



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

Caso Práctico

Outsourcing como generador de Valor agregado

Empresa: Productora Clinimex Industrial, S.A. de C.V.

Presentado Por:

Mario Alberto Oranday Fuentes

Asesor:

M.A. Francisco Javier Rosales Medina

Aguascalientes, AGS., Diciembre, 2009



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
 DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS
 ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Oficio No. / 1027 / D / 2009

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
 JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
 P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumno(a) MARIO ALBERTO ORANDAY FUENTES, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de **MAESTRÍA EN COMERCIO INTERNACIONAL** con el título **OUTSOURCING COMO GENERADOR DE VALOR AGREGADO. EMPRESA: PRODUCTORA CLINIMEX INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.** Este proyecto se realizó bajo la dirección de su asesor: M.A. FRANCISCO JAVIER ROSALES MEDINA y se concluyó de acuerdo al dictamen del Consejo Académico de la Maestría correspondiente.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
 Aguascalientes, Ags., 11 de Diciembre de 2009
 " SE LUMEN PROFERRE "

DRA. LAURA ROMO ROJAS
 SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

Vo.Bo.

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
 DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaria de Investigación y Posgrado
 c.c.p.- Archivo (ACUSE)

*mchn



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

Centro de Ciencias Económicas Administrativas

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.
P R E S E N T E

Por medio del presente como asesor designado del alumno **MARIO ALBERTO ORANDAY FUENTES** con ID 72167 quien realizó el trabajo practico titulado: **OUTSOURCING COMO GENERADOR DE VALOR AGREGADO, EMPRESA: PRODUCTORA CLINIMEX INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que el pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado..

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E

“Se Lumen Proferre”

Aguascalientes, Ags., a 7 de Diciembre de 2009.

M.A. FRANCISCO JAVIER ROSALES MEDINA
Tutor del trabajo practico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación
c.c.p.- Secretaría Técnica
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Recursos Humanos
c.c.p.- Consejero Académico
c.c.p.- Minuta ST



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
 DE AGUASCALIENTES
Centro de Ciencias Económicas y Administrativas
 SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y
 POSGRADO

DICTAMEN DE TESIS

MAESTRÍA: EN COMERCIO INTERNACIONAL GENERACION: 2005-2006

DATOS DEL SUSPENDANTE	
NOMBRE DEL ALUMNO: (incluir un e-mail) MARIO ALBERTO ORANDAY FUENTES orendaym@agssite.com.mx	NO. DE REGISTRO: 72167
LUGAR DE TRABAJO, TELEFONO PRODUCTORA CLINIMEX INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.	PUESTO/CARGO DIRECTOR DE MATERIALES

TÍTULO	TESIS () TRABAJO PRACTICO (X)
OUTSOURCING COMO GENERADOR DE VALOR AGREGADO. EMPRESA: PRODUCTORA CLINIMEX INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.	
CUERPO ACADÉMICO	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES	NEGOCIOS INTERNACIONALES

OBJETIVO
 DEMOSTRAR QUE EL OUTSOURCING RESULTÓ SER UNA ALTERNATIVA DE NEGOCIO COMO MEDIO DE AUMENTAR EL VALOR AGREGADO DE LA EMPRESA ESTUDIADA, DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIÓN, DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES, OBTENIENDO MAYORES BENEFICIOS TANTO PARA ESTA EMPRESA COMO PARA SUS CLIENTES.

DICTAMEN DE LA TESIS POR EL ASESOR DE TESIS: VOTO APROBATORIO

ASESOR DE TESIS	
NOMBRE M.A. FRANCISCO JAVIER ROSALES MEDINA ASESOR de Tesis:	FIRMA

Vo. Bo.	
NOMBRE	FIRMA
Jefe de Departamento L.E.C. y M.A. JOSÉ LUIS GÓMEZ ACUÑA	
Consejero Académico M.D.E. JUVENTINO LÓPEZ GARCÍA	
Secretario de Investigación DRA. LAURA ROMO ROJAS	
Secretaria Técnica M.A. JOSÉ ANTONIO MARTÍNEZ MURILLO	

Aguascalientes, Ags. 7 de diciembre de 2009

Resumen

El presente documento se enfoca en la industria de textiles del Estado de Aguascalientes, en particular a la empresa: Productora Clinimex Industrial, S.A. de C.V. Se analizan las condiciones operativas que han llevado a esta empresa a su situación actual, motivando la búsqueda de alternativas como medio de subsistir en la feroz competencia global que se ha generado a raíz de la apertura comercial de México y el mundo. Se evalúa la aplicación de un modelo de conversión que permitió a la empresa pasar de proporcionar un simple servicio de Maquila, a proveer todo un servicio de *Outsourcing* o contratación completo, donde se integraron la mayor parte de los insumos y demás servicios necesarios para la transformación, inspección, empaque y distribución de los productos, apoyando de esta manera, el incremento al valor agregado de la empresa y por lo tanto sus utilidades, dándole al mismo tiempo mayores oportunidades de permanencia en el mercado a sus clientes, y a su vez a ella misma. Se revisa el proceso de cambio de Maquila simple a un servicio completo realizado por una empresa del Estado que ilustra la utilidad y beneficios de este esquema.

Abstract

This document focuses in the textile industry of Aguascalientes State, particularly, in the company Productora Clinimex Industrial, S.A. de C.V. We review the operational conditions which have driven this company to its actual situation, provoquing the search for alternatives as a way to subsist in the fierce global competency generated as a result of the commercial opennig of México and the world. We evaluate the feaseability to apply a convection model allowing the company to switch from providing a simple maquila service, to provide a full *Outsourcing* service or full package, where we can integrate some or all of the components and services needed for the transformation, inspección, packaging and distribution of the products, supporting in this way, the increase to the value added of the company and its profits, giving at the same time more market permanency opportunities to its customer, and it selves. We review the process of a local company who migrates from simple Maquila to a full service escheme, showing the utility and benefits.

INDICE CAPITULAR DEL ANTEPROYECTO

Pág.

Resumen	2
Abstract	3
Índice	4
CAPITULO I	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O AREA DE OPORTUNIDAD	
1.1. Antecedentes del problema.	8
1.1.1 Formulación del Problema (interrogantes de investigación)	
1.1.2. Variables derivadas del planteamiento del problema	
1.1.3. Variables y su relación con la teoría y su evidencia empírica	
1.2. Objetivo General de la Investigación.	15
1.2.1 Objetivos particulares de las interrogantes de la investigación	
1.3. Hipótesis o Supuestos de la Investigación	16
1.3.1. Subhipótesis de trabajo	
1.4. Constructo Principal (primer acercamiento).	17
1.5. Justificación	17
1.6. Delimitación o alcance del Tema	18

CAPITULO II

FUNDAMENTACION

	20
2. Marco Teórico	
2.1 Teoría de la Globalización Productiva	20
2.2 Las Alianzas Estratégicas	22
2.3 El Outsourcing como Estrategia de la Organización Horizontal	24
2.4 Las Ventajas Competitivas y los postulados de Michel Porter	25
2.5 Evidencia Empírica	30

CAPITULO III: DISEÑO DEL ESTUDIO

3.1. Tipo de Investigación	32
----------------------------	----

CAPITULO IV

METODOLOGIA DEL ESTUDIO

4.1. Población.	34
4.2.Muestra	34
4.3.Operacionalización de las variables e Hipótesis	34
4.4. Indicador de prueba	35
4.5 Instrumento de Recolección de Datos	35

CAPITULO V

ANALISIS DE DATOS

5.1. Análisis por variable y por constructo	37
---	----

CAPITULO VI

DESARROLLO DEL PROYECTO

6.1 Un caso exitoso de Outsourcing	39
6.2 Localización del Proyecto	41
6.3 Propósito y Alcance	41
6.4 Desarrollo del Proyecto	41
6.5 Diagrama de Flujo propuesto	43
6.6 Fase I: Costo de Mano de Obra	46
6.7 Fase II: Costo de Materiales	48
6.8 Fase III: Otras actividades de Valor Agregado	51
6.9 Productos que se fabrican	53
6.10 Logística	57
6.11 Condiciones de Negociación con el Cliente	58
6.12 Inversiones y Adecuaciones	59
6.13 Resultados de ofrecer servicio de Outsourcing	60
6.14 Recomendaciones	62
6.15 Referencias Bibliográficas	66



Capítulo I

I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. ANTECEDENTES.

Los cambios globales en materia de comercio internacional de finales del siglo pasado y principios de este han obligado a los empresarios de empresas IMMEX a buscar modelos de negocios que permitan a sus empresas primero a sobrevivir, y de ser posible, a crecer a pesar de circunstancias adversas en contra.

Al ser Aguascalientes un Estado donde los programas de Maquila y Pitex de la industria Textil proliferaron y finalmente redujeron su actividad, me parece interesante estudiar el entorno que llevó a la industria a perder la competitividad que antaño tuvieron, y como han ido cambiando los requerimientos de los clientes en base a la oferta de otros países maquiladores del mundo. Los empresarios han de entender que existen alternativas para mantenerse y aun crecer en un mundo tan competitivo como el de hoy, sin dejar su especialidad, simplemente cambiando el concepto de este servicio.

Como ya sabemos, el único valor agregado que aporta la maquila al producto es la mano de obra, esto limita la captación económica de la empresa. El participar con empresas extranjeras en el *Outsourcing* de estas, pudiera ser una buena alternativa.

Este relativamente nuevo concepto, implica el proveer al cliente de todos o la mayor parte de los insumos y servicios que integran el producto final. En el ramo Textil, esto consiste en proveer desde la tela, los avíos, servicios de corte y empaquetado final de los productos, y de ser posible, entregar los productos en el lugar requerido por el cliente, añadiendo de este modo, mas servicios a la cadena de suministros, de este modo se ofrece un servicio integral haciendo atractiva la competitividad de la empresa.

De este modo, se le ofrecen soluciones al cliente, quien tendrá mas tiempo para dedicarse a otras actividades mas interesantes para ellos, como son la comercialización, promoción y distribución de sus productos. Otro aspecto a considerar, es la dificultad que se le presenta al cliente en la decisión de trasladar sus operaciones a otro lugar, mientras que en la maquila simple, la sola diferencia de costo de la mano de obra puede llevar al cliente a tomar una rápida decisión y dejar sin contrato a cualquier empresa, al trasladar sus operaciones de manufactura a cualquier lugar del mundo, pagando solo un bajo costo de transferencia y realizando el traslado en muy corto tiempo.

Sin embargo, migrar a este concepto no es fácil, la integración de los procesos de producción, implica que en la región se encuentren proveedores de clase mundial, que entreguen los componentes a tiempo, con la calidad necesaria y a costo competitivo, lo que no siempre es factible. La mano de obra especializada en procesos como diseño y corte también debe ser de fácil acceso.

Otro aspecto a considerar es el financiamiento. El empresario deberá desarrollar mecanismos que le permitan tener acceso a financiamiento rápido y con intereses blandos, aquí la participación federal y estatal tienen mucho que ver para el buen desarrollo de este tipo de esquemas. Aun y cuando se puede apoyar con financiamiento de los proveedores, este generalmente no es suficiente debido al alto volumen que generalmente se maneja en este tipo de proyectos.

El *Outsourcing* es una tendencia mundial, y es una estrategia para aumentar la eficiencia de los procesos y enfocarse en áreas de negocios más fuertes. Muchas de las empresas de Estados Unidos, Canadá y Europa, disponen de plantas de manufactura en regiones que se consideran de bajo costo, como China, México y Europa del Este.

El *Outsourcing* puede definirse¹ de varias maneras:

- 1.- Cuando una empresa, transfiere el control de un proceso a un proveedor.
- 2.- Uso de recursos externos para sustituir recursos internos.
- 3.- Contratar o delegar a uno o más procesos no críticos, a un proveedor más competitivo en ese o esos procesos.
- 4.- Operar una función interna a través de una organización externa.
- 5.- Otorgar un contrato para obtener resultados.

Este fenómeno es complejo, pero a través de este, las empresas identifican, aíslan, y delegan actividades que a simple vista no agregan valor ni son estratégicas, pero consumen recursos o activos que pueden ser útiles en otras áreas. Esto incluye actividades como comedores, seguridad, limpieza, etc., y últimamente contabilidad, nominas, transporte, y otras.

En sus inicios, el *outsourcing* se contrataba con empresas cercanas, pero poco a poco se fue globalizando y ahora se aprovechan las diferencias de horario y las comunicaciones instantáneas, realizando así, de manera *overnight* algunas actividades.

¹ ¿Qué es el Outsourcing? <http://www.getiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/46/outsour.htm>

Las empresas que más usan el *outsourcing*, son las empresas grandes y de corte internacional, reduciéndose su uso conforme se reduce el tamaño de las empresas, las cuales se muestran más renuentes a usar el *outsourcing*, las asesorías y los servicios de apoyo.

Las soluciones que proporciona el *outsourcing* varían según los modelos de negocio, ya que para unos lo importante son las escalas de volumen, para otros serían los costos, o la información, o la logística, etc. Unos hacen lo que otros no saben o no quieren hacer, y lo realizan los que tienen la tecnología y la experiencia. Sin embargo, debemos tener cuidado de no perder el control del proceso contratado, ya que los resultados no siempre son los esperados; cuando una línea de juguetes fue pintada con materiales tóxicos, Mattel sufrió las consecuencias de haber llevado este proceso de *outsourcing* demasiado lejos.

El *Outsourcing* llegó para quedarse y se ha convertido en punta de lanza del desarrollo de las compañías, esto ha motivado una mejora en la prestación de los servicios y se han hallado nuevas áreas de oportunidad. Sin embargo, los países tienen que responder a las empresas, para competir no solo a nivel de costo con otras naciones, sino para hacernos fuertes en nuevos campos.

En general, las oportunidades de *Outsourcing* se están introduciendo en manufacturas, en la cadena de suministros y distribución, y representa una solución integral para la reducción de costos. La experiencia de Renero señala que los montos de inversión anual de las firmas en servicios de *Outsourcing* varía entre el 20% y el 30% del gasto y costo de operación.

En vista de la Globalización, el *Outsourcing* es una solución óptima, ya que permite a las empresas, concentrarse en su negocio principal.

Los servicios obtenidos vía *Outsourcing* permite a las empresas enfocarse en su negocio principal (core business) y desarrollar alianzas con servidores y proveedores especializados que aprovechen sus recursos calificados.

El futuro de la industria está en el *Sourcing*, como se empiezan a llamar a estos servicios, tratando de quitarles precisamente la idea de “separación” o independencia, por lo que hay que prepararse, a que el *sourcing* de los nuevos tiempos, no es una simple maquila o una simple orden de compra, es una relación muy compleja, serán acuerdos que generen dependencias y exijan intercambios de información, y por lo mismo, deberán redactarse con mucho cuidado, dentro del llamado “Marco de Gobierno” que define las relaciones entre cliente y proveedor. Hay que fijar las fronteras, los niveles de servicio y calidad, y los planes de contingencia.

Utilizar *Outsourcing*:

- Disminuye costos
- Se gana Flexibilidad
- Se tiene acceso a conocimiento especializado

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Realmente el *Outsourcing* genera valor agregado a las empresas?

¿La implantación del *Outsourcing* , favorecería el desarrollo de las empresas IMMEX del sector de textiles?.

¿es el *Outsourcing* la mejor opción para todas las empresas?

1.1.2 VARIABLES DERIVADAS DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.-

De la revisión al planteamiento del problema, se desprenden las siguientes variables de investigación:

- **Costos.**

Es el aspecto mas importante que permite a los productores de mercancías destinadas a la exportación, abastecer los bienes necesarios para ser utilizados en la transformación, elaboración o reparación de productos de exportación, para realizar aquellas actividades que tengan como finalidad la exportación o apoyar a esta.

- **Logística.**

Son las actividades inherentes al abastecimiento de los materiales que permite a los productores de mercancías destinadas a la exportación, hacerlo en tiempo y a costo adecuado.

- **Valor Agregado.**

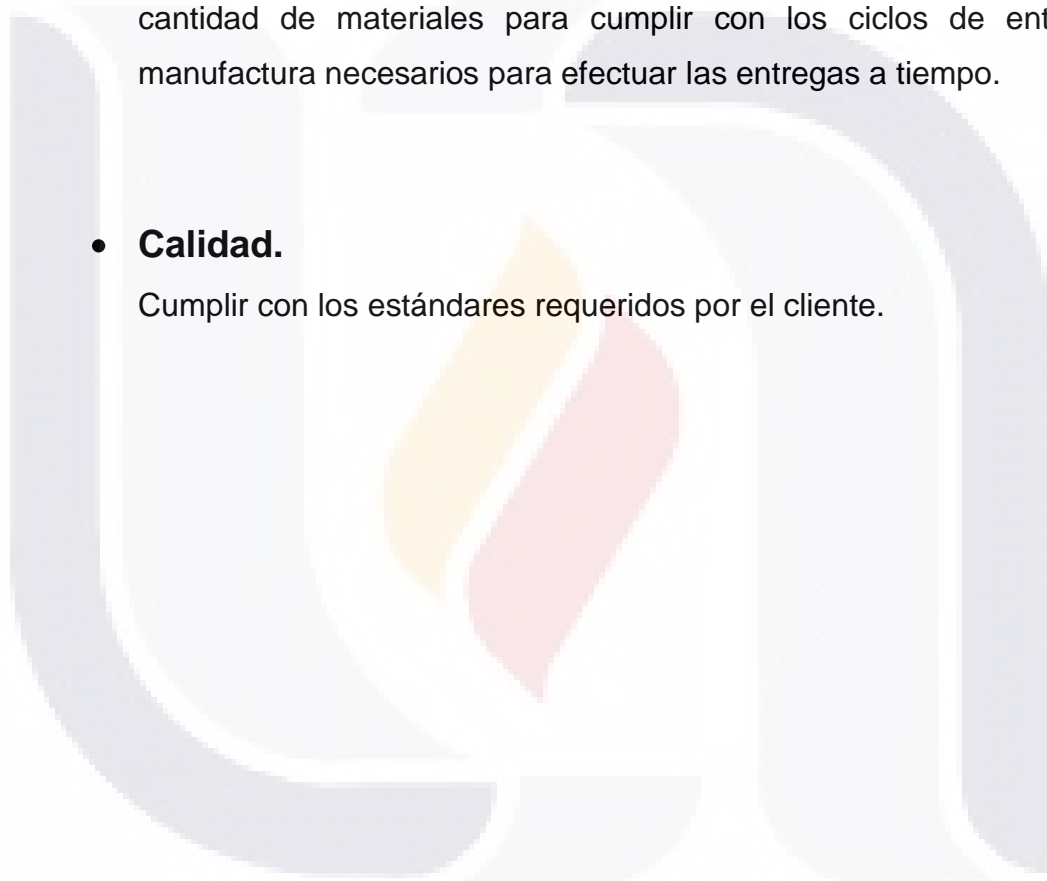
Valor que se le añade a los productos de exportación en la maquila, generalmente por la mano de obra.

- **Inventarios.**

Es la capacidad que tiene la empresa para mantener suficiente cantidad de materiales para cumplir con los ciclos de entrega y manufactura necesarios para efectuar las entregas a tiempo.

- **Calidad.**

Cumplir con los estándares requeridos por el cliente.



1.1.3. VARIABLES Y SU RELACIÓN CON LA TEORÍA Y SU EVIDENCIA EMPÍRICA

Variable	Evidencia Empírica
Costos	Parte importante del costo final del producto terminado. Base para la toma de decisión sobre la viabilidad de cualquier proyecto y/o venta.
Logística	Uso eficiente del tiempo y rutas para el abastecimiento adecuado de los materiales necesarios para la manufactura de un producto final.
Valor Agregado	Valor que se le añade a los productos de exportación en la maquila, generalmente por la mano de obra.
Inventarios	Inversión necesaria para mantener el abastecimiento de materiales y sostener la planta productiva en operación.
Calidad.	Inversión necesaria para mantener el abastecimiento de materiales y sostener la planta productiva en operación.

1.2. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general es demostrar que el *Outsourcing* resultó ser una alternativa de negocio como medio de aumentar el valor agregado de la empresa estudiada, del sector textil y confección, del Estado de Aguascalientes, obteniendo mayores beneficios tanto para esta empresa como para sus clientes.

1.2.1 Objetivos particulares de las interrogantes de la investigación

- Estimar la conveniencia de migrar a *Outsourcing* en manufactura de textiles.
- Analizar las condiciones que deben cumplir las empresas para operar un programa de manufactura bajo un esquema de *Outsourcing*.
- Discutir los resultados previsibles y la proyección de la empresa al convertir sus servicios de manufactura en *Outsourcing*.
- Estimar la conveniencia de integrar nuestras empresas IMMEX a un esquema de *Outsourcing*.

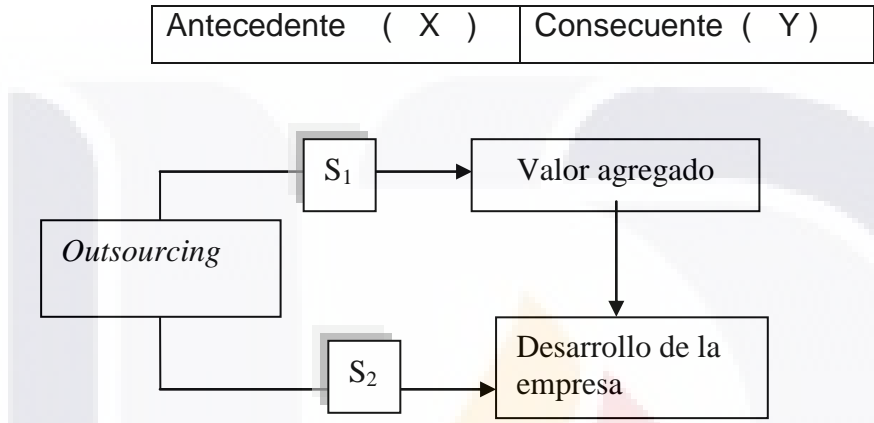
1.3. Hipótesis o Supuestos de la Investigación

1.3.1. Sub hipótesis de trabajo

El *Outsourcing* significa proporcionar un nuevo concepto de servicio, utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de las empresas para incrementar el valor agregado que proporciona un servicio de manufactura.

1.4. Constructo Principal (primer acercamiento):

De las variables detectadas en el planteamiento del problema, se plantea un primer acercamiento al diseño del constructo principal del estudio.



1.5. Justificación.

La consolidación de este esquema en el mundo, ofrece a los países en desarrollo una buena opción para que a través de las operaciones de *Outsourcing*, sus productos y servicios compitan en los mercados mundiales.

Los detallistas y productores Americanos, están apoyando en México el desarrollo de operaciones de *Outsourcing*, y el reciente TLCUE ayudara a acelerar aun mas este proceso. Muchos observadores industriales creen que la única manera para que los productores mexicanos de textiles y confección crezcan, es a través de un trabajo de *Outsourcing*.

Estableciendo un balance entre calidad, flexibilidad, precio y servicio es la clave para la evolución satisfactoria de México hacia un esquema de *Outsourcing*.

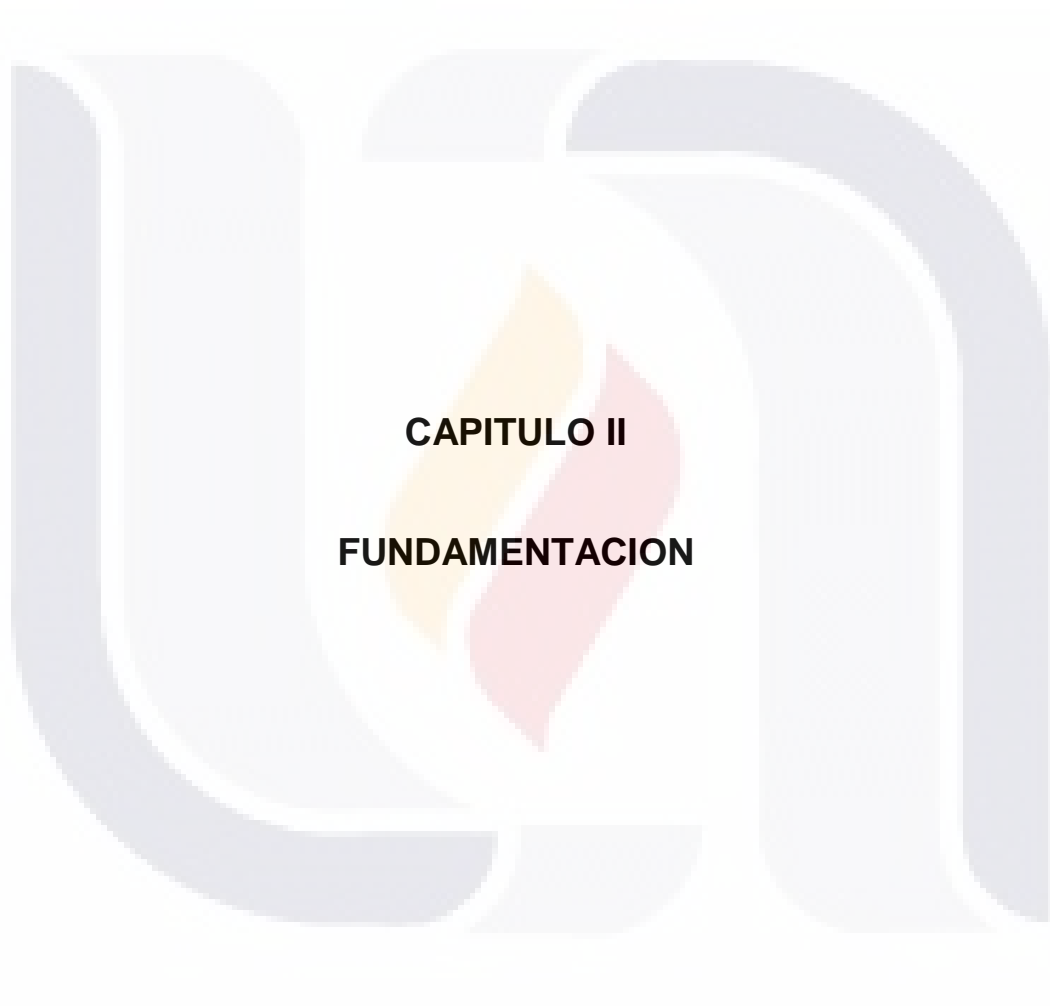
Oportunidades que brinda el *Outsourcing*:

- ✓ Enfoque en el negocio principal para hacerlo mas competitivo.
- ✓ Mejora la satisfacción del cliente.
- ✓ Contar con un socio tecnológico y de mejores prácticas de negocios.
- ✓ Mejora la eficiencia de las tecnologías y del servicio.
- ✓ Acceder de manera flexible a personal especializado.
- ✓ Migrar a nuevas estructuras y plataformas.
- ✓ Compartir recursos tecnológicos.
- ✓ Proteger a la empresa contra la obsolescencia de todo tipo de recursos.
- ✓ Asegurar un ciclo de innovación y renovación tecnológica.
- ✓ Lograr rapidez en el desarrollo de nuevas aplicaciones y servicios.

- ✓ Gestionar con oportunidad y con costos reducidos.
- ✓ Liberar recursos humanos, infraestructura de la planta, tecnologías de información y servicios, entre otros, para reasignarlos a proyectos estratégicos.
- ✓ Reduce el riesgo de rotación de personal.

1.6. Delimitación o alcance del Tema.

Este estudio se limita a una empresa del Estado de Aguascalientes, en particular del sector de la Confección con programa IMMEX.



2. Marco Teórico

2.1 Teoría de la Globalización Productiva

De acuerdo a la caracterización que de la Globalización Productiva hace la CEPAL², tres son los elementos básicos que definen a este sistema:

a) Organización flexible: en donde el trabajador recibe una capacitación múltiple y los bienes de capital pueden ser fácilmente adaptados para modificar de manera rápida varias características del producto de acuerdo a cambios en la demanda, logrando de esta forma responder a las preferencias de los consumidores.

b) Prevención total de defectos: en donde se busca erradicar desde el origen toda posibilidad de generación de imperfecciones, evitar los períodos de inactividad y la interrupción en el uso de la capacidad instalada.

c) Concepción integral del proceso de fabricación: que es un compromiso de mediano y largo plazo entre la industria terminal, sus empleados, proveedores y distribuidores; enfatizando la labor en equipo, así como una menor jerarquización de la organización.

Además en este sistema se enfatiza el trabajo en equipo, existe una integración al proyecto tanto de administrativos como de trabajadores manuales, en donde la importancia jerárquica importa sólo dentro de la línea de producción (**administración flexible**). A pesar de que la producción es asignada por partes a diferentes empresas subcontratadas, se da una concepción integral del proceso productivo con un compromiso entre empleados, proveedores, distribuidores y ensambladores a mediano y largo plazo para generar valor agregado a todo lo largo de la cadena productiva.

² Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2008); Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe. Consultado en Julio 2009. <http://www.cepal.org/estadisticas>

En contraparte a la organización vertical, propia de los grandes fabricantes de Estados Unidos, el Toyotismo plantea una organización horizontal con subcontratación externa (*outsourcing*) que reduce enormemente los costos de la armadora. Esta organización consistió en distribuir el proceso productivo entre diferentes empresas de menor tamaño que se convertían en proveedores de la gran armadora y con quienes no se tiene relación financiera. De esta forma se promovió el surgimiento de empresas y la generación de fuentes de empleo que no significaban costo alguno para la armadora.

Para evitar que la falla de alguno de los proveedores pudiera interrumpir el ensamblado total, la producción de una misma pieza era asignada a dos o más empresas. Además de existir previamente un acuerdo con los proveedores sobre el suministro a tiempo y en las cantidades exactas en que las piezas serían requeridas y entregadas de acuerdo a las distintas fases de producción de los vehículos (*just in time*).

Esta es la experiencia productiva que, para los años ochenta, se adopta a nivel mundial no sólo por el resto de la industria automotriz sino también por otras grandes industrias productoras como la de aeronaves. Es decir, que los diferentes procesos productivos son distribuidos entre diversos países, logrando de esta manera conseguir que los gobiernos de los países receptores de capitales ofrecieran paquetes fiscales, laborales y de infraestructura ventajosos.

En ese proceso México tuvo una importante participación, erigiéndose como uno de los mayores captadores de capitales dentro del grupo de países en vías de desarrollo, sobre todo en América Latina.

Este sistema de producción ha permitido que empresas como Toyota y Honda se hayan convertido en empresas globales con una producción realizada en otros países durante 2002 del 38% de su producción, mientras que para 2004 ascendió esta producción externa a la mitad del total de lo producido por estas empresas, impactando de forma directa al YNB (ingreso nacional bruto) de Japón. Mientras que las empresas norteamericanas como G.M, Ford y Daimler Chrysler, y europeas como V.W, Fiat, BMW y Renault, han tenido una internacionalización menos acelerada, lo que puede comprenderse si tomamos como variables su producción y sus ventas en otros países, las cuales no alcanzan la mitad para ninguna de las empresas de ambas regiones.

Para 2004, Toyota Motor Corporation de Japón es la segunda mayor empresa en el mundo después de G.M y junto con Honda han tenido una amplia penetración en el mercado norteamericano.

2.2 Las Alianzas Estratégicas: herramientas de la globalización

El anterior sistema persigue que las empresas sean competitivas en sus procesos productivos, ya sea como productoras directas o como abastecedoras de empresas de mayor tamaño.

Para realizar estos vínculos entre empresas dentro de la globalización, se han generado alianzas que permiten compartir tecnología, capitales o simples compromisos de comercialización de productos. Estas alianzas son acuerdos se pueden establecer entre empresas competidoras de una misma industria, o entre una empresa y sus proveedores o clientes, o ambos simultáneamente.

En la actualidad existe una gran variedad de alianzas entre empresas, por lo que se hace menester el establecer una clasificación que nos facilite entender las ventajas de cada una de ellas para aprovechar al máximo sus beneficios. El conocer las alianzas, nos permitirá conocer también el tipo de empresario al que se pueden orientar. No todas las alianzas son óptimas para todos los empresarios.

Dentro de la bibliografía referente a este tema, sin duda alguna la clasificación que muestra de forma sencilla y clara el agrupamiento de alianzas es la propuesta por José Carlos Jarillo y Jon I Martínez Echezárraga³:

Cuadro 1

		CREACION DE UNA NUEVA ENTIDAD	
		SI	NO
PROPIEDAD DE POR MEDIO	SI	<ul style="list-style-type: none"> • Joint Ventures • Consorcios de Exportación • Cooperativas de comercio Exterior 	<ul style="list-style-type: none"> • Participaciones minoritarias • Intercambio de acciones
	NO	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicias • Licencias de uso de marca • Distribución cruzada • Contratos de manufactura • Contratos de administración • Outsourcing • Otras alianzas

³ Jarillo, J.C. & Martínez Echezárraga, J. (1994) Estrategia Internacional. Bogotá, Colombia: McGraw Hill

2.3 El *Outsourcing* como estrategia de la organización horizontal

De acuerdo a lo desarrollado hasta este punto, podemos definir el *Outsourcing* o Subcontratación Externa como una de las estrategias administrativas adoptadas por las empresas dentro de la organización horizontal que persigue básicamente:

- a) reducir costos;
- b) hacer flexible la producción;
- c) incrementar los beneficios financieros;
- d) elevar al máximo los beneficios de la especialización de las empresas, y
- e) incorporar a la producción los conocimientos generados en la empresa subcontratada, además de sus recursos y capacidades.

Y como alianza estratégica, de acuerdo al cuadro 1, es un acuerdo en el que las empresas participantes no crean una nueva entidad y tampoco tienen propiedad de por medio. Esto significa que cada una de las empresas que participan en el *Outsourcing* lo hacen con sus propios recursos y capacidades, sin que para realizar sus funciones tengan que establecer alguna unidad productiva compartida. Por lo que al concluir las actividades o servicios que los unieron la relación de trabajo puede disolverse sin mayores complicaciones administrativas y/o legales.

Lo que realmente se define el *Outsourcing*, es entendido como una de las estrategias globales administrativas que permite una considerable reducción de costos, un incremento en la calidad de la producción, y una diferenciación productiva a través de la asimilación de la innovación tecnológica, el sistema productivo flexible, precios competitivos, creatividad y originalidad, así como asistencia técnica la cliente.

De lo que podemos concluir que una empresa que pretenda competir exitosamente en el marco de la globalización productiva, no puede pensar que puede lograrlo únicamente sobre la base de reducir costos o diferenciarse productivamente. La suma de conocimientos y esfuerzos con otras empresas es la clave para el éxito hoy en día.

2.4 Las Ventajas Competitivas y los postulados de Michael Porter

El significado de competitividad tuvo un nuevo enfoque en los postulados de Michael Porter⁴ durante los años 90's del siglo pasado. Y si bien estos se basan en estudios macroeconómicos, es importante considerarlos dentro del análisis microeconómico ya que han sido sustento de las teorías surgidas con posterioridad como las estudiadas por Eduardo Bueno, antes citado.

Por lo que dentro de nuestro marco teórico daremos una breve descripción, no sin antes señalar que la utilidad para la presente investigación se centra únicamente en su aporte al concepto de competitividad y la utilidad que pueda representar al análisis empresarial.

Los postulados de Adam Smith, sobre las ventajas absolutas, y de David Ricardo, sobre las ventajas comparativas de las naciones, fueron válidos por cerca de dos siglos, sin embargo, al estar estas teorías basadas en el intercambio comercial de mercancías resultaron inoperantes ante una compleja realidad mundial en donde los exportadores, además de ser promotores de IED, no se ubican en una sola nación de origen, sino en tantas como sean necesarias según le representen una constante valorización de sus capitales y que además compiten internacionalmente a través de sus subsidiarias, echando por tierra los principios del por qué y hacia dónde exporta un país.

⁴ Porter M. (1990) La Ventaja Competitiva de las Naciones. Argentina: Vergara

De tal suerte, que para comprender el comportamiento internacional de estos actores agrupados en corporaciones, Michael Porter desarrolló su teoría de las Ventajas Competitivas de una Nación. El análisis de Porter se centra en la meso economía (industrias y sectores) y utiliza un método inductivo que parte del análisis de competidores y sectores individuales hasta llegar a la economía como un todo.

A pesar que su interés se centra en las estrategias competitivas en sectores específicos, reconoce que el entorno nacional juega un papel relevante en el éxito competitivo de las empresas. Siendo la suma del trabajo y competencia realizados en cada sector la que determinará el estado de la economía de un país y su capacidad de desarrollo.

De acuerdo con Porter, para comprender las ventajas competitivas de un país, se debe hacer uso no sólo de herramientas del campo de la teoría de las estrategias competitivas, sino además de la innovación tecnológica, la economía industrial, el desarrollo económico, la geografía económica, el comercio internacional, la ciencia política y la sociología industrial, que desde su particular punto de vista “no suelen combinarse habitualmente”.

En su obra Las Ventajas Competitivas de las Naciones, Porter distingue que las interpretaciones erróneas que se han dado del éxito de algunos países en la competitividad nacional se han centrado en dar mayor importancia a:

- a) La estabilidad macroeconómica, a través de variables como el tipo de cambio, la tasa de interés, el déficit público y la balanza de pagos...”Pero hay naciones que han disfrutado de niveles de vida rápidamente crecientes a pesar de los déficit presupuestarios (Japón, Italia y corea), de la apreciación de su moneda (Alemania y Suiza) y de los altos tipos de interés (Italia y Corea)”.

b) Que la competitividad está en función de una mano de obra barata y abundante....”A pesar de esto, naciones como Alemania, Suiza y Suecia han prosperado al margen de sus altos niveles salariales y de largos períodos de escasez de mano de obra....La capacidad de competir a pesar de pagar salarios altos parece ser un objetivo nacional mucho más deseable”.

c) La alta dotación de recursos naturales...”Sin embargo y en épocas bien recientes, las naciones de más éxito comercial, entre las que cabe destacar a Alemania, Japón, Suiza, Italia y Corea, han sido naciones con recursos naturales limitados que han tenido que importar la mayor parte de las materias primas que emplean. También es interesante advertir que dentro de naciones tales como Corea, el Reino Unido y Alemania, son las regiones pobres en recursos las que están prosperando en relación con las ricas en recursos”. Hecksher y Ohlin hablaban ya en su teoría sobre la dotación de factores de una nación, la cuestión no se centra en qué tanta sea su dotación de factores, sino en los sectores en que hacen uso intensivo de esos factores.

d) Que la competitividad depende de la política gubernamental. “Analizando el conjunto de las naciones, los sectores donde más intensamente ha intervenido el Gobierno, menos éxito han alcanzado en términos internacionales, en la mayoría de los casos. El gobierno bien puede decirse que interviene en la competencia internacional, pero rara vez lo hace en un papel estelar”

e) Las diferencias en las prácticas de gestión, sobre todo entre trabajadores y directivos. “..Los sindicatos tienen mucho poder en Alemania o Suecia, con representación en la dirección impuesta por la ley (como es el caso de Alemania) y en el consejo de administración (Suecia). A pesar de la opinión por parte de algunos de que los sindicatos poderosos minan la ventaja competitiva, ambas naciones han prosperado y cuentan con algunas de las empresas y sectores internacionalmente más sobresalientes de cualquier país”.

Entonces ¿qué es lo que determina el éxito competitivo de una nación?

De acuerdo con Porter: “La principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad de conseguirlo depende no de la morfa noción de “competitividad” sino la productividad con que se empleen los recursos de una nación (trabajo y capital). La productividad es el valor De él producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Depende tanto de la calidad y características de los productos (lo que determina los precios a que pueden venderse) y de la eficiencia con la que se producen)”.....”La productividad es el principal determinante, a la larga, del nivel de vida de una nación, porque es la causa radical de la renta nacional per cápita. La productividad de los recursos humanos determina sus salarios, mientras que la productividad con que se emplea el capital determina el rendimiento que consigue para sus poseedores. La elevada productividad no sólo genera altos niveles de renta, sino que brinda a los ciudadanos la opción de disfrutar de más tiempo de esparcimiento en lugar de trabajar durante jornadas muy largas.....” .

Por lo que la meta de un país deber ser alcanzar el crecimiento sostenido de la productividad, a través de la calidad de sus productos, la constante innovación, la mejora de la tecnología y de la eficiencia de la producción.....”Todo esto debe dejar bien clara la razón de que la mano de obra barata y un tipo de cambio “favorable” no son definiciones significativas de la competitividad. El objetivo ha de ser soportar unos salarios altos y cobrar unos precios superiores en los mercados internacionales”

Para que las ventajas competitivas de los países tengan frutos, se debe contemplar un escenario comercial de libre cambio, en donde los precios y salarios de un corporativo competitivo no deben ser bajos, concentrándose esta ventaja internacional frecuentemente en sectores estrechamente definidos e incluso en

segmentos sectoriales en particular. Enfatizando que el éxito competitivo de una nación no lo hace un productor nacional aislado sino un grupo de empresas, que se localizan no sólo en el mismo país sino hasta en la misma ciudad.

Sin embargo el modelo presentado por Porter posee importantes limitantes, sobre todo para los países en crecimiento como los de América Latina, debido a que de

acuerdo con su esquema el éxito de algunas naciones, necesariamente implica el sacrificio de todas las demás....”El establecimiento de subsidiarias extranjeras por parte de empresas de una nación también puede elevar la productividad nacional, siempre que la maniobra entrañe el traslado de las actividades menos productivas a otras naciones o la realización en el extranjero de determinadas actividades (tales como la prestación de servicio o la modificación del producto para satisfacer las necesidades locales) que sirvan de apoyo para una mayor penetración en los mercados extranjeros”

Esta limitante en su enfoque se debe a que, si bien su estudio fue realizado en diez naciones que en 1985 representaban el 50% del total de exportaciones mundiales: Alemania, Corea, Dinamarca, Estados Unidos, Italia, Japón, Reino Unido, Singapur, Suecia y Suiza; estas no representan el conjunto del comercio internacional en donde, sí el ingreso de los corporativos internacionalizados ha cambiado el panorama, el intercambio tradicional de bienes y servicios sigue siendo predominante en el resto de las naciones incluyendo las diez incluidas en su estudio, ya que de acuerdo a él, el crecimiento de los sectores claves en estas diez naciones no sólo es a costa de otros países, sino a costa también de otros sectores dentro de las mismas naciones.

“Ninguna nación puede ser competitiva en todo (y exportadora neta de todo). El conjunto de recursos humanos y materiales de una nación necesariamente es

limitado. El ideal es que estos recursos se apliquen a los usos más productivos que sean posibles. El éxito exportador de aquellos sectores con una ventaja competitiva, elevará los costes de mano de obra, insumos y capital en la nación y hará que otros sectores dejen de ser competitivos.....Sin embargo, el proceso implica que necesariamente habrá que perder posiciones de mercado en algunos segmentos y sectores si la economía nacional ha de progresar....”.

Además, de acuerdo con la CEPAL, dentro de las estrategias de búsqueda de países receptores de IED por parte de las empresas transnacionales continúa prevaleciendo como factores predominantes la dotación de factores de la producción y la política comercial de los gobiernos, sumado a la eficiencia y el progreso tecnológico.

2.5 Evidencia Empírica.

El proporcionar un servicio de *Outsourcing*, les quita preocupaciones a los clientes y le añade valor agregado a la empresa por medio de más elementos, como costos, logística, inventarios, calidad, y Administración, y no solo por medio de mano de obra.



CAPITULO III

DISEÑO DEL ESTUDIO

3.1. Tipo de Investigación.

Por el tipo de proyecto aquí presentado, la investigación será del tipo cualitativa y cuantitativa, con temas descriptivos y explicativos.





CAPITULO IV

METODOLOGIA DEL ESTUDIO

4.1. Población.

Empresa IMMEX del Estado de Aguascalientes, en particular, una empresa del sector textil y confección, ubicada en el municipio de Jesús María.

4.2. Muestra.

En esta ocasión nos limitaremos a un caso de éxito de una empresa maquiladora de confección del municipio de Jesús María, AGS., se pretende usar como ejemplo para demostrar que el modelo de transición puede ser adaptado por cualquier empresa.

4.3. Operacionalización de las variables e Hipótesis.

Variable	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Costos	Parte importante del costo del producto final.	¿el (menor) costo genera mayores exportaciones? ¿en cuanto ha aumentado las exportaciones?	Positivo si Exp > 0 Negativo si Exp < 0
Logística	Actividades necesarias para abastecer los materiales necesarios para la manufactura	¿la <i>Logística</i> genera mayores exportaciones? ¿en cuanto ha aumentado las exportaciones?	Positivo si Exp > 0 Negativo si Exp < 0

Valor Agregado	Valor que se le añade a los productos de exportación en la maquila, generalmente por la mano de obra.	¿el <i>Outsourcing</i> genera mayores exportaciones? ¿en cuanto ha aumentado el valor agregado?	Positivo si Exp > 0 Negativo si Exp < 0
Calidad	Cumplimiento con las expectativas y los requerimientos de los clientes.	¿la <i>Calidad</i> genera mayor Valor Agregado? ¿en cuanto ha aumentado el Valor Agregado?	Positivo si Exp > 0 Negativo si Exp < 0

4.4. Indicador de prueba.

Empresa con 18 años de experiencia, 10 dedicados a la maquila pura, y los últimos 8 proporcionando *Outsourcing*, o paquete completo. La empresa ha resuelto con éxito la transición y se mantiene vigente hasta ahora. Se mostrara la estadística de crecimiento en los renglones de exportaciones y valor agregado.

4.5 Instrumento de Recolección de Datos.

Descripción del caso real de dicha empresa que se propuso ofrecer un servicio de *Outsourcing* a empresas Norteamericanas, resultando en un éxito; esta transición se usó como base para su crecimiento, además de sobrevivir en una época en la que muchas maquiladoras dejaron de existir.

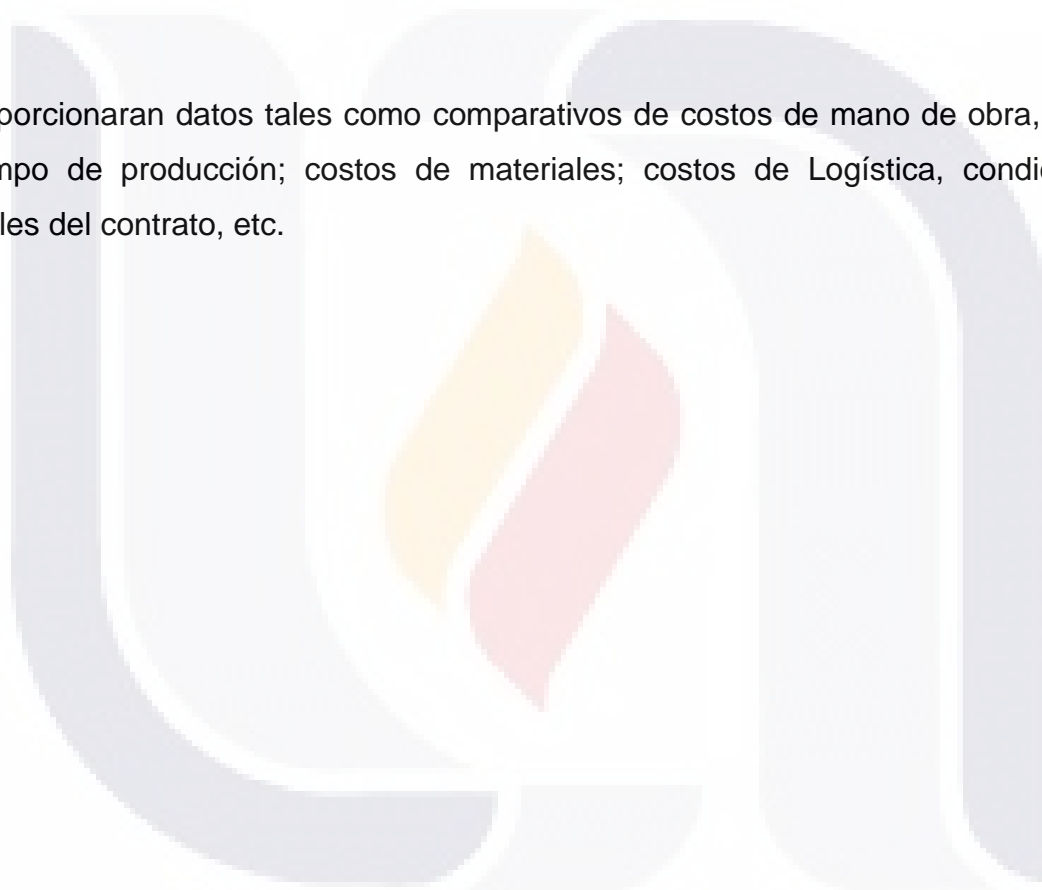


CAPITULO V

ANALISIS DE DATOS

5.1. Análisis por variable y por constructo.

Se proporcionaran datos tales como comparativos de costos de mano de obra, ciclos de tiempo de producción; costos de materiales; costos de Logística, condiciones generales del contrato, etc.





CAPITULO VI

DESARROLLO DEL PROBLEMA

6.1 Un caso exitoso de *Outsourcing*.

En esta ocasión, presentare el caso de una empresa maquiladora que se propuso hacer la migración a paquete completo usando un proceso de *Outsourcing*. Los datos corresponden a una empresa real, cuyo nombre omitiremos a petición expresa de la misma, por lo que solo la denominaremos la “Empresa”.

La Empresa de referencia, se creó en 1989 para trabajar en la fabricación de ropa desechable de uso médico e industrial; dedicándose a la confección únicamente, y de acuerdo con las condiciones existentes para el Programa de Maquila de Exportación. El objetivo de la Empresa se definió como “la compra-venta, fabricación y maquila de ropa para caballeros, damas y niños en general, y todos los actos nexos y conexos a dicho objeto.”

Durante algunos años se trabajó como una operación de maquila simple, donde el cliente aportaba todos los materiales y componentes, aprovechando las facilidades que el gobierno mexicano otorgaba mediante el Programa de Maquila para importar todos los insumos sin el pago de impuestos, con el compromiso de exportar en su totalidad todos los bienes producidos. En esta etapa, la empresa solo aportaba al costo del producto, el valor agregado (mano de obra) de las prendas fabricadas y que recibía ya cortadas por parte del cliente.

Durante algunos años, se pudo estudiar y conocer a profundidad las necesidades del cliente, y del análisis de los datos obtenidos, llegamos a la conclusión de que se le podría ofrecer un modelo de paquete completo, complementando para ellos, su programa de *Ousourcing*. El paquete incluía la operación de corte, proceso que era proporcionado por el cliente, pero que a partir de la propuesta, se haría en las instalaciones de la Empresa. El costo de la tela no se consideraría dentro de la propuesta, ya que es un componente estratégico para el cliente dadas las características del producto final.

La idea de ofrecer este servicio, pareció en un principio, una difícil tarea, sin embargo, los análisis preliminares resultaron positivos, y como la situación de la empresa se veía cada vez mas débil al incrementarse la competencia, sobre todo de China, donde las condiciones y costos se veían mas atractivos, se decidió seguir adelante con la propuesta, ya que el futuro de la Empresa dependía de concretar este proyecto.

Las condiciones del contrato y la relación desarrollada con el cliente a lo largo de los años, nos dieron la confianza para pedirle la oportunidad de demostrarle que la Empresa era capaz de realizar los procesos de planeación y abastecimientos en tiempo y forma para mantener la planta productiva trabajando y sostener el flujo de productos terminados hacia su centro de distribución en forma adecuada, de modo tal que no se perdieran los mercados ya ganados. Además, al no tener ellos (el cliente) la responsabilidad de la compra y abastecimiento de los componentes, les daría mayores recursos para invertir en mercadotecnia y a la búsqueda de nuevos mercados.

Al mismo tiempo, se le propuso al cliente el incluir el traslado de su planta de corte hacia nuestras instalaciones, con lo que se completaría todo el proceso de manufactura. Cabe señalar que en este caso, y volviendo a confirmarlo, la compra de la tela no se incluyó en el paquete por ser un componente estratégico del cliente. A la fecha, el proyecto es una realidad y se ha extendido a un segundo cliente, con el cual ya se trabaja en la preparación de los tiempos de transición. Esto nos una clara idea, de que el proyecto ofrecido si funciona y genera los beneficios que se buscaban con su implementación.

6.2 Localización del Proyecto.

La Empresa cuenta con establecimiento permanente y espacios y capacidad física de crecimiento en el mismo lugar. Esto es un plus a la hora de proyectar crecimientos futuros, ya que el control de la operación se mantendría en el mismo lugar, sin necesidad de ampliar personal de administración. Esto además, hará que cualquier ampliación y/o incremento en los niveles de manufactura, se mantengan con los costos más bajos de operación.

6.3 Propósito y alcance.

El presente trabajo, incluye un análisis de costos de mano de obra, el análisis respecto al abastecimiento de los materiales, componentes y demás servicios necesarios para cubrir las expectativas del cliente. El esfuerzo y las inversiones necesarias deberían resultar en mantener o incluso incrementar la capacidad de producir artículos de alto volumen, con la calidad y costo esperado por el cliente y por la misma Empresa, para aumentar la generación de valor agregado (utilidades).

6.4 Desarrollo del Proyecto.

La propuesta se divide en tres fases, la primera es lo relacionado al costo de mano de obra de manufactura, y la segunda y una de las más importante para este trabajo, es la comparación de costos de materiales y su importancia en la decisión ofrecer y de transferir operaciones de *Outsourcing* hacia Aguascalientes, y la tercera fase donde se sugieren algunas actividades de valor agregado para el cliente que sin lugar a dudas, son factor importante en la decisión de elección del contratista.

A continuación, presento un diagrama de flujo, que aunque no es estrictamente igual para todo tipo de industria, nos da una idea de las fases que deberemos de desarrollar para tener una certidumbre positiva sobre las posibilidades del proyecto, o en su caso, desecharlo. Debemos señalar, que esta propuesta no es una receta de cocina, ya que cada industria cuenta con diferentes porcentajes de participación en cuanto a mano de obra y materiales, por lo que los costos a considerar son muy diferentes, pero, se puede utilizar como una guía para el análisis necesario:

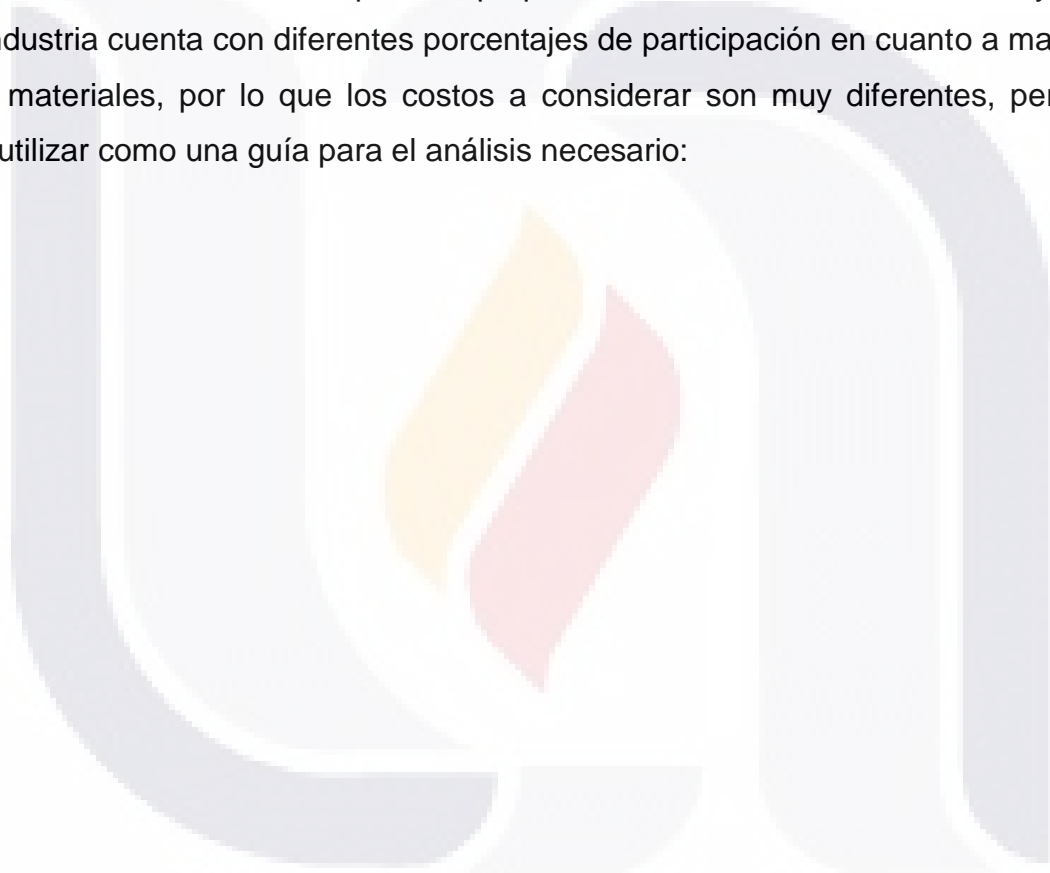
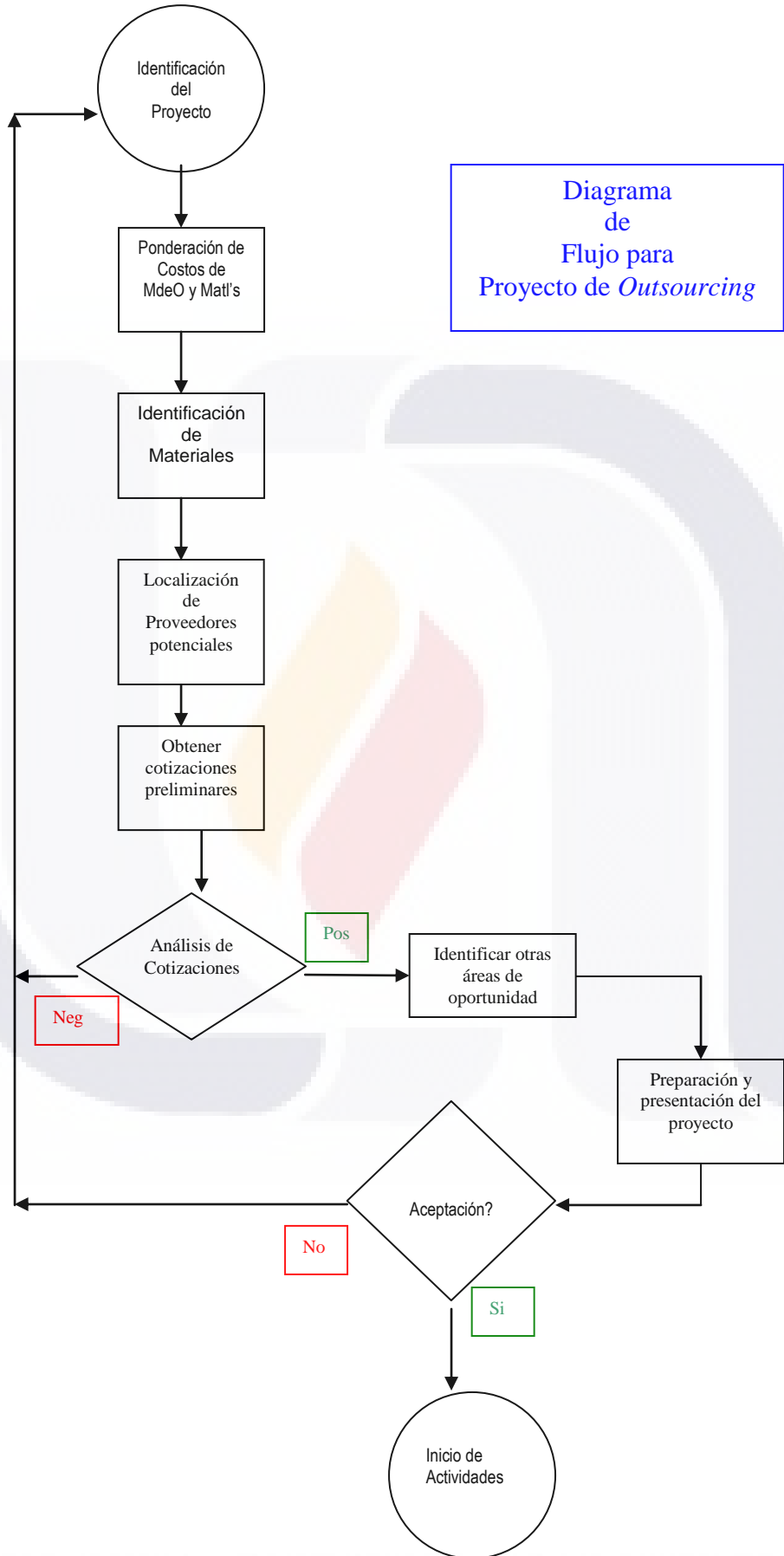


Diagrama de Flujo para Proyecto de Outsourcing



Descripción del Diagrama de Flujo

Identificación del Proyecto.

Búsqueda de clientes potenciales del área textil y confección. Habrá que poner especial atención, a aquellos posibles clientes cuyas necesidades de producción sean altas. Este proceso es muy difícil de llevar a cabo con productos que cambien constantemente de estilo, o por temporada. Lo mejor es encontrar productos de alto consumo y por lo tanto de lotes de producción grandes que nos permitan alcanzar eficiencias muy altas y en corto tiempo. Esto también ayuda al momento de realizar las compras y planear la logística.

Ponderación de Costos de Mano de Obra y Materiales.

Este análisis es necesario para conocer las potencialidades del proyecto. Un producto con bajo contenido de mano de obra, pudiera no ser candidato a este tipo de proyecto. La disponibilidad de materiales y componentes en el área, también es determinante para la decisión de hacer o no este tipo de proyectos.

Identificación de Materiales.

Deberemos de analizar las especificaciones de los materiales, así como su disponibilidad en el área o región. Mover muchos materiales desde lugares lejanos, podría terminar por descapitalizar a la empresa.

Obtención de Cotizaciones Preliminares.

Con esta actividad, podremos darnos cuenta de las posibilidades de cada material y componente. Es importante localizarlos lo mas cercano posible y de preferencia comprobar que habrá abasto suficiente.

Análisis de las Cotizaciones.

Los costos de materiales y componentes juegan un papel muy importante en este tipo de proyectos. Se deberá contar con volúmenes estimados para lograr una primera buena cotización. Negociaciones posteriores deberán llevarse a cabo para alinear los costos a nuestras necesidades y poder hacer rentable el proyecto.

Si las cotizaciones son negativas, habrá que regresar al paso inicial e identificar otro proyecto con mejores perspectivas. Si son positivas, procedemos al siguiente paso, que sería buscar otras áreas de oportunidad.

Identificación de otras áreas de Oportunidad.

Este punto se presenta en la Fase III.

Preparación y Presentación del Proyecto.

Este paso también es crucial, ya que deberemos hacer la presentación y ser convincentes en cuanto a los ahorros que le daremos al cliente, así como de las ventajas de valor agregado que les estaremos ofreciendo.

Aceptación.

Si el proyecto no es aceptado, hay que identificar las posibles causas. Si es por costos, habría que regresar a buscar mejores cotizaciones y condiciones con los proveedores, o a buscar otros proveedores. Si es por ventajas o servicios, pues buscar algo más convincente y de mayor valor agregado.

Inicio de Actividades.

Una vez aceptado el proyecto, se deben iniciar las actividades de manera inmediata, generalmente hay que trabajar mucho los primeros meses, pero esto sirve para establecer bases sólidas que lleven a consolidar el proyecto de la mejor manera posible, y que nos permita hacer dinero ahora, y en el futuro.

6.6 Fase I: Costo de Mano de Obra.

Como sabemos, el costo de mano de obra en la República Popular de China puede ser tan poco como solo la tercera parte del costo en México. Sin embargo analizaremos otros factores que influyen en el costo total y que pueden hacer que el resultado final sea favorable a la producción en Aguascalientes. Algunos de estos factores son; inventarios en los ciclos de tránsito y producción, costos de transporte, y riesgos. La siguiente Tabla 1, muestra el comparativo de los diferentes costos asociados, comparados con China, que es nuestra principal competencia:

Tabla 1: Comparativo de Costos asociados a la mano de obra y costos de manufactura en Aguascalientes y la República Popular de China.

Concepto	Empresa	China
a.- Mano de Obra (USD / Hr) integrado	1.75	0.86
b.- Horas disponibles al mes; (asumiendo 600 operarios.)	126,720	126,720
c.- Capacidad (piezas / mes)	670,000	670,000
d.- Manufactura (a x b, USD/mes)	\$221,760	\$108,979
e.- Inventarios (USD / mes)	\$213,182	\$913,636
f.- Tiempo de Respuesta (días)	7	30
g.- Costo de Oportunidad (d x f)	\$70,560	\$148,608
h.- Resultado neto (d + e + g)	\$505,502	\$1,171,224
i.- Valor neto en Ags (h empresa - h china)	-	\$665,722

En este análisis, se ilustra claramente la ventaja competitiva que tenemos al capitalizar la cercanía geográfica y de integración comercial que tenemos con USA, toda vez que los productos importados de China causan (en este momento), un impuesto de importación en USA del 8%, lo que habría que sumarse al total de costos asociados, haciendo aún mas atractiva nuestra oferta.

6.7 Fase II: Costo de Materiales.

Existe un gran potencial para el abastecimiento de materiales en el área de Aguascalientes, permitiendo un pequeño ahorro. En la siguiente tabla, mostramos los costos que aunque en algunos la diferencia con China es negativa, siempre contamos con la “respuesta rápida”, que es una ventaja competitiva que hemos aprendido a explotar y que sin lugar a dudas, es muy grande el impacto ante la necesidad de contar en forma rápida con los productos.

Componente	Empresa	China
Cajas de Cartón (piezas)	\$0.550	\$0.505
Hilo (USD\$/Lb)	\$2.850	\$2.350
Cierres (pieza)	\$0.060	\$0.040
Etiquetas (pieza)	\$0.006	\$0.008
Cintas (rollos)	\$1.280	\$1.180
Bolsas de plástico (piezas)	\$0.050	\$0.050

- Una buena forma de conseguir apoyo y soporte de parte de los proveedores, consiste en la utilización del volumen anual como base para negociar el precio.
- También, y a manera de mantener los mismos precios por largos periodos de tiempo, (hasta 3 años en algunos casos), es proponerle al proveedor el cotizar, facturar y pagarles en US Dólares.
- La orden de compra otorgada, deberá ser de al menos un (1) año.

En el siguiente ejemplo, ilustro de manera numérica, como el potencial de buscar y conseguir ahorros con los proveedores impacta directamente en las utilidades de la empresa:

Base		50% de Aumento en Ventas	10% de Reducción en materiales
Ventas Totales	1,000	1,500	1,000
Materiales	500	750	450
Mano de Obra	300	450	300
Administración	100	150	100
Utilidad	100	150	150
% de Utilidad	10%	10%	15%

Como podemos ver, el impacto en las utilidades es de un 50%, esto es fácil de lograr, ya que toda la cadena de abastecimientos, es una fuente muy grande de áreas de oportunidad de ahorro, con aspectos como reducciones de precios por negociación directa, por volúmenes de compra, por cambios de materiales, por inventarios, logística, fletes, niveles de calidad, empaques, embalajes, entregas justo a tiempo, etc.

Luego de madurar en el proyecto, y aplicando lo mejor de nuestro conocimiento y habilidades de negociación, los costos se pudieron reducir de la siguiente manera:

Costos de Materiales a los seis meses de iniciado el proyecto:

Componente	Empresa	China
Cajas de Cartón (piezas)	\$0.450	\$0.505
Hilo (USD\$/Lb)	\$2.350	\$2.350
Cierres (pieza)	\$0.060	\$0.040
Etiquetas (pieza)	\$0.004	\$0.008
Cintas (rollos)	\$1.180	\$1.180
Bolsas de plástico (piezas)	\$0.035	\$0.050

Estos nuevos costos, impactaron directamente en las utilidades de la empresa, por lo que se pudieron recuperar las inversiones en menor tiempo y además, continuamos excediendo las expectativas de nuestro cliente.

6.8 Fase III: Otras Actividades de Valor Agregado.

- Preparación de Documentos de Aduana (ambas aduanas)

Lo más recomendable es lograr un contrato con Incoterm DAF a la importación y DDP a la exportación, de este modo, estamos en control de los documentos de la aduana y de los mismos agentes aduanales, ya que aquí también existen posibilidades de ahorro para la empresa. Los documentos que se tienen que hacer, para el caso del sector Textil, son: Pack list, Factura comercial, Dutiable, Declaración textil, Declaración de País de Origen Único o Múltiple, y Carta de Instrucciones.

- Control de Inventarios.

En este punto, les da mucha confianza el saber que tenemos control de los recursos, y que en cualquier momento se pueden saber con que contamos para toma de decisiones.

- Preparación de Muestras.

El contar con un área de diseño, les ahorra a los clientes mucho tiempo en el desarrollo de nuevos modelos, cambios a los ya existentes, y nos da mucha flexibilidad para hacer cambios rápidos, que son los que concretan ventas, y por consiguiente, mas producción.

- **Respuesta Rápida.**

Este es uno de los aspectos más importantes del cual debemos tomar ventaja lo más posible. La manera en que explotemos esta ventaja competitiva nos dará una mayor presencia y permanencia en los mercados.

- **Flexibilidad de Manufactura.**

En este aspecto, hay que considerar que no todos los procesos se prestan para ser flexibles, pero, debemos buscar la manera de proporcionar un alto grado de manufactura flexible, ya que debemos poder reaccionar rápidamente a las demandas del mercado.

- **Programas de Fomento de Exportaciones (IMMEX, Prosec, Regla 8ª.)**

Esto es muy necesario sobre todo si debemos traer materiales de importación, ya que el hecho de no pagar los impuestos, nos mantiene muy competitivos en precio, quizá haya que importar materiales de diferentes países, por lo que contar con estos programas, es de gran ayuda.

6.9 Productos que se fabrican.

Los productos que se fabrican, son prendas de protección y seguridad personal desechables, principalmente overoles y batas, manufacturados con telas no tejidas. El diseño integra protección, confort, y transpiración para un óptimo desempeño en las labores que se realicen.

Los productos están fabricados con telas no tejidas desechables, proporcionando la máxima comodidad y confort al tiempo que proveen la mejor protección y seguridad de los productos de su clase. Se fabrican bajo las normas ANSI, lo que asegura un perfecto ajuste a la anatomía del usuario. Los rangos de protección incluyen salpicaduras de líquidos, algunos ácidos, y la mayoría de los alcoholes, evitan la penetración de partículas y son antiestáticos.

Las telas no tejidas se usan de acuerdo a las características de protección que se requiera cubrir, cumpliendo con una o mas de las normas internacionales de protección definidas por la American Society for Testing and Materials (ASTM), la National Fire Protection Association (NFPA), y la United States Consumer Product Safety Comisión (USCPSC). La siguiente tabla muestra las normas más comunes:

Norma	Tipo de Protección
ASTM D1682	Resistencia a la Tensión
NFPA 99	Desactivación Estática
ASTM F1001	Resistencia Química
ASTM F903	Penetración de Partículas
ASTM F739	Permeabilidad de Líquidos
ASTM F1670	Penetración de Sangre
ASTM D1682	Elongación
ASTM E96-80	Confort
CPSC 1610	Flamabilidad

PRODUCTOS FABRICADOS







6.10 Logística.

Como apoyo al proceso de *Outsourcing* y de generación de mayor valor agregado, decidimos hacernos cargo de la logística y de los fletes que esto implica. Lo primero que hicimos, fue tomar como política, el embarcar solo contenedores completos. Se desarrolló un plan, donde los contenedores usados para traer tela y materiales de importación, se descargarán, y se regresarán con producto terminado, logrando de esta forma, otra pequeña porción de ahorro para la empresa.

En esta parte, también se logró concretar un contrato de servicio a largo plazo, logrando así el ahorro indicado, y además, el servicio y soporte necesarios para los movimientos de los contenedores, teniendo un servicio puerta-a-puerta.

El contar con un programa de Maquila, y el hecho de ser siempre las mismas telas y componentes de importación, también nos permitieron desarrollar una relación bastante atractiva con los agentes aduanales, de modo que aquí también generamos un pequeño ahorro para la empresa. Lo mismo aplica para los productos de exportación.

6.11 Condiciones de la Negociación con el Cliente.

El hecho de tener 19 años en el mercado, de conocer a fondo la industria y mercado al que servimos, y de especializarnos en este tipo de prendas, nos da mucha confianza al momento de negociar los contratos de *Outsourcing*. Siempre es indispensable negociar un contrato lo mas favorable posible para nosotros, ya que aparte de darnos la confianza de obtener un período largo de relación con el cliente, nos da la seguridad jurídica necesaria para el desarrollo de los proyectos. A continuación presento un listado de las condiciones más importantes a cuidar durante la realización del contrato respectivo:

Concepto	Condiciones
Duración	Mínimo 2 años; pero buscar 3 años o mas.
Volumen	Procurar llenar la capacidad al 100%
Nivel de Calidad	Tablas MIL STD de muestreo y AQL razonables
Incoterm Importación	DAF; en este caso Laredo, Tx.
Incoterm Exportación	DDP; centro de distribución del cliente
Tiempo de Entrega	Negociar embarques FTL (Full Truck Load)
Pagos	15 días después de recibido cada contenedor
Leyes Aplicables	Leyes Internacionales, Tratados Comerciales
Arbitraje en Controversias	Buscar un arbitraje internacional imparcial

6.12 Inversiones y Adecuaciones.

Quizá lo que mas impacta en este renglón sean las necesidades de incrementar la cantidad de operarios y maquinaria.

También existe la posible necesidad de cambiar el lay-out de la planta productiva para adecuarnos a los nuevos productos y volúmenes.

Las inversiones en equipos y maquinaria se pueden ir haciendo gradualmente conforme se avanza en la curva de aprendizaje y de crecimiento.

Existen equipos indirectos que se deberán considerar, como montacargas, compresores, patines y contenedores para movimiento de materiales, racks para almacén, dispensadores de cintas para el sellado de cajas, etc., estos se pueden comprar poco a poco sin necesidad de tener que invertir y comprometer recursos de una sola vez.

Maximizar la inversión en Tecnología de Información es imprescindible, sin esta capacidad, será imposible mantener un estricto control de inventarios, ordenes, cuentas por pagar, por cobrar, embarques, facturación y cobranza. Esto ayudara también a que la Dirección y las gerencias, tomen decisiones inteligentes y rápidas.

6.13 Resultados de ofrecer el servicio de *Outsourcing*.

Desde nuestro punto de vista, consideramos una evolución el haber migrado a este tipo de servicio, que al parecer aun esta en su etapa inicial en el Estado, y el cambio se ha realizado sin problemas aparentes, lo que hace aun mas atractivo el cambiar a este tipo de servicio.

Este ha sido un primer paso, sin embargo, como nuestra Política de Calidad lo indica, seguiremos buscando el “cumplir con las expectativas de los clientes” que les conceda a ellos mayor permanencia en el mercado y por consiguiente, nuestra planta productiva se mantenga o siga creciendo. Debemos seguir explotando el aprovechamiento de las facilidades y condiciones favorables otorgadas por el TLCAN, y con visión de futuro, investigar y aprovechar los nuevos Tratados como el TLCUE.

A nueve años de haber iniciado esta aventura, vemos que nuestra empresa se ha fortalecido, se han conseguido otros contratos aun más interesantes y la capacidad de la planta se encuentra en su máximo posible.

Este tipo de servicio puede ser muy positivo para las empresas, siempre y cuando se cuente con la infraestructura necesaria de recursos, en cantidad y calidad, para poder proporcionar un servicio de esta naturaleza. Un solo error y se pierde toda posibilidad de seguir adelante, y se complicaría mucho el poder recuperar la confianza del cliente. Desde luego, el impacto financiero de fracasar también es muy grande, incluso me atrevería a pronosticar el cierre de la empresa.

En la siguiente tabla, muestro algunos conceptos y actividades desarrolladas para proporcionar un buen servicio de *Outsourcing*:

Actividad y/o Concepto	Resultado
Abastecimientos	Aumento de Valor Agregado
Logística	Control de movimiento de materiales y productos
Manufactura	Despreocupación del cliente, flexibilidad
Diseño	Rapidez en ciclo de nuevos productos
Ingeniería	Desarrollo de nuevos productos

Todo lo anterior demuestra que este concepto de *Outsourcing* es una buena opción para generar valor agregado en las empresas IMMEX, y quizá también en cualquier otro tipo de empresa.

Este concepto puede resultar de entrada muy complicado de implementar, pero una vez iniciado el proceso, solo se requiere de un excelente departamento de Materiales, para poder llevar a cabo este programa sin contratiempos.

6.14 Recomendaciones.

Estar bien seguros de nuestra capacidad para “venderle” el servicio al cliente, haciendo ver al cliente, todos los ahorros potenciales en caso de aceptar este servicio. Los siguientes son algunos elementos a los que debemos prestar mucha atención, ya que son los que regularmente evalúan las empresas antes de contratar un servicio de *Outsourcing*:

- Riesgos que representa el núcleo del negocio.
- Ventajas tecnológicas, económicas, de calidad y competencia al contratar un servicio externo.
- Experiencia previa de la compañía.
- Competencia del cuerpo Directivo.
- Costos asociados a la gestión de externalización.
- Tiempo de duración del contrato, y la posibilidad de alinearlo con el que ya cuenta la empresa, para concretar objetivos.
- Visión de largo plazo del impacto de la contratación de servicios externos.
- Penalizaciones consideradas en el contrato.
- Capacidad del líder del equipo de *Outsourcing*.
- Modelo de servicio de *Outsourcing* propuesto.
- Impacto emocional en la organización.
- Índices de medición claros y consensuales.
- Recursos humanos y tecnológicos.

No cabe duda, que este concepto, pudiera ser un mecanismo de generación de empleo, de divisas y de atracción de Inversión Extranjera Directa. Pero aun es necesario hacer mayores esfuerzos para desarrollar capacidades tecnológicas locales que permitan atraer negocios más intensivos en conocimiento, al mismo tiempo que

se refuerzan las capacidades de absorción de la tecnología importada, que nos permita involucrarnos mas creativamente en las cadenas globales de valor.

Otras estrategias para el éxito sería el elegir manufacturas de productos que exigen un periodo corto de entrega en el mercado, para atender cambios en las preferencias, eventos especiales y excesos de demandas no pronosticadas.

La manufactura de o ensamble de productos y componentes de alto volumen físico, para los cuales, no es rentable su traslado entre continentes. También puede considerarse la manufactura o ensamble de productos y componentes con mayor margen de utilidad. El incremento en la productividad es vital para fortalecer la competitividad de las empresas. Esto se puede lograr a través de nuevas tecnologías encaminadas a mejorar los procesos y los productos.

En principio, el ser una empresa prestadora de servicio de Paquete Completo, deberíamos de fabricar la mayoría de los insumos, sin embargo, la tela NO tejida desechable es de una tecnología que rebasa nuestros recursos actúales, pero no se descarta el poder hacerlo en el futuro, lo que nos permitirá controlar los precios y la calidad.

Por último, podemos considerar el escalamiento hacia proyectos de mayor valor agregado. Esto significa añadir actividades de diseño, investigación y desarrollo, y administración de la cadena de valor. Como dice Rocío Ruiz Chávez⁵, sub-Secretaria de Industria y Comercio de la Secretaría de Economía en su libro *Oportunidades en la Relación Económica y Comercial entre China y México*: “enfaticar la diversificación de mercados, así como identificar y fortalecer nichos específicos donde se pueda competir ya no en precio, sino en diseño, calidad, valor agregado y, lo más importante, consolidar la ventaja geográfica con Estados Unidos (EU) con respuestas rápidas y competitivas en el surtido de productos”.

⁵ Revista Manufactura; Historias Hilvanadas de Negocios Exitosos en México, Silvia Ortiz y Eva Zamora, Febrero 2008

La competencia con productos baratos **México** versus **Asia** en este momento está perdida, pero se puede enfrentar con Servicio, Calidad, Diseño y Entregas Rápidas, lo que no pueden hacer los países asiáticos.

Como información general, a continuación enumero algunos de los elementos que, entre otros, generalmente evalúan las empresas cuando se trata de seleccionar para contratar un servicio de *Outsourcing*:

- 1.- Riesgos que implicaría el comprometer el *core business* al contratar y compartir información confidencial, tecnología, etc., con otra empresa.
- 2.- Ventajas tecnológicas, económicas, de calidad y de competencia al contratar un servicio externo.
- 3.- Que experiencia previa tiene la empresa en el tipo de servicio buscado.
- 4.- Grado de experiencia y competencia del personal.
- 5.- Costos asociados a la contratación.
- 6.- Periodo de tiempo del servicio, y su alineación con los objetivos de la empresa.
- 7.- Visión de mediano y largo plazo respecto a la continuidad del servicio.
- 8.- Penalizaciones implícitas por cancelaciones y/o incumplimientos.
- 9.- Modelo propuesto para la prestación del servicio.
- 10.- Impacto emocional en la organización.

11.- Monitoreo del servicio con métricas claras y precisas.

12.- Recursos humanos y tecnológicos.



6.15 Referencias y bibliografía.

BIBLIOGRAFÍA.

Revista Manufactura; año 11 / número 118 / abril 2005

Outsourcing, hasta donde poner límites.

Maria Dolores Montes.

Overseas Assembly and Country Sourcing Choices.

Deborah L. Swenson

Working Paper 10697

<http://www.nber.org/papers/w10697>

Agosto 2004

Bobbin Magazine; July 2000

Full Package in Mexico: Basics and beyond.

By Lisa C. Rabon, Bobbin, and Heidi Scheller, Contributing editor

Información en: http://academico.uno.mx/ciroromo/tran_log_int/sesion29.htm

Consultado el 16-Febrero-2006

Revista Manufactura

“Operaciones en el Extranjero”

Rudy Hirschheim, Claudia Loebbecke, Mike Newman y Josep Valor

Verano 2008

Revista Manufactura

“IMANE, su impacto económico”

Ramón Padilla Pérez

Julio 2008

Revista Manufactura
“Competencia en 12 Pasos”
Kenneth Emmond
Noviembre 2004

Revista Manufactura
“Valor Agregado y Productividad”
Ramón Padilla Pérez
Septiembre 2007

Revista Manufactura
“Antídoto contra la Competencia”
Antonio de Marcelo Esquivel
Enero 2007

Revista Manufactura
“Operaciones en el Extranjero”
Rudy Hirschheim, Mike Newman, Josep Valor
Verano 2008

Revista Manufactura
“Las Dimensiones del Servicio”
Dino Rozenberg
Agosto 2008