

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Elementos significativos para implementar outsourcing en empresas Pymes del ramo comercial en la ciudad de Morelia

Autor: Daniela Carrillo Martínez

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Administración**

**Nombre del asesor:
Javier Muñoz Orozco**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

ELEMENTOS SIGNIFICATIVOS PARA IMPLEMENTAR
OUTSOURCING EN EMPRESAS PyMES DEL RAMO
COMERCIAL EN LA CIUDAD DE MORELIA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
DANIELA CARRILLO MARTÍNEZ

ASESOR:
L.A.E. Y M.A. JAVIER MUÑOZ OROZCO

No. DE ACUERDO: LIC060914

CLAVE: 16PSUC009E



07
ZAVALA

T894

TO DE
UDIOS DE
CIÓN EN
EL ESTADO NO. MAES-9510001 DE
FECHA 8 DE NOVIEMBRE DE 1995
CLAVE 165 PSU0015P

MORELIA, MICHOACÁN, JULIO DEL 2007.



UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

ELEMENTOS SIGNIFICATIVOS PARA IMPLEMENTAR
OUTSOURCING EN EMPRESAS PyMES DEL RAMO
COMERCIAL EN LA CIUDAD DE MORELIA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

DANIELA CARRILLO MARTÍNEZ

ASESOR:

L.A.E. Y M.A. JAVIER MUÑOZ OROZCO

No. DE ACUERDO: LIC060914

CLAVE: 16PSU0009E

AGRADECIMIENTOS.

Hoy llego a uno de los sueños más importantes en mi vida y que desde niña había imaginado realizar: el día que concluya mis estudios y tenga un título profesional, fue muy fácil imaginarlo pero muy difícil realizarlo.

El camino que me ha tocado recorrer para llegar aquí, al día de hoy no fue nada sencillo ya que me enfrente a todo tipo de situaciones que como estudiantes nunca estaremos exentos. Trabajos en equipo que más que trabajar por una calificación trabaje porque mis ideas fueran escuchadas y puestas en práctica, exámenes con grado de dificultad elevado y con satisfacción revisar mis calificaciones, exposiciones de todos los temas, donde siempre busqué la excelencia, el reconocimiento y satisfacción del trabajo hecho. Grandes profesores que compartieron conmigo sus experiencias, preceptos y amistad. Gracias a mi asesor de Tesis por sus consejos y apoyo en la realización de mi investigación, por sus excelentes clases, conocimientos e ideas que en verdad se quedaron grabadas en mí. Gracias Universidad Vasco de Quiroga por arroparme durante los 5 años más decisivos de mi vida... Gracias.

Viajes de prácticas que dejando grandes enseñanzas de procesos, administración, puestas en marcha, aplicaciones, modelos etc., me dejó una gran experiencia en los procesos y administración de la amistad...y cómo dejar de lado a esas 5 personitas que siempre estuvieron ahí compartiendo mis ideas, regañándome, escuchando cada loco sueño e ilusión que a ellas les pareciera lo mas inalcanzable para mi era posible hacerlo realidad; enojos que juzgaría que iban a terminar con esa amistad pero fue mas fuerte nuestro lazo que aun seguimos y seguiremos compartiendo y viviendo una y mil aventuras más. Gracias amiguitas por estar ahí, por darme ese consejo ese jalón antes de salirme de este camino en el cual hoy estoy de pie. Gracias a ese nuevo integrante pequeñito e inocente que ayudó a descubrir lo unidas que podemos ser las amigas y que en todo momento nos vamos apoyar sin importar las circunstancias mucho menos la distancia...ahí estaremos.

Gracias a una gran amiga que empezó una historia a mi lado que jamás borraré de mi mente y que indiscutiblemente con su ayuda hoy puedo estar presentado este trabajo pues nunca dejó que desistiera de mi sueño y ha seguido aquí, a mi lado, brindándome todo su apoyo y siendo gran ejemplo de fortaleza y de amistad para mí... gracias de corazón.

Y no por escribir estas líneas al final significa que están en ese plano, pues díganme ¿qué hubiera hecho si no los hubiera tenido a ustedes tres a mi lado? Mi más fuerte e importante lazo y arma en esta vida... hoy quiero agradecerle a Dios por permitirme terminar esta carrera y por darme la capacidad para lograrlo y también quiero darle las gracias por haberme puesto en su camino, por decidir que yo naciera en esta familia a la cual si volviera a nacer lo haría en el mismo hogar y con mis padres de nuevo. Gracias papá por darme ese excelente ejemplo de constancia y disciplina. Gracias mamá por demostrarme que toda la confianza debe estar en mí, que si yo lo deseo lograré todos mis sueños, gracias por ser mi confidente y guía. Gracias hermana por nunca dejarme sola por saber que en ti no solo tendré una hermana sino una amiga. Gracias a los tres en verdad son el motor de mi vida y todo lo que haga en ella buscaré que estén orgullosos de mí, pues tengan la seguridad que los valores, principios y amor que desde niña forjaron en mí hoy más que nunca los llevaré muy en alto. Los amo... Gracias también a una persona que aunque hoy no está presente se que hubiera estado muy orgulloso de mí, y que yo en algún momento le prometí también este trabajo... donde estés gracias por tantos momentos de felicidad y sé que algún día volveremos a coincidir... Gracias.

Sé que en esta lista faltarán muchas personas más tanto amigos como familiares, este trabajo también va por ustedes, por haberme permitido ser parte de sus historias y por ser todos ustedes cómplices de uno de mis sueños. Gracias por permitirme incluirlos en cada capítulo de mi vida, en cada momento que coincidimos sé que al menos logre robarles una sonrisa y yo me robé lo mejor... el tenerlos hoy a mi lado.

"Si un hombre no sabe a que puerto se dirige ningún viento le es favorable".
Séneca

INDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO 1. DESARROLLO DEL PROYECTO.	
1.1 Fuentes generadoras y antecedentes.	10
1.2 Enfoque de la investigación.	11
1.3 Tema de investigación.	11
1.4 Innovación de la investigación.	12
1.5 Planteamiento del problema.	13
1.6 Objetivos de la investigación.	13
1.7 Justificación y criterios del tema de investigación	14
1.8 Hipótesis	15
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.	
2.1 Proceso Administrativo.	17
2.1.1 Planeación.	17
2.1.2 Organización.	18
2.1.3 Ejecución.	19
2.1.4 Control.	20
2.1.5 Interrelación entre las funciones.	20
2.2 Teoría del proceso Administrativo	23
CAPITULO 3. OUTSOURCING.	
3.1 Historia del Outsourcing.	28
3.2 Definiciones y consideraciones.	29
3.3 Motivos para utilizar Outsourcing.	31
3.4 Ventajas del Outsourcing.	32
3.5 Desventajas del Outsourcing.	33
3.6 Áreas de la empresa que pueden utilizar Outsourcing.	33
3.7 Áreas de la empresa que no deben utilizar Outsourcing.	35

3.8 Estrategias de Outsourcing; claves para desarrollar de manera efectiva.	35
3.9 Puntos básicos para lograr un Outsourcing exitoso.	37
3.10 Riesgos del Outsourcing.	41
3.11 Etapa de transición del Outsourcing.	41
3.12 Compromiso del cliente.	42
3.13 Definición detallada de la cartera de servicios incluidos.	43
3.14 Definición adecuada de niveles y modelos de servicios.	43
3.15 Flexibilidad financiera.	44
3.16 Compromiso del proveedor.	44
3.17 Conformidad gerencial.	44
CAPITULO 4. PyMES. Pequeñas y Medianas Empresas.	
4.1 Definición de Empresa.	47
4.2 Clasificaciones del tamaño de las empresas	47
4.2.1 Características generales de las PyMES.	50
4.2.2 Características particulares de las PyMES.	51
4.3 Elementos significativos de las PyMES.	52
4.3.1 Ventajas y desventajas de las pequeñas empresas.	52
4.3.2 Ventajas y desventajas de las medianas empresas.	54
4.4 Financiamiento en México.	55
4.5 Experiencia de las PyMES en el mundo.	57
4.5.1 La experiencia en Europa.	57
4.5.2 La experiencia en Estados Unidos.	58
4.6 Principales características de las PyMES.	59
4.7 Participación de las PyMES por actividad económica.	61
4.8 PyMES: El poder del pequeño.	62
CAPITULO 5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.	
5.1 Enfoque de la investigación.	66
5.1.2 Alcance.	66
5.1.3 Diseño de la investigación.	67

5.1.4 Universo, población y muestra.	67
5.1.5 Técnica.	67
5.2 Empresa 1. Cervecería Cuahutemoc Moctezuma.	69
5.2.1 Antecedentes.	69
5.2.2 Investigación aplicada a la Cervecería Cuahutemoc Moctezuma (Mediana Empresa).	70
5.3 Empresa 2. Galletas La Integral.	82
5.3.1 Antecedentes.	82
5.3.2 Investigación aplicada a Galletas la Integral (Pequeña Empresa).	83
CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	100

INTRODUCCIÓN.

Hoy en día las empresas no son lo que eran antes. Los cambios de época, de estilo de consumidores y el cambio en la manufactura de productos que las compañías fabrican han desarrollado un interés relevante en estas para avanzar tanto en tecnología, procesos y administración creando un vuelco en la manera de verse como ente económico. El Internet que antes era un lujo ahora es una necesidad vital para todo el mundo especialmente para las empresas.

Las corporaciones en su búsqueda de complacer a sus clientes incorporan nuevas técnicas importantes a sus empresas para que los conviertan en una empresa líder y a la vanguardia comparada con sus competidores. Ellos han conseguido esto por medio de Outsourcing.

Los ejecutivos de ahora se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor.

Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing que es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, 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.

A continuación se desarrollaran aspectos importantes como algunas definiciones de Outsourcing, tipos, razones por las cuales llevarlo a cabo, ventajas y desventajas del mismo así como las estrategias y riesgos involucrados en dicho proceso. Finalmente se destacan algunas notas, preguntas e ideas finales sobre el tema.

En fin, Outsourcing es un tema sumamente interesante que si es bien aplicado puede reducir considerablemente los costos directos de una empresa.

Se analizan las perspectivas y opiniones de gerentes los cuales ya incorporaron a sus filas administrativas y de recursos humanos el proceso que día a día esta renovando la manera de contratar personal y adaptarse a las tendencias que va marcando el mercado de la administración.

Se presentarán las ventajas y desventajas de su implementación, los cambios que se ostentaran dentro y fuera de la organización y se dará una respuesta clara y precisa de si es recomendable o no hoy en día incorporar el procedimiento al reclutar personal dentro de la organización.

Outsourcing es la externalización de servicios. Modalidad de contratación en que una organización exterioriza determinadas actividades de la empresa, susceptibles de funcionar independientemente, con el objetivo de reducir costos y mejorar servicios. Muchas veces es más conveniente contratar una compañía externa para realizar alguna tarea la cual sale mucho mas barato de esta manera. Si una compañía lo hace ella misma esto conlleva gastos en equipo y aplicaciones, adicional a la contratación de empleados. Muchas veces compañías de tamaño pequeño o mediano no tienen el capital para realizar estos gastos.

Outsourcing a pesar de involucrar tecnologías no es una tecnología. Outsourcing es una metodología por que es una mezcla entre practicas, procesos y métodos que lo hace mas una metodología que una tecnología.

CAPITULO I

**DESARROLLO DEL
PROYECTO**

1. DESARROLLO DEL PROYECTO.

1.1 FUENTES GENERADORAS Y ANTECEDENTES:

El trabajo de investigación cuyo título es "Elementos significativos para implementar Outsourcing en empresas PYMES del ramo comercial en la ciudad de Morelia" surgió ante la necesidad de conocer cuáles son las ventajas y desventajas que se presentan al momento de realizar la contratación de personal de manera externa en empresas de la ciudad de Morelia.

El hecho de aparecer la interrogante en mi persona sobre qué era mejor para la organización si contratar y administrar a su personal o que una empresa externa a ellos realice todo lo relevante a la contratación; como es presentar vacantes, la revisión de las solicitudes que lleguen a sus manos, elegir la que más se acerque al perfil al cuál se tiene que cubrir y realizar la elaboración de pruebas, evaluarlas, seleccionar, reclutar, capacitar y contratar y a partir de ese momento comenzar a generar pagos e involucrarlo en los procesos que lleva la organización como prestaciones, retenciones, alta ante el IMSS y esos procedimientos el lo que provocó en mi principalmente el realizar una investigación sobre el tema de Outsourcing.

La investigación que desarrollé va enfocada al área de recurso humanos, a la importancia y el enfoque que la empresa tiene de los mismos al momento de contratar, la idea que concibe la empresa de una subcontratación si lo consideran ventaja o desventaja; y aquellas empresas que lo tengan implementado en su administración comparten sus experiencias y me ayudaron a descubrir las alternativas o decadencias del Outsourcing.

1.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:

El enfoque con el cual abordaré la temática será administrativo enfocado en el área de recursos humanos.

1.3 TEMA DE INVESTIGACIÓN:

El tema de investigación será: "Elementos significativos para implementar Outsourcing en empresas PYMES del ramo comercial en la ciudad de Morelia".

- Interés por el tema: Como lo mencioné, el interés por el tema es por mi apego a los recursos humanos y por la inquietud en conocer si el Outsourcing sería un tema rentable hoy en día para las organizaciones de Morelia por las ventajas y desventajas que de este proceso resultara.
- Disponibilidad de la información: La información a la cual tuve acceso fue libros sobre recursos humanos, así como de documentos e información que tuve acceso en red electrónica y al análisis de empresas que han implementado este proceso.
- Conocimiento del tema: Tenía una idea general ya que cuando se aborda el tema en clase se hace de una forma superficial, pero a partir de elegirlo como tema para investigación me he acercado más a información que me pudo brindar un conocimiento anexo al adquirido y la investigación que realicé me dio un panorama más amplio que engloban aspectos como la evolución histórica que ha transformado al Outsourcing, como se ha implementado en empresas norteamericanas, las decisiones que se deben tomar para la implementación, y las ventajas que mostró al momento de ponerla en práctica así como los riesgos presentados tanto pragmáticos como contractuales.

- Tiempo disponible para la investigación: El tiempo que invertí en este estudio fue reducido debido a que estoy trabajando y a la vez finalizaba en noveno semestre de la carrera en Administración de Empresas, todo dependió básicamente de la organización, y programación de actividades, dedicando por completo espacios libres, fines de semana para avances teóricos y entre semana realicé todo lo práctico así como el estudio del mercado.
- Costos y recursos disponibles: Los recursos disponibles con los que conté fueron principalmente el asesoramiento de los docentes de la Universidad Vasco de Quiroga respaldando al mismo tiempo con documentos y libros y la información de la que me puede valer y sustentar vía Internet. Los costos en los cuales incurrí al realizar ésta estudio fueron meramente de traslado hasta el lugar de investigación y en material de trabajo.
- Grado de dificultad: El grado de dificultad que presentó esta exploración se dieron hasta el momento de realizar la investigación de mercado al tratar de descubrir cuales eran las empresas morelianas que habían implementado el Outsourcing, y me fue difícil descubrirlas ya que las empresas son muy celosas referente a los procesos que tienen y de los resultados que les han brindado.

1.4 INNOVACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

Considero que la investigación que hoy presento ante ustedes es novedosa ya que en la actualidad y ante los avances tecnológicos que se viven hoy en día en las organizaciones, el hablar y estudiar temas “nuevos” en la administración de empresas contribuye ampliamente ante la incertidumbre que se tiene de este proceso al momento de implementarlo.

Es una investigación novedosa debido a que la orientación que se dio fue dado a las empresas morelianas con las variables y los indicadores que maneja nuestra ciudad al momento de realizar una contratación; es una investigación con un enfoque real y aplicable a las organizaciones de nuestra entidad, dando una visión objetiva de los resultados obtenidos con un procedimiento de contratación cotidiano y monótono a lo que podría ofrecer la subcontratación.

Mi estudio en el caso Outsourcing podrá servir, dando inicio en la universidad, a las siguientes generaciones que en ocasiones, para orientarse hacia que tema basarán su tesis podrán tomar una idea de esta investigación que presento. Al mismo tiempo si alguno de los que lean mi investigación, y consideren un aspecto importante el Outsourcing, y se consolidan como empresarios tomaran como punto de partida la subcontratación apoyándose en mi investigación.

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿SE IDENTIFICA EN LA CIUDAD DE MORELIA, LA PRESENCIA DE EMPRESAS QUE BRINDAN EL SERVICIO DE OUTSOURCING?

Las preguntas planteadas para dicha investigación surgen al analizar el tema como un cuestionamiento y cubrir las interrogantes que asechan al plantear el tema de Outsourcing y son las siguientes:

- ¿Qué ventajas y desventajas representa para una empresa aplicar el proceso de Outsourcing?
- ¿El proceso de Outsourcing garantiza la contratación de personal más capacitado y/o especializado?
- ¿Es una opción rentable en la ciudad?
- ¿Existe en la ciudad de Morelia empresas que brinden este servicio a las organizaciones?

- ¿Existen organizaciones morelianas que tengan este proceso de subcontratación dentro de las mismas?

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

OBJETIVO GENERAL.

Analizar que las empresas actuales que brindan el servicio de Outsourcing sean identificadas en la ciudad de Morelia

OBJETIVO ESPECÍFICO.

- Identificar el servicio que brindan las empresas de Outsourcing en la ciudad de Morelia
- Analizar las capacidades y especializaciones que presenta una persona contratada directamente por la empresa y otra contratada por medio de una proveedora en Outsourcing comparándolas para conocer si la proveedora en Outsourcing contrata a personal con mayor experiencia y más preparado para el puesto.
- Precisar si es un proceso rentable en empresas morelianas y si están dispuestas a adoptarlo e incluirlo en su administración de personal.
- Al descubrir si las empresas están dispuestas a poner en práctica este proceso será el momento de analizar si en Morelia hay empresas que brinden el servicio de Outsourcing.
- Estudiar a las empresas que tengan en práctica la subcontratación de personal y conocer cuales son las variables y alternativas que ha presentado su empresa desde que se implemento el servicio.

1.7 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Ayudará a resolver incertidumbres que se presentan al momento de aplicar el proceso; apoyando a resolver aspectos organizacionales como la eliminación

de tareas del departamento de recursos humanos al desarrollar el proceso que atrae la contratación de personal, así como la disminución de gastos de la misma. Considero que es un trabajo de aplicación factible pues está dentro de los alcances económicos y técnicos. Y en cuanto a la posibilidad de difundir los resultados sería una opción también ya considerada y que aportaría en demasía a las empresas morelianas tanto a las que adoptan el sistema de subcontratación como a las que pretenden hacerlo y estén en duda hasta las que no lo conocían.

1.8 HIPÓTESIS.

La hipótesis de este estudio es la siguiente:

La implementación del proceso Outsourcing refleja una ventaja en la empresa que lo adopte siendo una opción rentable que brindará resultados a corto plazo al momento de su implementación en las empresas morelianas PyMES.

Todo esto en base sujeta a comprobación y sometiéndose a prueba

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es¹:

1. **LA PLANEACION** para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
2. **LA ORGANIZACIÓN** para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
3. **LA EJECUCIÓN** por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
4. **EL CONTROL** de las actividades para que se conformen con los planes.

2.1.1 PLANEACION.-

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de ¿Qué trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y como se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

¹ Ford Henry. "Introducción a la Administración"

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE PLANEACION

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

2.1.2 ORGANIZACIÓN.

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE ORGANIZACIÓN.

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos).
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d. Aclarar los requisitos del puesto.
- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

2.1.3 EJECUCIÓN.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.²

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA EJECUCIÓN.

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.

²Idem.

- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

2.1.4 CONTROL.

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuáles son los medios de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

2.1.5 INTERRELACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES

En la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazado e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una

secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

La secuencia deber ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar.

En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo.³

PLANEACION.- Un común denominador de todos los individuos y organizaciones de éxito es que establecen metas identificables realista pero retadoras y luego formulan planes para alcanzarlas.

³Fernández Arenas, J.A “El Proceso Administrativo”

La esencia de la administración es alcanzar una meta declarada. Si no se busca un propósito o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa.

Se puede razonar ciertamente, todo gerente sabe lo que está tratando de alcanzar. Por supuesto, pero desde el punto de vista práctico, los objetivos tienden a perderse en el tráfico de la actividad administrativa. Sus identidades se oscurecen, la actividad se confunde con el logro y el énfasis sobre qué hacer nubla por completo lo que tiene que lograrse.

La palabra administración viene del latín "ad" y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona, es decir, prestación de un servicio a otro. Sin embargo el significado de esta palabra sufrió una radical transformación.

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

La administración comprende diversos elementos para su ejecución es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones.

Dentro de una organización son muchos los pasos que se deben seguir para lograr la excelencia, dentro de los cuales está la integración corporativa, la estructura, los recursos físicos y humanos y todas aquellas características que permiten que la empresa se pueda desarrollar dentro de la sociedad.

Las empresas están estructuradas bajo parámetros organizativos en donde se conjugan el recurso humano y la ejecución de las actividades por parte de las partes que la integran es necesario que dentro de una organización se deben establecer planes de acción estratégicos caracterizados por el manejo de políticas adecuadas para el control y la toma de decisiones dentro de una organización.

Toda organización bien sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.⁴

2.2 TEORÍA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planeación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.⁵

⁴ Op. Cit. Ford Henri. "Introducción a la Administración"

⁵ Idem.

A continuación algunos criterios de diversos autores acerca de las etapas del proceso administrativo:

ELEMENTOS BÁSICOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN LAS TEORÍAS DE AUTORES CLÁSICOS Y NEOCLÁSICOS:

TERRY	REYES PONCE	FERNÁNDEZ ARENAS	DAVIS	MEE JOHN
PLANEACIÓN	PREVISIÓN	PLANEACIÓN	PLANEACION	PLANEACIÓN
ORGANIZACIÓN	PLANEACION	DECISIÓN	ORGANIZACIÓN	ORGANIZACIÓN
EJECUCIÓN	ORGANIZACIÓN	MOTIVACIÓN	CONTROL	MOTIVACIÓN
CONTROL	INTEGRACIÓN	IMPLEMENTACIÓN		CONTROL
	DIRECCIÓN	COMUNICACIÓN		
	CONTROL	CONTROL		
TAYLOR	DALE	WADIA	MINER	MELINKOFF
PLANEACION	PLANEACION	PLANEACION	PLANEACION	ORGANIZACIÓN
PREPARACIÓN	ORGANIZACIÓN	ORGANIZACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN
CONTROL	DIRECCIÓN	MOTIVACIÓN	DIRECCIÓN	PLANEACION
EJECUCIÓN	CONTROL	INNOVACIÓN	COORDINACIÓN	EJECUCIÓN
		CONTROL	Y CONTROL	

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección, ejecución y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

PLANEACIÓN

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.

ORGANIZACIÓN

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue

DIRECCIÓN

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

EJECUCIÓN.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

CONTROL

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

CAPITULO 3

OUTSOURCING.

3. OUTSOURCING.

3.1 HISTORIA DEL OUTSOURCING.

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

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

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

En 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares.⁶

⁶ Méndez Morales José Silvestre. "Economía y la Empresa"

3.2 DEFINICIONES Y CONSIDERACIONES.

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:⁷

1. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
2. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
3. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
4. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
5. Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

⁷ Idem.

6. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
7. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.
8. El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo, con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

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

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes

y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

Es preciso aclarar que Outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma.

3.3 MOTIVOS PARA UTILIZAR OUTSOURCING.

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como:

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

Todo esto permite a la empresa 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.

3.4 VENTAJAS DEL OUTSOURCING.

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, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.⁸

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, Implementación, administración y operación de la infraestructura.

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de Outsourcing:

- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.

⁸ <http://www.outsourcing-faq.com/html>

- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

3.5 DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING.

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El Outsourcing no queda exento de esta realidad.⁹

- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del proveedor externo.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- Al proveedor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de proveedor en competidor.
- El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.
- Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Reducción de beneficios
- Pérdida de control sobre la producción.

3.6 AREAS DE LA EMPRESA QUE PUEDEN UTILIZAR OUTSOURCING.

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer que es maximizar el rendimiento minimizando los costos.

⁹ Idem.

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes.

- Outsourcing de los sistemas financieros.
- Outsourcing de los sistemas contables.
- Outsourcing las actividades de Mercadotecnia.
- Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
- Outsourcing de los sistemas administrativos.
- Outsourcing de actividades secundarias.

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

- Outsourcing de la producción.
- Outsourcing del sistema de transporte.
- Outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.
- Outsourcing del proceso de abastecimiento.

Se puede observar que el Outsourcing puede ser total o parcial.

- Outsourcing total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- Outsourcing parcial: Solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

3.7 AREAS DE LA EMPRESA QUE NO DEBEN UTILIZAR OUTSOURCING.

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están:

La administración de la planeación estratégica.

La tesorería

El control de proveedores

Administración de calidad

Servicio al cliente

Distribución y Ventas

3.8 ESTRATEGIAS DE OUTSOURCING; CLAVES PARA DESARROLLARLA DE MANERA EFECTIVA.

Cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de Outsourcing debe definir una estrategia que guíe todo el proceso. Hay dos tipos genéricos de estrategia de Outsourcing: la periférica y la central.

La periférica ocurre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica de suplidores externos.

La central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito.

Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de Outsourcing de la empresa. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la compañía que contrata y el proveedor. En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece como interactúan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del proveedor y el componente corporativo que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.

Las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una subcontratación. En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del proveedor.

La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que el proveedor pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado.

Otra clave es la medición del desempeño del proveedor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente.

Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el proveedor especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Hay que hacerle saber al proveedor que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejoras. De igual forma es beneficioso pedirle al proveedor como la empresa contratante puede ser mejor

cliente de manera que haya una ayuda mutua y se demuestre que el contratante quiere la mejora en ambas partes.

La estrategia de Outsourcing debe definir el equipo de Outsourcing, estableciendo las habilidades mínimas necesarias. Un equipo de este tipo generalmente esta compuesto por personas de áreas comerciales, técnicas, financieras, entre otras, sin embargo la composición del equipo varía dependiendo del alcance del proyecto.

Por último se debe finalizar la estrategia haciendo partícipes de la misma no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en proyectos de Outsourcing que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la estrategia.

3.9 PUNTOS BÁSICOS PARA LOGRAR UN OUTSOURCING EXITOSO.

Para lograr un buen resultado en el proceso de Outsourcing hay que considerar tres aspectos principales: La revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a pasar a Outsourcing y la selección de los proveedores.

1. Revisar 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.

- 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 de 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.

- Contar con la 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.

2. Determinar a cuáles actividades aplicar Outsourcing y a cuáles no.

Dentro de una organización existen diversos tipos de actividades que dependiendo de su naturaleza pueden o no someterse a un proceso de Outsourcing. Dentro de las actividades de una empresa se tienen las actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo. Las dos primeras actividades deben conservarse internamente mas, la última es recomendable que se subcontrate.

Se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratar, estos son:

- Actividades que hacen uso intensivo de recursos.

Mediante esta técnica las compañías pueden entrar en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo. Algunas utilizan esta técnica buscando aumentar su eficiencia y reducir los costos.

- Actividades que usan servicios especializados.

La subcontratación ofrece a las empresas gran flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden contar con el apoyo de un tercero especializado que pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado.

- Actividades relativamente independientes.

Una forma de identificar actividades que no formen parte de las habilidades centrales de una empresa, es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con respecto a las demás funciones de la compañía.

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están: la administración de la planeación estratégica, la tesorería, el control de proveedores, administración de calidad y la supervisión de la satisfacción del cliente y de reglamentos como: responsabilidad del producto, calidad, regulaciones ambientales, higiene, seguridad del personal y seguridad pública.

Para hacer una correcta selección del proveedor se pueden mencionar ciertos pasos a llevar a cabo.

- Analizar la relación costo / beneficio.

Si se obtiene un resultado positivo, es decir que el proveedor puede realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad dicha actividad, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus habilidades principales. Cuando el resultado es negativo, es decir, que un

proveedor presente un costo generalizado mayor que el que obtiene la empresa, se pueden deducir dos cosas:

- La empresa intenta desintegrar una actividad que forma parte de sus habilidades centrales y/o
- La selección del proveedor es deficiente y éste no tiene las capacidades suficientes para ofrecer el servicio a la empresa o la actividad no forma parte de sus habilidades principales.

Y como último punto a considerar:

3. Seleccionar cuidadosamente a los proveedores.

Al seleccionar un proveedor las empresas deben buscar proveedores que se enfoquen en la industria en la que ellos se encuentran, además ellos deben comprender el manejo de los productos que se van a subcontratar.

- Elaborar un contrato escrito y estricto

Por más atractivo y beneficioso que pueda parecer, no se debe olvidar que la subcontratación es delicada, se están colocando actividades importantes para la empresa en manos de 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. Una vez escogido el proveedor adecuado para la desintegración, la empresa debe establecer las metas y los costos del proyecto de subcontratación.

3.10 LOS RIESGOS DEL OUTSOURCING.

Los riesgos involucrados en el proceso de Outsourcing pasan de ser riesgos operacionales a riesgos estratégicos. Los riesgos operacionales afectan más la eficacia de la empresa. Los riesgos estratégicos afectan la dirección de la misma, su cultura, la información compartida, entre otras.

Los principales riesgos de Outsourcing son:

- No negociar el contrato adecuado.
- No adecuada selección del contratista.
- Puede quedar la empresa a mitad de camino si falla el contratista.
- Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- Inexistente control sobre el personal del contratista.
- Incremento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- Rechazo del concepto de Outsourcing

Al delegar un servicio a un proveedor externo las empresas están permitiendo que éste se de cuenta de cómo sacarle partida al mismo y se quede con las ganancias.

Uno de los riesgos más importantes del Outsourcing es que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.

3.11 ETAPA DE TRANSICIÓN DEL OUTSOURCING.

Algunos de los factores críticos del éxito en una transacción de Outsourcing son los siguientes.

- Claridad de Objetivos:

El elemento más importante en el éxito a largo plazo de una relación de Outsourcing, es la claridad de objetivos. El cliente debe tener muy definidas las metas que se pretenden alcanzar con el Outsourcing y más importantes aún, éstas deben estar adecuadamente externalizadas, habiéndose comprometido el proveedor a ser medido en su desempeño con base a ellas.

- Expectativas Realistas

El Outsourcing es un medio, una herramienta, no una persona. Es importante entonces fijarle frontera dentro de los límites de lo posible, en principio muchas veces violado en el afán del proveedor de amarrar el negocio y del cliente de solucionar sus problemas operativos con una varita mágica. El amplio historial del Outsourcing bien explotado. Ayuda a mantener las expectativas de ambas partes firmemente ancladas dentro de lo realizable. Existe ya una base de conocimientos producto de las experiencias de la industria en los últimos designios. Que permite establecer claramente las posibilidades de éxito de una transacción de Outsourcing basada en las condiciones actuales tanto del cliente como el del proveedor. Este debe ser el parámetro que fije las expectativas de ambos lados al entrar en una relación de Outsourcing.

3.12 Compromiso del Cliente.

Como toda herramienta empresarial sofisticada, el Outsourcing requiere de recursos altamente calificados por parte del cliente, que puedan explotar sus beneficios potenciales mediante funciones de gerencias y supervisión adecuadas: Es importante recalcar aquí el delicado balance entre macro-gerencia y micro-gerencia del proveedor de Outsourcing por parte del cliente. La macro-gerencia lleva al cliente a no asignar suficientes recursos a supervisión y control del proveedor, quedando este último a la deriva en términos de directrices operativas,

mientras que la micro-gerencia lleva al cliente por un lado comerse los ahorros esperados en infraestructura informática, al crear una neo-burocracia de control administrativo dedicada al manejo de la relación: por el otro lado, y mas gravemente aún ata de manos al proveedor, constreñido por una avalancha de requisitos administrativos que le impiden implantar los procedimientos optimados sobre los cuales se fundaba su promesa al cliente de eficiencia operativa y economía de escala.

3.13 Definición detallada de la Cartera de Servicios Incluidos.

En muchas coacciones el proveedor tiende a ser explícitamente vago sobre la cartera de servicios incluidos en el costo básico de una transacción de Outsourcing. Mas aún, esta vaguedad es muchas veces utilizada exitosamente como estrategia de penetración del cliente: se gana al cliente con precios artificialmente bajos para luego sacar la carta secreta del engorde del negocio a futuro: una vez firmado el contrato y concluida la transferencia de operaciones al proveedor comienza la letanía de excepciones o servicios no incluidos, que originan innumerables cargos adicionales para evitar este mal casi endémico es sumamente importante la definición clara y precisa de todos los servicios incluidos. Una transacción de Outsourcing. A mayor precisión a priori, menores sorpresas a posteriori. Cuando son garantía de actitud de una relación de negocios pudiendo afectar peligrosamente operaciones críticas del cliente.

3.14 Definición adecuada de Niveles y Modelos de Servicio:

En este rubro entran los criterios mínimos de localidad de los servicios prestados como parte de la transacción de Outsourcing entre las partes. 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 monitoreados por una batería de indicadores, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la transacción como para tomar medidas correctivas en caso de que

algunos servicios muestren tendencias a la degradación, antes de convertirse en problemas críticos.

3.15 Flexibilidad Financiera.

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

3.16 Compromiso del Proveedor.

Una de las ventajas más competitivas mas 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.

3.17 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 mas aún, 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 allí, el

éxito de la transacción depende de 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 consigo a la relación el espíritu del contrato. Esta es ciertamente una garantía importante para el éxito de la

CAPITULO 4.

PyMES

4. PyMES

4.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA.

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa.

Por consiguiente se definirá a la empresa como:

“Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”¹⁰.

4.2 CLASIFICACIONES DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

Para este punto, se comparará las diferencias que hay en la definición del tamaño de la empresa, según su número de trabajadores que laboren en ella, tomando en cuenta las siguientes instituciones: el Instituto Nacional De Estadística Y Estudios Económicos en Francia (INSEE); la Small Business Administrations de Estados Unidos (SBA); la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), la revista mexicana de Ejecutivos De Finanzas (EDF), y finalmente la Secretaría De Economía de México (SE). Todas estas instituciones están dedicadas al fomento y desarrollo de las empresas en cada uno de sus países (Cuadro No.1).

¹⁰ Rodarte Mario y Berta Zindel. “Las Empresas Pequeñas y Medianas Frente al Mercado”

Cuadro No. 1: Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas

Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
INSEE	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
SBA	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
Comisión Económica para América Latina	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250
EDF	Pequeña	Menos de 25
	Mediana	Entre 50 y 250
Secretaría de Economía	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250

Fuente: Recopilación propia de cada institución.

Del siguiente cuadro podemos observar, que el número de trabajadores en países desarrollados como Francia y EE.UU., es mucho mayor en comparación del número de trabajadores para poder clasificar el tamaño de las empresas, ya sea, pequeña o mediana, por lo tanto no sería correcto tomar en cuenta estos criterios, ya que no se aplican a la realidad económica de nuestro país; en cambio las clasificaciones de la CEPAL, EDF y la SE, son más apegadas a la

realidad de nuestro país, para poder determinar el tamaño de una empresa por su número de trabajadores.

Pero, la SE presenta también, un criterio más particular, donde estratifica a las empresas según sea su actividad productiva (ver cuadro No.2).

Cuadro No. 2: Criterio estratificado del tamaño de las empresas

Actividad Productiva	Industriales	Comerciales	Servicios
Tamaño de la empresa			
Pequeña	De 25 o menos, hasta 100 empleados	De 25 o menos empleados	De 21 a 50 empleados
Mediana	De 101 a 500 empleados	De 21 a 100 empleados	De 51 a 100 empleados

Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico. 2007

Este criterio será con el que se desarrollará la presente investigación, ya que es la más concreta y específica según sea el giro de la empresa a encuestar, donde se observa que, las empresas dedicadas al comercio son las que poseen menor número de trabajadores según sea su tamaño, seguida por las empresas dedicadas a brindar cualquier tipo de servicio, y finalmente las industriales, ya que absorben mayor mano de obra, para poder llevar a cabo sus procesos productivos.

4.2.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES.

Una vez ya definida a la empresa, se puede ampliar más en sus características, observando, la relación que posee con su definición.

Por lo tanto cualquier empresa contará con las siguientes características:

- Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país.
- Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación.
- El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
- Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización.
- La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.

4.2.2 CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DE LAS PyMES

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (PyMES) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las PyMES¹¹:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

¹¹ Méndez Morales José Silvestre. “Economía y la Empresa”

4.3 ELEMENTOS SIGNIFICATIVOS DE LAS PyMES.

En este apartado, se muestran las ventajas y desventajas que normalmente presentan las PyMES, ya que es de vital importancia conocer las fuerzas y debilidades que muestran este tipo de empresas, que según su tamaño determinan algunas de sus ventajas o desventajas para su desarrollo como empresa. Para esto analicemos el cuadro número 3 que nos muestra de una manera global y simplificada las ventajas y desventajas de las PyMES:

4.3.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.

Por medio de un cuadro comparativo se analizarán las ventajas y desventajas que presenta una pequeña empresa como se muestra de la siguiente manera en el cuadro No. 3.

Cuadro No. 3 Ventajas y Desventajas de las Pequeñas Empresas¹².

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la PEA). • Asimilación y adaptación de tecnología. • Producción local y de consumo básico. • Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones). • Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario). • Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal). • La planeación y organización no requiere de mucho capital. • Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas. • Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación. • Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas. • Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores. • La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento. • Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas. • Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o desaparece. • Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños. • Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

¹² Vázquez Ricardo. “Las Empresas Pequeñas y Medianas Frente al Mercado”

4.3.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS.¹³

De igual manera a continuación se presentan las ventajas y desventajas a las cuales se enfrenta una empresa mediana (Cuadro No. 4)

Cuadro 4. Ventajas y Desventajas de las Medianas Empresas.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.• Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.• Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.• Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.• Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.• Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.• Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.	<ul style="list-style-type: none">• Mantienen altos costos de operación.• No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.• Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.• No contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.• La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.• No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.• Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.• Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

¹³ Idem.

De lo siguiente podemos observar que, las ventajas de las pequeñas empresas se caracterizan por su facilidad administrativa, pero, sus desventajas, se debe a razones de tipo económico, como son la inflación y devaluaciones; viven al día de sus ingresos, le temen al fisco, falta de recursos financieros, por lo tanto se les dificulta crecer, y estas mismas razones ponen en peligro su existencia. Todo esto resultado de una administración empírica por parte del dueño, que afecta el rendimiento general de la empresa.

Para el caso de las medianas empresas, podemos darnos cuenta que padecen los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero, a niveles más complicados, por ejemplo, en el caso de sus ventajas, éstas son de mejor calidad administrativa, pero, sus desventajas, también son de tipo económicas, como; altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, no obtiene ganancias extraordinarias, por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos, etc. Todo esto derivado de su problema de altos costos, debido a su tamaño. Lo antes mencionado, también se aplica a las PyMES que se dedican a exportar, ya que, el hecho de que estas empresas exporten, no cambia su entorno general, sólo cambia su entorno en los procesos productivos, ya que se exigen ciertas normas para la exportación de mercancías, como lo es la calidad, pero, en cuestión de características generales, ventajas y desventajas, son aplicables a todo tipo de empresa.

4.4 Financiamiento en México.

El problema fundamental de las PyMES en México es la falta de apoyo y financiamiento por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún las internacionales, ejemplificando algunos de los problemas a los que se enfrentan las PyMES son que un empresario decida abrir un negocio y, en promedio, las autoridades tardan 52 días para llevar a cabo gestiones y tramites iniciando con esto todo un trámite de desaliento e incertidumbre al inicio de sus prácticas.

El mercado nacional no cuenta con reglas claras de mercado libre para incentivar a las PyMES, logrando enganchar al tren de producción y / o exportación de una empresa grande.

Una de las soluciones sería el obtener recursos vía mercado de valores, ya que el mercado de valores representa una alternativa de financiamiento para las empresas, promoviendo el desarrollo económico de cualquier país.

Bajo este objetivo, el potencial de crecimiento de la Bolsa Mexicana De Valores (BMV), a futuro se dará fundamentalmente a través del segmento denominado "Mercado De La Mediana Empresa" (MMEX), debido a que la estructura industrial y comercial del país está sustentada en este tipo de empresas.

Este mercado es mejor conocido como "mercado intermedio" y su propósito es "ofrecer recursos a las empresas para que puedan satisfacer necesidades de capital para la realización de proyectos de largo plazo y reducir el costo de financiamiento de las compañías mexicanas. Algunos de los requisitos que actualmente piden para la entrada al mercado intermedio, no son muy difíciles de cumplir para las pequeñas y medianas empresas, como lo son: un capital social superior a 20 millones de pesos, una historia de operación de cuando menos 3 años, y deberán colocar 30% de su capital social, entre otras cosas.

Por lo tanto este tipo de nuevos mecanismos de mercado representan una alternativa al problema histórico de falta de fuentes de financiamiento a las PyMES en México, y esta participación será un atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros. A través de este mercado se podría participar también en el Mercado de Derivados, logrando financiamiento y cobertura ante el riesgo de mercado en los productos a exportar.

4.5 LA EXPERIENCIA DE LAS PYMES EN EL MUNDO

En este punto se hace hincapié a las experiencias vividas en otros países extranjeros, como los Estados Unidos de Norteamérica, y el continente europeo. Para llegar a tener una visión más clara sobre el importante papel que juegan las PyMES en la economía de un país, región o continente.

Aunque sean formas diferentes de fomento a las PyMES, el resultado esperado será el mismo para cualquier país que este interesado en fomentar el desarrollo de las PyMES. Y este resultado sería el que las PyMES representen para un país un motor de desarrollo económico.

4.5.1 LA EXPERIENCIA EN EUROPA.

Se presenta la necesidad después de la Segunda Guerra Mundial, de reconstruir toda Europa, ya que la guerra dejó destruida más de la mitad de la infraestructura física y económica de la Unión Europea, y necesitaban levantar toda su estructura nuevamente y de una manera que fuera rápida, y la solución para la reactivación de la economía fueron el desarrollo de las PyMES.

Las naciones de Europa Occidental enfrentaron altos niveles de desempleo desde la Segunda Guerra Mundial. Dichas naciones trabajaron alrededor del concepto de iniciativas locales en general, y específicamente en el desarrollo de las PyMES como una estrategia para crear empleos, y ahora estos países le deben su desarrollo y crecimiento a las PyMES.

En la actualidad, el potencial de la Unión Europea, se debe al fomento y apoyo que se les da a las PyMES, ya que se les considera un importante factor de creación de empleo, cuestión que al Estado Europeo es de vital importancia, la

creación de empleos, para el fomento de su demanda efectiva, obteniendo altos niveles de crecimiento y bienestar social.

4.5.2 LA EXPERIENCIA EN LOS ESTADOS UNIDOS.

Los Estados Unidos, para el fomento de sus PyMES, crearon el sistema de empresas incubadoras, que sigue siendo utilizado hasta la fecha, ya que los resultados obtenidos, han sido muy favorables.

Las incubadoras son para empresas que demandan modestos requerimientos de espacio. Por lo general atraen a las firmas de servicios y manufactureras a pequeñas y medianas escalas.

Estas ofrecen fáciles arreglos de arrendamiento para aminorar el temor de abrir y cerrar un negocio, o permiten una rápida expansión. Las incubadoras son una mezcla entre los nuevos y ya establecidos negocios, por lo que proporcionan un ingreso más estable de la renta.

Un creciente número de Estados y municipios promueven el proceso ínter empresarial por medio del establecimiento de incubadoras empresariales, las cuales apoyan las primeras etapas del desarrollo de nuevas sociedades.

Las razones se deben a las siguientes causas: debido a que existe el reconocimiento de que los nuevos y jóvenes empresarios juegan un papel importante en el proceso de generación de empleos. También hay una creciente aceptación de que las industrias chimeneas ya no constituyen una efectiva estrategia de desarrollo. Las empresas locales incubadas, son más aptas para permanecer en el área, proporcionando una fuente de empleo a largo plazo. Reducen el alto nivel de fracaso y revitalizan las economías locales.

Este es otro caso, en que las PyMES juegan un papel muy importante en la economía de un país, y la finalidad es la misma, que en el caso de Europa, se

busca expandir la actividad productiva de un país a través de la PyMES, ya sea del sector industrial, comercial, o de servicios, el fin, es el mismo.

4.6 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES EN MÉXICO.¹⁴

Alta Generación De Empleo

Existen alrededor de 3.1 millones de PYMES:

1.7 millones de PYMES urbanas

1.4 millones de PYMES rurales

Dan ocupación al 74% de la PEA (5.6 millones de trabajadores).

Alta Contribución Al PBI

Las PYMES contribuyen con el 43% del PBI:

PYMES urbanas con 34%

PYMES rurales con 9%

INFORMALIDAD

Sólo el 18% PYMES posee RUC.

El 78% de las PYMES urbanas están organizadas como "persona natural con negocio propio".

El 75% de las PYMES urbanas no cuenta con licencia de funcionamiento.

Situación Socio-Económica

La mayoría de las personas del sector PYMES pertenecen a niveles socio económicos bajos. El ingreso aportado por la unidad productiva representa el principal o único ingreso familiar.

Estrecha Relación Capital – Trabajo

La persona que aporta el capital es la misma que trabaja, confundándose la fuente de financiamiento de la empresa y la familia.

¹⁴ Hull, Galen Spencer. "Guía para la Pequeña Empresa"

Múltiples Funciones

Los trabajadores realizan múltiples funciones y el proceso de toma de decisiones está centralizado, dándose que el empresario realiza funciones de gestión y de producción.

Escaso Acceso al Crédito

Debido, principalmente, a las siguientes razones:

Las PYMES son consideradas como de muy alto riesgo.

Insuficiente documentación contable - financiera.

No poseen el nivel y tipo de garantías exigidas.

Las instituciones financieras no han desarrollado una tecnología adecuada para su atención.

Escasa Capacidad Empresarial

Cultura empresarial incipiente.

El 70% de las PYMES que inician sus actividades desaparecen en el primer año de operación.

Incipiente Desarrollo Tecnológico

Escasos recursos tecnológicos.

Máquinas y equipos obsoletos, resultado: baja productividad.

No existen sistemas de producción para operaciones a pequeña escala.

Heterogeneidad

El sector PYMES no es un grupo homogéneo, son muchas las diferencias que existen entre las diversas unidades que conforman este sector, por lo cual cualquier tratamiento tiene que ser diferenciado en función a las siguientes razones

- Nivel de crecimiento
- Acumulación ampliada
- Acumulación simple

- Subsistencia
- Gestión y organización
- Familiar
- Grupal
- Personal
- Actividad económica
- Se observa que las PYMES urbanas se concentran en los sectores de: comercio, servicios, transporte, e industria.

4.7 PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES POR ACTIVIDAD ECONÓMICA.

El siguiente cuadro N° 5 muestra la participación de las PYMES por actividad económica:

CUADRO N.5 ACTIVIDADES DE LAS PyMES

Actividad Económica	PyMES Estimadas N°	%	PyMES Contribuyentes N°	%
Agropecuaria	1'380,000	45	42,746	3
Manufactura	255,000	8	125,688	10
Comercial	1'120,000	36	534,556	44
Servicios	345,000	11	519,199	43
Total	3'100,000	100	1'222,189	100

Fuente: Datos elaborados por Consultora Maximice sobre la base de información de COFIDE y SUNAT (No incluye sectores Pesca y Explotación de canteras por no existir información disponible).

El 44.5% son agropecuarias, 36.1% comerciales, 11.1% de servicio, 8.2% manufactureras. Veamos su participación en algunos de sus rubros: En el rubro de Agropecuarios; alimentos: Concentra el 93.4% de los establecimientos, representan el 16.8% del total de empresas y producen artículos de molinería, panificación, y alimentos diversos, generando un valor que representa apenas 13.7% del total de producción, utiliza un alto porcentaje de insumos nacionales a excepción de la industria panificadora y se concentra mayormente en Lima Metropolitana.

En el rubro de Comerciales; Textiles y Confecciones: Concentra un 83% de los establecimientos y produce tejidos de punto (calcetines, ropa interior y encajes) y prendas de vestir (vestidos, carteras, bolsas, pañuelos). Ambas en conjunto representan el 11.6% del valor agregado de toda la pequeña industria.

Y en Manufactura; productos Metálicos: Reúne el 92.9% de los establecimientos y tiene presencia significativa en la fabricación de cuchillería, herramientas manuales y artículos de ferretería, fabricación de muebles y accesorios; puertas y ventanas de metal, balones de gas, calderas y cetrería, etc. Todo ello se refleja en una generación de valor agregado equivalente al 39% respecto a su agrupación empleando a su vez el 55.1% de los recursos humanos ocupados en ella. La fabricación de ferretería y productos metálicos utiliza de manera preferente materias primas nacionales, y el resto importada.

4.8 PYME EL PODER DEL PEQUEÑO¹⁵

Ocho de cada 10 PYMES fracasan en sus primeros 5 años. Al no contar con información actual confiable y en segundos, que les permita tomar decisiones correctas y a tiempo, les resulta imposible concentrarse en hacer dinero además no manejan de forma eficiente su flujo de efectivo y así, nunca alcanzan la libertad

¹⁵ Idem.

financiera. Es importante cambiar la cultura laboral, principalmente en México y Latinoamérica, es decir, el entender que los empleados y los clientes representan recursos valiosos y por tanto, contar con conocimientos y herramientas que permitan aprovecharlos y mantenerlos, es básico para competir hoy en día.

Hoy es más fácil acceder a esos conocimientos y herramientas, que antes solo estaban disponibles a corporaciones. Conocimientos de recursos humanos, tributación eficiente, gestión de clientes y herramientas como tecnologías de Internet, programas de gestión y administración contable; son un ejemplo de las armas que tienen las PYMES para crecer.

Hay que entender que para competir con corporaciones, la clave ya no es siendo una, más bien comportándose como una. La ventaja de los grandes es que son grandes, la de los pequeños, es que se mueven más rápido, de forma casi invisible y pueden aprovechar las armas de los grandes a su favor.

Si bien hoy en día hay muchas más posibilidades de negocios que hace 10 años, tan bien es alto el riesgo de equivocarse; al desconocer esto, 8 de cada 10 PYMES, dedican valiosos años en contestar tenazmente y correctamente las preguntas equivocadas. Un ejemplo típico (y considero es un punto sin retorno hacia el fracaso de una PYME, es cuando se endeudan basadas en una proyección de ventas y apuestan casi todos sus recursos en un posible negocio futuro, aparentemente esto no es malo, pero, la PYME considera que sus ingresos se duplicarán o más y se endeuda en base a ese factor.

La corporación en cambio sabe que la vida de una empresa no es un carrera de 100mts, es una maratón, por ello en cada decisión analizan "el peor escenario posible" manejan índices de crecimiento prudentes (entre 1% y 10%), así se endeudan sabiamente y disminuyen su riesgo.

En resumen, el reto que tienen las PyMES es: "Gastar menos de lo que ganan", ó "Endeudarse menos de lo creen que van a ganar".

CAPITULO 5.

DESARROLLO DE LA

INVESTIGACIÓN

5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:

El enfoque que considero más apropiado a mi investigación para el tipo de estudio a realizar es de tipo cuantitativo.

Para poder determinar la profundidad que tendrá mi estudio es necesario el analizar hasta dónde me gustaría que traspasara la información y los resultados que obtendré.

5.2 ALCANCE:

La profundidad que le daré a la investigación se dará dentro de los dos siguientes niveles:

- **Exploratorio:** A un nivel de tema de investigación para tesis es uno de los poco estudiados, en relación a la universidad UVAQ, por información recabada dentro de la Institución solo es una tesis que maneja este tema, además de que lo considero un tema nuevo poco estudiado y al mismo tiempo con poca información bibliográfica para un estudio o investigación.
- **Descriptivo:** Como lo menciona en teoría el estudio de tipo descriptivo, busca la explicación de propiedades importantes de personas, grupos o fenómenos que sean sometidos a una análisis. Y es así como con la investigación del proceso de Outsourcing busco destacar tanto propiedades importantes del proceso, las cuales van desde las ventajas y desventajas que proporciona a la empresa tanto en costos como en lo operativo y administrativo; facilidades de implementación y los retos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas sin tener este sistema y adoptándolo.

3.1.3 EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

Ya que se realizó un estudio cuantitativo el plan o la estrategia para la obtención de la información fue de manera experimental en relación al estudio de campo ya planeado.

3.1.4 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA.

Como es un estudio a que se realizó en la ciudad de Morelia, el universo fue comprendido por las pequeñas y medianas empresas del sector comercial que brindan un producto a la ciudadanía moreliana.

La población fueron empresas de giro comercial pequeña y mediana con una capacidad de 1 a 100 trabajadores dependiendo del tipo que sea.

3.1.5 TÉCNICA

La técnica utilizada fue entrevistas a directivos de las organizaciones seleccionadas en la muestra dichas entrevistas realizadas a los encargados de contratar el servicio de administración externa o a los ejecutivos encargados de la toma de la decisión de implementar la subcontratación. En base a las respuestas que se dieron se procedió a plasmarlos gráficamente haciendo un análisis de los mismos y así comprobar la hipótesis antes mencionada.

El tipo de investigación sobre el cual se abordó este estudio fue de tipo cualitativo ya que nos permitió abordar las interpretaciones económicas, culturales, creencias, actitudes y percepciones del problema del cual fue objeto ésta investigación apoyada por parte de la población de una manera más adecuada y completa que usando exclusivamente métodos cuantitativos.

Los métodos cualitativos son muy valiosos a la hora de poner en marcha nuevos programas y tomar decisiones sobre temas tales como la manera de implementar

el proceso de Outsourcing, las ventajas y desventajas ante la cuales se enfrentarán y otras cuestiones fundamentales que se abordarán.

La parte de profundidad de la investigación fue de tipo descriptiva ya que es una investigación inicial y preparatoria que se realizó para recoger datos y precisar la naturaleza; y sirvió para describir diversas pautas de comportamientos sociales de una comunidad tales como: origen racial, opiniones, políticas, rango de edad, preferencias, etc.

Es por esto que se maneja la de tipo descriptiva ya que se quiere conocer la manera en que operan y los resultados que muestran empresas que cuentan con personal contratado y administrado de manera externa.

El instrumento de investigación fue mediante entrevista al Administrador o al Gerente de la organización y que son los encargados de la toma de decisiones en relación a contrataciones o subcontrataciones que es el tema que lleva mi investigación.

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que se proponen. Quienes respondan son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación de la propuesta. Se puede entrevistar al personal en forma individual.

Dentro de una organización, la entrevista es la técnica más significativa y productiva de que se vale para recabar datos. En otras palabras, la entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como consejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevos. Por otra parte la entrevista ofrece una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del estudio.

5.2 EMPRESA 1. CERVECERÍA CUAHUTEMOC.

Como se mencionó anteriormente se tomará por base dos empresas una de ellas pequeña y otra mediana, en base a los datos que arroja la Secretaría de Economía, ésta clasifica a dichas empresas en primer lugar dependiendo del sector que se hable y en segundo dependiendo del personal que labore para la misma, por lo que para este estudio la empresa que se tomará como mediana del sector servicios es la Cervecería Cuahutemoc Moctezuma sucursal Morelia que cuenta con un personal de 90 empleados que van desde Administrativos, Ventas y Operativos.

La empresa en la cual se aplicó el análisis fue la Cervecería Cuahutemoc Moctezuma ya que utiliza el proceso de subcontratación de personal dentro de la misma.

Es una empresa líder en su ramo de la cervecería y es de las empresas mas destacada dentro de la economía de la ciudad de Morelia.

Dicho instrumento fue aplicado únicamente al Gerente de Recursos Humanos ya que es el único que toma las decisiones en relación a la manera de contratar o sub-contratar al personal que entra a la compañía.

Es una empresa líder en su ramo de la cervecería y es de las empresas mas destacada dentro de la economía de la ciudad de Morelia; y a continuación desarrollaré una breve introducción del surgimiento de la Cervecería.

5.2.1 ANTECEDENTES

En México, la moderna industria cervecera nació el 8 de noviembre de 1890, con la fundación de la fábrica de Hielo y Cerveza Cuahutemoc en Monterrey, N. L., origen de lo que es hoy Cervecería Cuahutemoc Moctezuma. Aquella fábrica fue el fruto de la visión de Isaac Garza y José Calderón, quienes compartieron desde años atrás el trabajo y el impulso emprendedor.

Una de las primeras marcas de cerveza que se elaboró en aquel entonces fue Carta Blanca, en botella transparente y tapón de corcho reforzado con alambre. Desde su fundación y a lo largo de su trayectoria de desarrollo, nuestra empresa buscó siempre la máxima integración industrial, estableciendo fábricas para satisfacer sus más diversas necesidades de material de empaque (envase, hermetapas, tapas, etiquetas, cajas de cartón, etc.) y de insumos. A lo largo de más de un siglo, Cervecería Cuahutemoc Moctezuma ha venido ampliando sus instalaciones hasta integrar las actuales seis plantas, ubicadas en diferentes ciudades del país. Las marcas que estas plantas elaboran son: Carta Blanca, Tecate, Tecate Light, Bohemia, Indio, Dos Equis Lager, Dos Equis ámbar, Superior, Sol, y Noche Buena; en suma, el portafolio de marcas de cerveza más completo del país. Asimismo se han consolidado importantes obras de trascendencia familiar y social como lo son la fundación de la Sociedad Cuahutemoc y Famosa en 1918; la creación en 1943, a iniciativa de Eugenio Garza Sada, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; y el Salón de la Fama del Béisbol Profesional Mexicano en 1973.

Es una agencia de la Cervecería que cuenta con una nómina de 90 empleados de los cuales 30 son contratados bajo el proceso de Outsourcing; una empresa externa a la cervecería realiza todo el proceso que conlleva contratar un trabajador pero de manera externa.

5.2.2 Investigación aplicada a la Cervecería Cuahutemoc Moctezuma (Mediana Empresa).

A continuación se presentan gráficamente los resultados de la encuesta que se aplicó en la Cervecería Cuahutemoc Moctezuma al Gerente de Recursos Humanos.

Se realizó una entrevista en forma de encuesta para tener respuesta de manera más exactas, precisas y concisas.

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes y cada gráfica nos mostró datos relevantes e importantes que aportan grandes ideas y pensamientos para este estudio.

El Gerente de Recursos Humanos de la Cervecería Cuahutemoc Moctezuma que se aplicó la encuesta tiene una antigüedad en el puesto de 12 años dentro de la empresa pero en sucursal Morelia tiene 4 años.

Al tener ya el antecedente del puesto y la antigüedad dentro del mismo se procede a presentar los resultados que arrojaron las preguntas realizadas.

La pregunta con la que se inicia la entrevista es para conocer si están al tanto que dentro de la empresa en la cual labora se utiliza el método de contratación Outsourcing, de lo cual el Gerente de Recursos Humanos de la Cervecería nos contestó que si está al tanto de que se estila.

De la misma manera se procede a realizar la siguiente pregunta sobre si se conoce el objetivo que se quería cubrir al momento de implementar el método Outsourcing por lo que nos respondió que si se encuentra al tanto del objetivo el cual se refiere en base a un presupuesto planeado donde se estimaba el bajar los gastos y tiempo invertido por el departamento al momento de iniciar el proceso de cubrir vacantes eventuales dentro de la empresa.

En esta empresa así como en el departamento de Recursos Humanos el cual es el encargado de cubrir las vacantes solicitadas en las diversas áreas de la misma se conocen las oportunidades que brinda implementar el método. Dentro de las oportunidades mencionadas cabe destacar que para ellos las más sobresalientes son que se elimina el proceso de reclutamiento dejando libertad para seguir con otras tareas, les permite tener mayor libertad, atención y enfocarse mejor en otros

aspectos del personal de la empresa, se cubren puestos que no estén autorizados por la Cervecería para entrar dentro de la nómina de la empresa, es decir, puestos que no están autorizados para ser parte directa de un organigrama sino que entren a la misma en tipo staff significando esto para la empresa un ahorro tanto financiero como administrativo; ahorrarse mas del 70% del proceso que conlleva cubrir una vacante.

Brinda de la misma manera en ser una empresa más competitiva ya que cuenta con sistemas administrativos vanguardistas permitiendo estar un paso más adelante que la competencia, brinda un panorama diferente sobre lo que hoy en día se entiende por Recursos Humanos, por la manera de hacer Recursos Humanos

¿Dentro del departamento de Recursos Humanos de la Cervecería se contrata personal mediante Outsourcing? Fue con la pregunta que prosiguió la investigación a lo que se respondió que, por el momento, es una sola persona la que se encuentra contratada por la empresa prestadora del servicio, y esta misma empresa proveedora del servicio son los encargados de genera su pago de nómina que incluye todas las prestaciones de ley, al mismo tiempo de resolver cualquier duda en relación contractual que tenga el trabajador, y el puesto que se cubre en el departamento de Recursos Humanos de la Cervecería es de Auxiliar Administrativo.

En el momento de la entrevista se llegó a un instante importante dentro de mi investigación y que aportaría respuesta relevantes para empezar a descifrar todas las interrogantes que propuse para comprobar o no mi hipótesis; es el momento de conocer más a fondo si el proceso en verdad trae beneficios o no y de que manera. ¿Considera la Cervecería que el personal que es contratado por el proceso de Outsourcing está más capacitado para la vacante? Por lo que la respuesta no fue aprobatoria y se justifico de la siguiente manera: el Gerente de Recursos Humanos afirma que el personal se presenta con la misma capacidad y

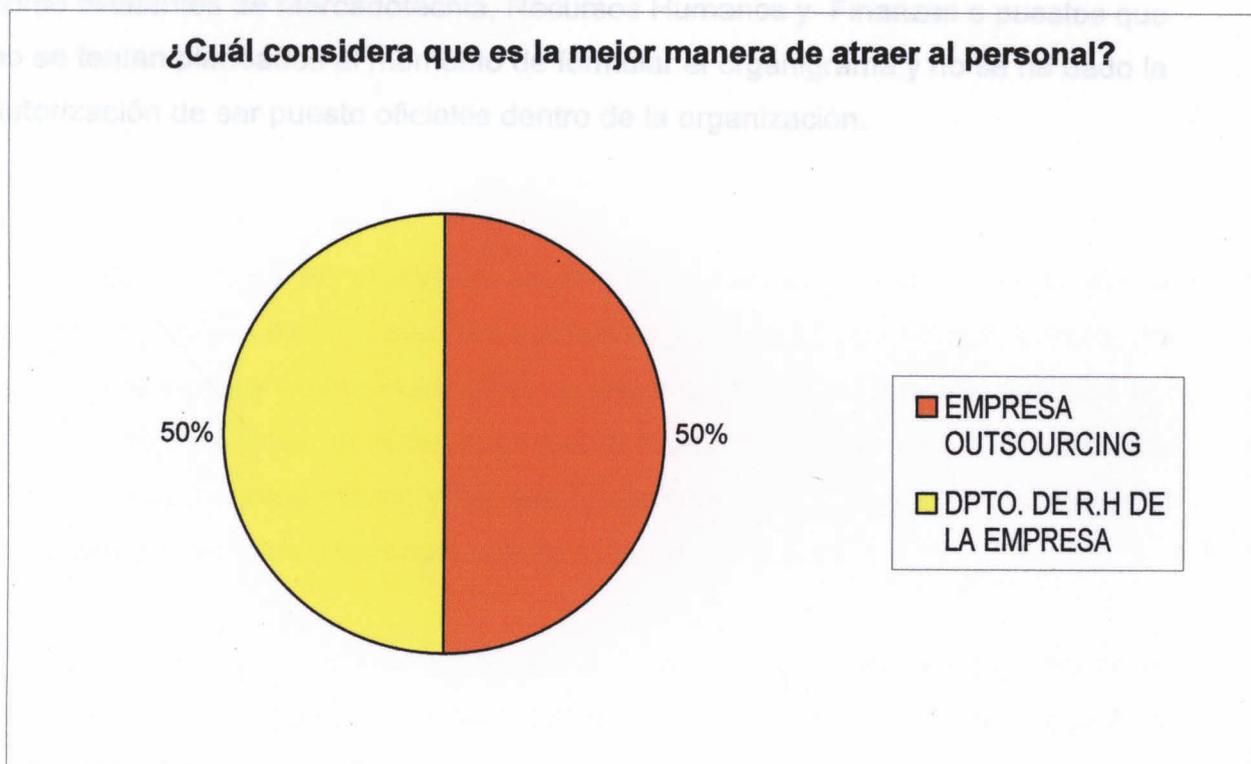
aptitudes ya sea seleccionándolos ellos mismos o que lo haga la empresa de Outsourcing, y esto se da debido a que se está buscando dentro de un mismo mercado de solicitantes el perfil que cubra la vacante, es decir, si se solicita un auxiliar administrativo se da un perfil a la empresa para cubrir y la Cervecería a su vez busca bajo ese mismo perfil. Han sido contadas las ocasiones en que se atrae personal más capacitado por medio de Outsourcing que por el departamento de R.H. de la Cervecería.

Es de suma importancia que al momento de cubrir una vacante se llene por completo el perfil solicitado ya que de esto dependerá en gran parte que se cubran tanto las actividades que se tienen que realizar como la personalidad y características que requiere la vacante. Es por esto, que la prestadora del servicio no cubre al 100% el perfil que la solicitante requiere; las variaciones que llegan a presentar son en cuanto a datos demográficos como la edad necesaria para aspirar a la vacante o la ciudad de origen, ya que el grado de estudios y la experiencia siempre se cubren pues lo manejan como el primer filtro para llegar a la entrevista con la prestadora.

Datos que parecieran no ser tan relevantes, como cubrir la edad solicitada o lugar donde radiquen, para la Cervecería son un factor determinante ya que gran parte de las plazas que cubren por medio de Outsourcing son para destinos tales como Pátzcuaro, Uruapan, Acámbaro o CD. Hidalgo y si no radican en ellos el salario que se ofrece no alcanzará a cubrir gastos tales como pago de renta y los gastos que implican.

De igual manera siguió la entrevista con el Gerente de Recursos Humanos y llegamos al tema de cual sería la mejor manera de atraer personal a la vacante requerida si la más indicada sería por medio de la empresa prestadora del servicio o por medio del departamento interno de Recursos Humanos por lo que encontramos totalmente dividida la respuesta en un 50% y 50% para ambas opciones donde justificó su empate al comentar que ambos medios son los

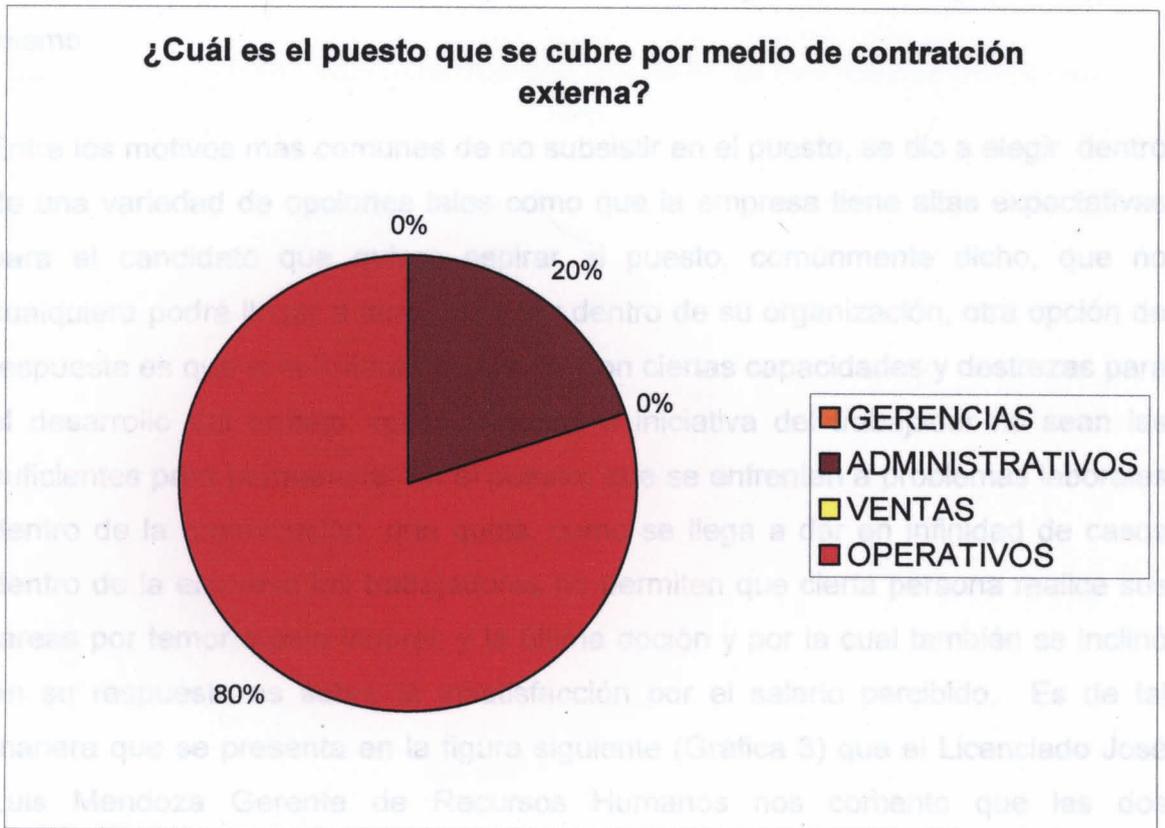
indicados; la diferencia entre ellos se dará al momento de conocer la vacante a cubrir, como se ha mencionado existen puesto dentro de la Cervecería que son contratos eventuales o contratos indeterminados dependiendo en cual se ubique será la manera de atraer al personal. Suponiendo que es un puesto eventual y que lo dejan a cargo de la prestadora del servicio, la Cervecería no desecha en su totalidad el buscar en sus archivos de candidatos a un aspirante para cubrir el puesto, de ser así continúan con el proceso y son llamados a entrevistas hasta tener a un finalista, si se da el caso, y al mismo tiempo la prestadora realiza el proceso con su propio candidato hasta presentar al finalista a la Cervecería y esta será la que tome la decisión final entre ambos candidatos cada uno entrevistado por cuenta de cada empresa.



Gráfica 1.

Sobre los puestos que se cubren por medio de contratación externa dentro de la Cervecería Cuahutemoc Moctezuma son por lo general puestos Operativos tales como repartidores, ayudantes de reparto y montacargas y en algunos casos ha sido personal para área Administrativa como auxiliares pero estos no son de manera tan frecuente debido a que es personal que entra directo a la nómina de la empresa. (Gráfica 2).

Los puestos Operativos son desistidos a cargo de la empresa de Outsourcing debido a que son puestos eventuales y que presentan constante rotación de personal, son puestos que no entran dentro de la nómina y puestos que prácticamente no se ven obligados a contratar por tiempo indeterminados. Los puestos delegados al proceso Outsourcing en áreas Administrativas son tales como asistentes de Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas o puestos que no se tenían planeados al momento de formular el organigrama y no se ha dado la autorización de ser puesto oficiales dentro de la organización.



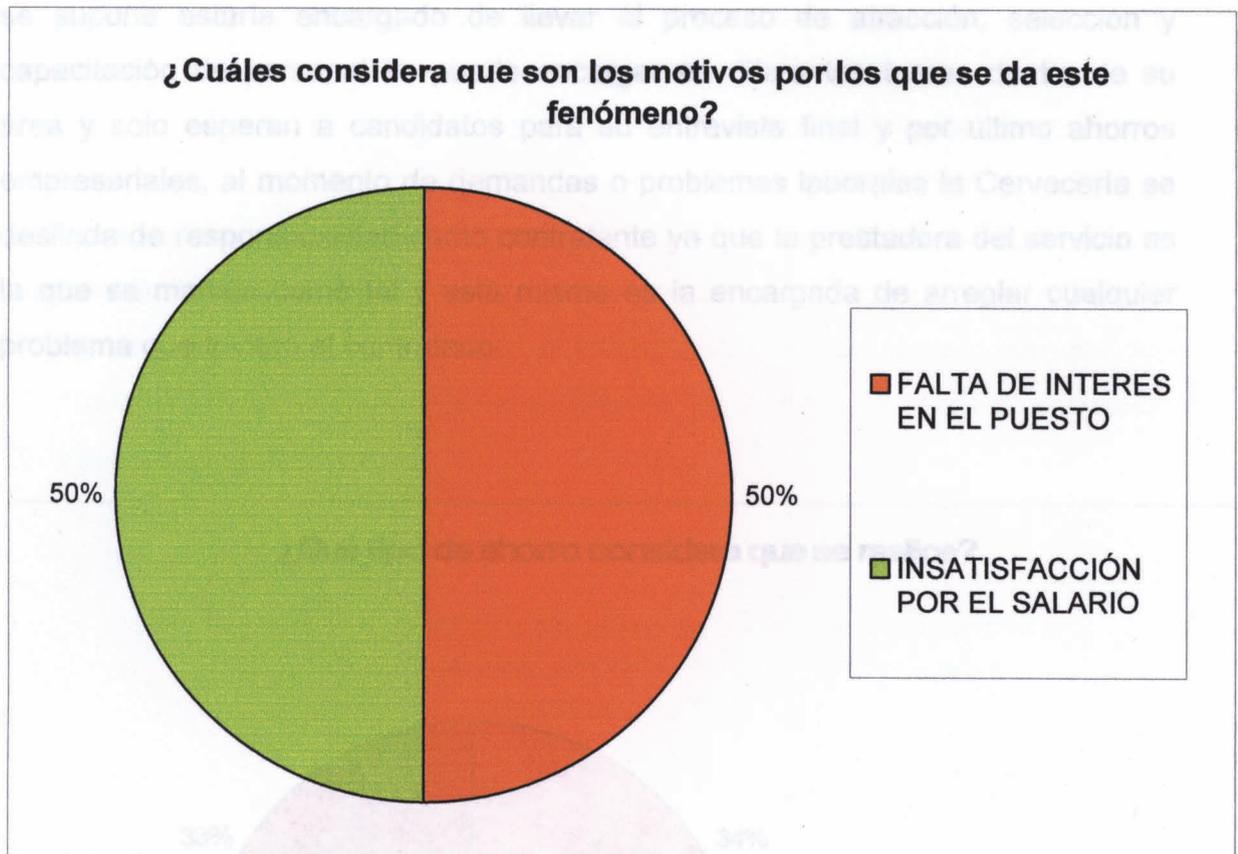
Gráfica 2.

Como se menciona en el análisis de la gráfica anterior que los puestos que se cubren por medio externo eran los operativos y muy poco los administrativos, me gustaría saber que tantas incidencias se presentaban en los puestos cubiertos por Outsourcing, es decir, si el fenómeno de rotación de personal se hacia presente dentro de los mismos puesto y fue sorprendente al descubrir que es un fenómeno muy característico del personal contratado por este medio.

Así, como descubrir que éste fenómeno de rotación de personal se presenta en un margen de tiempo aproximado de 3 meses tiempo en el cual ya se tiene estimado que el personal ya no se presentará a laborar, es importante mencionar que no todos los casos siguen los mismos parámetros pero si es un tiempo promedio que dura el personal dentro del mismo, comentó el Lic. Mendoza que personal que pasa de los 3 meses dentro de la empresa y desempeñando su tarea es una

persona apta para continuar, es como un periodo de prueba donde saldrán a relucir las verdaderas intenciones por tener un trabajo o que no hay interés por el mismo.

Entre los motivos mas comunes de no subsistir en el puesto, se dio a elegir dentro de una variedad de opciones tales como que la empresa tiene altas expectativas para el candidato que quiera aspirar al puesto, comúnmente dicho, que no cualquiera podrá llegar a tener un lugar dentro de su organización, otra opción de respuesta es que el solicitante no cuenta con ciertas capacidades y destrezas para el desarrollo del trabajo; que las ganas e iniciativa del trabajador no sean las suficientes para permanecer en el puesto; que se enfrenten a problemas laborales dentro de la organización, que quizá, como se llega a dar en infinidad de casos dentro de la empresa los trabajadores no permiten que cierta persona realice sus tareas por temor o celo laboral; y la última opción y por la cual también se inclinó en su respuesta es sobre la insatisfacción por el salario percibido. Es de tal manera que se presenta en la figura siguiente (Gráfica 3) que el Licenciado José Luis Mendoza Gerente de Recursos Humanos nos comento que las dos principales variables son tanto la falta de interés en el puesto así como la insatisfacción por el salario percibido, justificando ambas en que la mayor parte de rotación de personal es dentro de los puesto operativos como repartidores y ayudantes de los cuales eran de clase socio económica baja y presentan una falta de iniciativa y de ganas de superación, un personal muy inestable que ni sus deseos por el trabajo eran las indicadas y se les hacía muy poca la paga, por lo que justifica que después de pasar la prueba de los 3 meses, y al ver sus ambiciones de laborar, se les da un aumento de sueldo considerable, cabe destacar que esto no es notificado al trabajador hasta el momento de cumplir sus tres meses dentro de la organización.

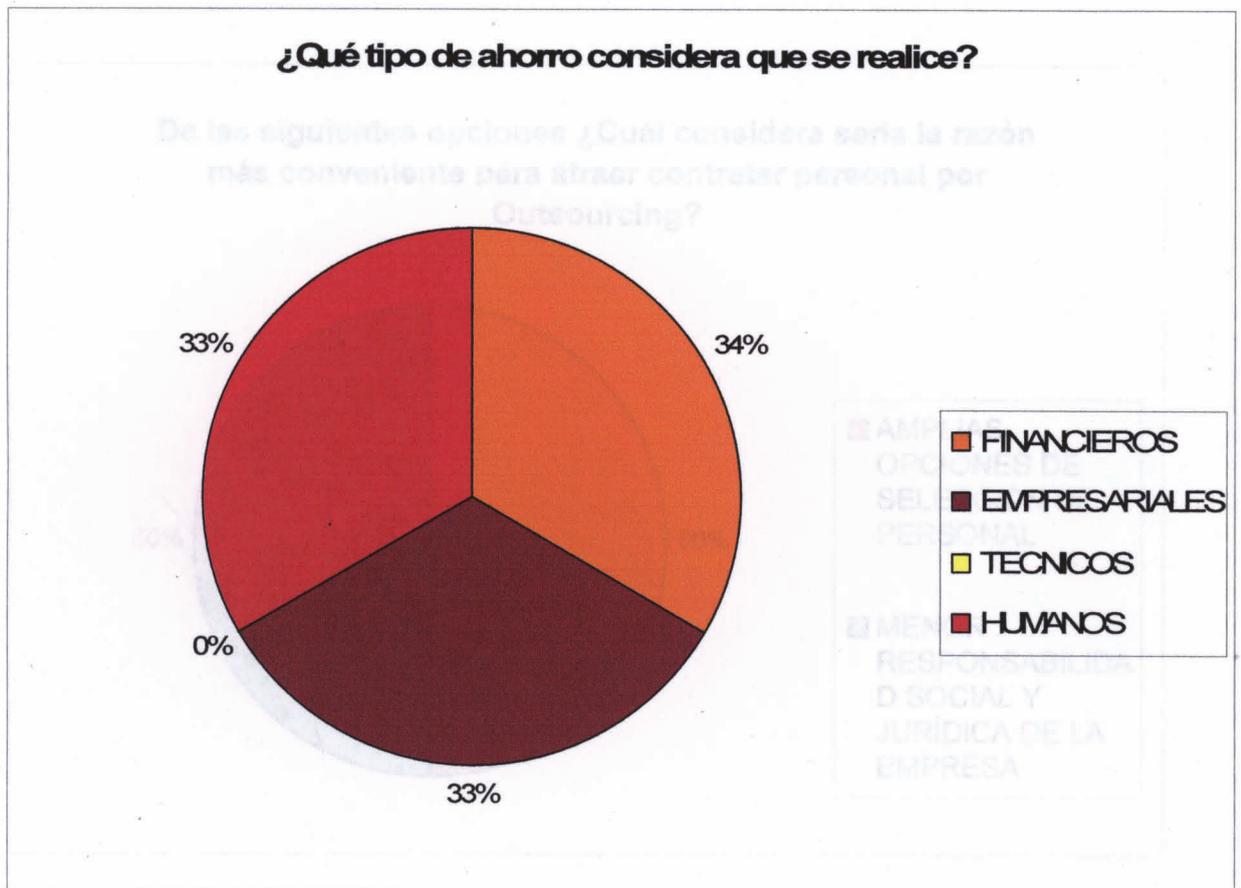


Gráfica 3.

Aquí es donde se aborda una parte importante de la entrevista, y es donde se plantea la interrogante que si contratar personal mediante Outsourcing genera ahorros para la empresa solicitante donde sin lugar a dudas la respuesta fue aprobatoria

Para conocer el tipo de ahorro que brinda a la empresa ésta contratación se mencionó, como se muestra en la figura siguiente (Gráfica 4) que en primer lugar ahorros financieros ya que no se realiza el gasto de las evaluaciones socioeconómicas emprendidas para los candidatos, ahorros en el presupuesto brindado a el área de Recursos Humanos para contratar al personal pues logran bajar un poco los márgenes señalados; ahorros humanos ya que el personal que

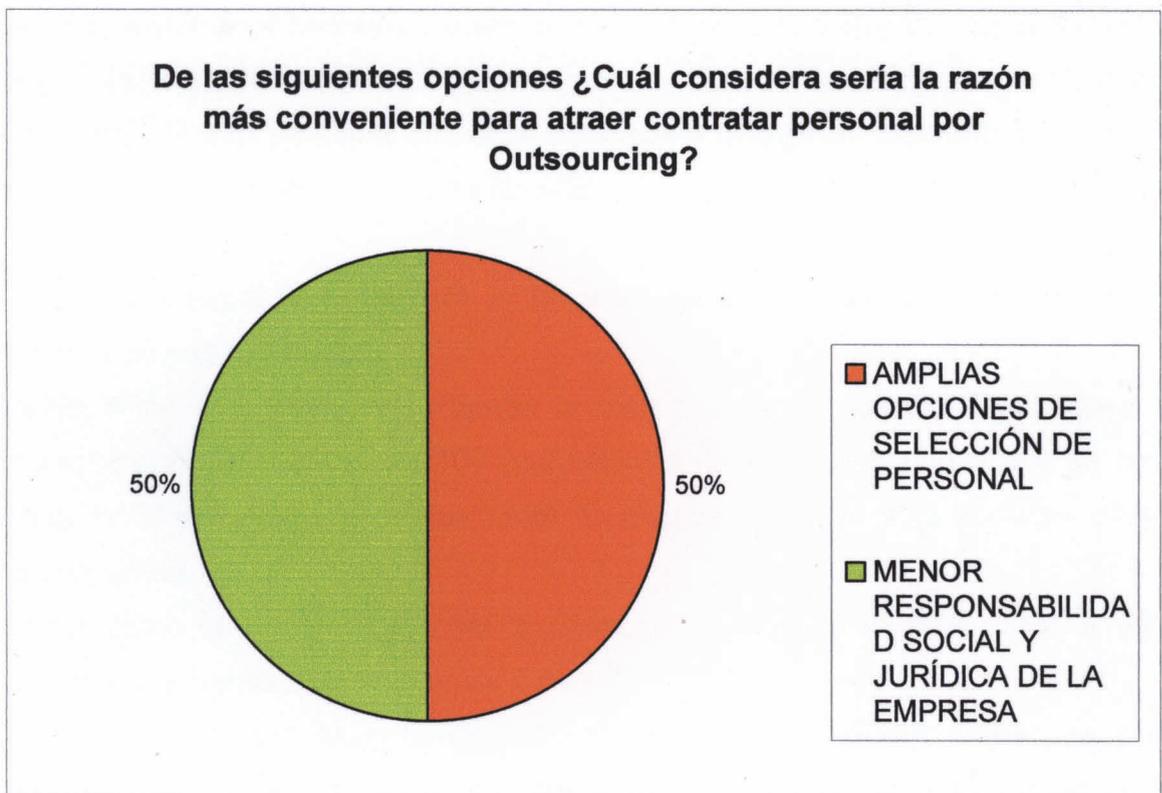
se supone estaría encargado de llevar el proceso de atracción, selección y capacitación de personal se puede encargar en diferentes tareas dentro de su área y solo esperan a candidatos para su entrevista final y por último ahorros empresariales, al momento de demandas o problemas laborales la Cervecería se deslinda de responsabilidad como contratante ya que la prestadora del servicio es la que se maneja como tal y esta misma es la encargada de arreglar cualquier problema que tuviera el contratado.



Gráfica 4

Y para concluir nuestra entrevista cerramos con una pregunta indiscutiblemente importante para la comprobación de mi hipótesis y así es si estaría de acuerdo en que ya siga contratando personal por medio de Outsourcing por lo que sin lugar a

Al preguntar sobre la razón más conveniente para atraer personal a la vacante solicitada por medio de Outsourcing se presentaron las siguientes (Gráfica 5): la primera opción fue por tener ahorros económicos, seguida por atracción de personal más capacitado, así como amplias opciones de selección de personal, por la cual se inclino en primer lugar, como cuarta razón se presenta la disminución de tareas y para finalizar menor responsabilidad social y jurídica para la empresa por la que también votó el Licenciado Mendoza justificando que son las dos principales razones más convenientes para atraer al personal por medio de la prestadora del servicio.



Gráfica 5.

Y para concluir nuestra entrevista cerramos con una pregunta indiscutiblemente importante para la comprobación de mi hipótesis y tal es si estaría de acuerdo en que se siga contratando personal por medio de Outsourcing por lo que sin lugar a

dudas y sin pensarlo dos veces su respuesta fue aprobatoria. Concluyendo con que es un sistema sumamente importante hoy en día para todo tipo de empresa pero más necesariamente para empresas medianas y pequeñas ya que en estas es en donde se tiene un capital inferior comparado con una grande, nacional o multinacional por lo que el que una empresa te brinde todo lo que implica el proceso de contratación te disminuye gastos que tenias considerados incurrir pero se cuenta con esta alternativa brindando un desahogo a la PYME.

5.3 EMPRESA 2. GALLETAS LA INTEGRAL.

La segunda y última empresa que es base para este estudio es una empresa pequeña del sector comercio llamada Galletas La Integral S.A de C.V. con domicilio en Laguna de la Magdalena #128 Colonia Ventura Puente en la ciudad Morelia Michoacán.

Ofrece una variedad en galletas integrales tanto su sabor tradicional como en sabor piña y chocolate y nuez.

5.3.1 ANTECEDENTES.

Galletas la Integral surge de una idea familiar surgida en la Ciudad de Guadalajara Jalisco.

De una familia de 4 hermanos y con una receta secreta transmitida de generación en generación para realizar galletas integrales y de salvado de trigo es como inicia la historia de esta pequeña empresa dedicada a brindar un producto con sabor, ideas y administración meramente familiar.

Galletas la Integral tiene más de 10 años de ser constituida como una sociedad anónima de capital variable.

Dando inicio sus operaciones desde la matriz en la Ciudad de Guadalajara y empaquetando al rededor de 100 paquetes de galletas cada una con 4 en una semana y distribuyéndolas únicamente en tiendas cercanas a su domicilio y con los conocidos.

Es así como se empiezan a dar a conocer y aumenta su producción a 250 paquetes a la semana en menos de 3 meses.

Todas sus operaciones y funcionamiento iniciaron y seguían siendo de una manera muy empírica sin organizaciones ni funciones delimitadas, sin organización de puestos o funciones; simplemente todos apoyaban en el “negocio de la familia”.

A los 2 años de estar produciendo y vendiendo las galletas aumenta en su línea de producción las galletas integrales con sabor a chocolate, piña y nuez dando con esto un aumento en sus ventas y abarcando otro sector del mercado que ya se inclinaban no solo por lo nutritivo de las galletas sino por un sabor agradable y novedoso en galletas integrales.

Al siguiente año, es decir al tercer año de tener éxito en la idea que inicio como una distracción de la familia por los fines de semana preparar la receta familiar, se consolidaban dentro de las tiendas y supermercados de Guadalajara en el ramo comercial. Es así como uno de los integrantes de esta familia el Lic. Julio Cesar Rodríguez Camacho cambia su residencia a la Ciudad de Morelia por motivos personales y es así como trasladan el negocio también hasta esta ciudad.

Galletas la Integral ha creado en Morelia una sucursal la cual ya tiene siete años distribuyendo a atendiendo aquí su centro de negocios.

Es una empresa en la que cabe destacar que a pesar de ser una pequeña ha sabido mantenerse a bordo en la economía y las desventajas que el mercado presenta para una pequeña empresa.

Al cabo de siete años que tiene galletas La Integral sucursal Morelia tratan de mantenerse a la vanguardia en métodos y sistemas que los ayuden en su administración para tener una especificación de tareas que aunque sea un personal limitado cada uno realice sus tareas y especifiquen sus funciones y ayuden a tener un control de personal y de nómina.

5.3.2 INVESTIGACIÓN APLICADA A GALLETAS LA INTEGRAL.

Se empleó el mismo sistema que en la Cervecería, aquí se entrevisto al Administrador de la empresa, ya que es un pequeño comercio tienen divididas sus áreas pero por lo general una persona se encarga de todo lo administrativo como es en este caso.

El Administrador General y el cual atendió la petición de que la compañía la Integral fuese caso de investigación ha laborado para la misma dentro del puesto antes mencionado desde el año 2000 a la fecha

La entrevista inicia siguiendo el mismo patrón que en la anterior; realizando una explicación y presentación del objetivo que se pretenden cumplir con el estudio.

Para comenzar se plantea una pregunta básica y primordial para este estudio como lo es si está enterado que dentro de su empresa utilizan el proceso de subcontratación Outsourcing por lo que dio una respuesta afirmativa.

Uno de los puntos mas importantes dentro de este estudio es el conocer el objetivo que se planifico dentro de la empresa al momento de tomar la decisión de subcontratar personal por medio de una prestadora de dicho servicio; por lo que la respuesta es afirmativa, y se maneja que por objetivo era el ahorro de tareas administrativas y mayor tiempo para dedicarse a las mismas ya que si es poco el personal se tenia que administrar sus deberes de la manera mas adecuada y que mejor que dependiendo de una empresa que les administrara su personal.

Dentro de Galletas la Integral se conoce las oportunidades que les brinda la subcontratación y una de esas es como se planeó al momento de la implementación, las oportunidades es tener mayor dedicación en sus tareas y olvidarse parcialmente de hacer una selección, capacitación y administración del personal que se requiera; al mismo tiempo les permite atraer personal mas capacitado y el mismo personal tendrá un mejor respaldo, trato y atención en su área laboral en cuanto al lado administrativo.

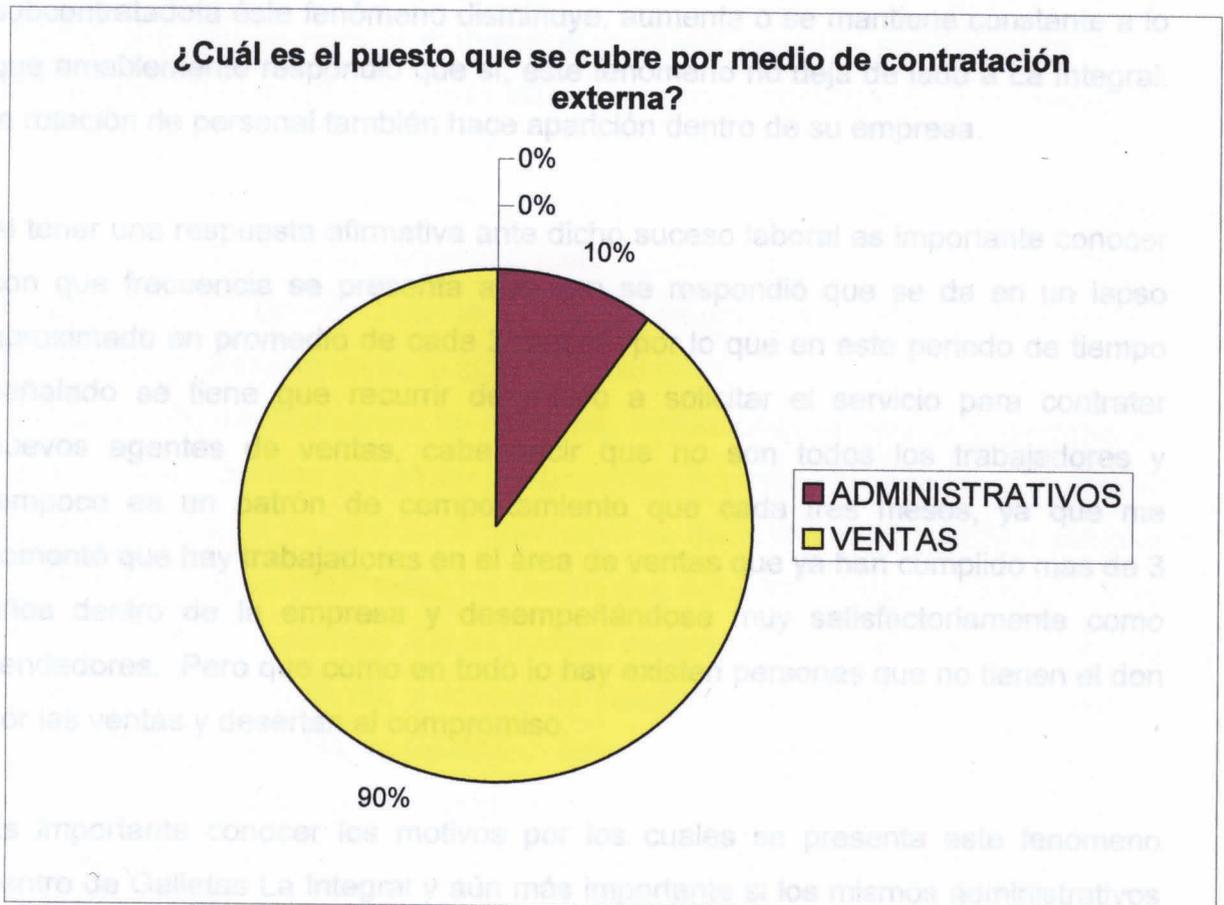
Para conocer si dentro del departamento Administrativo se contrata personal por medio del Outsourcing se formula la pregunta a la cual nos responden de manera afirmativa y el puesto que se cubre es el de Auxiliar Administrativo que apoya al Administrador General a desempeñar sus funciones de una manera completa.

Es importante conocer si la empresa considera que el personal contratado de manera externa llega a la compañía mejor capacitado para cubrir la vacante o si llegan igual que una persona contratado por medio del departamento interno de Recursos Humanos por lo que la respuesta fue que el personal subcontratado siempre llega mejor capacitado y preparado para la vacante que se oferta, debido a que la prestadora de servicio tiene ya una bolsa de trabajo ayudando a que el personal que se presente tenga un mejor grado de especialización y se tiene ya un antecedente laboral del mismo brindando mayor seguridad para la empresa.

Al momento que la empresa pide le sea cubierta una vacante está comprometida a proporcionar el perfil que requiere la misma, por lo que es de suma importancia dar las características que incluyen: la ocupación, edad, estado civil, experiencia entre otras para que sea la persona que embone en la vacante de la manera mas adecuada; es por esto que la empresa afirma que los requisitos que pide para cada vacante son cubiertos la mayoría pero no en su totalidad debido a que pueden cubrir la experiencia mas no la edad y que en ocasiones son factores que quizás se pueden pasar por alto algunas veces ya que no afectan al desempeño laboral a desempeñar. Como en todo siempre han tenido algunas variaciones pero en su totalidad un 90% siempre se cubre el perfil paralelo a lo solicitado.

Cabe destacar que cada empresa puede o no tener un departamento específico de Recursos Humanos, de ser el caso de Galletas la Integral es importante realizar el siguiente cuestionamiento que va en base a conocer cual consideran que es la mejor manera de atraer personal para vacantes si lo es por medio del departamento interno de Recursos Humanos o por medio de una especializada en Recursos Humanos por lo que el Administrador de Galletas la Integral nos confirma que el método mas indicado es por medio de la empresa especializada en Recursos Humanos ya que como se comento anteriormente tienen una bolsa de trabajo amplia y con esto diversidad de opciones para una contratación y cubrir el puesto de inmediato.

Como se ha expuesto durante esta entrevista la empresa Galletas la Integral recurre a la herramienta de subcontratar personal para laborar dentro de la misma pero los puesto que se cubren son los que se quieren conocer para descubrir los de mayor demanda por lo que se formuló la siguiente pregunta: ¿Cuál es el puesto que se cubre por medio de contratación externa? A lo que nos respondió que el puesto que de ley siempre se solicita es en el área de ventas en su totalidad (Gráfica 6) y que solamente se ha solicitado una vez un puesto administrativo como se mencionó para Auxiliar Administrativo, pero que el área que requiere de esta subcontratación es la de ventas que cuenta aproximadamente con 5 vendedores contratados por Outsourcing.



Gráfica 6.

Uno de los factores más importantes y que no se puede dejar de lado en cualquier empresa y sea cual fuere el sistema de contratación de personal es el fenómeno de rotación de personal, esto es que tanto movimiento tienen los empleados dentro de la empresa como bajas y altas de personal dentro de la nómina de la corporativa y esto es por factores tanto internos como externos a la empresa; es decir tanto por voluntad de los trabajadores ha ya no presentarse a laborar más en la organización o simplemente que no cubran las expectativas que tiene la empresa sobre su trabajo y decida rescindir su contrato y den por terminada la relación laboral.

Es por esto que es importante para mi estudio el saber si porque sea una subcontratada éste fenómeno disminuye, aumenta o se mantiene constante a lo que amablemente respondió que sí, este fenómeno no deja de lado a La Integral, la rotación de personal también hace aparición dentro de su empresa.

Al tener una respuesta afirmativa ante dicho suceso laboral es importante conocer con que frecuencia se presenta a lo que se respondió que se da en un lapso aproximado en promedio de cada 3 meses por lo que en este periodo de tiempo señalado se tiene que recurrir de nuevo a solicitar el servicio para contratar nuevos agentes de ventas, cabe decir que no son todos los trabajadores y tampoco es un patrón de comportamiento que cada tres meses, ya que me comentó que hay trabajadores en el área de ventas que ya han cumplido mas de 3 años dentro de la empresa y desempeñándose muy satisfactoriamente como vendedores. Pero que como en todo lo hay existen personas que no tienen el don por las ventas y desertan al compromiso.

Es importante conocer los motivos por los cuales se presenta este fenómeno dentro de Galletas La Integral y aún más importante si los mismos administrativos conocen las causas y aún no se ha dado solución.

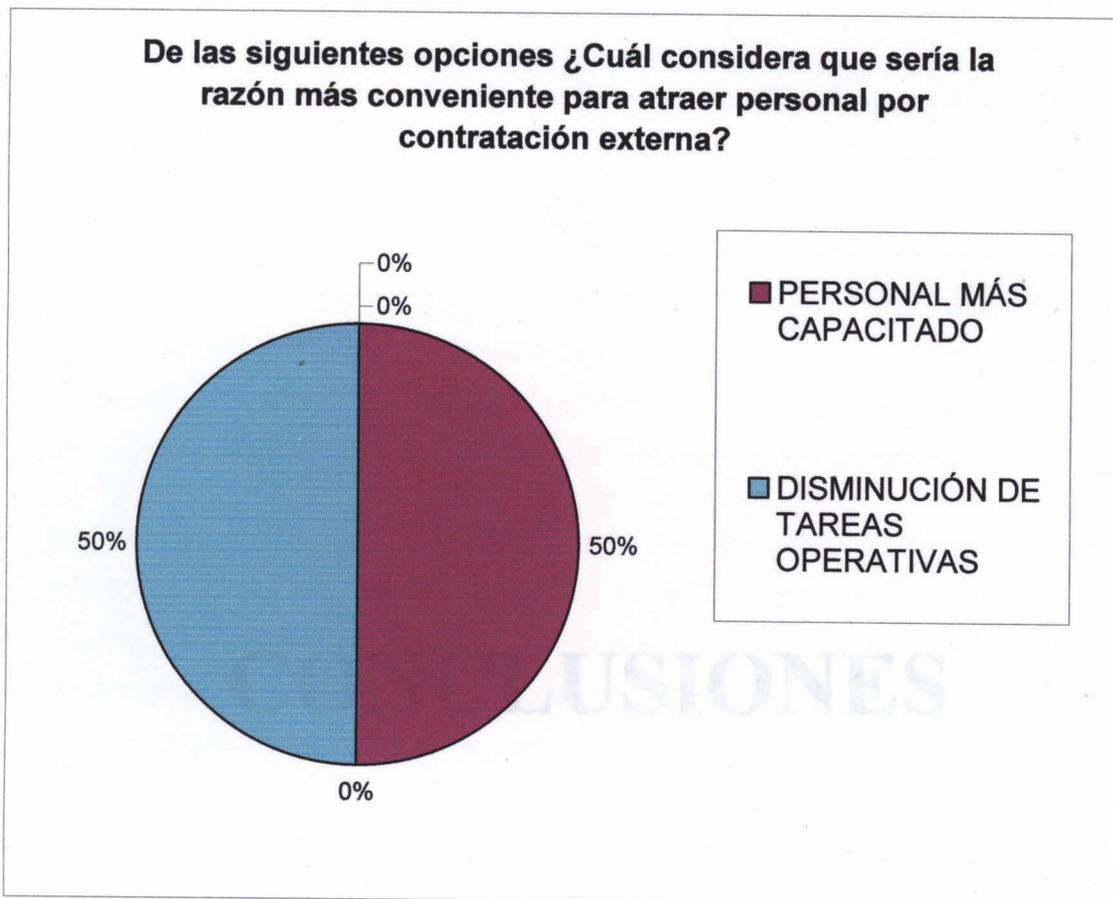
La principal causa por la cual justifica esta insatisfacción laboral y su ausentismo al lugar de trabajo y como se muestra en la siguiente figura, es principalmente porque no se tiene ese interés en el puesto, esas ganas, o quizá como lo llamo el Administrador, ese don por vender, es importante señalar que dentro de las funciones de dicho puesto dan inicio desde prospectar clientes hasta cerrar las ventas, tanto en clientes nuevos, recomendados hasta clientes con antigüedad pero que la atención y manera de trabajar y presentarse ante el requiere de mucha cordialidad y suspicacia tratando como si fuese la primera ocasión que se atendiera; es por esto que muchos no tienen el deseo por vender y por lo mismo salen de la empresa.

Otro punto también muy importante para mi investigación es la parte de los ahorros que genera para la empresa el contratar personal externamente donde con claridad se tuvo una respuesta afirmativa como a continuación se muestra:

Dentro de los ahorros que genera para la empresa se da a elección 4 diferentes tipos los cuales son financieros, técnicos, humanos y empresariales. Dentro de los ahorros que presenta Galletas La Integral se encuentran ahorros financieros y técnicos los cuales explica de la siguiente manera.

En cuanto ahorros financieros se habla hay reducciones en multas o recargos en los que antes incurrían por atrasos o presentar información de manera incorrecta así como reducción de gastos de operación, es decir ahorro en cuanto a estudios socioeconómicos se trata, todos los gastos que incurre el realizar un estudio como viáticos, inversión en tiempo que se pueden considerar como ahorros humanos, ya no se invierte tiempo en dar a conocer la vacante, tener a los candidatos, realizar exámenes, evaluaciones, entrevistas, selección, capacitación etc. Solo se basa en tener la entrevista con los candidatos y seleccionar al mejor y probablemente más capacitados todo un proceso solo se resume en una entrevista y tomar una decisión. Es por esto que se declaran grandes ahorros humanos y financieros para la pequeña empresa Galletas La Integral.

Es muy importante conocer también cuales son las razones por las cuales la empresa atrae al personal por contratación externa por lo que mencionó que es por 2 razones (Gráfica 7) una de las cuales era porque por este medio se atrae personal mas capacitado para las vacantes, un personal con mayor especialización y así como un personal más selecto, así como porque atraerlo de esta manera disminuye en gran parte las tareas operativas del departamento de Recursos Humanos, que por ser una pequeña empresa que cuenta con un Administrador General, Auxiliar Administrativo, Contador y una Secretaria por lo que no cuentan con una persona encargada única y específicamente de Recursos Humanos por lo que al Administrador General se aumento su trabajo en tener que buscar las vacantes que van surgiendo dentro de la pequeña empresa.



Gráfica 7.

Para terminar la entrevista y para conocer si seguirían contratando este servicio se formuló la última pregunta ¿Está de acuerdo en que se siga contratando personal vía Outsourcing en la Empresa? A lo que respondió sin dudarle que sí seguirían contratando personal por este medio ya que son tantas las ventajas que le presenta tanto económicas como en ahorro de tiempo y tareas operativas como un personal con mayor nivel de experiencia permitiendo realizar sus obligaciones meramente como el Administrador General, dedicándose única y exclusivamente a su trabajo.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES.

Desde el inicio de la investigación se formuló como objetivo general analizar comparativamente los elementos significativos que se presentan al implementar el proceso de Outsourcing en empresas PyMES de la ciudad de Morelia, donde se tomó como muestra la empresa Cervecería Cuahutemoc Moctezuma como ejemplo de una empresa mediana del ramo comercial y a Galletas La Integral como empresa pequeña y de igual manera dentro del ramo comercial en donde se aplicaron encuestas a los gerentes de áreas y encargados de la toma de decisiones estratégicas de la organización.

La hipótesis que se realizó al inicio del proyecto fue que la implementación del proceso Outsourcing refleja una ventaja en la empresa que lo adopte siendo una opción rentable que brindará resultados a corto plazo al momento de su implementación en las empresas morelianas PYMES. Todo esto en base sujeta a comprobación y sometiéndose a prueba.

Al obtener los resultados de las entrevistas realizadas a gerentes de la empresa se puede destacar y concluir en base a los gráficos y sus comentarios lo siguiente:

En ambas Compañías están conscientes de que tienen entre sus filas administrativas el proceso de Outsourcing.

Dentro de las mismas se está plenamente conscientes del objetivo que se quería cumplir al momento de tomar la decisión de contratar y administrar personal por medio de este método; mientras que en la Cervecería el objetivo principal es la reducción de costos incurridos en el proceso de selección y contratación de personal y la administración así como el tiempo que se invertía para realizar este mecanismo, mientras que en la Integral coinciden en el apartado de ahorrar tiempo sin importar de primera instancia los costos que fueran a aumentar o disminuir al tener este proceso lo que ellos simplemente

necesitaban era que “alguien más” se encargara de todo el departamento de Recursos Humanos.

Las entrevistas se realizaron, en ambos casos a personal que ya tiene cierta antigüedad dentro de la empresa y que por lo tanto ya tienen razón de causa dentro del manejo del personal de ambas empresas. Es por lo que sus respuestas y aportaciones a esta investigación se puede considerar de manera confiable debido al tiempo que ya tienen al mando y laborando dentro de la organización y lo más importante que ya tienen conocimiento del proceso Outsourcing y las variables que el mismo ha presentado así como de manera clara señalan las ventajas y desventajas que han sido para la empresa el contar con personal administrado por un tercero y no dentro del departamento de nómina de cada una.

Es importante también concluir que para la Cervecería es una herramienta que le permite ser más competitivos e ir constantemente a la vanguardia de la Administración y de los Recursos Humanos, ser y consolidarse como los líderes en su ramo al tener un proceso de este tipo pues brinda ahorro de tareas y enfocar el tiempo en otros aspectos también relevantes, atender más aspectos de la organización con la seguridad que alguien más realiza un proceso primordial para consolidación de la Organización.

Desde el punto de vista de una empresa mediana de giro Comercial que cuenta con una nómina de 90 empleados de los cuales 30 son contratados por un proveedor de Recursos Humanos es un sistema de suma importancia hoy en día ya que como se mencionó anteriormente logra una reducción de procedimientos y obligaciones tanto para el departamento de Recursos Humanos como para la Empresa en general.

Permite enfocar todos los esfuerzos y atenciones a otros departamentos y aspectos de la Cervecería hasta en un 70% comparado antes de contratar este servicio.

Sin embargo para la Cervecería el atraer personal mediante este proveedor o hacerlo por medio de su propio departamento de Recursos Humanos no presenta grandes variantes o desviaciones o perfiles exactos o capacidades increíbles o sobre humanas, simplemente es una manera más rápida y sencilla; se presentan con las mismas características.

Desgraciadamente el proveedor no les cubre al 100% el perfil solicitado ya que presenta variantes que llegan a afectar a la vacante a cubrir, que aunque pudiesen ser datos irrelevantes si perturban al desempeño tanto de la empresa como del aspirante a la misma. Para la Cervecería ambos medios de reclutamiento son los adecuados, tanto con un proveedor como por medio del departamento de Recursos Humanos.

Los puestos que cubren en la Cervecería son puestos meramente operativos y en contadas ocasiones Administrativos por lo que en el área operativa se presenta el fenómeno de rotación de personal en un tiempo aproximado de 1 incidencia en un lapso de 3 meses y las principales causas se dan debido a una insatisfacción por el salario percibido y por la falta de interés en el puesto.

Se concluye también que la administración de personal externa para la Cervecería Cuahutemoc Moctezuma representa el ahorro tanto financieros, humanos y empresariales, ya que el proveedor será el que se presentará ante el trabajador como su patrón y asumirá todas los derechos y responsabilidades del mismo deslindando de toda causa o efecto a la Cervecería, dedicándose esta última única y exclusivamente a escoger a un candidato y a pagar al proveedor por los servicios.

Mencionado lo anterior se concluye, por parte de la Cervecería que el Outsourcing sí genera ahorro para la empresa pues representa una disminución en gastos, disminución en responsabilidad laboral y el tener un mayor campo de selección de personal.

Por lo antes mencionado la Cervecería Cuahutemoc Moctezuma seguirá contratando este servicio dentro de la misma pues le permite ser más competitivo, dar una mejor imagen como empresa pues tienen un método de administración que muy pocas empresas medianas dentro de la Ciudad de Morelia logran tener así como estar a la vanguardia en procesos y sistemas administrativos que día a día exigen los clientes ya que con esto se consolida mejor como empresa tanto en personal, administración, imagen y servicio.

El proceso de Outsourcing para la Cervecería presenta en su totalidad ventajas tanto administrativas como financieras y empresariales sin lugar a dudas y continuarán con este sistema. Brinda ventajas rápidas y precisas, en un lapso menor a 6 meses logran ver resultados tanto en el desempeño del departamento de Recursos Humanos como en los ahorros que refleja su área en el presupuesto.

En cuanto a una empresa del ramo comercial y de tamaño pequeña concluye de la siguiente manera:

Para esta representa ahorro de tiempo en el proceso de cubrir una vacante, ya que si es una empresa pequeña que cuenta con 5 personas laborando internamente en la empresa y 5 más laborando de manera externa como son los vendedores lo más importante es sintetizar tareas y administrar tiempos y movimientos.

Gracias a la proveedora del servicio se concluye también que en este caso de Galletas La Integral le brinda contar con personal más capacitado y cubrir un puesto de manera rápida gracias al servicio de Bolsa de Trabajo que le ofrecen, por lo que en menos de 1 semana le cubren una vacante a causa de la rotación de personal que se presenta 1 cada 3 meses aproximadamente.

Para La Integral resulta ser una ventaja el atraer personal por medio de una empresa externa gracias a su rápida cobertura y al servicio completo que brinda pues se encargan de publicar la vacante, llamar a entrevistas,

exámenes, realizar la selección, la capacitación la cual dependerá del puesto a cubrir, y concluye con la administración de la misma lo que conlleva a pago de nómina, cálculo de impuestos y retenciones así como administración de vacaciones y autorizaciones o no de permisos, ambas con variabilidad dependiendo del cliente.

Como se ha venido mencionando la rotación de personal y ausentismo no es un factor que exente a una pequeña empresa, siendo todo lo contrario, debido a que el personal es muy irregular a causa de que no se tiene el interés necesario para estar laborando dentro de La Integral ya que como se comentó los puestos son de ventas, presenta grandes variaciones de persona a persona, mientras que unas están hechas para las ventas otras sólo aspiran al puesto por tener un ingreso en lo que consiguen algo “mejor” o algo que les agrade de mejor manera.

Concluye también que el proceso de Outsourcing genera en esta empresa pequeños ahorros de tipo financieros y humanos. Sin importar en su totalidad si ahorrarían más, lo que desde un inicio importó fue tener de alguna manera fuga de responsabilidades y tareas, ya que para una sola persona era difícil llevar a cabo la administración de la empresa así como atracción de personal y nómina de los mismos por lo que, al darse cuenta de esta opción decidieron no pensarlo más y tomarla y que mejor si les reflejaba una ligera disminución de gastos, y se menciona ligera ya que es mínima la diferencia y administrar ellos mismos a que un proveedor lo haga pero en el aspecto donde más conformes están es en la disminución de labores.

Se sella comentando que para Galletas La Integral genera en su totalidad ventajas tanto económicas como operativas y que será un método que seguirán contratando y que recomiendan ampliamente para pequeñas empresas.

Por lo tanto se concluye de manera general lo siguiente:

El proceso de Outsourcing brinda en general mayores ventajas que desventajas; como ventajas:

- Representa un ahorro tanto administrativo como económico, de una manera casi inapreciable dentro de una pequeña empresa pero en cuanto a las tareas administrativas refleja grandes ahorros que numéricamente pueden ser impalpables, pero al momento de realizar el procedimiento de reclutamiento, selección, capacitación y administración es cuando se logra ver la gran ventaja y que representa por sí este procedimiento.
- Cubrir una vacante de manera rápida y efectiva gracias a la bolsa de trabajo con la que cuenta el proveedor.
- Dedicarse única y exclusivamente hacer negocios y dejar a un lado la parte de nómina laboral y cobertura de vacantes.
- Los problemas de contrato quedan a un lado para la empresa pues ésta se deslinda en el momento en que contrata al proveedor del servicio, las demandas por despidos, problemas laborales, retenciones quedan para ellos a un lado, solamente se dedican mes con mes a depositarle al proveedor la cantidad acordada para el pago del trabajador y listo.
- Cubren puestos eventuales o que no estén contemplados dentro del organigrama de la empresa, es decir como personal de Staff.
- Manejo fácil de las funciones difíciles o fuera de control.

Y las desventajas que presenta este proceso son las siguientes:

- Existen ocasiones que el perfil no se cubre al 100% y a pesar de esto presentan a los posibles candidatos.
- Se llegan a duplicar candidatos, como el caso de la Cervecería que en ocasiones pide le cubra el proveedor la vacante y al mismo tiempo ellos mismos lo buscan lo que provoca tener ambas al mismo candidato. Esta no se presenta como desventaja del proceso sino de la Cervecería pues doblan en gastos de búsqueda de candidatos.

También se puede concluir que por medio de Outsourcing se presenta personal más capacitado y con especializaciones más elevadas que por medio del departamento interno de R.H. de la empresa gracias a que el proveedor cuenta con una bolsa de trabajo especializada y áreas para cada vacante.

La empresa generadora de brindar Outsourcing debe tener muy presente la responsabilidad que esto implica ya que en ella se deposita las altas visiones de la empresa contratante y que los puestos se cubran lo más similares a los requisitos del perfil laboral.

Es de esta manera que el proceso de Outsourcing hoy en día es la opción más rentable en el tema de reclutamiento humano a las filas operacionales, de ventas, gerenciales y administrativas para la organización. Presentando grandes ventajas para la organización y logrando ponerla en un rango competitivo y rentable por tener personal con mayor capacidad para el puesto y experiencia laboral.

Considerándose ésta una opción rentable para las Pequeñas y Medianas Empresas ya que les proporciona personal capacitado, ahorros económicos y operativos, apoya a que la empresa que lo contrate se dedique solamente hacer negocios y se olvide de contratar personal y correr nóminas pues de esto se encargará la empresa proveedora de Recursos Humanos. Es una opción rentable, novedosa y vanguardista ya que para empresas pequeñas que cuentan con una administración empírica les ayuda a tener un mejor control y manejo del área administrativa, logrando con esto una dedicación total a lo que es el giro del negocio. Solo solicitar la vacante, lo demás va por cuenta del proveedor.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA.

LIBROS:

- 1.- ANDERSEN, Arthur. *Diccionario de Economía y Negocios*. Editorial ESPASA, España. 1999.
- 2.- MÉNDEZ, MORALES José Silvestre "*Economía y la Empresa*". Editorial McGraw-Hill, México. 1996.
- 3.- RODRÍGUEZ, VALENCIA Joaquín. "*Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*". 4ª Edición, Editorial International Thomson Editores, México. 1996.
- 4.- RODARTE, Mario y ZINDEL Berta. "*Las Empresas Pequeñas y Medianas Frente al Mercado*". Artículo tomado de la revista *Ejecutivos de Finanzas*, publicación mensual, Año XXX, Mayo, No. 5, México. 2001
- 5.- VAZQUEZ, Ricardo "*Empresas Medianas*". Artículo tomado de *Mundo Ejecutivo*. México: 1997-1998, Tomo II, Página 92, México. 1999.
- 6.- HULL, GALEN Spencer. "*Guía para la Pequeña Empresa*". Editorial Genika, México. 1998.
- 7.- MÜNCH, GALINDO "*Fundamentos de Administración*". Editorial Trillas. México 2002.
- 8.- FERNANDEZ ARENAS, J.A. "*El proceso Administrativo*". Editorial Herreros Hnos. México 1998
- 9.- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Serigio "*Introducción a ala Administración*" Editorial Mc Graw Hill. México 2002

BIBLIOGRAFIA.

SITIOS WEB.

1. <http://www.outsourcing-faq.com/html>.
2. www.monografias.com/trabajos10bane/bane.shtml.
3. www.monografias.com/trabajos/transporte/transporte.shtml.
4. <http://www.wtfe.com/html/outsourcing.php>
5. <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml#INTRO>