

2017

# OUTSOURCING Y SU IMPACTO EN LA ECONOMÍA

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
MARIELA DENISSE REBOLLO ALTAMIRA

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA | MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

## CONTENIDO

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| CONTEXTO.....                        | 1  |
| ANTECEDENTES.....                    | 3  |
| OUTSOURCING.....                     | 4  |
| VENTAJAS Y DESVENTAJAS .....         | 6  |
| METODOLOGÍA.....                     | 8  |
| AGRADECIMIENTOS Y TEMA DE TESIS..... | 11 |
| REFERENCIAS CONSULTADAS.....         | 12 |

## OUTSOURCING EN MÉXICO

### CONTEXTO

(Bolaños, 2016) afirma que el Outsourcing o tercerización es una figura cuyo objetivo es colaborar con las empresas en la realización de tareas y actividades, ya sean operativas o de soporte, que permite a éstas concentrarse en las actividades que sí dominan y, por ende, en el logro de sus objetivos, incrementando su productividad, eficiencia y crecimiento. Desafortunadamente, esta figura también ha sido utilizada de manera abusiva, creando estructuras que han llevado a disminuir o incluso a eliminar la retención y pago del impuesto sobre la renta (ISR) por concepto de salarios, así como de las cuotas de seguridad social, entre otros.

(Guzmán, 2008) argumenta que el Outsourcing en México se ubica dentro de un enfoque tradicional por procesos, muy enfocado a la realización de tareas, donde se le considera más una forma de ahorro que una estrategia de desarrollo.

Los sectores de actividad económica donde mayoritariamente se emplea el Outsourcing son en el de servicios (40%), comercio (20%) y la industrial de manufactura (17%). Su empleo se ve acrecentado en actividades económicas como las de desarrollo logístico e informático (35%), contratación y administración de personal (30%), labores básicas de mantenimiento (22%), consultoría y capacitación (10%) y mantenimiento especializado crítico (3%).

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

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

**Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira**

**Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández**

una práctica cada vez más común en México, siendo las agencias de subcontratación el medio más empleado para emplear personal.

Sin embargo, para las organizaciones el Outsourcing representa múltiples beneficios, por ejemplo, la posibilidad de reducir los gastos, contar con servicios de información rápida, controlar los gastos de operación, y una de las razones más importantes es disponer del personal altamente calificado y especializado, y así contar con capacidades específicas para la empresa según (Calixto, Encarnación, Hernández, & Flores, 2013)

## ANTECEDENTES

(Guzmán, 2008) menciona que 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. 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.

## OUTSOURCING

(Calixto et al., 2013) mencionan que a lo largo de los años se han venido utilizando varias palabras que, finalmente, reconducen todas al mismo proceso. En los países anglosajones, por ejemplo, se ha utilizado siempre la palabra inglés “Outsourcing”, mientras en los países de habla hispana se ha venido utilizando 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”, recuperando así una vieja práctica productiva.

En la literatura actual existen muchas definiciones del concepto de Outsourcing. Podemos, por ejemplo, considerar la propuesta por el Doctor Fernando E. Granda y el Doctor Alejandro R. Smolje del CPCE de Buenos Aires, 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 Estolovich 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”.

(Guzmán, 2008) argumenta que 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.

Esta forma de oportunidad de negocio se encuentra como en otros países en expansión de la oferta de las labores, por ejemplo, sistemas financieros y contables,

**Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira**

**Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández**

mercadotecnia (por varios mecanismos como los call centers o telemarketing), diversos procesos y actividades relacionados con los recursos humanos y sistemas administrativos, vigilancia de la empresa, organización de eventos, transporte proceso de elaboración de nóminas, contabilidad en general y financiera, recursos humanos y reclutamiento, proceso de cuentas por cobrar y facturación, los denominados servicios tecnológicos, etcétera.

El costo de oportunidad que logran las empresas que contratan este servicio en México oscilan y reportan una reducción del 40% y 50% de costos que implica un proceso productivo, o parte del mismo. Las áreas de la economía donde se observa mayor demanda de este esquema han sido principalmente: automotriz, energía, servicios públicos, salud, manufactura, telecomunicaciones y entretenimiento.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS

De acuerdo a (Calixto et al., 2013) sabemos que la Cámara de la Industria de Transformación (CANACINTRA), uno de los organismos empresariales de consulta integrado por los industriales de la República y su Comisión de Subcontratación, logra identificar las siguientes ventajas y desventajas de la subcontratación:

| OPORTUNIDADES Y BENEFICIOS  | DESVENTAJAS   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer los procesos, la interdependencia y la complementariedad entre empresas.</li> <li>2. Sustituir importaciones</li> <li>3. Permitir una mayor integración de las empresas de menor tamaño a los procesos de manufactura y ensamble de bienes.</li> <li>4. Alternativa idónea para seguir operando e iniciar su incursión en el mercado internacional, ya sea en forma directa o indirecta.</li> <li>5. Mejoramiento de la calidad.</li> <li>6. Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno de negocios.</li> <li>7. Ayuda a construir un valor compartido.</li> <li>8. Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves para la competencia.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultades de las empresas micro, pequeñas y medianas para incorporarse al sistema de subcontratación por:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Falta de conocimiento</li> <li>b. Baja calidad de los productos de los subcontratistas</li> <li>c. Falta de financiamiento</li> <li>d. Poca capacidad técnica</li> <li>e. Incumplimiento de plazos de entrega</li> <li>f. Falta de una adecuada gestión empresarial</li> </ol> </li> <li>2. Incrementa los costos de producción. Se paga más al subcontratar, se tienen más costos.</li> <li>3. La informalidad en los tiempos de entrega.</li> <li>4. La mala calidad de los productos por la pérdida de control directo sobre el proceso y la producción de los mismos.</li> </ol> |

|  |  |
|--|--|
| <p>9. Aumento en la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos (la inversión en planta y equipo).</p> | <p>5. Estancamiento del proceso de innovación interno, porque, el suplidor externo aporta y es dueño de la nueva tecnología.</p> <p>6. Existe la posibilidad de que el suplidor externo, al aprender el conocimiento del producto, empiece una industria propia y se convierta en competidor.</p> <p>7. Fomenta la dependencia de un solo proveedor por el alto costo que representa el cambiarlo en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.</p> <p>8. Aumenta el poder de los proveedores en futuras negociaciones.</p> |
|--|--|

Fuente: (Calixto et al., 2013; Guzmán, 2008)

## METODOLOGÍA

(Guzmán, 2008) explica que en el Outsourcing la compañía contratante delega a un prestador externo (outsourced), que tenga experiencia y seriedad en el área, los riesgos, la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios, buscando agilizar, optimizar la calidad y/o reducir los costos del proceso subcontratado. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente. La metodología del Outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, ayuda a fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización, e incluye los pasos de todo proceso administrativo; la evaluación, planeación y ejecución.

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

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

La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de Outsourcing ya que logrará en términos generales, una "funcionalidad mayor" a la

**Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira**

**Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández**

que tenía internamente con "costos inferiores" en la mayoría de los casos, por la economía de escala que adquiere de las compañías subcontratadas.

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

Cuando el proveedor de servicio se encuentra en el mismo país que el contratante, el costo de la mano de obra es similar, por lo que, los diferenciadores son otros: menor riesgo, mayor interacción, comunicación más fluida debido a la cercanía y posiblemente menores costos debido a habilidades tecnológicas o económicas de escalada del proveedor. En los últimos años se ha comenzado a hablar del near-shore Outsourcing cuya única diferencia es la afinidad cultural o cercanía geográfica y similitud cultural entre país proveedor y el país usuario.

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

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

El proceso de Outsourcing que se muestra a continuación, consiste de cuatro etapas:

1. Identificación de las necesidades
2. Búsqueda de información
3. Elección de proveedores y

#### 4. Evaluación de la ejecución.

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

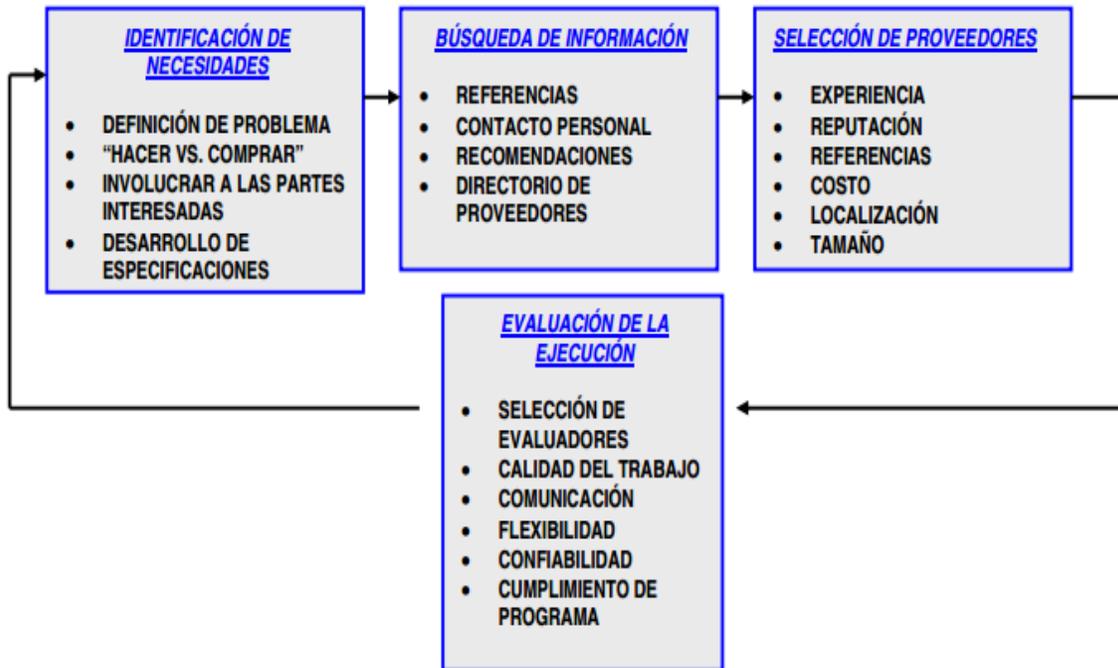


Figura: Proceso de Outsourcing

Fuente:(Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006; Guzmán, 2008)

## AGRADECIMIENTOS Y TEMA DE TESIS

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones, igualmente por la oportunidad de trabajar en el proceso de mejorarme a mí misma. Agradezco a mis padres por apoyarme en todo momento en esta nueva aventura, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por su apoyo en mis estudios de posgrado, al Instituto Tecnológico de Orizaba, a la Maestría de Ingeniería Administrativa, así como a la materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa, por proporcionarme las bases necesarias para ser mejor como profesionista y ser humano.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Bolaños, A. (2016). El Outsourcing en México. *Puntos Finos*, 62–69.
- Calixto, G., Encarnación, G., Hernández, G., & Flores, E. (2013, octubre). Outsourcing. *Cross Informa BUAP*, 25–47.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2006). *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*. McGraw-Hill/Irwin.
- Guzmán, E. (2008). *Panorama del Outsourcing en México*. Universidad Nacional Autónoma de México, México. Recuperado a partir de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2389/guzmancastellon.pdf?sequence=1>