



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN
LICENCIATURA EN DERECHO**

LA EMPRESA Y LA APLICACIÓN DEL OUTSOURCING EN MÉXICO

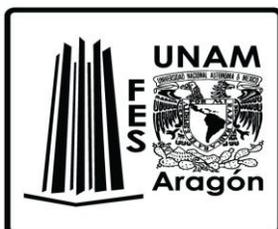
TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN DERECHO**

PRESENTA:

OMAR MENDOZA TOLEDO

ASESOR: LIC. ALEJANDRO ARTURO RANGEL CANSINO



Netzahualcóyotl, Estado de México, Agosto 2015.



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

LA EMPRESA Y LA APLICACIÓN DEL OUTSOURCING EN MÉXICO.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.	I
CAPITULO I	
1. LA EMPRESA.	1
1.1. Definición de Empresa.	4
1.2. Naturaleza Jurídica.	16
1.3. Elementos y Partes de la Empresa.	18
1.4. Clases de Empresa.	24
1.4.1. Empresas Individuales.	26
1.4.2. Empresas privadas en forma de sociedad.	30
1.4.2.1. Sociedades Personalistas.	31
1.4.2.2. Sociedades mixtas.	32
1.4.2.3. Sociedades capitalistas.	32
1.4.2.4. Las sociedades de participación.	33
1.4.2.5. La Comunidad de bienes.	35
1.5. Introducción a la dirección de empresas.	35
1.6. EL OUTSOURCING, Marco teórico e histórico de referencia.	47
1.6.1. Postfordismo y neofordismo.	48
1.6.2. Del fordismo al postfordismo.	49
1.6.3. El trabajo en el postfordismo.	51
1.7. EL OUTSOURCING, CONCEPTO Y DEFINICIONES.	55

1.7.1. Definición de outsourcing.	60
1.7.2. Ventajas y desventajas del outsourcing.	63
1.7.3. El proceso de decisión del outsourcing.	64
1.7.4. Factores críticos en la ejecución del proceso de outsourcing.	67
1.7.5. El outsourcing estratégico.	71
1.8. Outsourcing: Razones.	72
1.8.1. Vision Anglosajona.	74
1.8.2. Reasons for Outsourcing; Implications.	77
1.8.3. For business.	78
1.8.3.1. Management processes.	78
1.8.3.2. Communications and customer service.	79
1.8.3.3. Security.	79
1.8.4. Insourcing.	80
1.8.5. Standpoint of labor.	81
1.8.6. Standpoint of government.	82
1.8.6.1 Policy-making strategy.	82
1.8.6.2. Competitiveness strategy.	82
1.8.6.3. Education strategy.	84
1.8.6.4. Welfare state strategy.	85
1.8.6.5 industrial policy.	88
1.8.6.6. Environmental policy.	88
1.9. Globalization and socio-economic implications.	89
1.9.1. Global inequality and development.	90
1.9.2 Industrialization and growth and income.	91
1.9.3. Urbanization.	91
1.9.4. Trade.	92

1.9.5. Migration.	92
1.9.6. Domestic inequality.	93
1.10. El Outsourcing en otros Estados	93
1.10.1. United states.	94
1.10.2. European union.	95
1.11. Modalidades del Outsourcing.	95
1.11.1. Co-sourcing.	96
1.11.2. Identity management co-sourcing.	99
1.11.3. Counterwave outsourcing.	100
.....	100
CAPITULO II	
EL OUTSOURCING EN MÉXICO.	103
2.1. La empresa en México.	104
2.2. La subcontratación industrial en México.	108
2.3. Estructuras administrativas existentes como apoyo a la subcontratación en México.	111
2.3.1. Sistema de información empresarial mexicano (SIEM).	112
2.3.2 Sistema de subcontratación industrial (SSI).	113
2.3.3 Bolsas de subcontratación.	115
2.3.4 Red nacional de articulación productiva (RENAP).	116
2.3.5 Centros de articulación productiva (CAPs).	117
2.3.6 Comité nacional de productividad e innovación tecnológica.	118
.....	118
2.4. El mercado laboral en México.	119
2.4.1. Personal subcontratado.	121
2.4.2. Las agencias de subcontratación de mano de obras en México.	122

2.5. Outsourcing: el caso de México.	125
2.6. Outsourcing: consecuencias en el mundo laboral.	127
2.6.1. Consecuencias laborales en México.	130
CAPÍTULO III	
3. ANÁLISIS FODA DEL OUTSOURCING EN MÉXICO.	134
3.1 Pasos para realizar un análisis FODA.	135
3.2 Determinación de las fortalezas, debilidades.	135
3.3 Determinar las amenazas y oportunidades de la subcontratación en México.	136
3.4 Matriz de análisis FODA.	138
3.5 Formulación de las estrategias.	138
CONCLUSIONES.	145
BIBLIOGRAFÍA.	149
FUENTES DE INFORMACIÓN.	

INTRODUCCIÓN.

En los estados modernos surge una figura poco estudiada por el grueso de los estados del mundo denominada outsourcing, en el caso de México no es ajeno a ese fenómeno, sin embargo a la fecha no ha podido reglamentarlo y la pregunta que debe hacerse es ¿Por qué? Y la respuesta que posiblemente se pueda dar, es porque no se ha entendido el contexto real de esta figura de ahí que es muy importante realizar un estudio serio y prudente para ayudar a México a entender, explicar y como consecuencia de ello a regular la figura.

Este trabajo recepcional tiene como fin tratar de encontrar un mecanismo que proporcione habilidades para los empresarios, la empresa y el trabajador. Iniciaremos por lo ya conocido como lo es el concepto de empresa desde un punto de vista legal es decir, asumiendo que es una unidad económica de producción y distribución de bienes y servicios. Para que partir de ella se pueda establecer la diversidad de empresas que existen como pueden ser las individuales, las privadas en forma de sociedad, mismas que pueden ser sujeto a un estudio más exacto si se reagrupan en sociedades personalistas, mixtas, capitalistas, de participación y la comunidad de bienes, ya que todas ellas en conjunto nos pueden introducir en manera directa al núcleo específico de la misma investigación, es decir, al outsourcing.

El outsourcing que se a conceptualizado por los estados anglosajones como: “The contracting or subcontracting of noncore activities to free up cash, personnel, time, and facilities for activities in which a company holds competitive advantage. Companies having strengths in other areas may contract out data processing, legal, manufacturing, marketing, payroll accounting, or other aspects of their businesses to concentrate on what they do best and thus reduce average unit cost. Outsourcing is often an integral part of downsizing or reengineering and is also called contracting out” y cuya traducción literal será “El contratar o el subcontratar las actividades de la empresa para liberar para flujo de efectivo, personal, tiempo, y las instalaciones para las actividades en las cuales una compañía lleva a cabo ventaja competitiva. Las compañías que tienen fuerzas en otras áreas pueden contraer de una manera más eficaz un proceso de datos, legal, la fabricación, la comercialización, la contabilidad de la nómina de pago, u otros aspectos de sus negocios y las empresas contrayentes podrán concentrarse en lo que hacen mejor, pudiendo reducir así coste del numero de unidades El Outsourcing es a menudo una parte integral de downsizing o de reengineering. Y también se llama el contraer en el exterior.

Pero para llegar a ella hubo que realizarse diferentes movimientos sociales jurídicos y políticos como lo fueron el fordismo, postfordismo y el neofordismo. Y en base a estos movimientos sociales se desarrolla la figura del outsourcing y sus diversas ventajas y desventajas, estableciendo un proceso de decisión, los

factores críticos en la ejecución de este proceso y outsourcing estratégico.

Sin embargo para poder desglosar de una manera más precisa y dar un mejor entendimiento a las ventajas y desventajas del outsourcing, las cuales tendrán impacto en México, debemos enfocarnos en un punto de vista Anglosajón que es donde surge la figura del outsourcing. Partiendo de las razones que este tiene y seguido por los siguientes aspectos continuación mencionados: For business, Management, processes, Communications and customer service, Security, Insourcing, Standpoint of labor, Standpoint of government policy-making strategy, Competitiveness strategy, Education strategy, Welfare state strategy, Industrial policy, Environmental policy, Globalization and socio-economic implications, Global inequality and development, Industrialization and growth and income, Urbanization, Trade, Migration, Domestic inequality.

Y es así que una vez desmembrado la figura del outsourcing podemos hacer referencia en como otros estados como lo son Los Estados Unidos y los pertenecientes a la Unión Europea han empleado dicha figura en su marco jurídico y económico. Además nos solo ocupando el outsourcing sino también sus diferentes modalidades como lo son: el co-sourcing, identity management co-sourcing, entre otras tantas.

Ahora bien una vez logrado una desmembranza de la figura sus diferentes modalidades, sus características y la ocupación en

diversos estados, podemos hacer una amplia descripción de como México ha llevado a cabo la inserción de esta figura a través de los siguientes aspectos jurídicos: La empresa en México, La subcontratación industrial en México, Estructuras administrativas existentes como apoyo a la subcontratación en México, Sistema de información empresarial mexicano (SIEM), Sistema de subcontratación industrial (SSI), Bolsas de subcontratación, Red nacional de articulación productiva (RENAP), Centros de articulación productiva (CAPs), Comité nacional de productividad e innovación tecnológica, El mercado laboral en México, Personal subcontratado, Las agencias de subcontratación de mano de obras en México.

Y una vez adquirido todo este cumulo de información podemos dar una conclusión y una adecuada solución a la ocupación correcta de la figura del outsourcing en México.

CAPÍTULO 1

LA EMPRESA.

Se considera que a través de la historia de la humanidad surgió una parvedad que radicaba en el intercambio de objetos y/o alimentos a cambio de otros, a efecto de preservar bienestar en el ser humano.

Ya que no todos los individuos desarrollaban las mismas facultades y habilidades, surgió una dependencia de estos con los otros, y así la creación de pequeños grupos de personas que cuidaban y resguardaban el bienestar de su grupo asegurando el propio.

Una vez formados estos pequeños grupos surge una nueva necesidad, estos caen en cuenta que solos no podrán satisfacer siempre su necesidades a falta de algunos elementos naturales y por supuesto ciertas habilidades no adquiridas, es así que surge una nueva figura, el intercambio de objetos con otros pequeños grupos para así poder satisfacer necesidades.

Así entonces surgió la idea de crear gremios dedicados a producir satisfactores.

Bien así a continuación hablaremos de la empresa sus elementos y las formas en cómo esta se a desarrollado a través del tiempo creando figuras para su mejor funcionamiento como lo es el outsourcing.

Al referirnos al concepto se trata de entender el significado de la propia palabra para que en su momento se pueda establecer la definición, la cual determina los elementos que la pudieran integrar.

Etimológico.

Proviene del latín “inceptum, coeptum, i, n// (comercial) negotium, ii,n”¹ Así también se establece que deriva del latín :”in-prhensa, que significa “acción ardua y dificultosa, intento o designio de hacer una cosa.”²

Común.

Conforme a la Real Academia de la Lengua Española: “Es la casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia”.

En el desarrollo del presente tema entraremos al estudio del concepto que de economía realizan distintos autores para poder entender cuál es la concepción que esta materia tiene de la empresa y el enfoque que le otorga, daremos inicio definiendo etimológicamente la palabra Economía:

Etimología.- “Economía proviene del latín O economía y quiere decir: Administración Recta y Prudente de los Bienes.”³

Para el autor Enrique Martínez Sobral, “Economía es aquella rama del conocimiento que tiene por objeto el estudio de las necesidades humanas, de los esfuerzos que los hombres hacen para satisfacerlas y de las satisfacciones que obtienen gracias a tales esfuerzos”.⁴

Según Felipe López Rosado, “Economía es la ciencia que tiene por objeto el estudio de las leyes generales de la producción, distribución, circulación y consumo de los bienes en sus relaciones con el orden social”.⁵

¹ PIMENTEL ÁLVAREZ Julio, *Diccionario de Latin-Español* . p. 898

² LASTRA LASTRA José Manuel, *Fundamentos de Derecho*, Porrúa México 2001, p. 285

³ PIMENTEL ÁLVAREZ Julio, Ob. cit. p. 896

⁴ MARTÍNEZ SOBRAL Enrique, citado por Concome y Borel Guillermo, *La Empresa, El Mercado y La Ley*, Alianza Editorial, Madrid 1994, p 38

⁵ LÓPEZ ROSADO Felipe, citado por Concome y Borel Guillermo, Ob. cit., p. 36

Respecto al concepto económico de empresa, considero que no hay definiciones contundentes, la mayoría se limitan al ámbito de las unidades de producción, como órganos de decisión económica, sin embargo entraremos al estudio de lo que para la economía significa y representa la empresa, y cuál es la dimensión de esta.

Para los economistas la empresa es el organismo que realiza la coordinación de los factores económicos de la producción, también la consideran como la organización de una actividad económica que se encamina a la producción o al intercambio de bienes y servicios, en razón de lo anterior podemos considerar a la empresa como una organización en la que el empresario combina el capital y el trabajo en forma racional.

“La economía neoclásica considera a la empresa como una función de producción que combina diversas cantidades de factores y tecnología para producir una cantidad determinada de un producto a un precio determinado, la empresa es considerada para esta corriente como una caja negra ya que considera que no se sabe que es lo que ocurre hacia el interior de ella y que la única función de la empresa es la de minimizar costes o maximizar beneficios en el proceso productivo”.

También se considera a la empresa bajo la teoría de la agencia, la cual consiste en considerarla como una Ficción Legal que sirve de base para llevar acabo relaciones contractuales entre individuos.⁶

La empresa, según la teoría económica moderna es una organización que transforma los factores de producción en producción, considerando que se debe de tomar en cuenta que las empresas determinan tanto la cantidad de lo que adquieren y de lo que hacen, es decir determinan que cantidad de insumos compra y los productos que vende.

⁶ LÓPEZ GARCÍA Santiago, *Historia Económica de la Empresa*, Ed. Crítica S.L., Barcelona 2000, p. 40

Como podemos apreciar, considero que la empresa considerada desde el punto de vista meramente económico la podríamos denominar como unidades de producción y comercialización de bienes y servicios, en la que concurren y se organizan los factores económicos, con la finalidad de alcanzar determinados objetivos, o bien como los lugares donde unos bienes y servicios (inputs) se transforman en otros (outputs) para servir a la demanda social.

La autora Elvia Arcelia Quintana Adriano nos describe a la empresa desde el punto de vista económico como “Aquella que nace en el momento en que una persona, individual o social, coordina los factores de la producción; concibiéndola como una organización técnico-económica que se propone producir, mediante la combinación de diversos elementos (naturaleza, trabajo, capital y organización) bienes o servicios destinados al cambio, con la esperanza de obtener beneficios”.⁷

Otra acepción que considero es de naturaleza meramente económica es la que concibe a la empresa como el organismo que se encarga de realizar la coordinación de los factores económicos de la producción, así como aquella que la considera como la organización de la actividad económica encaminada a la producción o intercambio de bienes o servicios para el mercado, encontrando apoyo a lo antes mencionado en el criterio del autor Diego Bauche que establece que “ a la empresa podemos considerarla como una organización encaminada a combinar el capital y el trabajo de manera racional.”⁸

1.1. Definición de empresa.

Cervantes Ahumada menciona que “la empresa es una universalidad de hechos, constituida por un conjunto de trabajo, de elementos materiales y valores

⁷ QUINTANA ADRIANO Elvia Arcelia, *Derecho Corporativo y Empresaria, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*, México, p. 339.

⁸ BAUCHE GARCÍA Diego, *La Empresa*, Porrúa 1977, p. 648

incorpóreos, coordinados para la producción o el intercambio de bienes y servicios destinados al mercado general”.⁹

Todo un nuevo mundo de hechos y fenómenos económicos y estructurales originan la marcha del derecho hacia nuevas categorías, entre ellas, el crecimiento ilimitado de las unidades de producción en la batalla por las fuentes de materias primas y mercados.

La teoría de la empresa es una de las cuestiones fundamentales del Derecho Mercantil contemporáneo. El reconocimiento de la Empresa como elemento fundamental del Derecho Mercantil se realiza partiendo de la influencia decisiva que dicha institución ejerce en la economía contemporánea.

En las últimas décadas del siglo pasado Lorenzo Mossa, ve en la empresa, “la condición necesaria para la perfecta adquisición de la calidad de comerciante.”¹⁰ Así, el comerciante se concibe como el titular de una empresa.

El Código Francés mencionaba que una persona (física o jurídica) que realizara actos de comercio constituía una empresa cuando dichos actos se efectuaban de manera habitual. A esta exigencia se le agregó la de profesionalidad; de ese modo, empresa (en realidad empresario) pasaría a ser aquel que realiza habitualmente actos de comercio haciendo de ellos su profesión. Aquí la definición de empresa viene a superponerse a la de comerciante, a la cual, se agregó una condición más, la de organización. Entonces así la Empresa, es el comerciante organizado con ello se alude a que en el ejercicio de su actividad el comerciante emplee cierto capital, además, trabajo ajeno.

La definición de empresa según Sergio Le Pera, es la recogida del Código Civil italiano: “La empresa, sería una actividad económica organizada para la

⁹ CERVANTES AHUMADA, Raúl, *La Empresa*, Biblioteca Jurídica Virtual, Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, p. 141

¹⁰ MOSSA, LORENZO, *Derecho Mercantil*, (traducción de Felipe de J. Tena, Buenos Aires, Astrea, 1940, p. 4).

producción o el intercambio de bienes o servicios con preponderante empleo de trabajo ajeno”.¹¹

El concepto actual de la empresa, dice Zavala Rodríguez, ha sufrido una transformación total en los últimos años. La empresa atañe a la esencia del Derecho Comercial y a la profesión de comerciante. Dice: “el comercio no es solamente el intercambio; es la organización para realizar ese intercambio. No hay verdadero comercio donde falte la empresa”.¹²

Para Fontanarrosa la empresa es el “...quid inmaterial y algo abstracto consistente en la actividad de organización.”¹³

Para Zaldivar, la empresa es “una universalidad internacional”.¹⁴ Colombres parece asimilar la empresa a objeto o actividad “relacionándola con la organización”.¹⁵ A su vez Halperin traduce la noción de empresa como “organización de bienes y servicios para la producción...”,¹⁶. Ferrara señala “es organización de personas y bienes para el ejercicio de una actividad productiva cuyo riesgo soporta el empresario.”¹⁷ Ghirón establece que: “... es el conjunto de los que trabajan, de los cuales el empresario, como jefe, forma parte.”¹⁸ Para Garrigues, empresa “... es conjunto organizado de actividades industriales, de bienes patrimoniales y de relaciones materiales de valor económico.”¹⁹ Según Uría “...es el ejercicio profesional de una actividad económica organizada con la finalidad de actuar en el mercado de bienes o servicios”.²⁰

¹¹ LA PERA, Sergio, *Cuestión de Derecho Comercial Moderno*, Buenos Aires, Astrea, 1979, pp.77 -78.

¹² ZAVALA RODRÍGUEZ, *Comentarios del Código de Comercio*, Buenos Aires, Depalma, 1980 p. t. I. Pp. 57 – 58.

¹³ FONTARROSA, Rodolfo, *Derecho Comercial Argentino*, Parte General, 5ª. Ed., Buenos Aires, Zavalía, t. I. p. 178.

¹⁴ ZALDÍVAR, Enrique, *La Empresa Comercial*, Buenos Aires, Abeledo – Perrot, 1986, p. 116.

¹⁵ COLOMBRES, Gervasio R., *Curso de Derecho Societario*, Buenos Aires, Abeledo – Perrot, 1972, p. 115

¹⁶ HALPERIN, Issac, *Curso de Derecho Comercial*, Buenos Aires, Depalma, 1972. P. 189.

¹⁷FERRARA, Francesco, *La Teoría jurídica de la hacienda mercantil.*” Revista de Derecho Privado, Madrid, 1950, p.155.

¹⁸ GHIRON, Mario, *L’mprenditore, l’Eempresia l’Azienda*, Turín, Padova, s/f, p.247.

¹⁹ GARRIGUES, Joaquín, *Curso de Derecho Mercantil*, México, Editorial Porrúa, 1977, p. 176.

²⁰ URÍA, Rodrigo, *Derecho Mercantil*, Madrid, Tecnos, 1979, p. 158.

A continuación efectuaremos el estudio encaminado al aspecto jurídico que de la empresa realizan diversos autores.

Entrando en materia diremos que en muchas ocasiones se ha confundido el término sociedad con el de empresa, y las dos figuras son diferentes, sobre el particular el autor Oscar Vázquez del Mercado establece: “Es cierto que a menudo se utiliza el término empresa para referirse a la sociedad, en razón a que las sociedades son una forma, una organización de ejercicio colectivo de una actividad económica, de tal manera que la disciplina de la sociedad, precisamente en razón a la equivalencia de ésta a la empresa, absorbe la disciplina de la empresa, sin embargo existe diferencia respecto de ambos conceptos; la sociedad es un sujeto, en tanto que la empresa no, dado que es solamente el resultado de la organización que lleva a cabo el empresario, sujeto, que lo es la sociedad.”²¹

Para el autor Lorenzo Mossa: “la empresa es la condición necesaria que promueve la adquisición de la calidad de comerciante, en razón de esto al comerciante se le considera como el titular de una empresa y en consecuencia el derecho mercantil pasa a ser de derecho de los actos de comercio a derecho de las empresas, quienes consideradas como unidades económicas constituyen con su actividad el objeto central y básico del derecho mercantil.”²²

Conforme al autor Raúl Cervantes Ahumada²³, “la empresa es una universalidad de hecho, constituida por un conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, coordinando para la producción o el intercambio de bienes y servicios destinados al mercado en general”.

Consideración que al realizar el estudio jurídico de la empresa, es pertinente establecer la postura que concibe a la empresa desde el punto de vista jurídico-mercantil y que la determina como el ejercicio profesional de una actividad

²¹ VÁZQUEZ DEL MERCADO, Oscar, Contratos Mercantiles Internacionales, editorial: Porrúa, 1ª edición, 2009, p. 388.

²² MOSSA, Lorenzo, Derecho de la Economía, Biblio.Juridicas.UNAM.MX, p 21.

²³ CERVANTES AHUMADA, Raúl, Derecho Mercantil Primer curso, México 1978. p.495

económica organizada, con la finalidad de desarrollarse en el mercado de bienes o servicios, como se desprende de la opinión citada concluyo que a la definición jurídica de la empresa se vincula el aspecto económico que esta desempeña.

Cabe hacer mención que de cualquier concepto que se pueda dar de empresa en el más estricto sentido jurídico se tendrá que llevar a cabo la vinculación existente entre la actividad económica realizada por el hombre con los conceptos que el derecho mercantil contempla para la realización de los actos de comercio, es decir en el desarrollo de la actividad comercial, la empresa actúa como una unidad económico-jurídica regulada por la ciencia del derecho mercantil en cualquier etapa del proceso de producción y hasta el momento del consumo o del destino final.

Existe un conjunto de elementos debidamente organizados para la producción económica que es considerado como el soporte de la actividad empresarial y que a su vez es contemplado y regulado por el derecho mercantil, se trata del establecimiento mercantil, mismo que no se debe confundir con el local comercial o de negocio, se ha contemplado la postura de considerar a la empresa como la negociación o establecimiento, conformada por una serie de elementos corpóreos e incorpóreos relacionados con la finalidad de proporcionar al mercado bienes o servicios, cabe hacer mención que tanto la empresa como el establecimiento mercantil carecen de personalidad jurídica ya que se considera que forman parte de los elementos meramente económicos en el proceso de la producción de bienes o servicios, y que la personalidad jurídica se deposita exclusivamente en el empresario ya sea con el carácter de comerciante individual o bien de sociedad mercantil.

La mayoría de los juristas adoptan la posición que afirma que el concepto de empresa ha derivado del empresario, quien puede ser tanto una persona física o bien una persona moral y no propiamente la figura de empresa considerada como una persona física o moral. Esto es considerar a el empresario como aquella persona quien ejercita una actividad económica organizada para los fines

de producción o intercambio de bienes y servicios destinados al mercado en general; considerándose desde este punto de vista a la empresa como el resultado de esta actividad profesional, se puede considerar que esta es un sinónimo de establecimiento mercantil, al cual entenderemos como: el conjunto de cosas y derechos, combinados para obtener u ofrecer al público en general bienes o servicios con el objeto de obtener una ganancia o lucro.

El autor Joaquín Garrigues establece que: “la confusión de la empresa en el Derecho Mercantil se funda en que su concepto es el sinónimo del concepto de empresario y por tanto a la empresa le correspondería una completa independencia jurídica, por considerarse que se trata del nacimiento de un nuevo elemento con características propias.”²⁴

En relación con las posturas expresadas por los autores anteriormente citados respecto de que el concepto de empresa para los juristas es derivado del concepto de empresario, entraremos al estudio de lo que se considera como empresario, entendiendo a este como el sujeto físico y jurídico que se identifica en el mundo económico como titular de la empresa, quien proporciona el impulso inicial y es el responsable de todas las relaciones jurídicas que esta asuma, en si el empresario es quien ejerce profesionalmente la actividad propuesta por la empresa. En consecuencia, cuando hablemos de Empresa, debemos considerarla como concepto de organización de bienes y servicios; su titular puede ser un comerciante empresario o una compañía civil o mercantil, pero ninguno de estos conceptos pueden confundirse entre sí, no son sinónimos ni figuras jurídicas similares.

Hablar de empresa nos conduce a la figura de empresario, ya que a este Mercantilmente se le considera como el que por sí o a través de representantes realiza en nombre propio y por medio de la empresa una actividad económica de la cual es jurídicamente responsable.

²⁴ GARRIGUES Joaquín. Ob. cit., p. 176

Para Broseta Pont, “el empresario es el elemento básico del derecho mercantil, ya que es el factor de una actividad económica y sujeto activo y pasivo de las relaciones jurídicas que nacen de dicha actividad. Para atribuirle a un sujeto la condición de empresario es necesaria la existencia de una actividad organizada como empresa y que dicho sujeto asuma los riesgos y consecuencias económicas y jurídicas.”²⁵

Al empresario también se le considera de manera abstracta como el factor que organiza el proceso de producción. Aunque en la práctica esta actividad es llevada a cabo por un conjunto organizado de especialistas, sigue siendo el factor decisivo en la creación y desarrollo de las empresas, es él quien invierte el capital necesario para la creación y funcionamiento de las mismas y quien asume por lo tanto los riesgos inherentes a la participación en el mercado, igualmente es el empresario quien, en última instancia, asume las decisiones más importantes en cuanto a la marcha de la firma y las relaciones contractuales y laborales.

Conforme a la corriente alemana que es donde se originó la teoría de la empresa a esta se le concibe como la actividad del empresario, como conjunto de bienes patrimoniales al servicio de la actividad empresarial o como comunidad de trabajo que se efectúa en el seno de la empresa entre el empresario y sus auxiliares.

Los juristas italianos, Ferrara considera a la empresa, como la organización de personas y bienes encaminada a ejercicio de una actividad productiva, cuyo riesgo es llevado a cabo por el empresario y Ghiron lo concibe como el conjunto de los que trabajan, de los cuales el empresario forma parte de este conjunto como el jefe.

Para el autor Jorge Barrera Graf, “la empresa o negociación mercantil, es *internehmen an sich*, o sea ese fenómeno económico de cuya estructura y fines de

²⁵ BROSETA PONT, Manuel, *La unificación de la Empresa derecho de obligaciones y El Derecho Mercantil*, Biblioteca Tecnos de estudios Jurídicos, Editorial Tecnos, S.A. Madrid.P. 167

gestión se produce internamente, a manera de generación espontánea, no hace desaparecer la dualidad empresario – empresa; hará, cuando más, que sobre los intereses de aquel prevalezcan los de esta, que se consideren trascendentes y de mayor entidad o valor.”²⁶

Dado el punto de vista anterior por parte del maestro Barrera Graf, podemos observar que resulta difícil dar un concepto jurídico de la empresa, es más, el diccionario de derecho mercantil presenta la misma dificultad, anteriormente apuntábamos que sólo la Ley Federal del Trabajo nos ofrece un concepto legal de empresa, pero este concepto está elaborado desde un punto de vista económico.

A su vez el maestro Felipe de J. Tena nos abre un poco el panorama considerando que “el concepto jurídico de empresa difiere del económico, siendo el concepto jurídico más restringido que el económico, considera que todas las empresas que el código menciona son empresas en el sentido económico, pero que no todas las empresas en el sentido económico lo son también en el sentido legal, concluyendo que la noción jurídica de la empresa se caracteriza por la presencia del factor trabajo, pero no por cualquier género de trabajo, como lo entiende la ciencia económica, para la que es indiferente que se preste por el empresario mismo o por terceras personas, sino por el trabajo ajeno que realizan quienes no participan en el negocio en calidad de dueños o empresarios”.²⁷

Podemos observar que el autor Felipe de J. Tena señala que el concepto jurídico de empresa se da con la presencia del factor trabajo de terceras personas, es decir con las relaciones del empresario con el personal, a través de contratos de trabajo o de prestación de servicios que son conceptos jurídicos.

²⁶ BARRERA GRAF, Jorge, “*LAS SOCIEDADES EN DERECHO MEXICANO (GENERALIDADES, IRREGULARIDADES, INSTITUCIONES AFINES)*” Capítulo undécimo La sociedad y los fenómenos a fines I, Biblio.Juridica.UNAM.MX. p. 119.

²⁷TENA, Felipe de Jesús, *Derecho Mercantil mexicano*, 16ª edición, Porrúa, México, 1996. p. 14

Para la Enciclopedia Jurídica Omeba, “en el derecho la empresa significa una colaboración de esfuerzos para determinado fin, en el que colaboran y son partes en esta actividad de un lado el patrono y de otro el trabajador; concibiéndose, en la popularizada definición de Jacobi, como un concurso de medios personales, materiales e inmateriales destinados a un fin determinado, fijado por el empresario” como podemos observar aquí encontramos a parte del factor trabajo, elementos personales, materiales e inmateriales mismos que la empresa coordina con el propósito de obtener un determinado fin.

En el proyecto del Código de Comercio Mexicano de 1929 se empleaba la expresión fundo y negociación mercantil como sinónimos de empresa y se definía como: “el conjunto de elementos materiales y valores incorpóreos cuya existencia y coordinación constituye la universalidad característica por medio de la cual se ejerce un comercio o una industria.”

En esta definición encontramos claramente la esencia jurídica de la empresa; el factor trabajo que para los autores que vimos anteriormente es un elemento indispensable, los elementos materiales; como vemos no confunde el establecimiento con la empresa, habla de aquél separadamente de ésta, incluye además los elementos incorpóreos que le da un mayor valor a la misma.

Ahora bien la mayoría de los cuerpos legales de nuestra legislación hablan de la empresa, pero no dan un concepto jurídico de esta, la única legislación que la define es la Ley Federal de Trabajo que a la letra establece:

Durante mucho tiempo en cuanto a la significación del término empresa estuvo generalizada la opinión de que el Derecho podía tomar el concepto de empresa de la ciencia económica. Por ello son muchos los juristas que han hablado de empresa como organización de los factores de la producción (capital y trabajo) con finalidad o propósito de lucro. Y muchos también los que, influidos por la idea económica, ven en la empresa un organismo vivo y dinámico integrado por la actividad del empresario, el trabajo de los auxiliares de éste y los bienes

instrumentales necesarios para conseguir el fin perseguido. Pero esa concepción organicista, absolutamente dominante en el primer tercio del siglo en curso (a la que nos hemos adherido en otro tiempo), si es válida para moverse en el plano económico, no satisface enteramente las exigencias del Derecho y está siendo superada.

“La doctrina mercantil más reciente, al contemplar desde el ángulo jurídico la totalidad del fenómeno "empresa" como unidad económica orgánica, comenzó a separar el aspecto subjetivo del aspecto objetivo de ese fenómeno; comenzó a distinguir entre la actividad del sujeto organizador y el conjunto de medios instrumentales (reales o personales) por él organizados para el servicio de esa actividad, centrando la idea de empresa sobre el primer aspecto, y la idea distinta de "establecimiento", "negocio", "hacienda", o "casa comercial", sobre el segundo. Con lo que gana carta de naturaleza a través de esa separación la concepción jurídica de la empresa como pura forma o modo de actividad económica.”²⁸

De estas definiciones podemos afirmar que:

1. La empresa es un conjunto de elementos, entendiéndose como tales todos los necesarios para producir bienes y servicios; apoyándose de factores mercadotécnicos, pues bien productos no se venden por sí mismos, y factores financieros, pues, para realizar las otras tareas, es preciso efectuar inversiones y éstas han de ser financiadas de algún modo.
2. Toda empresa tiene fines u objetivos, que constituyen la propia razón de su existencia.
3. Los distintos elementos que integran la empresa se encuentran coordinados para alcanzar sus fines. Sin esa coordinación la empresa no existiría; sería únicamente un grupo de elementos sin conexión entre sí y,

²⁸ GÓMEZ LÓPEZ, Roberto, “*La Ciencia Contable: fundamentos científicos y metodológicos*”, URÍA, Rodrigo, “*Derecho Mercantil*”, Concepto Jurídico de Empresa, 1985, edición del autor, UNED de MÁLAGA, p. 67.

por tanto, incapaces de alcanzar objetivo alguno. La razón de coordinar hacia un fin la realiza otro factor empresarial que es la administración o dirección de la empresa. El factor directivo se encarga de planificar la consecución de los objetivos, organizar los factores, tomar decisiones que ejecuten y controlen las posibles desviaciones entre los resultados obtenidos y los deseados. En definitiva, este factor se encarga de unir los esfuerzos para conseguir los objetivos globales del sistema empresarial.

4. La empresa es un sistema; es decir, un conjunto de elementos o subsistemas, interrelacionados entre sí, que trata de alcanzar ciertos objetivos. Por consiguiente, de lo explicado anteriormente se deduce la evidencia de que la empresa es un sistema.

Análisis estructural de la definición de empresa:

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede apreciar que la definición de empresa está conformada por los siguientes elementos (que componen la estructura básica de lo que es una empresa):

- I. Entidad: Es decir, que una empresa es una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, una corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica) o un ente individual conformado por una sola persona (por lo general, el propietario).
- II. Elementos humanos: Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo.
- III. Aspiraciones: Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.
- IV. Realizaciones: Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban.

- V. Bienes materiales: Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como; instalaciones, oficinas, mobiliario, etc.
- VI. Capacidad técnica: Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.
- VII. Capacidad financiera: Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar algunas).
- VIII. Producción, transformación y/o prestación de servicios: Se refiere a que la empresa puede realizar una o más de las siguientes actividades: 1) Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico, 2) transformar o cambiar, por ejemplo, una materia prima en un producto terminado y 3) prestar servicios.
- IX. Satisfacción de necesidades y deseos: La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades profundas (por ejemplo, una hamburguesa Mc Donalds para satisfacer la necesidad de alimento).

En conclusión, la definición de empresa incluye un conjunto de elementos que permiten visualizar a la empresa como una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica), y cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta.

1.2. Naturaleza jurídica.

La naturaleza de la empresa deriva de la *universitas facti*, universalidades de hecho, en virtud de estar compuesta de elementos corpóreos e incorpóreos, para una finalidad común que es la de proporcionar bienes o servicios.

La empresa puede ser conceptualizada jurídicamente como la “organización de personal (empresario o dirección, socios industriales o trabajadores), capital (dinero, propiedades, máquinas y herramientas, mobiliario, etc.) y trabajo (actividad organizadora, directiva, investigadora, publicitaria, técnica y de ejecución material), con unidad de nombre, permanencia en actividad y finalidad definida.”²⁹

Existen varias teorías que buscan determinar la naturaleza y concepto de la empresa; entre ellas se encuentran las siguientes:

a) Teorías Unitarias: Estas teorías tiene su fundamento en la unidad de trato de la empresa. Es el amparo de estas teorías que se dice que la empresa es un patrimonio separado, es decir,³⁰ “un conjunto de bienes que en interés de un determinado fin y particularmente de la responsabilidad por deudas, es tratado en ciertos aspectos como un todo distinto del resto del patrimonio, o bien un patrimonio fin o de afectación”.

b) Teorías Atómicas: Los seguidores de estas teorías estiman que la empresa no se puede concebir como un “todo”, sino que al igual que un átomo, se descompone en diversos elementos. Por ello se dice que para los seguidores de esta teoría cuando se habla de empresa³¹ “no cabe una consideración unitaria de la empresa, de manera que esta se

²⁹ CABANELLAS, Guillermo, *Diccionario de Derecho usual*, Argentina, Editorial Heliasta S.R.L., 1976, p. 411.

³⁰ RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Joaquín, *curso de Derecho Mercantil*, tomo I, México, Editorial Porrúa, S.A., 1976, p. 411.

descompongan en sus diversos elementos, sin que quepan operaciones jurídicas unitarias sobre la misma.”

Se ha discutido mucho acerca de esta cuestión y existe una larga y no resuelta confrontación entre las denominadas teorías unitarias y las teorías atomistas. Las primeras consideran que la empresa es un bien único, distinto de los singulares elementos materiales y personales de que se compone. Como consecuencia de esta naturaleza, se defiende que el empresario en cuanto titular de la organización, ostenta sobre ese bien unitario un derecho de propiedad, que coexistirá con los derechos que a su vez ostenta sobre cada uno de los elementos integrantes de la empresa. Y por otra parte, las teorías atomistas conciben la empresa como una simple pluralidad o suma de elementos privados de unidad jurídica, cada uno de los cuales mantiene su individualidad (muebles, inmuebles, propiedad industrial, créditos, deudas, relaciones contractuales, clientes, fondo de comercio...) Otros autores, como Fernández-Novoa,³² defienden una concepción espiritualista de la empresa y afirman que ésta, en su sentido objetivo, es el bien inmaterial o intangible resultante de la actividad empresarial, el resultado de la actividad organizadora del empresario. Y, finalmente, una última posición intermedia afirma que la empresa es una simple unidad funcional a la que en ocasiones se considera como si fuera una verdadera unidad, especialmente cuando sobre ella se estipulan negocios jurídicos. Así, aunque no exista un reconocimiento legal a su unidad jurídica, los operadores jurídicos trafican con ella considerándola, cuando es necesario, como una auténtica unidad funcional, de manera que un único negocio de compraventa, por ejemplo, generará la obligación de transmitir todos y cada uno de los elementos de la empresa, si bien la entrega efectiva se llevará a cabo de forma individual a tenor de la ley de circulación propia de cada uno de ellos.

³² FERNÁNDEZ-NÓVOA, Carlos, Cátedra de Innovación y Propiedad Industrial, www.a2estudilegal.com/como-seguir-el-exito-empresarial/, 27 de Abril 2015.

1.3. Elementos y partes de la empresa.

La empresa es una actividad que consiste en organizar ciertos elementos con el objetivo de producir o intercambiar bienes o servicios. La empresa han sido clasificados en: materiales o corporales, inmateriales o incorpóreas, y personales.³³

Elementos materiales o corpóreos.

Los elementos materiales o corpóreos se identifican con la clasificación del derecho civil de bienes corpóreos. Los bienes corpóreos son aquéllos que ocupan un lugar en el espacio y, por lo tanto, son visibles y tangibles. Dentro de los elementos materiales o corpóreos encontramos a las materias primas, los bienes inmuebles y los productos. Para explicar estos bienes conforme al Código Civil Federal, utilizaremos la clasificación de bienes en muebles e inmuebles.

A. Bienes muebles.

Los bienes muebles, en principio, son aquellos que por su naturaleza pueden trasladarse de un lugar a otro (artículo 753, del C.C.F.). No obstante, el Código Civil incluye dentro de esta clasificación a otros bienes atendiendo a un criterio formal (artículos 754 a 759, C.C.F.).

B. Bienes inmuebles.

Los bienes inmuebles, en principio, son aquellos que por su naturaleza no pueden trasladarse de un lugar a otro como el suelo y todo lo que está adherido a él, incluyendo a las construcciones y las líneas telefónicas fijas, así como los derechos reales que sobre éste (artículo 750, C.C.F.).

Elementos inmateriales o incorpóreos.

³³ MANUAL DE INTRODUCCIÓN AL DERECHO MERCANTIL TXT .indd 102 14/5/10 10:55:03
www.juridicas.unam.mx Este libro forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM <http://biblio.juridicas.unam.mx>, p. 103, 14/5/10.11:05:04

Los elementos inmateriales o incorpóreos son aquellos que no son visibles ni tangibles y, por lo tanto, su existencia no es material sino meramente jurídica. Los bienes intangibles de la empresa son el avío y los derechos de propiedad intelectual. (Marcas, patentes, nombre comercial, etc.).

A. Clientela o Avío

La clientela se refiere a los consumidores y a los proveedores.³⁴ A través del tiempo, el comerciante se va relacionando con terceros con quienes realiza operaciones comerciales; estas relaciones no sólo implican a los consumidores finales, sino también a otros comerciantes quienes, a su vez, proveen o son proveídos de bienes o servicios. Todas estas personas son la clientela de la empresa. El avío consiste en las listas de consumidores y proveedores del comerciante. Esta lista le da valor a una empresa.

B. Derechos de propiedad intelectual.

Cuando hablamos de la propiedad intelectual, en un sentido estricto, nos referimos a aquella parte del ordenamiento jurídico que define las creaciones humanas protegidas en el campo literario y artístico, así como en el campo de la industria y el comercio; el nivel de protección que se reconoce a cada una de ellas; los requisitos que en cada caso permiten acceder a esa protección; y las condiciones a que queda sujeto su ejercicio y su tutela legal. Dependiendo del campo al que pertenezcan las creaciones protegidas, la propiedad intelectual se clasifica en dos grandes ramas: el derecho de autor y la propiedad industrial.³⁵

a. Derechos de propiedad industrial.

³⁴ MANUAL DE INTRODUCCIÓN AL DERECHO MERCANTIL TXT .indd 103 14/5/10 10:55:03
www.juridicas.unam.mx Este libro forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM <http://biblio.juridicas.unam.mx> Manual de introducción al derecho mercantil, p. 104. 15/5/10 12:50:03.

³⁵ <https://www.rpi.gob.gt/descargas/QU%C3%89%20ES%20LA%20PROPIEDAD%20INTELECTUAL.pdf>, p. 1, 3º párrafo. 15/5/10 01:50:03.

Los derechos de propiedad industrial son las prerrogativas de explotación exclusiva que gozan los creadores de productos o procedimientos. Los derechos de propiedad industrial comprenden los siguientes aspectos: • Las invenciones (artículo 15, Ley de Propiedad Industrial.). • El modelo de utilidad (artículo 28, L.P.I.). • El diseño industrial (artículo 32, L.P.I.). • Las marcas (artículo 88, L.P.I.). • El aviso comercial (artículo 100, L.P.I.). • El nombre comercial (artículo 105, L.P.I.). • La denominación de origen (artículo 156, L.P.I.). Los derechos de propiedad industrial son protegidos por medio de la patente (artículo 25 L.P.I.), las licencias, el registro y el secreto industrial (artículo 82, L.P.I.), así como por la represión de la competencia desleal.³⁶

La propiedad industrial es el conjunto de disposiciones cuyo objeto es la protección de las creaciones que tienen aplicación en el campo de la industria y el comercio (invenciones, marcas, nombres comerciales, indicaciones geográficas, dibujos y modelos industriales y esquemas de trazado de circuitos integrados) y la protección contra la competencia desleal, incluyendo aquellos actos que infringen los llamados secretos industriales o secretos empresariales.

b. Derechos de autor.

Los derechos de autor son “el reconocimiento que hace el Estado a favor de todo creador de obras literarias y artísticas previstas en el artículo 13 de esta Ley, en virtud del cual otorga su protección para que el autor goce de prerrogativas y privilegios exclusivos de carácter personal y patrimonial”.³⁷

El derecho de autor, incluyendo en dicho término los llamados derechos conexos, es el conjunto de disposiciones legales que permiten al autor de una obra, a los artistas, a los productores de fonogramas y a los organismos de

³⁶ Ley de Propiedad Industrial, (Primera Sección), DIARIO OFICIAL, lunes 24 de noviembre de 2014, p. 6, 7, 8, 9, 17, 25 y 127.

³⁷ (artículo MANUAL DE INTRODUCCIÓN AL DERECHO MERCANTIL TXT .indd 104 14/5/10 10:55:03 www.juridicas.unam.mx Este libro forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM <http://biblio.juridicas.unam.mx> La empresa 11, lfda).p. 105

radiodifusión, evitar que otros comercialicen, sin su autorización, su expresión creativa, su interpretación o el trabajo de divulgación de sus expresiones creativas e interpretaciones.

En otras palabras, son las prerrogativas de explotación exclusiva así como de otros privilegios de carácter personal que gozan los creadores de obras originales artísticas o literarias. Los derechos de autor se clasifican en:

- Derechos morales. Estos derechos consisten en el reconocimiento jurídico como creador al autor de una obra artística o literaria. Los derechos morales incluyen: el derecho al nombre, el derecho de edición o publicación, el derecho a la integridad, conservación y respeto de la obra y el derecho de rectificación.
- Derechos patrimoniales. Estos derechos se refieren a la explotación económica de la obra artística o literaria.

Elementos personales.

Los elementos personales de la empresa se refieren al personal de la empresa, el comerciante se auxilia de sus trabajadores, que son el personal de la empresa. Los trabajadores pueden desempeñar diversas actividades dentro de la empresa, incluso de dirección. Sin importar su denominación, sueldo, habilidades o actividades que desempeñen dentro de una empresa, son trabajadores, según la Ley Federal del Trabajo, todos aquéllos que prestan un servicio personal subordinado al patrón, pues este último tiene la facultad jurídica de mando y los primeros la obligación de obedecerlo. Por lo tanto, gerentes y empleados son trabajadores de una empresa. Las habilidades del personal determinan la calidad de los productos y servicios producidos por la empresa; es esta calidad la que determina hasta cierto punto la producción y venta de bienes y servicios, lo que afecta el valor de la empresa.

La empresa está compuesta por un conjunto de elementos relacionados entre sí que persiguen unos objetivos comunes. Por esta razón, resulta conveniente hacer una clasificación y análisis de los mismos.³⁸

En principio y dependiendo del papel que estos desempeñan en el proceso de transformación de valor que lleva a cabo la empresa para el logro de sus metas, entre factores pasivos o bienes económicos, y los factores activos o las personas.

Los factores pasivos representan los recursos económicos básicos (tierra y capital), sujetos a la característica de la escasez o de su disposición limitada. Estos factores se pueden clasificar en:

- Capital financiero o recursos financieros líquidos.
- Capital técnico.

Tangible:

- Inversiones técnicas o bienes de equipo e informáticos.
- Materiales y mercancías (Productos elaborados, componentes, etc.).

Intangible:

- Tecnología y software informático.

Como capital financiero citaremos todos aquellos recursos o medios líquidos con que cuenta la empresa para abordar todas las inversiones necesarias para su normal funcionamiento.

Dentro del capital técnico, integrado por todos aquellos elementos en los que se ha materializado el capital financiero de la empresa, distinguimos entre tangible e intangible siendo el elemento distintivo de pertenencia a uno u otro

³⁸ MANUAL DE INTRODUCCIÓN AL DERECHO MERCANTIL TXT .indd 104 14/5/10 10:55:03
www.juridicas.unam.mx Este libro forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM (IDEM.)

grupo para los elementos, la materialidad o inmaterialidad de los mismos. Consecuentemente, dentro del tangible se incluyen elementos como las máquinas, materias primas, mobiliario, etc. y en el intangible, establecido en la anterior clasificación, la tecnología, el software, etc.

Los factores activos, también denominados recursos humanos o fuerza de trabajo, se pueden clasificar atendiendo a la diversidad de intereses, puestos y relaciones que los mismos tienen, desarrollan y mantienen con la empresa. Así distinguimos entre:

- Propietarios del capital de la empresa:
 - Con ánimo de control.
 - Simples inversores financieros.
- Empleados o trabajadores.
- Directivos o administradores.

La distinción entre propietarios con ánimo de control o simples inversores financieros surge por la existencia de sociedades capitalistas de las que son propietarios todas aquellas personas que suscriben participaciones, acciones (dependiendo del tipo societario), y que no necesariamente tiene porqué estar interesadas en el control o en la gestión de la empresa, siendo su inversión de carácter especulativo.

Mencionar que en toda empresa u organización además existen un conjunto de relaciones de autoridad, de comunicación y de coordinación puesto que vertebran y dan cohesión a toda la organización.

Definir a la empresa sería determinar e identificar las diferentes partes o subsistemas de la misma. Esta identificación nos va a permitir una mejor comprensión de su funcionamiento. En la práctica dista de haber unanimidad a la

hora de identificar cuáles son los subsistemas más relevantes, por lo que existen numerosas clasificaciones, enumerando algunas de estas:

- I. El subsistema real comprende las funciones de aprovisionamiento, producción y comercialización de los productos y servicios obtenidos. Estas funciones se corresponden básicamente con todas las operaciones que suponen una transformación real de los factores productivos y concluyen con la distribución del producto y el servicio postventa a los clientes de la empresa.
- II. El subsistema financiero, en estrecha interdependencia con el subsistema real, se encarga de la adaptación, administración y control de los medios financieros con que cuenta la empresa, este sistema aporta criterios para la valoración de la rentabilidad de los proyectos y el coste de las diferentes fuentes de financiación.
- III. El subsistema directivo tiene como misión la toma de decisiones tendente a asegurar el logro de los objetivos del sistema mediante la configuración y control de una organización capaz de adaptarse al sistema de orden superior en el que está inmersa.

1.4. Clases de empresas.

Existen una gran multitud de empresas y aunque comparten todas ellas los rasgos generales que hemos utilizado para definir el concepto de empresa, sin embargo unas son muy diferentes de otras. Así, no es lo mismo la farmacia de nuestro local que hablar de una empresa de Telefonía.

Puesto que las diferencias son tan grandes, es difícil establecer un sólo criterio de clasificación, y por ello se utilizan varios. Entre ellos destacaremos:

- 1.- Según la naturaleza de la actividad económica que desarrolla se dividen en:

- Empresas del sector primario: como las agrícolas, ganaderas y pesqueras. Estas tratan de situar los recursos de la naturaleza en disposición de ser utilizados. De este tipo de empresas se excluyen las mineras.
- Empresas del sector secundario o transformadores, desarrollar una actividad productiva en sentido estricto, es decir existe una transformación de inputs en outputs. Agrupa a las empresas en mineras, industriales y de construcción.
- Empresas del sector terciario, constituye el colectivo más heterogéneo, comprende actividades tan diversas como: lavanderías, tintorerías, farmacias, reparaciones, empresas de transporte, empresas de comunicaciones, empresas comerciales, empresas de hostelería, turismo y espectáculos, financieras, información y medios de comunicación social, asesoramiento y de asistencia especializada y profesional, empresas hospitalarias y de servicios sanitarios, enseñanza etc.

2.- Según su dimensión o tamaño, se distingue tradicionalmente entre empresas grandes, medianas y pequeñas. Esta clasificación se puede hacer en función de los recursos propios, el número de empleados, el volumen de ventas, etc.

3.- Según su ámbito de actuación hablaremos de empresas locales, regionales, nacionales y transnacionales o multinacionales.

4.- Dependiendo de quién posea los medios de producción o el capital de la empresa se dividen:

- Empresas Privadas. Cuyo capital es propiedad de particulares, bien personas físicas o bien morales según regula el derecho empresarial.
- Empresas Públicas. Cuyo capital es propiedad total del estado o siendo parcial su influencia en esta, el sistema directivo es importante.

5.- Según su formación jurídica, se distingue entre:

- Empresas individuales.
- Empresas societarias.

1.4.1. Empresas individuales.

Cuando se habla de formas asociativas en general, se puede afirmar que éstas surgen con la finalidad de aunar esfuerzos bajo una dirección común, un patrimonio reunido entre los socios afectados, con la finalidad de obtener un objetivo prefijado y de interés común a todos los asociados. Históricamente las sociedades mercantiles han alcanzado diversas etapas de desarrollo. En una primera etapa, las sociedades mercantiles se caracterizaban por su carácter transitorio, debido a que se constituían para realizar un fin concreto en un lapso breve.³⁹

Actualmente, nuestra legislación reconoce a la Sociedad Anónima como la más utilizada, cabe señalar que en muchas sociedades anónimas, aunque existe pluralidad de socios, toda vez que la ley así lo establece como un requisito de validez legal, la realidad es que es un solo socio el que posee la mayoría de las acciones, teniendo el control y el manejo total de la sociedad. Así, la actividad de muchas de estas sociedades se lleva a cabo de una manera simulada, conformándose una sociedad unipersonal, de hecho. En nuestro país la tendencia ha sido la misma, de manera que podríamos preguntarnos: A la fecha, ¿cuántas sociedades anónimas son manejadas por un solo socio? A partir de ese cuestionamiento y tomando en cuenta la tendencia que existe a nivel mundial a la reducción de socios, pudiésemos suponer que las sociedades manejadas y controladas por un solo socio se han incrementado. Sin embargo, nuestros legisladores aún no han atendido esta problemática, por lo que no se ha

³⁹ LÓPEZ PORRAS, Jaime G., Sociedades Unipersonales, <http://www.deforest.mx/> 17/5/10 09:20:00

considerado una reforma que permita la existencia de las sociedades unipersonales en nuestro país.

SOCIEDADES UNIPERSONALES La idea de limitar la responsabilidad del empresario individual, la planteó por primera vez el jurista Paul Carry en 1928, en la Universidad de Ginebra, siendo el primero en buscar una solución legislativa a este problema. Siguiendo sus ideas, otro jurista, Pisko, buscaba establecer un modelo legislativo que permitiera la responsabilidad limitada de un solo socio,⁴⁰ pues consideraba que:

“El derecho debería ponerse de acuerdo con la realidad, único remedio para la seriedad de su función.”⁴¹

Pisko mostró especial interés en las normas dirigidas a asegurar el patrimonio de la empresa individual, y consideraba que era indispensable que el capital social de ésta se encontrara completamente desembolsado y a disposición de ella, con la finalidad de evitar abusos del socio único en contra de terceros. Asimismo destacaba que los acreedores personales no tuvieran acceso a los bienes de la empresa, con lo que planteaba una completa separación de los bienes de la persona física y de la persona moral, existiendo una total indisponibilidad del patrimonio de la empresa individual por parte del titular, para fines ajenos a las finalidades de su gestión. En el modelo legislativo que planteaba Pisko se estableció una tendencia a permitir el reconocimiento legal de las sociedades anónimas de un solo socio, con la finalidad de evitar la existencia de sociedades simuladas, validadas por la intervención de testaferros. Este modelo fue implementado en 1925 por el Principado de Liechtenstein, el cual tomó las bases del trabajo de Pisko y le dio un cambio al derecho de las personas y de las sociedades al legitimar las sociedades de un solo socio, es decir, una sociedad cuyas acciones se concentran en las manos de un solo socio.

⁴⁰ GRISOLI, Angelo. “Las sociedades con un solo socio”. Revista de Derecho Privado, Madrid, 1976, pp. 61 a 75

⁴¹ Ibídem, Pág. 63.

En principio se debe destacar que las sociedades unipersonales son más una problemática en la doctrina que en la práctica. Lo anterior debido a dos cuestiones principalmente: primero, que el término “sociedad” significa más de una persona, por lo que una sociedad de un solo socio parece ilógica.

En segundo lugar, al generarse una sociedad con un solo fundador, no se trata de un contrato social como tal, sino de una declaración unilateral de la voluntad, la cual genera una relación jurídica plurilateral.⁴² Asimismo, la sociedad unimembre plantea otras cuestiones de importancia, a saber:⁴³ Limitación de la responsabilidad. Aquí debemos atender tanto a la relación interna como a la externa. Tratándose de la interna, el socio único no tiene responsabilidad limitada sino que debe responder con todo su patrimonio por daños y perjuicios que ocasione por mora o incumplimiento. Respecto de la relación externa, no responde en principio por las obligaciones contraídas por el ente social, sólo responde con el patrimonio social; en caso de que el socio único no respete la separación entre su patrimonio y el del ente social, si responde ilimitadamente. Esta cuestión puede resolverse tomando en cuenta que las garantías ofrecidas no cambian por el número de socios, sino que continúan existiendo aunque el número de éstos se reduzca.

Entender que la persona jurídica, no se traduce necesariamente en una pluralidad de socios, pues el número de ellos es una condición de validez de la sociedad al momento de su constitución, pero no a lo largo de la vida de ésta. Entender a la sociedad unimembre no como contrato, sino como persona jurídica, cuyo origen no radica necesariamente en el contrato mismo.

En la sociedad unimembre, el poder y control sociales no originan conflicto entre socios, pero sí dan pie al abuso de los mismos. Por ello se hace necesario el aumento de la responsabilidad personal de los administradores, considerando siempre que no es obligatorio que el administrador sea el titular del control

⁴² PIAGGI, Ana. Estudios sobre la Sociedad Unipersonal. Depalma, Argentina, 1997, p. 9.

⁴³ *Ibidem*, pp. 11 a 15

accionario. El desvío de poder, el cual se da cuando un administrador social realiza un acto utilizando su poder con fines distintos a aquéllos para los que le fue conferido. El interés de la sociedad es generalmente el mismo del socio. Sin embargo, los intereses del socio único pueden variar, mientras que los de la sociedad permanecen, así que el socio no puede realizar conductas que lesionen o pongan en peligro el Interés legítimo de la sociedad Una vez consideradas las generalidades de las sociedades unimembres, podemos introducir un concepto de las mismas.

El Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) proporciona una definición de la sociedad unimembre, la cual señala lo siguiente: Como su nombre lo indica, son sociedades de un solo socio. Si su carácter de sociedades puede y debe negarse, su existencia en la realidad, tanto en México como en el Derecho extranjero (norteamericano, inglés, francés, italiano, etc.) constituye una realidad evidente, reconocida y analizada ampliamente por la doctrina.⁴⁴ Atendiendo a este concepto, no estamos en presencia de una sociedad sino de un fenómeno jurídico que permite organizar empresas tomando elementos del régimen jurídico de las sociedades anónimas. Es por ello que la sociedad unipersonal se encuentra íntimamente ligada a estas últimas.

En ese orden de ideas, algunos de los elementos que Piaggi toma de las sociedades unimembres son los siguientes: Personalidad jurídica; Patrimonio; Responsabilidad limitada; Órganos de administración y vigilancia; Posibilidad de aumentar el número de socios. Asimismo en la doctrina se buscan reglas para validar la existencia de las sociedades unimembres; sin embargo, en nuestra legislación todavía no se encuentran las bases suficientes para considerarla eficaz, debido a que contradice principios sociales contemplados en los ordenamientos mercantiles, tales como el de Pluralidad de personas y el de Unidad e indivisibilidad del patrimonio.

⁴⁴ Diccionario Jurídico Mexicano. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM-Ed. Porrúa, 6ª edición, México, 1993

En nuestro derecho societario encontramos una disposición en el artículo 229 fracción IV de la Ley General de Sociedades Mercantiles, el cual señala que las sociedades se disuelven cuando el número de accionistas llegue a ser inferior al mínimo legal o cuando las partes de interés se reúnan en una sola persona. En Paraguay, la ley conocida como “ley del comerciante” establece la figura de la empresa individual de responsabilidad limitada, pero no como una persona jurídica, sino que simplemente le da a la persona física la capacidad de ejercer el comercio y limitar su responsabilidad al monto del capital de la empresa, sin necesidad de asociarse con otras personas, tal y como lo establece el artículo 15 de esa ley, el cual se transcribe a continuación: “Toda persona física capaz de ejercer el comercio podrá constituir empresas individuales de responsabilidad limitada, asignándoles un capital determinado. Los bienes que formen el capital constituirán un patrimonio separado o independiente de los demás bienes pertenecientes a la persona física; aquellos bienes están destinados a responder por las obligaciones de tales empresas. La responsabilidad del constituyente queda limitada al monto del capital afectado a la empresa. En caso de dolo, fraude o incumplimiento de las disposiciones ordenadas en esta ley, responderá ilimitadamente con los demás bienes de su patrimonio”.

1.4.2. Empresas privadas en forma de sociedad.

Las características de la empresa privada son: Formada por particulares, quienes ponen el capital para su funcionamiento. El empresario tiene libertad de acción en los métodos productivos, aunque siempre sometido a la ley. Los bienes y servicios que produce están destinados a un mercado, y su finalidad de funcionamiento es la obtención de beneficios. De no obtener beneficios a medio y largo plazo la empresa quiebra.

El punto anterior hace que las empresas privadas estén obligadas a ser eficientes, económicamente hablando y a ofertar la mejor calidad para sobrevivir ante la competencia.

Una sociedad mercantil surge cuando dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o industria para obtener lucro mediante actividades mercantiles. Por tanto en principio se requieren dos o más personas para el contrato de sociedad.

1.4.2.1. Sociedades personalistas

Las sociedades personalistas son sociedades en las que la gestión de la sociedad corresponde a los socios.

- ✓ Sociedad colectiva y sociedad comanditaria simple

Dentro de las sociedades personalistas diferenciamos la sociedad colectiva (regulada en la Ley General de Sociedades Mercantiles) y la sociedad comanditaria simple (regulada también en la Ley General de Sociedades Mercantiles).

La Sociedad Colectiva, tiene carácter personalista (en cuanto que tiene en cuenta la personalidad del socio, es decir, selecciona a los socios, así la entrada de un nuevo socio o la transmisión de tal condición, requiere el consentimiento de todos los socios) se funda en base a vínculos de mutua confianza personal entre los asociados. El capital de la sociedad está formado por las aportaciones de los socios. Estas aportaciones pueden consistir en dinero, bienes o trabajo (industria). El número mínimo de socios para fundarla es de dos.

1.4.2.2. Sociedades mixtas.

La Sociedad Comanditaria, es también de carácter personalista, aunque en grado inferior a la colectiva. Se diferencia de esta en que al lado de unos socios comanditados (responsables con todo su patrimonio) existen otros denominados comanditarios, en los que su responsabilidad se limita a su aportación. Al ser mayor la responsabilidad de los socios colectivos sobre ellos recaen las principales funciones gestoras de la sociedad. El número mínimo para fundarla es

de dos por lo que debe existir como mínimo un socio comanditario y otro comanditado.

Existe también una variedad de Sociedad Comanditaria en donde el capital comanditario está dividido y representado por acciones. La responsabilidad de los socios comanditados es ilimitada y la de los comanditarios se limita a su aportación. Debe existir al menos un socio colectivo. La gestión de este tipo de sociedad puede corresponder a los socios colectivos o a los comanditarios, si algún socio comanditario es el administrador de la sociedad mientras tanto responderá ilimitadamente pasando en ese período a ser un socio colectivo.

1.4.2.3. Sociedades capitalistas.

La Sociedad de Responsabilidad Limitada, se caracteriza por tener su capital dividido en participaciones iguales acumulables (que no pueden llamarse acciones). Los socios no responderán personalmente de las deudas sociales (se limita su responsabilidad a su aportación). De acuerdo a las últimas reformas sin requerir un capital mínimo. Tiene carácter tanto personalista como capitalista, aunque tradicionalmente se le ha considerado como capitalista. Así demuestra su carácter personalista en cuanto a la transmisión de las participaciones. Cabe la posibilidad de fundar una sociedad limitada con un solo socio a tenor de la Duodécima Directiva Comunitaria de 21 de Diciembre de 1989 (Directiva 89/667). En nuestro derecho en el tema de las sociedades capitalistas unipersonales hay que recordar que la Resolución de 21 de Junio de 1990 admite esas sociedades.⁴⁵

La Sociedad Anónima es el prototipo de la sociedad capitalista y es la constitución clásica de las grandes empresas. Son sociedades capitalistas, no interesa la identidad del socio. El capital de la sociedad suscrito totalmente en el momento de su fundación y desembolsado al menos en un 25%, está dividido en porciones, fácilmente transferibles de un socio a otro y que acreditan su condición de socio. La sociedad por acciones no sólo limita el riesgo de los accionistas a la

⁴⁵ USC Centro de Estudios y documentación Europa de la USC (Universidad de Santiago de Compostela.) Directiva [2009/102/CE](#) do Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de septiembre de 2009, en materia de derecho de sociedades, relativa a las sociedades de responsabilidad limitada de socio único. Deroga a Directiva [89/667/CE](#).

pérdida del valor de su inversión sino que permite repartir el riesgo del negocio entre un elevado número de socios. La sociedad anónima La Empresa requiere de órganos capaces de expresar su voluntad.

1.4.2.4. Las sociedades de participación.

Definición de asociación en participación.

La asociación en participación es “un contrato por el cual una persona concede a otras que le aportan bienes o servicios una participación en las utilidades y en las pérdidas en una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio” (artículo 252 Ley General de Sociedades Mercantiles CAPITULO XIII De la asociación en participación).⁴⁶

Naturaleza jurídica.

Diversas son las explicaciones que dan los especialistas en la materia sobre la naturaleza jurídica del contrato de asociación en participación, pero dos son las más discutidas por la doctrina. La primera considera que se trata de una asociación momentánea y la segunda considera que se trata de una sociedad oculta.⁴⁷

Sociedad momentánea.

Según la corriente de la sociedad momentánea, las partes celebran un contrato para constituir una sociedad con la finalidad de realizar determinados actos jurídicos; una vez que dicha actividad es realizada, la sociedad desaparece.

Sociedad oculta.

⁴⁶ www.juridicas.unam.mx, Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, <http://biblio.juridicas.unam.mx>, Manual de introducción al derecho mercantil, p. 110 18/5/10 07:50:03

⁴⁷ www.juridicas.unam.mx, Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, <http://biblio.juridicas.unam.mx>, Manual de introducción al derecho mercantil, p. 111. 18/5/10 07:50:03

Esta corriente de la sociedad oculta considera que la asociación en participación es un contrato por medio del cual se constituye una sociedad que no se exterioriza como tal frente a terceros.

Desde nuestro punto de vista, la asociación en participación es una verdadera operación de crédito que comúnmente se confunde con un contrato de sociedad y que está incluida en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Entendemos por crédito la obtención de un bien presente a cambio de un bien futuro.⁴⁸

El contrato de asociación en participación que permite al asociante (deudor) obtener bienes o servicios del asociado (acreedor) para poder realizar alguna actividad comercial a cambio de bienes futuros que consisten en una participación en las utilidades. La asociación en participación es un acuerdo por medio de la cual se obtiene un crédito y que está caracterizada por que el riesgo de pérdida recae sobre el acreedor.⁴⁹

1.4.2.5. La Comunidad de bienes.

La comunidad de bienes carece de personalidad jurídica propia, lo que significa que cada uno de los comuneros actúa en nombre propio frente a terceros. Para constituir una comunidad de bienes se puede hacer de diversas formas: un contrato verbal, contrato privado por escrito, escritura pública ante notario que puede ser voluntaria u obligatoria si se aportan bienes inmuebles o derechos. La responsabilidad es ilimitada y mancomunada.

Todos los socios son administradores salvo que las facultades se hayan atribuido a uno de ellos. La Comunidad de Bienes se rige por el Código Civil,

⁴⁸ [www.juridicas.unam.mx](http://biblio.juridicas.unam.mx), Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, <http://biblio.juridicas.unam.mx>, Manual de introducción al derecho mercantil, p. 112

⁴⁹ [www.juridicas.unam.mx](http://biblio.juridicas.unam.mx), Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, <http://biblio.juridicas.unam.mx>, Manual de introducción al derecho mercantil, p. 113

mientras que las sociedades mercantiles lo harán por el Código de Comercio y disposiciones complementarias. Según el Código Civil, las comunidades de bienes son las formadas por varias personas que ostentan la propiedad y titularidad de una cosa o derecho indiviso.

1.5. Introducción a la dirección de empresas.

Vamos a estudiar el ejercicio de la dirección de empresas, de lo que entraña y de cómo está cambiando, así como de la relación entre las organizaciones, la dirección y la inserción de estrategias jurídico económicas como el outsourcing.

Grupos humanos: Las personas recursos y capacidades ¿Cómo le damos forma a todo esto?

Los gerentes y el estudio de la dirección de empresas. En primer lugar, la sociedad depende de las empresas para proveer los productos y servicios que consume ¿por qué estudiamos dirección de empresas? En segundo lugar, hay individuos que no estando preparados para ser gerentes, están desarrollando puestos de dirección. El éxito futuro de una sociedad en una economía global depende de la dirección eficiente y eficaz. Consecuentemente, habrá muchas maneras de percibir las tareas de la gerencia, unas serán más útiles que otras para resolver los problemas. A pesar de ello, parece haber un acuerdo generalizado en reconocer que el objeto de estudio de la dirección de empresas es la empresa.

La Empresa como realidad Socio - económica.

La empresa es el objeto de estudio de la dirección de empresas, Fernández Pirla (1981) concibe a la empresa ante todo como una unidad económica de producción, siendo su función general la de crear o aumentar la utilidad de los

bienes, es decir, dar a éstos aptitud para servir a los fines del hombre o, en otros términos, producir.⁵⁰

Bueno y Cañibano (1975) destaca la función de la empresa como creadora de valor, al considerarla como toda acción encaminada al logro de unos fines concretos a través de la utilización eficiente de ciertos recursos económicos de índole variada. Factores humanos, técnicos y financieros.⁵¹

El papel del gerente es fundamental para la buena marcha de la empresa en aras de conseguir los objetivos empresariales.

Factor humano el enfoque administrativo.

Concibe a la empresa como un tipo de organización particular o asociación humana consciente, de carácter cooperativo, y siendo sus características las siguientes:

- a) Existencia de unos objetivos,
- b) Presencia de una autoridad,
- c) Jerarquización y Funcionalización de los miembros,
- d) Distribución entre miembros y no miembros,
- e) Diferenciación entre la organización y sus miembros,
- f) Tendencia a perpetuarse,
- g) Creación de procedimientos de actuación y
- h) Existencia de problemas distributivos.

1. Ser una unidad de producción en su sentido más amplio, por lo que puede decirse que es una unidad económica de gestión.

⁵⁰ FERNÁNDEZ Pirla, José María, Economía y Gestión de la Empresa, Editorial ICE. 1976. Madrid España

⁵¹BUENO CAMPOS E. y CAÑIBANO (1975). La Empresa en la Sociedad actual., Editorial Piramide, Madrid 1976.

2. Ser una acción planeada por la mente humana, en este caso, por el empresario.
3. Perseguir determinados fines gracias al planteamiento de objetivos concretos.
4. Ser una unidad organizada o conjunto de factores ordenados, es decir, estar dotada de una cierta estructura de organización.
5. Ser una actividad que implica un riesgo, tanto económico como técnico y moral.

La consideración de la Empresa como una Organización.

1. La primera propiedad hace referencia a que la empresa es un sistema que tiene sus propios objetivos o fines (no mecanicista).
2. La segunda propiedad exige que cada una de las partes de la empresa tenga sus propios objetivos (no es un organismo).
3. Por último, el análisis de la empresa como organización exige la consideración del entorno.

El Proceso de Dirección

Cuando se usa el término dirección nos referimos al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas.

Este proceso representa las funciones o actividades primarias del gerente: planificación, organización, dirección y control

La dirección es un proceso sistematizado. Un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que se desean.

Organizar dirigir control planificación.

La planificación Primer paso para planificar consiste en elegir los objetivos de la empresa, Segundo, se establecen los objetivos de las distintas áreas o departamentos de la empresa Tercero, se establecen, los programas para alcanzar los objetivos forma sistemática. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación.

Organizar.

Implica el diseño de la estructura de la empresa, determinando las tareas a realizar, ¿Quién las debe realizar? ¿Cómo se agrupan las tareas? el sistema de información ¿Dónde se toman las decisiones? Diferentes objetivos requieren de diferentes estructuras, por lo que los gerentes deben adaptar la estructura de la empresa a sus objetivos y recursos

Diseño Organizativo; Dirigir.

Toda organización está compuesta por personas a las que hay que dirigir, coordinar, influir, resolver conflictos y motivar para que realicen su trabajo de forma eficaz y eficiente, esta tarea es responsabilidad de la dirección.

Liderazgo; Control.

Establecer objetivos estándares medir los resultados reales comparar estos resultados con los objetivos preestablecido tomar medidas correctoras cuando se detecten desviaciones.

La función de control en la gerencia porque, con el paso del tiempo, lo planificado no siempre coincide con la ejecución real.

Los gerentes y su entorno; La dirección de Empresas en un entorno Global.

Los cambios en la economía global se explican, en parte como: “Un proceso de integración económica de los mercados, la globalización de la producción, el descenso de las barreras al comercio, la Innovación tecnológica”.⁵²

La constitución como disciplina científica, es un fenómeno relativamente reciente. Sus fundamentos se sentaron a principios de siglo XX, cuando la expansión y consolidación de las empresas empezó a plantear problemas crecientes de gestión que necesitaban ser resueltos. Uno de los primeros en estudiar el tema, cuyas aportaciones se han mantenido hasta ahora, fue Henri Fayol en 1916, un directivo francés que, trató de sistematizar las tareas de dirección en una empresa. Su planteamiento, “que concibe la dirección como un proceso (camino sistemático y organizado para hacer las cosas) que comprende una serie de funciones (actividades u operaciones) que conducen a un cierto fin, se ha mantenido poco menos que inalterable hasta nuestros días.”⁵³

Bajo este enfoque, la administración es descrita y analizada a través de las actividades que la componen y busca la eficiencia y la eficacia. Desde entonces se definen como funciones clásicas del proceso directivo: la planificación, la organización, la dirección de recursos humanos y el control.

Planificar consiste en decidir por anticipado qué se quiere hacer en el futuro y cuáles son los medios que van a arbitrarse para alcanzarlo; supone una toma anticipada de decisiones, por cuanto sirve para determinar qué quiere conseguirse, cómo se va a lograr y cuáles son los recursos necesarios para ello. La planificación se materializa en planes de muy distinto tipo, desde los que tratan

⁵² GÓMEZ-MEJÍAS L. y BALKIN D., “Administración.”, Mcgraw-Hill. Madrid, 2003

⁵³ FAYOL, Henry, “Administración Industrial y General”, Editorial Inmobiliaria, Florida 340, Buenos Aires

de prefijar la situación futura de la empresa en los próximos veinte años, hasta los que determinan la cantidad exacta de tipos de productos concretos que va a elaborar una fábrica la próxima semana.

Planificar implica comprometer los recursos de la empresa o de alguno de sus departamentos con un propósito determinado; ahora bien, no puede convertirse en un corsé que impida la adaptación de esa empresa ante nuevas circunstancias; es una ayuda, no un estorbo. Quiere esto decir que no es un fin en sí misma, sino una forma de reducir la incertidumbre que rodea a la actuación empresarial.

Organizar consiste en diseñar la estructura organizativa, esto es, el patrón más estable de relaciones entre los miembros de la empresa. La jerarquía es un sistema eficiente de asignación de recursos alternativo al mercado; es una consecuencia de los principios de especialización división del trabajo, que permite distribuir la capacidad para resolver.

Responsabilidad mancomunada: el acreedor social se dirigirá a todos los socios para el cobro de su deuda, los cuales responderán a esta a partes iguales. Administración de Empresas y Organización de la Producción problemas y tomar decisiones entre los distintos niveles y puestos de la organización. Frente a la ingenua opinión anarquizante de que toda autoridad es mala por lo que supone de control y de pérdida de autonomía de los subordinados, el principio de autoridad no es más que un principio de orden, que determina quién tiene que hacer qué cosas, lo que simplifica enormemente el trabajo de la empresa. Su manifestación más sencilla pero incompleta es el organigrama.

La dirección de recursos humanos pretende integrar dentro de esa estructura a los individuos que van trabajar en ella, y conseguir que orienten su comportamiento en la forma adecuada, hacia el logro de los objetivos de su organización o unidad. Para ello debe ocuparse del reclutamiento, selección, entrenamiento y asignación de personas a puestos.

Ahora bien, la empresa no puede confiar en que sus miembros se comporten voluntariamente de forma adecuada, incluso a pesar de que se hayan empleado los mecanismos de selección y entrenamiento idóneos. El diseño de un sistema de recompensas adecuado es un primer procedimiento para tratar de acompasar los intereses de unos y otros; pero no bastará con ello, por lo que habrá que influir en el comportamiento de otros, ejercer, en suma, una tarea de liderazgo. La capacidad de liderazgo es lo que permite influenciar el comportamiento de terceros, incluso, al margen de las relaciones de autoridad.

El trato con las personas, esa capacidad para hacer que otros se comporten de la forma adecuada, se movilizan tratando de alcanzar los objetivos del grupo u organización, es tan importante que para algunos dirigir es exactamente esto: liderar recursos humanos, asignando al resto de funciones una importancia menor.

Con el control se pretende verificar que el comportamiento de la empresa se mantiene dentro de los límites previamente fijados y, en caso contrario, tomar medidas. Es, en este sentido, el complemento de la planificación; por cuanto pretende garantizar que aquello que nos comprometimos a hacer de antemano realmente se vaya cumpliendo y, en caso de no ser así, que se realicen las correcciones pertinentes para hacer que los hechos se adecuen a los planes (siempre y cuando los planes puedan seguir en vigor; habrá casos en que el control permitirá identificar los cambios a realizar en los planes, derivados de una situación con la que antes no se había contado o, sencillamente, de errores de cálculo previos).

El control, en general, consiste en medir los resultados previstos y compararlos con los esperados, para, a partir de ahí, identificar desviaciones, si las hubiera, así como la forma de corregirlas. El proceso de control no acaba en ningún caso antes de realizar las correcciones a que hubiera lugar; no basta con identificarlas si después no se hace nada para ponerlas en práctica.

La planificación precede normalmente al resto de las funciones; mediante el proceso de planificación se fijan los objetivos y medios para alcanzarlos, información que es imprescindible para diseñar la estructura organizativa capaz de llevarlos a cabo (organización) y seleccionar y motivar al personal adecuado (dirección de recursos humanos). Por último, el control verifica el grado de cumplimiento de los planes e identifica a los responsables gracias a su conocimiento de la estructura organizativa.

Una única persona no puede ocuparse de todas estas tareas de dirección en la empresa; el trabajo directivo, como cualquier otro, se va especializando, de manera que se van creando puestos no directamente productivos, sino cuyo objetivo es coordinar a otras personas. El diseño de la estructura organizativa consiste, precisamente, en ir coordinando el trabajo de cada nivel con la incorporación de nuevos puestos directivos que, a su vez, serán coordinados por otros de nivel superior. Esto es lo que va dando la forma piramidal a la organización. La jerarquía surge, en efecto, cuando se pone a un grupo de trabajadores bajo la tutela de un capataz, que por su parte estará sometido a las instrucciones de otro directivo de más nivel, que a su vez depende de otro y así sucesivamente, hasta que todas las unidades quedan al mando de una única persona o grupo.

Hay, por lo tanto, al menos dos formas de clasificar a los directivos: según el nivel en que se encuentren o según el tipo concreto de tarea que tengan encomendada:

En primer lugar, podemos distinguir tres niveles directivos, cada uno de los cuales tiene unas determinadas tareas y responsabilidades: la alta dirección, los directivos de nivel medio y los supervisores de primera línea.

La alta dirección es la encargada de pilotar la empresa, fijar los objetivos de ésta y sus grandes líneas estratégicas; de ella depende la marcha general de la empresa, que funcione como un todo cohesionado. Ello depende en gran medida

de factores medioambientales, fuera del control de la empresa, por lo tanto; lo que hace que en este nivel se experimenten elevadas dosis de incertidumbre, se afronten problemas nuevos y mal comprendidos. Por ello, las decisiones que se tomen aquí serán, por lo general, a largo plazo, poco estructuradas, donde la solución se buscará mediante un proceso de prueba y error. La reflexión, el buen juicio y la experiencia son básicos en este nivel.

Los directivos de primera línea son los que están en contacto directo con los trabajadores que hacen el trabajo productivo de la empresa. Ocupan el nivel más bajo de los que dan órdenes a otros, como obreros, transportistas o vendedores, por ejemplo. A diferencia del caso anterior, las decisiones que se toman este nivel son rutinarias y repetitivas; siempre surgen los mismos problemas, por ello es posible destinar recursos a identificar bien esos problemas y buscar para ello soluciones óptimas, mediante el empleo de técnicas y modelos cuantitativos.

La alta dirección y los directivos de primera línea están unidos por una cadena de directivos, los de nivel medio, que se encargan de mantenerlos en contacto; actúan como bisagra entre ambos. Sus superiores son directivos, sus subordinados también; es el caso típico de un director de fábrica o de un jefe de ventas. Su papel básico consiste en transmitir información: hacia abajo traducen y desagregan las grandes directrices fijadas por la alta dirección en objetivos, planes y programas concretos para cada uno de los niveles subordinados, y asignan los recursos que requieran; hacia arriba, coordinan e integran las tareas, más especializadas, de los niveles inferiores. En general, a medida que descienden en la línea tratan con problemas mejor estructurados, progresivamente reutilizables, de solución predeterminada; su trabajo es crecientemente detallado y concreto, menos abstracto.

Según la amplitud de las actividades que realizan los directivos, encontramos directivos generales y directivos funcionales, sobre todo en los niveles intermedios. Directivos funcionales, son aquellos responsables de

personas, secciones o departamentos que ejecutan una tarea similar en contenido y orientación y que tienen formación y capacidades próximas, ejemplo: de finanzas, de personal etc. Directivos generales serían aquellos que son responsables de personas o departamentos que ejecutan conjuntamente las tareas o actividades básicas de una empresa. Tienen más facilidad de promoción y no están especializados.

A lo largo de la historia se realizó la producción en pequeña escala y conforme evolucionaron los medios de producción empezaron a conformarse pequeños gremios que un principio no tuvieron alguna denominación, dando origen a los medios de producción de bienes y servicios a gran escala.

La empresa es el órgano característico de cualquier tipo de sociedad industrial que pone en movimiento los flujos de energía, materiales y dinero que circulan en el sistema económico. Las empresas detectan las necesidades de los consumidores mediante proyectos y las satisfacen con una serie de bienes y servicios, que dan lugar a un flujo de productos de la empresa al cliente y un contra flujo económico monetario que parte de los consumidores a las empresas en forma de ingresos por ventas.⁵⁴

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

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

⁵⁴ D.W., Cottle. 199; IEEE Conference on Neural Networks for Ocean Engineering (Cat. No.91CH3064-3).

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

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

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

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

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

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

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

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

Para definir el entorno en que se desarrolla el outsourcing en México, se expone como está conformada y segmentada la industria en México, las condiciones macroeconómicas de la empresa en México y las condiciones económicas de las MPYME. Se obtienen algunas cifras que describen el comportamiento de la subcontratación de personal en México y por último con la información obtenida y empleando una técnica de análisis FODA⁵⁵ se proponen algunas estrategias para impulsar el desarrollo del outsourcing en México.

⁵⁵ La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos) factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos).

1.6. EL OUTSOURCING.

Marco Teórico e Histórico de Referencia.

El sistema productivo se define por varios factores y condiciones. Dos pueden ser los puntos de referencia ineludibles para tratar de explicar las razones del sistema productivo vigente: el primer factor decisivo es la política de la empresa privada que trabaja en un determinado territorio; el segundo factor, íntimamente ligado al primero, es la política económica definida por el Estado en dicho territorio.

Considerando el primer factor, podemos observar que la política económica de una empresa es determinada por decisiones de carácter puramente especulativo en el sentido muy estricto de utilidad/ganancia que la misma empresa logra conseguir. En otras palabras, las decisiones acerca de los modelos y sistemas aplicados para el provecho de la empresa responden simplemente al objetivo de aumentar los ingresos. El sector que toma tales decisiones el “top management”, es decir, la cima del comercio, es obligado, en cierta medida, a responder a este parámetro: la ganancia equilibrada con la supervivencia en el mercado de la empresa misma. Si hasta hace unas décadas las empresas se dedicaban a la acumulación no sólo material en términos de capital económico, sino también inmaterial capital intelectual y capital humano, a partir de hace dos décadas las empresas han cambiado métodos. “Veloces cambios tecnológicos, la globalización e internacionalización de los mercados, la desregulación del comercio mundial y la feroz competencia en todas áreas de negocios”⁵⁶ han provocado cambios radicales que se han desarrollado a lo largo de un par de décadas.

Todos estos cambios apuntan hacia la reestructuración de las configuraciones empresariales. Sin embargo, hablar de reestructuración empresarial significa hablar también de nuevos modelos productivos que a su vez

⁵⁶ MATTEO Dean, “tercerización y Subcontratación en México (OUTSOURCING), en México, https://matteodean.files.wordpress.com/2007/04/oustorcing_10_pdf.pdf. 26/5/14 09:00:07.

introducen todo un mundo nuevo de relaciones sociales internas y externas a la empresa. Es opinión compartida que de los años 60 a la fecha se han producido cambios radicales en el sistema productivo.

Las que divergen son las opiniones acerca de las modalidades y formas de este cambio.

1.6.1 Postfordismo y Neofordismo.

Hay al menos dos corrientes del pensamiento crítico: la primera refiere que el sistema productivo hasta ese entonces llamado fordista-taylorista ha sufrido una evolución que se centra en el gran avance tecnológico. El fordismo-taylorismo sigue su curso productivo, el obrero industrial sigue siendo la figura central del sistema productivo, el paradigma de la explotación que este conlleva, pero su trabajo y la organización del mismo se adecúa a los cambios tecnológicos, sobre todo de la informatización.

La segunda corriente del pensamiento crítico habla de un cambio más radical en términos de cambios de los paradigmas mismos del sistema productivo. Esta corriente llama postfordismo al nuevo sistema productivo y lo describe con una extensa y criticada literatura. El obrero industrial deja de ser la figura laboral central, así como la fábrica o el lugar de trabajo deja de ser el sólo lugar de producción central. Esta corriente centra su análisis en las renovadas relaciones sociales como productoras, ellas mismas, de la nueva riqueza. El trabajo, por ende, cambia de características, y pasa de ser un momento definido en el espacio a ser un tiempo sin fin en un espacio globalizado. El capital tiene la tendencia a absorber, bajo el perfil del control directo, el mundo social completo y la practica vital en toda su complejidad. La fábrica se socializa en el sentido de que, para vivir y reproducirse, la colectividad entera se vuelve territorio de actividades productivas inmediatamente sujetas al mando capitalista. El capital se transforma en capital social en la medida en que subsume completamente la sociedad (subsunción real). El obrero-masa desaparece y en su lugar aparece el obrero-social, el cual,

debido a que el trabajo ya no es separable de la vida misma, se convierte en multitud bio-política⁵⁷.

Quienes defienden esta última postura dejan claro que esta situación hay que enfocarla en el marco de la tendencia.

Tenemos aquí entonces que hablar de hegemonía de un sistema productivo: esta es la capacidad de un sistema productivo de imponer a los otros sistemas productivos sus propias formas, modalidades, estructuras, tecnologías, etc. La comparación con el pasado nos resulta útil para explicar este aspecto: cuando, en la segunda mitad del siglo XIX, se construyen las primeras fábricas en las cuales aparecen las primeras máquinas, el trabajo industrial como lo conocimos después era ciertamente minoritario en términos cuantitativos, y así siguió siéndolo durante varias décadas. Sin embargo tardó mucho menos tiempo en determinar su hegemonía, toda vez que, a pesar de ser mayoritario numéricamente, el trabajo agrícola ya se veía invadido por el uso de las máquinas, característica del trabajo industrial, la organización del trabajo ya respondía al tipo de organización industrial, etc.

Tenemos aquí a la hegemonía del trabajo industrial sobre el trabajo campesino, aunque por mucho tiempo fueron más los campesinos que los obreros.

1.6.2 Del Fordismo al Postfordismo.

En este estudio optaremos por esta segunda corriente del pensamiento como marco de análisis de las realidades productivas.

Este cambio de sistema productivo que, como arriba mencionamos, se refleja en un cambio social importante, resulta de una serie de procesos históricos. Todo el siglo XX nos hemos acostumbrado a vivir bajo el régimen de la gran

⁵⁷ “Lessico Postfordista”, Adelino Zanini y Ubaldo Fadini, Feltrinelli editores, Italia 2001

empresa fordista: grandes fábricas que todo incluían, que comprendían todas las etapas de la producción, que proporcionaban trabajo a miles de personas en los mismos lugares e insertas a pleno título en la cadena formación producción descanso que ha caracterizado la vida durante el siglo pasado. El fordismo se caracterizaba por la producción en serie en el modelo de cadena de montaje, al utilizar maquinaria con fines especiales y, principalmente, trabajadores no cualificados en una división del trabajo basada en una fragmentación de tareas cada vez mayor. La era fordista se caracteriza por la dominación de los mercados de masas y por bienes estandarizados que se mantienen durante largo tiempo. “El fordismo surge de la eficiencia tecnológica de la producción planificada, que se basa en la separación entre concepción y ejecución, y de la eficiencia económica de fábricas de gran escala”.⁵⁸ “En cambio, a partir de la crisis de la industria fordista sufrida en los años 70, el postfordismo se caracteriza por la especialización flexible, la tecnología de la información, las tecnologías de producción flexibles (Automatización), la globalidad”.⁵⁹

En particular, la especialización flexible requiere al trabajador ya no solamente la realización de tarea fijas, casi rutinarias como en el modelo fordista sino que le pide extrema flexibilidad en términos de adaptabilidad a cambios repentinos de producción dependientes del mercado y al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para el aprendizaje rápido de nuevas tecnologías. En otras palabras, la especialización flexible se caracteriza por la flexibilidad del trabajo y de la producción.⁶⁰ Para los fines de este estudio, resulta interesante subrayar que el concepto de especialización flexible es comúnmente referido a las grandes empresas que lo aplican a través del outsourcing a pequeñas empresas. Las razones que llevaron al sistema de producción fordista a la crisis mencionada han sido de diferente índole: factores llamados “externos”, como pueden haber sido el aumento y fluctuación constante del precio de las materias primas - el aumento del crudo en 1973, por ejemplo; situación hasta ese entonces desconocida, pues regía

⁵⁸ HARDT Micheal y NEGRI RIZZOLI, Antonio, “Imperio”, editores, Italia, 2002

⁵⁹ HARDT, Micheal y NEGRI RIZZOLI, Antonio, “Moltitudine” editores, Italia, 2004

⁶⁰ HOWARD, Zinn “People History’s of America”, USA, 2005.

aún el régimen de cambio fijo sistema Bretton Woods⁶¹; el alza del precio del trabajo, procedente de la conflictividad sindical existente; la modificación de la demanda, procedente de una evolución social que sin duda pertenece a los años 60; y al final, más tarde en el tiempo, el avance tecnológico.

En este contexto, la estructura económica de los mayores países industrializados fue modificada por procesos de descentralización productiva y por el consecuente y veloz incremento de empresas de pequeña dimensión. La mayoría de las grandes empresas fordistas redujeron, año tras año, la escala de producción, dirigiéndose de manera cada vez más determinada a la subcontratación. Tanto la producción de pequeñas partes como la de componentes más complejos fueron externalizadas. En algunos casos se optó por la externalización de actividades estratégicas fundamentales, como el diseño y la ingeniería de productos. En consecuencia, proliferaron en esta fase un número cada vez más elevado de proveedores y subcontratistas, de los cuales las grandes empresas acabaron dependiendo en medida cada vez mayor.⁶²

1.6.3 El Trabajo en el Postfordismo.

En este trabajo nos interesa sobre todo subrayar la conflictividad entre el capital y el trabajo como causa que genera la transformación del sistema productivo. “El trabajo, representado por la organización sindical, a partir de los años 50⁶³ comienza a lograr imponer los derechos de los trabajadores”⁶⁴ de forma que el costo del trabajo como tal sufre un alza importante. Este factor es fundamental para entender la crisis del sistema fordista a principio de los 70. Esta crisis, sin embargo, provoca una profunda reestructuración del sistema productivo y de la organización empresarial llevando, en una especie de cadena causa-

⁶¹ El sistema tiene su origen en una idea de John Maynard Keynes, que en política económica consistía en tratar de conducir el crecimiento económico desde el plano global.

⁶² DUSSEL PETERS, Enrique, “Polarizing México”, México, 2000.

⁶³ “El otro gringo”, Mel Brooks, Jornada ediciones.

⁶⁴ “Marx oltre Marx. Cuaderno de Trabajo sobre Grundrisse”, Antonio Negri, Feltrinelli, Milano 1979.

efecto-causa, a la que comúnmente en el ámbito sindical se señala como la derrota histórica del movimiento de los trabajadores.

En el conflicto trabajo-capital que ha generado el cambio del que hablamos no podemos excluir el rol del estado, el segundo factor de nuestra hipótesis. Como decimos más arriba, el estado se convirtió en el siglo pasado en garante de un sistema de protección al beneficio del trabajador a través de medidas amortiguadoras de los conflictos existentes entre capital y trabajo con el llamado modelo keynesiano. Este rol, es bueno recordarlo, fue el fruto de décadas de conflictos, confrontaciones, luchas, concertaciones, entre las dos partes involucradas el capital y el trabajo. En otras palabras, la fuerza del movimiento de trabajadores en el siglo pasado sobre todo los obreros industriales- logró imponer al Estado medidas de mediación del conflicto existente. Es evidente entonces que el Estado pierde este rol cuando una de las partes comienza a ganar la batalla. Dicho de otra manera, la fuerza del trabajo frente al capital comienza a debilitarse por varias razones,⁶⁵ de tal manera que el Estado puede empezar a retirar las medidas del llamado welfare state, es decir un Estado de Bienestar dejando, otra vez, al trabajo y sus sujetos, los trabajadores completamente desamparados frente al capital.

Ahora es importante tratar de entender cómo se modifican en términos concretos la organización y las formas de la empresa y del trabajo. Por lo que concierne a la empresa, esta sufre un cambio estructural tanto en el aspecto material las estructuras de las fábricas, la organización de éstas, etc. como en el aspecto de la organización del proceso productivo. De la “organización piramidal, economía en escala e integración vertical de todos las componentes del proceso laboral” a la empresa “modular, esbelta, en red, virtual, transnacional y entonces social”.⁶⁶ Sin embargo, el resultado de la nueva organización empresarial, a luz de nuestro análisis, es la redefinición del impacto social de la misma. Por un lado cambia el modo de ser empresario, por el otro cambia la importancia del trabajo.

⁶⁵ OIT - Organización Internacional del Trabajo (<http://www.ilo.org/public/spanish/>) 30/6/14 10:00:00

⁶⁶ México Legal (<http://www.mexicolegal.com.mx/Default.htm>) , 26/6/14 09:25:45

El nuevo empresario “ya no persigue la suma del pensamiento del ingeniero Frederick W. Taylor, es decir aquella mejor manera es necesaria para alcanzar la eficiencia y máxima productividad que ha dominado el imaginario social del Novecientos [...] Al contrario, es la continua experimentación de verdaderas composiciones organizativas a constituir el punto de fuerza del moderno empresario para conseguir esa innovación necesaria para adquirir ventajas competitivas sobre la competencia. La construcción de la composición⁶⁷ organizativa es el resultado de la cooperación social. En otras palabras, el rol empresarial no es nada más que una función parasitaria de la cooperación social productiva”.⁶⁸

Entonces aquí se introduce un nuevo concepto, fundamental para entender la importancia del nuevo trabajo que se perfila en el horizonte: la cooperación social como cemento entre los nudos de la red productiva. Si suponemos que la nueva empresa es una red de unidades productivas diseminadas en el territorio, podemos afirmar que la cooperación es el cemento lógico y operativo para mantener juntos todos estos recursos. Se introduce mayor cooperación de conocimientos entre los trabajadores, fraccionamiento de poder y responsabilidades, participación del trabajador de acuerdo a las exigencias de su empresa.⁶⁹ Y mayor atención a las relaciones humanas. “La constricción y la rígida disciplina taylorista no van de acuerdo con la actual realidad productiva, en donde cuentan el consenso y la integración. La empresa postfordista exige al trabajador comprender y aceptar la visión empresarial”. Está claro que esto hace a la empresa siempre más dependiente de la participación y lealtad de los trabajadores. Ya no es un simple “cumplir” lo que se requiere a éstos, sino una conciencia total del proceso productivo”.⁷⁰ A esto habría que añadirle otra reflexión referente a la economía⁷¹ del conocimiento enmarcada en el concepto más

⁶⁷ . Investigación y Desarrollo CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN www.cilas.org (<http://www.invdes.com.mx/>), 28/6/14 05:07:07.

⁶⁸ Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (<http://www.invdes.com.mx/>), 28/6/14 05:07:07.

⁶⁹ IDC México (<http://www.idclatin.com/mexico/>), 14/6/14 05:09:07.

⁷⁰ Fondazione Marco Biagi (<http://www.csmb.unimo.it/>), 29/6/14 08:02:32.

⁷¹ . Uninomade (<http://www.uninomade.org>); 30/7/14 09:00:45.

general de Era del Conocimiento. En realidad son diferentes puntos de vista que apuntan todos al mismo objetivo: el radical cambio de paradigma productivo y de organización social alrededor del mismo.

Si así están las cosas, ¿cómo se han podido afirmar tales condiciones? Las empresas han aplicado diferentes métodos, todos auspiciados por legislaciones favorables. Entre estos métodos hay que subrayar: sistemas de premios fundados sobre los resultados empresariales, más que sobre los logros individuales; caminos de carreras basados sobre la movilidad interna; sistemas de integración salarial igualmente basados sobre los logros totales de la empresa, entre otros. Resulta entonces obvio que en este contexto asume importancia fundamental el llamado “trabajo inmaterial”, es decir, la generación de ideas, el trabajo cognitivo, el trabajo fruto ya no sólo de la materialidad de las funciones realizadas sino también de los recursos “ideológicos” y “sentimentales” del trabajador.

Ahora, si bien es cierto que posiblemente el trabajo en el escenario global sigue respetando parámetros tayoristas-fordistas (o sea que en un nivel cuantitativo el trabajo sigue siendo industrial, por así decirlo) es cierto también que no podemos eximirnos de buscar las tendencias cualitativas del trabajo. “En los siglos XIX y XX, el trabajo industrial ejercitaba su hegemonía sobre la economía global aunque fuera en minoría desde un punto de vista cuantitativo. Su hegemonía residía en que el trabajo industrial había atraído otras formas de trabajo en su remolino: la agricultura, el sector minero y la misma sociedad en su totalidad fueron industrializados. Las actividades mecánicas, los conjuntos de ritmos de la vida del trabajo industrial, con sus uniformes jornadas de trabajo, transformaron gradualmente todas las instituciones sociales incluidas la familia, la escuela, etc.”. Hoy posiblemente sucede lo mismo. El trabajo inmaterial impone su hegemonía frente al trabajo industrial y material fordista. Pero ¿cómo definimos el trabajo inmaterial? Definimos como trabajo inmaterial a todo aquel trabajo que ya no produce bienes que duran en el tiempo, como podían ser los productos industriales, sino que producen bienes inmateriales, no tangibles; estos son servicios, un conocimiento, un producto cultural, comunicación. En esta nueva

forma de trabajo entran entonces nuevos factores fundamentales para la producción: conocimiento, información, afectividad y comunicación.

Aquí ya podemos comprender bien la relación entre el rol fundamental jugado por estos factores inmateriales de la producción y los nuevos modelos productivos. La cooperación social, la producción de ideas y sentimientos lealtad, entusiasmo, etc., la difusión de información, la comunicación eficiente, el uso de las nuevas tecnologías, y la participación consiente y voluntaria en los procesos son puestos a producir en las fábricas en red y modulares a nivel planetario.

En el nuevo modelo productivo arriba descrito se inserta el fenómeno que en este estudio tratamos de analizar y explicar, el outsourcing. Como más adelante veremos apartado el fenómeno en análisis tiene mucho que ver con los cambios de paradigmas y de modelos productivos.

1.7. Outsourcing: Concepto y Definiciones.

Resulta necesario decidir qué término utilizar, pues a lo largo de los años se han venido utilizando varias palabras que, finalmente, conducen todas al mismo proceso. En los países anglosajones, por ejemplo, se ha utilizado siempre la palabra en inglés “outsourcing”, mientras que en los países de habla hispana se ha utilizado la palabra “tercerización”. A esta palabra ha sido añadido, en algunas ocasiones, el término de “externalización”, significando con eso el proceso de externalizar actividades antes internalizadas. Ya en México, al proceso en análisis se le ha llamado en algunas ocasiones “subcontratación”.

Sin embargo, en este estudio adoptaremos el término anglosajón outsourcing para referirnos a todos los casos antes mencionados. En el caso en que haya que describir el proceso de outsourcing, se utilizará el neologismo verbal tercerizar.

En la literatura actual existen muchas definiciones del concepto de outsourcing. Podemos, por ejemplo, considerar la propuesta por el Dr. Fernando

E. Granda y el Dr. Alejandro R. Smolje⁷², que definen el outsourcing como “la adquisición sistemática, total o parcial, y mediante proveedores externos, de ciertos bienes o servicios necesarios para el funcionamiento operativo de una empresa, siempre que hayan sido previamente producidos por la propia empresa o ésta se halle en condiciones de hacerlo y se trate de bienes o servicios vinculados con su actividad”.

Otra definición, más sintética, es la propuesta por Natalia Ferrocino en Miranet.it: “Adquisición de productos o servicios actualmente resultantes de la directa actividad productiva y de gestión interna de la empresa”. O bien podemos recurrir también a la definición propuesta por Luis Estolovich⁷³ que simplemente afirma que outsourcing es cuando “una determinada actividad deja de ser desarrollada por los trabajadores de una empresa y es transferida para otra empresa”. Finalmente, para no alargar el listado de las muchas definiciones que hay del concepto en análisis, reportamos también la definición proporcionada por un sitio web de corte empresarial, <http://www.gestiopolis.com>: “Outsourcing es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio”.

En este estudio nos inclinamos definitivamente por la definición propuesta por Fernando E. Granda y Alejandro R. Smolje. Nos parece la más acertada por varias razones⁷⁴:

La primera tiene que ver con la definición de “adquisición sistemática” que prevé la adquisición de los bienes o servicios en un tiempo razonablemente largo. En otras palabras, tal definición nos permite eludir el incluir en el concepto bajo

⁷² Dr. GRANDA Fernando E. y Dr. SMOLJE, Alejandro R. “Outsourcing”, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires, 2002, p. 182.

⁷³ Dussel-pag-port (<http://dusselpeters.com>), 23/7/14 03:02:32.

⁷⁴ Dr. GRANDA Fernando E. and Dr. Alejandro R. Smolje, Outsourcing, Herramientas para el Análisis Económico y Estratégico, p. 180.

análisis todos los servicios temporales y/o únicos como pueden ser consultas externas o colaboraciones.

La segunda tiene que ver con la aclaración de que se trata de adquisiciones de bienes o servicios. En el primer caso hablamos de bienes materiales tangibles como productos, partes, etc. En el caso de servicios hablamos de bienes inmateriales, esto es ensamblaje, servicios de logística distribución de productos, expedición, entrega, cobranza, recepción de materiales, transporte, almacenamiento, etc., servicios de administración liquidación de sueldos, facturaciones, pago a proveedores, selección y capacitación de personal, manejo de asuntos legales, mantenimiento de aparatos y sistemas, etc, actividades comerciales gestión de venta, diseño de campañas publicitarias, investigación de mercado, organización de eventos promocionales, etc. y servicios en general - comedor, vigilancia, servicios médicos, limpieza, etc.

Finalmente se aclara que los bienes o servicios delegados en el outsourcing tienen que ser vinculados directamente con la actividad de la empresa contratista, y los mismos tienen que haber sido realizados anteriormente por la empresa contratista o, en todo caso, podrían ser realizados por ésta.

Para entender cabalmente el fenómeno es necesario introducir algunas otras definiciones. El fenómeno del outsourcing prevé, por definición, la existencia de dos sujetos: la que llamamos empresa-madre y los como proveedores External Service Provider (ESP), es decir proveedor del servicio externo, de distintas características. Puesto que los proveedores pueden tener sede en el mismo territorio de referencia el nacional o en uno distinto en el exterior - en este estudio los proveedores están divididos en tres categorías: proveedor será la empresa creada al seno del corporativo de la empresa-madre o creada por la misma; subcontratista será la empresa externa sin vínculo directo con la empresa-madre;

empresa de servicio será la empresa que proporcione trabajadores temporales a la empresa-madre.⁷⁵

Otros conceptos útiles para la comprensión del fenómeno son los siguientes.

El primer concepto es cadena de valor denominado “value chain” (eslabones de valor), que describe los eslabones que conforman un proceso económico en su conjunto. De este concepto se desprende el concepto de cadena global de valor global es decir value chain, que describe el mismo proceso a escala global. Este es un concepto ineludible en el marco de los llamados “procesos de globalización” por la evidente razón de que el marco de referencia de la nueva economía se encuentra en el espacio-mundo en su totalidad. El concepto de cadena global de valor nos ayuda a describir mejor las características del nuevo modelo productivo: la desterritorialización o descentralización de la producción.

El segundo concepto es cadena productiva, que integra el conjunto de eslabones que conforman un proceso productivo, desde la materia prima hasta la distribución de los productos terminados.

El tercero es core-competence o core-business, es decir el centro de la competencia o el centro del negocio, que describe la actividad principal de la empresa y que resulta irrenunciable. En otras palabras, es la actividad que la empresa-madre nunca terceriza. Al core-competence se opone, por así decirlo, el conjunto de actividades que comúnmente se tercerizan, a las cuales llamamos actividades no específicas.

El fenómeno del outsourcing puede encontrar aplicación a nivel nacional e internacional. En este caso es importante definir como matriz a la empresa que da

⁷⁵ DEAN, MATTERO; Tercerización y Subcontratación México (OUTSOURCING); https://matteodean.files.wordpress.com/2007/04/oustorcing_10_pdf.pdf. 29/6/14 08:07:17

origen a un grupo económico o corporativo. Subsidiarias serán esas empresas expresión de la matriz que encuentren sede y operatividad en un territorio específico.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta práctica que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, porque los departamentos de una empresa no podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

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

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

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

1.7.1 Definición de Outsourcing.

El outsourcing consiste en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio. No es solo un contrato de personas o activos, es un contrato para obtener resultados.⁷⁶

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

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

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

⁷⁶ FERNÁNDEZ-OTHEO y MYRO, R. (2007): “Globalización y localización internacional de la industria. La posición de España y Cataluña.”, CIDEM Generalitat de Catalunya.

El cliente aporta el compromiso de ofrecer al proveedor información clave y estratégica de su negocio para que pueda hacer su trabajo y a cambio el proveedor aporta recursos, tecnología, tiempo, personal y esfuerzo para integrarse de manera total al proceso de su cliente, y se ocupa de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, implementación, administración y operación de la infraestructura. La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de outsourcing ya que logrará en términos generales, una "funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "costos inferiores" en la mayoría de los casos, por la economía de escala que adquiere de las compañías subcontratadas.

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

1. Es la transferencia de la propiedad de un proceso de negocio por parte de la empresa hacia un proveedor suplidor donde la clave de la definición es el aspecto de la transferencia de control, que les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos.⁷⁷
2. Implica la contratación y posterior delegación a largo plazo de uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado con el fin de conseguir una mayor efectividad, que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.⁷⁸

⁷⁷ FERNÁNDEZ-OTHEO y MYRO, R. (2007): "Globalización y localización internacional de la industria. La posición de España y Cataluña.", CIDEM Generalitat de Catalunya

⁷⁸ ALARCÓN ARÉVALO, José Carlos, Jefe de Informática. Centro Informático Científico de Andalucía, UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, Outsourcing: una ventaja competitiva para la empresa constructora en México.

3. Consiste en el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos.⁷⁹
4. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.⁸⁰
5. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.⁸¹
6. Método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.⁸²

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

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

⁷⁹ FERNÁNDEZ-OTHEO y MYRO, R. (2007): “Globalización y localización internacional de la industria. La posición de España y Cataluña.”, CIDEM Generalitat de Catalunya

⁸⁰ ETCHEGARAY MORALES, José Manuel, OUTSOURCING, Comisión representativa ante Organismos de Seguridad Social, CROSS.

⁸¹ MAYNARD, A.B., Organizational of Outsourcing and Implications for HRM, 2005.

⁸² SCHNEIDER, Ben; La Herramienta de Gestión que revoluciona el Mundo de los Negocios; Editorial Norma; México 2004.

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

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

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

1.7.2 Ventaja y Desventaja del Outsourcing.

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

Existe una diferencia radical entre complementar recursos a través de intermediación laboral y la implementación de un verdadero outsourcing. Este último involucra una reestructuración sustancial de una actividad particular de la empresa que incluye, frecuentemente, la transferencia hacia un proveedor especialista de la operación de un proceso importante, pero no directamente vinculado con las actividades esenciales de la empresa. Por tanto, es muy difícil

que las empresas tradicionales asuman el reto de redefinir su organización para implementar un proceso de outsourcing, porque su empleo implica un aspecto crucial para la organización, el control de proceso y en algunos casos la tecnología de la empresa. Es más fácil que las nuevas organizaciones adoptan el outsourcing porque tienen la oportunidad de diseñar, desde el inicio sus procesos incluyendo el outsourcing en ellos.⁸³

1.7.3 El proceso de decisión del Outsourcing.

El proceso de outsourcing consiste de cuatro etapas: Identificación de las necesidades, búsqueda de información, elección de proveedores y evaluación de la ejecución.

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

I. Revisión de la estructura de la empresa

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

Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento.

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

⁸³ DÁVALOS MORALES José, ¿Qué ventajas y desventajas tiene el outsourcing en México?, 30 enero 2015, [el mundo del abogado](#).

Contar con tecnología de información adecuada.

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

Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella.

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

Cambiar la cultura organizacional.

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

II. Determinar en qué actividades se puede aplicar outsourcing.

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

El paso siguiente es evaluar si los resultados de cada actividad constituyen una ventaja competitiva sostenible en el mercado. En general, las actividades distintivas son todas aquellas que tienen como base un tipo de conocimiento específico ó añaden valor al producto o servicio; por ejemplo, el diseño de productos, la creación de tecnologías ó la atención al cliente.

III. Seleccionar al proveedor.

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

1. Seleccionar cuidadosamente a los proveedores.

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

2. Analizar la relación costo – beneficio.

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

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

3. Elaborar un contrato definido y por escrito.

Por más beneficioso que pueda se debe olvidar que se están colocando actividades importantes para la empresa en manos de parecer el subcontratar una actividad, no terceros, que pueden perjudicar los intereses de la compañía si no se

ajustan a sus necesidades. Es por esto, que uno de los puntos básicos al buscar subcontratar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para que el tercero cumpla con la entrega del producto y/o servicio así como con las características requeridas por la empresa. El contrato debe establecer las metas y los costos del proyecto de subcontratación

1.7.4 Factores Críticos en la Ejecución del Proceso de Outsourcing.

Claridad de objetivos:

El cliente debe tener bien definidas las metas que se pretenden alcanzar con el outsourcing, éstas deben estar adecuadamente planteadas, habiéndose comprometido el proveedor a ser medido en su desempeño con base a ellas⁸⁴.

Expectativas realistas.

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

Nivel de control.

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

1. ¿Cuál es la probabilidad de obtener una ventaja competitiva en una actividad, considerando los costos de transacción?

⁸⁴BOHON DEVARS José Antonio, Vententajas y Desventajas.del Outsourcing, CNNevolucion.com.

2. Si una actividad fuese dada en outsourcing. ¿Cuál es la vulnerabilidad a la que se vería sujeta por fallas del mercado en el estrato al que pertenece?

3. ¿Qué puede hacer la organización para disminuir la vulnerabilidad por medio de compromisos estructurados con los proveedores de servicios, manteniendo un control apropiado pero con la flexibilidad necesaria en la relación cliente proveedor?

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

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

Por otra parte, el otorgar poca delegación, se traduce en un control excesivo que lleva al cliente por un lado, a comerse los ahorros esperados, al crear una nueva estructura de control administrativo dedicada al manejo de la relación y, otra parte, limita al proveedor, bajo una avalancha de requisitos administrativos que le impiden implantar los procedimientos sobre los cuales se fundaba su promesa de eficiencia operativa y economía de escala.⁸⁵

Definición detallada de los servicios incluidos.

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

⁸⁵ Ing. Uicab luna karina martina "Determinacion de los factores criticos del exito del Outsourcing de sistemas de informacion "

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

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

Definición adecuada de niveles de servicio.

Cada servicio debe tener asociado tanto el modelo de prestación adoptado, como los parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así el progreso de la relación puede ser monitoreado con diversos indicadores, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la transacción como para tomar medidas preventivas y/o correctivas en caso de que algunos servicios muestren tendencias al retraso o la falla, antes de convertirse en problemas críticos.⁸⁶

Flexibilidad financiera.

El éxito de cualquier transacción de outsourcing tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes. Toda transacción debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a un posible cambio en el entorno económico que ocurra durante la ejecución del proyecto o trabajo y que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes.⁸⁷

⁸⁶ <http://www.12mange.com/methodsourcings.html>, 2007. 14/7/14 07:07:17

⁸⁷ <http://www.12manage.com/methodsourcings.html> fecha de consulta 24 de Enero de 2007, 29/6/14 08:07:00

Compromiso del proveedor.

Una de las ventajas competitivas más fuerte del outsourcing, es la disponibilidad por parte del proveedor de recursos altamente calificados para resolver los problemas operativos en la infraestructura informática del cliente. Como tal, el proveedor debe comprometerse a mantener la disponibilidad prometida a lo largo de la relación. Evitando la rotación excesiva de personal, así como la utilización de clientes amarrados a largo plazo como escuela de sus cuadros profesionales con su posterior resignación a nuevos clientes. Como toda relación exitosa de negocios, es necesario garantizar una continuidad y calidad mínima por parte del proveedor en los recursos humanos asignados a la atención y cumplimientos de los compromisos contraídos.⁸⁸

Conformidad gerencial.

El éxito de todo proyecto a largo plazo depende en gran medida de la continuidad del equipo gerencial responsable del mismo. En el caso del outsourcing este requisito se acentúa aún más, dado que las condiciones generales de la transacción se fijan justo antes del comienzo formal de la relación, al momento de la negociación y firma del contrato de prestación de servicios. A partir de ahí, el éxito de la transacción depende de la adecuada interpretación y seguimiento de las cláusulas establecidas en el contrato, es esencial que los equipos gerenciales responsables del proyecto por ambas partes se involucren plenamente en las negociaciones contractuales, para así llevar a la relación el espíritu del contrato.⁸⁹

Flexibilidad tecnológica.

La innovación tecnológica es frecuente en el mundo de la informática. Las transacciones de outsourcing generalmente se expresan en contrato de prestación

⁸⁸ RUIZ, Juan Carlos, *Entrepreneur* vol 12 No 10, p 10, fecha de publicación Octubre 2004, Barcelona.

⁸⁹ WERTHER, B. William, Jr Keith Davis, *Administración de personal y Recursos Humanos*, editorial Mc Graw Hill, 5ta edición, p. 218.

de servicios a largo plazo, por tanto, para evitar problemas causados por obsolescencia tecnológica no prevista en la transacción original, ésta debe incorporar definiciones y procedimientos de actualización tecnológica, así como criterios básicos de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías a los servicios prestados, que garanticen que el outsourcing tecnológico reditúe beneficios reales al negocio.⁹⁰

Flexibilidad operativa.

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

1.7.5 El Outsourcing Estratégico.

El outsourcing tradicional constituye la mayoría del mercado, pero la tendencia emergente es el cambio a una concepción más estratégica del outsourcing que obtenga ventaja de las condiciones globales, esto es, a un outsourcing de negocios, BPO por sus siglas en inglés, ó “outsourcing estratégico”.⁹¹

En el BPO (Subcontratación de Procesos de Negocios, del inglés: Business Process Outsourcing), el proveedor no solamente asume la responsabilidad de encargarse de una función o proceso de la organización que lo contrata, sino que también realiza una reingeniería sobre la forma en que una función o proceso es

⁹⁰ WERTHER, B. William, Jr Keith Davis, Ob Cit. p. 189.

⁹¹ WERTHER, B. William, Jr Keith Davis, Ob. Cit. Pp. 101 - 102

llevado a cabo, que puede incluir la aplicación y/o adquisición tecnología nueva o existente para mejorarlo.

1.8. Outsourcing: Razones.

Podemos tratar de ubicar las razones técnicas y prácticas por las que las empresas aplican el outsourcing. En este sentido nos ayuda la amplia y a veces redundante literatura producida sobre todo por el mundo empresarial acerca de ventajas y desventajas del outsourcing.

Como antes se mencionaba, las circunstancias objetivas de los nuevos paradigmas económicos a nivel mundial han obligado a las empresas a buscar nuevas formas de mantener su competitividad y rentabilidad en el mercado. Evidentemente, uno de los renglones más importantes desde un punto de vista empresarial en este sentido tiene que ver con los costos de producción; esto significa que, entre menores son los costos de producción, mayor será la diferencia entre estos y las entradas, lo cual finalmente eleva el nivel de rentabilidad de la empresa.

La búsqueda del abatimiento de los costos, sin embargo, no responde solamente a la exigencia genérica de reducir los mismos, sino que responde ante todo a la evolución del mercado globalizado; éste ha evolucionado hacia una mayor competitividad, más agresiva y más fluctuante. Las crisis económicas de los años ochentas y noventas han empujado a las empresas hacia una práctica más cuidadosa en términos de riesgos asumidos. En otras palabras, para las empresas resulta cada vez más complicado asumir los costos de una producción que no tiene cauce seguro en el mercado; esto se debe también a que el mercado ha sufrido cambios radicales en la relación demanda-oferta. Según Enrique Dussel, investigador en economía de la UNAM, “si antes en las décadas pasadas un año se producían automóviles color rojo y no se podían, ese año, conseguir de otro color, hoy las constructoras tienen que producir el color requerido por el mercado y

estar dispuestas en hacerlo a la brevedad⁹². De aquí la importancia de los riesgos de la decisión equivocada.

Tal riesgo, en la mayoría de los casos, puede ser delegado. La decisión sigue siendo del top-management (máxima dirección) de la empresa; sin embargo la producción de los colores, para quedarnos con el ejemplo proporcionado por Dussel, será delegada a otra empresa que a su vez asumirá los riesgos - y por ende los costos - de que ese color no se venda. En este aspecto, podemos incluir toda otra una serie de ventajas inmediatas que se pueden adquirir tercerizando actividades: reducción del riesgo empresarial, reducción de costos, liberación de capital.⁹³

En otras palabras, la empresa contratista goza la ventaja indudable de transformar los costos fijos en costos variables.

Otras razones que empujan la empresa a tercerizar actividades pueden ser: la falta de profesionalidad específica en el interior de la empresa; la posibilidad de acceder a nuevas tecnologías, competencias, instrumentos en poder del proveedor; la posibilidad de liberar tiempo. En este último caso hay que explicar que el tiempo empleado en las actividades ahora tercerizadas puede ser invertido en actividades de mayor importancia. De aquí la distinción fundamental, para comprender el fenómeno, entre actividades no específicas y core-competence. Toda empresa nace para alguna razón, es decir, producir algo. Ese algo se convierte en el producto material o inmaterial, poco importa característico de la empresa. El producto o actividad característico de la empresa puede variar a lo largo del tiempo, pero siempre existirá algo que haga de la empresa una especialista. Para la producción de su producto final, aquel que da carácter único a la empresa, aquel que la empresa presentará al mercado, la empresa en la mayoría de los casos es obligada a desarrollar funciones y actividades colaterales que sirven a la producción final, pero que no constituyen ningún valor agregado al

⁹² DUSSEL Enrique; Tesis de economía política: interpretación filosófica; Siglo XXI, México, 2014. P.56

⁹³ DUSSEL Enrique; Ob Cit. pp. 195 – 198.

producto final. Es ahí en donde la empresa puede liberar tiempo, delegando estas actividades colaterales y concentrando su atención en la actividad que la caracteriza. Entonces, para muchas empresas hay una sola razón fundamental para tercerizar, es decir: “la exigencia de liberarse de todos los problemas que tienen que ver no con qué hacer, sino cómo hacerlo cuando estas cuestiones tengan que ver con funciones empresariales auxiliares”.

Otra razón fundamental para tercerizar actividades resulta ser el compartir conocimientos y experiencias, lo que significa que la empresa-madre aprovecha el conocimiento que pueda poseer el proveedor. Esto es tal vez el aspecto más abstracto del fenómeno, que no obstante se acerca a ser uno de los más importantes puesto que el conocimiento, la información y la comunicación se están convirtiendo en los pilares del nuevo modelo productivo.

Sin embargo, para la finalidad de la presente investigación nos urge subrayar la ventaja empresarial determinada por la flexibilización del trabajo; esto es que la empresa se libera de las responsabilidades frente a los trabajadores de empresa contratista. Ésta, delegando actividades, puede reducir su personal y delegar a otras empresas los riesgos del conflicto laboral generado por las crisis económicas. Sobre este punto se tratará más adelante.

1.9. Visión Anglosajona; Reasons for Outsourcing.

En negocio, outsourcing es el contraer fuera de un proceso del negocio uno de una tercera persona. El término “outsourcing” llegó a ser popular en Estados Unidos cerca del inicio del siglo XXI. El Outsourcing implica a veces la transferencia de empleados y de activos de una firma a otra, pero no siempre.⁹⁴ El Outsourcing también se utiliza para describir la práctica del control de entrega de servicios públicos para beneficio de las corporaciones.⁹⁵

⁹⁴ Datamonitor - The home of business intelligence (<http://www.datamonitor.com>); Natalia Ferrocino en Miranet.it. (Traducido por Omar Mendoza Toledo.)

⁹⁵ "Terms and Definitions". Ventureoutsource.com. Retrieved 2007-10-05. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 18/7/14 02:00:21

El Outsourcing incluye contraer relaciones extranjeras y nacionales⁹⁶, e incluye a veces las figuras extraterritoriales o volviendo a poner una función del negocio en otro país.⁹⁷ Los ahorros financieros de tarifas de trabajo internacionales más bajas son una motivación grande para el outsourcing extraterritorial.

La figura jurídica - económica del outsourcing se denomina insourcing, que exige traer procesos dirigido por una tercera persona en el negocio, y se logra a veces vía integración vertical. Sin embargo, un negocio puede proporcionar un servicio del contrato a otro negocio sin necesariamente ocupar un insourcing en el proceso del negocio.

Dos organizaciones pueden incorporar en el acuerdo una participación contractual de intercambio de servicios y pagos. Una función del Outsourcing es ayudar a las firmas a realizar de acuerdo en sus capacidades a atenuar la escasez de habilidad o la maestría en las áreas donde desean al outsource⁹⁸.

A principios del siglo XXI, los negocios outsourced eran contratados cada vez más al exterior en lugar de los surtidores de su propio estado, referido a veces como outsourcing extraterritorial. Varios términos relacionados han emergido para referir a varios aspectos de la relación compleja entre organizaciones económicas o redes por ejemplo el outsourcing extraterritorial, crowd sourcing, multisourcing⁹⁹ y outsourcing estratégico.¹⁰⁰

⁹⁶ DAVE, Jamieson "Public Interest Group Challenges Privatization Of Local, State Government Services", The Huffington Post, July 1, 2013. Retrieved 2013-07-01. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 18/7/14 07:12:24

⁹⁷ Outsourcing America: What's behind Our National Crisis and How We Can Reclaim American Jobs? New York: AMACOM, 2008. Print # 67-96. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 18/7/14 07:34:19

⁹⁸ Overby, S (2007) ABC: An Introduction to Outsourcing. CIO.com. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

⁹⁹ (Q4 2006)Mandatory Multisourcing Discipline Business Trends Quarterly. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 19/7/14 07:09:23

¹⁰⁰ (2006) Mandatory Multisourcing Discipline. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 19/7/14 09:07:17

El Outsourcing puede ofrecer mayor flexibilidad y control del presupuesto. El Outsourcing deja la paga de las organizaciones únicamente a los servicios que necesitan, cuando los necesitan. También reduce la necesidad de emplear y de entrenar a personal especializado, brindando éste, maestría fresca de la ingeniería, reduce gastos capitales y explotación.¹⁰¹

Uno de los cambios más grandes del siglo XXI temprano vino del crecimiento de grupos de gente que usaba tecnologías en línea para utilizar outsourcing como manera de construir un negocio viable de la entrega del servicio que se puede funcionar de virtualmente donde quiera en el mundo. Las tarifas preferenciales del contrato que pueden ser obtenidas temporalmente empleando a expertos en áreas específicas para entregar elementos de los medios de un proyecto puramente en línea que hay un número creciente de las pequeñas empresas que funcionan enteramente en línea con contratistas costa afuera para entregar el trabajo antes de empaquetarlo de nuevo para entregar al usuario final. Una área común donde prospera este modelo del negocio consiste en el abastecimiento de la creación del Web site es decir el sitio electrónico, del análisis y de servicios de la comercialización. Todos los elementos se pueden hacer remotamente y entregar digital, y los abastecedores de servicio pueden incrementar la escala y la economía del outsourcing para entregar servicios de alto valor en los precios reducidos del extremo-cliente.

Outsource de las compañías sobre todo para evitar ciertos costes - tales como periférico o costos de negocio del “no-core” (sin núcleo), altos impuestos¹⁰², altos costes energéticos, regulación excesiva del gobierno/mandatos, producción y/o costes de trabajo. El incentivo al outsource puede ser mayor para los E.E.U.U. compañías debido a los impuestos corporativos inusualmente altos y a las

¹⁰¹ Olive, B (2004). "Outsourcing Growing, Despite Controversy". Power: 148(4), 19–20. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

¹⁰² Forey, Gail, and Jane Lockwood. Globalization, Communication and the Workplace: Talking across the World. New York: Continuum, 2011. Electronic Book #21-26. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

ventajas asignadas por mandato, como Seguridad Social, Seguro de enfermedad, y protección de seguridad (OSHA regulaciones).¹⁰³ Al mismo tiempo, aparece los E.E.U.U. las compañías no outsource reducen los costes ejecutivos o directivos. Para el caso, paga ejecutiva en los Estados Unidos en 2007 era el boquete más que medio de más de 400 trabajadores-uno de las épocas 20 veces más grandes que era en 1965.¹⁰⁴ En 2011, veintiséis de las corporaciones más grandes de los E.E.U.U. pagó más a los CEOs¹⁰⁵ que pagaron en impuestos federales. Tal estadística implica que el outsource de las compañías de la razón no es evitar costes en general pero evitar tipos específicos de costes.

1.9.1 Reasons for Outsourcing; Implications.(Razones para la Subcontratación; Implicaciones).

El Outsourcing es una de las estrategias importantes reconocidas por las firmas recientemente. Con un aumento en la globalización y la proliferación de la tecnología de información, pone firme cada vez más el outsource no sólo su producción pero también sus procesos del servicio incluyendo procesos traseros del negocio de la oficina y las funciones de la tecnología de información a los surtidores externos. Reconociendo la criticalidad del outsourcing mantenga los procesos en la gerencia de comercialización, la estructura de los autores en la literatura del outsourcing e integrarlos con la literatura de las finanzas en eficacia del mercado para desarrollar un marco conceptual. Los autores recogen avisos del outsourcing de Wall Street Journal y de las noticias de negocio disponibles en el lexis-Nexis¹⁰⁶ entre 1995 y 2005 para conducir un análisis del acontecimiento. Los

¹⁰³ BUCHHOLZ, TODD G. Bringing the Jobs Home: How the Left Created the Outsourcing Crisis - and How We Can Fix It. New York: Sentinel, 2004. Print 97-118. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

¹⁰⁴ HUNT, Albert R. "Letter From Washington: As U.S. rich-poor gap grows, so does public outcry" NY Times 2/18/2007. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

¹⁰⁵ Las siglas CEO se refieren a un título corporativo en empresas, principalmente estadounidenses, y significa en inglés "Chief Executive Officer".

¹⁰⁶ El grupo de LexisNexis es una corporación que proporciona la investigación legal de ayuda de computadora así como servicios de la gerencia de la investigación y de riesgo de negocio. Durante los años 70, LexisNexis inició la accesibilidad electrónica de documentos legales y periodísticos. En fecha 2006, la compañía tiene la base de datos electrónica más grande del mundo para legal y público-registra la información relacionada.

resultados indican que el outsourcing en general crea el valor firme positivo, es decir, vueltas anormales acumulativas; sin embargo, tales efectos varían depender de diversos niveles y dimensiones de una decisión del outsourcing. Los autores concluyen con implicaciones directivas y la investigación futura en el extremo.¹⁰⁷

1.9.2 For Business. (Negocios).

Subcontratación de Procesos de Negocios, del inglés: Business Process Outsourcing (BPO), es la subcontratación de funciones del proceso de negocio en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la empresa, usualmente menos costosos o más eficientes y eficaces.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han permitido que parte del trabajo de las empresas se pueda desarrollar en diferentes lugares, y más aún, que sea hecho por otras empresas especializadas, generalmente a un coste menor o con mayor eficiencia o mayor eficacia.¹⁰⁸

1.9.2.1. Management Processes.(Proceso de Dirección).

La mayor distancia física entre una gerencia más alta y los empleados del piso de producción requiere a menudo un cambio en metodologías de la gerencia, pues la inspección y la regeneración pueden no ser tan directas y frecuentes como en procesos internos. Esto requiere a menudo la asimilación de los nuevos métodos de la comunicación por ejemplo IP (Protocolo de Internet) excesivo de la voz, Mensajería inmediata, y Sistemas que siguen de la edición, nueva Gerencia de tiempo métodos por ejemplo Tiempo que sigue software, y un nuevo costo, un horario asignado de herramientas tales como la estimación del costo del software.

¹⁰⁷ RUBY P. Lee is Assistant Professor of Marketing in the College of Business at Florida State University. Published by Elsevier Inc.

¹⁰⁸ www.humansolutionscorp.com Human Resources Management.

1.9.2.2. Communications and Customer Service.(Comunicación y Servicio al cliente).

En el área de centros de la llamada experiencia extrema del usuario se juzga para estar de baja calidad cuando es un servicio outsourced. Se exagera esto cuando el outsourcing se combina con de apuntalar a las regiones donde están diferentes la primera lengua y cultura.¹⁰⁹

Extranjero centro de la llamada los agentes pueden hablar con diferente lingüístico características por ejemplo acentos, uso de la palabra y fraseología, que pueden impedir la comprensión. Las señales visuales que faltan en la llamada telefónica pueden conducir a los malentendidos y a las dificultades.¹¹⁰

1.9.2.3 Security. (Seguridad).

Antes de outsourcing, una organización es responsable de las acciones de su personal entero, a veces una responsabilidad substancial. Cuando transfieren a esta misma gente a un outsourcer (subcontratador), ella puede incluso no cambiar los escritorios. Pero sus cambios de la personalidad jurídica. Son empleados no más directamente por (y responsable) la organización. Esto crea las ediciones legales, de la seguridad y de la conformidad que se tratan a menudo a través del contrato entre el cliente y los surtidores. Éste es una de las áreas más complejas del outsourcing e implica a veces a consejero de tercera persona del especialista.

El fraude es una edición de seguridad específica así como actividad criminal, si está por los empleados o el personal del surtidor. Sin embargo, puede ser disputado que el fraude es cuando los outsourcers están implicados, por ejemplo un hurto de la tarjeta de crédito más probable cuando hay la oportunidad

¹⁰⁹ CONDON, BERNARD. "Study: Tax code slashes tax for hugely profitable companies" USA Today 8/16/2012. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 22/8/14 03:00:00

¹¹⁰ Nadeem, S (2009) Macaulay's (Cyber) Children: The Cultural Politics of Outsourcing in India. Cultural Sociology. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 22/7/14 03:56:10

para el fraude al lado de la reproducción de la tarjeta de crédito. En abril de 2005, un caso del alto-perfil que implica el hurto de \$350.000 a partir del cuatro Citibank los clientes ocurrió cuando los trabajadores del llamar-centro adquirieron las contraseñas a las cuentas de cliente y transfirieron el dinero a sus propias cuentas abiertas bajo nombres ficticios. Citibank no descubrió sobre el problema hasta que los clientes americanos notaron discrepancias con sus cuentas y notificaron al banco.¹¹¹

1.9.3 Insourcing(Subcontratación Interna).

El Outsourcing ha pasado muchas iteraciones y reinventos. Algunos contratos del outsourcing han estado parcialmente o han invertido completamente, citando una inhabilidad de ejecutar estrategia, la transparencia perdida y el control, modelos contractuales onerosos, una carencia de la competición, costes que se repetían, costes ocultados, y así sucesivamente. Muchas compañías ahora se están trasladando a más modelos adaptados adonde junto con la diversificación del vendedor del outsource, partes dominantes de cuál era outsourced previamente ha sido insourced. Se ha identificado Insourcing como los medios de asegurar el control, conformidad y de ganar la diferenciación competitiva con la integración vertical o el desarrollo de los servicios compartidos [comúnmente llamados un “centro de la excelencia”]. Insourcing en un cierto nivel también tiende para ser apalancado permitir a organizaciones experimentar el cambio transformacional significativo.

Además, la etiqueta outsourcing se ha encontrado para ser utilizado para demasiadas diversas clases de intercambio en maneras confusas. Por ejemplo, el desarrollo global del software, que implica a menudo a gente que trabaja en diversos países, no se puede simplemente llamar outsourcing. El modelo outsourcing-basado del mercado no puede explicar porqué estos proyectos del desarrollo se desarrollan en común, y comprado no simplemente y vendido en el

¹¹¹ RIBEIRO, J (2005) Indian call center workers charged with Citibank fraud. www.infoworld.com. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo) <https://books.google.com.mx/books?id=23/7/14> 09:11:10

mercado. Recientemente, un estudio ha identificado un sistema adicional del gobierno, llamado el algocracy que aparece gobernar software global proyecta junto a mecanismos burocráticos y basados en el mercado. El estudio¹¹² distingue el sistema código-basado del gobierno de la burocracia y del mercado, y subraya las características prominentes de cada forma de organización en términos de su mecanismo predominante: burocracia (legal-racional), el mercado (precio), y algocracy (programación o algoritmo). Así pues, los proyectos globales del desarrollo del software, aunque las no subcontrataciones internas, no están subcontratadas tampoco. Están mientras tanto, en un proceso que se llame a veces En nacimiento (sourcing). Los proyectos se desarrollan juntos donde una plataforma común del software permite que diversos equipos alrededor del mundo trabajen en el mismo proyecto junta.

1.9.4 Standpoint of labor. (Punto de vista del Trabajo).

Del punto de vista del trabajo, el outsourcing puede representar una nueva amenaza, contribuyendo a la inseguridad del trabajador, y es reflexivo del proceso general de globalization y económico polarización.¹¹³

El 26 de junio de 2009, Jeff Immelt, el CEO de General electric, Se conoce como **CEO** a la siglas de “**Chief executive order**” que en español significa “**oficial ejecutivo en jefe**”, llamado para que los Estados Unidos aumenten su empleo de la base de la fabricación hasta el 20% de la mano de obra, comentando que los E.E.U.U. tiene outsourced demasiado y puede confiar no más en el gasto del consumidor para conducir demanda.¹¹⁴

¹¹² ANEESH, A. Global Labor: Algocratic Modes of Organization, Sociological Theory 27:4 December 2009. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 26/7/14 12:00:12

¹¹³ KRUGMAN, Paul (2006). "Feeling No Pain." New York Times, March 6, 2006. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 28/7/14 01:00:02

¹¹⁴ BAILEY, David and Soyung Kim (June 26, 2009).GE's Immelt says U.S. economy needs industrial renewal.UK Guardian.. Retrieved on June 28, 2009. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 30/7/14 05:24:15.

1.9.5 Standpoint of Government. (Punto de vista del Gobierno).

Los gobiernos occidentales pueden procurar compensar a trabajadores afectados por outsourcing a través de varias formas de legislación. En Europa, El directorio adquirido de las derechas procura tratar la edición. El directorio se pone en ejecución diferentemente en diversas naciones. En los Estados Unidos, el acto de la ayuda de ajuste comercial se significa para proporcionar la remuneración para los trabajadores afectados directamente por acuerdos comerciales internacionales. Si o no estas políticas proporcione la seguridad y la remuneración justa prometen son discutibles.

1.9.5.1 Policy-making strategy. (Política de estrategias)

Una característica principal del outsourcing que influencia policy-making (diseño de políticas) es la imprevisión que genera con respecto al futuro de cualquier sector o habilidad-grupo particular. La incertidumbre de las condiciones futuras influencia acercamientos del gobierno a diversos aspectos de políticas a largo plazo.

1.9.5.2 Competitiveness strategy. (Estrategia de Competitividad).

El desarrollo económico requiere el cambio, por lo tanto el gobierno dispuesto a ayudar a las estructuras sociales y económicas se adapta al ambiente que cambia facilitará crecimiento y una transición estable a las nuevas estructuras económicas.¹¹⁵ Hasta las estructuras económicas haga perjudicial a las estructuras sociales, políticas y culturales. En países menos económicamente desarrollados, las políticas que abrazan el fenómeno global del outsourcing son una respuesta lógica al movimiento en curso hacia “de mercado abierto” y “negocian la liberalización.” El Outsourcing, cuando está interpretado como

¹¹⁵ BALDWIN, Richard. (2006). “Globalisation: the great unbludning(s),” Chapter 1, in Globalization Challenges for Europe, Secretariat of the Economic Council, Finnish Prime Minister’s Office, Helsinki, 2006. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 02/8/14 07:17:8.

fenómeno comercial, complementos negocia estrategias de la liberalización no sólo promoviendo spillovers (excedentes) y aportaciones de capitales tecnológicos pero también compensando los niveles de aumento del desempleo que resultan de abrir mercados interiores. Mientras que los precios ajustan a éstos en el mercado global que reflejan no más productividad doméstica, conducir bajo-productividad pone firme en los sectores previamente protegidos fuera de negocio. Los teóricos económicos discuten que el desempleo que resulta sea solamente temporal como los trabajadores reajustan y se incorporan eventual en los sectores más productivos del país, a saber los que gocen de un borde competitivo sobre otros jugadores en el mercado internacional. No obstante, la liberalización rápida de mercados en países en desarrollo no ha maximizado el potencial de la productividad de la región. En el sur global, donde está drástico más bajo el desarrollo tecnológico que en el norte, el cambio de frente de los recursos humanos y de capital en nuevos mercados de exportación no ha venido en el coste necesariamente de sectores de la bajo-productividad sino los algo subdesarrollados. Es decir muchos de los sectores previamente protegidos no eran competitivos todavía en una escala global, no porque carecieron naturalmente la ventaja comparativa, pero porque la eficacia de la industria todavía no había sido alcanzada. En tales casos donde la liberalización impide el crecimiento de industrias potenciales, el desempleo es una reflexión de muchos no utilizados recursos. El Outsourcing completa el boquete de industrias nacionales protegidas retroceso, mejorando el empleo y estándares vivos. Entre otras exterioridades económicas, el outsourcing promueve aportaciones y la infraestructura de capitales. En México, la convergencia del salario era más rápida en las ciudades en donde el outsourcing primero se arraigó con maquiladoras, a lo largo de la frontera Nosotros-Mexicana. Los estudios sugieren eso para cada aumento del 10% en los salarios de los E.E.U.U., las ciudades norteñas en México que son influenciadas más por outsourcing experimentarían subidas del salario de 2.5%, cerca de 0.69% más alto que en centros urbanos. Corrupción e ingresos fiscales reducidos después de firmar Tratado de NAFTA¹¹⁶ han limitado los

¹¹⁶El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), en inglés *North American Free Trade*

recursos económicos disponibles para el gobierno mexicano, así explicando la diferencia en políticas de la inversión entre México y China. Inversamente, uno de los éxitos de países asiáticos en el vigésimo siglo ha sido su promoción de índices más altos del ahorro y de la inversión. Los estudios sugieren que el aumento en entrada capital aprovisionara de combustible el milagro asiático del más bien que mejoras en productividad y eficacia industrial. Aunque la conclusión anterior sugiere las condiciones de la producción en la región seguían siendo estáticas, la situación en las transformaciones rápidas experimentadas del este de Asia. No sólo las tarifas educativas nacionales fueron levantadas drástico, pero había también un aumento en gastos el patentar y de investigación y de desarrollo. Los niveles de la educación de levantamiento, urbanización e igualan de patentar ilustran el papel activo del gobierno en la educación que avanza así como la investigación y el desarrollo que animan.¹¹⁷

1.9.5.3 Education strategy. (Estrategia de Educación).

“Los trabajos se convierten outsourced no basado en el grupo de la habilidad-nivel que representa, pero basado algo en una variedad de otros factores incluyendo el coste del transporte de ideas, el salario y la productividad de trabajo afilan”¹¹⁸. Debido a la incertidumbre total con respecto a la dinámica futura del outsourcing no es posible predecir la naturaleza de la demanda de trabajo en diversas regiones. Para preparar mejor a la mano de obra doméstica a las demandas futuras de la industria, por lo tanto, los programas de la educación nacional debe centrarse en flexibilidad y la diversidad de habilidades algo que en cualquier habilidad orientada a la función específica. El énfasis debe ir encendido a preparar a estudiantes para tener éxito en tareas no-habituales y para adaptarse

Agreement (NAFTA) y en francés Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), es un acuerdo regional entre los gobiernos de Canadá, de los Estados Unidos y de México para crear una zona de libre comercio.

¹¹⁷ BLINDER, A. (2006), “Offshoring: The Next Industrial Revolution?” *Foreign Affairs*, 85: 2, 113.128. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 03/8/14 05:04:00.

¹¹⁸ BALDWIN, Richard. (2006). “Globalisation: the great unbludning(s),” Chapter 1, in *Globalization Challenges for Europe*, Secretariat of the Economic Council, Finnish Prime Minister’s Office, Helsinki, 2006. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 03/8/14 06:00:09.

a los cambios en demandas de trabajo en el mercado.¹¹⁹ Un objetivo específico que debe ser adoptado es enseñar a los estudiantes como aprender en lugar de cómo enseñarles habilidades particulares. Esta estrategia podrá ayudar a los estudiantes a adaptarse a los cambios de habilidades requeridas en un futuro, así reduciendo el desempleo.¹²⁰

1.9.5.4 Welfare state strategy. (Estrategia de Estado de Bienestar).

La incertidumbre con respecto al borde doméstico de la productividad rinde la precaución un elemento dominante del gobierno para asegurar un desarrollo regional sostenible, vuelven a entrar la fuerza de trabajo y suavemente la transición en oportunidades de trabajo de mucha demanda - potencialmente con programas de la reinstrucción, el gobierno debe también tratar la lucha socioeconómica y otras preocupaciones del bienestar de empleados desplazados.¹²¹ Los efectos negativos del bienestar del outsourcing han recolectado la atención pública substancial. La posibilidad de outsourcing ha internacionalizado los mercados de trabajo que eran locales, abriendo los trabajos que no-fueron negociados tradicionalmente a la competencia internacional. La combinación que resultaba de salarios y de un desempleo más bajos para ciertos trabajos ha conducido a perdedores percibidos del para enganchar al discusión político calentado. Los sindicatos en la unión europea han tenido éxito en empujar a través de políticas proteccionistas en favor o de grupos bajo-expertos a través de los años 70 y de los años 80, incluyendo la política agrícola comuna en

¹¹⁹RODRIK, D., (2007), "Globalization for Whom", Ch. 9 in *One Economics Many Recipes*, Princeton University Press. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 04/8/14 08:07:50.

¹²⁰ MANKIW, G. and Swagel, P. (2005). "The Politics and Economics of Offshore Outsourcing," working paper for the American Enterprise Institute for Public Policy. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 04/8/14 09:00:00.

¹²¹ RODRIK, D., (2007), "Globalization for Whom", Ch. 9 in *One Economics Many Recipes*, Princeton University Press. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 04/8/14 10:05:34.

cultivar.¹²² Los grupos de interés que oponían outsourcing han sido más activos expresar su desaprobación porque los resultados negativos del fenómeno se concentran más en grupos de gente específicos, a saber esos trabajos perdidosos a la competición externa, mientras que las ventajas de ella llegan a ser disipadas entre la población en grande. Los precios bajos totales y la mayor calidad y variedad de mercancías en mercados interiores son algunas de las ventajas de explotar la ventaja comparativa de un país con outsourcing. Desemejante de los perdedores alegados del outsourcing, éstos afectados positivamente por él carencia la motivación a organizar para expresar su ayuda. Ha habido una onda del proteccionismo referida a los cambios profundos en la estructura social alegada impuesta ante el sistema global con el globalización y el outsourcing. Los activistas ven un reajuste de los sistemas de la clase y destacan una fractura creciente en sociedades entre los ricos del y los pobres del mientras que diversos grupos ajustan las posiciones a cada vez más decreciente o ventajosas en el sistema del outsourcing. Los opositores del outsourcing también denunció como amenaza a la integridad cultural local. La discusión en puntos culturales de la desintegración a la estandarización de prácticas y las normas como corporaciones multinacionales llegan a estar implicadas con industrias en las regiones cultural diferentes de éstas en el país de origen. La difusión alegada de la cultura ha levantado la preocupación por la resistencia de normas y los valores culturales, las instituciones y los armazones sociopolíticos, o aún las preferencias y las tradiciones culturales en un contexto de aumentar presencia extranjera. La incertidumbre creciente con respecto a la seguridad socioeconómica futura debe ser resuelta con las políticas que promueven igualdad y una redistribución justa de los aumentos económicos para que un gobierno mantenga favor a sus votantes¹²³

¹²² MANKIW, G. and Swagel, P. (2005). “The Politics and Economics of Offshore Outsourcing,” working paper for the American Enterprise Institute for Public Policy. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 04/8/14 11:11:23.

¹²³ COPELAND, B. (2007), “Trade and the Environment: What do we do now”, Ch. 39 in Handbook on International Trade Policy, ed. Kerr, W and Gaosford, J., Edward Elgar Publishing. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 06/8/14 05:04:00.

Debido a la imprevisión total, los gobiernos necesitarán probablemente tranquilizar a civiles que la carga de los trabajos del empleo que resultan de outsourcing será compartida entre contribuyentes.¹²⁴ Las fluctuaciones en niveles del empleo son determinadas por los tipos de trabajos que puedan estar provechoso outsourced o de apuntalado. Los trabajos domésticos se convierten de apuntalado u outsourced cuando una productividad más baja en otras regiones es compensada por salarios más bajos, haciendo outsourcing provechoso incluso a pesar de los costes de transporte agregados. La rentabilidad total del desmontamiento espacial del proceso industrial depende así del coste de transportar los servicios o las ideas específicos dados la tecnología disponible. Porque de adelantos tecnológicos de esta razón tales como las telecomunicaciones revolución, el envío del aire o el Internet ha acelerado profundamente outsourcing y puede continuar alzando este proceso. Los resultados futuros de la ingeniosidad y de las innovaciones tecnológicas son desconocidos, al igual que sus niveles del empleo de los impactos del potencial en cualquier tarea o trabajo dado a través de regiones.¹²⁵ En el sur global, las políticas que atraen las corporaciones multinacionales pueden ayudar a aumentar niveles del empleo y a promover crecimiento. Los gobiernos que persiguen tales estrategias facilitan la protección del bienestar dada el contexto del desempleo creciente en las industrias que no pueden competir con el de mercado internacional debido a las políticas comerciales de la liberalización.¹²⁶

¹²⁴ BALDWIN, Richard. (2006). "Globalisation: the great unbundling(s)," Chapter 1, in Globalization Challenges for Europe, Secretariat of the Economic Council, Finnish Prime Minister's Office, Helsinki, 2006. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 01/8/14 01:00:40.

¹²⁵ EASTERLY, W. (2002), "Solow's Surprise: Investment is not the Key to Growth", Ch. 3 in The Elusive Quest for Growth, The Rowthorn, R. and Coutts, K. (2004), "Deindustrialization and the balance of payments in advanced economies," UNCTAD Discussion Paper No.170. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 05/8/14 09:27:43.

¹²⁶ HOWARD Chang, 2007). Cultural Communities in a Global Labor Market: Immigration Restrictions as Residential Segregation. USA: University of Pennsylvania Law School. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo) 03/8/14 010:27:30..

1.9.5.5. Industrial Policy. (Política industrial).

El Outsourcing resulta de una internacionalización de mercados de trabajo mientras que más tareas llegan a ser intercambiables. Según el economista principal Greg Mankiw, el mercado de trabajo funciona bajo mismas fuerzas que el mercado de mercancías, con la implicación subyacente que cuanto mayor es el número de las tareas disponibles para la mudanza, el mejor para la eficacia bajo aumentos del comercio. Con progreso tecnológico, más tareas se pueden apagado apuntalar en diversas etapas del proceso corporativo total.¹²⁷

1.9.5.6 Environmental Policy. (Política del Medioambiente).

Hay demandas extensas que el outsourcing ha empujado estándares ambientales abajo en regiones en desarrollo mientras que los países compiten para atraer proyectos y la inversión extranjeros. Similar para bajar salarios, una salud más baja y las regulaciones ambientales contribuyen a dar a un país una ventaja comparativa sobre otra debido a costes de producción más bajos. La controversia que esto levanta, sin embargo, está ése los salarios desemejantes, una salud más baja o los estándares ambientales benefician a nuevos empleados que ensamblan a la mano de obra. La competición de la importación ha causado una raza-a-fondo de hecho del donde los países bajan regulaciones ambientales para asegurar un borde competitivo para sus industrias concerniente a otros países. Pues México compite con los mercados canadienses y americanos del excedente de China, su Comisión nacional para la cooperación ambiental no ha sido activa en decretar o hacer cumplir regulaciones para prevenir daño ambiental de zonas de proceso de exportación cada vez más industrializadas. Semejantemente, puesto que la firma de NAFTA Heavy Industries se ha movido cada vez más a los E.E.U.U. que tiene una ventaja comparativa debido a su tecnología capital y bien desarrollada abundante de la presencia. Otro ejemplo de

¹²⁷ CROGHAN, Lore (February 23, 2004). "Kerry Targets N.Y. Firms: 'Benedict Arnold' move sending jobs overseas". Daily News. Retrieved March 7, 2011. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 06/8/14 10:07:10.

la desregulación ambiental con el objetivo de proteger los incentivos comerciales ha sido las exenciones numerosas a los impuestos del carbón en países europeos durante los años 90. La evidencia sugiere que aunque el outsourcing haya promovido una protección del medio ambiente más baja, allí no es ninguna implicación geográfica intrínseca que el sur global se ha afectado más negativamente que el norte. Aunque el outsourcing puede influenciar tendencias de-regulatory ambientales, el coste agregado de prevenir la contaminación majorly no determina los flujos comerciales o la industrialización.¹²⁸

1.9.6 Globalization and Socio-economic Implications. (Implicaciones Socio económicas y Globalización).

El Outsourcing ha contribuido a la nivelación adicional de desigualdades globales mientras que ha conducido a las tendencias generales de la industrialización en el sur global y de la desindustrialización en el norte global.

Aun cuando el outsourcing ha promovido un movimiento de sitios industriales del norte global a las regiones del sur globales, no ha sido el la única razón de la desindustrialización concurrentes del norte y del sur respectivamente. La desindustrialización en las regiones más económicamente y tecnológico desarrolladas también ha sido afectada por productividad industrial creciente.¹²⁹

La subida de la eficacia industrial que caracterizó el desarrollo en países desarrollados ha ocurrido como resultado de mejoras tecnológicas ahorradoras de trabajo. Aunque estas mejoras no reducen directamente niveles del empleo sino aumentan algo salida por la unidad del trabajo, pueden disminuir indirectamente la cantidad de trabajo requerida para los niveles fijos de la salida. Asimismo, un

¹²⁸ Zogby International survey results online at zogby.com. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 07/8/14 02:00:00.

¹²⁹ BONASIA, J. (2010, December 03). Offshoring, for good or ill, comes of age putting India on the map competitive world markets demand outsourcing, but it does drain domestic jobs. Investor's Business Daily. A04. Retrieved from <http://search.proquest.com.mutex.gmu.edu/>. 08/8/14 05:45:35.

cambio que tendía en demanda hacia servicios no intercambiables tales como éstos en los sectores de salud-cuidado o de gobierno ha acelerado más lejos la desindustrialización en el norte global. Puesto que estas tareas no pueden ser outsourced, la demanda para ellos las necesidades de ser nacionalmente el habitar resuelto por el precio de mercado local. Por lo tanto, una cambio en la mano de obra hacia satisfacer estos servicios provechosos ha tomado sobre todo el lugar a expensas de industria puesto que el sector agrícola en el norte global de industrialización temprano había estado maximizando ya su capacidad de trabajo.¹³⁰

1.9.6.1 Global inequality and Development. (Inecuidad Global y Desarrollo.)

A pesar de la variedad de factores domésticos e internacionales que afectaban la desindustrialización en el norte global, éstos referentes a la influencia externa del mercado global han sido los más influyentes desde 1994.¹³¹

El outsourcing reciente del proceso de la industrialización ha animado en el sur global ha ocurrido en un paso mucho más rápido que hizo durante sus principios en el del norte, dado que la tecnología bien desarrollada fue desarrollada ya, y simplemente extensión a otras regiones.¹³²

La industrialización casi simultánea del sur y de la desindustrialización globales que se convertían del norte global desarrollado dio lugar a una convergencia internacional de rentas.

¹³⁰ "VERONIQUE de Ruyg on Corporate Flight & Taxes on NRO Finacial". Nationalreview.com. 2002-04-18. Retrieved 2010-03-15. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 07/8/14 06:03:20.

¹³¹ "U.S. Lagging Behind OECD Corporate Tax Trends". The Tax Foundation. 2006-05-05. Retrieved 2010-03-15. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 09/8/14 12:08:00.

¹³² ZOGBY International survey results online at zogby.com. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 06/8/14 05:09:00.

1.9.6.2 Industrialization Growth and Income. (Crecimiento de la Industrialización e Ingresos).

La industrialización casi simultánea del sur y de la desindustrialización globales que se convertían del norte global desarrollado dio lugar a una convergencia internacional de rentas. El Outsourcing ha sido caracterizado por índices de crecimiento rápidos y la industrialización en el sur global. Inversamente, el norte global ha experimentado una retardación moderada en crecimiento. Los patrones de la industrialización y de la desindustrialización globales son explicados por una combinación de modelos en la geografía económica y el desarrollo económico. Los modelos en la geografía económica ilustran que los costes de la comunicación que disminuyen reducen arracimar espacial del desarrollo industrial. El costo más bajo a la extensión de la coordinación y de la comunicación mejoradas ideas dentro de corporaciones a través de mayores distancias geográficas.

Este proceso originó áspero después del caos internacional de las guerras mundiales, como consecuencia de adelantos en tecnología de información durante los años 60. Otras adaptaciones al progreso tecnológico, particularmente a la extensión del Internet y a la liberalización de la industria de las telecomunicaciones, permitieron una aceleración del movimiento de ideas y por lo tanto del outsourcing desde entonces sobre los años 80.¹³³

¹³³ TAMNY, John. "John Tamny on Hillary Clinton Economics on NRO Financial". Article.nationalreview.com. Retrieved 2010-03-15. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 05/8/14 09:16:35.

1.9.6.3 Urbanization. (Urbanización).

El paso de la urbanización en el norte global disminuyó considerablemente concerniente a sus altos niveles después de la revolución industrial. Los índices del crecimiento urbano han sido más altos en el sur global.¹³⁴

1.9.6.4 Trade. (Comercio).

El Outsourcing emergió con una onda nueva del globalization marcada por los altos volúmenes de comercio y de flujos de capital. El movimiento creciente del capital y de las mercancías puso en contraste rígido con las barreras y el proteccionismo frecuentes a través de las guerras mundiales y de la gran depresión durante los años de Interwar.¹³⁵

1.9.6.5 Migration. (Migración).

Ha seguido habiendo el nivel de la migración relativamente bajo, comparado particularmente a las tendencias migratorias totales que caracterizaron la revolución industrial áspero entre 1850 y 1914.¹³⁶ Probablemente porque los mercados de trabajo no están libres ahora. Los países ahora tienen leyes de trabajo de la discriminación, sólo permita a gente con las tarjetas de la ciudadanía vivas y trabaje libremente en sus territorios, incluso consiguiendo una tarjeta de la ciudadanía son difíciles para alguien no llevada en su territorio. Los mercados de trabajo libres, discriminación basada con habilidades de una persona ayudarían a

¹³⁴ FRIEDMAN, Joel (October 24, 2003). "The Decline of Corporate Income Tax Revenues" (pdf). Center on Budget and Policy Priorities. Retrieved 2011-03-09. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 05/8/14 08:24:46.

¹³⁵ "Council Directive 2001/23/EC on the approximation of the laws of the Member States relating to the safeguarding of employees' rights in the event of transfers of undertakings, businesses or parts of undertakings or businesses". EUR-Lex. Retrieved 2011-03-09. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 07/8/14 11:04:00.

¹³⁶ "High Corporate Tax Rate Is Misleading at". Smartmoney.com. Retrieved 2010-03-15. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 05/8/14 02:08:20.

reducir los problemas del outsourcing, dejando a gente siguen libremente sus trabajos en otros países¹³⁷

1.9.6.6 Domestic Inequality.(Inequidad Domestica).

El Outsourcing en el norte del mundo condujo a una divergencia de levantamiento en niveles domésticos del empleo en diversas tareas dentro de una industria dada, haciendo abordar el desempleo más difícil para los gobiernos como las pérdidas del trabajo dejadas para ser sobre todo sectorial.¹³⁸

1.10 El Outsourcing en otros Estados, By Country.

Los Tholons, en el 2013 100 destinaciones del Outsourcing refleja las cambios dinámicos que ocurren a través de paisajes regionales del outsourcing. Por este año, los paisajes del outsourcing de tres regiones particulares tienen perceptiblemente progresadas a saber Asia Sur-Oriental, Suramérica y Europa Oriental. La marca de fábrica madura del Outsourcing del 'de Asia Sur-Oriental', mejorando el ambiente macroeconómico y ampliando mercados interiores continúa dibujando la atención de los abastecedores de servicio grandes dentro de la región, dando por resultado el movimiento ascendente de las localizaciones asiáticas surorientales dominantes de la entrega del servicio. Suramérica tenía los gainers y perdedores más grandes este año, indicando la tracción positiva en algunos países, mientras que las condiciones adversas persistentes del riesgo continúan obstaculizando progreso en otros. Europa Oriental está consiguiendo lentamente más atención de abastecedores de servicio, a medida que las ciudades respectivas continúan desarrollando su ÉL mantienen paisajes. Los progresos en estas tres regiones contribuidas a la subida de alinear en la tapa 100

¹³⁷ MCILVAINE, Andrew R. (March 16, 2008). "'Co-Sourcing' and More". Human Resources Executive Magazine. Retrieved May 23, 2012. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 04/8/14 01:00:35.

¹³⁸ KHIRALLAH, Diane Rezendes (September 2, 2002). "Out With 'Outsourcing' And In With 'Co-Sourcing'". Information Week Magazine. Retrieved May 23, 2012. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo). 03/8/14 04:04:21.

de Tholons enumeran y este movimiento fue realizado más a fondo en medio del contexto de las volatilidades económicas y políticas que afectaban las industrias de IT-BPO en otras regiones. Por ejemplo, los riesgos políticos y sociales continúan invirtiendo la dirección del outsourcing del servicio en el Oriente Medio y África del norte - lavando lejos mucha los aumentos recientes de las regiones'. Europa occidental y Norteamérica lucharon para dirigir con las incertidumbres económicas, incitando a muchos abastecedores grandes explorar o ampliar operaciones en localizaciones menos volátiles de la entrega.¹³⁹

1.10.1 United States.

El "Outsourcing" se convirtió en una edición política popular en los Estados Unidos, siendo combinado con el apuntalamiento, durante los 2004 E.E.U.U. elección presidencial. La discusión política se centró en las consecuencias del outsourcing para los E.E.U.U. domésticos mano de obra. Los E.E.U.U. democráticos el candidato presidencial John Kerry criticó los E.E.U.U. firmas que trabajos del outsource al exterior o que incorporan en ultramar en asilos de impuesto para evitar de pagar su "parte justa" de los E.E.U.U. impuestos durante su campaña 2004, llamando tales firmas "corporaciones de Benedict Arnold".¹⁴⁰

Crítica del outsourcing, de la perspectiva de los E.E.U.U. los ciudadanos, giran generalmente alrededor de los costes asociados al control de transferencia del proceso de trabajo a una entidad externa en otro país. Una encuesta internacional de Zogby condujo encontrado en agosto de 2004 que el 71% de votantes americanos creyeron que los "trabajos del outsourcing en ultramar" lastimaron la economía mientras que otro 62% creyó que los E.E.U.U. el gobierno

¹³⁹ Tholons is a Services Globalization and Investment Advisory firm that combines "Best of Breed" consulting experience with deep execution expertise and investment insights to deliver truly effective services to its clients. (Traducción hecha por Omar Mendoza Toledo.) 03/8/14 06:30:18..

¹⁴⁰ "Here, There and Everywhere." The Economist [London] n.d.: n. pag. The Economist. 17 Jan. 2013. Web. 19 Jan. 2013. <<http://www.economist.com/news/special-report/21569572-after-decades-sending-work-across-world-companies-are-rethinking-their-offshoring>>. (Traducción hecha por Omar Mendoza Toledo.) 03/8/14 06:00:00.

debe imponer una cierta acción legislativa contra las compañías que transfieren trabajos domésticos en ultramar, posiblemente bajo la forma de impuestos crecientes ante las compañías que el outsource. Una predicción (a partir de 2010) demanda que, antes de 2014, más de 1.3 millones de posiciones desaparecerán debido a “el movimiento acelerado del trabajo a la India...” y algunos otros países que querían aceptar outsourced trabajos. Presidente Obama promovió un acto titulado “trae a trabajos el acto casero” que ayudaría a restaurar trabajos dando incentivos tales como una reducción de impuestos o un crédito de impuesto de 20 por ciento para las operaciones móviles de nuevo a los E.E.U.U.¹⁴¹

El reventar de unión es una causa posible del outsourcing. Mientras que las uniones son perjudicadas por la legislación el reventar de unión, los trabajadores pierden energía que estipula y llega a ser más fácil que las corporaciones encenderlas y envíen su trabajo en ultramar.¹⁴²

1.10.2. European Union.

Donde el outsourcing implica la transferencia de una empresa, está conforme a la directiva del Consejo 77/187 del 14 de febrero de 1977, en la aproximación de las leyes de los Estados miembro referente a salvaguardar de empleados endereza en caso de transferencias de empresas, de negocios o de partes de negocios (según la enmienda prevista por 98/50/EC directivo del 29 de junio de 1998; consolidado en el directorio 2001/23 del 12 de marzo de 2001). Debajo de ésta directiva, las derechas adquiridas por los empleados con el patrón anterior deben ser salvaguardadas cuando, junto con la empresa en la cual se emplean, se transfieren a otro patrón, es decir. El contratista. Un ejemplo de un caso que implicaba tal contraer-hacia fuera era la decisión del Tribunal de Justicia

¹⁴¹ "Here, There and Everywhere." The Economist [London] n.d.: n. p. The Economist. 17 Jan. 2013. Web. 19 Jan. 2013. <<http://www.economist.com/news/special-report/21569572-after-decades-sending-work-across-world-companies-are-rethinking-their-offshoring>>.03/8/14 08:24:33.

¹⁴² "Here, There and Everywhere." The Economist [London] n.d.: n. p. The Economist. 17 Jan. 2013. Web. 19 Jan. 2013. <<http://www.economist.com/news/special-report/21569572-after-decades-sending-work-across-world-companies-are-rethinking-their-offshoring>>.03/8/14 09:37:41.

de las Comunidades Europeas en Christel Schmidt V., Leihkasse del früheren Ämter Bordesholm, und Cronshagen, caso C-392/92 1994 [de Kiel]. Aunque las decisiones subsecuentes han disputado si un ejercicio que contraía-hacia fuera particular constituyó una transferencia de una empresa, en principio, los empleados de un outsourcing de la empresa parte de sus actividades en las cuales se empleen puedan beneficiar de la protección ofrecida por el directorio.

Se ha buscado implementar una solución para reducir el costo, muchos firmas Europeas han transferido muchos proyectos tecnológico, por ejemplo Deutsche Bank tiene algunos de estos desarrollos de software en Ucrania, Siemens posee el centro de R&D en Rumania. EL Outsourcing europeo produce asombrosos resultados y un incremento de sus números.

A pesar de condiciones económicas desfavorables a partir de 2007 a 2009, el outsourcing mantiene el mercado continuado para prosperar en europa central y del este. En 2008 cuando la afluencia de la inversión en Europa occidental estaba abajo por el 48%, bajó por el solamente 9% en central y Europa Oriental. En Polonia solamente, durante 2009, el año que seguía el descenso económico global, aproximadamente 10.000 trabajos fueron creados en el outsourcing del proceso del negocio (BPO)¹⁴³.

1.11. Modalidades del outsourcing.

“Las modalidades de *outsourcing* son las siguientes:

Modalidad de Renta de Equipos *Renting*.

El *Renting* (Arrendamiento) de bienes de equipo, consiste en un contrato de alquiler por un plazo establecido, que incluye determinados servicios (seguro de daños, averías, mantenimientos entre otros.), pero sin

¹⁴³ Business Process Outsourcing (BPO) es la subcontratación de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos. BPO en español se traduce como "Externalización de Procesos de Negocios". 8 dic. 2009 04:28:00.

opción de compra al final de contrato. Mediante el pago de una cuota fija mensual, la compañía de *Renting* garantiza el uso y disfrute del bien y se compromete a prestar diferentes servicios adicionales para su utilización.

El *Renting* de bienes de equipo permite disfrutar de cualquier bien cuyo uso esté sujeto a cierto grado de obsolescencia en régimen de alquiler y con servicio integral incluido. Es una forma muy rentable y flexible de explotar el potencial de las soluciones tecnológicas, permitiendo realizar renovaciones de equipos de forma periódica a bajos costos. Por ello, es una alternativa a la compra por la que optan muchas empresas, dada su flexibilidad y todas las ventajas que supone con respecto a una compra directa.

Modalidad de *Leasing*. (Arrendamiento).

El *leasing* es un contrato de arrendamiento de bienes muebles o inmuebles donde, el arrendador (sociedad de Leasing) cede los derechos de uso y disfrute de un bien durante un plazo de tiempo determinado (normalmente coincide con la vida útil del bien) a un tercero (arrendatario), quien está obligado a pagar una cuota periódicamente en contraprestación. El contrato de arrendamiento financiero incluye una opción de compra para el arrendatario sobre el bien recibido en *leasing*, que podrá ejercitar al final del contrato por un precio denominado valor residual.

Esta forma de financiación a largo plazo es una buena solución para aquellas empresas que no cuenten con el capital de inversión necesario para adquirir un bien que represente una fuerte inversión de dinero utilizándolo como un mecanismo de financiamiento alternativo

Modalidad Contrato de Concesión.

Los *contratos de concesión* son aquellos celebrados entre las entidades estatales o empresas con el objeto de otorgar a una empresa llamada concesionario, la prestación, operación, explotación, organización o gestión, total o parcial, de un servicio, así como todas aquellas actividades necesarias para la adecuada prestación o funcionamiento del servicio por cuenta y riesgo del concesionario y bajo la vigilancia y control de la entidad concedente, a cambio de una remuneración.

Modalidad de Riesgo Compartido.

El contrato de riesgo compartido es aquel en el cual dos o más empresas acuerdan desarrollar en común un negocio o actividad económica específica, combinando sus recursos y compartiendo los riesgos, beneficios y las posibles pérdidas, sin perder su autonomía económica y conservando su preexistente personalidad jurídica.

El riesgo compartido es un instrumento que permite canalizar recursos públicos, privados o mixtos para resolver la insuficiencia financiera de los inversionistas y sus limitaciones iniciales para acceder al capital de riesgo o al crédito requerido para llevar a cabo proyectos productivos, que sean viables y de interés tanto para los inversionistas privados como para la fuente de recursos de riesgo compartido.

Modalidad de Arrendamiento de Inmueble.

El arrendamiento de inmuebles es un contrato en el que una de las partes, el arrendador, transfiere por un determinado periodo de tiempo, el derecho a

utilizar un inmueble, en uso a la otra parte, el arrendatario, a cambio de una renta o alquiler por la cesión temporal de ese derecho.

En el caso de las empresas, es bastante útil esta figura de alquilar inmuebles o maquinarias, para transformar ciertos costos fijos en costos variables; aunque se pierde la posibilidad de generar una escala.”¹⁴⁴

Ahora bien una vez mencionadas algunas modalidades del outsourcing nos enfocaremos en dos de las cuales estas son las más ocupadas para las estrategias jurídico fiscales.

1.11.1. Co Sourcing. (Colaboración con Terceros).

El Co-sourcing es una práctica de negocio donde un servicio es realizado por el personal por dentro de una organización y también por un abastecedor de servicio externo.¹⁴⁵ Puede ser un servicio realizado en concierto con el departamento de intervención interna existente de un cliente. El alcance del trabajo puede centrarse en unos o más aspectos de la función de la intervención interna. El Co-sourcing puede servir para reducir al mínimo los riesgos del sourcing, transparencia del aumento, claridad y prestar hacia un control mejor sobre los procesos outsourced.

Los ejemplos de los servicios del co-sourcing están supliendo a personal interno de la intervención interna con habilidades especializadas tales como servicios de la gerencia o de la integridad de riesgo de la información, proporcionando ayuda rutinaria en el local a la revisión para las operaciones y las

¹⁴⁴ OTÁLVARO CIFUENTES, ELKIN HERNÁN: “Modelo de Evaluación y Gestión de Equipamiento”. Documento 5088. MPS. Bogotá. 2007. 04/8/14 06:00:00.

¹⁴⁵ "Here, There and Everywhere." The Economist [London] n.d.: n. pag. The Economist. 17 Jan. 2013. Web. 19 Jan. 2013. <<http://www.economist.com/news/special-report/21569572-after-decades-sending-work-across-world-companies-are-rethinking-their-offshoring>>. (Traducción hecha por Omar Mendoza Toledo.) 19/8/14 06:28:19.

evaluaciones del control en actividad de la temporada alta y conduciendo proyectos especiales tales como valoraciones de la inversión de la investigación o de la planta del fraude. Otro ejemplo del co-sourcing es pieza del outsourcing de desarrollo del software o de actividades del mantenimiento del software a una organización externa, mientras que mantiene la parte del desarrollo interna. Otras actividades económicas internas tales como hora y tareas administrativas pueden también ser co-sourced de las compañías de alquiler con opción a compra del empleado.

1.11.2. Identity Management Co-sourcing. (Identidad de la Dirección de la colaboración de terceros).

Es un acercamiento a la gerencia de la identidad de la empresa en quien el servicio de la identidad obra recíprocamente directamente o con una cierta huella técnica con la infraestructura determinada de la identidad de la tecnología de información de una organización (IT) (directorios, bases de datos, y otros depósitos de la identidad). La organización y el abastecedor de servicio externo tienen típicamente una responsabilidad compartida del edificio, recibiendo y funcionando el servicio de la identidad. El equilibrio de esta responsabilidad puede variar dependiendo de los porcentajes de disponibilidad requeridos, y de palmo de todo el despliegue de la premisa, donde el servicio de la identidad es construido, recibido y funcionado dentro de la organización la infraestructura y la del local manejada por el abastecedor de servicio externo. Esto pone en contraste con un panorama del servicio de “all in the cloud” (la nube), donde el servicio de la identidad es construido, recibido y funcionado por el abastecedor de servicio externamente haber recibido, infraestructura que computa de la nube.

1.11.3. Counterwave Outsourcing.(ola de ventas de subcontratación).

Ha habido un vuelco reciente de la tendencia al outsource. Las tendencias más recientes del outsourcing y del apuntalamiento han sido exacto la fuerza opuesta pues las compañías están mandilando de nuevo a realizan las tareas

ellos mismos y desarrollan instalaciones detrás en sus localizaciones occidentales caseras.

Muchas firmas están deshaciendo sus pasos en outsourcing porque las consecuencias no estaban enteramente según lo esperado. Las circunstancias que permiten que las firmas desamontonen las diversas tareas o etapas de su proceso de fabricación en diversas localizaciones no se han determinado completamente.

La naturaleza de las tareas desempeña sin embargo un papel que determina su interconexidad, otros factores tales como innovación en el proceso de fabricación o los avances en tecnología del transporte y de comunicación también afectan la necesidad del contacto directo entre empleados. Mientras que el proceso que ata tareas juntas dentro de las firmas sigue siendo confuso, hay un grado de incertidumbre sobre el cual las tareas necesitan seguir geográficamente arracimadas juntas. En muchos casos las firmas tomaron los riesgos que experimentaban con outsourcing mientras que carecían una comprensión firme de la relación entre tareas internas y sus implicaciones espaciales.

A pesar del dinero del ahorro, las compañías han hecho frente a menudo a desventajas inesperadas del outsourcing, tal como la incomunicación o de baja calidad de los productos intermedios, que terminan encima dilatando proceso de producción total. Según una encuesta sobre que consultaba Deloitte realizada en 2005, un cuarto de las compañías que tenían outsourced tareas tuvo que invertir su estrategia. Muchas compañías grandes como Lenovo están considerando cada vez más el dar vuelta alrededor de estrategias del outsourcing.

Otra razón de una disminución del outsourcing es que muchos trabajos que subcontratación al exterior han sido substituidos por avances tecnológicos.

La opinión pública en los E.E.U.U. y otras energías occidentales que oponían outsourcing fue consolidada particularmente por el aumento drástico en el

desempleo como resultado de las 2007-2008 crisis financieras. En la primera década a partir de 2000 a 2010, los E.E.U.U. experimentaron una pérdida neta de 687.000 trabajos debido al outsourcing, sobre todo en las computadoras y el sector de la electrónica. El desencanto público con outsourcing no sólo ha revuelto respuestas políticas, según lo considerado en las 2012 campañas presidenciales de los E.E.U.U., pero también ha hecho a compañías más renuentes al outsource o a los trabajos costa afuera.

CAPÍTULO II

2. El Outsourcing en México.

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

El panorama cambió de manera profunda en los 90's, con el nuevo modelo económico neoliberal y la globalización. La apertura de la economía, así como la integración del mercado interno al mercado internacional, obligo al anticuado sector industrial mexicano a competir con empresas internacionales sin condiciones restrictivas con muchas barreras tecnológicas, organizacionales y reglamentarias, bajo una entorno político y económico que a todas luces buscaba más atraer inversión extranjera al país que el promover el crecimiento del mercado interno y la industria nacional.¹⁴⁶

México venía de un período anterior al neoliberalismo, caracterizado por un estado benefactor, interventor en la economía y promotor de los grandes sistemas de relaciones industriales, con códigos laborales rígidos, e instituciones de seguridad social, donde la subcontratación ya existía pero estaba acotada por leyes laborales y contratos colectivos de trabajo. Por ejemplo Petróleos Mexicanos (PEMEX), mantiene desde entonces un contrato colectivo donde determinadas

¹⁴⁶ ALBURQUERQUE, Rafael, Derecho del Trabajo, t.I, Ediciones Juridicas Trajano Pontentini, Danto Domingo, 2003, p.244.

áreas son exclusivas para los trabajadores sindicalizados y las compañías subcontratistas no pueden intervenir.

Otro caso semejante es el del Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), que tienen un contrato colectivo muy amplio.

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

2.1 La Empresa en México.

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

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

A nivel mundial un porcentaje superior al 90% de las unidades económicas está conformado por las MiPYME y son el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado.¹⁴⁷

¹⁴⁷ INEGI (2007) Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática. Encuesta Nacional de Empleo (ENOE) Abril- junio 2007 .

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

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

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

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

Entre los resultados destacan:

a) El 45% de las PYME tiene una presencia de 12 años o más, lo cual refleja un cierto grado de estabilidad y experiencia en las respectivas actividades.

b) Las PYME son en su mayoría de carácter familiar: en 72.5% de ellas los familiares directos participan en la gestión de las empresas.

c) En cuanto al nivel de formación completo de los empleados, sólo 26.4% del personal de las PYME tiene un nivel superior a secundaria y 35.3% de primaria. Por el lado de los socios de las empresas, sin embargo, se aprecia un nivel educativo significativamente superior: casi 69% tiene licenciatura o un nivel superior.

d) No existe una cultura de calidad en las PYME; más de 80% de ellas no cuenta con ningún tipo de certificación y alrededor de 50% de unidades encuestadas no emplea técnicas de mejora en calidad o productividad (como administración de calidad total o control estadístico de procesos).

e) En promedio, 83% de las PYME más de 90% en el sector servicios no realiza actividades de vinculación al exterior mediante ferias, exposiciones, representantes comerciales propios o estudios sobre mercados externos.

f) Las PYME presentan grandes dificultades en el acceso al financiamiento formal, independientemente de su costo. Así, sólo 13% de esas unidades solicitaron crédito bancario, de las cuales 76% lo obtuvo. Las principales causas de este desempeño son primordialmente el desinterés del banco hacia el sector, la falta de garantías y la carencia de información.

g) El 9% de las PYME se vinculan a actividades exportadoras 21.1% de las cuales son del sector manufacturero. La de exportación representan el 2% de las ventas totales de esas unidades. El grado de vinculación de las PYMES con actividades importadoras es superior al 21.4% que representa el 41.3% de sus compras totales.

h) Sólo 1.8% de las PYME conoce y ha utilizado los programas y apoyos públicos, mientras que 86% los desconoce. Entre esos programas destacan el relativo al establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad

en las MiPYME, el Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA) de la SEMARNAT (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales), bajo el cual las organizaciones productivas o de servicios, pueden incorporarse de manera voluntaria, para someter sus instalaciones a una auditoría ambiental. Así mismo, el programa de calidad integral y modernización (CIMO) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social proporciona asistencia técnica y apoyos financieros a programas de capacitación y productividad.

i) Las Pequeñas y Medianas Empresas se caracterizan por tener un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno, principalmente ante efectos nocivos en el ambiente macroeconómico. No obstante lo anterior, las PYMES enfrentan diferentes problemas debido a sus propias características, como son:¹⁴⁸

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

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

¹⁴⁸ Micro, Pequeña y gran Empresa Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004.

2.2. La subcontratación industrial en México.

A nivel mundial la organización de las empresas, se ha transformado en una organización de asociación, en donde las empresas adquieren una gestión en red, que les permite generar cadenas productivas y ser competitivas en el mercado globalizado, a través de la interacción y agrupación de empresas. La asociación busca reunir recursos económicos, tecnológicos y comerciales, para integrar una economía de escala externas, en donde cada una de las empresas que forman la asociación se especializa en una tarea productiva.¹⁴⁹

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

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

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

La subcontratación bajo este enfoque posibilita la asociación empresarial como un primer paso de integración, que debe consolidarse en un segundo paso, la gestión en red, que permite establecer la estrategia de alianza entre las

¹⁴⁹ DUSSEL P. E. (2006) Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política. División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía, UNAM. <http://www.ejournal.unam.mx/ecunam/ecunam2/ecunam0206>. 10/8/14 03:00:30.

empresas. El resultado es construir a través de un proceso de organización y gestión en red, el encadenamiento productivo, con el fin de hacer a las pequeñas y medianas empresas competitivas.

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

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

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

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

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

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

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

Las actividades económicas donde más se emplea el trabajo subcontratado en México son las actividades de integración y desarrollo logístico e informático (35%), contratación y administración de personal (30%), labores básicas de mantenimiento (22%), consultoría y capacitación (10%) y mantenimiento especializado crítico (3%), principalmente en actividades relacionadas al desarrollo de software, servicios de call center, maquila, contabilidad, soporte de nomina, mantenimiento, recursos humanos y consultoría.

Se destacan las industrias: automotrices, de productos de consumo, distribución, químicos, servicios financieros, salud, manufactura y en el sector público, las de telecomunicaciones, medios y entretenimiento.

La legislatura LX del senado de la república de México, en su gaceta número veintiuno del miércoles 20 de Junio del 2007.¹⁵⁰

¹⁵⁰ VELASCO, O. C. (2007) Propuesta de ciudadanos legisladores, grupo parlamentario convergencia Gaceta No. 21 Fecha 2007-06-20 Legislatura: 60 años 1 Segundo Receso.

La universidad autónoma metropolitana plantel Iztapalapa efectuó un estudio sobre el uso del outsourcing en México, en donde se entrevistaron 500 empresas manufactureras de 12 ciudades del país. En el análisis se concluye que el 37% de las empresas encuestadas tiene como giro principal la maquila para otras empresas, el 5.3% efectúa trabajos de servicio subcontratado, el 16.4% expresó dar a maquilar parte de su producción y el 23.3% subcontrata sus servicios. Sólo las empresas grandes reportaron haber recibido servicio de subcontratación, mientras que las empresas pequeñas son más afines a subcontratarse.¹⁵¹

En el mismo estudio se reportan que las principales razones señaladas para subcontratar por las empresas en orden jerárquico son: por la necesidad de personal más especializado (27%), maquilar material para cubrir incrementos de demanda (28%), reducir costos de producción (20%) y un 3% por tener más eficiencia, calidad, y mano de obra dócil en horarios más flexibles.¹⁵²

2.3. Estructuras administrativas existentes como apoyo a la Subcontratación en México.

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

¹⁵¹ GARCÍA de Alba, S. (2007). La articulación sectorial y regional como eje del crecimiento económico con calidad. Secretaría de Economía. (Traducción hecha por Omar Mendoza Toledo). 11/8/14 08:34:10.

¹⁵² GARCÍA, A., Martens, L. and Wilde, R. 1999 "Procesos de subcontratación y cambios en la calificación de los trabajadores. Red de reestructuración y competitividad. División de Desarrollo Productivo y Empresarial" CEPAL ECLAC Serie Desarrollo Productivo Naciones Unidas número 54. (Traducción hecha por Omar Mendoza Toledo). 12/8/14 10:03:10.

2.3.1. Sistema de información empresarial mexicano (SIEM).

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

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

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

Un módulo de captación de la información empresarial, que contiene los datos básicos proporcionados por las empresas en los formatos.

Un número de control, asignado por la Secretaría de Economía una vez que la información ingresa a la base de datos del SIEM. Módulos especiales de consulta de información para los usuarios del SIEM, ubicados en la secretaría de economía y en las cámaras empresariales en todo el país.

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

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

2.3.2. Sistema de subcontratación industrial (SSI).

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

El SSI define la Subcontratación Industrial como una operación mediante la cual una empresa (CONTRATISTA) solicita a otra empresa (SUBCONTRATISTA) que realice, bajo determinadas especificaciones, la transformación, fabricación, acabado adicional de materiales o piezas, ensambles para su integración a un producto final que será utilizado o comercializado por el contratista. Identifica además, las siguientes ventajas para las PyME por el uso del outsourcing¹⁵³:

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

Y para la gran industria:

- Contar con alternativas para complementar sus procesos productivos.
- Apoyo para su integración horizontal.
- Integrar cadenas productivas.

¹⁵³ GARCÍA, A., Martens, L. and Wilde, R. 1999 “Procesos de subcontratación y cambios en la calificación de los trabajadores. Red de reestructuración y competitividad. División de Desarrollo Productivo y Empresarial” CEPAL ECLAC Serie Desarrollo Productivo Naciones Unidas número 54. (Traducción hecha por Omar Mendoza Toledo). 13/8/14 05:09:00.

- Sustitución de importaciones.
- Desarrollar proveedores locales.
- Disminuir costos de inventarios.
- Abatir costos de producción.

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

La subcontratación de servicios en México puede evaluarse en más de 700 millones de dólares y está conformado por menos de 100 empresas entre las que destacan: Anderson Consulting, Coopers & Lybrand, Deloitte & Touche, Price Waterhouse y KPM-G, empresas que prestan servicios a unas 500 empresas mexicanas, principalmente dentro de las áreas de contabilidad y nómina.¹⁵⁴

2.3.3. Bolsas de subcontratación.

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

Actualmente, de acuerdo con información de la Secretaría de Economía, existen siete bolsas regionales de subcontratación operando en Aguascalientes,

¹⁵⁴ KPMG International. (2007) It advisory, Strategic evolution. A global survey on sourcing today © 2007 KPMG International. KPMG International All rights reserved. (Traducción hecha por Omar Mendoza Toledo). 15/8/14 08:17:23.

Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey, Pachuca, Puebla y Querétaro; y otras siete en proceso de formación en Celaya, Cd. Juárez, Chihuahua, Oaxaca, San Luis Potosí, Toluca y Torreón.

Sin embargo, se reconoce que el desarrollo de estas bolsas de subcontratación ha sido limitado. (García, A., Martens, L. and Wilde, R. Procesos de subcontratación y cambios en la calificación de los trabajadores, 1999).¹⁵⁵

2.3.4. Red nacional de articulación productiva (RENAP).

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

Mantener la información actualizada sobre la capacidad instalada de las empresas afiliadas a la bolsa, operada y promovida mediante una base de datos que funciona mediante un sistema interactivo desarrollado para este fin.

Identifica, obtiene y canaliza información sobre oportunidades y mercados de partes, piezas y componentes que las empresas compradoras requieran, promoviendo que esta sea abastecida, en medida de lo posible, por empresas afiliadas a la red.

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

¹⁵⁵ GARCÍA, A., Martens, L. and Wilde, R. 1999 “Procesos de subcontratación y cambios en la calificación de los trabajadores. Red de reestructuración y competitividad. División de Desarrollo Productivo y Empresarial” CEPAL ECLAC Serie Desarrollo Productivo Naciones Unidas número 54.

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

2.3.5. Centros de articulación productiva (CAP)

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

Sus acciones se orientan al alineamiento estratégico, elevar y extender la competitividad del país, asegurar el desarrollo regional con base en la creación de proyectos de gran visión que mejoren la capacidad de aprendizaje de empresas y organizaciones incorporando dentro de sus elementos de evaluación; factores de eficiencia y el uso racional y óptimo de recursos.

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

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

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

2.3.6. Comité nacional de productividad e innovación tecnológica, A.C. (COMPITE).

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

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

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

2.4. El mercado laboral en México.

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

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

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

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

La desaceleración del crecimiento a principios de esta década agravó las consecuencias de esta dinámica, que ahora se traduce en una continua y progresiva destrucción de los empleos formales en el país, que se inició en la industria maquiladora y se ha expandido a todo el sector industrial. Esto último no se ha reflejado en las estadísticas de desempleo oficiales pero si ha impactado en el aumento de empleos informales con salarios precarios y de baja productividad. Un problema asociado al aumento del empleo informal, ha sido una reducción importante en la fracción de la población con acceso a seguro médico y pensiones de la seguridad social (IMSS, ISSTE) que ha obligado al gobierno a implementar programas de seguridad medica voluntaria, apoyo a la educación y algunas prestaciones de tipo social como las guarderías del estado. La baja inversión y el lento crecimiento durante las últimas dos décadas ha reducido el ritmo de generación de empleos de calidad haciéndolos insuficientes, en relación al rápido crecimiento de la oferta de trabajo.

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

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

2.4.1. Personal Subcontratado.

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

El INEGI en sus censos económicos divide el personal ocupado total y define cada división como sigue: el personal subcontratado se conforma por el personal suministrado por otra razón social, el personal no remunerado y el personal que labora por honorarios o a base de comisiones sin recibir un sueldo base.

El personal no remunerado es aquel que trabaja más de una tercera parte de la jornada laboral en la unidad económica, sin estar en nómina, por lo que no perciben un pago fijo por su trabajo y con frecuencia tampoco de manera periódica, (diario, semanal, quincenal, etcétera). Los ingresos que obtienen por el producto de su trabajo son variables y dependen del nivel de ingresos ó ventas de la unidad económica. Destacan en esta categoría: propietarios, socios activos, familiares, prestadores de servicio social, personas de programas de empleo, personal por honorarios y becarios, cuyo pago se establece de manera discrecional en función a la disponibilidad de recursos. Las actividades que desempeña este tipo de personal están asociadas a la producción de bienes y servicios y no sólo a la contratación de servicios.

El subempleo que en 2007 rebasó los 3 millones de personas con trabajos temporales, mal pagados y sin prestaciones, se convirtió en un fenómeno que va

en aumento en el país, entre otras causas por la proliferación de empresas encargadas de subcontratar mano de obra barata para la planta industrial y los establecimientos comerciales. Estas empresas, denominadas “Empresas de outsourcing en recursos humanos”, realizan contratos individuales y evitan los colectivos, violan la Ley Federal del Trabajo. La tendencia generalizada es contratar personal a través de agencias de outsourcing de recursos humanos con el fin de “crecer” reduciendo los costos que representan los derechos laborales.

2.4.2. Las agencias de subcontratación de mano de obra en México.

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

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

En México, por lo general la subcontratación se caracteriza por una relación de doble contrato: por una parte, entre la empresa usuaria y una agencia de colocación un contrato de puesta a disposición de trabajadores y por otra parte entre la agencia de colocación y el trabajador un contrato de misión ó de facto.¹⁵⁶

En el primer contrato, la agencia de colocación se responsabiliza de proporcionarle trabajadores a la empresa usuaria bajo las condiciones especificadas en el contrato, mientras la empresa usuaria se compromete a

¹⁵⁶ FRESSMANN, R. (2004) Subcontratación de Mano de Obra en México. Reglamentación Legal y Realidad Sociopolítica. Fundación Friedrich Ebert. (Traducción hecha por Omar Mendoza Toledo).

pagarle al intermediario una remuneración por sus servicios. En el segundo contrato “se precisan las obligaciones y los derechos del trabajador, a quien se le reconoce condición jurídica de asalariado, con las garantías que esto conlleva, salvo aquellas que se relacionan de manera directa con la naturaleza temporal de su empleo”, (Fressmann, R., 2004).¹⁵⁷

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

Las agencias de colocación desempeñan un papel muy importante en el mercado de trabajo en México, pues prestan un gran número de servicios a las empresas, los cuales van mucho más allá de la sola colocación del trabajador. Su tarea empieza al observar el mercado de trabajo y reclutar el personal de acuerdo con los perfiles de trabajadores fijados por las empresas. Después, la empresa elige a posibles candidatos para trabajar en su empresa, y una vez que se conjugan la oferta y la demanda se firma el contrato de servicios entre la empresa usuaria y la agencia de colocación, y se envía al trabajador a la empresa. A veces las agencias de colocación cuentan con representantes en las empresas, quienes tienen ahí una oficina propia e independiente. Esa oficina lleva el control de las horas reales de trabajo, las faltas, los permisos, las bajas y altas.

¹⁵⁷ FRESSMANN, R. (2004) Subcontratación de Mano de Obra en México. Reglamentación Legal y Realidad Sociopolítica. Fundación Friedrich Ebert Fundación Friedrich Ebert. (2005) "Relaciones Triangulares del Trabajo (Subcontratación y/o Tercerización) ¿Fin de la Estabilidad Laboral?" Memorias del Seminario: Fundación Friedrich Ebert. “La Subcontratación en México.” www.bibliojuridicas.unam.mx. 17/8/14 18:09:19.

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

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

La siguiente información fue aportada por la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH) que en México agrupa las principales agencia de colocación,¹⁵⁸

Las empresas usuarias están dispuestas a pagar en el corto plazo 80% más de lo que erogarían por un trabajador de planta, porque estos costos se amortizan con los gastos ahorrados en la administración de personal, así como con la facilidad para dar de baja a este personal adicional cuando el volumen de trabajo disminuye.

¹⁵⁸ Evasión fiscal por outsourcing debe castigarse: AMECH, 2007. 19/8/14 08:07:15.

Entre el 60 y el 80 % de las casi 500 firmas dedicadas a la intermediación laboral son irregulares. Las agencias de colocación piden cuotas que van de 5% a 30% del salario bruto del trabajador como pago por sus servicios.

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

2.5. Outsourcing: el caso de México.

El fenómeno del outsourcing en México tiene ya varios años de existencia. Es más, podemos afirmar sin duda que el fenómeno comúnmente llamado subcontratación ha recibido y sigue recibiendo particular atención por parte de los gobiernos mexicanos. Para sustentar estas afirmaciones es suficiente referirse a las páginas de Internet que el gobierno mexicano ofrece acerca del tema. La primera a la cual nos referimos es la página Internet del SSI (Sistema para la Subcontratación Industrial), programa gubernamental de la Secretaría de Economía de fomento del outsourcing a nivel nacional. El programa gubernamental prevé varias líneas de acción promoviendo, por ejemplo, la inscripción de los proveedores en un listado que pueda ofrecerse a las empresas; las empresas madre, el fomento de inversiones en el desarrollo de los mismos proveedores, etc. En el primer ejemplo, el listado de los proveedores inscritos a través de la Secretaría de Economía aparece en la página del SIEM (Servicio Informativo Empresarial Mexicano). Es evidente entonces que el proceso en análisis no sólo es vigilado por el gobierno, sino que es fomentado por el mismo como estrategia de política económica.

A partir de esta evidencia falta entender tres aspectos fundamentales: la evolución en cuanto a expansión del fenómeno, la evolución cualitativa del mismo y los sectores más afectados.

En lo que toca al primer aspecto recurrimos a datos del INEGI del año 2005 en los cuales se afirma, por ejemplo, que entre 1998 y 2003 hubo un aumento del empleo total del 9.5 %, mientras que en el mismo periodo se registró un aumento del 41.5 % del personal contratado según modalidades de outsourcing. Es evidente que aquí los datos se refieren en específico a las empresas de servicio - así como las definimos en este documento. Esto sólo es un ejemplo; sin embargo, nos proporciona ya una idea de la expansión que ha experimentado el outsourcing en México.¹⁵⁹

En el segundo aspecto, a partir de un documento de Carlos Reynoso Castillo, podemos inferir que la parte cualitativa del outsourcing en México se va evolucionando en lo que arriba definimos como la empresa de servicio (proveedores de personal y administradores de nómina), un caso que conlleva muchas consecuencias en el aspecto laboral, del cual hablaremos en el siguiente apartado. Otro aspecto es la transición de las actividades comúnmente tercerizadas - casi podríamos decir “históricamente”, que son servicios de limpieza, vigilancia, servicio de comedor, etc., a las actividades de servicios financieros, la tecnología informática - IT - y de comunicación. Un ejemplo en este sentido es la Tekmarketing, empresa de Telmex que se dedica a la venta de productos por teléfono y/o Internet. Otro ejemplo es McKinsey, empresa multinacional que ofrece servicio de estudios estratégicos para sus clientes. Los ejemplos abundan, pero finalmente revelan la tendencia a la tercerización de actividades relacionadas con el manejo de la información y su generación.

En el tercer aspecto los sectores más afectados, el más urgente para la presente investigación y relacionado con el anterior, tenemos como punto de partida las mismas páginas anteriormente citadas: SSI y SIEM. En éstas se privilegian de manera explícita algunos sectores: industria del plástico, industria

¹⁵⁹ INEGI (2007) Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática. Encuesta Nacional de Empleo (ENOE) Abril- junio 2007.

metalmecánica, eléctrica, electrónica, textil, confección, químico farmacéutico, del cuero y calzado y de las conservas alimenticias.

Podríamos entonces inferir que es precisamente en estos sectores en donde se concentra la aplicación del fenómeno. En efecto, esta información coincide con otra aparentemente obvia que es la presencia en territorio mexicano de una fuerte industria de la transformación.

La industria maquiladora de exportación se ubica de manera central en los sectores mencionados. En este caso, queremos subrayar la razón principal que hace de México un llamado “país maquilador”. A partir de finales de los sesentas, para confirmarse definitivamente en los ochentas, la industria maquiladora encuentra en México su razón de ser a partir, principalmente, de la gran ventaja ofrecida por su mano de obra barata y adaptable a las escasas condiciones laborales ofrecidas. Además, la industria maquiladora mexicana se ha puesto siempre al total servicio de la empresa-madre multinacional con capital estadounidense, japonés o europeo. Es decir, tanto en la actualidad como en el pasado hay muy raros casos de “puesta en común de conocimientos y experiencias”, pues hasta la dirigencia empresarial de las empresas maquiladoras siempre ha estado al servicio de la empresa-madre que las controla dictando todas las reglas del juego: proveedores, tiempos de producción, materiales, planes y diseños de productos, etc.

2.6. Outsourcing: consecuencias en el mundo laboral.

En términos generales, es opinión común que el outsourcing es una de las herramientas que favorecen la llamada flexibilización del trabajo. En otras palabras, la necesidad por parte de la empresa de tener un costo del trabajo menor, así como la exigencia de tener capacidad de respuesta flexible frente a las fluctuaciones del mercado para sólo mencionar dos aspectos, piden al trabajo una transformación radical en su forma de organización y en su forma de adaptación.

La empresa, para conservar su rentabilidad y competitividad en el mercado, tiene que ser flexible; esto significa que el trabajo también lo tiene que ser. No se pretende aquí analizar los profundos cambios que sufre el trabajo por el tránsito entre fordismo y postfordismo: la inmaterialidad del trabajo, la desaparición de la diferencia entre tiempo productivo y no productivo, etc. Lo que nos interesa en este momento es más bien trazar un listado de consecuencias muy inmediatas y concretas sobre la esfera de los derechos laborales y las condiciones de trabajo causadas de forma directa por el fenómeno en análisis.

Por lo general según experiencias y datos empíricos generales el fenómeno tiene una primera consecuencia inmediata: las condiciones y los salarios de los trabajadores del proveedor, aún desarrollando el mismo papel que el trabajador de la empresa-madre, son más precarias y más bajos, respectivamente.

Otra consecuencia comúnmente señalada es la pérdida de empleo. Se supone, con esta afirmación, que la empresa-madre que decide tercerizar una actividad despide a los trabajadores hasta en ese momento encargados de llevarla a cabo para encargarla a otra empresa - el proveedor - y por ende a sus trabajadores.

En términos cuantitativos, el número de empleados no varía mucho, pero sí cambian de sujetos. Lo cierto es que en la mayoría de los casos el cambio es de orden cualitativo. Esto es “no son los mismos trabajadores, ni son las mismas condiciones. Seguramente cambian empleos mejores por empleos peores”.

Otra consecuencia posible es la pérdida de prestaciones sociales para los trabajadores del proveedor. Es posible, en efecto, que los trabajadores del proveedor no gocen de las mismas garantías que el trabajador de la empresa madre, antes que todo porque el trabajo en el proveedor es un trabajo más precario: un trabajo temporal, por ejemplo. Esta situación lleva por sí misma a una diferenciación entre trabajos iguales, lo cual, como consecuencia inmediata, lleva a su vez a una fragmentación y dispersión de los trabajadores. En otras palabras,

“las grandes concentraciones obreras, que fueron la base original del sindicalismo, son sustituidas tendencialmente por unidades menores y por una multitud de pequeñas unidades, con pocos trabajadores cada una” . Esto nos llevaría a una crítica de fondo y reevaluación del rol del sindicato y la necesidad de una nueva forma de organización del mismo, lo cual, sin embargo, no pertenece a esta investigación.

Otra consecuencia señalada reiteradamente es de orden psicológico. “En muchos casos la tercerización outsourcing para nosotros, N.D.A¹⁶⁰ . implica no una sustitución de unos trabajadores por otros, sino que los mismos trabajadores son transferidos. Continúan desempeñando el mismo tipo de tarea que antes, pero ahora la realizan como externos a la empresa-madre o como terceros” . Esta eventualidad implica la posibilidad de un cambio de relación social: el trabajador tercerizado ahora puede volverse microempresario, socio de una cooperativa, trabajador por cuenta propia, etc. Esto implica, a su vez, que la relación con la empresa madre ya no sería de dependencia asalariada sino de nexo comercial. Es evidente entonces que, en un aspecto propiamente psicológico, el trabajador tercerizado en una de las condiciones arriba mencionadas puede ir perdiendo el sentimiento de pertenencia, el que una vez y hoy aún definiríamos como “sentimiento de clase”.

Luego hay que señalar, de manera general aún, la situación de diferencia salarial, de condiciones de trabajo y derechos laborales que pueda haber entre trabajadores del mismo sector en términos espaciales.

En la época en la cual vivimos la producción tiene como referente territorial el mundo entero; por ende, hay que tomar en cuenta la diferencia que pueda haber entre diferentes regiones del planeta involucradas en la producción del

¹⁶⁰ Un **acuerdo o contrato de confidencialidad** (en inglés *non-disclosure agreement* o *NDA*) es un contrato legal entre al menos dos entidades para compartir material confidencial o conocimiento para ciertos propósitos, pero restringiendo su uso público. Un NDA crea una relación confidencial entre los participantes para proteger cualquier secreto comercial. Por tanto, un NDA puede proteger información de una empresa privada.

mismo producto o pertenecientes a la misma cadena productiva. En este sentido, adquiere relevancia el concepto de cadena de valor value chain (valor del as cadenas), arriba mencionado y sus consecuencias en el rol asignado a cada región del planeta. Es evidente entonces que, como nos dice Enrique Dussel, “no es lo mismo estar en Jalisco con 3,000 pesos o en Boston con 150,000 dólares” hablando del caso de IBM: los roles son distintos, las actividades tienen un valor distinto, las condiciones son diferentes. Otra situación que se presenta es la presión que el conjunto de trabajadores tercerizados ejercen, como una especie de chantaje permanente, sobre los trabajadores fijos de la empresa-madre. “La mera existencia de los subcontratados actúa como mecanismo de refuerzo de la disciplina y del poder en el interior de la empresa, y puede ejercer presión a la baja sobre los salarios y las prestaciones de los mismos trabajadores fijos”

2.6.1. Consecuencias laborales en México.

Ya en México tenemos estudios más cercanos a situaciones reales. En los estudios ya tomados en cuenta en capítulos anteriores, en particular el trabajo de Carlos Reynoso Castillo, se señalan consecuencias y potenciales consecuencias de forma más puntual. Reynoso Castillo nos ayuda con un enfoque jurídico para ubicar la problemática. Él ubica tres tipos de relaciones jurídicas en el caso del outsourcing: la relación entre la empresa-madre y el proveedor; la relación entre el proveedor y sus trabajadores y la relación entre los trabajadores de la empresa-madre y los trabajadores del proveedor.

De la primera relación, el estudio desprende que en los contratos firmados entre los dos sujetos aparece de manera recurrente la cláusula fundamental para nosotros que empeña el proveedor a hacerse cargo de las responsabilidades y obligaciones de tipo laboral que pudieran derivarse con sus respectivos trabajadores. Es más, “en algunos casos, este tipo de manifestaciones se acompañan de un compromiso de la empresa subcontratada el proveedor, N.D.A. de dejar a salvo y libre de cualquier reclamo a la empresa sub-contratante la empresa-madre, N.D.A. ”, lo cual significa que, en caso de haber algún reclamo

de tipo laboral, el proveedor se hace cargo de los reclamos. De la segunda relación, el estudio señala la relación clásica entre empresa y trabajador ya regulada en la Ley mexicana. Cabe señalar a este respecto que lo que puede variar es el lugar de trabajo. Esto es que en el contrato de trabajo, en el cual normalmente se señala el lugar de trabajo como un lugar propiedad de la empresa, podría resultar que este fuera ajeno a la propiedad de la empresa que contrata. Es el caso clásico de la empresa de servicio, pues la misma puede tener sede en la Ciudad de México pero el lugar de trabajo está en Jalisco, como es el caso de la relación entre IBM y Manpower. De la segunda relación se desprende que la Ley mexicana define algún tipo de relación entre los trabajadores de la empresa-madre y los trabajadores del proveedor. La Ley federal del Trabajo habla claro al respecto en su Art. 15 y contradice abiertamente cuanto se ha mencionado anteriormente en el primer tipo de relación jurídica mencionado: «En las empresas que ejecuten obras o servicios en forma exclusiva o principal para otra, y que no dispongan de elementos propios suficientes de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 13, se observarán las normas siguientes:

“I. La empresa beneficiaria - la empresa-madre, N.D.A. será solidariamente responsable de las obligaciones contraídas con los trabajadores; y

II. Los trabajadores empleados en la ejecución de las obras o servicios tendrán derecho a disfrutar de condiciones de trabajo proporcionadas a las que disfruten los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa beneficiaria. Para determinar la proporción, se tomarán en consideración las diferencias que existan en los salarios mínimos que rijan en el área geográfica de aplicación en que se encuentren instaladas las empresas y las demás circunstancias que puedan influir en las condiciones de trabajo.”

De todo esto podemos inferir que la empresa-madre en México tiene la tendencia a eludir las obligaciones laborales, ya sea pagando las prestaciones debidas o simplemente eludiendo la injerencia de un sindicato existente en la empresa-madre. Queremos ahora mencionar el caso que se genera cuando la

empresa-madre despide a trabajadores para que éstos sean recontratados por el proveedor ya sea proveedor o subcontratista, según la definición que proporcionamos en el apartado de este documento. En este caso - no muy común - lo que sucede es que se constituye una nueva relación jurídica que desconoce los derechos laborales contraídos en la anterior relación. En otras palabras, si el trabajador es despedido y recontratado por otra empresa - ahora proveedor de la anterior - para ejecutar la misma actividad, generalmente en el nuevo contrato se desconoce la antigüedad acumulada por el mismo trabajador. Si consideramos que muchas prestaciones laborales en México dependen en buena medida de la antigüedad, esta situación resulta ser particularmente grave.

En otro estudio se analiza la situación muy particular de la empresa Siderúrgica Lázaro Cárdenas Las Truchas. En este caso, se señala que con la acción del Sub-contratismo, la fuerza de trabajo es suministrada en condiciones de menor resistencia y mayor docilidad a la movilidad, a la extensión de jornal y a los bajos salarios, labora en circunstancias deplorables de seguridad en el trabajo y nulas en lo social; al operar sin relaciones contractuales de por medio. Es el caso clásico de una empresa de servicio operante. En este caso en particular, se desprende que la empresa-madre se reserva el derecho de calificar y aceptar el personal que deberá suministrar el contratista – empresa de servicio, N.D.A. - de acuerdo con la categoría solicitada. En este caso, el de las empresas de servicio, nos encontramos frente a lo que ya mencionamos, es decir que la empresa-madre delega las responsabilidades laborales frente a los trabajadores contratados a través del proveedor. Cabe decir que, en estos casos, otro derecho completamente anulado es la participación en las utilidades de la empresa-madre, pues no es ella quien tiene relación contractual con el trabajador, que sin embargo sí participa en la creación de tales utilidades. Al mismo tiempo, en muchos casos son señaladas situaciones de control sobre los trabajadores; es decir, existen reportes de conducta, desempeño y otras que van clasificando al trabajador, exponiéndolo todo el tiempo al posible despido. De esta manera vamos confirmando lo que arriba decíamos acerca de la mayor precariedad de las condiciones laborales del trabajador contratado por el proveedor sea cual sea

éste. El traslado de procesos productivos a subcontratistas proveedores. N.D.A. - frecuentemente conlleva que prioritariamente los subcontratistas pequeños apuestan a lograr ventajas de costo dejando a un lado tales estándares la Ley Federal del Trabajo, N.D.A. Esta situación se hace evidente al señalar las declaraciones, por ejemplo, del secretario general del Sindicato de Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado (STSPE) en Querétaro, Luis Guerrero Dávila, que afirma que la contratación del personal mediante outsourcing es una política laboral que patrones y autoridades aplican en detrimento de los trabajadores... “con esta práctica, a la cual también recurren dependencias de gobierno, se omite pagar prestaciones básicas como Infonavit, seguro social, prima vacacional y aguinaldo.”

Recordemos que estas empresas contratan personal a tres, seis o nueve meses para que trabajen en otras compañías. Este dinamismo impide darle un seguimiento preciso tanto al registro de estos trabajadores en el Seguro Social como al reparto de utilidades y otras prestaciones que por ley se deben otorgar”. En lo último señalado en la declaración reportada, cabe decir que efectivamente el control acerca del número de trabajadores, sus condiciones, etcétera, resulta en muchas ocasiones difícilmente ejecutable, pues el outsourcing implica un fenómeno estructural de desterritorialización, de desplazamiento en términos territoriales. Esto en muchas ocasiones se traduce en trabajo a domicilio completamente ajeno a cualquier control, vendedores de tienda departamentales, vendedores en la calle la referencia aquí es a los vendedores de productos acabados, por ejemplo las tarjetas de telefonía celular.

CAPÍTULO III

3. Análisis foda del Outsourcing en México.

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

Es una de las herramientas más utilizadas en la planeación estratégica debido a su gran sencillez y utilidad; existen en la literatura múltiples aplicaciones y referencias a ella. Su nombre es un acrónimo formado por las iniciales de las cuatro palabras o elementos que intervienen en su análisis (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths) TOWS ó (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) FODA por sus siglas en español.

Es útil para identificar las estrategias maestras o de desarrollo, así como las estrategias articulares, necesarias para la programación de la organización, (Sánchez G. G. N, 2003).

Las fortalezas: son todas aquellas características o virtudes propias de la organización que soportan la identidad de la misma y facilitan o favorecen el logro de sus objetivos.

Las debilidades: son aquellas características o deficiencias de la organización que dañan a la misma y constituyen obstáculos internos para lograr sus objetivos.

Las amenazas: son aquellas situaciones u obstáculos que se presentan en el entorno de la organización, que representan un peligro y que pueden impactar negativamente para lograr sus objetivos.

Las oportunidades: son aquellas situaciones o coyunturas que se presentan en el entorno de la organización, que pueden impulsar a la misma y que contribuyen al logro de sus objetivos. El resultado del FODA es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización o el problema.

3.1. Pasos para realizar un análisis FODA.

PASO 1. Identificar las fortalezas y debilidades.

PASO 2. Identificar las amenazas y oportunidades.

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

PASO 4. Formulación de estrategias.

3.2. Determinación de las fortalezas, debilidades.

PASO 1. Identificar las fortalezas y debilidades.

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

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

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

3.3. Determinar las amenazas y oportunidades de la subcontratación en México.

PASO 2. Identificar las amenazas y oportunidades.

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

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

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

3.4. Matriz de análisis FODA.

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

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

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

PASO 4. Formulación de estrategias.

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

De esta forma son contrastadas las fortalezas con las oportunidades (FO), las debilidades con las oportunidades (DO), las fortalezas con las amenazas (FA) y debilidades con las amenazas (DA). No todos los contrastares entre columna y renglón son significativos, por ejemplo una fortaleza puede no tener relación alguna con la oportunidad con que se contrasta, por ello durante el proceso se busca identificar aquellas que sean significativas y permitan plantear, y adoptar alguna ó algunas posiciones estratégicas.

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

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

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

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

A partir de diagnóstico que se realizó sobre el outsourcing en México (capítulo II), y del proceso de análisis de la información reunida que aparece en la bibliografía, se identificaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la subcontratación en México.

3.5. Formulación de las estrategias.

b. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para formular las estrategias primero se contrastó las debilidades con las amenazas, limitada promoción y difusión del esquema de subcontratación.

El análisis de ambos factores dentro del entorno descrito en el diagnóstico, puede generar varias estrategias pero la falta de visión al considerar el outsourcing solo como una forma de ahorro, tiene una causa lógica en la falta de capacitación del sector industrial respecto a las ventajas, oportunidades y alcances que pudieran lograrse con el uso de un esquema adecuado de

subcontratación que incluya los objetivos a lograr. Por ello se propuso la siguiente estrategia:

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

Las estrategias formuladas se listan a continuación;

1. Crear un programa de calidad.

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

2. Crear una base de datos nacional.

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

3. Programas de desarrollo regional.

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

4. Sanciones para quien no cumpla con la reglamentación laboral.

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

5. Diseñar una metodología para el desarrollo empresarial.

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

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

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

7. Promover esquemas de asociación horizontal.

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

8. Establecer programas de desarrollo de empresas subcontratistas.

Establecer programas de desarrollo de empresas subcontratistas, para que proveedores y distribuidores trabajen en toda la cadena de suministro, asignando recursos a los programas, fomentando la creación planificada de nuevas PYME

para su inclusión en clúster ya establecidos. Estos programas deben incluir la difusión de las estrategias planeadas y el desarrollo de proveedores.

9. Establecer programas de desarrollo de emprendedores.

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

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

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

11. Crear un organismo auditor de proyectos independiente.

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

12. Formar consejos de desarrollo industrial regional.

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

13. Crear un instituto del trabajo no gubernamental.

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

14. Crear un organismo nacional de vinculación escuela empresa.

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

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

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

16. Coordinar la realización de programas de calidad.

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

17. Establecer un manual de procedimientos generales.

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

18. Crear un instituto nacional de calidad.

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

19. Programas de capacitación.

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

20. Generar un tabulador de sueldos justo equitativo y normado.

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

21. Diseñar e implantar métricas.

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

22. Definir estándares nacionales de calidad.

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

23. Fomentar fiscalmente la articulación productiva.

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

24. Crear un instituto de coordinación tecnológica.

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

25. Crear un centro de investigación nacional en tecnología.

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

26. Fondo nacional para proyectos de investigación y tecnología.

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

CONCLUSIONES.

PRIMERA. El modelo económico de sustitución de importaciones ha propiciado la formación de empresas con una organización ineficientes, que han limitado la capacidad competitiva de las PyME en el mercado global. Las PyME en México son organizaciones que tratan de solucionar sus problemas de capital y de acceso al mercado de forma individual, manteniendo modelos de organización piramidal con una gestión jerárquica anticuada.

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

TERCERA. No existe una relación clara de asociación entre empresas con fines productivos, las empresas se organizan dentro de cámaras empresariales cuyo criterio de agrupación es la actividad económica y/o el sector productivo en que se encuentran. La función de las cámaras empresariales es proporcionar asesoría, apoyo y defender con sus actividades el crecimiento del sector.

CUARTA. Las empresas PyME se subcontratan entre sí y con la gran empresa, pero sin que la empresa contratante fraccione o delegue su proceso productivo a los subcontratistas. Por esto, son pocas las empresas que busquen el desarrollo de sus proveedores salvo la gran empresa que busca la certificación en alguna norma de calidad.

QUINTA. El outsourcing en México está detenido dentro del enfoque tradicional por procesos, fuertemente orientado a resolver problemas puntuales y cubrir la realización de tareas temporales y la obtención de recursos. El criterio de selección de proveedores se basa en el costo de la tarea ó servicio, la experiencia y especialidad del proveedor, de esta forma la relación de outsourcing es por lo general de corto a mediano plazo.

SEXTA. En general, para el empresario, el outsourcing es solo un medio de flexibilizar el proceso productivo, una estrategia de ahorro de costos directos de producción y de alguna forma un medio de hacerse de tecnología, equipo de cómputo y comunicación a bajo costo necesario para su proceso de negocio y venta.

SÉPTIMA. Existe un interés empresarial y del gobierno por impulsar el cambio hacia un outsourcing de negocios usando la gestión de red, como estrategia de desarrollo productivo. Sin embargo no hay coordinación entre las distintas cámaras y organizaciones y existe desconfianza entre los empresarios, que ven gran riesgo en compartir información con competidores potenciales.

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

NOVENA. Las actividades económicas donde mayormente se emplea el trabajo subcontratado en México son las actividades de integración y desarrollo logístico e informático (35%), contratación y administración de personal (30%), labores básicas de mantenimiento (22%), consultoría y capacitación (10%) y esquema de subcontratación.

DÉCIMA. Un 40% de la población trabajadora en México se contrata bajo el esquema de subcontratación y el mecanismo más usual para llevar a cabo

procesos de subcontratación de personal es el efectuado por medio de las denominadas agencias de colocación o agencias de empleo. Existen más de 500 agencias de colocación en México y entre un 60 y un 80 % de ellas son irregulares.

DÉCIMA PRIMERA. La subcontratación de personal en México se caracteriza por una relación de doble contrato, entre la empresa usuaria y una agencia de colocación (contrato de puesta a disposición de trabajadores), y entre la agencia de colocación y el trabajador (contrato mercantil). El trabajador no puede presentar sus demandas directamente ante la empresa usuaria porque el contrato con la agencia de colocación le obliga a trabajar en el lugar y las condiciones que la agencia le asigne.

DÉCIMA SEGUNDA. El 37% de las empresas maquilan para otras empresas, 5.3% efectúan trabajos de servicio subcontratado, 16.4% dan a maquilar parte de su producción y el 23.3% subcontrata sus servicios. La subcontratación es empleada mayoritariamente por la gran industria, mientras que las PYME son más afines a subcontratarse.

DÉCIMA TERCERA. Las principales razones para subcontratar señaladas por las empresas en grado de importancia son: necesidad de personal más especializado (27%), maquilar material para cubrir incrementos de demanda (28%), reducir costos de producción (20%) y 3% para tener más eficiencia, calidad, mano de obra dócil y horarios más flexibles.

DÉCIMA CUARTA. El outsourcing en México es un mercado que está en proceso de maduración donde las empresas no están acostumbradas a que el outsourcing sea parte de sus prioridades y los proveedores no están preparados para dar un servicio adecuado. Se le considera como un modelo estático de proceso, que mantiene una estrategia independiente del objetivo general de la compañía.

DÉCIMA QUINTA. El gobierno mexicano ha iniciado diversos programas para apoyar la subcontratación, pero carecen de una coordinación efectiva y un objetivo común, delegando estos aspectos a la iniciativa privada, que no dispone de medios y preparación suficientes. Como resultado los esfuerzos para el desarrollo industrial no tienen una planeación clara y en la mayoría de los casos se duplican funciones, o se convierten en negocios entre particulares.

DÉCIMA SEXTA. Las estrategias sugeridas van encaminadas a corregir las deficiencias en planeación y coordinación que presenta el outsourcing en México.

Se proponen entre otros puntos la creación de organismos nacionales para la coordinación, vinculación y desarrollo del sector empresarial.

El diseño y puesta en marcha de programas de capacitación laboral y de normatividad y desarrollo de la calidad.

DÉCIMA SÉPTIMA. Un mayor presupuesto para la investigación tecnológica la cual debe ser coordinada por un organismo ó institución a nivel nacional, que fije metas y objetivos únicos.

DÉCIMA OCTAVA. México entro en el entorno internacional sin estar preparado y desconociendo las reglas. Por ello las estrategias que tome a futuro deben ser en su mayoría adaptativas pero aprovechando el gran potencial técnico y profesional de que dispone para hacer investigación teórica que genere tecnología practica redituable.

BIBLIOGRAFÍA.

ALARCÓN ARÉVALO, José Carlos, Jefe de Informática. Centro Informático Científico de Andalucía, UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, Outsourcing: una ventaja competitiva para la empresa constructora en México.

ALBURQUERQUE, Rafael, Derecho del Trabajo, t.I, Ediciones Jurídicas Trajano Pontentini, Danto Domingo, 2003, p. 244.

ÁLVAREZ, S. B. (2007) Estrategia para el fomento a la articulación productiva. Secretaría de Economía. Subsecretaría para micro y mediana empresa.

ANEESH, A. Global Labor: Algocratic Modes of Organization, Sociological Theory 27:4 December 2009. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

BALDWIN, Richard. (2006). "Globalisation: the great unbludning(s)," Chapter 1, in Globalization Challenges for Europe, Secretariat of the Economic Council, Finnish Prime Minister's Office, Helsinki, 2006. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

BARRERA GRAF, Jorge, "LAS SOCIEDADES EN DERECHO MEXICANO (GENERALIDADES, IRREGULARIDADES, INSTITUCIONES AFINES)" Capítulo undécimo La sociedad y los fenómenos a fines I, Biblio.Juridica.UNAM.MX. p. 119.

BAUCHE GARCÍA Diego, La Empresa, Porrúa 1977, p. 648

BAILEY, David and Soyoung Kim (June 26, 2009).GE's Immelt says U.S. economy needs industrial renewal.UK Guardian. Retrieved on June 28, 2009. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

BLINDER, A. (2006), "Offshoring: The Next Industrial Revolution?" Foreign Affairs, 85:2, 113.128. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

BONASIA, J. (2010, December 03). Offshoring, for good or ill, comes of age putting India on the map competitive world markets demand outsourcing, but it does drain domestic jobs. Investor's Business Daily. A04. Retrieved from <http://search.proquest.com.mutex.gmu.edu/>.(Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

BROSETA PONT, Manuel, La unificación del, La Empresa derecho de obligaciones y El Derecho Mercantil, Biblioteca Tecnos de estudios Jurídicos, Editorial Tecnos, S.A. Madrid.P. 167

BUCHHOLZ, TODD G. Bringing the Jobs Home: How the Left Created the Outsourcing Crisis - and How We Can Fix It. New York: Sentinel, 2004. Print 97-118. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

BUENO E. y CAÑIBAN (1975). La Empresa en la Sociedad actual.

CABANELLAS, Guillermo, Diccionario de Derecho usual, Argentina, Editorial Heliasta S.R.L., 1976, p. 411.

CERVANTES AHUMADA, Raúl, La Empresa, Biblioteca Jurídica Virtual, Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, p. 141

CERVANTES AHUMADA, Raúl, Derecho Mercantil Primer curso, México 1978. p.495

CHASE JACOBS, Aquilano. (2006) Operation Management for Competitive Advantage whit Global Cases Eleven editions. Editorial Mc. Graw Hill international Edition 2006.

COLOMBRES, Gervasio R., Curso de Derecho Societario, Buenos Aires, Abeledo – Perrot, 1972, p. 115

CONDON, BERNARD. "Study: Tax code slashes tax for hugely profitable companies" USA Today 8/16/2012. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

COPELAND, B. (2007), "Trade and the Environment: What do we do now", Ch. 39 in Handbook on International Trade Policy, ed. Kerr, W and Gaosford, J., Edward Elgar Publishing. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

CROGHAN, Lore (February 23, 2004). "Kerry Targets N.Y. Firms: 'Benedict Arnold' move sending jobs overseas". Daily News. Retrieved March 7, 2011. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

DÁVALOS MORALES José, ¿Qué ventajas y desventajas tiene el outsourcing en México?, 30 enero 2015, el mundo del abogado.

DAVE, Jamieson "Public Interest Group Challenges Privatization Of Local, State Government Services", The Huffington Post, July 1, 2013. Retrieved 2013-07-01. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

DEAN, MATTERO; Tercerización y Subcontratación México (OUTSOURCING); https://matteodean.files.wordpress.com/2007/04/oustorcing_10_pdf.pdf.

DOMÍNGUEZ, M J. A. (1998). Dirección de Operaciones, Aspectos Estratégicos en la Producción de Servicios, Editorial Mc. Graw Hill 1998.

Dr. GRANDA Fernando E. y Dr. Alejandro R. Smolje en "Outsourcing", Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires, 2002.

Dr. GRANDA Fernando E. and Dr. Alejandro R. Smolje, Outsourcing, Herramientas para el Análisis Económico y Estratégico.

DUSSEL Enrique; Tesis de economía política: interpretación filosófica; Siglo XXI, México, 2014.

DUSSEL P. E. (2006) Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política. División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía, UNAM. <http://www.ejournal.unam.mx/ecunam/ecunam2/ecunam0206>.

EASTERLY, W. (2002), "Solow's Surprise: Investment is not the Key to Growth", Ch. 3 in *The Elusive Quest for Growth*, The Rowthorn, R. and Coutts, K. (2004), "Deindustrialization and the balance of payments in advanced economies," UNCTAD Discussion Paper No.170. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

FERNÁNDEZ-NÓVOA, Carlos, Cátedra de Innovación y Propiedad Industrial, www.a2estudilegal.com/como-seguir-el-exito-empresarial/, 27 de Abril 2015.

FERNÁNDEZ-OTHEO y MYRO, R. (2007): "Globalización y localización internacional de la industria. La posición de España y Cataluña.", CIDEM Generalitat de Catalunya.

FERNÁNDEZ Pirla, José María, *Economía y Gestión de la Empresa*, Editorial ICE. 1976.

FERRARA, Francesco, *La Teoría jurídica de la hacienda mercantil.* Revista de Derecho Privado, Madrid, 1950, p. 155.

FITZSIMMONS, J. A. Fitzsimmons, M. J. (2006) *Service Management Operation, Strategy, Information Technology.* Filth edition. Editorial Mc. Graw Hill international Edition 2006.

FRESSMANN, R. (2004) *Subcontratación de Mano de Obra en México. Reglamentación Legal y Realidad Sociopolítica.* Fundación Friedrich Ebert
Fundación Friedrich Ebert. (2005) "Relaciones Triangulares del Trabajo

(Subcontratación y/o Tercerización) ¿Fin de la Estabilidad Laboral?" Memorias del Seminario: Fundación Friedrich Ebert.

FRIEDMAN, Joel (October 24, 2003). "The Decline of Corporate Income Tax Revenues" (pdf). Center on Budget and Policy Priorities. Retrieved 2011-03-09. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

FONTARROSA, Rodolfo, Derecho Comercial Argentino, Parte General, 5ª. Ed., Buenos aires, Zavalía , t. I. p. 178.

GARCÍA, A., Martens, L. and Wilde, R. 1999 "Procesos de subcontratación y cambios en la calificación de los trabajadores. Red de reestructuración y competitividad. División de Desarrollo Productivo y Empresarial" CEPAL ECLAC Serie Desarrollo Productivo Naciones Unidas número 54.

GARCÍA de Alba. S. (2007). La articulación sectorial y regional como eje del crecimiento económico con calidad. Secretaría de Economía. (Traducción hecha por Omar Mendoza Toledo).

GARRIGUES, Joaquín, Curso de Derecho Mercantil, México, Editorial Porrúa, 1977, p. 176.

GHIRON, Mario, L'imprenditore, l'Empresa l'Azienda, Turín, Padova, s/f, p.247

GÓMEZ LÓPEZ, Roberto, "La Ciencia Contable: fundamentos científicos y metodológicos", URÍA, Rodrigo, "Derecho Mercantil", Concepto Jurídico de Empresa, 1985, edición del autor, UNED de MÁLAGA, p. 67.

GÓMEZ-MEJÍAS L. y BALKIN D. (2003) Administración. Administración. McGraw-Hill. Madrid.

GRISOLI, Angelo. "Las sociedades con un solo socio". Revista de Derecho Privado, Madrid, 1976, pp. 61 a 75.

HALPERIN, Issac, Curso de Derecho Comercial, Buenos Aires, Depalma, 1972. P. 189.

HARDT Micheal y NEGRI RIZZOLI, Antonio, "Imperio", editores, Italia, 2002.

HARDT, Micheal y NEGRI RIZZOLI, Antonio, "Molitudine" editores, Italia, 2004.

HOWARD Chang, (2007). Cultural Communities in a Global Labor Market: Immigration Restrictions as Residential Segregation. USA: University of Pennsylvania Law School. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

KHIRALLAH, Diane Rezendes (September 2, 2002). "Out With 'Outsourcing' And In With 'Co-Sourcing'". Information Week Magazine. Retrieved May 23, 2012. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

LA PERA, Sergio, Cuestión de Derecho Comercial Moderno, Buenos Aires, Astrea, 1979, pp.77 -78.

LARREA, P. (1991) Calidad de Servicio: Del marketing a la estrategia / Pedro Larrea, Editor Madrid Díaz de Santos, 1991.

LASTRA LASTRA José Manuel, Fundamentos de Derecho, Porrúa México 2001, p. 285.

LÓPEZ GARCÍA Santiago, Historia Económica de la Empresa, Ed. Crítica S.L., Barcelona 2000, p. 40.

LÓPEZ PORRAS, Jaime G., Sociedades Unipersonales, <http://www.deforest.mx/>.

LÓPEZ ROSADO Felipe, citado por Concome y Borel Guillermo, Ob. cit., p. 36.

MCILVAINE, Andrew R. (March 16, 2008). "'Co-Sourcing' and More". Human Resources Executive Magazine. Retrieved May 23, 2012. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

MANKIW, G. and Swagel, P. (2005). "The Politics and Economics of Offshore Outsourcing," working paper for the American Enterprise Institute for Public Policy. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

MARTÍNEZ SOBRAL Enrique, citado por Concome y Borel Guillermo, La Empresa, El Mercado y La Ley, Alianza Editorial, Madrid 1994, p 38

"MARX OLTRE Marx. Cuaderno de Trabajo sobre Grundrisse", Antonio Negri, Feltrinelli, Milano 1979.

MATTEO Dean, TERCERIZACIÓN Y SUBCONTRATACIÓN EN MÉXICO (OUTSOURCING), OUTSOURCING en México, https://matteodean.files.wordpress.com/2007/04/oustorcing_10_pdf.pdf. (Traducción hecha por Omar Mendoza Toledo.)

MAYNARD, A.B., Organizational of Outsourcing and Implications for HRM, 2005. (Traducción hecha por Omar Mendoza Toledo.)

MAYNARD, A.B. (2004) Part three "Approaches and Recommendations" TEC Technology Evaluation Center January 19, 2004. (Traducción hecha por Omar Mendoza Toledo.)

MAYNARD, A.B. (2005) outsourcing "Selecting an outsourcing provider – Art or Science?" TEC Technology Evaluation Center. August 13, 2005. (Traducción hecha por Omar Mendoza Toledo.)

MOSSA, Lorenzo, Derecho Mercantil, trad. De Felipe de J. Tena, Buenos Aires, Astrea, 1940, p.4

MOSSA, Lorenzo, Derecho de la Economía, Biblio.Juridicas.UNAM.MX, p 21.

NADEEM, S (2009) Macaulay's (Cyber) Children: The Cultural Politics of Outsourcing in India. Cultural Sociology. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

NOSIL, N. (2006) Outsourcing. Supply outsourcing Potential. TEC Technology Evaluation Center June 5, 2006

PIAGGI, Ana. Estudios sobre la Sociedad Unipersonal. Depalma, Argentina, 1997, p. 9.

PYKE, F. (2007) Promoción de las empresas mediante el establecimiento de redes de desarrollo.

PIMENTEL ÁLVAREZ Julio, Diccionario de Latín-Español. p. 898

QUINTANA ADRIANO Elvia Arcelia, Derecho Corporativo y Empresaria, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, México , p. 339.

RIBEIRO, J (2005) Indian call center workers charged with Citibank fraud. www.infoworld.com. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Joaquín, curso de Derecho Mercantil, tomo I, México, Editorial Porrúa, S.A., 1976, p. 411.

RODRIK, D., (2007), "Globalization for Whom", Ch. 9 in One Economics Many Recipes, Princeton University Press. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

RUIZ, Juan Carlos, "Entrepreneur" vol 12 No 10, p 10, fecha de publicación Octubre 2004.

SHAW, J. C. (1991) Gestión de Servicios: La consecución del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes. Editor Madrid Díaz de Santos 1991.

SCHNEIDER, Ben; La Herramienta de Gestión que revoluciona el Mundo de los Negocios; Editorial Norma; México 2004.

TAMNY, John. "John Tamny on Hillary Clinton Economics on NRO Financial". Article.nationalreview.com. Retrieved 2010-03-15. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

TENA RAMÍREZ, Felipe de Jesús, Derecho Mercantil mexicano, 16ª edición, Porrúa, México, 1996. p. 14

URÍA, Rodrigo, Derecho Mercantil, Madrid, Tecnos, 1979, p. 158.

VELASCO, O. C. (2007) Propuesta de ciudadanos legisladores, grupo parlamentario convergencia Gaceta No. 21 Fecha 2007-06-20 Legislatura: 60 años 1 Segundo Receso.

VAZQUEZ DEL MERCADO, Oscar, Contratos Mercantiles Internacionales, editorial: Porrúa, 1ª edición, 2009, p.388.

"VERONIQUE de Ruyg on Corporate Flight & Taxes on NRO Financial". Nationalreview.com. 2002-04-18. Retrieved 2010-03-15. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

WERTHER, B. William, Jr Keith Davis, Administración de personal y Recursos Humanos, editorial Mc Graw Hill, 5ta edición.

ZALDÍVAR, Enrique, La Empresa Comercial, Buenos Aires, Abeledo – Perrot, 1986, p. 116.

ZAVALA RODRÍGUEZ, Comentarios del Código de Comercio, Buenos Aires, Depalma , 1980 p. t. I. Pp. 57 – 58.

FUENTES DE INFORMACIÓN

CANIETI A.C. (2006) Presentación del Centro de Articulación e Integración Productiva de CANETTI CAP Monterrey N.L. México. Abril 2006.

COTTLE. D.W. 199; IEEE Conference on Neural Networks for Ocean Engineering (Cat. No.91CH3064-3).

"Council Directive 2001/23/EC on the approximation of the laws of the Member States relating to the safeguarding of employees' rights in the event of transfers of undertakings, businesses or parts of undertakings or businesses". EUR-Lex. Retrieved 2011-03-09. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

Datamonitor - The home of business intelligence (<http://www.datamonitor.com>); Natalia Ferrocino en Miranet.it. (Traducción hecha por Omar Mendoza Toledo.)

Del Cid, M. (2007) México: Desafío y políticas de generación de Empleo. El papel de las reformas Laborales. Oficina Internacional del trabajo (Oficina para México y Cuba) Febrero 2007 Serna, H. y Delgado, R. (2007) La capacitación en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de México Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 82, 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/shdr.htm> INEGI (2007) Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática.

Dussel-pag-port (<http://dusselpeters.com>).

“El otro gringo”, Mel Brooks, Jornada ediciones.

ETCHEGARAY MORALES, José Manuel, OUTSOURCING, Comisión representativa ante Organismos de Seguridad Social, CROSS.

Evasión fiscal por outsourcing debe castigarse: AMECH, 2007.

FERNÁNDEZ, R. F. (2006) Consejo Nacional para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Desarrollo de Proveedores y Distribuidores. Quinta reunión. Director General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocio septiembre 2006.

ondazione Marco Biagi (<http://www.csmb.unimo.it/>)

Forey, Gail, and Jane Lockwood. Globalization, Communication and the Workplace: Talking across the World. New York: Continuum, 2011. Electronic Book #21-26. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

Harvard Business Review. (1992) Strategic Sourcing: To Make or Not To Make. November- December 1992.

"Here, There and Everywhere." The Economist [London] n.d.: n. pag. The Economist. 17 Jan. 2013. Web. 19 Jan. 2013. <<http://www.economist.com/news/special-report/21569572-after-decades-sending-work-across-world-companies-are-rethinking-their-offshoring>>. (Traducción hecha por Omar Mendoza Toledo.)

"High Corporate Tax Rate Is Misleading at". Smartmoney.com. Retrieved 2010-03-15. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

HUNT, Albert R. "Letter From Washington: As U.S. rich-poor gap grows, so does public outcry" NY Times 2/18/2007. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

<https://www.rpi.gob.gt/descargas/QU%C3%89%20ES%20LA%20PROPIEDAD%20INTELECTUAL.pdf>, p. 1, 3º párrafo IDC México (<http://www.idclatin.com/mexico/>)

<http://www.12mange.com/methodsoutsourcings.html>, 2007.

<http://www.12manage.com/methodsoutsourcings.html> fecha de consulta 24 de Enero de 2007

<http://www.ejournal.unam.mx/ecunam/ecunam2/ecunam0206.pdf>

INEGI (2007) Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática. Encuesta Nacional de Empleo (ENOE) Abril- junio 2007.

ING. UICAB luna karina Martina "Determinacion de los factores criticos del exito del Outsourcing de sistemas de informacion "

Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (<http://www.invdes.com.mx/>)

Investigación y Desarrollo CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN www.cilas.org 36 (<http://www.invdes.com.mx/>)

KPMG International. (2007) It advisory, Strategic evolution. A global survey on sourcing today © 2007 KPMG International. KPMG International All rights reserved.

KRUGMAN, Paul (2006). "Feeling No Pain." New York Times, March 6, 2006. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

"Lessico Postfordista", Adelino Zanini y Ubaldo Fadini, Feltrinelli editores, Italia 2001,

MANUAL DE INTRODUCCIÓN AL DERECHO MERCANTIL TXT .indd 104 14/5/10
10:55:03 www.juridicas.unam.mx Este libro forma parte del acervo de la Biblioteca
Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, p. 102

México Legal (<http://www.mexicolegal.com.mx/Default.htm>).

Manpower (2007). Outsourcing: agregando valor. Comunicado de prensa.

Manpower MeCARD jicortes@manpower.com.mx Manpower (2007). El Futuro del
Trabajo en América Latina. ©2006, Manpower Inc. Derechos reservados.
www.manpower.com.mx

Micro, Pequeña y gran Empresa Estratificación de los Establecimientos. Censos
Económicos 2004.

OIT - Organización Internacional del Trabajo (<http://www.ilo.org/public/spanish/>)
Outsourcing America: What's behind Our National Crisis and How We Can
Reclaim American Jobs? New York: AMACOM, 2008. Print # 67-96. (Traducción
hecha por: Omar Mendoza Toledo).

Overby, S (2007) ABC: An Introduction to Outsourcing. CIO.com. (Traducción
hecha por: Omar Mendoza Toledo).

“People History’s of America”, Howard Zinn, USA, 2005.

RUBY P. Lee is Assistant Professor of Marketing in the College of Business at
Florida State University. Published by Elsevier Inc.

SE (2003) Secretaría de Economía. Hacia Nuevos Modelos de Vinculación
Empresarial.

Subdivisión de Políticas Industriales e Investigaciones, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial Octubre 2007.

Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa. Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica .Diciembre 2003

Tholons is a Services Globalization and Investment Advisory firm that combines "Best of Breed" consulting experience with deep execution expertise and investment insights to deliver truly effective services to its clients. (Traducción hecha por Omar Mendoza Toledo.)

"Terms and Definitions". Ventureoutsource.com. Retrieved 2007-10-05. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

Uninomade (<http://www.uninomade.org>)

"U.S. Lagging Behind OECD Corporate Tax Trends". The Tax Foundation. 2006-05-05. Retrieved 2010-03-15. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

www.humansolutionscorp.com Human Resources Management.

www.juridicas.unam.mx, Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, <http://biblio.juridicas.unam.mx>, Manual de introducción al derecho mercantil, p. 110

ZOGBY International survey results online at zogby.com. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

XVI Reunión Regional Americana (2006) Informe del Director General Trabajo docente en las Américas: Una agenda hemisférica, 2006-2015 Trabajo docente en las Américas Oficina Internacional del trabajo.

(Q4 2006)Mandatory Multisourcing Discipline Business Trends Quarterly.
(Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

(2006) Mandatory Multisourcing Discipline. (Traducción hecha por: Omar Mendoza Toledo).

(<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/rgmeet/americas.htm>).

LEYES Y DICCIONARIOS.

Diccionario Jurídico Mexicano. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM-Ed. Porrúa, 6ª edición, México, 1993

Ley de Propiedad Industrial, (Primera Sección), DIARIO OFICIAL, lunes 24 de noviembre de 2014, p. 6, 7, 8, 9, 17, 25 y 127.