* en las empresas mexicanas propicia el desarrollo de ventajas competitivas basadas en la reducción de gastos operativos, de producción y

administración, facilitando su participación y posicionamiento estratégico dentro de los mercados de una economía global. En la medida en que el *outsourcing* sea aplicado de manera favorable en una empresa mexicana, permitirá facilitar los procesos de producción y comercialización del producto y así, desechar la idea de que las empresas mexicanas queden rezagadas o en desventaja en esta competencia mundial.

En lo que se refiere al estudio de caso, partiremos de la hipótesis particular de que si los negocios familiares adquieren los servicios de empresas especializadas en un producto o servicio, estableciendo más y mejores relaciones empresariales, entonces estarán incrementando sus ventas en el mercado nacional con amplias posibilidades de expandirse a otros países aumentando sus clientes y por ende las ganancias.

Otra de las hipótesis particulares es que el diferenciarse de las demás empresas, ya sea en procesos administrativos, productivos, recursos humanos, etc., resultará ser distintos a los demás, más eficaces y rápidos, permitiendo satisfacer necesidades y gustos de los clientes y así poder llegar a tener una incursión exitosa del producto y por ende de la empresa, obtener una rentabilidad y mantener una continuidad de operaciones, minimizando costos y riesgos, tratando de aprovechar al máximo los recursos con los que la empresa cuente.

Para la realización de esta investigación se consultaron distintas fuentes para sustentar los argumentos planteados, fuentes bibliográficas, hemerográficas, mesográficas y fuentes vivas las cuales consisten en la recopilación de testimonios de personas sobre todo de los integrantes que conforman el negocio familiar del cual se habla en el estudio de caso del capítulo tercero.

1. El Contexto de los Negocios Internacionales.

La globalización de la economía a nivel mundial es un fenómeno apasionante por las enormes implicaciones que tiene para las sociedades. Se puede hablar de ella analizando sus efectos económicos y sus problemas derivados. Sin embargo, tiene sujetos históricamente determinados que la hacen posible: las empresas, las cuales a lo largo de la historia y desde los tiempos más remotos han hecho negocios internacionales.

La globalización convierte al mundo en una sociedad inmensa en la cual los países están estrechamente relacionados, pero no están exentos de sus dificultades en su cada vez mayor articulación. Las alteraciones que sufren en el orden económico repercuten en el resto de las economías sobre todo si es una nación líder.

La marcha actual de la economía a nivel mundial ha integrado en tal sentido a las economías nacionales, borrando las fronteras territoriales, apareciendo cada vez con más frecuencia el proceso de internacionalización del producto, en donde, cada vez más países son partícipes de la fabricación y/o comercialización del producto, y en consecuencia la interdependencia de las economías se hace cada vez más estrecha, y por lo tanto se argumenta una vez más que no hay ningún acontecimiento aislado ya que todo está intra e interrelacionado.

La finalidad de este capítulo es poner en claro cada uno de los conceptos que se manejan a lo largo de la investigación dándole un enfoque internacionalista a este análisis, es decir, contextualizar el tema de manera que se pueda plantear la problemática del tema ubicándolo dentro de la dinámica de una economía mundial.

Se debe tener siempre presente que la investigación está basada bajo un paradigma de globalización por lo cual es importante definir dicho concepto. De igual manera al analizar a las empresas como actores principales es vital analizar la evolución y situación actual de los negocios internacionales. Los argumentos establecidos están basados en la Teoría de las Ventajas Competitivas de Michael Porter razón por la cual se establece un apartado especial.

1.1 El Proceso de Globalización.

El profesor Ulrich Beck¹ abre el horizonte a respuestas políticas al tema de la globalización, describe la globalización como un proceso que crea vínculos y espacios sociales transnacionales, revaloriza culturas locales y trae a un primer plano terceras culturas. En este complejo marco de relaciones se pueden reformular las preguntas tanto sobre las dimensiones como de las fronteras de la globalización resultante, teniendo presente los parámetros: espacio, tiempo y densidad social.

“Es importante diferenciar los conceptos de globalismo, por una parte, y globalidad y globalización por la otra. El globalismo es la concepción según la cual el mercado mundial desaloja o sustituye el quehacer político; es decir, la ideología del dominio del mercado mundial o la ideología del liberalismo. Ésta procede de manera monocasual y economicista y reduce la pruridimensionalidad de la globalización a una sola dimensión, la económica, dimensión que considera asimismo de manera lineal todas las demás dimensiones (las globalizaciones ecológica, cultural, política y social) solo para destacar el presunto predominio del sistema de mercado mundial. Se trata de un imperialismo de lo económico bajo el cual las empresas exigen las condiciones básicas con las cuales poder optimizar sus objetivos”.²

El globalismo se entiende como dominio del mercado mundial que impugna todos los aspectos y lo transforma todo. No se trata de condenar las relaciones económicas mundiales, sino de descubrir lo que encierran la primacía e imposición del mercado mundial defendidas por la ideología neoliberal y que influyen en todos los aspectos de la sociedad. El factor económico es primero que todos los demás factores que están involucrados en la sociedad mundial. El globalismo reduce la nueva complejidad de la globalidad y de la globalización a un aspecto – el económico -, el cual además sólo se concibe linealmente, como una ampliación constante de los condicionamientos impuestos por el mercado mundial.

¹ Profesor de Sociología en la Universidad de Munich, director de Sozialen Welt y autor de “Gegengriffe”, “Die Organisierte Unverantwortlichkeit”, “Das ganz normale Chaos der Lieb”, “Erfindung des Politischen” y “La Sociedad del Riesgo”.

² Ulrich Beck, *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Paidós, Barcelona 1998, p. 27.

El globalismo supone que la economía globalizada resulta muy apropiada para elevar mundialmente la riqueza y disminuir con ello las desigualdades. Incluso con relación a la protección ambiental, se dice, pueden alcanzarse avances mediante el comercio libre, puesto que la presión competitiva mundial sobre la obtención de recursos contribuye a mantener un mejor trato con la naturaleza.

En cambio, la globalidad significa lo siguiente: “*hace ya bastante tiempo que vivimos en una sociedad mundial*, de manera que la tesis de los espacios cerrados es ficticia. No hay ningún país ni grupo que pueda vivir al margen de los demás. Es decir, que las distintas formas económicas, culturales y políticas no dejan de entremezclarse y que las evidencias del modelo occidental se deben justificar de nuevo. Así, “sociedad mundial” significa la totalidad de las relaciones sociales que no están integradas en la política del Estado nacional ni están determinadas (ni son determinables) a través de ésta. Entendemos a la sociedad mundial como una pluralidad sin unidad, toda vez que “mundial” significa, *pluralidad*, y “sociedad” significa *estado de no-integración*”.³

Cuando se dice que la globalidad es irreversible se refiere a que desde hace algún tiempo vivimos en una sociedad mundial, lo cual implica dos cosas básicas: por un lado, un conjunto de relaciones de poder y sociales políticamente organizadas de manera no nacional – estatal y, del otro, las experiencias de vivir y actuar por encima y más allá de las fronteras. Sociedad mundial no significa una sociedad de economía mundial, sino una sociedad no estatal, es decir, un conglomerado social para el cual las garantías de orden territorial – estatal, pero también las reglas de la política públicamente legitimada, pierden su carácter obligatorio.

La globalidad rompe la unidad del Estado nacional y de la sociedad nacional, y se establecen unas relaciones nuevas de poder y competitividad, unos conflictos y cruces entre unidades y actores del mismo Estado nacional, por una parte, y actores, identidades, espacios, situaciones y procesos sociales transnacionales, por otra., para dar paso a una sociedad mundial. La ausencia del Estado significa que se da una situación de competencia entre los Estados y las sociedades nacionales, de un lado, y del otro, la complejidad de los nexos de la sociedad mundial, los actores y los espacios de acción.

³ *Ibidem* p.28.

La globalización se puede describir como un proceso que crea vínculos y espacios sociales transnacionales, revaloriza culturas locales y trae a un primer plano terceras culturas. “Globalización significa también ausencia del Estado mundial, sociedad mundial sin Estado mundial y sin Gobierno mundial, es decir, estamos hablando de una organización no organizada políticamente en la que surgen nuevas oportunidades de acción y de poder para actores transnacionales democráticamente no legitimados”.⁴ Es preciso aclarar las diferentes dimensiones de la globalización: técnicas de comunicación, ecológicas, económicas, de organización del trabajo, culturales, de la sociedad civil, etc., la globalización que está casi exclusivamente en el centro del debate público es la globalización económica. Para precisar mejor esta globalización son muchos los que hablan de internacionalización. Así se explica bien que las relaciones comerciales siguen siendo dominantes entre los países mas industrializados en el seno de los grandes espacios económicos de Europa, América y el Pacífico, es por ello que muchos autores caracterizan a la globalización como la perceptible pérdida de fronteras del quehacer cotidiano en las distintas dimensiones de la economía, la información, la ecología, la técnica, los conflictos transculturales y la sociedad civil.

La cuestión de saber *cuándo* se inició la globalización económica es asimismo objeto de disputa. Para muchos el inicio del “sistema mundial capitalista” se remonta al siglo XVI, con el inicio del colonialismo; para otros, el advenimiento de las empresas internacionales; y, para otros aun, la globalización se inicia con la supresión de los tipos de cambio fijos.

TABLA 1. El inicio de la globalización aparece fechado de manera bastante bien diferenciada.

| <i>Autor</i> | <i>Inicio</i> | <i>Denominación</i> |
|--------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Marx | siglo XV | capitalismo moderno |
| Wallerstein | siglo XV | sistema mundial capitalista |
| Robertson | 1870-1920 | multidimensional |
| Giddens | siglo XVIII | modernización |
| Perlmutter | final del conflicto este-oeste | civilización global |

FUENTE: Ulrich Beck, *¿Qué es la Globalización?, Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Paidós, Barcelona 1998,

⁴ *Ibidem* p.30-33.

“Globalización significa la perceptible pérdida de fronteras del quehacer cotidiano en las distintas dimensiones de la economía, la información, la ecología, la técnica, los conflictos transculturales y la sociedad civil, y, relacionada básicamente con todo esto, una cosa que es al mismo tiempo familiar e inasible – difícilmente captable-, que modifica a todas luces con perceptible violencia la vida cotidiana y que obliga a todos a adaptarse y a responder”.⁵

El dinero, las tecnologías, las mercancías, las informaciones y las intoxicaciones traspasan las fronteras, como si éstas no existieran. Inclusive cosas, personas e ideas que los gobiernos mantendrían, si pudieran, fuera del país (drogas, emigrantes ilegales, críticas a sus violaciones de los derechos humanos) consiguen introducirse. Así entendida, la globalización significa la muerte del apartamiento, el vernos inmersos en formas de vida transnacionales a menudo no queridas e incomprensibles.

Muchos autores ven en el advenimiento de la era global el final del Estado nacional, y con él, de la democracia. Para el profesor Beck, una alternativa puede ser el concepto del Estado transnacional como respuesta posible a la globalización. Los Estados transnacionales también son Estados fuertes, cuyo poder de configuración política es fruto de respuestas cooperativas a la globalización. Con relación a otros modelos de colaboración interestatales, el modelo de Estado transnacional se muestra en que la globalidad se convierte de manera irreversible en fundamento del pensamiento y quehacer políticos.⁶

En efecto, los Estados transnacionales son en primer lugar *no – Estados nacionales*, y por tanto también *no Estados territoriales*; en segundo lugar, el Estado transnacional torna la norma y organización en la clave de una redefinición y revitalización de lo político; pero, en tercer lugar, los Estados transnacionales no son tampoco Estados internacionales no Estados supranacionales (por tanto, no son Estados mundiales regionales) toda vez que el Estado nacional sigue conformando el punto de referencia.

En otras palabras, transnacional significa también transcultural, que a su vez significa *inequívoca multiplicidad*, es decir, que más allá de la globalización se experimentan y reconocen variantes de culturas en el nexo de la sociedad mundial. Los Estados transnacionales deben también poner freno a los trucos fiscales para desarrollar una potencia y una competencia de índole política y

⁵ *Ibidem* p. 42

⁶ *Ibidem* pp. 152-159.

social política. En cuanto a la soberanía se refiere, la idea del Estado transnacional debe entenderse, en cambio, como un juego ganador. Mediante la colaboración surge un plus de soberanía transnacional y a los Estados locales unidos a ésta.

Es importante distinguir las tres clases de peligro global. En primer lugar, conflictos a causa de *bad* producidos por *good*, es decir, los daños ecológicos condicionados por las riquezas y los peligros técnicos e industriales (como el agujero de ozono y el efecto invernadero, pero también las consecuencias imprevisibles e incalculables de la manipulación genética y de las técnicas de trasplante; en segundo lugar, los daños ecológicos ocasionados por la pobreza y los peligros técnico – industriales, la desigualdad es el mayor problema del planeta; en tercer lugar, los peligros de las armas de destrucción masiva, en cuanto a su aplicación (no en cuanto a su potencial de amenaza), a la situación excepcional de una guerra, tampoco después del final de la confrontación este-oeste han desaparecido, ni mucho menos, los peligros de autodestrucción regional o global mediante armas nucleares, químicas o biológicas, antes bien, se han añadido otros nuevos originados por la estructura de control, o “empate” atómico de las superpotencias.⁷

Las raíces de este largo proceso se nutren de las sucesivas revoluciones tecnológicas y, muy en particular, de las que han logrado reducir los costos de transporte, información y comunicaciones. La disminución radical del espacio, en el sentido económico del término es un efecto acumulado de la reducción de los costos y del desarrollo de nuevos medios de transporte, a lo que se une la posibilidad de transmitir información en "tiempo real", cuya primera etapa es la invención del telégrafo y que se expande posteriormente con el teléfono y la televisión. En cambio, el acceso masivo a la información sólo se hace posible gracias a las tecnologías de información y comunicaciones desarrolladas en los últimos años, que han permitido disminuir drásticamente el costo de acceso, aunque evidentemente no ocurre lo mismo con el costo de procesamiento y, por consiguiente, de empleo eficaz de la información.

Estos cambios en la estructura de la producción y el comercio han realzado el protagonismo de las grandes empresas o conglomerados empresariales. De hecho, existe una estrecha relación entre el surgimiento de los sistemas integrados de producción, el aumento de las corrientes de comercio y de inversión extranjera directa, y el creciente protagonismo de las empresas

⁷ Ulrich Beck, *Weltrisikogesellschaft*, Opladen 1996, p. 119-147.

transnacionales. El factor esencial ha sido indudablemente la liberalización del comercio, de los flujos financieros y de las inversiones en los países en desarrollo, que se ha acelerado en las dos últimas décadas. Estos fenómenos contribuyen a explicar la gran oleada de inversión extranjera y la notable concentración de la producción a escala mundial, que caracterizó al último decenio del siglo XX.

Con todo ello, y para efectos de esta investigación, entendemos a la globalización como el proceso económico con connotaciones políticas, sociales y culturales mediante el cual se lleva a cabo, gracias al desarrollo de las comunicaciones y transportes, la internacionalización de los ciclos productivos e interdependencia de los mercados financieros. Es una tendencia que trata de justificar el libre movimiento de personas, mercancías y capitales. Se plantea que para efectos del comercio y las finanzas las fronteras territoriales pasan a ser simples límites políticos y no económicos. El paradigma de la globalización se convierte en una aldea global en donde todos somos interdependientes, promoviendo la asimilación de patrones de consumo a nivel mundial por medio de las empresas transnacionales. Estas empresas son las que tienen una participación mayor dentro de este paradigma el cual justifica que se lleven a cabo negocios internacionales.

El acceso a las nuevas tecnologías, ofrece a los países en desarrollo amplias oportunidades de mejor integración en la economía mundial, pero también representa un enorme reto que conlleva dificultades en dichos procesos de integración. Estos procesos se enfrentan a la apertura incompleta de las economías desarrolladas, reflejo de las prácticas proteccionistas que siguen predominando en el mundo. Los países en desarrollo encaran, el reto de adecuar sus políticas al libre mercado, tarea que no ha resultado fácil y que, incluso ha sido en algunos países contraproducente.

1.2 Definición y Evolución de los Negocios Internacionales

Desde los tiempos más remotos, los negocios internacionales han estado plagados de problemas incluyendo guerras, conflictos civiles, piratería, levantamientos económicos y barreras culturales. A pesar de esto, nunca ha existido duda alguna respecto al deseo, incluso la exigencia del hombre por comercializar sobrepasando las fronteras nacionales; de igual forma, no existe duda en cuanto al móvil de las ganancias ha sido la principal fuerza impulsora para motivar el crecimiento de los negocios internacionales a pesar de alguna muy sustancial falta de incentivos.

Existe evidencia que, más de 2000 años antes de Cristo, los comerciantes de Mesopotamia, Grecia y Fenicia enviaban barcos mercantes alrededor del mundo conocido⁸. En realidad se cree que en algunos barcos, en ocasiones navegaban mucho más allá de estos límites y que los comerciantes fenicios visitaban Cornwall, en el sudoeste de Inglaterra, con una cierta frecuencia, probablemente para tener acceso a los ricos depósitos de estaño, un importante ingrediente en la manufactura del bronce. Sin embargo, gradualmente el creciente comercio en el Mediterráneo, quedó bajo el control de Grecia.

En el transcurso de los siguientes trescientos años, la iniciativa había pasado al floreciente Imperio Romano, con el control del comercio internacional siguiendo el movimiento del poder militar y la hegemonía cultural. Roma se convirtió en el centro del negocio internacional en esa época, la primera de ciertas ciudades identificadas de tal manera. Con la decadencia del imperio romano en el siglo quinto, Constantinopla se convirtió en el centro principal durante un tiempo pero alrededor del año 650, Europa había caído en su periodo oscuro de fragmentación que desalentó y discontinuó el comercio internacional⁹. La teoría y la práctica de la teoría mercantilista se impulsaron durante el siglo dieciséis. Un principio central era que la única forma de que un país ganara riqueza y fuera poderoso era a costa de otros países.

⁸ En ese tiempo eran las tierras bordeando el mar Mediterráneo (el mar en el centro de la Tierra.)

⁹ James H. Taggart y Michael C. McDermott, *La Esencia de los Negocios Internacionales*, Prentice Hall, México 1996, p. 2.

Para mediados del siglo diecinueve, dos compañías estadounidenses (*Colt Industries* y *The Singer Company*) y una firma escocesa (*J.&P. Cotas*) estaban operando de alguna manera como lo hacen hoy en día las compañías multinacionales. Para principios del siglo XX, varias compañías (*General Electric*, *Ingersoll Rand*, *Internacional Harvester*, *Bayer*, entre otras) funcionaban en forma muy visible como multinacionales.

Antes de la Primera Guerra Mundial los movimientos de capital internacional estaban asociados con movimientos de población a gran escala fuera de Europa. La mayoría eran inversiones de cartera, convirtiéndose el Reino Unido en la nación acreedora mas grande debido a su prosperidad domestica, la necesidad de asegurar recursos de materias primas y un marco de referencia institucional sumamente avanzado, que canalizo exitosamente los fondos disponibles hacia el extranjero. En el periodo entre las dos guerras, la relativa riqueza de las naciones europeas disminuyo y Los Estados Unidos se convirtieron en una importante nación acreedora, cada vez más debido a la inversión directa de las empresas estadounidenses en subsidiarias en el extranjero. Un factor adicional fue la crisis financiera mundial de los años treinta, la cual anunció una considerable caída en la inversión de la cartera internacional. Posteriormente, Estados Unidos e Inglaterra fueron dominantes, se concentraban en el campo de la extracción de petróleo y otras materias primas. Después las compañías provenientes de Europa y Japón entraron en escena disminuyendo el poder de EE.UU. e Inglaterra.

Actualmente la globalización ha dado origen no sólo a una creciente interdependencia, sino también a marcadas desigualdades internacionales. Para expresarlo en contraste con un concepto ampliamente utilizado en los debates, la economía mundial es un “campo de juego” esencialmente desnivelado cuyas características distintivas son la concentración de capital y la generación de tecnología en los países desarrollados, y su fuerte gravitación en el comercio de bienes y servicios. Estas asimetrías características del orden global constituyen la base de las profundas desigualdades internacionales en distintos rubros que también se manifiestan incluso en las empresas que participan en los negocios internacionales.¹⁰

La situación económica y social cambia; las empresas hacen reingeniería, reconversión industrial, *outsourcing*, alianzas estratégicas. El estado es sometido a una reingeniería forzada con el propósito de debilitarlo y volverlo a su condición de “Estado gendarme”. No más intervencionismo y un mínimo papel

¹⁰ Por oposición a la expresión *level playing field* que en este contexto se traduce como “condiciones iguales para todos”.

interventor. No a la empresa estatal, no a las instituciones de bienestar social porque no rentan y, en algunos casos, compiten con el sector privado que es el único que se le considera con facultades para ejercer libremente cualquier actividad aunque, en algunos casos esta vaya en contra de la acción social del Estado.

Se entiende por negocios internacionales a toda actividad económica tanto comercial como financiera, orientada a propiciar la incursión exitosa de una empresa en un mercado específico, en donde se trasciende las fronteras territoriales del Estado, en busca de una rentabilidad y continuidad de operaciones a partir del aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles y accesibles, además de minimizar costos y riesgos innecesarios, a partir de una planeación estratégica.

Entre las opciones de la empresa frente al proceso de globalización hay que destacar la posibilidad de expansión. Actualmente el mundo es su mercado, cada día tiene que recurrir menos a los espacios e intermediación de los actores políticos, dígase embajadores, ministros, para tener acceso a los diferentes mercados mundiales. Franquicias, alianzas, fusiones, son estrategias para sobrevivir en este mundo globalizado. Internet, Intranet, teleconferencias son nuevas herramientas de comunicación para el empresario que tiene la opción de tener acceso a éstas.

Si los procesos de reconversión industrial sufrieron serios tropiezos en la mayoría de nuestros países, si el acceso al crédito es un beneficio para un limitado y exclusivo número de empresarios, si la apertura significa invasión de productos que compiten en condiciones de desigualdad con los productores nacionales; si para exportar se enfrentan con múltiples trabas, inadecuada infraestructura de aeropuertos, muelles, carreteras y exceso de tramitología el proceso de globalización desnudó las condiciones en que trabajaba el sector industrial, protegido en algunos casos y sobreprotegido por la propia estructura estatal.

Como parte del proceso de globalización, entre producir e importar, muchas empresas han optado por la segunda opción. Es más barato el producto importado que el elaborado en el propio país. Las producciones masivas de los mercados asiáticos invaden de productos el mundo en general a precios sumamente competitivos. Garantías sociales, códigos de trabajo, protección al

trabajador son temas inexistentes en el lenguaje de la competencia internacional, el paso de productor a distribuidor significó el despido masivo de trabajadores.¹¹

Si las oportunidades para la empresa, dadas por el proceso de globalización, son tener al frente un mercado mundial, lograr acceso a la información en tiempo real, desarrollar nuevas tecnologías, entre otras, lo que hay que examinar es si verdaderamente son oportunidades o más bien amenazas en las condiciones que opera el empresario.

Para la empresa en general la globalización presenta matices diferentes, dependiendo de dónde esté situada geográficamente, qué tan fuerte es su capital, qué tipo de alianzas ha podido lograr en el ámbito internacional, qué tanta es la competencia en dicho ámbito, qué apoyo recibe de las instituciones a cargo del comercio exterior, entre otros. Generalizar sobre los beneficios o los perjuicios del proceso de globalización para la empresa sería caer en la irresponsabilidad. Lo que sí es cierto es que la globalización es, está allí y no puede evadirse, es imposible aislarse.

Además las empresas responden a señales provenientes de su entorno para adquirir y adaptar tecnología y mejorarla en el tiempo, con el propósito de construir sus capacidades tecnológicas y en general, sus ventajas competitivas. En definitiva, las empresas responden apropiadamente a los desafíos de la competitividad si trabajan en mercados eficientes y con sólidos vínculos a redes dinámicas con instituciones vigorosas.

En los países en desarrollo, además de las considerables fallas de información y externalidades que impiden una respuesta adecuada a dichos desafíos, muchos de los mercados e instituciones que rodean a las empresas son deficientes e incluso inexistentes. Tanto las empresas proveedoras como las de servicios básicos pueden verse afectadas por los factores que conducen a una insuficiencia de capacidades tecnológicas y que representa falta de competitividad, es el caso de algunas empresas mexicanas.

En el caso de las grandes empresas y los conglomerados privados de capital nacional, habitualmente dedicados a la producción de bienes de consumo e intermedios y a la provisión de servicios (energía, telecomunicaciones) desarrollaron sus capacidades productivas y tecnológicas en aquellos sectores

¹¹ Alberto Duran Rodríguez, *América Latina frente a la Globalización*, MC Graw Hill, México 1996, p. 203.

que se consideraban estratégicos. El avance fue notorio al grado de poner en marchas nuevas plantas productivas.

Existen industrias globales, como la de productos alimenticios, artículos para la higiene personal, deportivos y de limpieza, por ejemplo, se caracterizan por la homogeneidad de sus productos que se fabrican con procesos análogos en plantas ubicadas en distintas regiones. Estas tendencias se han visto acentuadas por la creciente homogenización de las preferencias de los consumidores, de las tecnologías y de los productos que se comercializan en los mercados mundiales.

Además, existe interacción entre las estrategias de crecimiento de las empresas transnacionales y los patrones de producción y competencia en sectores específicos que, a su vez, se suman a los factores de localización para determinar las características de los flujos de comercio en productos partes y componentes. En un estudio realizado se concluyó que en los sectores de uso más intensivo de la ciencia (por ejemplo la industria farmacéutica), el comercio tiende a ser intrafirma, mientras que en las industrias de uso intensivo de la tecnología más madura (automotriz y electrónica) predominan las operaciones de ensamble y el comercio intrarregional. En la industria de la prendas de vestir, los flujos de comercio pueden ser tanto de productos ensamblados en distintas partes del mundo (especialización vertical, entendiéndola como la relación existente entre la empresa y sus proveedores o demás sucursales) como de productos acabados (especialización horizontal, es decir, que al llegar la empresa a un nuevo mercado, integra también a sus competidores, por ejemplo, comprando acciones de otra empresa que puede o no ser competidora). Ambos tipos de especialización generan flujos de comercio de naturaleza intraindustrial, que pueden o no ser intrafirma.¹²

“El proceso de transformación de la economía mundial guarda correspondencia, por un lado, con la extensión de la lógica empresarial e industrial a todos los sectores de la economía y, por otro, con la evolución de la especialización del trabajo y las estrategias de crecimiento adoptadas a lo largo del tiempo”.¹³ En otras palabras el movimiento hacia la globalización de las empresas y la internacionalización del producto se ha derivado los procesos de especialización y contratación externa de una empresa dentro de una economía global. Cabe advertir que la fragmentación del proceso productivo es una modalidad que depende de las características del producto y de su mercado.

¹² Pedro Nueno Gómez, *et al*, *Las 49 Empresas con más futuro*, Gestión 2000, Barcelona 1996, p. 75.

¹³ Alberto Duran Rodríguez, *op. cit.* p.195.

En el comercio mundial, los países y por ende las empresas se especializan en lo que realmente son buenos, por ejemplo, los países que tienen gran disponibilidad de mano de obra se especializan en industrias o ramas industriales de uso intensivo de trabajo, por ejemplo, una etapa de la manufactura de un bien, como por ejemplo la costura de una prenda de vestir, que anteriormente se ejecutaba como parte de la línea de montaje de la planta, se convierte en una actividad manufacturera que tiene lugar en plantas situadas en países con abundancia de mano de obra, es el caso de México, principalmente en los estados norteros del país, en donde existen una gran cantidad de maquiladoras especializadas en una parte o función de un producto.

La creciente competencia que afrontan las empresas, los adelantos tecnológicos que permiten establecer enlaces en tiempo real a gran distancia y la liberalización de las políticas de comercio exterior han impulsado una mayor dispersión geográfica de todas las funciones empresariales, incluso de algunas tan esenciales como el diseño, la investigación y el desarrollo. Algunas expresiones importantes de este fenómeno son la instalación de subsidiarias para atender mercados regionales (por ejemplo, en Singapur para el mercado asiático), y la división internacional entre varias regiones (como ocurre en el sector del automóvil). En este sistema, las funciones reasignadas abarcan una amplia gama de actividades; las tareas más sencillas, como el montaje y el ensamble, se asignan a áreas menos industrializadas, mientras que las funciones que exigen conocimientos especializados y de tecnología se trasladan a áreas industrialmente más avanzadas.

En cuanto al desarrollo de las estrategias empresariales, las fusiones y adquisiciones transfronterizas son uno de los signos más visibles de la globalización, sobre todo cuando involucran a grandes empresas y suponen cuantiosos recursos financieros y amplias reestructuraciones organizativas. Estas operaciones permiten a las empresas adquirir rápidamente una cartera de activos localizados, que son esenciales para fortalecer su posición competitiva en la economía local, regional o mundial. La supervivencia de la empresa es en muchos casos el principal incentivo estratégico de estas operaciones, especialmente porque las más renuentes pueden correr el serio peligro de ser absorbidas, o de que las empresas rivales se fusionen y las dejen en situaciones de desventaja competitiva. Hay una intensa y dinámica interacción entre los cambios del entorno económico global y los factores que inducen a las empresas a realizar fusiones y adquisiciones transfronterizas.

Los cambios en el entorno están asociados a las innovaciones tecnológicas, a la modificación de los marcos regulatorios que influyen en las operaciones de una empresa y al desarrollo de los mercados de capitales. Los principales objetivos estratégicos son el acceso a nuevos mercados, el aumento de la participación o el logro de una posición dominante en estos; el acceso a la prioridad de recursos naturales, sobre todo de carácter no renovable; la distribución de riesgos mediante la diversificación de actividades.

1.3 Importancia de la Competitividad dentro de los Negocios Internacionales.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario el surgimiento de otros enfoques en la gestión de las organizaciones. En esta etapa, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten diferentes modelos administrativos que conlleva la aplicación de distintas herramientas de negocios para alcanzar la competitividad y responder de manera favorable a la demanda de los productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

La globalización nos ha mostrado cómo la competitividad desempeña un rol determinante en la vida económica de cada país, y cómo aquellas empresas que se han preparado para ello han logrado desarrollarse, conquistar mercados y permanecer en ellos. Desde luego, el rol a desempeñar en pro de la competitividad involucra una verdadera cohesión del Estado y las empresas, además de saber aprovechar adecuadamente sus recursos y contar con un personal altamente capacitado, adaptado a las exigencias que los actuales escenarios demandan.

“La competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno económico”.¹⁴ La ventaja comparativa de una empresa radica en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que éstos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que permite ser el elegido dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado. Es diferenciarse en calidad, en habilidad, por cualidades, por la capacidad que se tenga de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, sean internos o externos, con bienes y servicios lo cual se traduciría en un generador de riquezas.

¹⁴ <http://www.gestiopolis.com/dirgp/eco/competitividad.htm> Consultado 4/12/04

Las condiciones de competencia mundial se le convierten a la empresa en las amenazas del proceso de globalización. Hoy son “el pan de cada día” esas alianzas, fusiones y ventas entre las empresas nacionales y los grandes consorcios internacionales. En muchos de los países la intervención directa de cadenas dedicadas a la televisión y la producción de diversos productos provoca la desaparición de las empresas nacionales que son absorbidas por estos grandes consorcios.

Las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen el producto de una empresa de sus competidores es lo que se conoce como ventajas competitivas de tal manera que si una empresa no invierte en mantenerlas, tarde o temprano estará condenado a perderlas.

Al hablar de competitividad no se puede dejar de mencionar a *Michael Porter* quien es el padre de la Teoría de las Ventajas Competitivas” y sobre la cual se ha basado la investigación. Para *Michael Porter* la competitividad “ está determinada por la productividad definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital”.¹⁵ *Michael Porter* llevo a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones. Su objetivo final era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como para la formulación de políticas industriales orientadas a promover la competitividad de una nación.

Porter argumenta que el nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas difieren ampliamente de industria a industria (inclusive entre los distintos segmentos industriales); considera que las empresas generan y conservan sus ventajas competitivas primordialmente a través de la innovación, así pues, las empresas que crean ventajas competitivas en una industria en particular, son las que consistentemente mantienen un enfoque innovador, oportuno y agresivo y explotan los beneficios que esto genera; es típico de las empresa globales, realicen parte de sus actividades fuera de sus países de origen, capitalizando así los beneficios que derivan del hecho de disponer de una red internacional.¹⁶

¹⁵ http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no%206/Compde%20Porter.htm#_ftn1
consultado 3/01/05

¹⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/cgndesafio.htm#la> consultado 3/01/05.

Según *Michael Porter* los determinantes de la competitividad o lo que se necesita para ser competitivo es: 1) *la dotación del país o empresa*, se puede ser competitivo gracias a la cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones; 2) *la naturaleza de la demanda interna*, en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades, en otras palabras, que los consumidores potenciales demanden o exijan a las empresas artículos de mayor calidad para que éstas a su vez se vean exigidas y presionadas para producir artículos de mejor calidad; 3) *la existencia de una estructura productiva*, conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas; 4) *las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas*, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y actitudes culturales, políticas y legales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.¹⁷

Para ilustrar las determinantes de la competitividad, *Porter* elaboró un Diamante, conocido como el “Diamante Nacional de *Porter*” en el cual se explica la interacción que existe entre cada uno de los determinantes de la competitividad:



FUENTE: *PORTER Michael*, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, Nueva York, 1990, p.142.

¹⁷ *Michael Porter*, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, Nueva York, 1990, p.138

Además de los cuatro determinantes de la competitividad que se ven reflejados en un diamante, *Porter* identificó dos variables auxiliares que modifican la interacción de los determinantes: el gobierno y los hechos casuales, es decir, el ambiente de negocios esta determinado, en gran medida por el gobierno, de él dependerá que se motive o se inhiba la actividad de negocios y por ende el nivel de competitividad. De igual manera, los hechos ocasionales permitirán a la empresa tomar decisiones de producción o comercialización para permitirles participar en los negocios internacionales.¹⁸

Porter argumenta, que la empresa debe darse a la tarea de desarrollar ventajas competitivas que nadie o que muy pocos puedan desarrollar, argumentando que él que logre desarrollar ventajas distintas a las de sus competidores será el que obtenga la mayor rentabilidad de las operaciones. Esto sumado a la relación positiva o negativa que la empresa pueda establecer con los distintos actores de las relaciones internacionales (gobierno, competidores, proveedores, clientes) permitirá el desarrollo de más y mejores ventajas competitivas.

Es decir, si la empresa establece y asegura una buena relación con sus proveedores, elaborando contratos específicos en los que se determine las obligaciones y responsabilidades de cada uno, estará asegurando el abastecimiento de los materiales para la producción de su producto, permitiéndose tener un respaldo y desarrollando una ventaja frente a sus competidores que quizás no tengan la facilidad de establecer relaciones con los mejores proveedores.

La relación con el competidor también es de vital importancia. La rivalidad internacional es a menudo la excusa para el proteccionismo o la intervención gubernamental, y en la competencia interna, las reglas de juego son las mismas para todo. Aquí hay que identificar la agresividad de los competidores, el producto que ellos ofrecen frente al nuestro, tratar de diferenciar el producto, nuevas funciones o aplicaciones, tratar de sobresalir frente al competidor.

El grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de un país. En el argumento de *Porter*, el papel real del gobierno es de servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar el sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación. En teoría es así, pero si lo llevamos a la practica hay algunos

¹⁸ *ibidem* pp. 143-145

gobiernos que todavía aplican políticas proteccionistas protegiendo a sus empresas nacionales no dejándolas a las leyes del libre mercado y es aquí cuando puede haber una competencia desleal entre empresas nacionales y extranjeras, en algunos países es así, en otros es todo lo contrario, lo que es cierto es que el gobierno juega un papel fundamental al momento de desarrollar ventajas competitivas.

Las empresas obtienen sus ventajas principalmente de la disposición de factores básicos de la producción¹⁹, lo que *Porter* identifica como uno de los cuatro factores de la competitividad, los factores de producción. También la empresa obtiene ventajas de la inversión agresiva en instalaciones y en tecnología, la tecnología es uno de los principales factores condicionantes de competitividad y por consecuencia de éxito, sin embargo, la mayoría de las empresas pudieran tener acceso a la subcontratación u *outsourcing*, los cuales son medios sofisticados sin necesidad de tener que hacer una gran inversión y poder así, desarrollar una ventaja competitiva más y no quedarse rezagado y seguir compitiendo dentro de los mercados internacionales.

Las empresas deben evitar actitudes conformistas y mejorar permanentemente su cadena de valor. Esta conducta innovadora deberá enfocarse hacia los factores críticos de éxito; desarrollar tecnologías de proceso propias, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios a clientes. Naturalmente que esto requiere un incremento sistemático de la inversión de capital, tanto en instalaciones físicas, planta y equipo, como en investigación y desarrollo especializados y en mercadotecnia, o en su caso, recurrir a las herramientas de negocios.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis empresarial, propuesta por *Michael Porter* mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada de sus rivales.²⁰ Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

¹⁹ mano de obra, recursos naturales, clima, recursos físicos, recursos de conocimiento.

²⁰ *ibidem* p.165

La cadena de valor permite identificar también aquellos componentes del negocio que podrían resolverse mediante el *outsourcing*. La cadena de valor muestra la conexión de estos componentes con otras partes de la organización, el papel que desempeñan y la base para decidir si son estratégicos, una fuente de ventaja competitiva o una operación que necesita realizarse a su máxima eficiencia o su mínimo costo. Por lo tanto, se deduce que una cadena de valor puede:

- Proporcionar un entendimiento común de lo que es una estructura lógica del negocio.
- Determinar la fuente de la ventaja competitiva, costo, diferenciación, alcance competitivo.
- Identificar oportunidades de cambio organizacional.
- Identificar oportunidades de negocios
- Servir como herramienta de comunicación, así como un marco de referencia para la gerencia.

La ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra cada una de las actividades que conforman su cadena de valor a un menor costo y con una mayor diferenciación a la de la competencia. En otras palabras la cadena de valor de una empresa la forman todas aquellas actividades que aportan un valor agregado y los márgenes de utilidad que éstas representan. Al momento de analizar una empresa en la cual se desea invertir, resulta útil evaluar la cadena de valor que ésta genera, ya que con dicho análisis podemos proyectar si generara o no utilidades y determinar si la actividad económica que realiza es rentable. Capacitar y re-capacitar al plantel, aumentar la productividad, la eficiencia y la calidad, tratar de superar las expectativas de los clientes, vivir pensando en nuevos productos y nuevos mercados (tratando de minimizar costos y riesgos) son solo algunos elementos que pueden ser fundamentales en esto de agregar valor.

Porter analiza en detalle cuáles son los caminos posibles para resurgir y triunfar, caminos todos que agregan valor a los productos y servicios: una ventaja competitiva se encuentra en la gente, es vital resaltar la importancia de la gente, la productividad, la eficiencia y la calidad son tres factores que dependen casi exclusivamente de las condiciones en que trabaja la gente. Capacitar y recapacitar es la clave, son formas directas de aumentar la productividad, bajar los costos, introducir nuevas tecnologías de fabricación o reestructurar la forma de trabajar. Hay que superar las expectativas de los clientes. Para poder brindar un buen servicio al cliente hace falta una combinación de voluntad y sistema.

Los empleados deben centrar toda su atención en el cliente, pero al mismo tiempo deben saber que detrás tienen un sistema empresarial que los respalda en sus decisiones y les acepta un grado de autoridad. Esta combinación de voluntad y sistema en la cual pensar en nuevos productos y nuevos mercados, dice *Porter*, hará que los clientes permanezcan leales a la compañía. La innovación del producto es clave para aumentar ganancias y participación en el mercado. Innovación es más que nuevas marcas o nuevos y mejores versiones de productos existentes, hace falta crear productos que sean completamente diferentes de los que existen en el mercado, cosas que el consumidor no haya visto jamás.

Porter destaca la importancia del desarrollo de ventajas entre las empresas e identifica algunas barreras que impidan de alguna manera el desarrollo de alguna ventaja competitiva.²¹ Supone que él que posea las economías de escala permitiría reducir sus costos de producción debido a sus altos volúmenes y así dificultaría a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Sin embargo, la realidad es distinta, hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, es decir, diferenciación del producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para repositionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

También se toma en cuenta las inversiones de capital, considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración

²¹ *ibidem* p.168.

de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

Las desventajas en costos independientemente de la escala se refiere al caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar esta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

En la medida que los accesos a canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

1.4 Postura de la Empresa frente a los Negocios Internacionales.

El mayor impacto de la globalización ha sido la creación de más riesgos y más oportunidades para todos. Hoy en día existe una mayor competencia en todos los rubros y oportunidades en cuanto a más y mayores mercados. Todo lo que esto está produciendo es un entorno que cambia con mucha rapidez, y para el cual es necesario que las empresas redefinan su cultura, adoptando una nueva cultura de negocios internacionales, la cual les permitirá adaptarse rápidamente al cambio y a competir con éxito.

Esta nueva cultura de negocios internacionales implica la aplicación de distintas herramientas, técnicas, políticas, filosofías, etc., que puedan permitir a la empresa minimizar riesgos y costos, aprovechando al máximo los recursos con la finalidad de obtener una continuidad de operaciones y una rentabilidad.

Entendemos a la cultura empresarial como aquello que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

El punto más favorable de esta cultura de negocios internacionales es que puede ser aplicada por micro, pequeñas y medianas empresas así como también empresas transnacionales no importando el país de origen de la empresa, destacando la importancia de redefinir esquemas de producción y comercialización así como a nivel interno para poder afrontar los cambios que se dan dentro de una economía global.

Las empresas tienen que hacer cambios radicales, la globalización no solo significa una mayor competencia entre las empresas, sino una visión diferente de los empresarios, un cambio de mentalidad, un cambio de filosofía empresarial con la finalidad de adecuarse a las necesidades del mercado. Es importante mencionar que dentro de la empresa predomina una filosofía empresarial la cual es la que marcará el accionar de la empresa dentro de los negocios internacionales.²²

²² James H. Taggart y Michael C. Mc Dermott, *op cit*, p. 54.

Se puede identificar cuatro tipos de filosofías empresariales: en la *filosofía etnocéntrica* la empresa maneja todas sus políticas, creencias, técnicas, estilo de administración de acuerdo a su país de origen, piensa que no hay mejor manera de hacer las cosas que la propia, los métodos, valores y prácticas son superiores a cualquier otra cosa; *filosofía policéntrica*, es todo lo opuesto a la etnocéntrica, se trata de tener una marcada orientación hacia el país anfitrión, es decir al país al que se pretende incursionar, es adecuarse y/o acostumbrarse a nuevos métodos, políticas, técnicas, leyes con la finalidad de operar exitosamente; *filosofía regiocéntrica*, aquí, la integración de la estrategia, la propuesta organizacional y la política del producto tienden a implantarse a nivel regional; *filosofía geocéntrica*, la estructura de organización se encuentra a nivel global, en todos los países donde produzca y comercialice la empresa se utilizan los mismos patrones, métodos, tratando de generalizar.²³ Es decir que si la empresa pretende participar dentro de los negocios internacionales tendrá también que cambiar de estrategias, de la nacional a la internacional la cual estará determinada por el tipo de filosofía que la empresa adopta al momento de hacer negocios.

La estrategia de mercadotecnia es una de las funciones afectadas por las operaciones internacionales. Ya sea que la empresa simplemente este exportando desde su base en casa o que sea una multinacional inexperta con las operaciones mundiales muy integradas, experimentará tantos conjuntos diferentes de requerimientos de mercadotecnia como el número de países extranjeros con lo que comercialice. Consiste en usar la investigación de mercados internacional, la segmentación de mercados internacional, la modificación del producto toda vez que para cada país se necesita hacer ajustes, la estrategia internacional de precios, de promoción y de distribución. Los riesgos se incrementan al traspasar las fronteras nacionales y se debe estar consciente de una serie de diferencias en los países extranjeros.

La estrategia internacional de operaciones también se debe de tomar en cuenta. Una vez que la empresa decide incursionar en los negocios internacionales debe de tomar en consideración el abastecimiento en refacción y componentes así como en productos terminados. Aquí, la subcontratación internacional juega un papel determinante, ya que habrá empresas que subcontraten y habrá empresas que sean las subcontratadas. Aquí aparece la internacionalización del producto, es decir, que el proceso de fabricación y producción del producto puede realizarse en varios países, y si esto es así, estaremos dando un argumento más

²³ Clasificar a una empresa a través de este tipo de filosofías se le conoce como "identificar su perfil EPRG (etno, poli, regio y geocéntrico)".

de la interdependencia de las economías, en donde todos están interactuando dentro de una economía global. Así pues, en este apartado pueden existir distintas modalidades de negocios, no solo para las grandes compañías, sino también, para las pequeñas y medianas empresas que deseen incursionar en los mercados internacionales; las segundas fungiendo como proveedoras o especialistas en algún ramo en particular, tomando el papel de empresas subcontratadas, efectivamente subcontratadas por empresas que no precisamente tienen que ser grandes empresas, el único requisito es que quieran ceder parte de sus actividades de producción y/o comercialización.

La internacionalización de los negocios afecta la función del manejo de los recursos humanos. En el caso de una empresa multinacional debe trazar políticas relacionadas con la nacionalidad del personal que la compone, la selección y manejo de sus compatriotas, compensaciones internacionales, etc. las costumbres personales del país de origen pueden requerir modificaciones en las naciones anfitrionas. En tanto que la tecnología, puede acelerar el flujo de información a la totalidad de la empresa, por si misma realmente no puede aportar mucho para mejorar la ventaja competitiva de la empresa si no se cuenta con un personal altamente capacitado, capaz de interpretar datos y formular estrategias apropiadas.²⁴

Sin duda alguna, el factor tecnológico ha significado a lo largo de la historia una de las principales causas de la evolución de la humanidad y todo lo que lo rodea y es por ello, que la empresa debe de poner especial atención en la estrategia de tecnología. Representa una de las principales ventajas que marcan la diferencia entre una y otra empresa. El desarrollo tecnológico y de las telecomunicaciones tiene su principal manifestación en la Internet, la cual borra las distancias espaciales y temporales y comunica instantáneamente cualquier punto del planeta. Al momento de incursionar en los negocios internacionales la empresa deberá adoptar una nueva estrategia de tecnología toda vez que tendrá que mantenerse actualizada y no rezagarse por los cambios de la dinámica internacional.

Nos encontramos en la era de la información, de la tecnología, donde la competencia es cada vez más agresiva y los mercados más exigentes, en donde las pequeñas compañías son absorbidas, por las grandes corporaciones y es así como todos están involucrados de manera directa o indirecta en los cambios que trae consigo el paradigma de la globalización.

²⁴ P.J. Buckley y M.Z. Brooke, *International Business Studies: An overview*, Oxford, Brasil 1997, p. 75.

Si la empresa pretende hacer negocios internacionales deberá darse cuenta que tendrá que hacer un análisis exhaustivo de ella misma, en algunas ocasiones rediseñar su esquema organizativo, desechar algunas funciones, rediseñar estrategias, aplicar el método SWOT, etc., y así podrá identificar si puede ser capaz de hacer negocios internacionales y tener éxito. En otras palabras, la empresa tiene que hacer un estudio objetivo de sí misma, saber realmente qué sabe hacer bien, cuáles son sus fortalezas, en dónde podría radicar su fuerza, su competitividad, en qué área, departamento, o qué etapa del proceso de producción o comercialización de su producto es mejor que sus competidores.

De igual manera debe identificar cuales son sus debilidades, que acciones son las que cuestan más trabajo o le generan más riesgos o costos innecesarios, se debe ser objetivo para llegar a conclusiones reales, ya que de ello dependerá que se decida incursionar o no en los negocios internacionales. Las amenazas o retos que esto representa son importantes en este análisis, toda vez que permite darse cuenta a lo que la empresa se enfrentará en caso de que decida incursionar en un nuevo mercado, el grado de calidad y agresividad de sus competidores es vital en este análisis. Las oportunidades que se puedan detectar son las que motivan a la empresa, las acciones del gobierno para motivar la actividad económica en algunas ocasiones resultan interesantes para las empresas y en algunas otras ese puede ser el motivo por el cual no se decidan a entrar a algún mercado internacional.

En conjunto con otras funciones administrativas, y factores internos y externos, así como el ambiente y el entorno de los negocios internacionales condicionarán su éxito en la economía mundial. Se entiende por entorno de negocios al conjunto de actores con los que la empresa interactúa, ya sea el gobierno local o extranjero, competidores locales o extranjeros, clientes locales o extranjeros, proveedores, socios e inversionistas, es en sí, la estructura de los negocios internacionales. A diferencia del entorno de negocios, el ambiente de negocios son todos los factores que motivan o inhiben a la empresa para incursionar en un mercado específico.

Todas estas acciones tienen que ir acompañadas de prácticas administrativas internacionales que permiten facilitar el accionar de la empresa al momento de incursionar en un mercado internacional. Sin embargo, se debe de estar consciente que las prácticas administrativas internacionales no son la solución de todos los problemas, es importante hacer hincapié de que estas prácticas tienen que ir dentro de un plan estratégico general de la empresa.

Entendemos por prácticas administrativas internacionales aquellas funciones que permiten facilitar a una empresa la realización de una actividad, tratando de minimizar riesgos y costos, maximizando ganancias. Además, estas prácticas pueden permitir a la empresa desarrollar ventajas frente a sus competidores y que en muchas ocasiones puede marcar la diferencia de éxito. *Benchmarking, calidad total, outplacement, reingeniería de procesos, outsourcing*, son solo algunas prácticas que facilitan la producción o comercialización de una empresa.²⁵

Entendemos al *Benchmarking* como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las “mejores prácticas” (*The Best Practices*), con el propósito de realizar mejoras organizacionales, es decir, se puede definir al *benchmarking* como “copia inteligente”, copiar lo mejor para superarlo y después convertirlo en lo mejor en su ramo. El más claro ejemplo es en 1979 Xerox inició un proceso denominado *benchmarking* competitivo. *Benchmarking* se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios. Se hicieron comparaciones de productos seleccionados y se hicieron comparaciones de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos. Estas primeras etapas de *benchmarking* se conocieron como comparaciones de calidad y las características del producto. El *benchmarking* se formalizó con el análisis de las copadoras producidas por Fuji - Xerox, la afiliada japonesa de Xerox, y más tarde otras máquinas fabricadas en Japón. Se identificó que los competidores vendían las máquinas al mismo precio que a Xerox les costaba producirlas por lo que se cambió el estilo de producción. Es importante mencionar que el *Benchmarking* tiene que ser un proceso continuo de la administración que requiere una actualización constante de las mejores prácticas y desempeño externo para incorporarlos a la toma de decisiones.

La *calidad total* es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales. Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales

²⁵ Michael Porter, *op cit*, p. 110.114

básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores. La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

El *outplacement* se convierte cada vez más en una herramienta popular, ya que las fusiones, adquisiciones y reestructuraciones empresariales son algunas de las principales causas de despido. Se basa la recolocación de personas y es un servicio que consiste en un conjunto de técnicas o medidas que la empresa ofrece a los empleados, ante la desvinculación de las empresas, en la que se pone a disposición del empleado todas las herramientas posibles para la búsqueda de un nuevo empleo. Este servicio normalmente se realiza mediante la contratación de una consultoría, tiene unos importantes beneficios, tanto para el candidato, en que se mejora considerablemente lo que inicialmente podría ser una situación traumática para él y su entorno familiar y para la empresa en que se mejora en buena medida la imagen de ésta y preservando el clima laboral interno, que puede verse perjudicado después de los despidos.

La *reingeniería* es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costo, calidad, servicio y disponibilidad (rapidez). Hacer reingeniería, es remodelar, reinventar la industria. La reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía y luego cómo debe hacerlo. Rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Lo que importa en la reingeniería es como queremos organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de su tecnología.

2. Importancia del *Outsourcing* dentro de los Negocios Internacionales

Nuestro medio ambiente se transforma cada vez más aceleradamente, por tanto, la información juega un papel determinante como instrumento para afrontar un medio ambiente dinámico. Esto implica que las organizaciones deben ser capaces no sólo de adaptarse rápidamente a los cambios; deben tratar de preverlos para actuar en escenarios inciertos y distintos a los actuales. Por esta razón se han hecho comunes los procesos de transformación en sus estructuras hacia esquemas más ligeros y flexibles.

La Administración en el siglo XXI debe indagar acerca de los métodos para alcanzar un equilibrio entre “lo deseado” y “lo posible” mediante el desarrollo de modelos y técnicas. Algunos autores han planteado nuevas herramientas como respuesta a la necesidad de eficiencia y competitividad de las organizaciones, mismas que pueden emplearse de acuerdo con sus propios recursos y expectativas para hacer frente al entorno de turbulencia y cambio constante.

Como se menciona en el primer capítulo la empresa puede, o más bien, debe de aplicar modernos instrumentos, prácticas, técnicas, herramientas, metodologías de gestión tales como: calida total, justo a tiempo, reingeniería, *benchmarking*, *outsourcing*, para poder adaptarse a las necesidades que la dinámica internacional exige. Estas prácticas administrativas internacionales pueden ser aplicables con sus adaptaciones en distintos tipos de organizaciones: industriales, de servicios, comerciales, grandes, medianas, pequeñas, multinacionales, transnacionales, públicas y privadas.

Para efectos de esta investigación, en este segundo capítulo se analiza todo lo referente al *outsourcing*, su definición, clasificación, ventajas y desventajas, se mencionan algunas definiciones de investigadores que se han dado a la tarea de estudiar esta práctica administrativa y se da una definición propia de lo que se entiende por *outsourcing* a lo largo de la investigación. Se hace la diferencia entre contratación y el *outsourcing*) marcando la relación y la diferencia con *co-sourcing*, *right-sourcing*, *in house* o *in-sourcing* y *off site*, mencionando las más comunes e importantes modalidades de *outsourcing* definiendo en que consiste cada una de ellas.

La ineficiencia y terquedad de algunas empresas por no subcontratar a otras empresas para que apoyen en los procesos de fabricación y comercialización, se ha visto opacada por aquellas empresas transnacionales, como IBM por mencionar alguna, que han sido de las pioneras en aplicar el proceso de *outsourcing*, la fortaleza que tienen sus productos en el mercado internacional, tienen como bases de crecimiento la aplicación de esta práctica administrativa. Con todo ello, se pretende exhortar a las empresas que la mejor manera de participar de manera activa dentro de una economía global, es aplicando la función del *outsourcing*.

Se debe tener muy claro desde el principio, que la función de *outsourcing* no es la solución de todos los males de las empresas, no quiere decir que si una empresa tiene problemas, tenga que recurrir a esta herramienta y que automáticamente sus problemas se solucionarán, lo que sí es cierto es que es una herramienta que puede ser útil al momento de diferenciarse frente a los competidores, es decir, el *outsourcing* ayuda al desarrollo de ventajas competitivas que quizás otros no tienen y que los hace diferentes a ellos y de allí que radique su importancia y su utilidad dentro de los negocios internacionales.

2.1 Concepto y Evolución del *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 estrategia que en un principio resultó efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

Es así que el delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio empezó a ser una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post industrial (1970) se inicia la competencia en los mercados globales y es entonces, cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

La palabra *outsourcing* hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios; es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. La subcontratación es un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración, en otras palabras es una acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

El concepto de *outsourcing* comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de *outsourcing* fueron gigantes como EDS, ARTHUR ANDERSEN, PRICE WATERHOUSE y otros. Pero es hasta 1980 cuando el concepto de *outsourcing* es usado para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a diferentes proveedores.²⁶

La idea de tercerizar actividades en forma generalizada, es fruto de las características de la economía mundial actual con sus veloces cambios tecnológicos, la globalización e internacionalización de los mercados, la

²⁶ Pedro Nueno Gómez, *et al*, *op cit*, p. 102.

desregularización del comercio mundial y la competencia en toda área de negocios. Todas estas circunstancias trastocaron en un muy breve tiempo el escenario económico mundial, dando origen a un nuevo paradigma, el de la globalización.

El *outsourcing* es entendido como la estrategia de negocios que permite encargar a un socio externo el desempeño de funciones -no estratégicas- continuas en una empresa, inició hace más de 40 años cuando las compañías contrataban los servicios de vigilancia y limpieza de otras empresas; más tarde, los de comedor y mantenimiento, así hasta llegar a nuestros días a áreas de reclutamiento y selección de personal, relaciones públicas, sistemas de información, mantenimiento de sistemas y procesamiento de datos, entre muchas otras.²⁷

El concepto de *outsourcing* ha evolucionado, en un principio, las empresas solían acaparar todos los procesos para la producción de bienes o para ofertar servicios, sin embargo, los altos costos que conllevaba mantener la infraestructura material y humana empezaron a pasar la factura de altas pérdidas financieras y poca efectividad operacional, además de rigidez en las respuestas al mercado.

A mediados de los años ochenta una corriente en el *outsourcing* empezó a tomar fuerza: la flexibilidad. Esta planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción. Si bien la teoría tuvo sus enemigos, también contó con sus defensores, muchos de los cuales la ubican como el antecedente de la tendencia de los años noventa hacia contratar servicios externos de personal que proveen empresas especializadas. En la década de los noventas, la corriente organizacional ha cambiado hacia la reubicación de recursos y servicios que permitan la maximización y especialización de los negocios.

Con el fin de asegurar la sobrevivencia y expansión de las empresas de todo el mundo en el mercado global, éstas han sido obligadas a establecer sofisticadas alianzas estratégicas. Solo por mencionar algunas la asociación entre la *British Telecom* y la *MCI* iniciando una nueva compañía llamada *Concert* la cual ofrece servicios telefónicos; la asociación denominada *Unisource* entre las empresas de telecomunicaciones de Holanda, Suecia, España y Suiza; la *Infonet*, asociación entre la *AT&T*, la *France Telecom*, la *KDD* (Japón), *Telstra* (Australia) *Telia* (Suecia), *Telefónica* (España); la *Transpacific* asociación que cuenta entre sus

²⁷ K. Menoni, *Outsourcing: El zapatero a sus zapatos*, Inversiones Caracas, Mayo 1997.

miembros a la AT&T, la KDD, la Unitel (Canadá), Corea (Telecom), Telstra y la empresa de telecomunicaciones de Nueva Zelanda. En Japón la *Telegraph and Telephone* (NTT) la segunda empresa mas importante a nivel mundial en el sector ha cerrado tratos con la AT&T, la general *Magic*, Microsoft, *Silicon Graphics*, *Sony* y un importante número de otras empresas ligadas a la generación de avanzados servicios interactivos que ofrece la tecnología, buscando aplicaciones en los campos científicos y tecnológicos, en los negocios, en los servicios de educación y de salud, así como en los servicios de bienestar social y recreación y esparcimiento.²⁸

En estas alianzas se pueden observar que la estrategia se basa en el establecimiento de lazos de cooperación de distintos tipos y objetivos, ya sean de carácter permanente o temporal. La primera forma de alianza estratégica se establece a través de fusiones, proyectos, conjuntos de inversión y/o integración de redes y estructuras productivas para la generación de un insumo, producto o línea de productos. Por su parte, en las temporales las empresas buscan asociaciones delimitadas en el tiempo, diseñadas a partir de objetivos específicos, sean estos contribuir en la investigación y desarrollo de un producto o insumo principal o, con el fin de controlar importantes segmentos de los mercados nacionales, regionales y globales. En este tipo de alianzas o estrategias ubicamos que el *outsourcing* forma parte de los planes de asociación interempresarial. En la mayoría de las alianzas estratégicas el *outsourcing* en conjunto con otras herramientas de negocios forma parte fundamental de las estrategias de las empresas globales.

Paule Neale, director de negocios de la compañía. ISL de IBM, describe el *outsourcing* como “ la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente”²⁹. Más allá de parecer un gasto adicional, la subcontratación representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio y que, por el contrario, permite reducir costos y reorientar los recursos internos e influir de manera significativa en su nivel de competitividad.

El *outsourcing* es: “cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a una tercera persona. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control. Es el uso de recursos exteriores a la

²⁸ Pedro Nueno Gómez, *et al*, *op cit*, 163.

²⁹ Robertson Bryan Rothery, *Outsourcing: La subcontratación*, Limusa, México 1997, p. 45.

empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.³⁰

El *outsourcing* es: “contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades para el cumplimiento de una misión”.³¹ Es la acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. Cabe destacar que el *outsourcing* no es un contrato a corto plazo, no se limita a una asesoría en una área de especialidad determinada, tampoco consiste en la contratación de personal experto por un breve lapso para mejorar puntos específicos del servicio, sino todo lo contrario el *outsourcing* es una relación a largo plazo y en la medida en que el volumen de transacciones de una empresa aumenta, aparece la oportunidad de procesarlas afuera para hacer más flexible la operación.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo, con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos. Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente. El *outsourcing* es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el *outsourcing* ofrece una solución óptima.

³⁰ *Ibidem* p. 17.

³¹ Bryan I. Heywood, *El Dinero del Outsourcing. La búsqueda de la Competitividad*, Prentice May, Madrid 2002, p. 9.



* Manpower es una empresa en México de reclutamiento de personal que presta sus servicios a las empresas en la búsqueda del mejor prospecto para las vacantes solicitadas.

Elaborado por Jorge Guerrero Romero.

Efectivamente, es fácil constatar que el paradigma que estamos viviendo se caracteriza por el incremento de la interdependencia y la globalización de los mercados a través de una rápida aceleración de los flujos del comercio y de la inversión, la creación y difusión de nuevas tecnologías, el explosivo crecimiento de los mercados de capital y la integración de los mercados financieros, así como por la modificación de la conducta que guían las operaciones empresariales ahora ubicadas en un ámbito global. Los actores primarios de este proceso de globalización obviamente son las empresas transnacionales, a través de los flujos de inversión y del fortalecimiento de los lazos corporativos, en donde, por supuesto, no se puede quedar fuera la función del *outsourcing*.

En un mundo globalizado como en el que vivimos, es cada vez más necesario e importante que las empresas estén concentradas en el desempeño de las actividades fundamentales de su negocio. De ahí que el *outsourcing* pueda ser una buena opción para que las empresas de todos tamaños y de diferentes giros recurran a otras empresas especializadas para que los apoyen a realizar actividades no sustantivas que tengan que ver con el proceso de exportación de un producto o servicio.

Desde nuestro punto de vista se puede enlistar algunas características importantes del *outsourcing*:

- Es una fuente de servicio externo especialista e una área específica de un negocio.
- El cliente no invierte en la adquisición del bien, solo paga por el servicio recibido.
- Establece una sociedad operativa con una relación cliente – proveedor a mediano y largo plazo.

Para efectos de esta investigación entenderemos al *outsourcing* como *el 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. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.*

En síntesis, nos encontramos con una forma de vinculación interempresarial, llevada a cabo a través del establecimiento de redes internacionales, tejidas por empresas de todos los giros en su incesante búsqueda tendiente a reducir costos y disminuir las elevadas incertidumbres propias de procesos productivos que requieren elevados volúmenes de inversión, derivados de alto grado de contenido tecnológico que conllevan sus productos y servicios. Es importante mencionar que el *outsourcing* aparece debido a los cambios que se dan en el contexto internacional, en donde Estados Unidos, Japón y la Comunidad Económica Europea en su momento, - esta última con menor fuerza - (1970-1989) fueron los países en donde se comenzó a observar una significativa especialización en su comercio internacional.³² Es así, como tenemos una base sólida para argumentar que la función del *outsourcing*, hoy en día, forma parte de las actividades de exportación de los grandes consorcios empresariales y que pueden ser un ejemplo a seguir para las empresas mexicanas.

³² Robertson Bryan Rothery, *op cit*, p. 15.

Es preciso aclarar que *outsourcing* es diferente de la contratación. En la contratación, la empresa que adquiere el servicio es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice a la tercera empresa qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que la empresa contratada no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de *outsourcing* el comprador transfiere la propiedad a la tercera empresa, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja a la empresa contratada el proceso de obtenerlos.

Por ejemplo, en la contratación, si se contrata una empresa para hacer el servicio de limpieza de una compañía, la empresa que solicita el servicio es quien determina que tipo de equipos y detergentes (químicos) utilizar para hacerlo, de que forma, cuántas personas serían necesarias y cuándo se realizaría. Mientras que en el *outsourcing* la empresa que requiere del servicio solicita a la compañía proveedora, el servicio de limpieza. Entonces es la tercera empresa quien determina cuándo y cómo debe realizar la limpieza, cuáles detergentes va a utilizar y cuántas personas se necesitan para ello.

Una vez diferenciado entre contratación y subcontratación u *outsourcing*, es importante analizar y relacionar o en su caso diferenciar los distintos tipos de subcontratación a terceros³³, entre ellas cabe mencionar las siguientes:

- *Right-sourcing*, es el tipo de *outsourcing* que se realiza buscando el proveedor óptimo del producto o servicio que se pretende contratar. Como el *outsourcing* incluye servicios muy diferentes, la elección óptima sería no adjudicar el contrato a una sola empresa sino a varias, de modo que cada una efectuase la parte del servicio para que fuera más efectiva.
- *In-house* o *In-sourcing*, es un concepto aplicado cuando el servicio de *outsourcing* se realiza en las instalaciones de la organización contratante del servicio.
- *Off-site*, a diferencia del anterior, este concepto se aplica cuando el servicio de *outsourcing* se produce en las instalaciones de la empresa subcontratada, o que presta el servicio.
- *Co-sourcing*, cuando la empresa prestadora del servicio (subcontratada) comparte riesgos con aquella contratante. A diferencia de *outsourcing* que consiste en la contratación de servicios especializados externos, el *co-sourcing* utiliza recursos propios y de terceros.

³³ <http://comunidad.vlex.com/mjuiega/publicac/outsourc.html> Consultado 23/05/05

Se debe analizar el contexto de la organización de la empresa para ver hoy en día donde encajaría una solución de *outsourcing*, es importante mencionar los factores principales que determinarían su lugar dentro de ella, estos factores están representados, por el mercado donde ésta se desenvuelve y al cual trata de adecuarse. El concepto que definiría con mayor precisión la situación actual del mercado es, sin lugar a dudas, globalización y esto ha hecho cambiar las relaciones entre compradores y proveedores. Las organizaciones empresariales han pasado de estar orientadas a la elaboración y venta de productos, a estar orientadas hacia el cliente.

Evidentemente, las transformaciones a que hacemos referencia aquí han producido cambios importantes en la organización empresarial moderna. A grandes rasgos, podemos hablar de un cambio desde estructuras jerárquicas, monolíticas, verticales, enfocadas a las operaciones internas, la producción y la comercialización. Por otra parte, estos cambios organizativos vienen apoyados por cambios en la infraestructura de la empresa que a su vez evoluciona basándose en el control de los recursos y la eficiencia operativa hacia un enfoque de negocios global, convirtiéndose todos estos cambios en un apoyo estratégico para que la empresa tenga mayores posibilidades de posicionarse en los negocios internacionales.

2.2 Clasificación

Las modalidades de *outsourcing* más comunes subcontratadas que han ayudado a las empresas a desarrollar ventajas competitivas frente a los demás y que han permitido que las empresas que lo aplican continúen haciendo negocios internacionales, permitiéndoles enfocarse en lo que realmente saben hacer dejando a otras empresas que las apoyen en actividades no fundamentales del negocio para optimizar los recursos con la finalidad de maximizar ganancias y reducir riesgos y costos, las analizamos a continuación:

En primer lugar encontramos el *outsourcing de administración de personal*, este servicio le permite contratar a las personas necesarias por el tiempo que se requiera, ahorrando tiempo, dinero y estructura para su reclutamiento y selección; evita el riesgo de contratar personal innecesario o inadecuado. Este proceso reduce cargas fiscales y administrativas. El beneficio para los empleados es tener a un grupo de especialistas que apoyen en todo tipo de problemas laborales. Sin embargo, al momento de aplicar este tipo de *outsourcing*, se debe de tener especial atención ya que es sumamente peligroso, para ejemplificarlo retomaremos el caso de la de la *Inland Revenue* del Reino Unido que firmo un contrato de *outsourcing* a diez años, por mas de mil millones de libras esterlinas con EDS,³⁴ sus expectativas era la reducción significativa en costos, que provendrían de la racionalización de los niveles de personal. Sin embargo el sindicato de la *Inland Revenue* no estaba conforme con la decisión, pues obviamente muchos de sus sindicalizados quedarían sin trabajo, los sindicalizados argumentaban que seria un grave error el subcontratar a otra empresa.³⁵ En situaciones como esta la empresa debe de darle una especial atención a este apartado, ya que en muchas ocasiones los trabajadores que serán recortados puedan tomar medidas extremas, y no acatar la decisión del *outsourcing* y esto se vera reflejado en el desarrollo de la empresa.

Otro sector que se le debe hacer énfasis al momento de subcontratar es el de la *administración de planeación estratégica*, aquí la empresa pretende delegar funciones a otra en lo que se refiere a la forma o concepción como se pretende conseguir objetivos a corto, mediano o largo plazo. Nos referimos a todas aquellas estrategias que la empresa contratada debe de elaborar para lograr incursionar exitosamente un producto y posteriormente obtener un posicionamiento estratégico dentro de los mercados internacionales, logrando

³⁴ Electronics Data Systems, la compañía más grande de Outsourcing en el mundo.

³⁵ Robertson Bryan Rothery, *op cit*, p.66

una rentabilidad y continuidad de operaciones. Es aquí cuando la empresa puede contratar los servicios de *outsourcing* de administración de planeación estratégica, la cual implica las estrategias de adecuación del producto, de promoción, de ventas, de distribución, etc. Creemos que este tipo de *outsourcing* es muy peligroso y es muy difícil que alguna empresa lo aplique.

El que una empresa aplique el *outsourcing* de administración de planeación estratégica implica que ésta no sabe lo que quiere, no tiene identidad propia, es incapaz de definir su propio producto o servicio, no sabe a quien o a donde vender, no sabe como distribuir su producto, no tiene una idea de cuales son sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y retos, no sabe absolutamente nada, puesto que al subcontratar este tipo de servicio esta delegando gran parte de las actividades que implica producir y comercializar un producto, sin embargo habrá alguna empresa que lo único que haga es financiar todo el proyecto y entonces estaríamos hablando de otra modalidad de negocios internacionales.

En el *outsourcing de administración de finanzas*, la empresa básicamente pide ayuda con respecto al factor monetario, dentro de esta función podemos encontrar el *outsourcing* de nomina, en el la empresa contratada se encarga de todo lo referente al pago de los empleados, evita el desvío de fondos por parte de un alto ejecutivo de la empresa, sin embargo también existen riesgos, ya que como en todo en negocio, siempre existirá un riesgo latente al momento de administración financiera.³⁶

En el *outsourcing de control de proveedores*, la empresa contratada esta obligada a que nunca falte ningún recurso que sirva para la producción de la mercancía a la empresa que la contrato, esta comprometida a llevar estrechas relaciones de proveeduría para satisfacer las necesidades de su cliente.³⁷ En ocasiones, al momento de incursionar en los mercados internacionales, la empresa exportadora mantiene sus relaciones de proveeduría con empresas de su mismo país, sin embargo, a veces y debido a la dinámica internacional, la empresa debe establecer relaciones de proveeduría con empresas distintas a su país de origen, ya sea para minimizar riesgos y costos innecesarios, para una mayor eficiencia en el momento de la entrega y poder satisfacer las demandas de sus clientes potenciales.

³⁶ Robertson Bryan Rothery. *op cit*, p. 67

³⁷ *Ibidem* p. 68

Es aquí cuando las empresas que acostumbraban a manejar ellas mismas sus relaciones de proveeduría cedan a una tercera empresa dicha actividad. Aquí también existen riesgos, dentro de los cuales podemos destacar que la empresa contratada establezca relaciones de proveeduría de baja calidad y afecte la esencia del producto, por ello se debe tomar especial atención al momento de la subcontratación.

En el *outsourcing de administración de calidad*, la empresa que contrata puede desarrollar distintas ventajas que pueden ser significativas al momento de incursionar en los mercados internacionales. El hecho de que haya una empresa que se dedique únicamente al control de calidad no solamente del producto de exportación, sino también a la calidad en todo el proceso de producción, permitirá a la empresa que contrata, el desarrollo de ventajas competitivas ante posibles sustitutos por parte de los demás competidores. Además, muchas de las personas optan por obtener un producto de mayor calidad, y, a menor precio.³⁸

El *outsourcing de responsabilidad del producto* tiene que ver con el apartado anterior, ya que el contratar a una empresa que se dedique al análisis con todo lo relacionado con el producto va de la mano con la empresa que es contratada para la supervisión y mejoramiento de la calidad del producto. Muchas de las empresas que prestan el servicio de *outsourcing* incluyen la administración de calidad y la responsabilidad del producto en un solo servicio. Sin embargo, existen otras empresas que únicamente contratan el servicio de *outsourcing* de administración de calidad, reservándose los cambios que impliquen modificar el producto.

En *outsourcing de publicidad* la empresa se encarga de que las personas conozcan el producto a través de los medios masivos de comunicación. A diferencia de la promoción que el contacto es personal, en la publicidad se da a conocer el producto masivamente.³⁹ La empresa contratada debe conocer el idioma, las costumbres, la cultura, las creencias del país al que se pretende introducir el producto, para poder elaborar su trabajo eficientemente. Debe conocer que cuales son los términos mas comunes utilizados por la población de ese país para poder utilizarlos y que se puedan identificar con el producto.

³⁸ *Ibidem*, p.68

³⁹ *Ibidem*, p.70

Se ha analizado los distintos tipos de *outsourcing*, sin embargo la generación de una estrategia, no surge solamente dentro de la empresa de sus fortalezas y debilidades, sino también tiene que partir del conocimiento del ambiente de negocios en el que interactúa, una buena estrategia tiene que ver con la evolución estructural de la industria al igual que con la posición exclusiva de la empresa. El éxito de una estrategia competitiva exitosa, tiene que ver con la manera en que la empresa conoce el entorno competitivo y se posiciona favorablemente en él, esto se debe a que las fuentes de rendimiento extraordinario de una empresa, son la estructura y la posición que ocupa en la industria en la que compete..

Dentro de los aspectos que se deben tomar en cuenta para subcontratar se deben mencionar las funciones que las compañías están dispuestas a poner en manos del subcontratista. Dentro de las áreas que se considera que la empresa estaría dispuesta a ceder a una tercera empresa serían:

1) aquellas en las que se hacen uso intensivo de recursos, es decir, el suministro de materiales y componentes, es aquí donde la empresa subcontratada tiene la obligación de proveer al contratista de los materiales o componentes que sean parte del proceso de producción del producto. El empresario no tiene que preocuparse en el suministro de materiales y/o componentes ya que ha establecido relaciones de *outsourcing* con otras empresas que le permitan satisfacer la necesidades de su cliente, un ejemplo típico y muy importante es el del sector automotriz: dos terceras partes de la industria americana automotriz reside en los proveedores. Por ejemplo *Ford* prefiere subcontratar muchos de los productos y servicios que necesita debido a que no es altamente competitivo en esas actividades de esta manera tiene mayor control y flexibilidad;⁴⁰

2) aquellas áreas relativamente independientes, como por ejemplo las regulaciones legales, aquí la empresa que se contrata, tiene como tarea principal, que el producto que se comercializa cumpla con la legislación del país en el que se esté operando. Cuando *Procord*, una compañía de administración de inmuebles que se originó a partir de IBM, se encargó de la administración de inmuebles para *British Gas*, acordaron conjuntamente que la TUPE⁴¹ se aplicaba y elaboraron un contrato que estaba de acuerdo con la legislación, evitando de esta forma cualquier aplicación retrospectiva de las reglas en el momento y para cuando fueran más claras los requerimientos legales del país al que se pretende

⁴⁰ www.improven-consultores.com/paginas/documentos/outsourcing Consultado 12/02/01.

⁴¹ Transfer of Undertakings Protection of Employment: Reglamentaciones sobre Transferencias de Empresas y Protección del Empleo.

introducir. Que las sustancias o material con que este elaborado el producto comercializado no afecte de manera considerable el medio ambiente y que no viole la normatividad establecida. Así la empresa que contrata no debe preocuparse por ello, ya que si el producto que produce no cumple con los requerimientos legales la empresa de *outsourcing* se lo hará saber;

3) aquellos servicios especializados y otros servicios de apoyo, como la tecnología informática, aquí la empresa obtiene los servicios del *outsourcing* de informática, el cual consiste en distintas modalidades, una de ellas es el comercio electrónico, en la cual la empresa comercializa su producto a través del Internet obteniendo una clara ventaja sobre sus competidores, tomando en cuenta que la tecnología en computadoras esta innovando día con día. Otra modalidad de este tipo de *outsourcing* es cuando la empresa subcontratada obtiene información de la población de un país detectando oportunidades de negocios para una empresa nacional, esta información es procesada y manejada para que el empresario tome la decisión de incursionar o no en un nuevo mercado, un ejemplo es la compañía Xerox que necesitaba automatizar el proceso de control y planificación de inventarios, que se realizaba en forma manual en la compañía, lo que pretendía era mejorar los niveles de inventario, reducir los tiempos de proceso y tener la información oportunamente, el proyecto apuntaba a lograr una mejora en la productividad optimizando la información disponible, para mejorar la toma de decisiones Xerox buscaba, más allá del conocimiento técnico en la herramienta, una metodología de trabajo, y fundamentalmente, un proveedor capaz de compartir conocimiento y se selecciono a Grupo ASSA por ser la que se acercaba mas a los objetivos de Xerox;⁴²

4) aquellas con patrones de trabajo fluctuantes en carga y en rendimiento, aquí se hace referencia a la logística de transportación, el *outsourcing* de transportación es un importante apoyo para la empresa que contrata los servicios. Son empresas que son especialistas en el traslado de la mercancía desde un punto de partida hasta el punto de destino. Saben que tipo de transporte utilizar, rapidez y eficiencia, como manejar la mercancía, las condiciones en las que debe de ser trasladada, el tiempo, las rutas más favorables, etc. Es un importante apoyo para la empresa que adquiere este tipo de *outsourcing* puesto que ahorra tiempo y dinero, enfocándose en actividades fundamentales de su empresa, uno de los casos de *outsourcing* que se menciona con más éxito en Estados Unidos es la de la cadena de restaurantes Papa John's Deliver "perfect Pizza", hoy, el tercer restaurante con mayor crecimiento en ese país: con más de 700 tiendas ubicadas

⁴² Juan Pablo Aparicio Vaquero , *La Nueva Contratación Informática: Introducción al Outsourcing de los sistemas de formación*, Comares, Granadas 2002, p. 65-69.

en 21 estados. Sus fundadores descubrieron que su negocio era única y exclusivamente hacer una buena pizza, por lo que decidieron dejar en manos de la empresa *Ryder* la logística y el sistema de distribución que involucra una empresa de este tamaño. El Papel de *Ryder* ha sido determinante para ayudar a *Papa John* a garantizar la frescura y consistencia de su producto (la pasta recién horneada es una de la principales ventajas de este restaurante, frente a su competencia) al diseñar y dar soporte a un dinámico sistema de distribución para mantenerse al día con el crecimiento de su cliente. De este modo, entrena a su personal a manejar la carga y tratar directamente con los clientes;⁴³

5) aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener personal, existen empresas dedicadas a la consultoría y capacitación, estas empresas están encargadas de asesorar de manera favorable a las empresas que deseen incursionar exitosamente un producto dentro de un nuevo mercado, dicha asesoría es con base en los requerimientos del nuevo mercado. Una vez que se pretende el mercado meta se le capacita a la empresa conforme más le convenga para enfrentar y satisfacer los gustos y preferencias del consumidor. Asesoría técnica, científica y tecnológica son las más comunes funciones de *outsourcing* que se adquieren, un ejemplo muy claro fue con el Banco de Venezuela quien estableció un *outsourcing* con *Cantv Servicios* para que ésta realice la operación y administración de telecomunicaciones, así como la red de transmisión de datos, *Cantv Servicios* y *Cantv* tienen un contrato de *outsourcing* para la gerencia y operación de la red de telecomunicaciones, red local y toda la plataforma telemática, todos los PC, teléfonos y servidores, lo único que no se incluye es la parte de sistemas;⁴⁴

6) aquellas con una tecnología rápidamente cambiante que requiere una gran inversión, existen empresas que cuentan con maquinaria muy sofisticada y única en su género, y por lo tanto es muy costosa, como ejemplo exitoso de *outsourcing* y que se perfila como buena idea para empresas en México, es la relación de negocios entre *Matrix Marketing Inc.*, y *DirecTV*. Esta última empresa, filial de *GM Hughes Electronics* cuenta con la tecnología para crear uno de los sistemas de transmisión de televisión digital más sofisticado del mundo, con más de 150 canales de programación. Lo que no tenía la empresa era la infraestructura necesaria para ofrecer una eficiente atención al cliente; y fue esto, precisamente, lo que encontró en *Matrix Marketing Inc.*, una empresa que, a través del número 800, opera el centro de atención a clientes de tal modo que

⁴³ www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9334 Consultado 12/02/01

⁴⁴ "El Costo Oculto del Outsourcing", *Revista Gestión*, Vol. 1, No. 2, Marzo-Abril de 1999, pp116-123.

tiene unos mil representantes procesando más de 20 mil llamadas al día, las 24 horas del día, los siete días de la semana; servicio que pone a DirecTV a la vanguardia de la atención al cliente, haciendo que ésta se encargue únicamente a su negocio principal: la venta y transmisión de programación satelital.⁴⁵

Existe una gran diversidad de empresas que prestan el servicio de *outsourcing*, algunas que conllevan un mayor nivel de riesgo que otras, es infinita la clasificación del *outsourcing*, ya que existe una gran variedad de terceras empresas que pueden ayudar a un negocio a realizar las distintas actividades. Por ejemplo, una empresa que se dedica a la producción y comercialización de zapato puede únicamente dedicarse a la elaboración del zapato, subcontratando a diversas empresas para que se dediquen a todo lo demás (administración de planeación estratégica, administración de nomina, administración de personal, logística de transporte, etc.). En la medida en que se haga más estrecha la internacionalización del producto y por ende la interdependencia de las economías aparecerán distintas modalidades de *outsourcing*.

A grandes rasgos, podríamos identificar tres grandes perspectivas dentro de las cuales el *outsourcing* tendría un rol estratégico para la empresa:

- Racionalización Financiera
- Fortalecimiento de Competencias
- Diseño Estratégico de la Empresa

En la *Racionalización Financiera* las empresas buscan fortalecer su posición dentro de la industria con una estrategia de optimización de costos operativos y mayor apalancamiento del capital en los negocios. Generalmente presentan un panorama de infraestructura redundante e ineficiente, con una gran concentración de recursos humanos y capital en áreas no directamente relacionadas con el giro de la empresa. Las motivaciones importantes que conllevan a las empresas a considerar el *outsourcing* como herramienta estratégica son: por un lado, la reducción de costos, y por el otro, la liberación de capital para su reinversión en áreas críticas para el negocio.⁴⁶

En un mercado global y cambiante, el cliente es un blanco móvil; ir tras él requiere de las empresas una actitud proactiva, que pueda adelantarse y acompañar a las transformaciones del mercado, por ello, el *Fortalecimiento de Competencias*. Esto obliga a ir hacia estructuras flexibles y a desarrollar

⁴⁵ www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9334 Consultado 12/02/01

⁴⁶ Henry Mintzberg, *El proceso Estratégico*, Prentice Hall, Madrid 1999, p.28

fortalezas competitivas que sean capaces de adaptarse según los cambios en el mercado.⁴⁷ El *outsourcing* viene en estos casos por la necesidad de responder rápidamente a condiciones cambiantes en el mercado, a la vez que como motor de transformación organizacional controlada de la empresa. Mediante el *outsourcing* la empresa logra penetrar en nuevos nichos, manteniéndose así en la ola de los cambios del mercado. El núcleo de la organización empresarial aparece como una ventana móvil: por un lado internaliza nuevas funciones y procesos para los que en principio se recurrió al *outsourcing*, según vayan adquiriendo estos mayor relevancia para la empresa, y por el otro, relega o elimina aquellas obsoletas por cambios en el mercado. De tal manera este núcleo de la empresa aparece relativamente protegido de cambios bruscos que podrían requerir condiciones externas, utilizando el *outsourcing* como escudo de protección y espada de ataque a la vez.

En el *Diseño Estratégico de la Empresa*, existen empresas que basan su estrategia de negocios en una arquitectura organizativa primariamente virtual, es decir, estas empresas consideran muy pocas funciones y procesos que la componen como estratégicos, los consideran como brazos ejecutorios del diseño de negocios que se pretende construir. Para organizaciones de este tipo, el objetivo principal de la organización es alcanzar la excelencia, y por tanto, posiciones de liderazgo en el mercado, por medio de la combinación de los mejores proveedores externos en la mayoría de las funciones y proceso que la componen.⁴⁸ Dentro de esta, el *outsourcing* se convierte en el mecanismo por excelencia de materialización de una arquitectura de negocios corporativa, permeando todas sus funciones y procesos, con especial atención hacia elementos de la producción y la distribución.

⁴⁷ *Ibidem*, p. 59

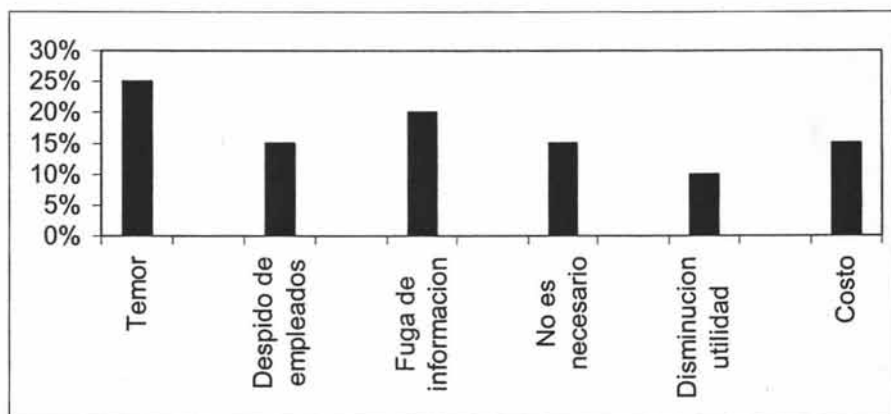
⁴⁸ *idem*

2.3 Metodología

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

El manejo de algunas áreas de las empresas son externalizadas, pero otras no, por múltiples razones como pueden observarse en la siguiente grafica. El temor (a perder la imagen empresarial ante el mercado y ante los competidores, la estructura de los procesos), la fuga de información (tráfico de información con la competencia), el despido de sus empleados y el rechazo del personal existente en la empresa se interrelacionan, todo esto implica factores o determinantes entre la decisión de adoptar una función de *outsourcing*.⁴⁹

GRAFICA 1. RAZONES PARA RECHAZAR EL *OUTSOURCING*.



FUENTE: REVISTA MUNDO EJECUTIVO, www.mundoejecutivo.com.mx Consultado 14/07/05

⁴⁹ Emilio del Peso Navarro, *Manual del Outsourcing Informático*, Díaz de Santos, Madrid 2000, p. 18.

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

Michael Porter propone la estrategia como el camino a seguir. Una evaluación completa, tiene que ver con el entorno del negocio: sus clientes actuales y potenciales; la competencia actual y futura; las condiciones económicas, políticas y sociales del país y del mundo; y tiene que ver con las limitaciones internas de la empresa: su nivel de asimilación de las tecnologías vigentes, su eficiencia organizativa, la competencias de la gente que ejecuta las operaciones y hasta la calidad humana de sus dirigentes.

Lo primero a tener en cuenta es que antes de tomar una decisión tan importante como la de subcontratar hay que analizarla tanto en el corto, mediano y largo plazo, por lo que tener una estrategia claramente definida ayudará en el proceso. Por todo ello, es indispensable reflexionar en algunos conceptos.

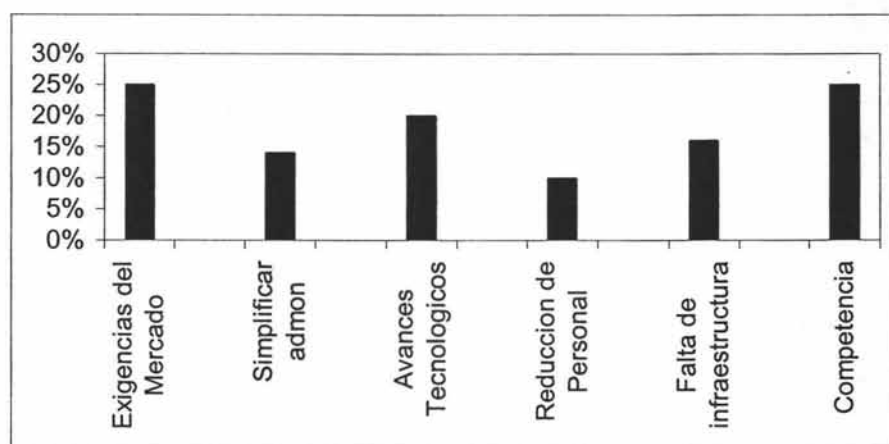
Primeramente la empresa debe de saber en que realmente es bueno, cuales son las fortalezas y las debilidades de la empresa, por ello, cuando la empresa desea exportar uno de los primeros pasos es el análisis de la propia empresa, ubicar además de las fortalezas y las debilidades, hay que ubicar las oportunidades y amenazas⁵⁰. La empresa debe conocerse a si misma, saber cual es su especialidad, esto le permitirá no ceder actividades fundamentales de su empresa a terceros. Si esta reflexión es equivocada, puede llevar a perder ventajas competitivas. Los consumidores buscan productos y servicios que satisfagan sus necesidades cada vez más complejas y sofisticadas y siempre están al acecho de que surjan mejores productos que satisfagan más sofisticadamente sus necesidades. Y cuando surgen productos o servicios que posean alguna ventaja sobre los demás y ellos mismos puedan reconocerla, la reacción es casi inmediata y la demanda no se hace esperar. Los estrategas de las empresas saben que la mejor oportunidad es satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores con los productos que fabrican sus empresas. Esta es la clave de la estrategia. Estrategia que, tratamos de argumentar que debe ir acompañada de un proceso de *outsourcing*.

⁵⁰ Aplicar el método SWOT.

Se deben definir los propósitos y objetivos de la empresa, hasta dónde quiere llegar la empresa y cómo lo pretende lograr en un determinado período, es decir, definir el tipo de estrategias que se utilizarán para incursionar un producto en un nuevo mercado. Las decisiones relacionadas con el *outsourcing*, en muchas ocasiones, tienen un elevado componente estratégico por lo que la estrategia necesita estar perfectamente definida para tomar las decisiones alineadas con ella. Obviamente, antes de externalizar actividades hay que analizar para cada caso concreto, cuáles son las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas que la empresa encuentra con el *outsourcing*. Con base en la identificación de la empresa, que permite conocerse a sí mismo, se definirán las distintas estrategias, en este caso, tercerizando algunas actividades que la empresa considera que no son esencia de sí misma.

Cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de *outsourcing* debe definir una estrategia que guíe todo el proceso. Hay dos tipos genéricos de estrategia de *outsourcing*: la periférica y la central. La periférica ocurre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica de proveedores externos. La central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito.⁵¹

GRAFICA 2. RAZONES PARA LA IMPLEMENTACION DE OUTSOURCING EN LA EMPRESA.



FUENTE: REVISTA MUNDO EJECUTIVO, www.mundoejecutivo.com.mx Consultado 14/07/05.

⁵¹ K. Menoni, *op cit*, p. 78.

El proceso de *outsourcing* se describe en cinco pasos:⁵²

1.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Primeramente los organizadores que deciden llevar a cabo un proceso de *outsourcing*, deben enfocarse en sus necesidades críticas de negocio y determinar cuáles son los beneficios fundamentales que los asociados aportarían. Es imprescindible clarificar cuáles son los objetivos y definir los alcances del servicio. La estrategia que se adopte debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de *outsourcing* de la empresa, es decir, la estrategia debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

2.- IDENTIFICACIÓN DE LOS MEJORES CANDIDATOS.

Posteriormente se debe establecer una comparación basada en un parámetro de medición entre todas las compañías que prevén el servicio. Hay que definir los servicios requeridos, las capacidades y las experticias que se quieren recibir vía *outsourcing*, así como también el tipo de relación que se busca y los resultados esperados.

3.- SELECCIÓN DEL CANDIDATO.

En términos de la selección de los asociados de negocios, es preciso buscar compatibilidad cultural entre las organizaciones. Las compañías deben tener formas parecidas para atacar problemas, valores y criterio similares en términos de manejo de negocio. Por ello hay que revisar las referencias y la reputación de cada candidato para identificar el apropiado. Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la compañía que subcontrata y la tercera empresa. En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece como interaccionan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del suplidor y el componente corporativo que definen las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.

4.- TRANSICIÓN DE LAS OPERACIONES.

La cuarta etapa es crítica especialmente para los recursos humanos, quienes cumplen una función muy importante en el proceso. Hay que mantener una comunicación constante, se debe informar la decisión del *outsourcing* y sus implicaciones, y es necesario dar el tiempo necesario para que la nueva relación

⁵² Emilio del Peso Navarro, *op cit*, p. 105.

madure. En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume el papel de socio estratégico lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del suplidor. La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que el suplidor pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado.

5.- ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN.

Es imprescindible dedicar tanto tiempo y energías como sea posible, a planificar y decidir como se va a manejar la relación. Hay que monitorear y evaluar el rendimiento de los servicios, utilizando los parámetros definidos en los pasos anteriores. Se debe crear una estructura para identificar los problemas y escalarlos, a fin de lograr su efectiva y pronta solución. Dado que se crea una estructura de operación diferente a la existente antes de *outsourcing*, se debe modificar las estructuras de administración del proceso.

Otra clave es la medición del desempeño de la empresa subcontratada seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente. Es recomendable compartir los resultados obtenidos con la tercera empresa especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Hay que hacerle saber que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejoras. De igual forma es beneficioso pedirle a nuestra empresa subcontratada, como la empresa contratante puede ser mejor cliente de manera que haya una ayuda mutua y se demuestre que el contratante quiere la mejora en ambas partes.

Uno de los primeros pasos en el proyecto de *outsourcing*, y quizás el más importante es aquel en donde se seleccionan los procesos que podrían ser subcontratados. Pero ¿cómo saber si el *outsourcing* que se contrato fue o no fue la mejor opción? Se puede evaluar la función del *outsourcing*, analizando distintos puntos que pueden asegurar el éxito o fracaso a largo plazo:

Primeramente la claridad de objetivos es el elemento más importante en el éxito a largo plazo de una relación de *outsourcing*. El cliente debe tener muy definidas las metas que se pretenden alcanzar con el *outsourcing* y tan o más importantes aún, éstas deben estar adecuadamente externalizadas, habiéndose comprometido el proveedor – en su debido caso- a ser medido en su desempeño con base a ellas. Saber hasta donde se quiere llegar, esto servirá de base para poder contratar adecuadamente las empresas que ayudaran a alcanzar el éxito perseguido. En este sentido, es interesante comentar un caso de una mediana industria dedicada a la distribución que estaba planteando la externalización de toda su gestión de almacenes a un operador logístico ya que pensaba que su mayor ventaja competitiva residía en la calidad de su fuerza de ventas. En este caso, realmente no se quería externalizar por costos, flexibilidad, etc. sino porque la gestión de almacenes daba muchos problemas. Tras un análisis, se descartó esta solución debido a que uno de los puntos fuertes de la compañía se ponía en manos de un tercero (el operador logístico) sin altas garantías de éxito.⁵³

Es importante fijarse expectativas reales de lo que se pretende, el *outsourcing* es un medio, una herramienta, no una persona. Es importante entonces fijarle frontera dentro de los límites de lo posible, en principio muchas veces violado en el afán de la tercera empresa de amarrar el negocio y del cliente de solucionar sus problemas operativos con una varita mágica. El amplio historial del *outsourcing* bien explotado ayuda a mantener las expectativas de ambas partes firmemente ancladas dentro de lo realizable. Hay que poner “los pies sobre la tierra”, y ser objetivos al momento de contratar el *outsourcing*, no esperar que esta función resuelva todos los problemas de la empresa, sin embargo disminuirá la carga a la empresa que contrata el *outsourcing*.

Ambas empresas (cliente-proveedor) fijan las expectativas de ambos lados al entrar en una relación de *outsourcing*. Esto permite el desarrollo de ventajas con respecto a los demás competidores, ya que existe una relación de compromiso y comunicación entre ambas partes será más fácil llegar al éxito. Al momento de contratar el *outsourcing* la empresa debe desprenderse de juicios de valor, ver el mundo que lo rodea tal y como es, en pocas palabras no se debe ser subjetivo al momento de contratar esta función, sino todo lo contrario, hay que ser realistas, fijando las expectativas que desean obtener al tercerizar una o varias actividades.

⁵³ Pedro Nuevo Gómez, *et al*, *op cit* p. 205.

Se debe hacer una definición detallada de la cartera de servicios incluidos, ya que en muchas ocasiones el proveedor tiende a ser explícitamente vago sobre la cartera de servicios incluidos en el costo básico de una transacción de *outsourcing*. En otras palabras, se debe estipular todas y cada una de las obligaciones y derechos de ambas partes al momento de hacer un contrato de *outsourcing*, para que no después una u otra parte lleguen a caer en irregularidades o en incumplimiento de lo que le toca hacer a cada uno.

Incluso, es de vital importancia que los contratantes sobre todo la empresa que contrata, estipule una cláusula en la cual se especifique que cualquier fuga de información será atribuida a la empresa de *outsourcing* y ésta última deberá pagar una indemnización, toda vez que hay algunas empresas que sus ventajas competitivas radican en la información confidencial, ya sea en la producción o comercialización de su producto, y que el ser revelada a sus competidores repercutiría en el accionar de ésta.

El éxito de toda transacción de *outsourcing* tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes como medida de prevención frente a situaciones cambiante, toda transacción debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a condiciones cambiantes que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes, para así garantizar de alguna manera el beneficio económico buscado originalmente.

Una de las ventajas más competitivas y más fuerte del *outsourcing* es la disponibilidad por parte de la empresa de *outsourcing* de recursos altamente calificados para resolver los problemas operativos en la infraestructura informática del cliente, es decir el compromiso de la empresa contratada. Como tal, la empresa contratada 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.

Todos sabemos que la innovación tecnológica es el *modus operandi* en el mundo de la informática. Al mismo tiempo 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 tales salvaguardas garantizan una de las promesas básicas del *outsourcing*, la tecnología, manejada por expertos reeditando beneficios reales al negocio.

Debe de existir una flexibilidad operativa, es decir, uno de los objetivos más importante del *outsourcing* es profesionalizar la operación informática del cliente, más allá de compromisos formales y definiciones exactas de servicios prestados, el resultado esperado de una solución de *outsourcing* es generalmente, el mejoramiento y eficiencia de la operación debido a la variedad de situaciones y cambios de condiciones operativas que puedan ocurrir durante el transcurso de la relación, es muy importante que la transacción original incorpore suficientes elementos de flexibilidad que puedan ser utilizados posteriormente para cambiar los términos operativos, o hasta la definición de los servicios prestados, sin necesidad de recurrir a tortuosas renegociaciones del contrato.

Una de las mayores ventajas que posee el *outsourcing* como herramienta de negocios es el tener tras de sí, un amplio historial de ejecución exitosa, dentro de una industria donde la mayoría de las herramientas disponibles se caracterizan por su relativa novedad. Sin embargo, es importante recalcar que el *outsourcing* no es el medicamento para los problemas de cualquier índole por los que pueda estar atravesando una empresa: el *outsourcing* no es una estrategia de negocios por sí sola, ni tampoco un objetivo deseado. *outsourcing*, como toda herramienta empresarial, es un medio para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, no un fin en sí mismo, que se aplica como una rígida metodología ayuda a la empresa a desarrollar ventajas competitivas. Así pues, la empresa puede concebir al *outsourcing* de dos maneras; por un lado puede valerse de él como un complemento para su empresa que le permita desarrollar ventajas competitivas, convirtiéndose en la empresa que adquiere esta función; y por el otro lado, puede especializarse en lo que mejor hace y prestar sus servicios a otras empresas, fungiendo como una empresa de *outsourcing* o empresa subcontratada.

2.4 Ventajas y Desventajas

Dentro de este apartado analizaremos lo que implica adquirir la función del *outsourcing*, ventajas y desventajas de lo que implica su utilización, la reducción de riesgos y costos operativos, administrativos y productivos, lo que implica reducir el organigrama de la empresa a consecuencia de la subcontratación, el considerable aumento de la producción a raíz de un especial énfasis en lo que realmente se es especialista, en su aspecto negativo, lo que implicaría ceder parte de las actividades a otra empresa, el revelar secretos de producción, estratégicos, el no tener el control total, solamente parcial de la producción y en algunos casos, hasta de la administración de la empresa.

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello, el *outsourcing* ofrece una solución óptima y es motivo de permanentes alianzas estratégicas. Esto es la realidad actual de la competencia, en un mundo globalizado donde miles de empresas buscan tener un espacio pareciera que no tenemos ninguna oportunidad. Sin embargo, la realidad nos dice lo contrario. La diferenciación va creando segmentos y nichos de mercado cada vez mas especializados, con cadenas de valor diferentes y únicas, aquí es donde las empresas puedan encontrar muchas oportunidades. Para ofrecer una Maestría, por ejemplo, una Maestría en Mercadotecnia se debe identificar el valor que se le quiere ofrecer a un público en específico. Ser diferentes y únicos en la enseñanza de la estrategia, para lograr el éxito todas las actividades que se realicen deben estar alineadas. Seleccionar alumnos, reclutar maestros, diseñar planes de estudio y mil actividades más, hay algunas que son estratégicas, eso es lo que los hace ser diferentes, en todos los aspectos, y si eso responde a las necesidades de los consumidores potenciales, estamos del otro lado.

Los beneficios o ventajas del proceso de *outsourcing* son muchos, como por ejemplo la reducción de costos y riesgos operativos, administrativos y productivos, es decir, los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce. Así la reducción de los gastos por nómina también reducen. Evidentemente que los costos disminuirán a raíz del *outsourcing*, al compartir riesgos y costos no solo operativos, sino también administrativos y productivos.

La disminución en costos productivos se pueda dar por diferentes causas dentro del *outsourcing*. En el supuesto de que la empresa haya subcontratado a una empresa para que se encargue de la proveeduría implica reducción de costos, toda vez que la empresa no tendrá que gastar en infraestructura para producir sus propios componentes de su producto, sino que por el contrario se ahorrará tiempo y dinero, se quitara de muchas preocupaciones puesto que tendrá cubiertas sus necesidades en lo que a proveeduría se refiere. También se disminuyen los costos operativos, ya que una empresa al momento de incursionar dentro de los mercados internacionales puede realizar lo que se conoce como internacionalización del producto⁵⁴ y así disminuirán los costos tanto productivos como operativos por parte de la empresa ya que existen terceras empresas que intervienen en la producción y operación de dicho producto.⁵⁵

Al igual que la reducción de costos de producción y de operación, también se da una reducción en los gastos administrativos, toda vez que la estructura organizacional se reduce y los gastos de nómina, por mencionar uno, disminuyen considerablemente. Esto debido a que ya no habrá un departamento para "x" actividad dentro de la empresa cliente puesto que ha contratado a una empresa con experiencia en el ramo que se encargara de realizar lo que antes el departamento realizaba y que además cuenta con la infraestructura y el equipo necesario para satisfacer las necesidades de su "jefe".

Esta reducción de costos administrativos, productivos y operativos a consecuencia del *outsourcing* permiten a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno, puesto que no está sola y conjuntando esfuerzo con todas sus empresas subcontratadas pueden responder a las exigencias del mercado, respondiendo eficientemente todas y cada una de las demandas que recibe la empresa por parte del gobierno, clientes, competidores y proveedores⁵⁶. que recibe la empresa que en la medida que logre satisfacer estas demandas desarrollara ventajas competitivas que le permitirán salir avante dentro de un mercado específico. Esta reducción de costos también permite un incremento en los puntos fuertes de la empresa. No permite que la empresa pierda el tiempo realizando actividades que no son su especialidad y que descuide lo que es su actividad primordial. Ayuda a construir un valor compartido, es decir, ambas

⁵⁴ Consiste en que el producto es procesado a través de varios países en sucursales de la misma empresa o a través de distintas empresas de *Outsourcing*.

⁵⁵ Santiago Garrido Hernández, et al, *Los fundamentos de la Dirección Estratégica*, Pirámide, Madrid 1998, p. 123-126.

⁵⁶ También conocidos como *inputs*.

empresas deben adquirir un compromiso mutuo de su trabajo afrontándolo con responsabilidad, puntualidad y calidad.

Con ello, deducimos que con la función del *outsourcing* se construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización, es decir, una empresa al subcontratar otra tiene un mayor alcance puesto que comienza a relacionarse en diferentes ámbitos a raíz de la relación establecida con la empresa de *outsourcing*. Aquí, también se comienzan a desarrollar ventajas competitivas como: el conocer nuevas empresas de *outsourcing*, saber la calidad de cada una de ellas, definir cuál es la más conveniente. Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el tema. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

Como ejemplo de lo anterior podemos mencionar una empresa que se dedica a la producción y comercialización de flores de corte en el Estado de Morelos.⁵⁷ Esta empresa ubica y realiza todas y cada una de las actividades que involucran el proceso de producción y comercialización. Realmente es muy complicado lo que ella realiza, ya que su actividad no se limita al mercado nacional, sino que se ha enfocado a hacer negocios internacionales, traspasando sus fronteras tratando de insertarse exitosamente dentro de los mercados internacionales. Es una empresa que tiene que necesariamente delegar algunas funciones a terceras empresas si su objetivo es conseguir un posicionamiento estratégico dentro de los mercados internacionales. Una opción es conseguir proveedores de otras partes del mundo, obviamente a través del *outsourcing*, enfocando así en la producción de flores de corte, delegando funciones a otras empresas para que se dediquen a la comercialización, específicamente de ventas a otra empresa de *outsourcing*. Esta empresa está constituida por tres áreas básicas: de producción, de administración y ventas. Sería importante que la empresa teniendo como razón social *Mousflower* delegara funciones de ventas y parte de su administración a terceras empresas, enfocándose en lo que realmente sabe hacer que es el cultivo de flores de corte.

Es importante mencionar que la normatividad dentro de la empresa en algunas ocasiones cambia, ya que ha desaparecido un departamento que anteriormente ejecutaba una función dentro de la empresa. El reducir la estructura organizacional también implica aplicar el talento y los recursos de la organización a las áreas claves, es decir, acomodar aquellas personas eficientes

⁵⁷ Juan José Ortega Chávez, Tesis Profesional para obtener el título de Licenciado en Economía: "Proyecto de Exportación para una Empresa de Flores de Corte en el Estado de Morelos", ENEP Acatlan 2000.

en puestos de mayor jerarquía en áreas más importantes que en las que se encontraban, dejando a otras empresas que se enfoquen en las funciones que se les ha asignado. El destinar recursos a las áreas más importantes ayuda, entre otras cosas, a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios. Permite la flexibilidad de la organización y la disminución de sus costos fijos. Otro ejemplo que puede reforzar este análisis es el sector manufacturero, ya que la manufactura comprende grandes negocios que los fabricantes de computadoras y otros del ramo de la electrónica están subcontratando a pequeños, medianos e incluso grandes proveedores. Esto también podría denominarse ensamble externo. Se está subcontratando todo tipo de componentes y servicios desde el desarrollo de los productos hasta la producción total. *SCI Systems Inc.*, por ejemplo, con 19 plantas en todo el mundo, es un fabricante multinacional de diversos dispositivos electrónicos, cuyos productos y sistemas abastecen a una gran variedad de clientes del ramo aeroespacial, industrial y comercial.⁵⁸

El factor tecnológico es probablemente una de las ventajas más significativas que una empresa pueda obtener y marcar la diferencia ante sus competidores. La tecnología incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas. Además el factor tecnológico permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla sin la necesidad de invertir en alta tecnología puesto que adquiere la función de *outsourcing* tecnológico, es decir, empresas que cuentan con la más alta y sofisticada tecnología que permite satisfacer las necesidades.⁵⁹ Es cierto, es muy eficiente y permite desarrollar ventajas que otros no tienen, pero también es uno de los servicios de *outsourcing* más costoso que exista.

El contar con alta tecnología involucra tener un alto capital para el mantenimiento de esta tecnología, además de que la capacitación de personal para manejar dicha tecnología también es costosa. Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas. Aquí, específicamente se refiere al manejo y uso de computadoras. Básicamente se utiliza para el manejo de información. Como ejemplo de ello podemos mencionar una empresa que desea exportar a un mercado meta, entonces adquiere los servicios de *outsourcing* tecnológico y pide a esta tercera empresa que se encuentra en el país del mercado meta que le proporcione información

⁵⁸ Robertson Bryan Robertson. *op cit*, p 94

⁵⁹ Daniel Cohen Karen, *Sistemas de Información para la Toma de Decisiones*, Mc Graw Hill, México 1996, p.132

acerca de la población, gustos y preferencias, características en general, es recopilada la información y mandada al cliente a través de redes. Esta función permite desarrollar esquemas de inversión y proyectos de exportación eficaces y que en algunas ocasiones, sustituyen uno de los componentes fundamentales de la mercadotecnia que es el análisis de mercado, ahorrándose tiempo y dinero la empresa que contrato los servicios.

Hewlett-Packard como muchas otras, ha establecido una división dedicada al *outsourcing*. Tan solo en su centro de apoyo en el Reino Unido generó en su primer año ingresos por 100 millones de libras esterlinas mediante la oferta de *outsourcing* y servicios relacionados. Compite directamente con gigantes del *outsourcing*. Las compañías están realizando *outsourcing* para reducir costos de operación, para aumentar la velocidad de respuesta, es decir, reducir los tiempos de ciclo, y también para obtener una mejora en el valor tanto para los negocios existentes como a través de la innovación.⁶⁰

Muchas de las grandes compañías de computación o de tecnología informática, como por ejemplo IBM, dan trabajo a subcontratistas y al mismo tiempo ellos mismos se convierten en un subcontratista. Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El *outsourcing* no queda exento de esta realidad. Así como hay ventajas, también existen desventajas que cualquier empresa debe de considerar al momento de subcontratar o delegar funciones básicas que forman parte de su empresa.

Así como la función del *outsourcing* nos brinda beneficios, permitiéndonos obtener una rentabilidad, también existen riesgos que se adquieren al aplicar ésta herramienta de negocios. Alguna deficiencia en el contrato puede no obligar a la empresa contratada a cumplir con alguna o varias obligaciones. Por ello, se debe de especificar en el contrato todas y cada una de las obligaciones de ambas empresas, derechos a los cuales están sujetos, tiempos de entrega, honorarios por servicios de *outsourcing*.

Es apropiado mencionar algunas de las cláusulas que deben tenerse presente a la hora de realizar un contrato de *outsourcing*: *plazo*, normalmente el plazo del *outsourcing* va de 5 a 10 años, casi siempre se tiende a la renovación del plazo, debiendo informarse de 4 a 6 meses de anticipación al vencimiento de plazo en caso de no realizarse la renovación; *confidencialidad*, en realidad es en lo primero que se debe de pensar, toda vez que algunas empresas utilizan métodos

⁶⁰ Pedro Nueno Gómez, *et al*, *op cit*, p. 135.

únicos, e información confidencial, que si se revela a sus competidores podría representar la pérdida de ventajas competitivas; *exclusividad*, esta muy ligada al tema de la confidencialidad, se debe establecer en el contrato la prohibición de que la empresa encargada del *outsourcing* realice tareas similares con una empresa competidora; *capacitación*, se debe establecer si la empresa que contrata desea que se dé capacitación a sus empleados, en ese caso de que tipo y en que oportunidades, determinando cuales son los objetivos de la misma; *traspaso de personal técnico*, normalmente la empresa que contrata, traspasa a este parte de su personal técnico, en estos casos es sumamente importante determinar la desvinculación de los empleados y la recontratación del personal, estableciendo temas como antigüedad, remuneración, cargas sociales; *traspaso y renovación de hardware y software*, en una primera instancia, la empresa contratante traspasará tanto el hardware como el software, pero deberán existir en el contrato plazos estipulados para la renovación del mismo a los efectos de que el trabajo realizado siga manteniendo el nivel de competitividad; *responsabilidad de la empresa contratada*, está determinado por la calidad del servicio solicitado, para lo cual resulta de gran importancia especificar estándares de calidad, los plazos para realizar determinadas actividades y cláusulas de rescisión anticipada y sus consecuencias.⁶¹

El no realizar una adecuada selección del contratista desde luego que representa un riesgo para la empresa, como se mencionó anteriormente, se debe hacer un estudio detallado de la empresa que se va a contratar, si tiene o no la capacidad de responder a las exigencias del cliente, la responsabilidad que tiene, la puntualidad en el tiempo de entrega, la calidad con que realiza su trabajo, etc.

Un error en todo ello, puede repercutir determinadamente al momento de participar en un mercado nacional o internacional. Aun y cuando se haga todas las cosas correctas internamente, puede suceder que se escoja al proveedor incorrecto, por lo que es de suma importancia calificar previamente al proveedor. Por ejemplo, si se desea un contrato a cinco años se debe elegir un proveedor grande y estable; si lo que se desea es el menor costo, se deberá asegurar que el proveedor cuente con economías de escala y muchos clientes similares. En ocasiones suele pasar que la empresa se queda a la mitad del camino debido a la falla del contratista, generalmente sucede en el caso de *outsourcing* de proveeduría, cuando la empresa subcontratada no tiene la capacidad para proveer las exigencias de su patrón y se queda a la mitad de la entrega, o simplemente no tiene la capacidad para cubrir las actividades que se le

⁶¹ www.intermanagers.com Consultado 23/08/2001

asignaron. Todo esto ocasiona que la empresa incremente su nivel de dependencia de agentes externos. El hecho de depender de terceras personas, resulta peligroso para una empresa, toda vez que esta expuesta a los cambios positivos o negativos que sufra la empresa contratada. Por ello, se recomienda en algunos casos, principalmente en el *outsourcing* de proveeduría, contratar a más de una empresa, así en el caso de que una no cumpla con sus obligaciones contractuales recurrir a una segunda empresa.

Recordemos que la diferencia entre la subcontratación y la contratación es que en la subcontratación la empresa que contrata no influye en la realización de las actividades de la empresa que contrato, deja que dicha empresa se encargue de todo lo relacionado con la actividad que se le asigno. Por eso mismo, la empresa que contrata no tiene un control sobre el personal de la empresa de *outsourcing*, ya que esta empresa maneja a su personal como mejor le parece. Por ello, no hay un control sobre el personal del contratista

Al delegar un servicio a un proveedor externo las empresas están permitiendo que éste sé de cuenta de cómo sacarle partida al mismo y se quede con las ganancias. Uno de los riesgos más importantes del *outsourcing* es que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere. Pero si cuenta con ellos, se corre el riesgo de que la empresa proveedora pueda copiar el esquema de comercialización y pasar de una empresa proveedora a una empresa competidora.

En el caso de que una empresa tenga "secretos" para la elaboración de un producto, y al adquirir la función del *outsourcing*, esta permitiendo que la empresa del subcontratista tenga acceso a cuestiones confidenciales de la empresa, constituye un riesgo no solo en cuestiones de producto, sino también en cuestiones financieras, administrativas, de personal, .etc. Como ejemplo, podemos mencionar aquellas empresas que al momento de capacitar a su personal utilizan información confidencial, dicha información esta impresa en libros, folletos, revistas, documentos que solo pueden ser consultados dentro de la empresa, con la finalidad de evitar fugas de información y ser copiadas por otras empresas.

En algunas ocasiones se suele subcontratar a una empresa con poca experiencia en el ramo, puede que no cumpla con las exigencias previstas o que cometa errores que puedan repercutir en el desarrollo de la empresa, para evitar eso, se debe realizar un análisis de dicha empresa que se pretende subcontratar. En el caso de la compañía del subcontratista no haya cumplido con las expectativas y

la empresa que contrato decida regresar el servicio a la compañía original, representa un riesgo en pérdidas financieras y en tiempo. Por ello, como ya se menciono anteriormente, es de suma importancia el riguroso análisis de los prospectos a subcontratar y de las actividades que se dejaran a terceras empresas.

Pueda darse el caso de que las filosofías empresariales de ambas empresas no sean similares, si es así se garantiza un rotundo fracaso de cualquier *outsourcing* que la empresa adquiera, ya que la empresa subcontratista utiliza técnicas para realizar las funciones asignadas y a la empresa que subcontrata no le parezca bien la utilización de dichas medidas porque considere que no esta desarrollando su trabajo como debería de hacerlo. Este punto es un tanto absurdo, ya que la empresa que subcontrata de antemano sabe la diferencia entre contratación y subcontratación, y por supuesto que sabe que la empresa que subcontrato tiene la libertad de realizar su trabajo a como mejor le convenga siempre y cuando cumpla con las expectativas requeridas. La empresa que subcontrata no puede decirle a la empresa de *outsourcing* como realizar su trabajo, puesto que ellos son especialistas en una actividad determinada y es por eso que se esta subcontratando esa función.

Como en todo negocio internacional debe de tomarse en cuenta los cambios en el entorno nacional e internacional, retomemos las experiencias de las empresas mexicanas al momento de la apertura económica (1986) que sufrieron el síndrome del fenicio⁶², en donde empresas que antes eran competidoras se convirtieron en proveedoras de las grandes empresas por no poder mantener un grado de competitividad. Lo mismo puede suceder al momento del *outsourcing*, exista una alteración o modificación a el ambiente de negocios que pueda influir de manera negativa en el desarrollo del *outsourcing*. Es importante mencionar que los riesgos no solamente son de la empresa, sino también de los agentes externos al momento de aplicar el *outsourcing*, así pues, estos riesgos pueden ser considerados como una desventaja, sin embargo al momento de compartir dichos riesgos con terceras personas puede resultar una ventaja.

Hay factores que impiden el pleno desarrollo del *outsourcing*, en algunos casos existe un estancamiento en lo referente a la innovación por parte de la empresa contratada. La empresa contratada siempre tiene que estar actualizada y estar pendiente de los cambios que surjan dentro de las actividades empresariales. Resulta obvio que si es una empresa que presta el servicio de *outsourcing* es porque realmente se ha especializado en algo que sabe hacer y lo menos que

⁶² empresas mexicanas que – debido a la brusca apertura económica – se convirtieron en empresas proveedoras después de haber sido competidoras.

puede hacer es seguirse especializando en algo específico, puesto que no desvía o destina recursos a otra actividad que no sea en la que realmente es especialista.⁶³

El costo ahorrado con el uso de *outsourcing* puede que no sea el esperado. A veces las empresas piensan que el *outsourcing* es la "cura a todos los males" pero no es así, piensan que por el hecho de subcontratar a otras empresas se resolverán sus problemas y elaboran proyectos subjetivos tapándose los ojos y no viendo la realidad desde un punto de vista objetivo. En otras ocasiones las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa. En el caso del *outsourcing* tecnológico las tarifas son demasiado altas es por ello, que algunas empresas no vuelven a subcontratarlas y comienzan a perder ventajas competitivas dentro de los mercados nacionales e internacionales.

La reducción de beneficios es un factor negativo que impide la realización eficiente del *outsourcing*, toda vez que la empresa que adquiere dicha función reduce sus ganancias cuando ha contratado servicios costosos, en muchas ocasiones no se opta por segunda vez el contratar los servicios de *outsourcing*. Al igual, no se tiene un control absoluto de la producción toda vez que se han delegado funciones a otra empresa y se ha compartido el proceso de producción o de comercialización según sea el caso.

De este capítulo se puede concluir que antes de abordar un proceso de *outsourcing* se debe tomar en cuenta y conocer muy bien los costos operativos, el personal de la organización, las implicaciones laborales, los contratos colectivos, los niveles de inversión y el tipo de planificación a la que se quiere llegar, si se cuenta con las bases necesarias y se conocen los niveles de servicios, entonces ya se está preparado.

Con esta estrategia se busca aprender la experiencia, la habilidad y la objetividad, las cuales son esenciales para identificar los objetivos que buscan las empresas, al igual que el aseguramiento de las negociaciones y el manejo exitoso de los contratos. Esta herramienta lleva a tomar decisiones que podrían alcanzar los resultados deseados, evita los peligros latentes que se pueden presentar en un caso determinado y busca la proporción del aumento de la productividad.

⁶³ Santiago Garrido Hernández, *et al.*, *op cit* p. 164.

En efecto el *outsourcing* está siendo aplicado a todos los procesos del negocio en una organización. Áreas como contabilidad, personal, finanzas, etc. Así el *outsourcing* puede encargarse de gran parte de las actividades realizadas por una empresa, sin embargo no se debe descuidar la esencia del negocio, y en el caso de que se decida adquirir *outsourcing* para un área específica se debe realizar un análisis previo y exhaustivo de lo que implica aplicar esta práctica administrativa.

El rendimiento y los beneficios del *outsourcing* son diversos., la flexibilidad y la calidad del servicio son los parámetros mas frecuentes para medir el rendimiento del *outsourcing*. Estos criterios son medidos y comparados con el nivel de servicio acordado en el contrato con una monitorización clara y sistemática, e identificando los beneficios alcanzados. Cabe destacar que las claves del éxito del *outsourcing* son diversas. Cada proyecto tiene sus propias características, pero hay algunos factores que tienden a favorecer el éxito. Por ejemplo, es esencial crear una estructura de gestión de proyecto fuerte y riguroso. La experiencia en el área prueba que se puede desarrollar una solución apropiada para gestionar la relación con cada uno de los clientes, basada en probados procesos desarrollados a través de los años.

El *outsourcing* no se limita al mercado nacional, sino también se puede realizar *outsourcing* internacional. Una de las mayores necesidades del *outsourcing* en empresas multinacionales es la de que puedan estar en posición de ofrecer a las organizaciones multinacionales un servicio mundial, con una consistente calidad de servicio. El acceso diario de miles de usuarios a una red de bancos de datos. El *outsourcing* se está dirigiendo inevitablemente hacia la globalización de servicios y de los sistemas de información.

Se puede decir que hay una tendencia muy marcada a la práctica del *outsourcing* en las empresas a nivel mundial. Cada día más las organizaciones buscan alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicio al cliente exigidos. Como todo proceso administrativo en el *outsourcing* están involucradas actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización. Al involucrarse en un proceso de *outsourcing* las empresas deben definir claramente una estrategia que guíe todo el proceso y contenga los aspectos importantes en el desarrollo del mismo.

Algunos de los beneficios potenciales de utilizar el *outsourcing* son la disminución de los costos, un enfoque más dedicado a actividades competitivas de la empresa, mayor flexibilidad y rapidez de respuesta, así como el uso de tecnología y materiales de clase mundial. Por otra parte existen algunas desventajas posibles como son: el decline de la innovación por suplidores, pérdida de control del proceso de producción y una eventual competencia por parte de los mismos que al conocer el proceso a plenitud pasan de ser suplidores a competidores.

3. Importancia del *Outsourcing* como Alternativa para las Empresas Mexicanas Dentro de los Negocios Internacionales

Los programas de ajuste estructural y estabilización económica apegados a las recetas preconizadas por el Fondo Monetario Internacional y aplicados con ejemplar perseverancia desde 1983 hasta el presente- significaron un viraje radical en la estrategia económica sobre la cual se había fincado el desarrollo mexicano durante los cincuenta años previos. Ciertamente, ningún programa económico ha sido instrumentado con el objetivo declarado de arruinar a la nación, empobrecer a las mayorías nacionales, disminuir la inversión de capital, aumentar el desempleo o socavar las bases del desarrollo futuro de México. Por el contrario, todas las estrategias económicas se han aplicado con la promesa de lograr el crecimiento sostenido, la prosperidad nacional, el bienestar para la familia, etc., siendo presentadas siempre, en cada caso, como la mejor opción, atendidas las circunstancias de su tiempo.

Desde los años treinta, y sobre todo a partir del gobierno del presidente Cárdenas, el desarrollo económico mexicano fue creciendo (con algunas trabas a lo largo de la historia como la crisis del 76') y trajo consigo un mejoramiento significativo de las condiciones de vida de la mayoría de los mexicanos- se había sustentado en una economía de mercado con un relevante (y sensato, excepto a partir de los años setenta) intervencionismo del Estado como rector y promotor activo del desarrollo económico, como regulador del comercio exterior y de los mercados internos de bienes básicos y servicios estratégicos, como inversionista en áreas estratégicas y como promotor del bienestar social mediante leyes laborales y agrarias e instituciones sociales de educación, salud y servicios básicos.

A partir de 1983, la estrategia económica neoliberal -sustentada en la ideología que atribuye al Estado la causa de los males económicos- se orientó a restaurar el papel del mercado como mecanismo casi exclusivo de asignación óptima de recursos, maximizador de la producción y del empleo, corrector automático de eventuales desajustes económicos, y responsable de la inversión productiva y el desarrollo económico, transfiriendo a los agentes privados y al mercado, gradual pero sostenidamente, las funciones económicas anteriormente asignadas al Estado.

La reducción de la injerencia del Estado en la economía comprendió la liberación de precios internos, la apertura comercial externa, la liberalización de los flujos de inversión extranjera, la liberalización de los mercados financieros, la privatización de la mayoría de las empresas estatales y de algunos servicios de infraestructura pública, y el achicamiento del papel del Estado como rector y promotor del desarrollo económico y del bienestar social, reduciendo o cancelando programas de fomento económico sectorial (para la agricultura, las manufacturas, etc.), de infraestructura económica y de desarrollo social.

Por tanto, la política de sustitución de importaciones resultó ineficaz para promover el crecimiento suficiente y condujo al país a un relativo aislamiento, hecho que repercutió en todos los sectores de la sociedad económica, social, cultural, política.

Para efectos de esta investigación y con el afán de delimitar el objeto de estudio, este capítulo se enfoca al rubro económico, específicamente a las empresas mexicanas, que fueron afectadas al momento de que el país cambió de estrategia económica, así como el papel que jugó el gobierno mexicano frente al proceso de apertura comercial.

Sólo si logramos entender los factores que inciden en las empresas exitosas es posible hacer recomendaciones sobre el tipo de transformaciones que las empresas rezagadas pueden incorporar en sus estrategias de cambio. Es por supuesto probable que muchas empresas, e incluso industrias enteras, tengan que desaparecer. La lógica misma de la economía abierta así lo dicta. Sin embargo, en otras, seguramente florecerán empresas que cambien de giro, se especialicen o continúen haciendo lo que hasta ahora han sabido hacer bien. Para ello, será indispensable abandonar las prácticas del pasado y cambiar radicalmente la mentalidad empresarial.

Se toma como base, lo analizado en los dos capítulos anteriores, teniendo los argumentos de la teoría de *Porter* para poder aplicarlos a una microempresa mexicana, desde luego sin dejar de lado la práctica administrativa internacional, el *outsourcing*, enfocándose en una microempresa que ha incursionado con éxito en el mercado interno. Se hace un análisis de ella, con la finalidad de demostrar si la función del *outsourcing* le puede ayudar o no a desarrollar ventajas frente a sus competidores y así poder competir no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional.

Para ello se tiene que analizar los problemas que tuvieron que enfrentar las empresas mexicanas al momento del proceso de apertura hacia el exterior, es importante mencionar que algunas fueron capaces de resistir a los cambios tan bruscos de la economía y otras tuvieron que cambiar de giro (síndrome del fenicio). Se debe entender las relaciones que las empresas mexicanas tuvieron que establecer con los distintos actores del comercio nacional e internacional, tratando de identificar algunos rezagos dentro de ellas - en materia de producción, comercialización- y así poder tener una base para argumentar que el *outsourcing* es una buena opción para poder competir no solo en el mercado domestico sino también en mercados internacionales.

3.1 El Papel del Gobierno Mexicano con Relación a las Empresas Mexicanas: frente al Proceso de Apertura Comercial.

El abandono de la política proteccionista seguida en el país hasta la administración de José López Portillo (1976-1982) y la adopción de una nueva estrategia gubernamental basada en la apertura comercial y la inserción de México en bloques comerciales, generaron diversas problemáticas para las empresas mexicanas, primordialmente por la exposición de éstas al exterior. Durante años no se les exigió calidad y competitividad, estuvieron protegidas por el Estado bajo un modelo económico sustitutivo de importaciones, pero la estrategia económica tuvo que cambiar y muchas de ellas tuvieron que desaparecer, las que lograron sobrevivir, cambiaron radicalmente en su estructura y en su filosofía al momento de comercializar.

A partir del gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988) el cambio de estrategia continua, con el pretexto de que la crisis se había presentado porque el Estado estaba “obeso” y que por ello no podía cumplir con su función fundamental que es la de proporcionar bienestar a los mexicanos, con lo cual se inició la aplicación en nuestro país del proyecto neoliberal. La primera medida consistió en realizar el proceso llamado de desincorporación de empresas públicas por las siguientes vías: la extinción, la fusión, la liquidación, la transferencia a las entidades federativas y municipios, la venta a los trabajadores de la empresa que se desincorpora, y sobre todo, la venta a los empresarios privados nacionales y extranjeros.

En primera instancia hubo una desregularización, es decir, se modificó la ley de modo que se pudiera cambiar de estrategia y poder afrontar el nuevo orden internacional. El 3 de diciembre de 1982, apenas dos días después de haber tomado posesión como presidente de la República, Miguel de la Madrid envió al Congreso de la Unión, un par de iniciativas para modificar la Constitución. Dichas reformas fueron aplicadas en 1983 y fueron a los artículos 25, 26, 28 y 134 constitucionales, en los que se estableció la rectoría del Estado, la aplicación de la economía mixta, el sistema de planeación democrática del desarrollo y las bases para el desarrollo rural en México.⁶⁴

⁶⁴ C. Mc Daniel y L.J. Gitman, *Regulación jurídica del intervencionismo estatal en México*, México, FCE-SEMIP-SIDERMEEX-UNAM, 1988.

En el nuevo artículo 25 se incluyeron tesis ajenas y contrarias al proyecto emanado de la Revolución Mexicana. Al definir al Estado como rector se le suprimió, en la práctica, su papel de productor directo de bienes y servicios y en contra partida se le dejó solamente la facultad de dictar las normas, a partir de las cuales deberían desarrollar sus actividades los particulares, es decir, se sentaron las bases para convertir al Estado mexicano en algo similar al Estado policía que propone el neoliberalismo. El objetivo central era debilitarlo, como paso previo para poder desarrollar el proyecto económico dependiente del imperialismo.

El artículo 26 define las características del sistema de planeación del desarrollo nacional, el cual se esperaba que imprimiera dinamismo, solidez, permanencia y equidad al crecimiento de la economía. Cabe mencionar, que la planeación nacional del desarrollo es responsabilidad del Ejecutivo Federal, por lo tanto, todos los programas de la administración pública deben sujetarse, obligatoriamente, a un plan nacional de desarrollo.

El artículo 28 constitucional es la base fundamental de la economía de mercado en México, ya que al prohibir los monopolios (aunque haya actividades del Estado que constituyan monopolios) y todo tipo de prácticas monopólicas busca fomentar un ambiente de competencia y de libertad de mercado. Además, este artículo regula la fijación de precios máximos a los artículos, materias o productos que se consideren necesarios para la economía nacional o el consumo popular; la concesión de la prestación de servicios públicos y la explotación, uso y aprovechamiento de bienes dominio de la federación, así como el otorgamiento de subsidios a actividades prioritarias.

Partiendo del principio que establece que en derecho constitucional lo que no está expresamente facultado no lo puede realizar la autoridad, se realizaron las modificaciones al artículo 134 de la Carta Magna para incluir en dicho ordenamiento el sustento jurídico del gobierno mexicano para vender las empresas del Estado, sustento que no estaba incluido en ningún otro artículo constitucional.

Aquí se evidencia la desregulación que se dio en esa década, se modificó la ley de manera que se pudiera cambiar de estrategia. En primera instancia es importante resaltar la participación del gobierno y el afán de éste por modificar los artículos para entrar a una nueva era política, económica, social, cultural, etc. Los ejemplos son muy concretos y claros, reflejan la injerencia o el afán por parte del gobierno para que, apegados a la ley, se permitiera realizar una reestructuración en todos los rubros. Analizando con detenimiento las reformas

realizadas en esa época, notemos como las empresas mexicanas fueron expuestas bruscamente hacia el exterior, pero no es hasta el sexenio próximo, el de Salinas de Gortari, cuando es más evidente esta crisis empresarial.

Existe un marco regulatorio secundario⁶⁵ muy extenso que también tuvo que modificarse al momento de la apertura comercial. Destacan la Ley de planeación, la cual determina la estructuración del sistema nacional de planeación y regula la participación social en la formulación de los planes de desarrollo (nacional, regionales y sectoriales); las leyes reglamentarias del artículo 28 constitucional tales como la Ley Federal de Competencia, la Ley Federal de Protección al Consumidor y la Ley del Banco de México. Podemos incluir, también, la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas, y la Ley General de Bienes Públicos, en lo relativo a licitaciones y concesiones de bienes y servicios públicos. Además resultan de gran trascendencia la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, la Ley General de Deuda Pública, la Ley de Celebración de Tratados y la Ley de Comercio Exterior, ya que definen el marco jurídico en el cual se fundamenta la política económica y comercial de México.⁶⁶

La política económica del gobierno de Miguel de la Madrid consistió en reformar la Constitución a efectos de establecer el sistema de economía mixta, es decir, fomentar la privatización y la apertura comercial con cierto grado de injerencia por parte del Estado. Aun cuando esta situación se justifique por las presiones nacionales e internacionales de la época, lo cierto es que el resultado final fue el fortalecimiento de las facultades del Ejecutivo en materia económica y el desamparo a las empresas nacionales dejándolas expuestas sin ninguna protección a los grandes consorcios transnacionales y multinacionales.

En consecuencia el sector privado demostró encontrarse más preparado para competir en los escenarios internacionales, pero las empresas, en este caso, transnacionales o multinacionales se mueven bajo sus propias reglas, que son las reglas del libre mercado, dejando de lado muchas de las prerrogativas del bienestar colectivo, es decir, su interés es maximizar sus ganancias, incluso a costa de los salarios o del medio ambiente.

⁶⁵ C. Mc Daniel y L.J. Gitman, *op cit*, p. 86.

⁶⁶ Durante el primer año de ese régimen, el gobierno federal participaba en 45 ramas de la economía; para el último solamente lo hacía en 23; si en 1982 tenía 1155 empresas: 744 de participación estatal mayoritaria, 231 fideicomisos públicos, 102 organismos descentralizados y 78 empresas de participación estatal minoritaria; en 1988 tenía solamente 412; de las 705 empresas desincorporadas 219, es decir, el 30 por ciento, fueron vendidas

El sufrimiento fue mayor para aquellas empresas mexicanas que durante años habían sido protegidas por el gobierno y que, en la década de los 80', el gobierno mexicano dejaría esa postura cambiando radicalmente de estrategia económica, ocasionando que muchas empresas mexicanas no pudieran reaccionar a ese brusco cambio y por ende, desaparecieron solo aquellas empresas que lograron reaccionar y modificarse interna y externamente pudieron insertarse a ese nuevo mercado de competitividad.

En el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), el proyecto neoliberal se fue profundizando y se plantearon ya con más claridad los principales postulados de la política económica gubernamental, definiéndose con mayor descaro el rumbo antinacional y antipopular. Carlos Salinas vendió empresas del Estado con el argumento de que había que vender bienes para remediar males, que con los ingresos provenientes de esa venta, se resolverían problemas fundamentales para el pueblo: agua potable, drenaje, alcantarillado, vivienda, etc. Sin embargo, es muy significativo que el monto obtenido por el gobierno de Salinas de Gortari por la venta de empresas, que fue de 64 mil millones 894 mil 306 pesos, o lo que es lo mismo, un poco más de 20 mil millones de dólares, era una cifra equiparable a lo que México había pagado por intereses de la deuda externa.⁶⁷ Lo anterior refleja que el Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol), creado durante ese sexenio y que supuestamente tenía el propósito de resolver los problemas más lacerantes de los sectores más desprotegidos de la sociedad, como decía la propaganda oficial, fue solamente una nueva forma para engañar a los mexicanos.

El propósito de esa política publicitaria era el de evitar que el pueblo protestara por la política privatizadora de los bienes de la nación; fue una estrategia bien montada para hacerle creer que en verdad, lo obtenido por la venta de las empresas era para resolver los problemas de la población de menores recursos, que era para ayudar a los que menos tienen. Era evidente que a pesar de que Salinas de Gortari seguía aplicando el mismo proyecto que Miguel de la Madrid, lo estaba haciendo con mayor profundidad. Ahora ya no se trataba de un Estado "obeso" e ineficiente, sino de la aplicación de un proyecto denominado por el propio Salinas como liberalismo social que trataba de hacernos creer que recogía lo mejor de nuestra historia: el liberalismo de la época de Juárez y el contenido social de la Revolución Mexicana de 1910. Sin embargo, si analizamos los postulados de ese proyecto remitía necesariamente a las tesis en materia

⁶⁷ Jaques Rogozinski, *La privatización de empresas paraestatales*. México, Fondo de Cultura Económica, 1993, p. 204.

económica, las tesis impulsadas por los gobiernos conservadores de *Margaret Thatcher* en Inglaterra y de *Ronald Reagan* en los Estados Unidos: el neoliberalismo. Al gobierno de Carlos Salinas de Gortari, en materia de reformas jurídicas de carácter económico, le correspondió promover las constitucionales al artículo 27 para dar fin al reparto agrario, privatizar los ejidos y propiciar la compra de tierra por parte de los capitalistas nacionales y extranjeros; y al artículo 28 para dar autonomía al Banco de México.

El gobierno que en ese momento estaba, no actuó con la finalidad de perjudicar a la nación en su conjunto, mucho menos con el objetivo de dañar a las pequeñas y medianas empresas mexicanas, sino todo lo contrario, cambio el esquema económico para afrontar los cambios a nivel internacional y poder dar a México una mejor posición en todos los rubros y como consecuencia de ello establecer un crecimiento y desarrollo económico a toda la nación mexicana.

Sin embargo, mientras Salinas impulsaba la modernización de la economía mexicana comprometiendo cada vez mas a la nación en la integración comercial con los vecinos del norte y la apertura indiscriminada, el presidente *Bill Clinton*, presidente en ese momento de los Estados Unidos, contrario a lo que Salinas hacia, centro su estrategia en recomponer la economía domestica y solucionar sus problemas internos, dejando de lado los compromisos que ya había establecido con México. Es un ejemplo más de que el gobierno mexicano descuido a sus empresas, mientras que los estadounidenses siempre velaron por sus intereses sin importarles los demás. Es aquí cuando creemos que el gobierno de Salinas tuvo que haber actuado con mayor cautela velando siempre por los intereses de la nación y en el caso de que las demás naciones no hubieran correspondido a las acciones de México, cancelar los acuerdos de manera que no desprotegieran los asuntos que tienen que ver con los intereses nacionales.

Al gobierno de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000) le correspondió también, promover modificaciones en el plano legislativo. En el terreno constitucional, la relativa al párrafo cuarto del artículo 28 para suprimir del listado de áreas estratégicas, la comunicación vía satelital y los ferrocarriles, para incluirlas sólo como prioritarias, con el objetivo de permitir la participación del capital privado en ellas o de plano, para entregárselas totalmente al capital extranjero. En las llamadas de carácter secundario, para modificar la Ley del Seguro Social con el propósito de crear las Administradoras de Fondos para el Retiro (Afores) y a fines de marzo de 1997, la relativa a la legislación financiera y bancaria, entre otras cosas, para permitir que el capital extranjero pueda

detentar el control de los bancos que tengan un capital contable mayor al 6 por ciento del total nacional de la banca mexicana.

El sexenio de Ernesto Zedillo, se caracterizo por su incapacidad para llevar a cabo aspectos fundamentales de su proyecto. Propuso convertir su propuesta económica en política económica de Estado, pero jamás pudo lograr el consenso con las otras fuerzas políticas para modificar el marco legal constitucional, necesario para tal fin. Se comprometió con el capital financiero internacional a privatizar la petroquímica, sin embargo el rechazo de diversos sectores de la sociedad: investigadores, académicos, partidos políticos, organizaciones sociales y el propio sindicato de PEMEX, obligaron al gobierno a dar marcha atrás en la privatización de las 61 plantas petroquímicas.

La globalización a traído como consecuencia que todos los países dependan entre sí⁶⁸, esto a generado la creación de diversos tratados comerciales, en el caso de México, Carlos Salinas de Gortari busco el TLC. En el sexenio siguiente Ernesto Zedillo busco abrir el mercado a Centroamérica, Sudamérica y la Unión Económica Europea.

TABLA 2. TRATADOS DE LIBRE COMERCIO DE MEXICO Y OTROS PAÍSES.

| TRATADOS DE LIBRE COMERCIO | | |
|--|---|--------------------|
| M É X I C O | ACUERDO DE COMPLEMENTACIÓN ECONÓMICA CON CHILE | 2 – OCTUBRE – 1990 |
| | TLCAN | 1 – ENERO – 1994 |
| | BOLIVIA | 1 – ENERO – 1995 |
| | G3: MÉXICO, VENEZUELA Y COLOMBIA | 1 – ENERO – 1995 |
| | NICARAGUA | 1 – JULIO - 1998 |
| | UNIÓN EUROPEA | JUNIO - 2000 |

FUENTE: www.economia.com.mx Consultado 26/02/05

Mientras un país exporta sin tratados comerciales, tiene que pagar aranceles al entrar el producto al país. Además si es por una ruta en la cual pase por otros países de igual forma tendrá que pagar en cada uno de ellos, el producto sería más costoso pero el gobierno ganaría más y el gasto público se elevaría. Sin

⁶⁸ También se conoce como la interdependencia de las economías.

embargo con los tratados comerciales se rompen esas aduanas y el producto entra sin pagar, esto trae que el producto es más barato pero ya no hay dinero para comprarlo, por que el gasto público se redujo y esto causo que hubiera malos salarios.

En el mandato del actual presidente, Vicente Fox Quesada, podemos identificar, en el rubro económico, el desamparo por parte del gobierno con respecto a las empresas nacionales, toda vez que, con el afán de tener una mayor inserción en los mercados internacionales, se ha incrementado el intercambio económico con las demás naciones, un intercambio que ha sido desigual y que ha diferencia del sexenio de Salinas, ahora no solo se comercializa con los vecinos del norte, sino que se ha ido incrementando el numero de países cada vez más con los que tenemos relaciones económicas. Prueba de ello es la reciente incorporación de los chiles chinos que están entrando a México, libres de impuestos, chiles extranjeros que no son auténticos⁶⁹. El chile es un producto que caracteriza a México en cualquier parte del mundo; en segundo lugar, el chile importado no es un producto autentico, la característica primordial del chile es su sabor, el picante, el condimento de la comida mexicana. Es, en ejemplos como éste, cuando se identifica la problemática de los productores mexicanos en cualquier rubro al momento de que quieren o tratan de hacer negocios internacionales.

TABLA 3. CRECIMIENTO DE LA AGRICULTURA, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA.

| MEXICO | AÑOS | | | | | |
|--------|------|------|------|------|------|------|
| | 1990 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
| | 5.6 | 3 | 1.5 | 0.4 | 6.1 | -0.4 |

FUENTE: Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

Notemos en el cuadro, el comportamiento del crecimiento del país en los rubros de agricultura, silvicultura, caza y pesca, se puede observar un decrecimiento en áreas que se supone deben ser estratégicas en un país. El papel del gobierno por dejar sin apoyo dichas áreas repercute en las acciones de un país dañando a las personas que viven de dichas actividades. En algunos años el crecimiento ha sido mínimo, pero en los últimos la balanza ha venido a la baja, al grado de tener números negativos.

⁶⁹ Abelardo Torres, "Golpe al Campo Mexicano", EL Universal, miércoles 18 de Agosto del 2004, sección economía.

Otro ejemplo, pero ahora en el rubro de las artesanías, el gobierno mexicano, ha permitido el acceso de guitarras chinas a territorio nacional.⁷⁰ Si de antemano sabemos que el Estado de Michoacán en México es uno de los principales productores de guitarras en todo el mundo, definitivamente es un duro revés para los michoacanos y en general para los mexicanos.

Aunque lo que se fabrica en México esta bien hecho, lo “Made in China”, cada día gana mas terreno tanto en los mercados nacionales como en los internacionales sin dejar de lado las importaciones que México hace provenientes de Estados Unidos, Unión Europea y Asia en general. Algunos sectores y empresas mexicanas están enfrentando el reto más importante de su existencia las importaciones de China a México aumentan cada vez más, las industrias textiles, del calzado y las maquiladoras tal vez sean las más golpeadas por este fenómeno comercial.

TABLA 4. COMPOSICIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE BIENES EN MÉXICO.

| | Región | Estados Unidos | Japón | Unión Europea | Asia | Otros |
|-----------------------------|--------|----------------|-------|---------------|------|-------|
| Bienes Primarios | 10.1 | 71.4 | 0 | 1.7 | 3.9 | 12.9 |
| Agrícolas | 5.6 | 78.5 | 0.1 | 1.9 | 3.6 | 10.4 |
| Mineros | 47.4 | 28.5 | 0.1 | 2.1 | 4.8 | 17.1 |
| Energéticos | 5 | 66.7 | 0 | 0.5 | 4.7 | 23.1 |
| Bienes industrializados | 2 | 75.4 | 3.5 | 9.2 | 5.9 | 3.9 |
| Tradicionales | 2.1 | 82 | 1.2 | 5.9 | 5.8 | 3 |
| Alimentos, bebidas y tabaco | 8.5 | 70.6 | 0.1 | 8.9 | 5.8 | 6.1 |
| Otros tradicionales | 1.3 | 83.5 | 1.3 | 5.8 | 5.8 | 2.6 |
| Otros bienes | 3.2 | 40 | 8.7 | 8.6 | 35.8 | 3.7 |

FUENTE: Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

Con todo esto, los principales puntos a destacar en la problemática de las empresas mexicanas es que la apertura comercial fue muy apresurada e indiscriminada, sin considerar que se venía de un periodo de crisis y de fronteras cerradas, donde se protegió a la industria y esto afectó su desarrollo tecnológico, además de que el grueso de las empresas van de pequeñas a micro y negocios familiares y carecen de capacidad, tanto económica como profesional para emprender su modernización y ponerse al nivel de los estándares internacionales, en particular los de China, Indonesia o la India. El gobierno

⁷⁰ Guadalupe Diaz, “Guitarras Chinas en México”, *El Universal*, 27 de Octubre del 2004.

mexicano provocó con la apertura comercial y con la firma del TLCAN, que las empresas mexicanas entraran a un nuevo escenario comercial que les afectó en sus estrategias comerciales, sus formas de operación y su cultura organizacional.

Este nuevo escenario comercial representó un cambio impactante para las empresas mexicanas, pues éstas nunca habían enfrentado una situación comercial de tal magnitud y trascendencia. Las empresas nacionales tuvieron que generar internamente una serie de cambios, mediante los cuales lograron adaptarse al nuevo panorama. De esta adaptación dependió la supervivencia de las empresas. Las que lograron adecuarse a las nuevas exigencias vieron comprometida su permanencia.

A partir del TLC, aumentó la cantidad de empresas norteamericanas y canadienses que operan en México. En su mayoría, las empresas mexicanas carecían de experiencia con este entorno comercial internacional. Un mayor número de empresas extranjeras contaban con experiencia más extensa sobre la incursión en mercados ajenos a los propios. Inevitablemente, la aparición de empresas anglosajonas en el entorno comercial provocó efectos irremediables, para bien o para mal en la cultura organizacional mexicana. Algunas empresas mexicanas se convirtieron en proveedoras de las organizaciones norteamericanas y canadienses

La interacción entre empresas mexicanas y las anglosajonas en cualquiera de sus modalidades, ya sea ésta de competencia, de colaboración o simplemente de convivencia en el mismo medio ambiente comercial, dio a las empresas mexicanas la oportunidad de conocer realmente otras modalidades o estilos de operación. Los mexicanos conocieron otros tipos de cultura organizacional y vieron la práctica de otros valores organizacionales, entre muchos otros, el *outsourcing*.

En el contexto de la globalización, las economías nacionales se encuentran cada vez más integradas en la economía internacional, por lo que las políticas de los gobiernos es subordinada a la situación de los mercados internacionales, la ley del libre mercado. Por ende, la planificación estatal no ha sido un instrumento eficaz para la obtención del crecimiento en México, ya que ha privilegiado a un sector por encima de los otros; situación que si bien es cierto puede justificarse por las condiciones de mercado que exigen mayor competitividad, ha propiciado una profundización de las diferencias económicas y sociales.

Pero las condiciones ya están dadas, los factores ahí están, el objetivo es elaborar propuestas para poder dar opciones que representen oportunidades de competir en la economía global. En este caso, tomando en cuenta la situación actual ya antes descrita, los negocios familiares son el punto a destacar en esta investigación, demostrando que mediante el uso de practicas administrativas, en particular la subcontratación, se puede facilitar las actividades de fabricación y comercialización de un producto. A pesar de lo difícil que se presenta para los negocios familiares el comercializar un producto fuera de su país, no es imposible, es por ello que los negocios familiares tienen que adecuarse a las exigencias de los mercados nacionales e internacionales para poder insertar su producto o servicio exitosamente.

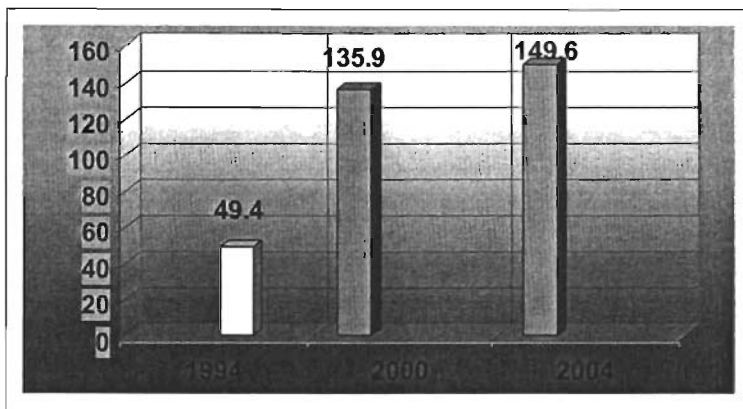
3.2 Problemática de las Empresas Mexicanas frente al TLCAN.

El Tratado de Libre Comercio con América del Norte modificó de manera sustancial las relaciones económicas, políticas y sociales que rigieron al país por más de 40 años. Se trató de una “revolución” cuya naturaleza reside – en el caso de México – en cambiar de estrategia económica para impulsar el desarrollo. El TLC entre México, Estados Unidos y Canadá en un principio constituyó una respuesta adicional a los acontecimientos del momento: en primer lugar, las nuevas transformaciones mundiales indicaban claramente que una nación difícilmente podría erradicar la pobreza y crear mayores fuentes de empleo si no produce a escala internacional; en segundo, la conformación de los bloques comerciales se hacia cada vez más latente; finalmente, muchos países en vías de desarrollo estaban compitiendo entre sí para captar inversión extranjera, condición esencial para el desarrollo de las economías a largo plazo.

La reforma económica emprendida a partir de 1985 generó cambios muy importantes en diversos aspectos económicos y políticos del país. En sólo unos cuantos años, México había dejado de tener una economía cerrada y protegida convirtiéndose en un país abierto buscando sustentar su desarrollo. El cambio que se vivía en ese momento se encontró con el proteccionismo de otros países, de hecho, México encuentra cada vez más trabas y medidas proteccionistas que impiden consolidar el modelo exportador.

No se puede hablar del Tratado de Libre Comercio de América del Norte sin hacer mención del período salinista, tomando en cuenta, que el TLCAN fue presentado, como el medio para convertir a México en el gran exportador, el fin para reducir la pobreza, aumentar los empleos y lograr la estabilidad macroeconómica, sin embargo no todos se han cumplido, si bien es cierto que se presentó un superávit comercial con los Estados Unidos este se compone de exportaciones básicamente de maquiladoras, del sector automotriz y del petróleo, calificaciones como exportaciones de mano obra barata y recursos naturales; adicionalmente, las exportaciones se encuentran concentradas en unas cuantas actividades y están dominadas por un minúsculo grupo de corporaciones transnacionales. En los aspectos negativos podemos destacar la polarización entre pobreza y riqueza, la desconexión entre la eficiencia económica y el bienestar humano o bien el desmantelamiento de las funciones sociales del Estado.

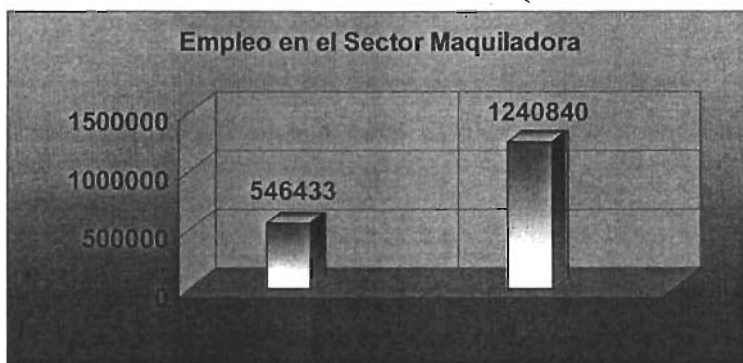
GRAFICA 3. EXPORTACIONES MEXICANAS HACIA ESTADOS UNIDOS
(US\$ mil millones)



Las exportaciones de México hacia los Estados Unidos han aumentado de 49.4 mil millones en el año 1994 a 149.6 mil millones en el 2004.

FUENTE: U. S. Census Bureau, U. S. Trade Balance with Mexico.

GRAFICA 4. EMPLEO EN EL SECTOR MAQUILADORA



El número de empleos en las fábricas que producen para la exportación casi se ha duplicado desde el inicio del NAFTA. Aunque se mantiene esencialmente concentrada en las ciudades fronterizas, la maquila se ha extendido a otras regiones de México.

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI)

Son ya 10 años que han transcurrido tras la firma del TLCAN y se han vertido diversas opiniones sobre sus impactos tanto a favor como en contra. A nivel macro, tal vez el balance es positivo ya que estamos hablando de una de las mayores zonas comerciales del mundo que aceleró las exportaciones. Pero a nivel micro, la economía doméstica ha sufrido los cambios del mercado, por ejemplo en el sector rural, el propio Banco Mundial reconoció que los efectos del TLCAN no llegaron a la zona rural, y que los estados del sur no se vieron beneficiados por el Tratado, a consecuencia de la competencia desleal de las importaciones extranjeras el valor real de los productos del campo se ha derrumbado.⁷¹

México, a pesar del incremento de la exportación y de la inversión extranjera, ha debido enfrentar una caída en los salarios, un aumento de los problemas ambientales y una volatilidad financiera.

GRAFICA 5. CAÍDA DE LOS SALARIOS EN EL SECTOR MANUFACTURERO



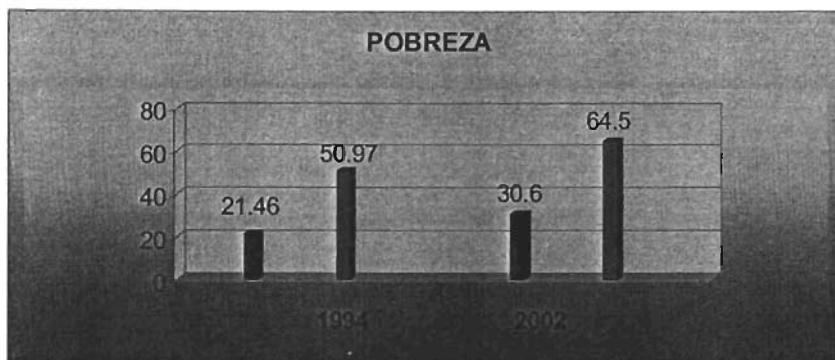
FUENTE: Sexto Reporte del Gobierno de Ernesto Zedillo, 2000, citado en "NAFTA AT SEVEN" Abril 2001.

A pesar del flujo de inversión extranjera en la industria manufacturera mexicana, la gente trabajadora se ha beneficiado muy poco. El valor real del salario mínimo ha caído en casi un 18% en tanto que el salario promedio del sector ha caído casi en un 21%. En las demandas presentadas bajo el acuerdo laboral de NAFTA, se ha documentado una represión sistemática a los trabajadores que han intentado exigir mejores salarios u organizar sindicatos que defiendan sus intereses.

⁷¹ Consúltense la página en Internet del Banco Mundial.

El número de mexicanos en pobreza ha aumentado desde el inicio de NAFTA. El total de mexicanos pobres es de 64.5% de la población habiendo sido un 50.98% en 1994.

GRAFICA 6.. AUMENTO DE LA POBREZA



FUENTE: Banco Mundial, Mayo de 2003.

Los subsidios a los agricultores norteamericanos se han incrementado en un 80% en los últimos diez años, una clara desventaja para los campesinos mexicanos debido a que el subsidio que reciben es muy poco y lejos de ir en aumento la orientación de la actual política agraria mexicana es reducir todo tipo de ayuda a este sector.⁷² Desde principios de la década de los 90' la política agropecuaria, en México se ha modificado con una tendencia a retirar poco a poco el apoyo del Estado y dejar todo en manos del libre mercado, y aunque hay programas federales de ayuda al pequeño y mediano agricultor, estos no son suficientes y son condicionados a ciertos cultivos; en pocas palabras el campo ya no es una prioridad para el Estado, cuando la agricultura debería ser considerada un asunto de gran importancia.

Si bien es cierto, el TLCAN no ha sido el único causante de los problemas socioeconómicos del país, sí acentuó los problemas estructurales de la pobreza, el desempleo y del campo, no hubo con este un desarrollo interno, ni un fortalecimiento de la industria nacional que permita competir dignamente hacia el exterior. Si el TLCAN hubiera sido tan exitoso no habría cifras significativas acerca del crecimiento constante del fenómeno migratorio hacia los Estados Unidos. Lo único que México hizo en aras de buscar la liberalización comercial fue despejar cualquier obstáculo al comercio y darle entrada a la fuerza del

⁷² Gabriela Cervantes, "Crisis en el campo", El Financiero, 17 de abril de 1993.

mercado sin tomar en cuenta las asimetrías de los países involucrados y ahora el costo lo pagan la mayoría de los mexicanos.

La tarea es brindar una opción no solamente al campo, sino a todos aquellos que se ven afectados por las decisiones del gobierno y por los cambios que se dan en la dinámica económica internacional. Personas o empresas que quieren empezar o continuar comercializando sus productos dentro y fuera de México y que cada vez es más complejo por todo lo anteriormente expuesto.

Es importante mencionar que el *outsourcing* ligado a otras prácticas administrativas en conjunto dentro de un plan estratégico, una empresa puede destacar maximizando ganancias y minimizando costos y riesgos innecesarios estableciendo ventajas que permitan un posicionamiento estratégico y una continuidad de operaciones.

3.3 Los Cambios de las Empresas Mexicanas para Afrontar el Proceso de Globalización

Muchas empresas mexicanas sufrieron cambios estructurales importantes que repercutieron en su accionar y que de hecho, fijaron el rumbo que seguirían los años próximos. Durante muchos años, en México las empresas constituyeron patrimonios familiares que se podían descapitalizar de acuerdo con las necesidades inmediatas de la familia. Por ejemplo, si el dueño tenía varios hermanos o hijos, los puestos de responsabilidad y las divisiones funcionales se repartían entre ellos. Cada uno podía disponer del efectivo de la empresa que fuera necesario para sus gastos personales, en lugar de tener un sueldo claramente definido. Esto provocó que las empresas tuvieran un grave desorden administrativo y que la información esencial para la toma de decisiones gerenciales no estuviera disponible, pues se encontraba distorsionada por las decisiones de cada miembro de la familia en su respectiva decisión.

Mas aun, el esquema organizativo de una empresa debe definirse de acuerdo a las funciones necesarias para llevar a cabo la actividad económica, independientemente de si los miembros de la familia están capacitados para desempeñar esas funciones. No obstante, el desorden que existía a nivel empresarial en la etapa de sustitución de importaciones, no era de suma importancia, toda vez que existía un Estado Benefactor el cual protegía a las empresas nacionales ante el exterior y por ende ante cualquier competidor externo sin exigir calidad en el producto o servicio comercializado, lo cual fue un grave error al momento de la apertura económica, ya que las empresas mexicanas se vieron expuestas a la competitividad a la que nunca habían enfrentado.

Se debe analizar los rezagos en las empresas mexicanas de los primeros años de apertura comercial, La empresa "DERILE", (dedicada a la producción de derivados de leche que en poco tiempo logró transformarse de una empresa familiar a una entidad con una administración profesionalizada, quien también ha participado en la Bolsa Mexicana de Valores y que además pudo ampliarse al comprar una planta de procesamiento), tenía a todos los familiares ocupando los principales puestos administrativos. A pesar de su formidable red de distribución y una gran variedad de productos que la hacían un candidato ideal para ser una empresa exitosa, la empresa se encontraba sumergida en una maraña administrativa, donde no se conocían los resultados de las distintas secciones de la empresa, se ocultaba la información y no se disponía de controles

administrativos. Para mejorar su situación competitiva, el Director General de DERILE logró, en tan solo un año profesionalizar la planta administrativa (en algunos casos, esto implicó separar a miembros de la familia de la administración de la empresa). Además, DERILE se asoció con una empresa extranjera. Sin la profesionalización de sus controles contables y administrativos, DERILE nunca habría podido conseguir un socio extranjero.⁷³

La acción crítica que hizo la diferencia es la visión de entender que si la empresa no cambiaba, perdería de sus enormes virtudes. El punto que ilustra este caso es que la profesionalización de la administración es un prerrequisito para la inserción de la empresa en el mercado. Se debe conocer la situación interna de la empresa, los mecanismos de control contables y administrativos deben ser efectivos. Es aquí donde comienza a aparecer el *outsourcing* como un mecanismo de ayuda para la inserción de una empresa en un mercado ya sea nacional y posteriormente internacional. Al hablar de profesionalización de la empresa se puede recurrir al *outsourcing* de profesionalización conocido también como *outsourcing* de Personal en el cual, se pretende capacitar y profesionalizar a todos y cada uno de los integrantes de la empresa para que todos cumplan con una función específica. El *outsourcing* de Personal permite tener un personal eficiente y con el mínimo de errores al momento de realizar las tareas específicas. Sin embargo, dentro de las desventajas este tipo de *outsourcing* implica ceder o revelar a terceras personas información confidencial de la fabricación o comercialización del producto o servicio, y que pueda, en un momento dado, resultar contraproducente.

Muchas otras empresas mexicanas, desaparecieron, ya que no fueron capaces de reaccionar a los cambios internacionales, algunas otras tuvieron que cambiar radicalmente, dentro de estos cambios, es importante hacer énfasis en que muchas empresas se convirtieron en proveedoras, apareciendo aquí, el concepto de *outsourcing* como una alternativa. Es decir, hubo empresas mexicanas que cambiaron de giro y pasaron de competidoras a proveedoras y que ahora prestan un servicio (*outsourcing*), y existe un tercer grupo de empresas que fueron las que adquirieron funciones de *outsourcing*.

Por lo tanto, existen diferentes opciones para las empresas mexicanas al momento de hablar de *outsourcing*: por un lado, la empresa puede prestar sus servicios en lo que realmente es especialista, convirtiéndose en una tercera empresa, empresa subcontratada o mejor dicho en una empresa de *outsourcing* y;

⁷³ J. MATAR, *Fomento a la industria pequeña y mediana en México: 1983-1988, en la Economía Mexicana, 1987-1988.*

por el otro, puede ser una empresa que sea la que contrate los servicios de *outsourcing* para facilitar sus actividades de fabricación y/o comercialización de su producto y/o servicio. Es así, que aun y con los cambios de la dinámica económica internacional, las empresas mexicanas puedan adoptar una participación permitiéndoles obtener una rentabilidad y continuidad de operaciones dentro de los negocios internacionales.

De la misma manera aparecieron empresas que sobresalieron por entender las necesidades de sus clientes. La empresa "GUASE" (empresa dedicada a la producción de guantes de seguridad industrial, producto hecho con carnaza, materia prima de mucha mayor calidad que la de los guantes importados) se vio obligada a producir el mismo tipo de guante que sus competidores, que aunque tenía una menor calidad, era apropiado para las necesidades de seguridad industrial. Así, al entrar a una economía abierta, GUASE entendió que el criterio fundamental para el éxito no era el de producir el mejor guante, de la máxima calidad, con las mejores tecnologías, sino producir el guante que el mercado necesita o quiere. Se debe resaltar que se debe vender lo que el cliente quiere y necesita, no lo que la empresa quiera. Respondió a las necesidades de los clientes cambiando su materia prima y le dio resultado. Un ejemplo más de algunas empresas que lograron satisfacer las necesidades de su cliente al mismo tiempo de afrontar la apertura comercial de la década de los 80'.

Otra empresa que tuvo que responder a los cambios de la dinámica internacional fue "CONLEN" (empresa dedicada a la confección de lencería) La industria de la confección en su conjunto entró en una crisis tremenda. A partir de la apertura, a CONLEN le fue preciso obtener diseños de aceptación internacional y aprender sobre las modas vigentes para poder ofrecer productos que les interesara a los consumidores. Esto, combinado con el establecimiento de nuevos canales de distribución en los mercados internacionales, insertando comercializadoras en Nueva York y Holanda, le permitió tener éxito en un mercado tan concurrido como el de la confección. Quizás aquí, el poner en práctica un *outsourcing* de logística hubiera podido facilitar el abarcar un mercado más amplio, permite llegar a lugares que la empresa por si sola no hubiera podido llegar. Haciendo una subcontratación de este tipo, permite hacer de lado una obligación más sin tener que preocuparse de " cómo " y a " dónde " transportar el producto y así poder ampliar el campo de acción o comercialización.

Por otro lado, algunas empresas mexicanas al momento de la apertura comercial optaron por la diferenciación, es decir, en estos casos, a diferencia de los anteriores, el objetivo era competir con ventaja en términos de vender a precios más altos sin perder participación en el mercado. Algunas lograron el posicionamiento privilegiado en un mercado competido. La diferenciación en la segunda mitad de los 80', principios de los 90' fue factor fundamental, ya que como ventaja competitiva siempre ha exigido una constante innovación prueba de ello es una empresa mexicana que produjo y exportó pañales de colores, la idea era que los bebés lucieran en la playa como si portaran un traje de baño. El producto tuvo mucho éxito y a pesar del surgimiento de competidores, la empresa mexicana logró mantener una participación importante. Responder a las necesidades y gustos de los clientes es fundamental para competir, permite desarrollar ventajas frente a los demás, ventajas que otros no se les hubiera ocurrido.

Otro ejemplo fue "DULMEX" (empresa dedicada a la producción de un dulce de leche) La división de alimentos procesados enfrentó un efecto apertura en la década de los 80'.⁷⁴ Es decir, se importaron muchos dulces provenientes de Estados Unidos que tenían una gran presencia por sus estrategias de mercadotecnia a nivel global y el conocimiento generalizado de sus marcas. DULMEX buscó mejorar su imagen haciendo más atractiva su presentación y empaquetado, además de presentarse como un dulce diferente de los importados.

La empresa intentó adecuarse a la nueva dinámica económica internacional. El adquirir una función de *outsourcing* de Publicidad ayuda a modificar el producto en función de lo que el cliente busca, toda vez que la empresa subcontratada conoce los gustos y preferencias, religión y costumbres de los posibles consumidores, y por tanto poder abarcar no solamente el mercado nacional, sino también el internacional. Junto con este *outsourcing* de Publicidad se puede complementar con *outsourcing* de Administración de Planeación Estratégica para que la empresa subcontratada auxiliara en las estrategias de adecuación del producto con la finalidad de obtener una rentabilidad y una continuidad de operaciones. Pero, no solo existen estas ventajas dentro de esta función, también existen desventajas, una de ellas, revelar las oportunidades de negocios a terceros y poner en riesgo sus ideas propias de fabricar o comercializar el producto o servicio.

⁷⁴ J. MATAR, *op cit*, p. 75.

El cambio tecnológico constituyó un medio eficaz, pero muy costoso para aumentar la productividad, reducir los costos, mejorar niveles de calidad y diseños y en general para incrementar la competitividad de las empresas. Sin embargo, este cambio tecnológico constituyó para algunas empresas muy costoso, incansable para algunos, pero para quienes pudieron adaptarlo a sus procesos de producción fue un gran éxito. Un ejemplo que ilustra un cambio tecnológico mayor es la empresa “MEXCLITEXT” (empresa dedicada a la producción de mezclilla) Esta empresa textilera vivió una época de gran apogeo durante la década de los años setenta – al igual que el resto de la industria textil – aun cuando la tecnología empleada era francamente obsoleta en virtud de que la maquinaria con la que contaba provenía de deshechos de las empresas estadounidenses. Con la apertura se manifestó la obsolescencia de las maquinas con que MEZCLITEXT operaba. En un intento de sobrevivir, la empresa inicio un proceso de conversión tecnológica que elevó a productividad de la planta al nivel de sus principales competidores tanto nacionales como extranjeros.

Resulta muy costoso e incluso en algunas ocasiones imposible adquirir maquinaria de alta tecnología, no sólo por el hecho de adquirirla, sino también por el hecho de la capacitación del personal para que la maneje además de que se necesita de una infraestructura especial. El optar por un *outsourcing* Tecnológico, es decir, subcontratar a una empresa que cuente con maquinaria sofisticada, que cubra las necesidades de la empresa y las demandas de los clientes puede ser buena opción.

Otra empresa que resultó afectada fue “HILOS” (dedicada a los hilados y tejidos de fibras blandas), debido a la importación de bienes sustitutos a los que producía a partir de 1987.⁷⁵ Esto obligó a la empresa a explorar mercados externos. Sin embargo, dada su tecnología el hilo que exportaba era poco y clasificado de tercera clase. Por lo tanto, el cambio tecnológico era inevitable. Automatizó toda la planta (control de calidad, inyecciones de químicos y control ambiental por computadora) e introdujeron *software* avanzado en sus procesos administrativos y contables. Con todos estos cambios consiguieron aumentar sus volúmenes en producción, exportar una parte importante como hilo de primera y recuperaron su participación en el mercado nacional.

⁷⁵ *idem*

Los dos casos anteriores ejemplifican los cambios que tuvieron que sufrir algunas empresas para poder competir frente a la apertura comercial de la segunda década de los 80'. Estos cambios generalmente se traducen en un aumento en el rendimiento de los recursos y/o en una disminución significativa de los costos, o en la diferenciación de los productos, calidad, diversificación de diseños.

Al momento de que una empresa ha elegido una tecnología adecuada o ha decidido modernizar una planta, el principal problema que enfrenta suele ser el de encontrar fuentes de financiamiento que le permitan realizar estos proyectos, pues frecuentemente la tecnología se encuentra incorporada en costosos bienes de capital que se deben producir o importar. En pocas ocasiones la empresa tendrá suficientes fuentes propias para financiarlas, pero la mayor parte de las veces se tendrá que recurrir a otras formas de financiamiento. En una economía abierta la capacidad para competir está influida por el costo de capital, que es uno de los insumos que se utilizan para la producción. La maquinaria y el equipo pueden ser muy similares en dos empresas, pero la manera cómo estos son financiados puede marcar la desventaja que haga a una empresa competitiva y a la otra no.

Por esta razón el *outsourcing* es una vía de escape a los problemas ya mencionados anteriormente. Las razones son diversas: porque la empresa no se descapitaliza, se moderniza, contrata a personas que son expertas en su ramo, no se necesita de una fuerte cantidad de dinero, ya que no se está adquiriendo bienes de capital en el caso de que la modernización sea en infraestructura.

El cambio tecnológico es muy importante para las micro, pequeñas y medianas empresas, "MARCOS" (empresa de tan solo 10 trabajadores que produce artesanías de madera) enfrentó un período difícil al tratar de competir con grandes empresas extranjeras que entraron al mercado nacional. Su problema principal consistió en que con la tecnología utilizada no podía alcanzar los volúmenes de producción necesarios para ser competitiva, pues parte del atractivo de sus productos era la calidad obtenida a través de procesos artesanales de producción. Así, el reto era conseguir un mayor volumen de producción sin perder calidad. Mediante la adquisición de nuevas cortadoras y lijadoras que le han permitido obtener una mayor producción, ha podido permanecer en el mercado vendiendo sus productos -todavía con calidad artesanal- bajando el precio, pero con costos de operación mucho más bajos.

Lo mismo sucede en el sector de los recursos humanos. La capacitación en el trabajo se ha convertido en una condición indispensable para que los recursos humanos cumplan con la tarea que se les asigne a cada uno, esta capacitación es indispensable sobre todo cuando la empresa sufrió un cambio importante en especial un cambio tecnológico, es decir, cuando la empresa ha adquirido una maquinaria o un sistema de administración, producción, comercialización nuevo, necesita que sus trabajadores tengan los conocimientos necesarios para realizar sus actividades rápida y eficazmente. Aunque la capacitación es una obligación de todo empleador, según lo establece la legislación laboral, es un hecho que ésta se ofrecía más por cumplir el trámite burocrático que por satisfacer necesidades reales dentro de la empresa. La falta de estímulos a la productividad y al cambio tecnológico, hacían prescindible o poco redituable cualquier inversión en capital humano.

La apertura de la economía significó un cambio fundamental al papel asignado a la capacitación y al reentrenamiento dentro del proceso productivo. La capacitación esta actualmente ligada con la sofisticación tecnológica y la destreza requerida por los trabajadores para la eficiente utilización de la tecnología. Por esta razón, los programas de capacitación ocupan un lugar preponderante en toda estrategia de ajuste y reestructuración.

Tradicionalmente, se tiende a pensar que es más fácil elevar la productividad con una inyección de capital adicional que permita contar con una planta competitiva, descuidando la necesidad de capacitar al personal, pues al fin y al cabo se puede prescindir de éste en la medida en que se logre una mayor automatización. Sin embargo, la experiencia de diversas empresas nos demuestra que un personal motivado y capacitado puede lograr incrementos en la productividad que no serian posibles con la mera inyección de capital adicional. Un ejemplo de ello es “TELAS MEXICANAS” modernizó su planta adquiriendo maquinaria de punta para la fabricación de pantalones. Junto con este proceso de actualización tecnológica, emprendió un programa de entrenamiento dirigido a sus trabajadores cuyos objetivos fueron mas allá de la capacitación en el uso de la nuevas maquinas.⁷⁶ Los programas de capacitación puestos en práctica por la empresa incluyeron también círculos de calidad, persiguiéndose con ello un doble objetivo: primero, desarrollar una conciencia de calidad que les permitiera abandonar actitudes de indiferencia e irresponsabilidad frente a los procesos productivos; segundo, involucrar al trabajador con los propósitos y fines de la organización. Los resultados

⁷⁶ J. MATAR, *op cit*, p. 103.

obtenidos rebasaron toda expectativa, ya que no sólo ha desarrollado el desempeño productivo de la empresa, sino que también ha generado una nueva dinámica en las relaciones laborales dentro de la empresa, además, permitió abarcar el mercado nacional e internacional.

En el caso de que la empresa hubiera optado por adquirir la función del *outsourcing* las ventajas son muchas, la empresa aumentó su capacidad de producción, creció y se desarrolló, los riesgos en el caso de que se adquiriera *outsourcing* son ceder parte de los secretos de producción a la empresa de *outsourcing* para que ésta pudiera capacitar adecuadamente al personal, es aquí cuando se está cediendo información “confidencial” de la empresa a un agente externo y se corre el riesgo de infiltración de esta información en algunos de los competidores. Es por ello que la empresa debe hacer un análisis de las ventajas y desventajas y así poder tomar una decisión entre lo que tiene y lo que quiere alcanzar y hasta dónde está dispuesta a arriesgar.

Si aun así, la empresa está segura de que lo mejor es adquirir la función del *outsourcing*, es fundamental poner especial atención al momento de realizar el contrato con la empresa que subcontratará, toda vez que, además de especificar todas y cada una de las obligaciones de ambas partes, se especifique un apartado o cláusula especial en la que se enfatice que por cualquier motivo, razón o circunstancia se divulga información confidencial del producto o servicio de la empresa, la empresa subcontratada deberá hacerse responsable de dicha “fuga” de información y deberá indemnizar a la empresa por la cual fue contratada.

Es importante resaltar el tipo de relaciones que se establecen entre los distintos participantes al momento de hacer negocios internacionales. Mencionar la relación que se establece entre dos o más empresas – ya sea un proveedor, un competidor o un cliente - que buscan intereses propios pero que a la vez se están ayudando mutuamente permitiéndose ambos, tener una mayor participación en los mercados internacionales, y con todo esto, poder dar un argumento mayor de que la herramienta del *outsourcing* es una función, que si es bien empleada, puede apoyar a cualquier empresa a fabricar o comercializar su producto o servicio, permitiéndole obtener una rentabilidad y continuidad de operaciones al mismo tiempo de minimizar riesgos y costos.

Muchas empresas han logrado triunfar en el medio de las nuevas realidades económicas desechando aquellos procesos en los que eran ineficientes, ampliando y reforzando al mismo tiempo aquellos otros en los que podía descansar en realidad su competitividad. Esta tendencia de las empresas exitosas

a concentrarse en lo que “saben hacer bien” es probablemente uno de los rasgos que mejor caracteriza los ajustes que se emprenden para responder adecuadamente a los retos que entraña la transformación de la economía. Esto, ha llevado a la creación de esquemas de cooperación interempresariales orientados a posibilitar las especializaciones industriales. Si analizamos las ventajas que nos ofrece una herramienta como el *outsourcing* estaremos llegando a la conclusión de que son esquemas de cooperación interempresarial.

Por organización interempresarial se quiere denotar aquí la existencia, o en su defecto, la ausencia de vínculos productivos entre empresas de diversos tamaños y sectores. La existencia de estos vínculos responde al cálculo económico que realizan las empresas entre producir para el autoconsumo los insumos requeridos en el proceso productivo, o adquiridos en el mercado. Cálculo que se ve afectado por factores institucionales; es decir, la seguridad que ofrezca el marco jurídico para hacer valer los contratos, los costos de transacción y de información, etc., así como la confiabilidad y reputación que se tenga de los proveedores.

Por todo ello, las nuevas condiciones a las que se está enfrentando la empresa obligan a replantear las decisiones respecto a lo que se produce dentro de ésta y lo que se adquiere en el mercado. La exigencia en productividad no permite márgenes para mantener capacidad ociosa y menos aun para cubrir ineficiencias derivadas de una estrategia de integración vertical. Es evidente que el patrón de especialización ha sido posible en la medida que se ha solucionado el problema de abastecimiento de insumos. Por esta razón las empresas que se encuentran en proceso de desintegración han establecido contacto con proveedores internacionales o han creado vínculos productivos con empresas locales de diverso tamaño (*outsourcing*). De esta manera, el *outsourcing* experimenta una combinación de posibilidades de asociación, misma que resulta novedosa en un contexto de globalización.

Los vínculos interempresariales adquieren diversas modalidades, siendo el *outsourcing* uno de los más comunes, el *outsourcing* se puede incluir en el procesamiento, transformación o terminado de materiales o partes. En las ramas textiles, por ejemplo, una de las estrategias para enfrentar la grave caída de su producción relativa de la industria manufacturera, fue la de multiplicar las asociaciones entre empresas grandes, principalmente productoras de hilo, que subcontratan a empresas más pequeñas para que realicen las tareas del tejido y el teñido o estampado. Una vez realizados fuera de su planta, la empresa grande retoma la mercancía para darle el acabado final y comercializar el producto. De esta manera, se van formando cadenas productivas que permiten incrementar la

eficiencia del proceso productivo en su conjunto, nuevamente hablamos de la internacionalización del producto y de las economías.

En México, la maquila es una de las modalidades que con más rapidez se ha extendido en los últimos años, bajo este esquema la empresa mexicana pequeña arma el producto o componente empleando métodos intensivos en mano de obra siendo asesorada tecnológicamente por la empresa principal. Así, en algunas ocasiones, pequeñas empresas dejan de participar como competidores convirtiéndose en empresas de *outsourcing*, dentro de un mismo contexto de negocios internacionales, obteniendo una rentabilidad.

“ZAPDIS” es un caso interesante, toda vez que es una empresa dedicada a producir y distribuir zapatos en sus propias tiendas.⁷⁷ La rama de cuero y calzado, en la década de los 80’ ya mostraba un desempeño pobre aunado a ello la apertura comercial. Ante la pérdida de competitividad tanto interna como externa de esta industria, ZAPDIS cambio de giro dejando prácticamente de lado la producción de calzado, y aprovechando su valiosa red de distribución, se dedica ahora a vender calzado de importación. En este ejemplo, se destaca, el giro de la empresa, siendo capaz de reaccionar a los cambios de los negocios internacionales, toda vez que identificó en lo que realmente “era bueno” y dejó de lado lo que le costaba más trabajo, convirtiéndose así, en una empresa de *outsourcing*.

Resulta particularmente interesante e ilustrativa la experiencia de “MICROCHIP” una empresa estadounidense que ha establecido vínculos productivos con “ELECTREX”, (empresa mexicana con experiencia probada en la rama de la electrónica.) Al igual que muchas otras empresas dedicadas a la producción de componentes electrónicos, ELECTREX enfrentaba problemas para actualizarse tecnológicamente. Con el objetivo de negociar transferencia de tecnología, la empresa estableció contacto con MICROCHIP. En el arreglo final, sin embargo, ELECTREX fue subcontratada para realizar las tareas de ensamble – aprovechando la infraestructura física y humana de la empresa -, mientras que MICROCHIP conservó la producción de chips y transistores, entre otros componentes electrónicos. La supervisión y el apoyo técnico de MICROCHIP en las tareas de ensamble, se convirtieron en un conductor inmejorable de transferencia de tecnología. ELECTREX por su parte, supo asimilar la tecnología y hacerse responsable de una parte cada vez mayor del proceso productivo. Ahora, ELECTREX se encarga de la fabricación de los componentes

⁷⁷ *Ibidem*, p. 124.

electrónicos y de su ensamble – posteriormente subcontrataría el ensamble con otra empresa mexicana -, mientras que MICROCHIP se concentra en la comercialización del producto en el mercado estadounidense.

“Kay” (empresa mexicana dedicada al rubro juguetero), optó por el camino de la subcontratación como medio de supervivencia y de inserción a cadenas productivas de alcance global. Así, inicio operaciones de maquila para Mattel. La asociación con una empresa fuerte les permitió aprender a jugar con las reglas que la competencia impone; es decir, a trabajar con calidad y a entregar sus productos justo a tiempo.

Estos ejemplos ilustran las posibilidades que ofrece una relación positiva entre pequeñas y grandes empresas. Para la pequeña industria representa, en principio, la obtención de un cliente seguro, con lo que reduce sus costos de comercialización. Asimismo, significa la posibilidad de acceder a mejores niveles de eficiencia con la transferencia de tecnología que recibe de las grandes empresas. Nótese la injerencia de las relaciones interempresariales, se habla de internacionalización del producto, de la interdependencia de las economías, de una mayor participación de las empresas dentro de los negocios internacionales, y que todo, absolutamente todo, tiene que ver con formas de asociación empresarial, en otras palabras, se da lugar a la subcontratación, *outsourcing*, un medio para poder sobrevivir y también un medio para obtener competitividad y poder participar en una economía mundial.

En México, existen empresas de diversos giros, la mayoría son micro pequeñas y medianas empresas, las cuales abarcan diversos rubros y segmentan la competencia en distintos sectores.

TABLA 5. ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN MEXICANA POR SECTOR DE ACTIVIDAD ECONOMICA.

| | |
|-----------------------|-------|
| AGRICULTURA | 2% |
| MINERÍA | 0.4% |
| MANUFACTURA | 19.6% |
| ELECTRICIDAD | 0.5% |
| CONSTRUCCIÓN | 7.8% |
| COMERCIO | 23.8% |
| TRANSPORTE | 5.4% |
| SERVICIOS FINANCIEROS | 1.8% |
| OTROS SERVICIOS | 38.7% |

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA GEOGRAFIA E INFORMÁTICA (INEGI)

Nótese como destaca la manufactura, toda vez que en el norte del país, existen instaladas empresas dedicadas a la manufactura, un claro ejemplo de *outsourcing* internacional; en el caso de la agricultura no se le pone especial atención, el gobierno mexicano gradualmente ha adoptado las leyes del libre mercado dañando con ello a los agricultores mexicanos, incrementando así, la migración hacia los Estados Unidos.

Entonces, si el gobierno ha adoptado esa posición, en donde la privatización, la desregulación y la apertura comercial han prevalecido, donde se ha tenido que modificar la ley reformando algunos artículos de la constitución, donde se ha tenido que vender empresas paraestatales al capital extranjero, donde cada vez más se establecen vínculos comerciales con más países que conforme pasa el tiempo se van eliminando aranceles, donde la ley del libre mercado fluye cada vez más, no queda más que afrontar este paradigma y poder participar activamente.

3.4 La Aplicación del *outsourcing* dentro de la Estrategia de Comercialización Externa de los Negocios Familiares: el caso de “Artesanías Romero”.

El espíritu emprendedor nace de una actitud creativa y dispuesta a asumir el riesgo de iniciar y administrar un nuevo negocio. “Emprendedor es la persona que crea y construye uno o varios productos o servicios prácticamente de la nada generando valor a otros, asumiendo el riesgo de iniciar y administrar una empresa para obtener ganancias”.⁷⁸

Eso implica tener la energía personal para construir y desarrollar a largo plazo una empresa u organización, en lugar de solamente observar, analizar o describir una. Para emprender un negocio se requiere de visión, pasión, compromiso y motivación, para así poder transmitir estos valores a los accionistas, socios, clientes, proveedores, empleados e inversionistas. También es importante no olvidar que existen prácticas administrativas – como el *outsourcing* – que permiten disminuir el riesgo tanto personal como financiero del emprendedor.

Muchas de las más grandes compañías, en la actualidad, fueron fundadas por emprendedores con la visión y la energía suficientes para llevar a la práctica sus ideas, por ejemplo: Lorenzo Servitje creó Grupo “Bimbo” en 1944, empresa mexicana dedicada a la producción de pan de caja y otros productos alimenticios que actualmente exporta a Latinoamérica. Otro ejemplo es la idea de las familias Hernández del Castillo y Hernández Pons, que dieron luz, en 1914, a la empresa “Herdez”, dedicada a la fabricación de productos de consumo enlatados que se distribuyen en América del Norte, Centro y Sur, Europa y algunos países del lejano Oriente. En 1990, Enrique Altamirano, fundó “Altercard”, empresa dedicada al diseño y producción de artículos de regalo, como tarjetas y peluches; a partir de un programa emprendedor en la universidad. Su empresa hoy en día exporta a nueve países de América central y del sur. La mayoría de las compañías de alta tecnología han sido creadas por emprendedores a los que se les ocurrió una idea, consiguieron dinero de amigos y familiares y empezaron un negocio. Por ejemplo, en México, Ángel Lozada Gómez (Grupo Gigante) y Miguel Ángel Dávila (Cinemex); en Estados Unidos, *William H. Gates y Paul G. Allen (Microsoft)*.⁷⁹

⁷⁸ Gloria Robles y Carlos Alcérreca, *Administración: Un enfoque interdisciplinario*, Addison Wesley, México 1999, p. 107.

⁷⁹ *idem*

Debido a estas experiencias empresariales y con el afán de poner en práctica el *outsourcing*, en este apartado se analiza un caso en particular, “Artesanías Romero”, una empresa mexicana del sector artesanal, quien, con el deseo de incursionar en los negocios internacionales, se elabora un proyecto de comercialización, en el cual, se incluyen la función del *outsourcing* como factor a destacar.

Primeramente se debe analizar la situación de la empresa. Hay que identificar la empresa, dónde y cómo esta conformada, analizar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que la empresa tiene al momento de incursionar en los mercados nacionales e internacionales.

Se pretende que el proyecto sea un modelo a seguir, para las micro y pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de artesanías y que a través de él puedan mejorar sus prácticas productivas, y así, aumentar los niveles de participación. Se busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de mercadeo, técnicos, financieros, administrativos y jurídicos, analizar factores internos y externos que intervengan en el desarrollo del estudio de factibilidad para el diseño, producción y comercialización de los productos artesanales de madera. Lo anterior permitirá llevar a la realidad los conceptos teóricos. El resultado de la investigación busca tener una aplicación práctica, aprovechando las oportunidades de negocio que se presentan actualmente.

3.4.1 Identificación de la Empresa

“ Artesanías Romero ” es un negocio familiar ubicado en San Pedro Nextlapa, Amecameca, Estado de México. Se constituyó en julio de 1994, tiene como objeto la producción, comercialización y distribución de productos artesanales hechos de madera: llaveros, rompecabezas, cuadros. Legalmente no es considerada una empresa toda vez que no está registrada legalmente ante las dependencias de gobierno.⁸⁰ Desde que se constituyó este negocio hasta la fecha solamente ha podido colocar sus productos en el mercado nacional, ya que actualmente no cuenta con los volúmenes e infraestructura para poder competir a nivel internacional. En el caso de “Artesanías Romero” se debe de seguir un proceso para constituir y operar una empresa, ya sea como persona física o moral, es necesario estar bajo un marco legal y fiscal, dicho proceso se puede resumir en tres puntos principales: 1) constitución como persona física o moral; 2) tramitación de registros, permisos y licencias; 3) cumplimiento continuo de las obligaciones fiscales y legales derivadas de los puntos anteriores. Esta tramitación se hace en diferentes organismos o dependencias gubernamentales, básicamente nos referimos a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHP) y la Secretaría de Economía, CANACO, en el caso de necesitar o solicitar apoyos adicionales a la exportación, también se puede recurrir a BANCOMEXT.

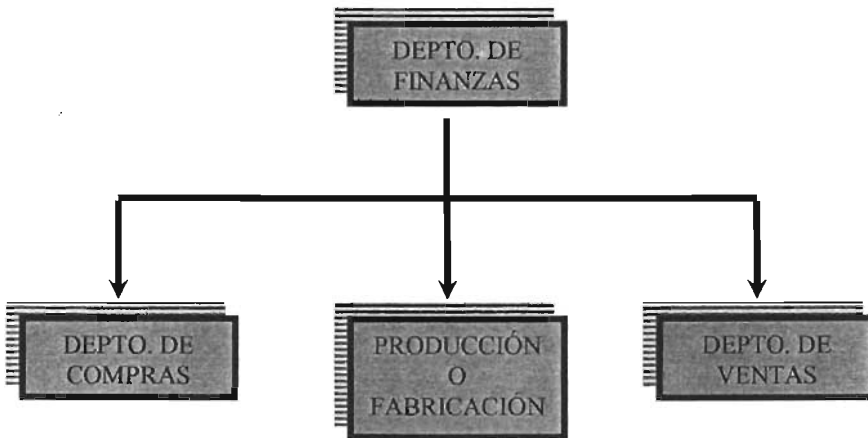
El negocio está conformado por una familia de diez trabajadores, todos se encargan de la producción y comercialización de los productos. Por ello se carece de una estructura formal en todas sus áreas. El trabajo que realiza el dueño de la pequeña empresa se asemeja al de un “hombre orquesta” y se atribuye él mismo su especialidad interna. Las áreas de ventas y producción son las más fuertes. La función de control es casi desconocida por el dueño de la empresa: no existen procedimientos o normas que le ayuden a asegurar el éxito en forma rápida. El tiempo que dedica a estas actividades es mínimo (esto se

⁸⁰ La clasificación utilizada para la estratificación de las empresas se basa en las siguientes características según el INEGI:

- Micro: empresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea de hasta 900,000 pesos;
- Pequeño: empresas que ocupan hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea de hasta 9 millones de pesos;
- Mediano: empresas que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea de hasta 20 millones de pesos;
- Grande: empresas que ocupan más de 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea superior a los 20 millones de pesos.

debe a la falta de conocimiento de ellas). El valor de sus ventas netas anuales oscila entre los 350 mil y 400 mil pesos.

Tienen su taller de fabricación en su propia casa, cuenta con maquinaria que les auxilia en el corte de la madera, pero la mayor parte del trabajo es a mano. Al analizar el organigrama de la empresa nos damos cuenta que ésta realiza todas y cada una de las actividades que involucran el comercializar su producto. Se puede resumir en cuatro departamentos que a nuestra consideración son los de más relevancia.



Elaborado por Jorge Guerrero Romero

El Departamento de Finanzas es quizás el de mayor jerarquía, toda vez que es el que administra el dueño o el padre de familia y de ahí que se administre a los tres departamentos restantes. En el Departamento de Compras se encargan de todas las cuestiones relacionadas con la proveeduría. Se cuenta con un área de producción en el cual se fabrican todos y cada uno de los productos que se comercializan, además aquí, se innovan los productos y se crean nuevos prospectos que pasan a revisión al departamento. de finanzas. Y por último, el Departamento de Ventas el cual cuenta con una lista de los consumidores potenciales y reales. Es importante mencionar, que la mayoría de los productos de Artesanías Romero son comercializados alrededor de la Republica Mexicana, principalmente en las festividades realizadas en cada una de las regiones. A continuación se presenta algunos de los productos que se fabrican y comercializan:



FOTO 1. LA IMAGEN DE LA VIRGEN DE GUADALUPE EN RELIEVE Y POLIESTER, MEDIDAS 1.70 MTS × 1.30 CMS.

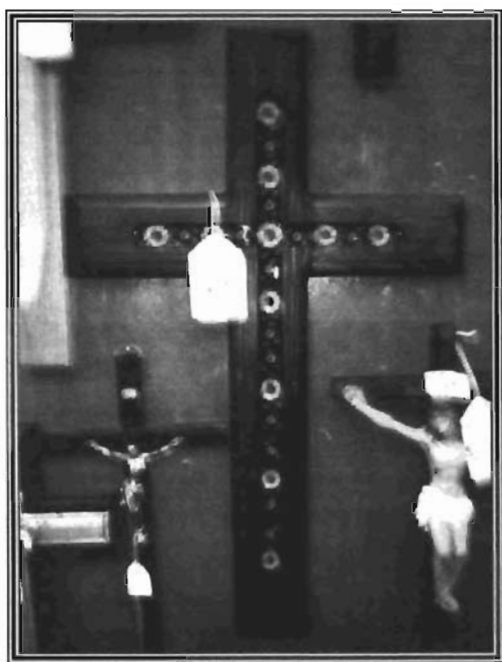


FOTO 2. CRUCES DE DISTINTOS TIPOS DE MADERA DE DIFERENTES COLORES Y TAMAÑOS.



FOTO 3. GRAN VARIEDAD DE CRUCES

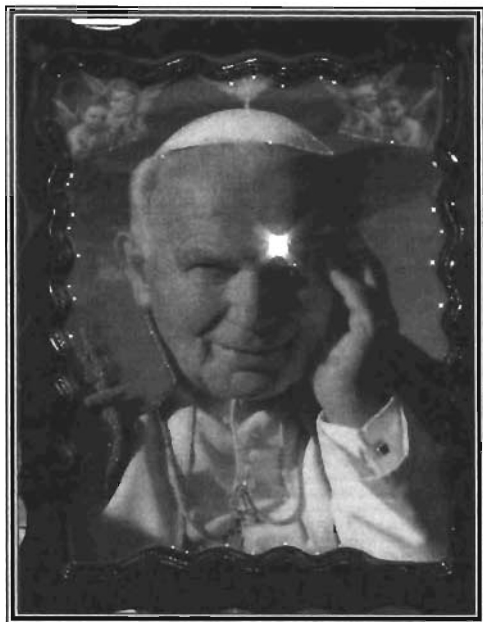


FOTO 4. IMAGEN DEL PAPA JUAN PABLO II ENMARCADA EN CAOBA, CON RELIEVE Y POLIESTER EN DISTINTOS TAMAÑOS.



FOTO 5. IMAGEN DE JESUCRISTO ENMARCADA EN CAOBA, CON RELIEVE Y POLIESTER EN DISTINTOS TAMAÑOS



FOTO 6. LA VIRGEN DE GUADALUPE, REFORZADO EN DOBLE MARCO, CON RESINA Y POLIESTER



FOTO 7. TROZO DE CORTEZA DE ARBOL CON IMAGEN EN EL CENTRO CUBIERTO DE POLIESTER.

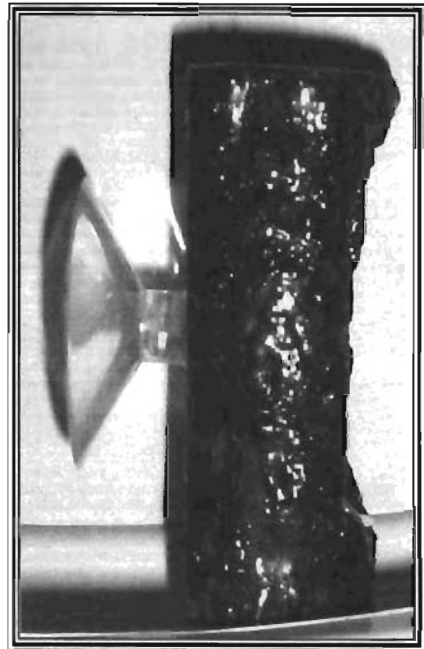


FOTO 8. EN LA PARTE TRASERA UN CHUPON QUE SIRVE PARA ADORNAR EL AUTOMÓVIL O LA CASA



FOTO 9. LLAVERO ECHO CON LA MITAD DE UNA NUEZ SECA CON UNA IMAGEN DENTRO RELLENO DE RESINA Y POLIESTER.



FOTO 10. CUADRO DEL CALENDARIO AZTECA RESALTADO EN RELIEVE, DIFERENTES TAMAÑOS.



FOTO 11. CUADRO DEL IMPERIO AZTECA RESALTADO EN RELIEVE, DIFERENTES TAMAÑOS.



FOTO 12. TROZO DE CORTEZA DE ARBOL EN EL QUE SE PUEDEN PLASMAR DISTINTAS IMAGENES DE ACUERDO A LOS GUSTOS DE LOS CONSUMIDORES.

Dentro de las capacidades o *fortalezas* se puede identificar que tiene una gran variedad de productos que no tan fácil se encuentran en el mercado, esto puede representar una ventaja frente a sus demás competidores, ya que produce diferentes productos y que incluso puede elaborar e innovar según sean las demandas de sus consumidores. Su creatividad la hace especial y distinguirse entre sus competidores. Las ideas nuevas y frescas de cada uno de sus productos hace satisfacer los gustos de sus clientes. Su facilidad para trabajar con la madera hace que la empresa se convierta especialista en ese rubro. Se debe descubrir en que realmente es bueno y así no deslindar actividades fundamentales de la empresa a subcontratistas. La flexibilidad en su operación resulta ser una ventaja debido a que su estructura es sencilla, no tan jerarquizada, lo que le permite reaccionar más rápidamente a los cambios en materia legislativa y a los cambios del medio ambiente socioeconómico. A su vez, esto le permite conocer mejor a sus clientes y consumidores. Este conocimiento inmediato de las preferencias y de los gustos facilita la innovación, la adaptación de demanda y hace posible ofrecer mejores servicios después de la venta. El hecho de que la empresa es operada por el mismo dueño les permite reaccionar más velozmente a los cambios de las fuerzas del mercado., es decir que las decisiones se toman en forma más ágil, pueden desarrollar ideas de productos y oportunidades comerciales sin tener que atravesar por un largo proceso de aprobación. El involucramiento de los empleados resulta ser también una ventaja, en ella los empleados están más comprometidos y participan en mayor grado en la operación, desarrollan su creatividad y utilizan su imaginación. Todo lo cual contribuye a que se respira un ambiente de éxito y en caso de necesitar algún tipo de ayuda pueden recurrir a agentes externos (*outsourcing*).

La empresa cuenta con una gran variedad de productos que pueden hacer una diferencia frente a sus demás competidores, es decir, la variedad con la que cuenta en sus productos puede consistir la primera ventaja competitiva, ya que no solamente produce las mismas imágenes sino que tiene la capacidad de producir el producto que el cliente quiera, con la imagen que él quiera y del tamaño que él guste, desde luego siempre y cuando se acerque al producto que Artesanías Romero produce, permitiendo así descubrir una ventaja más que permite diferenciarse de los demás.

Ya sean cuadros, llaveros, fotografías, y en general todo lo que se pueda trabajar en madera lo pueden hacer. Incluso en este momento actualmente trabajan en conjunto con una Casa de Graduación del Estado de Chiapas, México, la labor es trabajar todo lo referente a las fotos de graduación, plasmarlas en madera y darles los arreglos que solo caracterizan a esta empresa. Aquí se puede ver otro

ejemplo de *outsourcing* en donde Artesanías Romero funge como tercera empresa o empresa de *outsourcing*. Esa es otra ventaja ya que por un lado, puede participar directamente como fabricante y vendedor de su producto en los mercados al mismo tiempo, por el otro, puede prestar servicios de *outsourcing* para quien se lo solicite, desde luego en el ramo que se especializa, el trabajo de la madera.

Sin embargo, dentro de sus deficiencias o *debilidades* se nota que es una empresa compuesta por muy pocos trabajadores, los cuales no podrían enfrentar un gran pedido de su producto en un corto tiempo. Las razones son distintas, ya que no cuentan con la infraestructura necesaria para satisfacer las necesidades de varios clientes a la vez, toda vez que ellos mismos son los que se dedican a la fabricación y comercialización del producto, la maquinaria no es de alta tecnología, no cuentan con suficiente capital para grandes inversiones, ya sea en infraestructura o en tecnología o quizás también en la capacitación de su personal. Es aquí cuando se recomienda comenzar a delegar funciones enfocándose en lo que realmente saben hacer. Puesto que cuentan con personal administrativo y recursos financieros limitados pueden pesarles en demasía las leyes gubernamentales, para ello puede apoyarse en consultores externos que les ayuden a preparar los informes requeridos. Otra limitación es la obtención del financiamiento adecuado, es cierto, existen apoyos por parte del gobierno, pero debido a la falta de conocimiento del negocio no se tiene acceso a ellos. Nacional Financiera (NAFIN) apoya a empresas sanas y rentables de los sectores social y privado, preferentemente a los micro, pequeños y medianos empresarios en la industria, el comercio y servicios. Artesanías Romero se ve obligada a competir con empresas más grandes y mejor establecidas, la obtención de créditos suele serle difícil, ya que obviamente, los negocios nuevos son más riesgosos que los ya establecidos. La escasa educación y la experiencia es otro factor que limita a la empresa, es cierto, muchos de los dueños conocen cierta área de negocios, o quizás posean la capacidad técnica pero no la administrativa. La empresa está sumergida en una maraña administrativa, no se conocen los resultados de las distintas secciones de la empresa y no se dispone de controles administrativos, por lo que es recomendable una profesionalización de la empresa, a través de un *outsourcing* de profesionalización, mejor conocido como *outsourcing* de personal, en el cual se tiene que asignar y capacitar a cada uno de los integrantes de la empresa tareas específicas, incluyendo que se tenga que quitar a integrantes de la familia del esquema administrativo. Con esto, la empresa comenzará a tener un mayor control interno en sus procesos de administración, producción y comercialización de su producto, teniendo un personal eficiente en donde cada quien cumpla con tareas específicas.

Conforme pasa el tiempo el mercado se amplía cada vez más, en consecuencia aparecen nuevas oportunidades de negocios para los empresarios, dentro de las *oportunidades* que esta empresa puede tener encontramos los apoyos por parte del gobierno para la comercialización de un producto, la realización de esta investigación es una oportunidad más, la oportunidad de poder incrementar un negocio sobrepasando las fronteras, la implementación de una cultura emprendedora, en donde no se dependa de modelos o prácticas ya establecidas sino que se trate de proponer, innovar y aventurarse –con argumentos- hacia un nuevo proyecto de negocios, claro con un previo estudio.

Definitivamente los retos o *amenazas* son enormes en un paradigma de una economía mundial, primeramente porque se busca satisfacer el mercado nacional y posteriormente, con base en el resultado, aplicar un proyecto que permita llevar el producto mas allá de las fronteras, la competitividad se incrementa, los requisitos también, pero así como los retos son enormes las ganancias también lo pueden ser. Los cambios de la dinámica económica internacional desde luego que representan amenazas para cualquier empresa, toda vez que el entorno esta constantemente cambiando y se necesita tomar las acciones y decisiones que decidirán el rumbo de la empresa. Por lo tanto, los principales retos para esta empresa son insertar y mantener el producto en el mercado nacional, incrementando sus ventas, obteniendo una rentabilidad y continuidad de operaciones para posteriormente incursionar exitosamente en los mercados internacionales. Además, Artesanías Romero se ve limitado por el crédito insuficiente, la falta de conocimiento de la existencia de los organismos de apoyo financiero y técnico, apoyo financiero que preferente es a empresas grandes de transformación y preferiblemente a las ya existentes, el temor a los trámites legales y burocráticos que implican el pedir algún apoyo financiero o técnico, falta de una promoción en masa que proporcione mecanismos fluidos y atractivos para que Artesanías Romero se pueda desarrollar, a todo lo anterior hay que agregarla una falta de capacidad o habilidad técnico – administrativa en la dirección de empresa.

Nacional Financiera ofrece créditos de mediano y largo plazo bajo diferentes condiciones, para la instalación, operación y equipamiento industrial, desde talleres artesanales hasta naves y partes; para mejorar las instalaciones; para cubrir necesidades de materias primas, partes y componentes; para elaborar estudios y proyectos, y para el desarrollo tecnológico en el incremento de la productividad. Nacional Financiera apoya proyectos de mediano y largo plazo, a través de las más de 4,000 oficinas que tiene establecidas en el país los bancos múltiples, así como otros intermediarios financieros, que son los Fondos

Estatales y Municipales y las Uniones de Crédito que prestan el servicio directamente a los usuarios. Nafin descuenta a los bancos o intermediarios, de esta forma el empresario recibe los apoyos de Nacional Financiera, por conducto del banco o del intermediario que el solicitante prefiere.

Bajo la teoría de las Ventajas Competitivas de Porter, se puede argumentar que la empresa puede tener ventajas respecto a sus competidores, toda vez que *la dotación del país*, es decir, México, cuenta con una gran variedad de recursos naturales, en este caso, la madera, lo que en algunos casos puede resultar benéfico ya que hay otros países que este recursos natural lo tienen que importar. Así como las habilidades y la cultura de su gente para producir este tipo de trabajos, los hace diferenciarse a nivel nacional e internacional. En cuanto al segundo determinante de competitividad de Porter, *la naturaleza de la demanda interna*, en México y en el mundo existen admiradores y por tanto consumidores de artesanías hechas en madera, en este caso, los demandantes exigen artículos de acuerdo a sus gustos y necesidades. En la medida que Artesanías Romero pueda satisfacer esto, logrará sacar una ventaja más. Refiriéndonos al tercer condicionante de Porter, Artesanías Romero carece de una *estructura productiva eficaz*, es decir, no tiene una alta tecnología, y por tanto no podría satisfacer grandes pedidos, sin embargo tiene la opción de poner en práctica el *outsourcing* y delegar ciertas actividades y responsabilidades. El cuarto condicionante se refiere a *las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas*, la competencia es dura, pero es aquí donde radica la esencia de los negocios, la importancia de ser competitivos y por ende mejores.

3.4.2 Análisis del Mercado Meta

Una vez analizada la empresa e identificado el producto, se debe recurrir a la Mercadotecnia Internacional. Al igual que con la mercadotecnia interna, el primer paso de la Mercadotecnia Internacional es el análisis de mercado, debemos saber todo lo relacionado con el mercado en su conjunto: localización, tamaño, estructura, tendencias, y todos aquellos factores que pueden llegar a afectar su expansión, tales como el grado de industrialización del país, el ingreso per-capita de la población, así como los factores coyunturales por los que atraviese el país al cual se quiere exportar. Se debe demostrar que existe un mercado potencial de consumidores que cumplan con requisitos para determinar una demanda que justifique la producción de artesanías y demás objetos hechos con madera.

Artesanías Romero ya comercializa sus artesanías en algunas partes de la República Mexicana, lo hace basándose en los festejos de cada una de las poblaciones de la República Mexicana: la Feria de San Marcos en Aguascalientes, la Feria de Reynosa, la Feria de Tlaxcala, la Guelaguetza en Oaxaca, etc. incluso los comercializa en la capital de la República, específicamente distribuyendo a los comerciantes de la Basílica de Guadalupe, en el Distrito Federal. Pero esta empresa no sólo quiere comercializar temporalmente, sino que se quiere convertir en una productora y distribuidora de sus productos a nivel nacional y poder competir en los mercados internacionales.

Con la finalidad de poner una muestra de lo que se pretende, el proyecto se enfoca a un mercado específico, cumpliendo con lo que implica realizar una investigación y segmentación de mercado, sin embargo, no quiere decir que solamente se pueda comercializar en ese mercado, ya que como veremos mas adelante, la estrategia de promoción y publicidad abarca casi la mayor parte del mundo (a través de la Internet) por lo que si se obtiene clientes de otras partes distintas a las que se mencionan en este trabajo se deberá elaborar otro proyecto para distintos clientes y por lo tanto implicaría distintos gustos y necesidades.

Artesanías Romero tiene la opción de adquirir una función de *outsourcing* de investigación y segmentación de mercado a nivel nacional e internacional, en el cual, teniendo varios prospectos, puede elegir el mejor y poder subcontratarlo para ceder parte de las actividades de exportación a una tercera empresa. Después de haber investigado varias empresas de investigación de mercados se escogió a " ACERTIVA " la cual es una empresa de investigación de mercados y opinión publica que apoya a las organizaciones a tomar decisiones basadas en información exacta, oportuna y confiable, su servicio se rige por los estándares de ética, calidad y servicios establecidos por AMI, ESOMAR Y AMA.⁸¹ Adicionalmente los clientes pueden auditar o supervisar cualquier fase de los proyectos que se les asignen. Para Acertiva cada cliente es único, por ello, todos los estudios se diseñan para satisfacer – de forma oportuna y eficiente – los requerimientos particulares de sus clientes. Dentro de las ventajas que en este apartado tenemos en el caso de querer subcontratar este rubro son las de tener datos mas exactos y mas actualizados de la región a la cual se pretende vender o en su caso exportar, es una ventaja que también – como analizamos en el capitulo primero – puede resultar una desventaja, ya que se puede recibir información errónea del mercado meta, de ahí la importancia de seleccionar adecuadamente a nuestra empresa subcontratada.

⁸¹ Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Publica European Society for Opinion and Marketing Research American Marketing Association respectivamente

Existe otra opción siguiendo la misma línea de *outsourcing* a través de BANCOMEXT mediante su programa de “*Investigación de Mercado-Producto País*” el cual es un estudio que contiene el análisis de posibilidad de exportación de un producto a un mercado determinado, incluyendo las recomendaciones sobre las acciones por seguir para incursionar en éste. La información que arroja este tipo de programas son: características del producto y del país, régimen legal y arancelario, estadísticas, normas y estándares, competencia, información adicional que deberá considerar el cliente para incursionar en el mercado meta.⁸²

Se deben conocer las características de los consumidores potenciales, motivos y criterios de comportamiento por parte del consumidor con respecto a la compra. El mercado específico es la región de Centroamérica, ya que es una región en donde existe mucha población católica y el producto puede tener éxito. Con base en ello, y en el análisis de mercado, se tomará la decisión de exportar o no. A quien se le vendería, y para ello, se debe de segmentar el mercado, es decir, subdividir el mercado en su conjunto con base en distintos parámetros que permitan clasificar a los consumidores.

La mayoría de la población centroamericana vive en la zona del istmo orientada al Pacífico, donde ocupan las tierras bajas y altas del entorno. Las poblaciones se dispersan por las lluvias. Un porcentaje considerable de la población de Centroamérica es indígena o mestiza (de español e indio). La población de la estrecha costa caribeña es predominantemente negra y mulata (mezcla de blanco y negro). Al menos la mitad de la población de Belice es de origen africano. En Costa Rica la gran mayoría es de origen español sin mezcla, y aproximadamente el 90% de los habitantes de El Salvador y Honduras son descendientes de mestizos. En Guatemala, el 45% de la población es indígena y el resto mestiza. En Nicaragua y Panamá, el 70% de sus habitantes son mestizos. Este último país tiene además una considerable población negra. En general, el elemento indígena es menos manifiesto en el sur de Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

Muchas de las poblaciones indígenas hablan su propio idioma, sobre todo en Guatemala y, en menor proporción, en Nicaragua y Panamá. La religión católica es la predominante, aunque en las últimas décadas se han introducido con fuerza diversas iglesias evangélicas con sede en Estados Unidos. Los modelos culturales en Centroamérica están definidos principalmente por la herencia maya y de otras culturas indígenas, a las que se añade la herencia colonial hispánica. Sin embargo, en los últimos tiempos se ha operado un gran cambio en las

⁸² www.bancomext.com Consultado 15/07/05.

ciudades de la región, donde los medios de comunicación de masas y las modernas instituciones culturales ejercen una gran influencia. Los países centroamericanos han proporcionado a su población joven muchas instalaciones educativas, pero, en comparación, una gran proporción de la población infantil no acude a la escuela. La mayor parte de la población de más de 15 años de edad en Costa Rica y Panamá sabe leer y escribir, mientras que más de un tercio de la población de la misma edad en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua mantiene un alto grado de analfabetismo.

El producto iría dirigido a la población centroamericana, que profesen la religión católica, principalmente, aquellas personas que sean devotas de los santos patronos característicos de cada región. Sin embargo, no se descarta la posibilidad que mediante la página Web o el comercio electrónico – que se analiza más adelante - se pueda contactar clientes de otras partes del mundo con diferentes gustos y necesidades y que se pueda satisfacerlas.

Algunas de las ventajas que brinda la subcontratación en este rubro son las de tener datos más exactos y actualizados de la región a la cual se pretende exportar, es una ventaja que también – como se analizó en el capítulo segundo– puede resultar una desventaja, ya que se puede recibir información errónea del mercado meta, de ahí la importancia de selección adecuadamente a nuestra empresa subcontratada, el tiempo puede ser otro factor a favor y en contra.

En cuanto a los competidores se refiere, la investigación de mercado ha arrojado información de ellos.

TABLA 6. COMPETIDORES DE ARTESANÍAS ROMERO

| <i>NOMBRE</i> | <i>PRODUCTOS</i> | <i>ORIGEN</i> |
|---------------------------------|---|----------------------|
| “GREXPO” | Artesanías, alimentos y bebidas tradicionales. | México |
| “La Casa de Artesanías” | Mascaras, figuras y juguetes hechos de madera | México |
| “Artesanías Imacol” | Juguetes y “souvenirs” característicos de la región hechos en madera. | Puerto Rico |
| Artesanías San Salvador” | Muebles y cuadros hechos en madera | El Salvador |

Se compara los productos fabricados por algunos de ellos con los de Artesanías Romero y son muy distintos. Por ejemplo, “ la Casa de las Artesanías de Chiapas ” es una empresa dedicada al ramo artesanal en madera que produce mascararas de madera, figuras talladas en madera y juguetes de madera, sus precios son

variados pero en comparación con los precios de los productos de Artesanías Romero son muy altos.

GREXPO (Grupo Exportador Mexicano) es otra empresa comercializadora dedicada a la exportación de productos mexicanos de alta calidad, algunos de los productos que comercializan son: artesanías de diversas regiones del país, alimentos tradicionales y bebidas mundialmente reconocidas como el tequila y el mezcal, dentro de las principales desventajas que presenta esta empresa frente a Artesanías Romero es que sus productos son muy costosos, además de que no son capaces de responder a las demandas que sus clientes puedan generar en cuestión de diversidad del producto.

Pero no sólo hay competidores nacionales sino que también los hay a nivel internacional, uno de ellos en Puerto Rico, las artesanías de este lugar son producto de la fusión racial y cultural que caracteriza este país, son artesanías que se comercializan en gran parte de Centroamérica y que están dentro del gusto de los consumidores.⁸³

Una función de *outsourcing* de investigación de mercados mal subcontratada, sin haber seleccionado bien a la tercera empresa, puede resultar pérdidas para Artesanías Romero, toda vez que si la información, en específico los datos que se aporten son equivocados, resultará una pérdida para la empresa. Si se recibe información errónea de las características de la población, así como de los gustos y necesidades, la empresa se da a la tarea de modificar su producto, producto que quizás no cumpla con las demandas de los consumidores.

3.4.3 Adecuación del Producto

Con base en la investigación de mercado, la empresa debe decidir entre exportar y no hacerlo. Una vez que ha decidido seguir adelante se debe establecer una estrategia de adecuación del producto, se venderá lo que el cliente necesita y quiere, se debe satisfacer las necesidades, gustos y preferencias del consumidor, modificando el producto como mejor le convenga. Con base en la investigación

⁸³ Es importante mencionar que los competidores que aquí se mencionan fueron localizados a través de Internet. Se realizó una búsqueda extensa y no se logró encontrar alguna empresa que produjera productos similares a los producidos por Artesanías Romero. No quiere decir que Artesanías Romero sea la única empresa que fabrica y comercializa estos productos, sino que debe haber más empresas, lo cierto es que son pocas las empresas en este rubro que producen este tipo de productos y aún menos las empresas que están anunciadas en Internet y que se dediquen al comercio electrónico.

de mercado, la empresa puede saber qué le gusta y qué no al consumidor potencial, qué necesita y qué no, y así poder hacer una buena adecuación del producto.

Se debe de descubrir y decidir que adaptaciones del producto requiere un mercado extranjero en particular. Un producto debe ser técnicamente consistente con cualquier ambiente en el que se vende, factores como disponibilidad de conocimientos, es decir, no vamos a vender una revista en portugués para un mercado en inglés. Otro factor son las normas del producto en términos de seguridad, eficacia o control de contaminantes podrían determinarla estrictamente los gobiernos del país anfitrión.

Artesanías Romero comercializa sus productos principalmente con imágenes de las cuales son seguidores los creyentes católicos de México. Se ha identificado las imágenes o santos de los cuales son creyentes los católicos centroamericanos, es por eso, que para insertar el producto, se debe de modificar de acuerdo a las demandas de los consumidores potenciales, por ejemplo, es más fácil que una persona de Nicaragua consuma un cuadro de " *La Concepción de María* " ⁸⁴ que uno de " *La Virgen María* " de México, es cierto, finalmente son los mismos santos, pero vistos de una manera distinta, es por eso, que se trata de vender lo que el cliente quiere, le gusta o necesita, y no lo que nosotros le queramos vender.

La empresa debe darse a la tarea de producir sus cuadros, llaveros, adornos para la casa, etc. pero con imágenes conocidas en Centroamérica de igual manera como realizaba los productos para venderlos en el mercado nacional, con el mismo procedimiento y el mismo material, solamente que ahora el producto sufrirá unas modificaciones para poderlo adecuar e introducirlo a un nuevo mercado.

La empresa pretende realizar una exportación estratégica y por ende un crecimiento en sus ventas, para ello, pretende modernizar su tecnología e introducir nueva maquinaria. Sin embargo, la maquinaria es muy sofisticada y por ende muy costosa. Existen dos opciones, por un lado el crédito bancario, y por el otro adquirir la función del Outsourcing, esta última ayuda a que la empresa no se descapitalice pudiendo contratar a alguien que ya tenga esa maquinaria o bien, que haga el trabajo que las máquinas hacían. En este caso la maquinaria puede ser para cortar la madera. Se puede contratar una empresa

⁸⁴ La imagen venerada en Nicaragua

especialista en esto, o se puede llevar al reclusorio⁸⁵ para que lo hagan o incluso hablar con una maderería para que se convirtiera en nuestra empresa subcontratada⁸⁶ y que ellos mismo lo hicieran.

Realizar un sondeo o un análisis de distintas madererías y tratar de llegar a un acuerdo con una o dos madererías máximo en lo cual se comprometan a abastecer de material, principalmente madera, pero no solo la hoja de madera completa, sino que la entreguen ya cortada con las medidas que la empresa necesita e incluso que la transporten al domicilio en donde está ubicada, a cambio, Artesanías Romero se compromete a consumir una cantidad específica de madera.

De la misma manera que funciona con la maquinaria, se puede adquirir funciones de Outsourcing de Proveeduría para otros productos. El poliéster, los adornos y en general, todo el material que se ocupa puede ser encargado a terceras empresas – desde luego, haciendo un análisis previo – e incluso se puede negociar en el contrato de Outsourcing que el material sea entregado en el domicilio de la empresa, a cambio Artesanías Romero se compromete a seguir comprando al mismo proveedor una cantidad considerable.

Con todo ello, se pretende que Artesanías Romero deje de perder tiempo y dinero en gastos de traslado, así como la estancia en la Ciudad de México para cotizar y comprar su material. Es así como la función del Outsourcing brinda la oportunidad de deslindar responsabilidades permitiendo enfocarse en la esencia del negocio.

3.4.4 Estrategias de Negocios

Se debe definir la estrategia de promoción y publicidad, hay que tener cuidado ya que en todos los países tienen culturas diferentes, a través de los medios masivos de comunicación, televisión, radio, periódicos, revistas, ferias y exposiciones o a través de Internet se puede dar a conocer el producto. Se debe establecer cuál es el medio que la población acostumbra con más frecuencia, ya que en todos los países es distinto. Hoy por hoy la tecnología es un factor primordial dentro de un mundo globalizado como en el que vivimos, sin duda al

⁸⁵ El reclusorio oriente, en la Ciudad de México, principalmente cuenta con maquinaria para hacer cortos especiales en madera.

⁸⁶ En este caso también se le puede llamar empresa de Outsourcing de proveeduría.

hablar de tecnología en muchos de los casos involucra las computadoras, sobre todo por todos los beneficios que brindan, el Internet nos permite establecer nexos casi con cualquier parte del mundo y es por ello que se plantea que el Internet puede ser una opción para darse a conocer a nivel mundial.

Se deben definir estrategias de asignación de precios, de promoción y publicidad y de distribución, hay que tener cuidado ya que en todos los países tienen culturas diferentes. A través de los medios masivos de comunicación, televisión, radio, periódicos, revistas, ferias y exposiciones o a través de Internet. Se debe establecer cuál es el medio que la población acostumbra con más frecuencia, ya que en todos los países es distinto.

Existen tres factores que tienen que considerarse en la asignación internacional de precios. Primero, los impuestos y tarifas los aplican todos los gobiernos y Artesanías Romero tendrá que decidir si los absorbe o los pasa a los consumidores. Segundo, las fluctuaciones en la tasa de cambio pueden causar problemas graves de asignación de precios sobre todo cuando existe un considerable lapso de tiempo entre el pedido y la entrega. Tercero, el efecto de la inflación debe permitirse para la inflación en el país de origen en el caso de, digamos, costos de producción e inflación en el país anfitrión.

La intención de la estrategia promocional internacional es crear una imagen favorable y sostenible para el producto en todos los mercados extranjeros servidos. Las barreras de idioma y culturales obviamente influyen, sobre todo donde las palabras tienen que traducirse y/o comunicarse los valores. En este caso, el idioma no será un problema, debido a la cercanía y a la similitud de culturas no es complicado dar a conocer el producto.

Existen argumentos firmes a favor de usar agencias de publicidad locales en cada país, o también se pueda dar a través de la red. La Web abarca gran parte del mundo, es por eso, que no se descarta la idea de que únicamente se pueda comercializar el producto en una sola zona, y no solo eso, sino que también Artesanías Romero pueda participar en los negocios internacionales pero como empresa de *outsourcing*. Así, empresas que estén dentro del ramo, pueden establecer nexos con Artesanías Romero para subcontratarla y dedicarse a lo que "saben hacer". Mediante la Web se pueden elaborar estrategias de promoción y publicidad dando a conocer el producto y a la empresa, además de establecer un icono que permita a los consumidores potenciales adquirir el producto a través de la red, en el cual pueda establecer contacto para mayor información e incluso para realizar una compra del producto.

Empresas que pueden auxiliar a la empresa en las actividades de comercialización del producto " ESPACIOS Web " es una empresa que realiza paginas personales, empresariales, de imagen, catálogos electrónicos en línea, diseño de volantes de publicidad, espacios privados en la red, de acceso restringido, apertura de correos de paga y gratuitos y que puede ser una buena opción para subcontratar. La red Internet es hoy el recurso más adecuado para presentar la imagen de la empresa así como sus servicios. El precio que se paga por el servicio de página en la Internet es sin duda el precio mas bajo en cuanto a publicidad y demostraciones se refiere. La afluencia y por lo tanto su presencia en el mercado son ideales. Las 24 horas al día todos los días del año la empresa estará presente en la red, y su espacio puede ser bien todo un catalogo de servicios que su cuerpo de ventas puede bien aprovechar en sus presentaciones.

Trasladarse personalmente a cada uno de los países de Centroamérica resultaría muy costoso, además de elaborar agresivas campañas de publicidad que representarían costos muy altos para la empresa, sobretodo si es una microempresa que no cuenta con los recursos suficientes para realizar estas actividades.

Otra opción es a través del apoyo que ofrece BANCOMEXT mediante su programa de "Ferias Comerciales", es una forma económica y eficiente de ganar una cuota de mercado y de construir y consolidar una determinada imagen de marca o empresa, constituye una herramienta de comunicación donde interactúan directamente comprador y vendedor, además, permite tener una clara idea acerca de la competencia: quienes son y cuales la posición de la empresa con respecto a sus competidores, en ocasiones, no se necesita una participación como expositor, eso depende de la empresa y de su estrategia, a veces los clientes son las empresas que están exhibiendo y no los visitantes compradores.⁸⁷

Se debe definir los canales de distribución, es decir, los medios por los cuales, una vez que se haya realizado una venta, cómo llegará el producto a su destino final. Tener que comprar un avión, un barco o trailer resultaría muy costoso para la empresa, representaría descapitalizar a la empresa, aunado a que los tramites burocráticos que se tienen que cumplir para poder sacar una mercancía del país y tener que introducirla a otro son enormes, relativamente, ya que con los Tratados de Libre Comercio eso podría facilitar un poco los trámites, sin embargo no deja de ser complicado. Subcontratar *outsourcing* de logística o de transportación es

⁸⁷ www.bancomext.com Consultado 21/07/05.

otra opción que el empresario puede tener para transportar su producto de su punto de origen a su punto de destino.

Empresas que prestan servicios de mensajería y transportación que pueden ser una buena opción " C.L. COMERCIO EXTERIOR " es una empresa 100% mexicana dedicada fundamentalmente a dar el servicio de transportación de mercancías tanto en el ámbito Nacional como en el Internacional, tanto de Importación como de Exportación en cualquiera de sus modalidades, esto es, Aéreo, Marítimo, Terrestre, Ferroviario o Multimodal. Además brinda el servicio de coordinación de Despacho Aduanal por la aduanas más importantes de México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Chile, Colombia, Bolivia, y Laredo Texas, Nueva York, Inglaterra y Argentina. Durante mas de una década C.L. COMERCIO EXTERIOR se ha ido adaptando a los cambios necesarios por la evolución continua que existe en el comercio exterior, tanto por la autoridades aduaneras, como por las empresas transportistas.

C.L. COMERCIO EXTERIOR ofrece los servicios de coordinación de Agencia Aduanal, Transporte, Distribución y Logística para todo tipo de productos, de una manera confiable asegurando la entrega en destino en perfectas condiciones. En el marco de los Tratados de Libre Comercio, esta empresa está apoyando a los Exportadores e Importadores, con la promoción de sus productos en los mercados internacionales.⁸⁸ Aquí, una vez mas, estamos aplicando la función del *outsourcing*, estamos deslindando parte de nuestras actividades para dárselos a terceros facilitando el trabajo y tratando de obtener una participación favorable dentro de los mercados internacionales. Es así como la función del *outsourcing* nos permite desarrollar ventajas que son competitivas y que marcan la diferencia frente a sus competidores y que al momento de desarrollar dichas ventajas nos pueda permitir incursionar de manera favorable en una economía mundial. El *outsourcing* de Transportación facilita el abarcar un mercado más amplio, permite llegar a lugares que la empresa por si sola no hubiera podido llegar. Haciendo una subcontratación de este tipo nos permite hacer de lado una obligación más sin que tengamos que preocuparnos de "cómo" y a "dónde" transportar el producto y así poder ampliar el campo de acción.

BANCOMEXT ofrece su programa "Lista de Canales de Distribución" el cual consiste en proporcionar al exportador mexicano información relativa a los canales de distribución existentes en un mercado determinado, con el fin de

⁸⁸ Para ponerse en contacto con esta empresa Porto Alegre # 259 Edificio " C " Interior 401 Col. San Andrés Tetepilco 09440 México D.F.

facilitar la introducción de sus productos o servicios a ese mercado. En el caso de que Artesanías Romero se decida por esta opción la empresa recibirá una relación con la descripción de los principales canales de distribución existentes en el mercado seleccionado para la comercialización del producto o servicio que contiene la siguiente información: nombre del distribuidor, contacto, tamaño de la empresa, antigüedad en el mercado y productos y servicios que comercializa actualmente. Así, Artesanías Romero, puede adquirir una función más de Outsourcing pero ahora en el área de Transportación.

Conclusión

Existen evidencias que empujan a pensar que las pequeñas y medianas empresas viven una revolución productiva silenciosa, en virtud de que muchas de ellas han hecho una lectura correcta del rumbo de la economía global y ya tomaron el camino del diseño y la innovación para ganar nichos de mercado.

En el caso de México, hay más de dos millones y medio de micro, pequeñas y medianas empresas, es decir, poco más del 90% del total de negocios establecidos. Lo interesante es que un número importante de ellos ha hecho una reestructuración para participar, unos, en el mercado nacional y otros, en menor medida a nivel internacional.

Gran parte de estas empresas han hecho uso del *outsourcing* con la finalidad de agilizar la producción y comercialización de sus productos, tratando de maximizar los recursos, minimizando o compartiendo riesgos y costos, tomando a ésta práctica administrativa como una alternativa para el desarrollo de ventajas competitivas, una herramienta que no es la solución a todos los problemas de la empresa, pero que en conjunto con otras técnicas, políticas, prácticas, que van dentro de un plan estratégico de la empresa, permiten a ésta, diferenciarse de los demás y por ende ser más competitivos y así poder obtener un posicionamiento estratégico y una continuidad de operaciones dentro de los mercados internacionales.

Es cierto, China domina la producción masiva de artículos baratos, pero cada vez toman mayor relevancia los mercados que exigen productos con cierto grado de "exclusividad", en donde la moda, el diseño y la innovación constante acortan la caducidad de los productos.

La clave para que los empresarios de las pequeñas y medianas empresas así como de los negocios familiares puedan hacer uso de *outsourcing* es reconocer que la tecnología de información es una herramienta de competitividad en un mundo moderno, en donde dichas empresas se encuentran envueltas en una tendencia de globalización. Un elemento que debe subrayarse es que México ya cuenta, dentro de las Pymes, con empresas maduras para formar cadenas productivas y de proveedores mediante *outsourcing* entre ellas y con grandes corporativos.

Sin embargo, se debe ser objetivo y recalcar que las empresas que se encuentren en problemas, de cualquier tipo, y que piensen que poniendo en práctica la función del *outsourcing* solucionará todo, están muy equivocados, ya que es una práctica que conlleva una serie de pasos que implica el análisis tanto de la empresa misma como de las empresas a subcontratar, las consecuencias que esto ocasiona, así como de las condiciones que imperan en el ámbito nacional e internacional.

En otras palabras, como práctica administrativa internacional, el *outsourcing* debe ir dentro de un plan estratégico que en conjunto con otras técnicas, pueden ser más eficaces que por sí solas. Sin embargo, el *outsourcing* viéndolo como una filosofía empresarial, desde luego que por sí sólo es muy bueno, es decir, el que un empresario, a consecuencia del paradigma que estamos viviendo y del deseo de participar en una economía global, haya entendido que compartir actividades de producción y comercialización permite no desconcentrarse en lo que es la esencia de su negocio, desasiéndose de esa filosofía radical en la que pensaba que él sólo podía competir a nivel internacional, le permitirá poder sobresalir entre los demás, distinguiéndose por una serie de factores que quizás sus competidores no pueden desarrollar.

En el caso de México y bajo la Teoría de las Ventajas Competitivas de Michael Porter, las empresas deben aprovechar y poner en práctica los determinantes de la competitividad; es decir, México es rico en recursos naturales renovables y no renovables, riqueza que en comparación con otros países, lo hace diferente y pueda resultar una ventaja para sus empresas. La mano de obra barata es otro de los factores con que México cuenta y que pueda ser aprovechada.

Además, en la medida en que sus consumidores demanden productos de buena calidad, entregados con rapidez y a precios accesibles, se convertirá en otra ventaja. La empresa debe entender que se debe vender lo que el cliente quiere y necesita, y no lo que la empresa le quiera vender. Siempre se debe buscar satisfacer los gustos y necesidades de los clientes.

Definitivamente que la relación de la empresa con el gobierno es otro factor que puede representar ventaja o desventaja para las empresas. El hecho que un gobierno adopte políticas económicas inhibirá o motivará tanto a las empresas nacionales a exportar o en su caso a las empresas de fuera a invertir en su país.

El objetivo general planteado al inicio de la investigación se han cumplido satisfactoriamente ya que se ha señalado lo difícil que es para las empresas

mexicanas, en particular los negocios familiares y las pymes realizar negocios internacionales, se resaltó las acciones por parte de algunas empresas por reestructurarse interna y externamente para enfrentar la dinámica internacional, algunas de estas acciones han consistido en la subcontratación, es así, como se destaca la función del *outsourcing* como una práctica administrativa la cual se convierte en una herramienta útil que permite facilitar los procesos que conlleva el producir y comercializar un producto o servicio. Si bien es cierto que ayuda a desarrollar actividades con mayor rapidez y eficacia, no es la única forma que existe dentro de la administración para poder tener éxito, tiene que ir acompañada de otras prácticas, políticas, estrategias, técnicas, políticas, todas dentro de un plan estratégico de la empresa que en conjunto podrán ayudar a desarrollar ventajas que los diferencien de sus competidores.

Los objetivos particulares se cumplieron al demostrar que el *outsourcing* es una práctica administrativa que brinda ventajas a las empresas que lo aplican, pero así como brinda beneficios también acarrea riesgos que en el caso de no ser aplicada correctamente conlleva costos innecesarios. Es por eso, que se debe seguir una metodología al momento de decidir aplicar esta función.

De igual manera, en el estudio de caso, se concluye que es un proyecto que necesita la aplicación no solamente del *outsourcing*, sino de otras prácticas administrativas internacionales para que Artesanías Romero no solo logre insertar su producto en mercados internacionales, sino que obtenga una rentabilidad y continuidad de operaciones a consecuencia de un posicionamiento estratégico. Este estudio ha servido como base para su análisis posterior detectando nuevas oportunidades de negocios y se espera que sea el antecedente de –en un futuro no muy lejano – una empresa transnacional dedicada a la fabricación y comercialización de artesanías en madera.

En cuanto a la hipótesis general se llega a la conclusión de que ha sido favorable, ya que *la aplicación del outsourcing en las empresas mexicanas ha propiciado el desarrollo de ventajas competitivas basadas en la reducción de gastos operativos, de producción y administración, facilitando su participación y posicionamiento estratégico dentro de los mercados de una economía global*. Es importante recalcar que el *outsourcing* ayuda a desarrollar ventajas competitivas, a diferenciarse de los demás, facilita las actividades de producción y comercialización. En la medida de que la empresa puede diferenciarse de sus competidores, ya sea en procesos administrativos, productivos, recursos humanos, etc., permitirá insertar el productos exitosamente y por ende estar dentro de las necesidades y gustos de los consumidores.

ANEXOS



ARTESANÍAS ROMERO

**QUIENES
SOMOS**

PRODUCTOS

OUTSOURCING

CONTACTO

LA GLOBALIZACIÓN Y LA ACELERACIÓN DE LOS PROCESOS DE INTEGRACIÓN ENTRE PAÍSES HAN INFLUÍDO DE MANERA DETERMINANTE EN NUESTRO PAÍS Y EN LAS ORGANIZACIONES EN QUE NOS DESARROLLAMOS. ESTO IMPLICA QUE LAS ORGANIZACIONES DEBEN DE SER CAPACES NO SOLO DE ADAPTARSE RÁPIDAMENTE A LOS CAMBIOS, DEBEN TRATAR DE PREVERLOS PARA ACTUAR EN ESCENARIOS INCIERTOS Y DISTINTOS A LOS ACTUALES. POR ESTA RAZÓN SE HAN HECHO COMUNES LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN EN SUS ESTRUCTURAS HACIA ESQUEMAS MAS LIGEROS Y FLEXIBLES.



¿QUIÉNES SOMOS?

SOMOS UNA EMPRESA MEXICANA DEDICADA A LA FABRICACIÓN, DISEÑO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ARTESANALES EN MADERA, QUE PRODUCE CUADROS, LLAVEROS, ROMPECABEZAS, Y TODO LO RELACIONADO CON LOS ADORNOS DE LA CASA U OFICINA, CON IMAGENES QUE EL CLIENTE QUIERA.

ASIMISMO, PRESTAMOS SERVICIOS DE OUTSOURCING O SUBCONTRATACIÓN CARACTERIZANDONOS POR LA CALIDAD Y RAPIDEZ DE NUESTROS TRABAJOS EN MADERA. SOMOS ESPECIALISTAS EN EL TRABAJO DE LA MADERA EN TODAS SUS MODALIDADES Y ASÍ, LA EMPRESA QUE NOS CONTRATE NO DESCUIDE LA ACTIVIDAD PRINCIPAL DE SU NEGOCIO.



PRODUCTOS



SON CUADROS HECHOS EN MADERA CON IMAGENES CUBIERTAS DE POLIESTER Y CON RELIEVE, ES DECIR, RESALTADAS CON FINOS CORTES DE MADERA QUE HACEN LUCIR SU BELLEZA.



TENEMOS LA CAPACIDAD DE PRODUCIRLAS DEL TAMAÑO Y CON LAS IMAGENES QUE EL CLIENTE QUIERA



PUEDEN SER CUADROS PARA ADORNAR LA PARED DE LA CASA U OFICINA, LLAVEROS, O ADORNOS PARA CUALQUIER PARTE HASTA PARA EL AUTOMOVIL





PRINCIPAL

OUTSOURCING

EL OUTSOURCING ES EL 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. CONSISTE BASICAMENTE EN LA CONTRATACIÓN EXTERNA DE RECURSOS ANEXOS, MIENTRAS LA ORGANIZACIÓN SE DEDICA EXCLUSIVAMENTE A LA RAZÓN O ACTIVIDAD BÁSICA DE SU NEGOCIO.

ARTESANÍAS ROMERO, ADEMÁS DE SER PRODUCTOR Y COMERCIALIZADOR, TIENE UNA TERCERA PARTICIPACIÓN DENTRO DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES, ES CONSIDERADA UNA EMPRESA DE OUTSOURCING O SUBCONTRACIÓN DONDE PRESTA APOYO EN LO QUE ÉS ESPECIALISTA A AQUELLAS EMPRESAS QUE SE QUIEREN DESLINDAR DE UNA DE SUS ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN. Y SER MAS ÁGILES Y EFICIENTES



PRINCIPAL



CONTACTO

ARTESANÍAS ROMERO TIENE SUS OFICINAS
GENERALES EN SAN PEDRO NEXTLAPA,
ESTADO DE MÉXICO, MEXICO, A DOS KILOMETROS
DE AMECAMECA.

PARA MAYOR INFORMACIÓN COMUNICARSE AL TELÉFONO:

(55) 57-83-05-82

O ESCRIBENOS A:

pecosojorge@hotmail.com, jorge_guerrero81@yahoo.com

O CONSULTE NUESTRA PÁGINA EN INTERNET:

www.artesantiasromero.com.mx



Fuentes de Consulta

Bibliografía

- ACERENZA Miguel Ángel, *Marketing Internacional: un enfoque metodológico hacia la exportación*, Trillas, México 1990, 222 pp.
- APARICIO Vaquero, Juan Pablo, *La Nueva Contratación Informática: Introducción al outsourcing de los sistemas de formación*, Comares, Granadas 2002, 428 pp.
- BECK Ulrich, *¿Qué es la Globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Paidós, Barcelona 1998, 225 pp.
- BRYAN Rothery, Robertson. *outsourcing: La subcontratación*, Limusa, México 1997, 469 pp.
- COHEN Karen, Daniel, *Sistemas de Información para la Toma de Decisiones*, MC Graw Hill, México 1996, 302 pp.
- DAVID Fred, Ricardo, *Conceptos de Administración Estratégica*, Prentice May, México 1997, 231 pp.
- DURAN Rodríguez, Alberto, *América Latina frente a la Globalización*, MC Graw Hill, México, D.F. 1996, 368 pp.
- GARRIDO Hernández, Santiago, *et al. Los Fundamentos de la Dirección Estratégica*. Pirámide, Madrid 1998, 356 pp.

- GITMAN L. J. Y MC DANIEL C., *Regulación jurídica del intervencionismo estatal en México*, México, FCE-SEMIP-SIDERMEX-UNAM, 1988.
- GRANT Robert M., *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas, Madrid 1996, 230 pp.
- HEYWOOD I. Bryan. *El Dinero del outsourcing. La búsqueda de la Competitividad*, Prentice May, Madrid 2002, 302 pp.
- KONTZ Harold y WEIHRICH Heinz, *Administración: Una perspectiva global*, 11ª Edición, MC Graw-Hill, México 1999, 796 pp.
- MATAR, J. *Fomento a la industria pequeña y mediana en México: 1983-1988, en la Economía Mexicana*, 1987-1988
- MENONI, K., *outsourcing: El zapatero a sus zapatos*, Inversiones Caracas, Mayo 1997, 397 pp.
- MINTZBERG, Henry. *El proceso Estratégico*, Prentice Hall, Madrid 1999, 475 pp.
- NUENO Gómez, Pedro, *et al, Las 49 Empresas con más futuro*, Gestión 2000, Barcelona 1996, 387 pp.
- PESO Navarro, Emilio Del, *Manual del outsourcing informático*, Díaz de Santos, Madrid 2000, 180
- PORTER Michael, *The Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business Review, 1990.

- POTER Michael, Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, CECSA, México, 1994.
- ROBLES Valdés Alcérreca, Joaquín, *Administración: un enfoque interdisciplinario*, Pearson, México 1999, 440 pp.
- RODRÍGUEZ Carrasco, José Manuel, *Política de Empresa: Guía Didáctica*, UNED, Madrid 1992, 468 pp.
- ROGOZINSKI, Jacques. *La privatización de empresas paraestatales*. México, Fondo de Cultura Económica, 1993, p. 204.
- TAGGART H. James y MCDEMOTT, *La Esencia de los Negocios Internacionales*, Prentice Hall, México 1996, 230 pp.
- THOMPSON, Arthur A, *et al*, *Strategic Managent: Concepts and Cases*, Mc Graw Hill, Nueva York 1996, 342 pp.
- ZAVALA Martínez, Silvio, *Historia Universal*, Porrúa, México 1990, 490 pp.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Hemerografía

- “El Costo Oculto del Outsourcing”, *Revista Gestión*, Vol. 1, No. 2, Marzo-Abril de 1999, pp116-123.
- Abelardo Torres, “Golpe al Campo Mexicano”, EL Universal, miércoles 18 de Agosto del 2004, sección economía.
- Guadalupe Díaz, “Guitarras Chinas en México”, El Universal, 27 de Octubre del 2004
- Gabriela Cervantes, “Crisis en el campo”, El Financiero, 17 de abril de 1993.

Mesografía

- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/eco/competitividad.htm>
- http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no%206/Compde%20Porter.htm#_ftn1
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/cgndesafio.htm#la>
- <http://comunidad.vlex.com/mjuiega/publicac/outsourc.html>
- <http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos/outsourcing>
- <http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9334>
- <http://www.mundoejecutivo.com.mx>
- <http://www.intermanagers.com>
- <http://www.economia.com.mx>
- <http://www.bancomext.com>