

Distribución RIICO 2019-Guadalajara, noviembre 2019 Red Internacional de Investigadores en Competitividad Universidad de Guadalajara Editado por: Sánchez Gutiérrez José y Mayorga Salamanca Paola Irene

ISBN: 978-607-96203-0-8



INTRODUCCIÓN

Este texto comprende los trabajos presentados en el marco del XIII Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, (RIICO), desarrollado bajo la temática de la Industria 4.0, una situación que actualmente está revolucionando las condiciones y exigencias en todo tipo de organizaciones, con cambios constantes, innovaciones disruptivas, decisiones creativas y con una visión global en forma conjunta con el desarrollo exponencial de las tecnologías de la información, donde la gestión por medio de Big Data propiciará responder a los retos de disponer de abundante información, lo que contribuye a una toma de decisiones más efectiva.

El libro inicia analizando las redes de investigación ante la Industria 4.0, diversos estudios de competitividad de empresas, los sistemas de operación, así como investigaciones en varios sectores donde se proponen algunos modelos para la manufactura de emprendimiento y de innovación que impacten en la competitividad de las entidades en estudio.

Otro de los procesos que se incluyen son referentes a los impactos de gestión y capacidades tecnológicas así como metodología de las buenas prácticas las cuales promueven a las pymes, además de las innovaciones en mercadotecnia, en aplicaciones de marca, en la ciberseguridad 4.0, cadenas de suministro y análisis de redes inteligentes y neuronales que propicien estrategias competitivas.

Continuando con la temática, se integran análisis acerca de las cadenas de valor, del desarrollo empresarial regional, las políticas públicas, la promoción económica, la investigación y desarrollo, la industria alimentaria, los productores rurales, la sucesión de empresas, la incubación de negocios, aglomeraciones industriales y de clusters, la calidad de vida objetiva, los indicadores macroeconómicos, la reestructuración industrial, el capital intelectual, así como las vinculaciones tecnológicas con impacto competitivo en regiones y empresas tanto de México como de Colombia.

Los siguientes proyectos que se presentan, son relativos a los impactos de las estrategias de desarrollo científico, empleabilidad, certificaciones laborales, intervención educativa y el uso de las herramientas de cómputo en las instituciones de educación superior, las cuales propicien condiciones para el beneficio de la sociedad.

En otro orden de ideas, se analizan elementos como el capital intelectual, la creatividad en open data, administración moderna, las perspectivas de la capacitación en pymes, los procesos de sucesión, la innovación, los riesgos ergonómicos, la competitividad institucional y procesos de gestión del conocimiento que coadyuvan para la creación de valor dentro de las organizaciones.

La responsabilidad social es considerada dentro de esta obra, al incluir investigaciones sobre rendición de cuentas integral, estudios de la RSC en la industria de la moda, la innovación social, la calidad de vida por medio de la RSC, la sustentabilidad dentro de las cadenas de suministro, así como la misma sustentabilidad en el sector eléctrico mexicano, además el análisis de la contabilidad ambiental, todo ello con el compromiso de lograr una mayor sustentabilidad.

Finalmente, se contemplan los aspectos de desempeño financiero y de estructura financiera, la aplicación tangible e intangible como estrategia de mercado, los efectos de los millennials entre la economía 4.0 y el emprendimiento, estudios sobre las criptomonedas como instrumento de inversión, los factores de emprendimiento en las IES, el outsourcing, los indicadores de calidad y cobertura, capital de trabajo en pymes, calidad del servicio en sectores hotelero y satisfacción al

cliente en diversos sectores económicos, así como la mercadotecnia emprendedora y la innovación como contexto del desarrollo social en varias instituciones y sectores del país y del extranjero.

Con la seguridad de que esta obra contribuya con los diversos aportes para estimular la competitividad bajo las nuevas condiciones que presenta la industria 4.0, ante los retos de innovación y nuevas tecnologías, las cuales deben impactar favorablemente en beneficio de la sociedad.

Todos los capítulos que integran este libro fueron sometidos a evaluación externa mediante un proceso de doble ciego, dónde participaron expertos en competitividad y en las diferentes áreas de conocimiento; además, los documentos fueron sometidos a un análisis para el descarte de similitud con respecto a otras obras.

Dr. José Sánchez Gutiérrez **Presidente de RIICO**

INDICE

COMPETITIVIDAD GLOBAL

Experiencias en la creación de redes de investigación ante la industria 4.0 Rosa Amalia Gómez Ortiz, Alma Arcelia González Lozano y Patricia Ruth Ávila Gómez	1
Relación de los negocios electrónicos con un proceso de cambio organizacional en empresas del AMG	21
Luis Alberto Bellón Álvarez, Margarita Isabel Islas Villanueva y Francisco Javier López Cerpa	
Administración activa de portafolios con modelos markovianos de cambio de régimen-GARCH en los principales países de la región andina Oscar V. De la Torre Torres, Dora Aguilasocho Montoya y Evaristo Galeana Figueroa	41
Competitividad sectorial del sector financiero. Caso de estudio: ciudad de Manizales, Caldas, Colombia Luis Ignacio López Villegas Diana Ximena Velásquez Sánchez	61
Estudio comparativo de competitividad de las empresas familiares de Sombrerete, Zacatecas en el contexto regional y nacional Marco Iván Ceceñas Jacquez: Ana Laura Guzmán Ayala y María Guadalupe Ceseñas Cordero	80
La administración de operaciones y su resultado en los sistemas de producción Salomon Montejano García, Rocío Montserrat Campos García y José Luis Tavares Díaz de León	100
Análisis de los indicadores operativos en el sector de autotransporte federal de cargaen México Citlali Medina González, Dulce María Monroy Becerril y María Antonieta Andrade Vallejo	117
Cultura Wayúu y actividad turística: Una perspectiva desde el ordenamiento territorial costero en La Guajira – Colombia Yolmis Nicolás Rojano Alvarado, Linda Sofía Araujo Castellar y Agueda Yonelis Rojano Alvarado	128
Modelo de competitividad de la industria del acero: Un análisis comparativo entre el líder industrial y México Lourdes Fabiola Espinoza, Rosario Lucero Cavazos y Jesús Gerardo Cruz Álvarez	148

	Política pública de regulación de la inseguridad que permita la reactivación del bienestar social en México José Oscar Pucheta Santillán J. Jesús Ceja Pizano y Israel Patiño Galván	169
	Panorama de la industria del calzado en el municipio de Ticul, Yucatán y su análisis desde la perspectiva de la competitividad sistémica Jeniffer Fabiola Chan Canto María Antonia Morales González y Anna María Canto	188
THE STATE OF THE PERSON OF THE	Entornos adversos, efectos sobre los impulsores de la innovación en países altamente competitivos y países de América Latina Emma Frida Galicia Haro Ana Lilia Coria Páez y Irma Cecilia Ortega Moreno	207
	Uso de software lexical: una revisión comparativa Cecilia Morales del Río	221
	Panorama del sector apícola en México: Análisis estadístico de tendencias para el periodo de 2006 a 2016 Juan Carlos Gómez Cano Jesús Manuel Palma Ruiz y Herik German Valles Baca	245
	El perfil emprendedor de los estudiantes en una de las licenciaturas de la Universidad Politécnica de Tulancingo- Hidalgo Leislie Rocio Manjarrez Olmos y María Dolores Martínez García	266
7	Competitividad de la ganadería doble propósito en el municipio de Florencia, Caquetá Parcival Peña Torres Víctor Alfonso Lara Andrade y Hernán Javier Baracaldo Valencia	286
41111111	El modelo neoclásico para la renovación de la industria cinematográfica Riccardo Sironi	306
	Estrategias de manufactura y prioridades competitivas Guillermo Vázquez Ávila	324
日本は 日本日本日本日本日本日本日本日	Nociones lingüísticas, terminológicas y filosóficas, sobre el concepto y la definición, en el campo de las ciencias de la administración José Alfredo Flores Mayoral	342
COUNTY THINKS	Cooperación para la competitividad en la industria cinematográfica Tania Elena González Alvarado José Sánchez Gutíerrez y Renata Kubus	362
THE PROPERTY OF THE PARTY OF TH	Publicidad emocional y su impacto en la intención de compra en millennials: Estudio en Baja California, Ciudad de México y Jalisco Luis Josafat Betanzos Ponce Irma Janett Sepúlveda Ríos y Tania Marcela Hernández Rodríguez	376
	Percepción del cliente hacia las marcas locales: Caso de la Marca Lila Land Paola Irene Mayorga Salamanca y Laura Quitzé Hernández Cortés	395

	Marketing de experiencia como estrategia de mejora en la industria gastronómica sonorense Elsa Georgina González Uribe José Sánchez Gutiérrez y Cindy Martínez	417
	Castañeda	
	Spin that record: An analysis of the Spanish independent record industry and the return of the vinyl format	1975
	Juan Antonio Vargas Barrazal ⁻ , Claudia Marcela Alcocer Yáñez y Mara Gema Tiznado Bayardo	
	INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	
HICKORY IN	Modelo de Gestión tecnológica para incrementar la competitividad de las PYMES	437
	Ricardo Alcocer Rodríguez, J. Jesús Ceja Pizano y Israel Patiño Galván	
	La asimilación formal de tecnología externa para la eficacia sustentable de procesos y productos en empresas mexicanas Daniel Pineda Domínguez Diana Cervantes Castrejón y Amalia Clara Torres	455
	Márquez	
	Factors influencing social commerce adoption in Mexico: An empirical research Celestino Robles Estrada, Diana I. De la Torre Enríquez y Alberto A. Suastegui Ochoa	475
	Capacidades tecnológicas y competitividad en las empresas exportadoras de berries de Jalisco Alejandra Rosales Soto y Ricardo Areghavala Vargas	496
707117	Capital humano y metodologías de buenas prácticas globales en los albores de la industria 4.0: caso Cluster TI Colma	516
	Oscar Mares Bañuelos, Nancy Tass Salinas y Arquímedes Arcega Ponce El uso de las redes sociales como estrategia de publicidad en el ámbito de las	536
INTERNATION OF THE PARTY OF THE	pymes.'	
	Nemecio Lorenzo Valenzuela Salazar, Clara Patricia Buentello Martínez y Lilia Alanis Gómez	551
2 111	Digitalización y competitividad industrial. Impulso gubernamental en Alemania y México	551
THE PERSON NAMED IN	Andrés Morales Alquicira, Araceli Rendón Trejo y Irene Juana Guillén Mondragón	
1	El concepto de innovación en las leyes de ciencia, tecnología e innovación: el caso de México	571
	María Elena Leal Gutiérrez y Nydia Guadalupe Lara Zavala	

	Sistema contra heladas, un recurso para aumentar la productividad en cultivos con entornos cerrados en el Occidente de México.	589
	Netzahualcóyotl Saucedo Martínez y Jorge Alejandro Chávez Larios	
	Brand app engagement: a theoretical model Claudia Leticia Preciado Ortiz, Ainhize Gilsanz López y Juan Antonio Vargas Barraza	604
	Optimización de la secuenciación de la producción de ensamble de camiones pesados por medio de la simulación.	624
	Ana Verónica Rodríguez Parral y Jesús Fabián López Pérez	
	Las estrategias promocionales de atracción: una innovación de marketing para las MiPyMEs Irma Cecilia Ortega Moreno, Emma Frida Galicia Haro y Ana Lilia Coria Páez	639
では、日本の日本の日本の日本の日本の日本の日本の日本の日本の日本の日本の日本の日本の日	Ciberseguridad 4.0: Factores que propician el delito de robo de identidad digital por medios informáticos Laura Angélica Guzmán-Cedillo, Werner Horacio Varela-Castro y María de los Angeles Briceño-Santacruz	658
	Análisis de la cadena de suministro desde el punto de vista de la administración y negocios: Una revisión bibliométrica Marco Alberto Valenzo Jiménez, Víctor Béjar Tinoco y Jaime Apolinar Martínez Arroyo	678
	Análisis y modelado de la calidad percibida en videojuegos mediante redes neuronales Eduardo Aurelio Lozano Ruiz, Oscar Montaño Arango y José Ramón Corona Armenta	698
11111111111	Modelos de innovación tecnológica como factor estratégico Andrea Báez, Reyes, Hassir E. Lastre Sierra y Jennifer S. Rojas Bandera	718
	Análisis tecno-económico de la operación en esquema de red inteligente y reserva energética en usuarios conectados a paneles fotovoltaicos Abraham Joshua Sierra Delgado, Osvaldo Rodríguez Villalón y María Mercedes León Sanchez	736

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO ECONÓMICO

	Análisis de la cadena de valor de bovinos productores de carne de la región Tepalcatepec, Michoacán, México	756
	Miguel ángel Bautista Hernández, Joel Bonales Valencia y Carlos Francisco Ortiz	
	R aniagua	
	El desarrollo empresarial y regional basado en la tendencia de las manufacturas, de la	776
	teoría de la competitividad y de la I.4	
	Genaro Sánchez Barajas	
		707
	Política pública para la competitividad, el sistema producto maguey en Michoacán, 2014-	797
	2016 Coulo Francisco Osti Panigona, Samana Mitri Canola Canola y Joel Panales Valencia	
	Carlos Francisco Ortiz Paniagua, Samara Mitzi García García y Joel Bonales Valencia	
	La promoción económica y la competitividad en el nuevo México: entre la planeación y la	815
	incongruencia.	013
	Pablo Pineda Ortega	
ST.		
	La industria aeronáutica de México: Un análisis de la competitividad, I+D y alta	835
•	tecnología mediante la clusterización jerárquica	
5	José Antonio Meraz-Rodríguez, Francisco Javier Ayvar-Campos y Andrew Papadopoulos	
7		
	Educación financiera: Una ventaja competitiva para disminuir la pobreza en jefas de	855
	familia en Hidalgo	
7	Dorie Cruz Ramírez, Suly Sendy Pérez Castañeda y Beatriz Sauza Ávila	
Ž	Di satila da lidago en da sultarra arras gasianal an ampresas familiares da la zone urbana	875
	El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en empresas familiares de la zona urbana de la ciudad de Rioverde, S.L.P.	8/3
-	Jorge Horacio González Ortiz, Diana Laura Paita Juárez y Edith Balderas Huerta	
	Jorge Horacio Gonzalez, Graz, Bana Edura Fana Fanarez, y Bann Banaeras Hueria	
	La industria 4.0 y la industria alimentaria	895
	Araceli Rendón Trejo, Andrés Morales Alquicira y Irene Juana Guillén Mondragón	
	Productores rurales en México, capacidades de MKT e Innovación ante la industria 4.0:	912
	Nuevas formas de crear ventajas competitivas	
	Ana Lilia Coria Páez, Emma Frida Galicia Haro y Irma Cecilia Ortega Moreno	
	Empresas familiares, como influye para la creación de empresas en sus sucesores, en la	932
	ciudad de Tecomán, Colima.	934
	Hugo Martín Moreno Zacarías, Renato Francisco González Sánchez y Víctor Aparicio	
	Rosas	
	Factores del éxito empresarial dentro de las incubadoras de negocio, validación del	951
	instrumento de investigación	
	Carlos Landeros García María Mayela Terán Cazares y Mónica Rlanco liménez	

	Aglomeración industrial, propuesta para el desarrollo económico en la región mueblera de Nahuatzen, Michoacán <i>Juan Carlos Jerónimo Niniz, Gabriel Salvador Fregoso Jasso y Juan Gaytán Cortes</i>	969
	Estructura del ecosistema del clúster de turismo de salud y el modelo de utilidad Martha Alicia Rodríguez Medellín, Mario Alberto Castillo Greiner y Dayam Guerrero Pulido	984
	Contexto histórico-económico de Puebla de la colonia al TLC Beatriz Martínez Carreño, María Isabel Garrido Lastra y Miguel Ángel González Romero	1003
	Calidad de vida objetiva: implicaciones para la competitividad de las ciudades mexicanas, 2010-2016 Rigoberto Soria Romo y Claudia Patricia Rivas Jiménez	1022
	Análisis de los principales indicadores macroeconómicos en México. ¿Estamos frente a una crisis? Humberto Banda Ortiz, Denise Gómez Hernández y Ignacio Almaraz Rodríguez	1043
	Reestructuración industrial, inversión extranjera directa y competitividad. El caso de Guanajuato María Mercedes León Sánchez, Iridian Alegria Granados y Osvaldo Rodríguez Villalón	1061
	La influencia de la calidad y gestión de la cadena de suministro en el desempeño de procesos productivos de la Pyme manufacturera Octavio Hernández Castorena, Alba Rocío Carvajal Sandoval y Braulio Adriano Rodríguez	1079
	La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa Jorge Antonio Rangel Magdaleno, Silvia Mata Zamores y Roberto Ezequiel Franco Zesati	1099
MAN THE PARTY	El Colegio de Contadores Públicos de Sonora, entre desarrollo y competencia María Eugenia De la Rosa Leal y Juan José Gracida Romo	1116
1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	El clima organizacional como factor de competitividad Jaime Apolinar Martínez Arroyo, Marco Alberto Valenzo Jiménez y Angélica Guadalupe Zamudio	1135
PERSONAL PROPERTY.	Vinculaciones tecnológicas entre investigadores de la UAdeC UN y empresas metalmecánicas de la región centro de Coahuila Leonor Gutiérrez González, Ma. de Jesús Soria Aguilar y Francisco Raúl Carrillo Pedroza	1148

NUEVOS ENFOQUES EN EDUCACIÓN

Factores que determinan la empleabilidad de los recién egresados de la carrera de licenciados en administración de recursos humanos Luis Horacio Salas Torres, Leonor Gutiérrez González y Moisés Sifuentes Rodríguez	1165
Certificaciones laborales en clasificación arancelaria como factor incidente en la inserción	1182
laboral, caso OCI-UTT	
Daniel Alejandro Hernandez Castro, Abnériz Meléndez Cuadra y Marcela Guadalupe Piña	
Nieto	
El desarrollo científico y tecnológico trasciende la dinámica educativa y social del siglo XXI	1199
Manuela Badillo Gaona, María de Lourdes Bonilla Barragán y Liliana Abascal Gaytan	
Diagnóstico sobre la escritura académica en los estudiantes de la licenciatura en intervención educativa de la UPN, Unidad 142 12.59	1219
Carlos Yoshio Cuevas Shiguematsu, Haydée Angélica Villaseñor Azpeitia y Jorge Pelayo	
Maciel	
Herramienta computacional para el fortalecimiento del perfil docente de una institución de	1237
educación superior	
María del Carmen Molinero Bárcenas, Ubaldo Chávez Morales y Rosa María Romero	
González	

GESTION DEL CONOCIMIENTO Y CREACIÓN DEL VALOR

Las especialidades de los egresados de la licenciatura en turismo y su inserción al campo	256
laboral	
Liliana Abascal Gaytán y Rosa Patricia Abascal Gaytán	
Creatividad con Open Data, aproximación desde análisis bibliométrico. Caso: Instituto	270
Nacional de Estadística y Geografía (México)	
Carlos Estrada Zamo a	
Factores para la formación profesional en administración y negocios: la perspectiva del	286
estudiante	
María Angélica Cruz Reyes, Evelyn Hernández Medina y Paola Selene Vera Martínez	
Fundamentos histórico-filosóficos de la administración moderna	301
Laurent Martínez Laura Leticia, Loza López Jorge y Laurent Martínez Enrique	

	Los micromachismos y el clima organizacional en un organismo académico de Educación Superior	1322
	Francisca Ariadna Ortiz Reyes, Eréndira Fierro Moreno y Juan Carlos Montes de Oca López	
	Perspectiva de la capacitación en las PyMEs de la Región Centro del Estado de Coahuila, México.(Monclova, Frontera y Castaños)	1342
	Moises Sifuentes Rodriguez, Leonor Gutiérrez González y Luis Horacio Salas Torres	
	La sucesión y la demanda por ingratitud en pequeñas empresas familiares en Monclova, Coahuila	1360
	Glenda Lita Suárez Rodríguez, Rosa Hilda Hernández Sandoval y Laura Leticia Gaona Tamez	
	Estrategia de innovación como ventaja competitiva Hilda Teresa Ramírez Alcántara	1380
	Evaluación de riesgos ergonómicos en el área de producción laser en una empresa maquinadora de Piedras Negras, Coahuila Clara Patricia Buentello Martínez, Nemecio Lorenzo Valenzuela Salazar y Lilia Alanis Gómez	1397
	Competitividad institucional desde la perspectiva del personal académico: Un estudio comparativo en IES públicas Antonio de Jesús Vizcaíno y Omar Alejandro Olivares Mojica	1416
>	Análisis del liderazgo y habilidades como factor de influencia en el personal de una clínica de medicina familiar y especialidades Claudia Maricela Ramírez Villegas, Werner Horacio Varela Castro y Maria de los Angeles Briceño Santacruz,	1432
	Metodología para sistematizar experiencias en la gestión del conocimiento Laura Leticia Gaona Tamez, Gabriel Aguilera Mancilla y Juan Jesús Nahuat Arreguín	1452
THE PERSON NAMED IN	El capital intelectual y su relación con el desempeño gubernamental Jesús Lavín Verástegui, Norma Angélica Pedraza Melo y Maritza Álvarez Herrera	1961

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SUSTENTABILIDAD

	Rendición de cuentas integral, la estrategia de comunicación responsable de la contaduría pública	1464
	María Angélica Cruz Reyes, Vianey Chávez Ayecac y Ricardo Cristhian Morales Pelagio	
	La relación de la responsabilidad social corporativa y la competitividad internacional de la industria de la moda en Jalisco.	1478
	Erika Estephania Serrano Gutiérrez, Jorge Pelayo Maciel y Elsa Georgina González Uribe	
	La innovación social: herramienta de gestión empresarial en la generación de valor compartido	1495
	Alma Delia Torres Rivera, Libia Estela Lavanderos Torres y Carolina Maruri Avidal	
	Calidad de vida en las microempresas de la ciudad de Puebla, como base para promover la responsabilidad social empresarial	1512
	Emma Biviano Pérez, Evelyn Sosa Larrainzar y Avelina García Sánchez	
The second second	Gestión de la sustentabilidad en las cadenas de suministro: Un acercamiento desde la teoría Carolina Maruri Avidal y Alma Delia Torres Rivera	1523
2	La sustentabilidad frente a la situación actual del sector eléctrico mexicano, la producción de energía sucia en México Karla Haydee Ortiz Palafox, Rosa Evelia Camacho Palomera y María Teresa Carrillo Gómez	1540
	Introspectiva del conocimiento y avances en materia de Contabilidad Ambiental: Caso Universidad de Guadalajara Jazmín Elena Gutiérrez Guillén, Natalia Aguilar Rosado y Alejandro Campos Sánchez	1560

ESTRATEGIAS FINANCIERAS, EMPRENDIMIENTO, CADENA DE SUMINISTRO Y ERA DIGITAL

	El desempeño financiero y la estructura de financiamiento en el sector del comercio en México Juan Gaytán Cortés, José Alfredo Flores Mayoral y Juan Antonio Vargas Barraza	1580
	Estrategias de mercado aplicando tangibles e intangibles en la clínica odontológica. Hortensia Gómez Ortiz y Patricia Ruth Ávila Gómez	1600
CHESTATION	Millennials universitarios: Entre la economía 4.0 y el emprendimiento. Irene Juana Guillén Mondragón, Araceli Rendón Trejo y Andrés Morales Alquicira	1617
	¿Son las criptomonedas un instrumento de inversión, un medio de pago o una moneda digital? Caso Bitcoin.	1637
	Beatriz Martínez Carreño, Miguel Angel González Romero y María Isabel Garrido Lastra	
	Perfil emprendedor de los estudiantes de la licenciatura en gastronomía, en una institución de educación superior en Hidalgo	1653
	María Dolores Martínez García, Blanca Cecilia Salazar Hernández y Jessica Mendoza Moheno	
	Activos intangibles y su contribución en el valor de la empresa pública mexicana Ismael Loza Vega	1671
	El outsourcing como estrategia organizacional para la competitividad Beatriz Edith Vázquez Becerra y Javier Orozco Alvarado	1684
1	Indicadores de calidad y cobertura que influyen en el desempeño financiero de las prestadoras de servicios públicos del Caquetá Dennyse María Patricia Hermosa Guzmán, Jazmín López Pérez y Carlos Fabian Molano Fierro	1701
	El capital de trabajo y el financiamiento en las Pypies: Basado en un estudio bibliométrico José Angel Arreola Enríquez, Carlos Fong Reynoso y Juan Gaytán Cortes	1722
	Factores que mejoran la calidad del servicio electrónico del sector hotelero en el Perú Sofía Espinoza Vilca, Mónica Blanco Jiménez y María Mayela Terán Cazares	1735
111111111111111111111111111111111111111	Satisfacción del servicio al cliente como factor de influencia de valor de marca, para los cafés ubicados en la ciudad de Orizaba Veracruz Jorge Luis Quiahua Quiahua Oscar Alejandro Espinoza Mercado y Jorge Pelayo Maciel	1750
12112H1	Entrepreneurial Marketing: Una aproximación teórica a la relación de la mercadotecnia con el	
HIMINI	emprendimiento Aurora Araceli Carbajal Silva, Raúl Campos Sánchez y Alejandro Campos Sánchez	1770
	Gestión de la innovación y conocimiento, relación indisoluble para el desarrollo social y bien eomún en organizaciones educativas	1790
	María de Lourdes Bonilla Barragán, Manuela Badillo Gaona y Elizabeth Genis Pérez	

COLOQUIO

Representación social en la formación académica, profesional y personal de los alumnos de la Licenciatura en Turismo de segundo semestre Liliana Abascal Gaytán, Rosa Patricia Abascal Gaytán y Manuela Badillo Gaona	1809
Análisis de reportes de sustentabilidad de las principales líneas aéreas comerciales mexicanas: estudio comparativo María Fernanda Melgoza Ruíz. Luis Rocha Lona y Rosa Amalia Gómez Ortiz	1821
Uso de las Tecnologías Verdes en las Principales Líneas Aéreas Comerciales en México: Un enfoque Sustentable Frida Paola García Castañeda, Luis Rocha Lona y José Arturo Garza Reyes	1838
Eficiencia técnica como medida de Competitividad en las empresas mineras de Perú, Brasil y Chile: un análisis comparativo Diana Beatriz Rodríguez Nuñez y Manuel Alfredo Ortiz Barrera	1858
Las Estrategias de Enseñanza en el Taller de Informática de la Dirección Operativa de Secundarias no. 6, Ciudad de México María Fernanda Trejo Carrillo y Rosa Amalia Gómez Ortiz	1869
Educación 4.0 para la Competitividad de la Industria Aeroespacial Mexicana Alma Arcelia González Lozano y Rosa Amalia Gómez Ortiz	1881
Desarrollo de la resiliencia como herramienta para el éxito profesional de un líder Perla del Carmen Rodríguez Alvarado, Werner Horacio Varela-Castro y Gerardo Yañez Betancourt	1901
Preferencias de consumo alimenticio saludable en el mercado del nivel socioeconómico D+ de la Zona Metropolitana de Guadalajara Elsa Gabriela Hernández Herrera y Manuel Alfredo Ortiz Barrera	1921
Evaluación del servicio de las plataformas digitales y su relación con la satisfacción, en usuarios de la SEMOV Jalisco Omar Alejandro Olivares Mojica y Antonio De Jesús Vizcaíno	1931
El papel de la creatividad en los trabajadores de la industria 4.0 Cinthya Karina Camacho Sotelo	1942
The international competitiveness of the institutions within Jalisco's university network from a knowledge management model Manuel Alfredo Ortiz Barrera, Oscar Alejandro Espinoza Mercado y José Sánchez Gutiérrez	1952

Análisis multivariado de sistemas sociales de innovación y producción en Latinoamérica Lucy Carolina Elizalde Bobadilla, Rafael Leonardo Ochoa Urrego y César Augusto Serna Mejía La investigación acción participativa en clave del desarrollo local: un estudio de caso de la localidad Santafé de Bogotá Jaime Hernando Peña Rodríguez y Debbie Brajel Rzonzew Fernández Variables que influyen en el incremento de la Rotación de Personal Lilia Alanis Gómez, Clara P. Buentello Martínez y Nemecio L. Valenzuela Salazar

2003

2024

2041

El outsourcing como estrategia organizacional para la competitividad

Beatriz Edith Vázquez Becerra¹

Javier Orozco Alvarado*

Resumen

El propósito de este estudio es el análisis del Outsourcing, presente y futuro, como una estrategia

organizacional, mencionando los beneficios, ventajas y desventajas que se da cuando se decide

contratar un terciario. Su objetivo es colaborar de forma colateral en la realización de tareas y

actividades, ya sean operativas, administrativas, financieras o en recursos humanos, que sirven como

soporte en actividades que dominan, llegando, por ende, al incremento de su productividad,

eficiencia y crecimiento en las organizaciones contratantes. El concepto de las outsourcing da inicio

a una nueva filosofía de trabajo empresarial, como estrategia emergente. La presente investigación

es cualitativa, de carácter exploratorio; es una investigación documental basada en el análisis de

fuentes secundarias de información, haciendo un análisis minucioso y detallado de fuentes

bibliográficas y documentales.

Se concluye que la estrategia de negocios del outsourcing son una importante fuente de innovación,

eficiencia, competitividad y valor agregado.

Palabras clave. Outsourcing, estrategia, organización.

Abstract

The purpose of this study its he analysis of Outsourcing, as an organizational strategy, mentioning the

benefits, advantages and disadvantages that occur when deciding to hire a tertiary, its objective is to

collaborate collaterally in the performance of tasks and activities, whether operational, administrative,

financial, in human resource that serve as support in activities that do dominate, therefor ere aching the

achievement of their increases in their productivity, efficiency and growth of the contracting

organizations. The concept of outsourcing starts a new philosophy of business work, as an emerging

strategy. This research qualitative, exploratory; Itis a documentary investigation based on the analysis

of secondary sources of information, making a detailed and detailed analysis of the bibliography.

It is concluded that the outsourcing business strategy is an important source of innovation, efficiency,

competitiveness and added value, since tallows organizations.

Keywords: Outsourcing, strategy, organization.

¹ Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

1684

Introducción

"Donde hay una empresa de éxito, alguien tomo alguna vez una decisión valiente". (Peter Drucker).

Hoy en día, se observa cómo los entornos empresariales han dejado de ser estables y predecibles, pues la globalización económica, la madurez de los mercados, el cambio tecnológico, la necesidad de responder a unas exigencias del cliente cada vez más elevadas y una competencia cada vez más intensa hacen que el nuevo entorno competitivo sea más difícil de predecir, lo que aumenta la complejidad de la dirección de las empresas. Así pues, las empresas han de plantearse nuevas formas de gestionar las organizaciones. La necesidad de responder a los cambios requeridos en los mercados e incluso la dificultad en adivinar hacia dónde tenderá ese cambio, aconseja que las organizaciones se centren en sus competencias y capacidades básicas, dando paso a la estrategia de Outsourcing en aquellas áreas que pueden ser mejoradas con el apoyo de empresas especializadas; es decir, acudir a fuentes externas para lograr un fin deseado (Quinn y Hilmer, 1994).

El presente documento trata sobre el Outsourcing, también conocido como "externalización" ó "Subcontratación". Sobre todo porque el concepto de "Outsourcing" es una estrategia que hace referencia a la contratación de capacidades externas a la organización, como apoyo para enfrentar aumentos ocasionales en la demanda o satisfacer necesidades organizacionales en temas que no están en la actividad principal del negocio, haciendo posible extender la capacidad operacional y la productividad en las organizaciones.

En este estudio, se pretende realizar un análisis esencialmente teórico, desde la historia reciente hasta lo que es actualmente el Outsourcing; a partir de la revisión de diversos autores y de los beneficios que se obtienen con la subcontratación. Además, se intenta identificar algunos de los riesgos más comunes asociados a esta práctica organizacional, así como el análisis de las principales estrategias a seguir como una oportunidad, para llevar a la organización a alcanzar ventajas competitivas en sus diferentes áreas y con ello pueda generar un valor agregado e incrementar su productividad para evitar distraer recursos en actividades que no son su especialidad.

Historia del outsourcing, conceptos y sus tipos

"Contrata a los mejores y déjalos hacer lo que saben, sino, contrata a los más baratos y que hagan lo que tú decides" (Warren Buffete).

Breve historia

Este fenómeno comenzó en los años cuarenta del Siglo XX en Estados Unidos y los primeros registros que se tienen de la externalización datan de mediados de los años sesenta cuando las organizaciones consideraban necesaria la contratación de centros de especialistas en computación para ayudarlos en sus áreas financieras y de operaciones.

Con la globalización y la evolución de los mercados, se empezaron a ver las necesidades de las empresas de delegar algunos procesos para enfocarse en sus principales ventajas, pues anteriormente éstas preferían hacer completamente sus procesos independientemente, pues se consideraba la mejor estrategia en ese entonces para no depender de proveedores, sin embargo poco a poco esta estrategia comenzó a decaer debido a la falta de capacidad, incompetencia, la falta de tecnología o la situación financiera que algunas empresas comenzaban a presentar, eran estos los factores que forzaron a las empresas a utilizar la subcontratación.

Alrededor de los años ochenta se abrió camino para la llegada de lo que ahora se conoce como Outsourcing, debido a la necesidad que tenían las empresas de competir con otras a nivel internacional. Con esto, algunas de ellas tuvieron que trasladarse o abrir sucursales en el extranjero, permitiéndoles posicionarse en dichos mercados; proceso que traía consigo diversas ventajas, como son minimizar sus costos de personal, inyectar el marketing en diferentes mercados, así como también invertir en investigación y desarrollo.

En México el Outsourcing comenzó a implementar hace aproximadamente cuarenta, ya que las empresas buscaban contratar externamente los servicios de vigilancia y mantenimiento, hasta que con la tendencia organizacional en los años noventa se comenzó a utilizar para la contratación de servicios externos de personal. Actualmente en nuestro país el Outsourcing se considera una estrategia empresarial para evadir algunas cuestiones, tanto fiscales como laborales.

Hoy en día la tendencia de las empresas es delegar por completo algunas áreas de la empresa y también procesos enteros, para que la organización pueda implementar una especialización de los negocios, es decir para que pueda dedicarse totalmente a la actividad central que mantiene al negocio funcionando y que le permita obtener ganancias. (García., H. 2019).

El Outsourcing comienza a cobrar impulso a principios de la década de los 70's, cuyo enfoque está orientado a mejorar las capacidades tecnológicas de la empresa. Las primeras empresas que implementaron el modelo de Outsourcing fueron gigantes como EDS, A. Andersen, Price Waterhouse y otros.

El Outsourcing es un término que fue acuñado en a partir de la década de 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas tecnológicos y de información a nuevos proveedores.

El Outsourcing comenzó a ser tan exitoso que en 1998 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. (Fernandez, Ruddy).

https://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml).

Cronología de tercerización en México

- **1970:** Se inició con la contratan servicios básicos como de vigilancia y limpieza, por mencionar algunos; posteriormente, incursionaron algunas agencias consultoras.
- 1994: En las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN),
 la figura de la tercerización es un tema contemplado en los procesos industriales, como es el caso de la manufactura. En la actualidad esta modalidad ha permeado en sectores como el financiero, tecnológico y logístico, a partir de llamada revolución técnico-económica.
- 2002: Se funda la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH), institución que avala que sus asociados cumplan con las leyes fiscales y laborales del país.
- 2012: Se formaliza la tercerización de personal dentro de la reforma a la Ley Federal del Trabajo (LFT).
- 2013: Las actividades que, en mayor medida, eran desarrolladas a través de esta figura fueron las relacionadas con: gestión de capital humano; procesos fiscales; Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC); procesos de negocios; administración y control de proyectos; auditoría interna y seguridad en TIC.
- 2016:La AMECH, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), entre otros integrantes del sector, trabajan en la definición de la Norma Oficial Mexicana para el *Outsourcing*, que busca garantizar que las compañías de subcontratación cumplan en su totalidad con sus

- obligaciones patronales, fiscales, de seguridad social, vivienda y ahorro para el retiro, por mencionar algunos.
- 2017:El Servicio de Administración Tributaria (SAT) y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) comienzan a trabajar en conjunto para prevenir malas prácticas en el ejercicio de la tercerización, con base en la resolución de la Miscelánea Fiscal 2017.

En materia de subcontratación, la Ley Federal del Trabajo establece que el contratante deberá obtener del contratista copia de los comprobantes fiscales por concepto de pago de salarios de los trabajadores que le hayan proporcionado el servicio subcontratado, tanto de los acuses de recibo, como de la declaración de entero de las retenciones de impuestos efectuadas a dichos trabajadores y de pago de las cuotas obrero patronales al Instituto Mexicano del Seguro Social. Los contratistas estarán obligados a entregar al contratante los comprobantes y la información a que se refiere este párrafo. (Almanza, A., 2017).

Ante este panorama, es destacable la capacidad de adaptación y mejora de las empresas de tercerización, principios que Adecco lleva a la práctica, en todo momento, al ofrecer soluciones a la medida y alternativas laborales que representan avances significativos para el país (Almanza, A., 2017).

Concepto de outsourcing según diferentes autores

Angúes, Paula (2015), en su tesis llamada "Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial", expresa en el documento, donde los escritores Espino – Rodríguez y Padrón – Robaina (2006), realizan una amplia revisión detallada del concepto de Outsourcing en el que diferentes autores así lo definen, observando que, muchos de ellos emplean el termino como sinónimo de externalización, que significa salir fuera de la empresa para adquirir determinadas actividades que no son llevadas a cabo internamente. También se menciona la terciarización y subcontratación.

Entre los distintos autores que el autor refiere, destacan Harrigan (1985), quien entiende el Outsourcing como una variedad de la decisión de hacer o comprar (makeorbuy decisión) para obtener los suministros de materiales y servicios necesarios para que la empresa produzca los bienes y servicios. O como Loh y Venkatraman (1992), quienes consideran el Outsourcing como suministro de recursos físicos y/o humanos por parte de proveedores externos, asociados con la infraestructura de tecnología de la información (IT) de la empresa. Según Espino y Padrón, otros autores como Quinn y Hilmer (1994), definen el Outsourcing como la adquisición externa de actividades, incluidas aquellas que se consideran tradicionalmente como parte íntegra de cualquier empresa. También Sacristán (1999) lo

describe como un convenio de colaboración entre los diferentes tipos de empresas en las que una empresa es un especialista en tecnología y hace una contribución significativa a la otra, proporcionando los recursos físicos y/o humanos durante un período determinado con el fin de alcanzar un objetivo determinado. (Angúes, P. 2015).

Sin embargo, dichas definiciones reflejan diferencias en algunos aspectos, derivadas del hecho de que cada uno se basa en la finalidad de sus respectivas investigaciones. Así, según los autores de la revisión, las definiciones podrían clasificarse en tres tipos:

- Aquellas que consideran que la internalización deriva en un acuerdo colaborativo estable y a largo plazo, en el que el proveedor se convierte en un socio estratégico y existen relaciones de intercambio con distintas organizaciones.
- Definiciones que indican el tipo de actividad o servicio que puede ser externalizado, como por ejemplo aquellos que no son estratégicos para la compañía
- Y, por último, las definiciones que consideran que el Outsourcing es la acción de transferir el planteamiento, la responsabilidad, el conocimiento y la administración del servicio, todo ello a través de contratos.

Basándose en las definiciones anteriores, los autores Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina (2006)proponen una definición integrada que abarca todos los puntos de vista anteriores y definen el Outsourcing como una decisión estratégica que implica la contratación de determinadas actividades no estratégicas o procesos de negocio necesarios para la fabricación de bienes o el suministro de servicios mediante acuerdos o contratos con empresas de alta capacidad para que se encarguen de dichas actividades o procesos, con el fin de mejorar la ventaja competitiva".

Esta definición tiene, tal y como explican los mismos autores, tres importantes características.

- ✓ La primera, es que establece que la internalización tiene que ser una decisión estratégica que forme parte de la estrategia de la empresa y que debe estar dirigida a la consecución y mantenimiento de la ventaja competitiva.
- ✓ La segunda, es que considera que la empresa debe ser capaz de identificar qué actividades o procesos pueden ser externalizados y llevados a cabo por proveedores cuyas capacidades y habilidades son superiores a las de la empresa externalizadora. Lo que significa reconocer que las decisiones en materia de Outsourcing están relacionadas con los recursos y las capacidades de la empresa.

✓ Y, por último, la tercera característica es aquella que incluye el concepto de procesos de negocio, ya que los recursos por si mismos no pueden suponer una fuente de ventaja competitiva. O lo que es lo mismo, los recursos solo son una fuente de ventaja competitiva si se explotan a través de procesos de negocio. (Angúes, P. 2015).

Con la creación de las Outsourcing en México, fue necesario que se regularan estas nuevas formas de modelos de negocio, los cuales fueron creadas como una estrategia para las empresas, de tal manera que fue necesario que se reglamentaran, por lo que podemos encontraren la "Ley federal del Trabajo" en el Articulo 15 fracciones A, B, C y D, algunas modificaciones:

"Artículo 15-A. El trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas. Este tipo de trabajo, deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- a) No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo.
- b) Deberá justificarse por su carácter especializado.
- No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.

De no cumplirse con todas estas condiciones, el contratante se considerará patrón para todos los efectos de esta Ley, incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social. Artículo adicionado DOF 30-11-2012

Artículo 15-B.El contrato que se celebre entre la persona física o moral que solicita los servicios y un contratista, deberá constar por escrito.

La empresa contratante deberá cerciorarse al momento de celebrar el contrato a que se refiere el párrafo anterior, que la contratista cuenta con la documentación y los elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. Artículo adicionado DOF 30-11-2012

Artículo 15-C.La empresa contratante de los servicios deberá cerciorarse permanentemente que la empresa contratista, cumple con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, respecto de los trabajadores de esta última.

Lo anterior, podrá ser cumplido a través de una unidad de verificación debidamente acreditada y aprobada en términos de las disposiciones legales aplicables. (Artículo adicionado DOF 30-11-2012)

Artículo 15-D.No se permitirá el régimen de subcontratación cuando se transfieran de manera deliberada trabajadores de la contratante a la subcontratista con el fin de disminuir derechos laborales; en este caso, se estará a lo dispuesto por el artículo 1004-C y siguiente de esta Ley" (Artículo adicionado DOF 30-11-2012).

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf.

Tipología del outsourcing

La subcontratación no sólo opera en relación con empleados y recursos humanos de la empresa, sino que actualmente se puede aplicar a muchas otras áreas, lo cual genera un importante ahorro por cada área o departamento donde se aplique. Las formas más comunes de Outsourcing son:

Áreas de finanzas o contabilidad.

- Áreas de finanzas y contabilidad
- ➤ Área de Marketing (muchas empresas contratan a quien les analice su mercado, competencia, clientes, proveedores, etc.).
- Áreas de informática.
- Personal de administración.
- Vigilancia.
- > Personal de limpieza.
- Abastecimiento de papelería y documentación.
- > Mantenimiento de jardines.
- Eventos y conferencias.
- Outsourcing, opción para emprendedores

Debido a los ahorros que representa el Outsourcing, ésta puede ser una buena alternativa para empresas pequeñas que desean avanzar para crecer en el mundo de los negocios, pues el hecho de dejar de hacer

todo y subcontratar le permitiría a la empresa centrar su atención en áreas importantes de su negocio, como, por ejemplo:

- > Concentrarse en el negocio principal
- Bajar costos.
- > Acceso a expertos.
- Estar un paso adelante se la competencia.
- > Reducir riesgos
- > Transformar el negocio. (Mora, M. 2016).

Outsourcing fuera de lineamientos y abusos

Una investigación comparativa titulada: "Subcontratación: Un fenómeno global", elaborada por Sánchez, Reynoso y Palli (2011), elaborada por el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), indica que a pesar que no hay cifras concluyentes, algunos estudios hablan de que en México hay entre 2.4 y 4 millones de trabajadores bajo el esquema de Outsourcing y que el mercado vale cerca de 700 millones de dólares. Según estos mismos investigadores, otros estudios revelan que aproximadamente 10% de los trabajadores en México están bajo esta figura. En Quintana Roo, por ejemplo, el 20 % de los trabajadores del área de servicios y hotelerías están bajo esa modalidad.

Desafortunadamente la figura del Outsourcing se ha mal empleado para aprovechar, desde el punto de vista legal y fiscal, "lagunas" o situaciones que pudieran dar una "ventaja" al patrón, por tanto desventajas al trabajador y, en su caso, a las autoridades hacendarias.

Desde el punto de vista laboral el Outsourcing se ha empleado para dar menores beneficios al trabajador, como son prestaciones laborales, incluso la PTU, manteniendo al trabajador en una entidad que aparentemente se encuentra aislada para proporcionar prestaciones inferiores a las que le corresponderían, lo que conlleva un riesgo laboral fiscal.

Por lo general, fiscalmente, el Outsourcing es empleado para trasladar al trabajador a otra organización con la idea e disminuir cuotas de seguridad social e impuestos, como puede ser el ISR, disminuyendo también la base salarial para el pago de dichas contribuciones, con riesgos fiscales y laborales (Martínez, J.,2017).

Riesgos del outsourcing

González (2018) comenta que generalmente, las funciones que pueden interrumpir el flujo de servicios entre una empresa y sus clientes son los que más riesgos generan en los procesos de Outsourcing. Por ejemplo, el hecho de delegar los procesos de distribución y repartos de los productos de una empresa puede hacer que los clientes no reciban en el tiempo estimado dichos productos.

Otras actividades que generan efectos son las que relacionan la empresa contratante y sus empleados. Ejemplo, realizar Outsourcing para las funciones relacionadas con las funciones de los RRHH, pueden afectar de manera negativa a la calidad de la contratación de los empleados.

En la siguiente lista, se reflejarán algunos riesgos comunes que se dan a la hora de realizar servicios de Outsourcing

- **Bloqueo de proveedores:** Se produce cuando una empresa que utiliza un software crece tanto que depende de él, que ni el mal servicio ni los aumentos de precios pueden convencerlo de cambiar a un competidor.
- Calidad: Cualquier acuerdo con los proveedores tiene elementos de riesgo involucrados con
 él; sin embargo, los riesgos asociados con el abastecimiento internacional son a menudo más
 altos. Con el abastecimiento, la empresa debe investigar los posibles mercados y proveedores
 de origen, realizar una evaluación de riesgos en profundidad y verificar las prácticas
 comerciales de los posibles proveedores para identificar cualquier posible problema.
- Riesgos de la competencia: Debido a que los procesos de deslocalización se producen a
 menudo, esto conlleva también la transferencia de la propiedad intelectual e información
 valiosa a otros países, lo que puede llegar a causar competencia. Cuando las compañías
 comparten información con los proveedores en países que tienen regulaciones menos estrictas
 sobre los derechos de propiedad intelectual, la información de propiedad privada a menudo se
 filtra.
- **Riesgos de retraso:** Debido a los retrasos en la cadena de suministros, el rendimiento de la entrega y la satisfacción de los clientes se puede ver gravemente afectada. Esto fallos pueden venir dados por desastres climáticos, fallos de desarrollo, conflictos laborales, aduanas, etc.

- Riesgo de rendimiento: Las empresas pueden perder el control y la visibilidad de su cadena
 de suministro. Debido a los cambios constantes de las condiciones comerciales, el Outsourcing
 puede resultar una pérdida de flexibilidad. Por ejemplo, si la empresa contratada sufre una
 demora por cualquier motivo, esta puede ser incapaz de tomar medidas para corregir el
 problema de manera rápida y eficaz.
- Riesgo de viabilidad financiera: Los proveedores pueden no ser financieramente variables.

 Junto a esto, las empresas muchas veces no tienen en cuenta o no les dan importancia ni a costos ni riesgos ocultos. No siempre lo más caro es o mejor ni lo menos caro lo peor.
- Riesgo de transición: Puede fallar en caso de que no se cumplen los plazos establecidos ni los
 presupuestos, ya sea por falta de recursos, por una mala planificación, etc. Estos errores
 pueden entorpecer el compromiso de los contratantes del servicio con clientes y los
 accionistas, por lo que hay que tener sumo cuidado con la planificación y la disciplina.
- Riesgo de confidencialidad y seguridad: En caso de que una compañía este realice un servicio de Outsourcing para realizar los procesos en los cuales intercambien información confidencial, hay que elegir con máximo cuidado tanto los procesos como el proveedor o proveedores.

Estos riesgos comentados anteriormente, se pueden clasificar en tres grupos: (González, E.2018)

- 1. Riesgo Programático: Estos riesgos están relacionados con la actividad del Outsourcing, el contexto de negocio, la complejidad, etc. Se pueden manifestar también cuando el proveedor utiliza tecnologías nuevas sin testear, y cuando la implementación del servicio subcontratado incluye la colaboración y reestructuración de diferentes departamentos de la empresa.
- 2. Riesgo Contractual: Se trata de riesgos relativos al precontrato y contrato que ligan a proveedor de servicios y cliente. El riesgo precontractual suele comprender la posible representación incorrecta de sus aptitudes por parte del proveedor de servicios cuando el cliente no está capacitado para detectar dicha incapacidad del proveedor para llevar a cabo la prestación con los niveles de calidad exigidos.

3. Otros Riesgos: Puede suponer una pérdida de conocimientos y capacidades internas y una dilución de la ventaja competitiva de la empresa a largo plazo. Al mismo tiempo puede llevar a un coste total mayor y a una reducción de la calidad. En relación con los recursos humanos de la empresa puede determinar una desmoralización de los mismos, si la política de externalización no se lleva a cabo de forma inteligente, informando a los empleados sobre dicha política, etc.

Hoy en día la mayoría de las empresas solamente escogen a una sola empresa o proveedor para satisfacer con las necesidades relacionadas con las TI de la empresa. El hecho de escoger solamente un proveedor para el servicio de Outsourcing puede llevar a generar en la organización riesgo de concentración. El riesgo comentado anteriormente pude generar diferentes escenarios para la empresa que contrata:

- Generar dependencia en una empresa proveedora puede tener graves impactos en la empresa, ya que, si esta fallase o decidiese cambiar nuestra empresa por otra de la competencia, causaría un gran impacto en la empresa contratante, ya que se quedaría sin recursos para la realización de ciertas actividades, tareas, servicios, procesos, etc.
- Los proveedores ofrecen productos útiles para una industria específica, de los cuales hacen uso la mayoría de las organizaciones relacionadas con esa industria. Eso quiere decir que la mayoría de las empresas dependen de la misma empresa proveedora, que en caso de fallo puede tener un grave impacto tanto en la industria como en la sociedad.
- Las organizaciones y sus proveedores pueden sufrir impactos negativos debido a posibles incidentes o desastres si ambas están en áreas geográficas cercanas. (González. E. 2018).

Ventajas y desventajas del outsourcing

Ventajas del Outsourcing de acuerdo con Gestiopolis (2000)

- 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.
- 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.

Desventajas del Outsourcing según Gestiopolis (2000)

- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- Al suplidor 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 suplidor 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 suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Reducción de beneficios
- Pérdida de control sobre la producción.

Sentido estratégico de la Outsourcing en las organizaciones

El *Outsourcing* estratégico se puede aplicar sobre cualquier área funcional de la empresa conforme a Sanchis (s/F).

- 1. Outsourcing Productivo: la empresa externaliza una actividad productiva de su cadena de valor, como es, por ejemplo, la fabricación de un determinado componente que la empresa necesita para conseguir el producto final.
- 2. *Outsourcing* comercial o de marketing: en este caso, la empresa externaliza una actividad comercial, como por ejemplo el servicio de distribución de sus productos.

- 3. Outsourcing de logística, como puede ser el servicio de consultoría o de asesoría contable, fiscal y laboral de la empresa.
- **4.** *Outsourcing* de recursos humanos: empresas que deciden externalizar el servicio de contratación de personal a empresas especializadas.
- 5. Outsourcing tecnológico o de I+D: como el mantenimiento de los equipos informáticos de la empresa.

El Outsourcing nace fundamentalmente en los años setenta con la revolución post-industrial del siglo XX, y alcanza su mayor auge dos décadas después con la revolución informática el nuevo modelo toyotista. En la actualidad, el *Outsourcing* se ha de entender como una forma de cooperación entre empresas que permite especializarse en aquello que mejor sabe hacer cada una.

Etapas del proceso

El *Outsourcing* representa una estrategia para la empresa que deberá ser diseñada e implementada con base enlas siguientes fases o etapas:

- 1. Etapa de inicio del proyecto: en ella se definen las características del proyecto, es decir, el alcance del Outsourcing (total o parcial), se establecen los criterios y normas a tener en cuenta en su desarrollo y se asignan los recursos necesarios para su implementación.
- 2. Etapa de evaluación: aquí se examina la factibilidad del proyecto planteado y se estudia si el mismo puede alcanzar los objetivos deseados con su desarrollo.
- 3. Etapa de planificación detallada: en esta tercera etapa se establecen ya las condiciones del contrato o proyecto con todo detalle (alcance, duración, objetivos, metodología, etc.), se define un plan a seguir y se determina la estrategia a seguir para la negociación con los proveedores.
- **4.** Etapa de contratación del servicio: se procede a la selección del proveedor o contratista más adecuado en función de los aspectos definidos en las etapas anteriores y la firma del contrato.
- 5. Etapa de transición: se transfiere la responsabilidad del área o actividad subcontratada al proveedor con el que se ha firmado el acuerdo y se realizan los ajustes necesarios entre subcontratista y subcontratado.
- 6. Etapa de evaluación y administración del proyecto: en esta última fase se procede a la revisión del contrato de manera periódica y regular para comprobar si con la ejecución del contrato se están obteniendo o no los objetivos deseados. En caso negativo, se establecerán las medidas que permitan, mediante una revisión del contrato, ajustar su ejecución a las necesidades de la empresa.

Mediante este proceso, la empresa puede implementar una estrategia de *Outsourcing* con cierta garantía de éxito o, al menos, reduciendo en parte la incertidumbre asociada a una decisión de este tipo. (Sanchis, P. Diccionario empresarial).

El outsourcing en el futuro

Las empresas han encontrado su mejor aliado para ganar competitividad en el **Outsourcing.** La externalización de diferentes servicios de la empresa se ha convertido en una de las mejores estrategias de gestión del momento para aquellas áreas que no sean representativas en el **Core Business**² de la compañía.

En una etapa puntual, sobretodo en épocas de crisis como la actual, pues las empresas no pueden permitirse un equipo fijo y buscan un servicio temporal y externo. Contratan **proveedores** que garanticen la adaptación a las necesidades del sector y tengan en cuenta sus posibilidades. Esta externalización permite disponer de una infraestructura que se adapte a las necesidades del negocio en cada momento, así como mejorar la capacidad de respuesta de la compañía frente a los posibles cambios en el mercado.

Pero no es solo una cuestión a nivel empresarial, pues los **clientes** también son conscientes de las ventajas y calidad que otorga contar con proveedores especializados. Se pone en manos de especialistas ciertos servicios de una empresa consiguiendo una mayor **funcionalidad** que se hace evidente en la producción. (García, 2011).

beneficio para la compañía.

La **traducción de core business** al castellano podría ser **competencia distintiva**, competencia clave, competencia básica o giro del negocio. García, Iván (2018). Definición Core Business. https://www.economiasimple.net/glosario/core-business

²El **concepto de core business**, en el ámbito empresarial, se refiere a la actividad que tiene la capacidad de generar valor y que resulta esencial para conseguir una ventaja competitiva de gran

Conclusiones

El Outsourcing surge principalmente como una respuesta al proceso de globalización. Sobre todo, porque las empresas necesitan estar preparadas para los acelerados cambios tecnológicos que exigen la innovación de productos, servicios, procesos, mercados, entre otros.

Con el Outsourcing ha significado un importante apoyo para aquellas empresas que desean tener un mayor crecimiento y la eficientización de sus actividades en algunas áreas en las que son más fuertes o que requieren de un alto grado de especialización. La empresa que externaliza diferentes actividades y competencias obtiene altos beneficios, entre los que destaca la eficacia en las funciones que realizan, rentabilidad en los costos y un alto grado de efectividad en algunas en áreas en las que las empresas no desean distraerse y que, resultaría muy costoso involucrarse o implementar.

Con el Outsourcing o externalización, las empresas se podrán concentrar en aquellos rubros en los que les interesa tener un alto grado de dominio, con lo que estarían asegurando el mejoramiento de sus ventajas competitivas.

Sin embargo, en los últimos años el Outsourcing o subcontratación, como se le conoce principalmente en México, ha sido estigmatizado como una práctica para la simulación y la práctica de delitos de cuello blanco, lo que ha significado una mala imagen para esta estrategia de negocios, cuya herramienta ha tenido mucho éxito en los países más industrializados.

Si bien el Outsourcing forma parte de una estrategia organizacional que permite lograr grandes ventajas, también puede conllevar ciertos riesgos, cuando es mal implementado, sobre todo porque se ha convertido también en una estrategia para evadir el PTU (Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa), eliminar prestaciones laborales, evasión fiscal y lavado de dinero.

Debido a que esta estrategia de negocios ha favorecido la creación de empresas fantasmas, el gobierno de la república, en México ha tenido que ir modificando parte de su sistema tributario y sus leyes constitucionales para evitar el fraude y los delitos de cuello blanco; de ahí que en el 2012 se tuvieron que instrumentar algunas modificaciones a la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 15 fracciones A, B, C y D, para proteger, no sólo a la clase trabajadora sino también al trabajador y el SAT, para un mayor control de impuestos y el lavado de dinero.

Finalmente, solo nos resta agregar que las Outsourcing seguirán jugando un papel muy importante en las estrategias de negocio de las organizaciones, lo que les permitirá ser más flexibles, reducir sus costos de operación, mejorar sus capacidades productivas y elevar sus ventajas competitivas.

Referencias

Angúes, P. (2015). Tesis: *Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial*. p. 20 22.Https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/16387/AnguesRodriguez_Paula_TFG_2015.pdf?se quence=2

Almanza, A. (2017). *El Outsourcing y la planeación fiscal en México*, 2015. Colegio Mexicano de Contadores Públicos (CCPM), Logística Mx, Inegi, Contralínea, Contador Mx, NC StateUniversity, Expansión. https://blog.adecco.com.mx/evolucion-de-los-servicios-de-tercerizacion-de-personal-en-mexico (Consultado Agosto, 3 de 2019).

García, V. (2019). Outsourcing. Conceptos fundamentales. *Gestiopolis*. https://www.gestiopolis.com/search/outsourcing/

Gestiopolis (2000). ¿Que es Outsourcing? Ventajas y desventajas. https://www.gestiopolis.com/que-es-outsourcing-ventajas-y-desventajas/

Garcia, G. (2011). *Outsourcing una apuesta para el futuro*. FMK- foromarketing. https://www.foromarketing.com/outsourcing-una-apuesta-por-el-futuro/

Martínez, J., (2017). Outsourcing. Aspectos relevantes para su correcta aplicación. EditIsef, empresa líder.

González. E. (2018). Publicatic, *Riesgos relacionados con los servicios de Outsourcing*. https://blogs.deusto.es/master-informatica/riesgos-relacionados-con-los-servicios-de-outsourcing/ *Ley Federal del Trabajo*. Cámara de diputados del H.Congreso de la unión Secretaría General Secretaría de Servicios Parlamentarios, texto vigente última reforma publicada 02-07-2019. Articulo 15 fracciones A, B, C y D. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125 020719.pdf

Mora, M. (2016). ¿Qué es Outsourcing? Listado de empresas en México.

https://www.rankia.mx/blog/mejores-opiniones-mexico/3336314-que-outsourcing-listado-empresas-mexico.

Sánchez, B. Reynoso, A. y Palli, C. (2011). *Subcontratación: Un fenómeno global*. Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM.

Sanchis, J. (s/f). *Outsourcing estratégico*. https://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es https://blog.adecco.com.mx/evolucion-de-los-servicios-de-tercerizacion-de-personal-en-mexico https://communication-de-los-servicios-de-tercerizacion-de-personal-en-mexico https://communication-de-los-servicios-de-tercerizacion-de-personal-en-mexico https://communication-de-los-servicios-de-tercerizacion-de-personal-en-mexico https://communication-de-los-servicios-de-tercerizacion-de-personal-en-mexico https://communication-de-tercerizacion-de-personal-en-mexico <a href="https://communication-de-tercerizacion-de-terc