



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado

Tesis

La práctica del offshoring entre la empresa UCI - FRAM Estados Unidos y FRAM México como un modelo de beneficios bilaterales

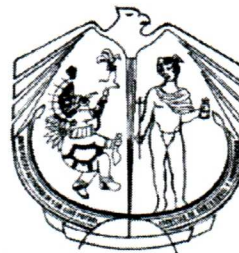
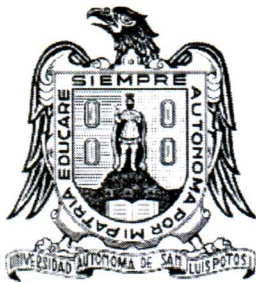
Que presenta

Nuria Rodríguez Mora.

**Para obtener el grado de:
Maestro en Administración con Énfasis en Negocios**

**Directora de tesis
Dra. María del Pilar Pastor Pérez.**

San Luis Potosí, S.L.P.
Noviembre 2015



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado

Tesis

La práctica del offshoring entre la empresa UCI - FRAM Estados Unidos y FRAM México como un modelo de beneficios bilaterales

Que presenta

Nuria Rodríguez Mora.

Para obtener el grado de:
Maestro en Administración con Énfasis en Negocios

Dra. María del Pilar Pastor Pérez
Directora

Dra. Adriana Eugenia Ramos Ávila
Asesora

Dra. Azucena del Carmen Martínez Rodríguez
Asesora

San Luis Potosí, S.L.P.
Noviembre 2015



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Sistema de Bibliotecas
Dirección de Biblioteca Virtual
Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306,
San Luis Potosí, S.L.P. México



El que suscribe Nuria Rodríguez Mora, y en mi carácter de autor y titular de la tesis que lleva por nombre: **“La práctica del offshoring entre la empresa UCI - FRAM Estados Unidos y FRAM México como un modelo de beneficios bilaterales”**, en lo sucesivo **“La Obra”**, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P. a 9 de Noviembre del 2015.

Atentamente

Nuria Rodríguez Mora



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División Estudios de Posgrado



Aclaración

El presente trabajo que lleva por título **“La práctica del offshoring entre la empresa UCI - FRAM Estados Unidos y FRAM México como un modelo de beneficios bilaterales”**, se realizó entre Diciembre de 2014 y Octubre de 2015, bajo la dirección de la Dra. María del Pilar Pastor Pérez.

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándome a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

Nuria Rodríguez Mora

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a todas aquellas personas en México y en el mundo que no tienen acceso a la educación. Los que por fortuna tenemos la oportunidad de estudiar, deberíamos sentirnos obligados a aprovecharla y no dejarla pasar.

Agradecimientos

A la Doctora Pilar, primeramente, por ayudarme a hacer posible lo que parecía tan lejano y tan complicado: terminar esta tesis y poder obtener mi título de Maestra. Le agradezco profundamente y de todo corazón su tiempo, sus atinadas y puntuales recomendaciones, el haberme prestado un segundo libro, aun cuando el primero sufrió un pequeño percance, su confianza en mí, su determinación, su ética profesional y compromiso. Tengo la seguridad de que si todos los alumnos fueran asesorados por profesoras como ella, habría muchos más estudiantes titulados.

A la Doctora Adriana y a la Doctora Azucena, por su apoyo y sus valiosas aportaciones, además, por darme el último empujón para terminar este trabajo. Quisiera también agradecer a todos los profesores y profesoras que han sido parte de mi vida de estudiante, unos en mayor medida que otros, pero todos han contribuido a mi formación profesional. A la Universidad por permitirle a tantos jóvenes y no tan jóvenes tener acceso al conocimiento y a la educación.

A mis papás, Lola y Jaime, y a mis hermanos, Jaime y Pedro, porque gracias a ellos soy la mujer que soy. Me han acompañado siempre, me han enseñado a tomar decisiones, me han puesto los pies sobre la tierra y al mismo tiempo me han dado la confianza que necesito para atreverme a hacer lo que quiero. Soy muy afortunada de tenerlos y estoy eternamente agradecida por ello. Los quiero mucho chicos.

Finalmente, quiero agradecer a Juan, el amor de mi vida, por inspirarme, por apoyarme, por tenerme tanta paciencia y por hacerme una mejor persona todos los días. Lo que tenemos es único y nada me hace sentir más orgullosa. Por tu congruencia y tu nobleza, porque contigo me siento mejor siempre, por ser la pieza que me faltaba y mi mejor amigo. Gracias guapo por hacerme tan feliz y por darme la oportunidad de hacerte feliz, MEMF.

Resumen

La presente investigación gira en torno a la práctica del offshoring de servicios, sus antecedentes, en qué consiste y cómo se clasifica, cuáles son los beneficios y las desventajas que puede obtener tanto el país que migra los empleos al extranjero como el país receptor al utilizar esta estrategia de negocios. Además se resume qué tan común y factible es actualmente la deslocalización de empleos profesionales en el mundo. Específicamente, esta investigación presenta los resultados de un estudio de caso de la empresa UCI-FRAM, la cual tomó la decisión de migrar su Departamento de Cuentas por Pagar a la India para después migrarlo a México. Se realizó un análisis cualitativo de las entrevistas aplicadas a informantes clave con la finalidad de determinar qué resultados ha traído dicha migración a la compañía.

Summary

This present investigation is about the service offshoring, its background and history, what it is and how it is classified, what are the benefits and disadvantages that a country that sends jobs offshore can get, as well as the recipient country. Additionally, it summarizes how common this practice is and what is needed for the companies to use it in the world today. Specifically, this document presents the results of a case of study about the company UCI-FRAM, which decided to migrate its Accounts Payable department to India first, and then to Mexico. It was done through a qualitative analysis of interviews. These were performed to key informants with the purpose of determining what are the results that the company has obtained from this migration.

Palabras clave: offshoring, empleo, servicios, deslocalización, beneficios, desventajas, costo, profesionistas, compromiso, resultados, modelo, Estados Unidos, México, San Luis Potosí.

Índice

Capítulo 1 Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática.....	5
1.3 Preguntas de investigación	7
1.4 Objetivo de la investigación	7
1.5 Hipótesis o supuestos	8
1.6 Justificación.....	10
1.7 Delimitación	11
1.8 Estructura de la tesis.....	12
Capítulo 2 Marco teórico	13
2.1 Introducción	13
2.2 Tipos de offshoring	17
2.3 Retos del offshoring para la administración de negocios.....	20
2.4 Situación actual del offshoring.....	21
2.5 Beneficios y costos para los países desarrollados y los países en desarrollo	24
2.6 El caso de Estados Unidos y México y su relación actual con respecto al offshoring.....	32
2.7 Migrar empleos corporativos de Estados Unidos a México.....	35
Capítulo 3 Metodología	54
Capítulo 4 Análisis y discusión de resultados.....	62
4.1 El caso de estudio.....	62
4.2 Descripción de los componentes de la muestra.....	63
4.3 Resultados generales	64
4.4 Percepciones de la alta gerencia sobre el resultado de la migración.....	70
4.5 Aportaciones textuales de los entrevistados.....	81
4.6 Análisis FODA	83
4.7 Modelo	90
Capítulo 5 Conclusiones	93
5.1 Respuesta a las preguntas de investigación.....	93
5.2 Reflexión sobre la hipótesis	96
5.3 Recomendaciones.....	97
Referencias bibliográficas.....	100

Anexos	112
Anexo 1	112
Anexo 2	116
Anexo 3	119
Anexo 4	121

Índice de tablas

Tabla 1. 50 Mejores empresas de México 2011	39
Tabla 2. Salarios alrededor del mundo en el año 2009	47
Tabla 3. Indicadores	59
Tabla 4. Características de la muestra	63
Tabla 5. Frecuencia de respuestas	82
Tabla 6. Citas de los entrevistados	84

Índice de figuras

Figura 1. Ventajas y desventajas del offshoring de servicios	91
Figura 2. Diagrama de proceso de deslocalización	92

Capítulo 1 Introducción

1.1 Antecedentes

“¿Porqué las corporaciones en Estados Unidos no están contratando?”

De hecho, muchas de ellas, sí lo están haciendo, sólo que no están contratando estadounidenses. Dos años después de que la caída en Wall Street desatara una fuerte recesión económica, grandes compañías norteamericanas recortaron 500,000 empleos en Estados Unidos, mientras que contrataron más de 700,000 empleados en el extranjero. Gracias a que la globalización transforma la economía mundial, muchas compañías basadas en Estados Unidos están migrando su fuerza de trabajo al extranjero” (Traducción propia de The Week Staff, 2011).

Es innegable que la actual situación económica mundial, la constante necesidad de las empresas de reducir costos y la globalización, entre otros factores, han aumentado y facilitado la contratación de servicios profesionales en países en vías de desarrollo.

México, India, China, Brasil, por nombrar algunos, se han visto beneficiados por esta creciente tendencia, sin embargo, la competencia entre estos no se reduce simplemente a ofrecer los costos más bajos de contratación y de nómina a empresas basadas en el primer mundo, también, estas buscan otros alicientes como la presencia de regulaciones menos estrictas en materia ambiental y en los lugares de trabajo, subsidios del gobierno para favorecer a empresas foráneas, calidad en el servicio, valor agregado, entre otros.

El fenómeno del *offshoring*, quizás poco común para algunos, no es un concepto nuevo. Aunque se desconoce el origen exacto del uso de dicho término, Acemoglu, Gancia y Zilibotti (2012) consideran que Peter Drucker en 1977 fue el primero en referirse a “producción compartida” al hablar del proceso de migrar ciertas funciones operativas de una empresa a otro país.

La traducción literal del término offshoring al español es fuera o lejos de la orilla, y, de acuerdo con Ricart y Agnese (2007), era utilizado originalmente entre pescadores para referirse a la pesca de altura, debido a la larga distancia que esta representaba. Sin embargo, los autores sugieren que el uso actual de la palabra puede traducirse como deslocalización, ya sea de funciones, recursos o actividades de una empresa a otro país. Muñoz Guarasa (2008) y Ferreiro, Gómez y Rodríguez (2008) también se refieren a deslocalización al hablar del fenómeno de offshoring en español, mientras que Muñoz Machado (2013), muestra preferencia por el término extraterritorial.

No obstante lo anterior, grandes pensadores, como el pionero en economía, Adam Smith (1776), en su hoy clásico y multicitado libro, “La Riqueza de las Naciones”, mencionaba la importancia de no gastar o invertir en hacer algo en casa cuando cuesta menos comprarlo ya hecho fuera de casa. De igual manera, destacaba que si un país foráneo podía proveer algo a menor costo, había que aprovecharlo y sacar ventaja de ello (Blinder, 2006).

Blinder (2006) menciona que la práctica de offshoring existe desde aquel entonces, pues mientras Smith plasmó estas y otras ideas en su libro, la Revolución Industrial tomaba fuerza primero en Gran Bretaña y después en muchas otras partes de Europa, transformando así la vida de miles de personas, las cuales migraban del campo a la ciudad para aprovechar los beneficios que la creación de la máquina de vapor trajo a las sociedades. Cualquiera puede corroborar que esta enorme movilización hacia las ciudades no provocó que el campo quedara abandonado o que sus productos desaparecieran, pues hasta el día de hoy tenemos acceso a ellos, pero, las personas que migraron a la ciudad en busca de mejores oportunidades, encontraron a otras que pudieran hacerse cargo de los trabajos de agricultura que ellos ya no estaban dispuestos a hacer.

La segunda Revolución Industrial, como menciona en su artículo Blinder, se gestó como consecuencia de la primera, y sigue creciendo y desarrollándose, pues los avances en la industria y en la tecnología continúan y no sólo se extendieron en Europa, ahora, están disponibles en todo el mundo. Se produjo un nuevo ajuste a la fuerza laboral, pero esta vez, en lugar de darse del campo a la ciudad, el cambio se generó de la producción a los servicios, y sin embargo, de nueva cuenta, no se ha experimentado desabasto de bienes terminados, pero, los países más poderosos encargaron la producción y manufactura de estos bienes a países menos poderosos (y menos costosos) para que su fuerza laboral pudiera concentrarse en la generación de servicios.

Blinder (2006) considera que una tercera revolución industrial está comenzando gracias a que vivimos en la llamada “era de la información”, por lo tanto, la sociedad continúa transformándose y deberá ajustarse a los avances que esta trae consigo. Ahora muchos servicios se generan en países donde cuesta menos ofrecerlos, ya que la tecnología provee un fácil y económico acceso a la información y permite que el intercambio entre naciones no se limite únicamente a objetos que se pueden embarcar en una caja, sino que se extiende a una amplia gama de bienes intangibles, los cuales antes se consideraban no intercambiables. Castells (2001) utiliza el término “nueva economía” para referirse a las empresas que funcionan con el uso de internet y asegura que cada vez son más las que dependen de la red para realizar cualquier tipo de operación. Castells afirma que uno de los principales efectos del uso de internet y de tecnología en la economía mundial es la modificación de los modelos empresariales tradicionales.

Reforzando los beneficios que los países obtienen mediante el intercambio de bienes y servicios, Blinder (2007) destaca la importancia de los pensamientos de otro influyente personaje, el economista británico David Ricardo, el cual, siguiendo los pasos de Smith, unos

cuantos años después, hacía énfasis en que la prosperidad de las naciones radicaba en que éstas se concentraran en hacer o producir lo que sabían hacer mejor y que el intercambio entre los países sería entonces el de sus diferentes fortalezas. Wessel y Davis (2007) coinciden en que ambas naciones obtendrían ganancias, aunque posiblemente unas lo harían más pronto que otras.

Wiener et al. (2010) también se refieren a las conclusiones de David Ricardo como los antecedentes de la práctica del offshoring.

A principios del siglo XX, los fabricantes de coches producían en sus plantas prácticamente todas las piezas de los autos que vendían, después, con el paso de los años, comenzaron a concentrarse únicamente en ciertas partes de la producción y con la finalidad de disminuir costos, subcontrataban el resto. Hoy en día, prácticamente todo el proceso que envuelve la fabricación de un automóvil está distribuido en varias partes del mundo y poco queda a producirse en el país donde está basada la compañía; al migrar importantes procesos de la producción de autos no sólo los costos se eficientizan, la calidad y el tiempo de entrega también mejoran, por lo tanto, los beneficios del offshoring superan las expectativas de quienes lo plantearon como una estrategia de negocios originalmente (Davis et al., 2006).

Hutzschereuter, Lewin y Dresel (2011) consideran que la práctica de transferir puestos de trabajo desde países desarrollados hacia países en vías de desarrollo, del sector manufacturero, comenzó a tomar popularidad en la década de los 60s, sin embargo, el migrar trabajos relacionados con los servicios, como funciones de recursos humanos, finanzas, contabilidad y tecnologías de información, entre otros, se intensificó unos 30 años después, en la última década del siglo XX. Wiener, Vogel y Ambert (2010) creen que efectivamente, el offshoring de servicios comenzó a tomar fuerza en esa época, sin embargo, fueron los empleos relacionados con sistemas y tecnologías de información los primeros en migrarse.

Con base en lo anterior, se puede apreciar que el offshoring es una práctica que ha ido evolucionando en el mundo de los negocios y se ha adaptado a las necesidades de estos, a la tecnología y los medios de comunicación disponibles y su alcance. Muñoz Guarasa (2008) afirma que el offshoring de servicios es real aunque actualmente tenga limitaciones, sin embargo, es una práctica con gran potencial de crecimiento.

1.2 Problemática

Considerando los antecedentes brevemente descritos, el offshoring es una práctica que llegó para quedarse, y México tiene el potencial para convertirse en el país más beneficiado de la misma. Parece increíble que siendo Estados Unidos el principal país exportador de empleos, la India sea el destino número uno de estos, cuando en México egresan casi medio millón de profesionistas anualmente y su cercanía con los Estados Unidos es inmejorable.

En el sitio web de ProMéxico, consultado en el año 2015, se encuentra que en el país existen más de 4 millones de empresas, sin embargo, el 99.8% de las mismas son pequeñas o medianas y generan el 72% de los empleos actuales. La gran mayoría de las pequeñas y medianas empresas, desafortunadamente, de acuerdo también con la publicación del sitio, no pueden capacitar a su personal debidamente, no reinvierten las utilidades y no cuentan con el suficiente capital para ofrecer sueldos competitivos, de tal manera que el atraer inversión extranjera resulta imperante para incrementar el poder adquisitivo, la competitividad y mejorar la calidad de vida de los mexicanos. Las grandes empresas, por el contrario, normalmente ofrecen sueldos competitivos a los empleados de todos los rangos, prestaciones, beneficios, entrenamientos y capacitación constante, además de buen ambiente laboral, oportunidades de crecimiento y desarrollo y estabilidad.

En el 2011, Rank Group, liderado por el hombre más rico de Nueva Zelanda, Graeme Hart, adquirió UCI por 980 millones de dólares y FRAM Group, formalmente conocido como el Grupo de Productos de Consumo de Honeywell, CPG, por sus siglas en inglés, por otros 950 millones, formando así la compañía UCI FRAM. Las principales marcas de UCI son Champion, Airtex, ASC y Wells, mientras que FRAM cuenta con los productos FRAM, Prestone y Autolite; ambos negocios operan como entidades legales diferentes en Estados Unidos, sin embargo, el grupo de alta gerencia que los dirige, encargado de tomar decisiones, es el mismo para ambos (Kim y Roumeliotis, 2014). UCI FRAM, de acuerdo a su sitio web, consultado en el año 2014, es una de las compañías de refacciones y productos de consumo automotriz más grande y diversificada de Norteamérica; operan a través de oficinas y centros de distribución localizados en Estados Unidos, Canadá, México, Europa y China. Los principales productos que comercializan son: sistemas de enfriamiento, bombas de agua, bujías, cableado, filtros, anticongelante, productos de cuidado para el vehículo y electrónicos para el mismo. (UCI-FRAM, 2014). Siguiendo la práctica común de muchas empresas, el departamento de Cuentas por Pagar de la compañía se encontraba operando en la India, a través de una empresa subcontratada, Genpact. Sin embargo, la alta gerencia decidió relocalizarlo y reintegrarlo a la compañía, de tal manera que la migración de todas las funciones del departamento de Cuentas por Pagar de la India a San Luis Potosí, México se realizó entre noviembre 2011 y marzo 2012.

Si se analizan las características del empleado de cuello blanco mexicano, específicamente las que poseen los empleados de la empresa UCI FRAM México así como las del servicio profesional que prestan en la misma, y se comparan con las de los empleados en India que previamente desarrollaban las mismas funciones y los resultados que se obtienen en ambos, se puede entonces evaluar los motivos por los cuales los empleos son migrados de un destino a otro.

Los motivos por los cuales se tomó la decisión de mover dichas funciones aún son desconocidos para la mayoría de los empleados sin embargo, en esta investigación, mediante la aplicación de entrevistas a actores clave de la compañía que puedan poseer dicha información se darán a conocer, al mismo tiempo que se podrá tener acceso a la evaluación de los resultados a tres años de la transición.

1.3 Preguntas de investigación

- Pregunta uno: ¿Cómo percibe la alta gerencia de la compañía el resultado de la migración de la India a México de las funciones del departamento de Cuentas por pagar?
- Pregunta dos: ¿Cuáles son las características del profesionista que labora en FRAM Group Services S.L.P.?
- Pregunta tres: ¿Cómo se define su desempeño en los puestos corporativos que ocupan?
- Pregunta cuatro: ¿Cuáles son las diferencias, si las hay, entre los resultados obtenidos actualmente con profesionistas mexicanos contra los que en su momento obtuvieron profesionistas indios en el departamento de Cuentas por Pagar del corporativo UCI - FRAM?

1.4 Objetivo de la investigación

Objetivo general: Considerando la percepción de la alta gerencia, evaluar el resultado de la migración de las funciones del departamento de Cuentas por Pagar de la India a México para determinar si ha sido una decisión satisfactoria para la compañía.

Objetivos específicos:

Número uno: analizar las características del empleado profesionalista que labora en FRAM Group Services S.L.P.

Número dos: evaluar el desempeño en el puesto que ocupan los empleados profesionalistas que laboran en FRAM Group Services S.L.P.

Número tres: determinar si hay diferencias relevantes, particularmente en la función de Cuentas por Pagar, comparando los resultados obtenidos en FRAM Group Services S.L.P. contra los obtenidos en la India.

1.5 Hipótesis o supuestos

Las hipótesis, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006), se pueden entender como explicaciones tentativas del fenómeno que se interesa conocer o explicar, y normalmente se formulan a manera de proposiciones. Pueden clasificarse en cuatro tipos: las de investigación, nulas, alternativas y estadísticas; las hipótesis de investigación, a su vez, se clasifican en: descriptivas, correlacionales, de diferencia de grupos y causales.

Gómez (2006) define a las hipótesis descriptivas como aquellas que se utilizan con frecuencia en estudios descriptivos principalmente, no son tan específicas, más bien generalizadas y en la mayoría de los casos, involucran a una sola variable. Las correlacionales, en cambio, involucran a dos o más variables y buscan definir las relaciones entre estas y cómo es dicha relación.

Para comparar grupos, se utilizan las de diferencia de grupos. Normalmente, se utilizan en estudios correlacionales cuando únicamente se establecen las diferencias, si además se

explica por qué existen tales diferencias entre los grupos, estas hipótesis son comúnmente utilizadas en estudios explicativos.

Las hipótesis de causalidad, como las correlacionales, buscan definir la relación que existe entre dos o más variables, sin embargo, también establecen relaciones de causa y efecto.

Considerando lo anterior, las hipótesis de investigación descriptivas y las de diferencia de grupos serán las utilizadas para este caso de estudio y se presentan a continuación:

H1.- La migración de India a México de determinados puestos ha cumplido con las expectativas que se había planteado la alta gerencia. Entre dichas expectativas se encuentran: maximizar resultados (número de facturas procesadas), mejorar la relación entre clientes internos y proveedores, mejorar el proceso documentándolo y simplificándolo, estandarizándolo en la medida posible, reducir el número de facturas con error, evitar facturas “viejas” y mantener el proceso de pagos al corriente, mejorar el catálogo de proveedores con información actualizada y fidedigna, entre otras.

H2.- Los profesionistas que laboran en FRAM Group Services S.L.P. cuentan con las características necesarias para desempeñar de manera satisfactoria sus funciones dentro del corporativo. Dichas características son: grado de estudios, dominio del idioma inglés tanto oral como escrito, compromiso con la compañía, orientación a la obtención de resultados y alcance de metas.

H3.- El desempeño de los profesionistas que trabajan en Fram Group Services S.L.P. es superior al de los profesionistas indios que anteriormente eran responsables de las funciones del departamento de Cuentas por Pagar.

H4.- Los resultados obtenidos por los empleados mexicanos superan a los obtenidos por los empleados indios, lo cual es beneficioso para las empresas matrices en Estados Unidos. Entre los resultados esperados para el área de Cuentas por Pagar se encuentran: mayor número de facturas procesadas en un periodo de tiempo menor, seguimiento inmediato a errores en facturas para disminuir el número de documentos en Error Resolution, mejor y más constante comunicación con clientes internos y proveedores, implementación de mejoras, creación de documentos y manuales.

1.6 Justificación

De acuerdo con Hernández et al. (2006), un estudio debe contar con ciertas características para justificar su existencia, entre ellas la conveniencia y las implicaciones prácticas de la misma. Con esta investigación se pretende dar a conocer las características de los profesionistas que laboran en FRAM Group Services S.L.P. así como su desempeño y los resultados que aportan a la compañía. Al ser un caso de estudio, busca analizar y comparar los mismos contra los obtenidos previamente por empleados indios y determinar si verdaderamente hay una mejora y la migración es más conveniente para la compañía. Sería ideal que este documento pudiera sensibilizar a ejecutivos estadounidenses y de otros países desarrollados a tomar la decisión de seleccionar a México como el país para migrar actividades y funciones corporativas, mediante la aportación de elementos sustentados y válidos.

Liu y Tefler (2011) explican que el fenómeno del offshoring de servicios o de empleos de cuello blanco, si bien comenzó a tomar fuerza en la década de los 90s, hoy en día ha generado que la población educada de Estados Unidos se vea obligada a competir con la población educada de otros países pero que reciben una paga menor.

Adicionalmente, la práctica del offshoring es tan común en este mundo globalizado que un estudio como este puede aportar información valiosa para empresas que ya lo practican, para las que busquen practicarlo y para profesionistas que deseen formar parte del mismo sobre todo considerando que el caso de México como destino de offshoring de trabajos de cuello blanco está poco documentado a pesar de su creciente popularidad. La práctica de offshoring, de acuerdo a Erber y Ahmed (2005), si bien muy utilizada por los países desarrollados desde la década de los 70s, era principalmente popular para agilizar y reducir costos en el proceso de producción de la industria textil, acerera y automovilística, entre otras, sin embargo, afirman los autores, hoy es el turno de los servicios, reforzando la importancia y la utilidad del presente estudio.

1.7 Delimitación

Al ser este fundamentalmente un estudio de caso, se tomará como referencia la empresa UCI-FRAM USA y FRAM Group Services S.L.P. Se consideraron estas empresas pues se tiene acceso a su personal y a información relevante para esta investigación; además, en ella se pueden observar precisamente las situaciones que se pretenden analizar permitiendo así, obtener conclusiones y recomendaciones sobre el estudio y aportar a la poca bibliografía nacional que hace referencia al offshoring, como se menciona en el párrafo anterior. El periodo de análisis a abarcar es de poco más de tres años, desde noviembre 2011, fecha en que comenzó la migración de las funciones hacia San Luis Potosí, hasta diciembre 2014, pues la transición se ha completado y se pueden medir resultados alcanzados por el equipo de S.L.P. Adicionalmente, el equipo de India tenía más de tres años controlando por completo el departamento, por lo tanto, este periodo de tiempo permite hacer una comparación justa entre el trabajo realizado por ambos.

1.8 Estructura de la tesis

En el capítulo uno se definen de manera concisa los puntos fundamentales de esta investigación, es decir qué se va a hacer, por qué y para qué va a hacerse y qué se pretende obtener como resultado. El capítulo dos presenta el marco teórico de referencia que resume la información con la que se cuenta a la mano hoy en día acerca del offshoring, se revisaron tanto libros como artículos relevantes sobre el mismo. En el capítulo tres se describe el método de investigación utilizado para este estudio y detalla el proceso de recopilación de información para desarrollar los capítulos cuatro y cinco, los cuales consisten en mostrar los resultados así como las conclusiones y recomendaciones del autor respectivamente.

Capítulo 2 Marco teórico

2.1 Introducción

El diccionario de Oxford define el offshoring como la práctica de enviar algunos de los procesos o servicios de una compañía, a un país foráneo, con el fin de tomar ventaja de costos bajos. De manera más amplia, Crino (2008) define offshoring como la situación en la que una compañía reubica algunos pasos de su producción o servicios en el extranjero. La actividad de relocalizar partes de la producción lo denomina offshoring material mientras que reubicar algunos servicios como contabilidad, tecnologías de información, soporte, entre otros, sería el offshoring de servicios.

Beaman (2004) define el offshoring como el proceso de migrar funciones de poco valor desde mercados donde la fuerza laboral es muy costosa hacia mercados donde es menos costosa; el día de hoy, quizás habría que modificar esta premisa, pues las funciones de poco valor ya no son las únicas que se migran a países de bajo costo.

De acuerdo con el artículo publicado por el staff de The Week (2011) la práctica de offshoring en Estados Unidos comenzó a tomar fuerza a finales de los años setenta, cuando muchas compañías no sólo respaldaron sino que adoptaron la premisa de directivos de empresas como Jack Welch, CEO de General Electric, quien declaró que las empresas públicas debían lealtad primeramente a sus accionistas, antes que a sus empleados, por lo tanto, era fundamental reducir costos y aumentar ganancias y eso sólo se lograría migrando funciones a donde fuera menos costoso.

En la década de los setenta, el offshoring se utilizaba principalmente para enviar a países en vías de desarrollo funciones operativas, como manufacturas o procesos técnicos que podían

ser aprendidas fácilmente mediante un manual, no involucraban toma de decisiones por parte de los empleados en los países subdesarrollados y que además no eran fundamentales para la compañía. Después, los empleos que se enviaban al extranjero involucraban un grado más alto de decisión, como servicios contables y soporte a clientes.

Hoy en día, los empleos que se generan por el offshoring son distintos; una encuesta realizada en el 2006 a casi 600 empresas públicas y privadas en Estados Unidos y Europa por el Offshoring Research Network de Duke University muestra que muchos de los empleos que se están contratando en países en vías de desarrollo son los tradicionalmente considerados fundamentales o “core”, el término en inglés, y muchas veces, los empleados proporcionan el servicio completo y no sólo una parte de este. La encuesta demostró además que, aunque los costos siguen siendo el factor principal para llevar a cabo actividades de offshoring, el talento encontrado en profesionistas en estos países es de alta calidad y en ocasiones, difícil de encontrar.

El staff de The Week (2011) menciona:

“Mientras la globalización económica toma velocidad y la tecnología borra los límites geográficos, las empresas tienen ahora acceso a empleados con alto grado de escolaridad situados en cualquier parte del planeta, de tal forma que tanto enormes compañías de servicio como pequeños negocios puedan contratar a un diseñador de páginas web en Tailandia, especialistas gráficos en India, y más empleados de cuello blanco que antes parecían inmunes al offshoring, como abogados, analistas financieros, y hasta reporteros de noticias, pueden ahora ver sus puestos migrar a otros países” (Traducción propia de The Week Staff, 2011).

Agrawal y Farrel (2003) aseguran que la India es el país a donde se exportaban más empleos, siendo Estados Unidos el principal “exportador” de los mismos; además, se estimó que para el 2015 poco más de 3.3 millones de empleos estadounidenses serían migrados a otros países. Wiener et al. (2010) opinan que el 40% de las 500 compañías más grandes de Europa occidental practican el offshoring, al menos, de tareas relacionadas con las tecnologías de información.

México se encuentra en la carrera por atraer la inversión en profesionistas, y aunque actualmente su lugar en la contienda se ubica por detrás de la India, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo publicada por el INEGI (2013) correspondiente al tercer trimestre del 2012, confirma que cada año egresan aproximadamente más de 450,000 jóvenes de las universidades del país. Otro dato, para ejemplificar, revisado en el 2013 en el portal de estadísticas de la Universidad Nacional Autónoma de México, indica que de 1991 al 2012 el número de egresados de la carrera de ingeniería ha tenido un aumento significativo, posicionando al país en el sexto lugar mundial con el mayor número de graduados, por arriba de Alemania, Brasil o España. En el 2010, de acuerdo a la página de la Facultad de Ingeniería de la UNAM (2011), más de 75,000 estudiantes egresaron de carreras de ingeniería en México, alrededor del 16% del total de egresados de la universidad ese año.

Es vital que la formación de profesionistas en México siga creciendo, pues sumado a su posición geográfica privilegiada con respecto a Estados Unidos, bajos costos relativos en su fuerza laboral, regulaciones menos rígidas, entre otros factores, su potencial para ser el país dominante a donde migren puestos de trabajo corporativos es enorme.

Blinder (2007) estima que entre un 22 y un 29 por ciento de todos los trabajos en Estados Unidos serán, tarde o temprano, relocalizados o tendrán el potencial suficiente para ser

relocalizados. Sin embargo, al ser un tema no muy bien recibido por muchos americanos, se carece de números precisos que confirmen cuántos empleos se han migrado en la actualidad así que cuántos se migrarán a futuro es aun más difícil de calcular.

Los costos de transportación se han reducido significativamente gracias a los avances tecnológicos, además, el desarrollo de las tecnologías de información ha transformado los procesos en las empresas, así como las estructuras de las mismas y la forma de comunicarse, de tal manera que han abierto las puertas para que las actividades que en el pasado se realizaban en una oficina en Estados Unidos, se puedan realizar a larga distancia desde cualquier otro país, de manera eficiente y obteniendo excelentes resultados. Retomando nuevamente a Blinder (2006), independientemente de qué tan educada y preparada esté la población destino, lo que hará a un empleo relocalizable es el grado de personalización que requiere, es decir, aquellos trabajos que fundamentalmente necesitan interacción cara a cara, son poco propensos a ser migrados a países de bajo costo, o pobres, como los denomina el autor, mientras que aquellos que puedan ser entregados o enviados de manera electrónica, son potencialmente, relocalizables. El servicio de una niñera, por ejemplo, requiere obviamente interacción cara a cara, sin embargo, un empleado que procesa facturas, no.

Bjerring (2006) destaca que muchos puestos que hace treinta años, en la década de los ochentas y a principios de la década de los noventas, no se pensaba siquiera que pudieran ser intercambiables, hoy en día lo son. En el siglo XXI, el offshoring de servicios no se limita únicamente a las tareas sencillas, como servicio al cliente; ha evolucionado a actividades de ingeniería, desarrollo de programas para computadoras (software), contabilidad, finanzas, nóminas, entre muchas otras actividades que requieren un alto grado de preparación del capital humano. Zaczkowska (2010) coincide con Bjerring y afirma que en la actualidad, en la India, por ejemplo, se interpretan imágenes de laboratorios estadounidenses para pruebas de

diagnóstico médico, además, de manera cotidiana, tareas de logística, publicidad y diseño son realizadas por filiales o por subcontratos en países en vías de desarrollo.

2.2 Tipos de offshoring

Davis et al. (2006) definen el offshoring como la práctica de proveer productos y servicios organizacionales en localidades fuera del país de origen, independientemente de que estos se ubiquen en países lejanos o en países vecinos. El offshoring, destacan los autores, puede darse de dos maneras distintas:

- a) Una organización puede contratar ciertas actividades a proveedores de servicios externos a la organización; estos proveedores de servicios se encargan de contratar, entrenar, supervisar y coordinar a su personal, por lo tanto, la empresa contratante se deslinda de dichas tareas. Normalmente, las especificaciones de los servicios que se requieren se listan en un contrato, y de la misma manera, se acuerda el tiempo y el estándar de calidad esperado. A esta clase de subcontratación de funciones fuera del país se le conoce como *offshore outsourcing*.
- b) Otras compañías, en cambio, crean sitios, oficinas o centros de excelencia en otros países donde operan y proveen servicios. Las operaciones de estos sitios se controlan de manera remota y, a diferencia del *offshore outsourcing*, los empleados son contratados, entrenados, supervisados y coordinados por la compañía misma, en lugar de dejar estas labores en manos de un proveedor externo.

Empresas como Klinstarhs, Softtek y Wipro son ejemplo de los proveedores de servicios que se mencionan en el primer caso de offshoring, mientras que la subsidiaria de General Electric en India, las de Honeywell en México y otros países de América Latina, así como las de

otras compañías que son dueñas por completo de sus subsidiarias, son ejemplos del segundo tipo de offshoring (Davis et al., 2006).

Wiener et al. (2010) definen el offshoring como la relocalización de actividades y procesos a cualquier país fuera del país de origen. Bjerring (2006) define el offshoring de manera similar y menciona que este no necesariamente implica outsourcing. El outsourcing, de acuerdo al autor, se refiere a la relocalización de empleos y procesos con proveedores externos, independientemente de que estos se ubiquen dentro o fuera del país. Offshoring, en cambio, se refiere a la relocalización de empleos y procesos en un país foráneo, sin hacer distinción en la forma en que estas actividades sean generadas, ya sea que se contrate un proveedor externo o que los procesos estén a cargo de una filial de la compañía. La contratación de un proveedor externo fuera del país se denomina offshore outsourcing, como se mencionó en párrafos anteriores, mientras que el enviarlo a filiales en países foráneos se le llama captive offshoring [en español, offshoring captivo] (Cronin, Catchpole y Hall, 2004). Para efectos de esta investigación consideraremos tanto la diferencia que hace Bjerring entre el offshoring y el outsourcing así como la manera en que Cronin, Catchpole y Hall identifican los dos tipos de offshoring más comunes, como los conceptos básicos de referencia.

En muchas ocasiones, el principal motivo para que una empresa decida hacer offshoring a través de una filial y no de un proveedor de servicios externo, tiene que ver con el grado de confidencialidad y control requerido en las tareas que se migrarán, como el caso de HSBC y los 4000 empleos que migró desde su centro de atención telefónica en el Reino Unido a sus centros de servicios globales en India, China y Malasia en el 2004. Adicionalmente, es posible que aquellas compañías que buscan incrementar y fortalecer la colaboración entre su fuerza laboral así como ofrecer servicios más personalizados, sean aquellas que practiquen offshoring captivo,

mientras que, aquellas que buscan principalmente el ahorro en costos, se concentrarán con mayor probabilidad en el outsourcing offshoring (Cronin, Catchpole y Hall, 2004).

De acuerdo con Bjerring (2006), el offshoring de servicios se atribuye principalmente a la presencia y combinación de tres factores determinantes:

- a) Los avances tecnológicos.
- b) Las presiones económicas y competitivas que sufren las empresas para reducir costos y mejorar la productividad.
- c) Movimientos institucionales que favorecen el libre comercio.

Además de estos tres factores, destaca la facilidad que deben tener las compañías para eliminar intermediarios en sus procesos, la flexibilidad para establecer casi cualquiera de estos en otro país, especialmente aquellos procesos donde se genera conocimiento (Lewin, Massini y Peeters, 2009).

Ferreiro, Gómez y Rodríguez (2008) definen a las empresas multinacionales como aquellas que tienen actividades de valor agregado en al menos dos países. Muchas empresas realizan transacciones comerciales en el extranjero, como puede ser la importación y exportación de bienes, sin embargo, las empresas multinacionales o también llamadas transnacionales, además de realizar este tipo de transacciones, tienen al menos una planta ubicada fuera del país, de esta manera, la inversión extranjera directa no se refiere exclusivamente a la transferencia de recursos financieros entre dos empresas ubicadas en dos naciones distintas, también se presenta como un modo de propiedad y control de la empresa matriz hacia las filiales en el extranjero.

Por lo anterior, Ferreriro, Gómez y Rodríguez concluyen que la deslocalización o el offshoring de procesos productivos y de servicios contribuyen a la inversión extranjera directa.

2.3 Retos del offshoring para la administración de negocios

Si bien el migrar puestos de trabajo de un país a otro se puede considerar como una estrategia de negocios para incrementar la competitividad de una compañía, esta representa importantes retos para la gerencia de la misma. McFarlin y Sweeney (2011) consideran que los gerentes y aquellas personas liderando la transición y las operaciones en otro país deben ser innovadores y tener la capacidad de adaptarse, pues las diferencias culturales y la manera en que los profesionistas de diferentes países entienden por trabajo y compromiso puede variar considerablemente en comparación con la idea que se tiene en el país donde originalmente estaban los empleos.

Gregory (2010) supone que los beneficios que podría traer el offshoring a una compañía transnacional estarían en riesgo si no se cuenta con una gerencia eficiente, pues aunque se ahorre en costos de nómina, se puede incurrir en otros ocultos generando un gasto mayor al no tener un buen control de las operaciones migradas. Para el autor, las diferencias culturales son también uno de los aspectos más importantes que la administración debe enfrentar. Entre estas se encuentran valores morales, rituales, creencias religiosas y conocimientos que de no ser bien manejados pueden generar problemas de confianza, comunicación, disposición y coordinación, llevando al fracaso a la migración.

Gregory sugiere que la gerencia y los empleados deben pasar por un proceso de intercambio cultural para que ambos puedan entender sus diferentes posturas y se mejore así la comunicación y los resultados. La gerencia debe ser capaz además de crear una cultura organizacional, incluso en el país a donde migran las funciones, que este por encima de la cultura individual pero que la entienda y la respete.

Otro reto administrativo, señala Piña (2005), para la alta gerencia de la empresa que decida deslocalizar funciones a un país en desarrollo, es que debe tener un verdadero

conocimiento de las regulaciones laborales del mismo, pues, por ejemplo, es relativamente común reducir o incrementar horas de trabajo dependiendo de la demanda y eso puede no ser bien aceptado en un país extranjero; leyes de protección a los empleados, permisos médicos, días de descanso, entre otros, varían mucho de país a país y es fundamental conocerlos a profundidad para facilitar la migración y hacerla exitosa.

Menguzzato (2009) opina que cuando una empresa toma una dimensión internacional, como lo hace al practicar el offshoring, la complejidad de las tareas de la gerencia y la administración se incrementan, pues se puede perder el control de ciertas operaciones. Menguzzato sugiere crear nuevos y más eficientes mecanismos que faciliten el proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar; estos pueden consistir, por ejemplo, en visitas periódicas, reporte formal, socialización, estandarización de procesos y como se menciona en párrafos anteriores, desarrollo de la cultura empresarial.

2.4 Situación actual del offshoring

Para España (2013), la deslocalización de bienes y servicios no podría tener el alcance que tiene hoy en día de no haber sido por los avances tecnológicos que comenzaron a darse en los años 50. Las importantes reducciones de costos de transportación y comunicación han abaratado la logística y han facilitado de manera notable la transmisión de información, convirtiendo al offshoring en una práctica atractiva y rentable.

Levy (2005) explica que si bien el offshoring de los años 70 y 80 “afectaba” a trabajadores poco capacitados, o de cuello azul, hoy en día, gracias a la accesibilidad y el bajo costo de las telecomunicaciones, casi cualquier trabajo profesional puede migrarse a un país en vías de desarrollo por una fracción de lo que costaría en los países industrializados, lo cual, de

acuerdo al autor, ha llevado a muchos economistas a pensar que finalmente el libre comercio está beneficiando a todas las partes involucradas. Wessel y Davis (2007) igualmente sugieren que muchos pueden pensar que los empleos susceptibles de ser migrados a países en vías de desarrollo son aquellos donde no se requiere un alto grado de preparación o si las habilidades y conocimientos que se requieren para llevarlo a cabo no son muchos. Sin embargo, esta idea no puede estar más lejos de la realidad; hoy en día el contratar empleos fuera del país de origen está condicionado fuertemente a la facilidad con la que un empleado pueda entregar resultados a la empresa matriz de manera electrónica y con una mínima pérdida de calidad.

King y Torkzadeh (2008) afirman que el fenómeno del offshoring ha sido uno de los más discutidos, especialmente, porque se aprecia una tendencia de crecimiento positiva del mismo en el futuro, convirtiéndolo en un tema interesante tanto para académicos como para aquellos involucrados o con potencial para involucrarse, sin embargo, creen que hay muchas áreas y efectos del mismo que aún se desconocen y que representan retos importantes para la gerencia tanto del país que migra los empleos como para el país que los recibe, principalmente en el ámbito cultural y legal.

Muñoz Guarasa (2008), de acuerdo con lo anterior, manifiesta que existe un obstáculo muy grande para medir los efectos del offshoring, pues hay pocas estadísticas oficiales relacionadas con los mismos y en la mayoría de los casos pertenecen a las empresas que lo practican, provocando entonces resistencia a compartir dicha información, primero, porque podría ser útil para sus competidores y segundo porque en muchas ocasiones, no es una práctica bien vista principalmente entre la población del país que migra puestos de cuello blanco.

Por el contrario, Lewin, Massini y Peeters (2009) defienden el alcance de información como la que provee el Offshoring Research Network (ORN), el cual es un proyecto internacional

que año con año rastrea y estudia las labores de offshoring que llevan a cabo Estados Unidos y otras naciones en Europa, tanto en tareas administrativas como técnicas, de tal manera que proveen información real y específica a multinacionales de estos países para ayudarlos en la toma de decisiones. A diferencia de otros proyectos que ofrecen datos relacionados con el offshoring y sus resultados a nivel industria, el ORN permite a las compañías analizar información en situaciones específicas de offshoring y utilizarla en beneficio de su estrategia empresarial.

Retomando a España (2013), el offshoring es una práctica popular en la economía mundial y se cree que los resultados son abrumadoramente positivos para los países involucrados, sin embargo, debido al crecimiento de la automatización de procesos y al incremento de los salarios en países de bajo costo como India y China, España calcula que del 2011 al 2013, se ha duplicado el número de empresas estadounidenses que están considerando traer de vuelta los empleos a Estados Unidos, o al menos, a otro destino de offshoring más cercano y con otro tipo de ventajas, como México.

Wiener et al. (2010) consideran que para el offshoring de servicios es importante tomar en cuenta la infraestructura, ubicación geográfica, las diferencias de horario, culturales, políticas, legales y de lenguaje tanto del país que migra los puestos como del que los recibe. De acuerdo con Wiener et al., en la actualidad dos de cada cinco empresas de Fortune 500 practican el offshoring de servicios.

Para King y Torkzadeh (2008) hay muchos otros factores que deben analizarse antes de tomar la decisión de relocalizar puestos de trabajo profesionales a países en vías de desarrollo, como la India, China o incluso México, entre ellos:

- Implicaciones en la estrategia organizacional.
- Efectos de las diferencias culturales.
- Medidas para evaluar el progreso y los resultados de la migración.
- Efectos de la distancia en la comunicación y la coordinación.
- Métodos para una comunicación y entrenamiento eficientes.
- Mitigar costos y riesgos.

2.5 Beneficios y costos para los países desarrollados y los países en desarrollo

Agrawal y Farrel (2003) destacan que para un país como Estados Unidos, el contratar empleos fuera de sus fronteras genera valor en la economía nacional, pues permite que su fuerza laboral se concentre en actividades que provean valor agregado y así, simultáneamente, las empresas nacionales incrementan su valor, es decir, se vuelve un círculo virtuoso. Los autores destacan que el valor agregado se crea principalmente por cuatro vías:

- a) El ahorro en costos, ya que por cada dólar invertido en mover servicios a países en vías de desarrollo, la compañía estadounidense está ahorrando alrededor de 68 centavos, y obtendrá un servicio idéntico, si no es que mejor, que el que podría obtener en su país, esto debido a que los empleados contratados en países en desarrollo están recibiendo un sueldo mayor al que recibe en promedio un profesionalista trabajando para una compañía local, tienden entonces a estar más motivados y generar resultados mejores a los estimados.
- b) Nuevos ingresos, los cuales se generan una vez que se ha establecido la compañía filial o se han contratado servicios profesionales en el país en vías de desarrollo, pues

necesitarán de equipos y servicios a su vez para funcionar; desde computadoras hasta consultoría en marketing, estos son normalmente adquiridos a empresas estadounidenses.

- c) Repatriar ganancias, pues muchas compañías instaladas en países en vías de desarrollo son una extensión de la compañía angloamericana, y una parte de las ganancias que ahí se generen regresarán a la matriz.
- d) Reubicar la fuerza laboral, ya que al estar ciertos puestos ubicados en otros países, los ahorros pueden invertirse en generar nuevos empleos en la Unión Americana, con mayor o distinta especialización, los cuales serán generados por empresas ubicadas ahí y ocupados por profesionistas locales con dichas características.

Mediante la contratación de ciertos servicios o actividades que producen de manera ineficiente, a proveedores externos o con la ayuda de una filial en el extranjero, las compañías pueden enfocarse en actividades que hacen verdaderamente bien, especializarse en ellas o generar nuevas, obteniendo así una ventaja competitiva en la industria en la que se encuentran o quizás incursionando en nuevos mercados (Bjerring, 2006).

Al reducir costos por migrar empleos fuera de sus fronteras, los países desarrollados pueden ofrecer sus productos o servicios a un menor precio, lo cual beneficia a los consumidores y permite que se invierta más en los mismos (Davis et al., 2006).

Las compañías basadas en países industrializados deben considerar también los beneficios que el offshoring podría potencialmente ofrecer a largo plazo; cuando los empleos se migran a países en desarrollo, estos debido a la cantidad de puestos de trabajo de alta calidad creados, pueden obtener beneficios económicos considerables, de tal manera que fortalecen las bases de su economía, y como consecuencia, incrementan el consumo de productos domésticos y

así el consumo de importaciones de productos y servicios de países desarrollados (Bjerring, 2006).

Wiener et al. (2010) resumen los beneficios del offshoring para los países desarrollados de la siguiente manera:

- Beneficios financieros: reducción de costos en salarios, costos de desarrollo (como software), maximización a corto plazo de las ganancias y maximización de la riqueza y el bienestar gracias al apalancamiento del ahorro en costos.
- Beneficios estratégicos: acceso a habilidades en desarrollo o desarrolladas, estándares de calidad y certificaciones, mayores ventajas competitivas, incentivos fiscales, servicio las 24 horas del día debido a las zonas horarias, cercanía con nuevos mercados y clientes.

La competencia entre los países en vías de desarrollo para convertirse en el destino de los empleos migrados por las potencias mundiales es cada día mayor, pues las ventajas y beneficios que obtienen al proveer estos servicios son muy atractivos y se han convertido en fundamentales para su economía.

Entre los principales beneficios que obtienen los países receptores de los empleos se encuentran (Zackowska, 2010):

- a) Creación de nuevos puestos de trabajo.
- b) Transferencia de nuevas tecnologías o mejoras de las mismas.
- c) Incrementos en el nivel de profesionalismo y compromiso de los involucrados.
- d) Se estimula la educación y se proporciona capacitación especializada y continua.
- e) Atracción de inversión extranjera.
- f) Se establecen nuevas y/o mejores relaciones con países desarrollados.

El offshoring es considerado por los gobiernos de muchas naciones en desarrollo como estrategia para combatir la pobreza entre su población, ya sea que se creen empleos en el sector manufacturero o en el de servicios profesionales (Bardhan, 2006).

Microsoft México, por ejemplo, invirtió alrededor de 55 millones de dólares en el pago al gobierno mexicano por licencias para poder así entrenar a 3000 profesores y certificar a 20,000 empleados de su departamento de tecnologías de información; dicho departamento ha provisto de soluciones de software a nivel municipal, estatal y nacional localizados en el territorio mexicano (The Outsourcing Institute, 2013).

Según la Cámara de Comercio Americana de México (AmCham, por sus siglas en inglés), las empresas que cuentan con capital estadounidense pagan mejores sueldos en el 89% de los puestos, en comparación con las empresas nacionales; si los empleados basados en México hablan inglés, ganan incluso un 37% más de sueldo (Cámara de Comercio Americana de México, A.C., 2013).

En contraste, al hablar de riesgos o costos del offshoring, encontramos que una de las principales desventajas que presenta la práctica es que está limitada a sólo cierto tipo de empleos, es decir, muchas empresas no pueden migrar tantos puestos de trabajo como quisieran por el simple hecho de que no todos los puestos de trabajo pueden ser desempeñados fuera del lugar donde se originaron. Por ejemplo, aquellas compañías donde la gran mayoría de sus empleados tienen una importante interacción con los clientes cara a cara, como tiendas de autoservicio o departamentales, están obligadas a contratar al personal en los lugares donde se encuentran, y se ha calculado que solo el 3% de los puestos de trabajo de este tipo de empresas podría ser sujeto a offshoring (Farrel et al., 2005).

Además, los citados autores coinciden en que algunas compañías enfrentan otro tipo de retos al tratar de implementar el offshoring, las cuales están relacionadas con:

- a) Problemas operativos. Muchas empresas llevan a cabo procesos muy complejos, los cuales son difíciles de dividir en tareas más sencillas que pudieran ser migradas a países donde los costos de producirlas fuesen más bajos.
- b) Resistencia a la implementación del offshoring por parte de la gerencia. Las personas involucradas en la toma de decisiones de una compañía no siempre están dispuestas a correr riesgos, y en muchas ocasiones, no conocen los alcances de las oportunidades a las que se enfrentan. Muchas de estas personas no tienen experiencia liderando o coordinando actividades fuera de su país, por lo tanto, no estarán dispuestas a considerar la migración de empleos a países en vías de desarrollo como una opción para reducir costos.
- c) Problemas con la estructura de su negocio. Existen empresas que no son lo suficientemente grandes para absorber los riesgos de mover su fuerza laboral a otros países, por lo tanto, el offshoring representa más bien una amenaza a su producción, al no ser ellos capaces de aprovechar esa oportunidad.

Carmel y Tjia (2005) creen que un riesgo importante que las empresas deben considerar consiste en la dificultad para comunicarse efectivamente con los empleados en otros países pues aseguran que a pesar de que las empresas cuentan con la tecnología suficiente para el intercambio de información, los seres humanos se entienden mejor cuando están cerca. Por ejemplo, opinan los autores, coordinar un proyecto a larga distancia puede ser una tarea sumamente difícil pues muchos detalles se resuelven a través de conversaciones informales cara

a cara o charlas espontáneas en la cafetería, lo cual es prácticamente imposible cuando se practica el offshoring.

Adicionalmente, una empresa que decida migrar parte de sus procesos, ya sean administrativos u operativos, a otro país, debe contar con una estructura organizacional que le permita coordinar los mismos de manera global, que sea capaz, además, de seleccionar ubicaciones y el talento que se requiere para llevarlos a cabo. Si la gerencia de estas compañías no está lo suficientemente capacitada para afrontar estas necesidades, las actividades de offshoring se pueden ver muy limitadas e incluso, pueden perder eficiencia y volverse un problema para la compañía matriz (Lewin, Massini y Peeters, 2009).

Existen también ciertos riesgos que el país de origen debe considerar cuando planea subcontratar o migrar empleos a países foráneos; estos varían de país a país, pero los más constantes son las fluctuaciones en el tipo de cambio, fraudes financieros, prácticas de negocios considerablemente distintas a las del país de origen, seguridad e incluso actividades terroristas (Zackowska, 2010).

De acuerdo a Levy (2005), el ahorro en salarios que obtienen las compañías al migrar puestos de trabajo a países en vías de desarrollo donde se paga menos, no se traduce automáticamente en un incremento en los ingresos nacionales del país desarrollado, más bien, el ingreso se transfiere de los empleados de la compañía a sus accionistas, es decir, los ahorros no favorecen a la economía nacional, sólo a unos cuantos ya privilegiados, y, supone que si los primeros decidieran acortar sus salarios, se obtendría el mismo beneficio sin necesidad de migrar ninguna posición a ninguna otra parte.

Bottini, Ernst y Luebker (2007) consideran que una ventaja del offshoring que se promueve con frecuencia para el país exportador es que al migrar puestos operativos con pocas responsabilidades, el país tiene la posibilidad de crear empleos más sofisticados, que requieren profesionistas mejor preparados generando así mejores salarios para su población, sin embargo, señalan los autores, en la realidad, al migrar empleos, inclusive aquellos de menor rango, el país exportador no solo los pierde, también desaparecen los puestos que les brindan soporte o que están relacionados a cualquiera que sean estas funciones, afectando no solo al personal de una compañía sino a todas las que están involucradas.

De la Cámara y Puig (2007) describen tres factores que los países desarrollados deben considerar para decidir migrar empleos a países en desarrollo. El primero es evidentemente el costo, no solo laboral sino de infraestructura y comunicaciones, desplazamiento, impuestos e incluso costos relacionados con la corrupción. Después, el entorno empresarial, el cual se refiere a riesgos relacionados con la estabilidad económica y política del país receptor, seguridad, adaptabilidad a la cultura, entre otros. Finalmente, el tercer factor se refiere a la calidad de la mano de obra. Los autores explican que los países en desarrollo que presentan más ventajas en el factor número uno, seguro tendrán muchas menos en el segundo y tercero, es decir, que mientras más barato sea el país receptor, peor será el entorno empresarial y la mano de obra que ofrece, por el contrario, si un país cuenta con profesionistas bien calificados y cuenta con un entorno empresarial agradable, seguramente será más costoso que otros.

Para sintetizar, Wiener et al. (2010) listan los riesgos o costos del offshoring de la siguiente manera:

- Riesgos locales: diferencias culturales, incertidumbre política y legal, distancia geográfica, barreras de lenguaje, propiedad intelectual vulnerable, posibles desastres naturales.
- Riesgos globales: inestabilidad geopolítica y económica, como variaciones en el tipo de cambio.
- Riesgos gerenciales: perder el control de la privacidad y seguridad de la información y los datos así como de las funciones y servicios migrados, costos ocultos o inesperados, problemas de conectividad, falta de comprensión de las necesidades del negocio.
- Riesgos estratégicos: impacto en los clientes o usuarios finales, inconformidad de la fuerza laboral del país donde se encuentra la matriz, balancear los intereses y objetivos de los accionistas y justicia social.

Por otra parte, López, Ramos y Torre (2010) afirman que a pesar de que exista la impresión generalizada de que el offshoring de servicios genera primordialmente beneficios para los países en desarrollo y no trae consigo ningún riesgo, el costo de la “importación” de puestos de trabajo profesionales puede ser el descontento de la industria local, al no poder competir con los sueldos y prestaciones que ofrecen los centros de servicios compartidos o corporativos internacionales instalados en el territorio. Los autores también manifiestan que en muchas ocasiones la única ganancia que obtiene la economía nacional es la reputación de contar con ciertas empresas instaladas en su territorio, pero estas no generan otro tipo de ingreso para el país anfitrión.

De la Cámara y Puig (2007) consideran también que en la teoría, la inversión extranjera siempre va a beneficiar al país receptor, sin embargo, el impacto de esta, especialmente con el

offshoring, es incierto. Adicionalmente, afirman que este tipo de inversiones puede ser muy volátil, lo cual tendría un fuerte impacto en la economía del país en desarrollo y, finalmente, los autores sugieren que el país receptor depende casi totalmente del país desarrollado que migra los empleos o realiza la inversión y el poder se imparte de manera asimétrica. Tobin y Rose-Ackerman (2005) coinciden con lo anterior y aseguran que el país receptor de inversiones extranjeras corre siempre el riesgo de que los que invierten en ellos se retiren a la primera señal de peligro o de amenaza.

De acuerdo a Tobin y Rose-Ackerman la inversión extranjera, ya sea directa o a través del offshoring, puede causar, por ejemplo, problemas con la industria local creando un sentimiento de opresión, puede causar mayor disparidad en los ingresos y niveles de vida, además, muchos gobiernos de países en desarrollo preferirán “importar” los beneficios que traen consigo las empresas extranjeras al invertir que crearlos y mantenerlos ellos mismos para su población.

Blomstrom (1991) opina que en la mayoría de los casos, los países en desarrollo buscan atraer la inversión extranjera pues esta ofrece acceso a tecnología moderna que el país receptor no tiene, sin embargo, con la migración de empleos de servicios, la transferencia de tecnología es muy poca, por lo tanto, el país anfitrión no obtiene ese beneficio fundamental.

2.6 El caso de Estados Unidos y México y su relación actual con respecto al offshoring

Muchas compañías estadounidenses desde hace más de un par de décadas, han respondido a los cambios económicos, políticos y sociales que a nivel global han modificado la forma de hacer negocios, de tal manera que, considerando la enorme diferencia que existe entre los salarios que

se pagan en Estados Unidos y en países en desarrollo, además del creciente número de universitarios capacitados que egresan en los últimos, y la constante necesidad de recortar costos, han optado por el offshoring como una práctica común, convirtiendo a Estados Unidos en el principal exportador de empleos a países en desarrollo a nivel mundial (Bardhan, 2006).

Lewin, Massoni y Peeters (2009) reconocen la importancia que el offshoring de servicios ha cobrado en Estados Unidos. Los autores estiman que en menos de 6 años esta práctica pasó de ser una estrategia de negocios arriesgada y exótica para convertirse en una decisión rutinaria de negocios.

De acuerdo con Davidson (2012), poco más de 660,000 empleos de grandes compañías americanas, particularmente del área de tecnologías de información, recursos humanos, finanzas y compras se han enviado a otros países desde el 2002. Para el 2016 se calcula que casi otros 400,000 habrán migrado también, es decir, que para ese año, más de una tercera parte de estos empleos que eran originalmente desempeñados por estadounidenses, hace no más de tres lustros, serán realizados fuera del territorio americano (Davidson, 2012). En un artículo de Bardhan (2006), se estiman números menos conservadores: para un periodo de 13 años, empezando en el 2002 y hasta el 2015, calculaban que se habrían migrado casi tres millones y medio de empleos desde Estados Unidos hacia el resto del mundo.

La firma investigadora The Hackett Group, por su parte, calcula que para el 2016 habrán migrado más de 2.3 millones de empleos de áreas tan diversas como recursos humanos, tecnologías de información, finanzas, compras, entre otras, desde Estados Unidos a otras partes del mundo (Rapoza, 2012).

Retomando a Davidson (2012), este menciona que las empresas norteamericanas ahorran hasta un 75% en salarios al enviar actividades como la creación de órdenes de compra a países

en vías de desarrollo como India, China, México y Filipinas. Las compañías pueden ahorrar hasta un 25% en nóminas cuando migran posiciones relacionadas con el mantenimiento y control de proveedores en el sistema y análisis de beneficios para empleados.

Las empresas estadounidenses, en particular, no están obligadas a pagar impuestos por ingresos que no se generan en el país, por lo tanto, las ganancias que dichas empresas obtienen en sus filiales en países en desarrollo están libres del impuesto correspondiente, siempre y cuando no regresen a territorio americano. Si estas compañías quisieran traer de vuelta los ingresos a Estados Unidos, lo pueden hacer una sola vez, según el “Acta de Creación de Empleos Americanos” (American Job Creation Act, en inglés) que concluyó el Congreso en la Unión Americana en el 2004, pagando un impuesto del 5.25% en lugar del tradicional 35% (NPR organization, 2011).

Algunas empresas norteamericanas que han evitado pagar impuestos en Estados Unidos por reinvertirlos en subsidiarias en otros países donde practican el offshoring son:

Citigroup con 427 subsidiarias fuera de la Unión Americana, Morgan Stanley con 273, News Corporation con 152, Bank of America con 115, Lehman Brothers Holdings, Wachovia Corp., Marathon Oil, ExxonMobil, Goldman Sachs, Merrill Lynch, todas estas con menos de 100 filiales en distintos países (Tax Justice Network, 2009).

De acuerdo a Noria Corporation (2013), los puestos ligados a la creación y desarrollo de programas de computación (software) y las tecnologías de información son los que mayormente se migran en la actualidad desde Estados Unidos hacia otras partes del mundo; trece empleos de cada cien en esta rama son enviados a países en vías de desarrollo. Sin embargo, puestos relacionados con áreas administrativas y de innovación ahora son también sujetos al offshoring y la popularidad de migrar estos se incrementa día con día.

La calidad de la infraestructura con la que cuenta un país es un factor determinante para las compañías norteamericanas al momento de decidir a qué país migrarán sus puestos de trabajo: telecomunicaciones, energía y medios de transporte son los principales elementos a considerar de la misma (Noria Corporation, 2013).

El portal de internet de E-Business Strategies (2013), especializado en estudios de mercado y consultoría, hace una lista de empresas transnacionales que practican algún tipo de offshoring, ya sea mediante la subcontratación de las funciones (offshore outsourcing, como se describe en un apartado anterior) o creando filiales o centros de servicios compartidos (captive offshoring, también mencionado con anterioridad); por ejemplo: 3M, Kansas City Southern, Kellogg's Company, AllState, Levi Strauss, Kimberly Clark, Manpower, AT&T, Avon Cosmetics, General Motors, Hershey, Honeywell, Motorola, Cisco System, Burger King, Pfizer, Coca Cola, Pepsico, Microsoft Corporation, Eaton Corporation, entre muchas otras. Ver anexo 1.

2.7 Migrar empleos corporativos de Estados Unidos a México

Farrell, Puron y Quesada (2007) en un estudio publicado por The McKinsey Quarterly, suponen que la cercanía con Estados Unidos, así como los bajos costos y el constante crecimiento en el número de graduados universitarios, entre otros factores, proveen a México de excelente potencial para ser un destino sumamente atractivo del offshoring de servicios. Esto es importantísimo para el país si se toma en cuenta la cantidad de empleos profesionales que las compañías transnacionales americanas exportan y los posibles beneficios que podrían traer de ser migrados al territorio mexicano.

En el estudio realizado por estos autores se expone que las ventajas que posee México para convertirse en un destino favorito del offshoring comienzan con los bajos salarios, pues Farrell, Puron y Quesada calculan que sólo representan un cuarto de los sueldos que se pagan en

Estados Unidos; de 28 países en vías de desarrollo estudiados, México ocupa el quinto lugar con los sueldos más bajos.

Horowitz (2003), por su parte, destaca que la capacidad y el talento de los profesionistas mexicanos es muy similar a la de los profesionistas estadounidenses y a un costo tres veces menor, además, los mexicanos conocen la geografía y la cultura de negocios de Norteamérica mejor que muchos.

Continuando con los hallazgos del estudio, otros beneficios que México ofrece es que existen muchas similitudes culturales entre el país y Estados Unidos y Canadá, además de la proximidad geográfica y la accesibilidad vía aérea o terrestre. Comparten los mismos husos horarios lo cual facilita la comunicación y la colaboración entre clientes y proveedores y en general el potencial de México, de acuerdo a los autores, es prometedor.

Farrel et al. (2007) también encontraron que incluso cuando los costos de la energía eléctrica no son los más bajos, son aun inferiores a los de Europa del Este y en resumen, en cuestión de costos, México resulta ser el país latinoamericano con más atractivo entre los analizados. El estudio sitúa a México en la segunda posición, solamente después de China, entre los países estudiados.

Afortunadamente, para enriquecer este apartado, se tiene acceso a mucha información en relación a la estabilidad económica de México.

Montes (2013) publicó en el diario El Economista, que entre el 2009 y el 2012 la inversión extranjera directa (IED) en México, como porcentaje del Producto Interno Bruto, osciló entre el 3.0 y el 2.0 por ciento de este. En una sección anterior, se explica la diferencia entre la IED y el offshoring y con esa definición se puede entender que todo el offshoring es inversión extranjera directa, mientras que no toda la IED es offshoring. El Instituto Nacional de

Estadística y Geografía (INEGI), por su parte, considera como IED toda aquella que proviene de capital extranjero sin que sea necesariamente de capital mayoritario, y se compone por tres rubros: nuevas inversiones, reinversión de utilidad y cuentas con la matriz. En un artículo revisado en línea en el 2013 y publicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se observa que en promedio en el año 2012, los países latinoamericanos miembros, incluidos Brasil y Argentina, obtuvieron una IED promedio del 3% de su PIB.

De acuerdo al reporte sobre comercio e inversión del portal de internet de ProMéxico (2015), organismo del gobierno federal encargado de coordinar las estrategias dirigidas para fortalecer la participación de México en la economía internacional, de enero a septiembre del 2014, los tres principales países proveedores de inversión extranjera directa hacia México fueron España, Estados Unidos y Canadá; en este mismo periodo, el sector que recibió mayor capital fue el de la industria manufacturera, seguido por el sector de servicios financieros y de seguros y después por el de minería. De acuerdo con el portal de la Secretaría de Economía (2015), más de tres mil sociedades presentaron flujos de inversión extranjera directa; el origen de más de 1600 de estas, es capital estadounidense.

La economía mexicana, además, se ha mantenido con un record de bajo índice de inflación y tasas de interés, lo cual ha derivado en altas reservas internacionales y una deuda pública modesta (Thomson, 2013). En los indicadores de ocupación y empleo al cuarto trimestre del 2012 del INEGI, México cuenta con una población económicamente activa de casi 51 millones de personas, de las cuales, casi 30 millones se dedican a actividades del sector servicios (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013).

La Revista Expansión (2013) publicó en su página de internet el listado las 500 mejores empresas en México del 2011. Expansión realiza este ranking tomando en cuenta principalmente

el sector y el país de origen de la compañía, ventas, utilidades, patrimonio y número de empleados. Entre estas 500 compañías destacan poco más de 100 cuyo capital es de origen americano, lo cual supone evidencia de la importancia de México para el país vecino; la publicación afirma que crecieron un 24% en el territorio mexicano mientras que en el mundo sólo un 14%. La tabla 1 muestra sólo algunas de dichas compañías, el sector en el que se desempeñan y el número de trabajadores que tienen contratados en México. Véase tabla completa en anexo 2.

El migrar puestos de trabajo a México, ya sea subcontratando empleados que pertenecen a empresas con capital mexicano o creando filiales de las multinacionales estadounidenses en la República Mexicana, ofrece no sólo las ventajas y beneficios que se obtienen “normalmente” con la práctica de offshoring. Smith (2006) destaca entre otras cosas, que la cercanía de México con Estados Unidos permite que los directivos o cualquier empleado de la empresa, pueda viajar desde la matriz hasta su filial en la República Mexicana en tan sólo unas horas y a un costo razonable, mientras que esto no podrían hacerlo con la misma facilidad si las oficinas se encontraran en India. De igual manera, los ejecutivos mexicanos pueden viajar a la Unión Americana para entrenamientos, talleres o reuniones con facilidad, gracias al programa de Facilitación de Negocios (BFP por sus siglas en inglés) que lanzó la Embajada de Estados Unidos en el 2013, con la finalidad de beneficiar a todas aquellas compañías americanas con filiales o subsidiarias en la República Mexicana, permitiendo a sus empleados agilizar el trámite de la obtención de visa cuando se trate de viaje de negocios y reforzar así los principios del Tratado de Libre Comercio con México.

En la misma línea, Farrell et al. (2005) coinciden en la importancia de la posición geográfica de México con respecto a sus competidores, y señalan a ésta como una ventaja única

pues permite también que se diseñen y produzcan aquellos bienes donde el tiempo de entrega al consumidor final es un factor fundamental.

Tabla 1. 50 Mejores empresas de México 2011

Compañía	Sector	Número de empleados
Walmart de México	Comercio autoservicio	176,463
Grupo Financiero Banamex	Servicios financieros	40,000
Lear Corporation México	Automotriz y autopartes	26,000
Procter & Gamble de México	Cuidado personal	14,000
InterContinental Hotels Group	Hotelería y turismo	13,440
General Motors de México	Armadora	11,000
Costco de México	Comercio autoservicio	9,500
The Home Depot México	Materiales para la construcción	9,000
Ford Motor Company	Armadora	7,700
Jabil Circuit de México	Electrónica	7,500
Kimberly-Clark de México	Papel y carton	6,949
Nextel de México	Telecomunicaciones	6,727
Office Depot	Comercio especializado	6,202
Chrysler México Holding	Armadora	6,200
AMResorts	Hotelería y turismo	6,165
Lexmark International de México	Computación y servicios	6,000
Tyson de México	Alimentos	5,280
Kemet de México	Equipo electric	5,250

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en Revista Expansión 2013.

La zona horaria de México coincide con la del centro de Estados Unidos y aunque los salarios en México son más altos que en India, Smith (2006) destaca que el costo de mover la fuerza laboral a Asia es mucho mayor. Adicionalmente, se reconoce que debido a las

restricciones en la legislación en Estados Unidos, proyectos muy sensibles, relacionados con aviación o tecnologías de energía, serían fácilmente migrados a México antes que a India, debido a que esta última posee poder nuclear (Smith, 2006).

Ballesteros (2013) sostiene que México es un país donde se protege la propiedad intelectual, lo cual es sumamente importante para la gran mayoría de las transnacionales que buscan destinos de offshoring. Patentes, marcas registradas y derechos de autor son respetados y protegidos e incluso, hay compañías en el país que se dedican únicamente a la preservación de los mismos y a llevar a cabo las acciones necesarias en caso de que por alguna circunstancia, estos derechos se hayan infringido. Adicionalmente, en México se han implementado normas como las firmas y la facturación electrónica para combatir la piratería; instituciones como el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual se aseguran de que la piratería sea vista como un delito para incrementar así la confianza de inversionistas extranjeros (The Outsourcing Institute, 2013).

Esta investigación se centra en el offshoring de servicios, sin embargo, cuando se habla del sector manufacturero y de los beneficios que ofrece a las multinacionales americanas, en muchas ocasiones, estas toman la decisión de migrar también servicios corporativos una vez instaladas las plantas, pues las empresas anglosajonas saben que al abrir una planta en México, esta puede importar las materias primas desde Estados Unidos libre de impuestos y enviar de vuelta productos terminados, los empleados mexicanos reciben una paga muy por encima del promedio que se paga en el país, de entre ocho y dieciséis dólares al día en la línea de ensamble, mientras que es muy inferior a los salarios que se pagan en la Unión Americana, y en general, los ahorros y los resultados obtenidos sumados a la inversión de abrir la planta, son detonante para migrar puestos administrativos y de servicios a la misma (Archibold, 2011).

Además de Estados Unidos, Brasil e incluso la India, países como Alemania, Australia, Canadá, Chile, Colombia, Dinamarca, España, Francia, Holanda, Finlandia, Gran Bretaña, Suecia, Irlanda, Italia, Japón, Luxemburgo y Singapur, tienen filiales en el territorio mexicano (CNN Expansión, 2013).

De acuerdo con el Informe Anual del Banco de México, correspondiente al 2012, a pesar de las dificultades financieras que sufrieron países desarrollados como Estados Unidos y muchos otros de la Unión Europea, y que causaron incertidumbre en las economías del resto del mundo y una desaceleración generalizada del crecimiento económico a nivel mundial, México logró despuntar y obtener una trayectoria positiva, de manera ordenada y a niveles congruentes con el potencial productivo del país, generando un incremento en el Producto Interno Bruto del 3.9 en ese año. El sector servicios destacó por mantener una tendencia de crecimiento positiva, tanto en la demanda interna, como en la externa.

El informe también menciona que el control del gasto interno y la disminución de las importaciones llevaron al país a reportar, por primera vez desde 1997, una balanza comercial con saldo positivo, además el tipo de cambio mantuvo una tendencia hacia la apreciación (Banco de México, 2012). Lo anterior confirma la estabilidad macroeconómica de México, y se suma a los motivos por los cuales las firmas basadas en Estados Unidos, cuando deciden migrar empleos al extranjero, deberían invertir en capital humano en la República Mexicana.

El presidente de la República Popular China, Xi Jinping, externó públicamente, en su visita al territorio mexicano en junio del 2013, que México es la puerta para aprovechar el repunte que tiene América Latina en el mundo (América Economía, 2013). El presidente destacó que invertir en la República Mexicana es una excelente oportunidad y que no permitirá que las relaciones entre estas dos naciones se vuelvan a distanciar, pues tienen lazos desde hace más de

500 años y México es, después de Brasil, el mejor socio de China en Latinoamérica (Sierra, 2013).

Uno de los factores importantes a considerar para decidir migrar empleos a un país en desarrollo es la preparación de los trabajadores o profesionistas de dicho país. Si bien la educación en México no es un rubro digno de admiración, organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés), en sus estudios más recientes, reconocen mejoría en el nivel educativo del país y un verdadero esfuerzo por incrementar la competitividad de su población.

México, de acuerdo con información publicada por la OECD y consultada en el año 2015, es considerado como un país que encabeza las reformas recomendadas por esta organización. En el 2013 tomó un 60% de acciones significativas en pro de las reformas, mientras que en promedio, los países de la OECD sólo han acatado las recomendaciones en un 30%. La OECD publica importantes indicadores con respecto al nivel educativo de la población de los 30 distintos países que la integran. En su portal de internet, se encuentran disponibles datos de la versión del reporte Education at a Glance del 2014. En este y otros apartados del sitio, se pueden corroborar los siguientes indicadores: México supera a países como Turquía e Italia, y se encuentra en el mismo nivel que Austria, en porcentaje de estudiantes graduados de preparatoria, tomando en cuenta la evolución de los resultados desde el año 2000 y hasta el 2013. Durante este mismo periodo, México presenta un crecimiento promedio de 1.9% en individuos enrolados en educación terciaria, superando en porcentaje a países como Alemania y Finlandia, en el mismo rubro. El gasto público en educación en México supera al promedio obtenido al sumar el de los países miembros y lo coloca por encima del que realizan países como Dinamarca, Suiza, Francia, Estados Unidos, Austria, Hungría y Portugal; el gasto promedio por estudiante

desde primaria y hasta preparatoria es de aproximadamente tres mil dólares anuales. El gasto privado o particular en educación, es superior al que se realiza en Estados Unidos, Suiza, Finlandia, Austria y Francia, entre muchos otros; la OECD explica que dicho gasto lo erogan las familias de los estudiantes o los estudiantes mismos y se destina a libros, universidades y otras organizaciones que proveen educación, tanto públicas como privadas, para obtener servicios educativos o complementar los que se tienen.

México ha incrementado la participación de la población en la educación temprana casi al 100%, colocándose entre los países con las mejores cifras en este rubro. Además, la OECD reconoce los esfuerzos que el gobierno mexicano ha hecho en materia de educación, destacando el Pacto por México, del 2012, y la Reforma Educativa del 2013, donde se espera regular con mayor severidad a los profesores, sus conocimientos y las técnicas de enseñanza utilizadas, entre otros aspectos pertinentes. Encuestas realizadas por la OECD, muestran que el 85% de los profesores en México está interesado en participar en programas que los ayuden a su desarrollo y al de sus alumnos. En la República Mexicana los profesores mejor calificados ganan hasta un 30% más que aquellos que sólo cuentan con la experiencia pero no los estudios. Esto también sucede en países como Polonia e Israel.

Otro indicador se refiere a las horas que se destinan a la enseñanza secundaria en México, las cuales superan al promedio de la OECD, siendo también superiores a la cantidad de horas anuales que se imparten en el mismo nivel en países como Alemania, Canadá y España, en el año 2012.

De acuerdo con la OECD, México, además, está trabajando en conseguir una mejor distribución de las oportunidades de aprendizaje; obtuvo el mayor incremento absoluto en los resultados de las pruebas de matemáticas que realiza la Organización y en general se cree que

está al mismo nivel que los otros países miembros en cuanto a confianza entre alumnos y profesores, así como el fomento a la lectura que se da en el salón de clases.

Las expectativas laborales en todos los grados de escolaridad son positivas; la tasa de desempleo se mantuvo por debajo del 5% en el último cuarto del 2014, la cual es una de las mejores entre los países miembros, superando a prácticamente todos, con la excepción de Corea, Noruega, Japón, Suiza y Brasil; en la tasa de desempleo a largo plazo, México se ubica en la segunda posición más baja, sólo después de Corea.

Con datos más optimistas, Anderson (2013) asegura en un artículo para el New York Times que en México se gradúan cada año más de 110,000 ingenieros, lo cual es un número tres veces mayor a la cantidad de ingenieros graduados en Estados Unidos per cápita. De acuerdo a Wadhwa (2012) en un artículo publicado por la revista Forbes, México ocupa el tercer lugar mundial, después de la India y Filipinas, como proveedor de servicios en tecnologías de información (IT por sus siglas en inglés) a las grandes potencias mundiales.

En relación a la educación superior, un estudio realizado por el portal Topuniversities.com en el 2013, posiciona a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en el quinto lugar entre las mejores universidades de América Latina, seguido por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, el ITESM, en el sexto lugar. El mismo portal de internet realiza una investigación donde se consideran más de 2000 universidades en todo el mundo, y, en el 2013, la UNAM ocupó el lugar número 146 en el ranking mundial, donde el Instituto de Tecnología de Massachussets (MIT por sus siglas en inglés) encabeza la lista, seguido por la Universidad de Cambridge, y después por la Universidad de Harvard; cabe destacar que, de acuerdo con el mismo estudio, en el año 2010 la Universidad Nacional Autónoma de México se había posicionado en el lugar 222; los criterios que se

consideran para crear el listado son: a) la reputación académica de las universidades, sus profesores y empleados, b) el nivel de las facultades, c) el número de citas de dicha universidad en los trabajos de investigación, d) la cantidad de docentes con doctorados y e) el impacto de la página web, sólo por mencionar algunos (Topuniversities.com, 2013).

Bronfenbrenner y Luce, en el estudio publicado en el 2004 con la finalidad de reducir la brecha que existe entre la práctica del offshoring que realiza Estados Unidos y la poca documentación que existe al respecto, utilizando la investigación corporativa, encontraron resultados que ubican a México incluso por arriba de la India y de China, como principal destino de los puestos de offshoring, tanto en producción como en servicios. Los autores calculan que el incremento en el número de puestos que migraron desde Estados Unidos en el 2004 es el doble de los que se migraron en el 2001, pasando de 204,000 empleos enviados al extranjero en este año, a casi medio millón migrados sólo tres años después. El estudio también reveló que las compañías que utilizan el offshoring como una práctica común, tienden a ser grandes, reportan excelentes utilidades, están bien establecidas y normalmente son públicas, es decir, que cotizan en la bolsa de valores en Estados Unidos; además descubrieron que aquellos puestos de trabajo que pertenecen a un sindicato en su país de origen, es decir, en EE.UU., son más vulnerables a ser migrados a otros países donde los lineamientos de los sindicatos sean menos severos. Este último punto, si bien es favorable en ciertos aspectos para los países que exportan los empleos, representa un aspecto negativo a considerar para los países en vías de desarrollo que reciben dichos empleos.

De las 255 compañías que anunciaron movimientos en su fuerza laboral al extranjero, en el estudio realizado por Bronfenbrenner y Luce (2004), la porción más larga de empleos por migrar se establecería en México, un total de 69, es decir, alrededor del 27% del total. Otros 58

puestos migrarían a China y 31 a la India, del resto, 39 se repartirían de manera no significativa en algunos países asiáticos, exceptuando por supuesto, China e India, 35 migrarían a países en América Latina y el Caribe, con la excepción de México y tan sólo 17 puestos serían enviados a Europa, el Medio Oriente, Canadá o Australia.

En cuanto a salarios se refiere, México es un destino muy atractivo para la práctica del offshoring, pues en promedio, de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (la ILO por sus siglas en inglés), en una publicación de la BBC en el 2012, los salarios que se pagan en el país lo posicionan entre los últimos lugares en el mundo, es decir, en México se pagan salarios muy bajos, comparados con países tanto desarrollados como en vías de desarrollo. Nuevamente, aunque lo anterior representa una ventaja para aquellos países que consideran a México como una opción para migrar empleos, es un aspecto negativo que afecta a la población mexicana y que debe tomarse en cuenta en materia de reformas y leyes que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de los mexicanos.

La ILO considera la paridad del poder de compra en dólares (PPP por las siglas en inglés) para realizar la comparación entre los distintos países, además utiliza los tipos de cambio, los cuales han sido especialmente ajustados para el uso de los economistas involucrados en el cálculo. Cada dólar equivale a un dólar gastado en Estados Unidos y el salario promedio a nivel mundial es del \$1,480.00 dólares mensuales.

De acuerdo a los parámetros anteriores, el siguiente es el listado que generó la ILO y que fue publicado en la página de la BBC en el 2012 con los salarios promedio de 72 países, dejando afuera únicamente a algunos que están clasificados como los más pobres a nivel mundial; la tabla 2 presenta sólo algunos de estos países, para revisar la tabla completa, véase anexo tres.

México ocupa el lugar 58, por debajo de Turquía, Polonia, Hungría y República Checa, entre muchos otros países europeos y africanos considerados como destinos atractivos por sus bajos salarios para la migración de empleos desde Estados Unidos. Argentina, Colombia, Panamá y principalmente Brasil, son destinos de empleos de compañías transnacionales que quieren ahorrar costos sin sacrificar tiempos de entrega y respuesta, sin embargo, se encuentran también por encima de México en cuestión de salarios promedio.

Tabla 2. Salarios alrededor del mundo en el año 2009

Posición	País	Salario promedio mensual en dólares americanos
4	Estados Unidos	3,263.00
5	Reino Unido	3,065.00
10	República de Corea	2,903.00
11	Francia	2,886.00
12	Canadá	2,724.00
13	Alemania	2,720.00
15	Australia	2,610.00
20	España	2,352.00
26	República Checa	1,786.00
PROMEDIO MUNDIAL		1,480.00
51	Brasil	778.00
57	China	656.00
58	México	609.00
69	India	295.00

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Organización Internacional del Trabajo.

China y la India se encuentran entre los destinos más solicitados para migrar puestos de trabajo, sin embargo, como se puede observar en la tabla, China está ubicada una posición arriba que México y, aunque el salario promedio en la India se encuentra por debajo, y se le considera como el país que recibe más empleos producto del offshoring, el costo que representa trasladar operaciones a cualquier de estos dos países asiáticos sumado al tiempo que tardaría la implementación de una subsidiaria de la compañía en estos lugares, representa una desventaja fortísima en comparación con los costos de traslado y el tiempo de implementación en los que se incurriría si se trasladaran los empleos a la República Mexicana.

Otros autores como Agren (2013), confirman lo anterior, aseverando que el costo de hacer negocios en China, por ejemplo, se ha incrementado de manera firme desde el 2002; en ese entonces, muchas compañías norteamericanas sólo concentraban sus esfuerzos en mover sus filiales de México hacia el país asiático, para crear una ventaja competitiva que se basaría en los salarios bajos que se pagaban a los empleados chinos, sin embargo, con el actual y sostenido incremento de estos, y el costo de mover e instalar actividades en un país tan lejano, ha generado que, particularmente las empresas estadounidenses, consideren a México una vez más como el mejor y más atractivo destino para la migración de actividades.

Al enviar trabajos a India, por ejemplo, Overby (2003), en un artículo publicado en la revista CIO, calcula que un ahorro en costos del 20% está por encima de lo esperado cuando se migran actividades a dicho país, además, no se puede esperar que el “ahorro” se refleje en los primeros días del movimiento, ni siquiera en los primeros seis meses, pues la inversión inicial es muy costosa y muchas empresas incluso terminarían no ahorrando ni un centavo; la gran mayoría de las compañías toman la decisión de visitar la filial y las instalaciones cuando se está implementando la transición, por lo tanto, la autora sugiere calcular desde un 1 hasta un 10%

más del presupuesto para el offshoring por los costos de viaje iniciales; muchas otras veces se opta por que los empleados viajen a Estados Unidos para el entrenamiento de la transición, lo cual puede tomar desde 3 meses hasta un año, después, es casi necesario agendar visitas periódicas para revisar los procesos, motivar a los empleados o por cuestiones de auditoría, pues, a pesar de tanta información disponible, a los directivos de las compañías les gusta tomar decisiones basando en la validación de los datos que reciben, y eso sólo pueden lograrlo si asisten a las instalaciones y lo ven por ellos mismos. Con una simple búsqueda de vuelos en internet, se puede estimar que un boleto de avión en clase turista para un pasajero, desde la ciudad de Nueva York hacia Nueva Delhi puede costar hasta 3,400 dólares, mientras que uno de Nueva York hacia la Ciudad de México no rebasa los 500 dólares, considerando el boleto más costoso disponible (Kayak.com, 2013).

Adicionalmente, no está por demás considerar que existen 10 horas de diferencia de horario entre la capital neoyorkina y la capital india, mientras que la misma diferencia es de tan sólo una hora entre la primera y la Ciudad de México, la cual comparte el horario del centro con muchas otras ciudades en la Unión Americana.

En India, si se contrata a una empresa externa para realizar ciertas labores de la matriz americana, es decir, offshoring outsourcing, se cobra el doble de lo que le pagan a sus empleados normalmente, además, si estos empleados son enviados a suelo norteamericano, la compañía transnacional estadounidense tiene que pagar a la indú todos los gastos de viaje, incluidos visas, haciéndolo todavía más costoso.

Las diferencias culturales son un factor importante a considerar para la implementación del offshoring, especialmente entre países occidentales y orientales, como Estados Unidos e India, pues dichas diferencias pueden convertirse en la causa de freno del proceso de

implementación. Un programador, en Estados Unidos, por ejemplo, dirá abiertamente si considera que algo no es una buena idea o que no tiene sentido; un programador indio, por el contrario, aun cuando reconozca que una idea no es buena o que es un desperdicio, simplemente la llevará a cabo, pues fue entrenado para realizar una función y no la cuestionará (Overby, 2003)

De acuerdo con Farrell et al. (2005), para conseguir una considerable ventaja competitiva en la carrera por atraer la importación de empleos, el gobierno mexicano debe preocuparse menos por los bajos sueldos que se pagan en países como China e India y ocuparse más en mejorar la infraestructura del país y disminuir los pesados trámites burocráticos así como agregar valor a los empleos potenciales que ofrecen.

Los autores destacaron en su trabajo que según reportes del Banco Mundial, iniciar un negocio en México toma un promedio de 58 días, mientras que en Singapur y Turquía toma sólo ocho y nueve respectivamente, además, toma alrededor de 74 días en la República Mexicana registrar la propiedad cuando en la Unión Americana este proceso lleva sólo 12 días; estos y otros casos similares no sólo pueden ocasionar que la inversión extranjera seleccione otros destinos, también afecta el crecimiento y desarrollo de empresas y empresarios locales . En este rubro, sin embargo, la Secretaría de Economía posee otros datos y en contraste con la información del Banco Mundial, a través de su portal, consultado en febrero 2015, afirma que un inversionista extranjero sólo requiere de nueve días y seis procedimientos para abrir un negocio en México.

Farrell, Puro y Quesada (2007) en el artículo que publicaron en relación al estudio de 28 países en desarrollo, si bien hablaron del potencial de México para convertirse en un destino popular del offshoring de servicios, también mencionaron los aspectos donde el país no fue bien calificado. Primeramente, México ocupa la segunda posición entre los peores o menos atractivos

para el offshoring de servicios relacionado con las tecnologías de información pues el número de empleados que trabajan en este rubro es muy bajo, alrededor del 15% de los que se dedican en la India a las mismas funciones, por ejemplo. Los autores aseguran que este número es similar al de los trabajadores de TI en Chile, siendo este país mucho mas chico.

México también obtuvo baja calificación, comparado con los otros países, en el rubro de la calidad de vida, debido a la inseguridad y a la violencia. Obtuvo un empate con las Filipinas en relación con los altos riesgos de interrupciones de actividades y de seguridad de información corporativa, las cuales pueden ser causadas, por ejemplo, por la desestabilidad política que ambos países sufren.

Los altos costos de infraestructura en México, en comparación con los países estudiados, representan otra desventaja de invertir en el país. La rigidez de las leyes laborales representan otro obstáculo pues es difícil tanto la contratación como el despido de empleados y esta situación es otro motivo que resta atractivo al país para convertirse en opción fuerte en la migración de empleos.

Los autores encontraron que a pesar de que el número de estudiantes universitarios graduados en el territorio mexicano sigue creciendo, muchas compañías enfrentan dificultades al tratar de conseguir talento profesional, en especial, el necesario para puestos consideradores de alto rango. Además, el nivel de inglés de los estudiantes en México no es el óptimo. El estudio sugiere también, que de una compañía transnacional dedicada al diseño y desarrollo de software o una farmacéutica, quizás solo contraten un 20% de los estudiantes egresados en las áreas de interés, pues al restante 80 no lo consideran apto.

Sumado a lo anterior, la poco desarrollada industria del reclutamiento hace aun más difícil y pesado el trámite de contrataciones para las empresas americanas que estén interesadas en talento mexicano. Farrell et al (2007) mencionan que, en un caso extremo, una empresa transnacional tuvo que revisar la información de 500 candidatos para llenar 10 vacantes, mientras que en un lugar como la India, donde tienen una muy desarrollada industria de reclutamiento, hubieran requerido solo 50 currículums. Estas carencias hacen extremadamente difícil para las compañías americanas no solo instalar sus centros de servicios compartidos, sino crecer su capacidad y ofrecer más y mejores empleos.

Identificar, atraer y desarrollar el talento necesario para empleos de alto rango es más difícil en México que en cualquiera de los otros países estudiados, concluyen los autores, sin embargo, creen que aunque problemas de infraestructura, seguridad y regulaciones laborales son mas difíciles de atacar, el país ha reaccionado y ha intentado implementar mejoras en otras areas de oportunidad. Tal es el caso de la creación del “Programa para la Capacitación de Profesionistas en Tecnologías de Información México FIRST”, con la participación de la Secretaría de Economía (SE), la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) y la Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI) y con el respaldo del Banco Mundial, y cuya finalidad es mejorar el capital humano para posicionar al país como el principal destino del offshoring.

El programa México FIRST (Federal Institute for Remote Services and Technology) espera que para el año 2016 más de sesenta mil personas estén certificadas en lo más actual del software a nivel mundial, para impulsar así su competitividad y mejorar su posición con respecto a profesionistas de otros países en vías de desarrollo; el programa tiene alianzas estratégicas con instituciones líderes en la capacitación y certificación de conocimientos en software, de tal

manera que profesionistas, empresas o instituciones educativas en este sector obtienen un descuento promedio del cincuenta por ciento en el pago de su certificación (Juárez Uscanga,

2010).

Capítulo 3 Metodología

Hernández et al. (2006) menciona que el tipo de investigación a elegir deberá estar en función, principalmente, de dos aspectos:

- a) el conocimiento que se tiene actualmente sobre el tema y
- b) la perspectiva que el investigador requiera para su investigación.

La presente investigación se considera cualitativa no experimental transversal y de alcance descriptivo.

De acuerdo con Báez y Pérez de Tudela (2009), el objeto de la investigación cualitativa es el conocimiento de la realidad, al cual se tiene acceso mediante el análisis del discurso; coincide Vázquez et al. (2006) al afirmar que el propósito de la investigación cualitativa es comprender el significado de la experiencia humana y su complejidad, además presume de tener una perspectiva holística, es decir, que las personas o escenarios que se están analizando no son reducidos a variables, más bien, son considerados como un todo.

Ortiz (2004) afirma que la investigación cualitativa no experimental observa fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural, lo cual permite que se obtengan datos para después analizar; Tamayo (2004) refuerza dicho pensamiento al escribir que los hallazgos de la investigación cualitativa se validan a través del consenso y la interpretación de la evidencia.

Hernández et al. (2006) definen las investigaciones con diseño transeccional o transversal como aquellas que recolectan datos en un tiempo único, es decir, en solo momento, a diferencia del diseño longitudinal, que recolecta datos de un periodo. De acuerdo a los autores anteriores, el diseño transversal de alcance descriptivo tiene como objetivo verificar cual es la incidencia de

los niveles las variables en una población y como su nombre lo indica, se utiliza en estudios meramente descriptivos.

Gómez (2006) afirma que la mayoría de los estudios cualitativos tienen un alcance exploratorio o descriptivo, sin embargo, pueden ser también de asociación o explicativos, dependiendo muchas veces del tipo de información que se obtenga en el trabajo de campo y por su parte Hernández et al.(2006) define la investigación de alcance descriptivo como aquella que busca especificar propiedades y rasgos o características relevantes del fenómeno que se analiza; con un estudio descriptivo se ofrece la posibilidad de hacer predicciones relacionados con el tema estudiado.

En relación al método, Hernández et al. (2006) definen los estudios de caso como aquellos que utilizan procesos de la investigación cualitativa, cuantitativa o mixta para poder analizar a profundidad un fenómeno de manera que pueda responder el problema planteado, y en ocasiones probar las hipótesis y desarrollar una teoría. La presente investigación se considera un estudio de caso.

A pesar de existir muchas posturas negativas en cuanto a la importancia y aportación de un estudio de caso, Vennesson (2008) citado por Della Porta y Keating (2008), afirma que éstos son una excelente contribución al conocimiento siempre que estén bien realizados. Della Porta y Keating consideran que un estudio de caso es producto de la teoría y de la conceptualización y su objetivo es definir de manera exhaustiva un fenómeno. Muchas veces, señalan los autores, los estudios de caso se realizan una vez creada una analítica narrativa, la cual consiste en asociar los hechos para así poder explicar un resultado.

El estudio de caso se realizó en la empresa UCI FRAM. La población o universo, de acuerdo con Icart et al. (2006), se define como el conjunto de individuos que poseen las características o propiedades que se desean estudiar; si el número total de individuos que la forman es conocido, se dice que la población es finita, si se desconoce, es entonces, infinita. La mayoría de las veces, sin embargo, no se puede estudiar toda una población, por lo tanto, se considera estudiar una parte o muestra. La muestra es un subconjunto de la población y es el grupo de individuos que verdaderamente se estudiarán. Debido a que queremos conocer la percepción de la gerencia de la empresa UCI FRAM, realizaremos un muestreo no probabilístico; Icart et al. (2006) definen a este como aquel en el cual no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados como la parte de la muestra.

La empresa UCI FRAM cuenta con 41 empleados, incluidos los que ocupan puestos gerenciales, en su corporativo en la capital potosina. Debido a que es una compañía de capital privado y no está obligada a publicar información, se estima que cuenta con casi 1000 empleados en sus plantas y corporativos en Estados Unidos, entre los que se encuentran también los puestos de gerencia y superiores, por lo tanto, se decide seleccionar un grupo específico de individuos que pueden aportar, mediante sus respuestas, la información que se pretende obtener en esta investigación; estas personas actualmente ocupan desde puestos gerenciales o mandos intermedios hasta vicepresidencias, tanto en México como en Estados Unidos, así pues, su experiencia con el offshoring se convierte en información valiosa para alcanzar los objetivos de esta investigación. De esta manera, la muestra se compone de un total de 22 informantes clave que ocupan los siguientes puestos:

De la empresa FRAM Group Operations México, 2 informantes clave:

- Gerente de Recursos Humanos

- Gerente de Ventas Aftermarket.

De la empresa FRAM Group Services México, 8 informantes clave:

- Contralor.
- Gerente de Contabilidad.
- Gerente de Cuentas por Pagar.
- Gerente de Cuentas por Cobrar.
- Líder de Compras.
- Líder de Cuentas por Pagar.
- Supervisor de cuentas por Pagar Estados Unidos y México.
- Supervisor de cuentas por Pagar Estados Unidos.

De la empresa UCI-FRAM Group USA, 12 informantes clave:

- Vicepresidente de Finanzas Corporativas.
- Vicepresidente de Finanzas.
- Vicepresidente de Auditoría Interna.
- Vicepresidente y Tesorero.
- Director de Adquisiciones Corporativas.
- Gerente de Contabilidad Corporativa y Consolidación.
- Gerente de Crédito y Cobranza.
- Gerente de Sistemas Financieros y Procesos.
- Especialista del proceso de AP.
- Compradora Senior.
- Compradora Junior

- Comprador

En cuanto a las técnicas de recolección de información, se realizaron entrevistas semiestructuradas; de acuerdo con Báez y Pérez de Tudela (2009), la entrevista es una de las técnicas cualitativas que se clasifican como directas, las cuales permiten al entrevistador acceder a las realidades sociales sin intermediación y, afirma que es la situación de investigación en la cual se da la máxima interacción posible entre un investigador y un informante o fuente. Se grabaron las mismas con el dispositivo de audio de un teléfono inteligente. El cuestionario empleado se puede consultar en el anexo cuatro. Fue previamente revisado, se conformó de 12 preguntas, las cuales fueron traducidas a inglés para ser aplicadas a los gerentes en Estados Unidos.

El diseño del cuestionario utilizado busca dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas al inicio de este documento. Para la pregunta de investigación número uno se consideraron principalmente la pregunta tres, seis, siete, ocho, nueve, once y doce del cuestionario. Las preguntas dos, tres, cuatro y cinco de la entrevista pretenden dar respuesta a la segunda pregunta de investigación.

La número tres, cuatro, siete, ocho y diez dan respuesta a la pregunta de investigación número tres y la pregunta cuatro, y última, se responde fundamentalmente con la número seis, siete y doce.

La tabla 3 presenta los indicadores involucrados en cada una de las preguntas de investigación, los constructos correspondientes y las preguntas de investigación que les dan respuesta, como se menciona en los párrafos anteriores.

Tabla 3. Indicadores

Pregunta de investigación	Indicadores	Constructos	Pregunta de cuestionario
1	Resultado de la migración.	Alcance de metas.	3, 6, 7, 8, 9, 11 y 12
		Resultados esperados.	
		Satisfacción del cliente	
		Valor agregado	
		Competitividad	
		Número de facturas procesadas	
		Seguimiento a errores	
		Comunicación	
		Mejoras	
		Documentación de procesos	
		Oportunidades de mejora	
2	Características del profesionista que labora en FRAM Group Services S.L.P.	Grado de estudios	2, 3, 4 y 5
		Dominio del inglés	
		Compromiso con la compañía	
		Resultados obtenidos	
		Expectativas	
3	Desempeño	Alcance de metas	3, 4, 7, 8 y 10
		Expectativas	
		Satisfacción del cliente	
		Valor agregado	
		Competitividad	
		Resultados obtenidos	
		Expectativas	
Ventajas y beneficios			
4	Diferencias en comparación con la India	Número de facturas procesadas	6, 7 y 12
		Seguimiento a errores	
		Comunicación	
		Mejoras	
		Documentación de procesos	
		Resultados obtenidos	

Fuente: elaboración propia con base en el cuestionario.

La técnica utilizada para analizar la información obtenida es la interpretación hermenéutica. De acuerdo con Gallagher (1992), el término hermenéutica tiene muchas definiciones, sin embargo, todas se refieren a la interpretación y la comprensión que uno realiza,

principalmente del lenguaje o de un texto. La hermenéutica investiga, según el autor, el proceso de la interpretación y la comunicación que existe entre el texto y el lector, sin embargo, afirma que existen ciertas desventajas, la principal, es que esta siempre va a estar sujeta a los prejuicios del intérprete.

A partir de los resultados obtenidos mediante dicha interpretación, se realizó también un análisis FODA de San Luis Potosí como destino del offshoring de compañías estadounidenses. Zambrano (2007) define el análisis FODA como una herramienta estratégica que facilita la evaluación situacional de una organización; permite analizar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que están a su alrededor, es decir, evalúa tanto los factores internos como externos que influyen en la situación actual de la compañía. Borello (1994) afirma que al determinar los anteriores, se podrían conocer las posibilidades reales que tiene una compañía para alcanzar los objetivos que se planteó originalmente, además el análisis FODA permite a los dueños de las empresas hacer conciencia de la magnitud de los obstáculos o dificultades que estas enfrentan para así poder neutralizarlos o eliminarlos.

Borello define las fortalezas como las características propias de la organización que favorecen el alcance de los objetivos; las oportunidades como aquellas situaciones externas a la empresa, que podrían intervenir positivamente en el logro de los objetivos. Las debilidades representan obstáculos internos para el alcance de los objetivos y las amenazas son situaciones que se presentan alrededor de la compañía y que podrían influir de manera negativa en el logro de los objetivos.

Robbins y Decenzo (2002) explican que la finalidad de realizar un análisis FODA es identificar un nicho estratégico que la compañía pueda explotar. Cattaneo et al. (2010) afirman que si bien el análisis FODA es comúnmente utilizado por las compañías, también puede

adaptarse a la situación de un país y definir de igual manera sus fortalezas y debilidades así como las amenazas y oportunidades que dicho país enfrenta. Tapiador (2008) coincide en que el análisis FODA fácilmente puede adaptarse a las necesidades de quien quiera utilizarlo y la herramienta puede adaptarse para determinar la situación de un país o de una zona geográfica.

Capítulo 4 Análisis y discusión de resultados

4.1 El caso de estudio

La empresa UCI – FRAM surgió en el 2011 cuando el grupo de capital privado y de origen neozelandés, RANK, adquirió la división de productos de consumo automotriz, conocida como CPG, por sus siglas en inglés, de Honeywell International, y la empresa United Components, Inc. entre otras más pequeñas y se fusionaron, convirtiéndose en uno de los líderes en el mercado norteamericano de autopartes y cuidado de vehículos.

Muchas de las funciones corporativas de estas empresas se realizaban en Estados Unidos, algunas partes de Europa, México y la India; fueron las de la India las que la alta gerencia decidió migrar a México por el pobre desempeño y la falta de resultados que el equipo indio llevaba arrastrando por mucho tiempo, además para aprovechar la disposición del centro de servicios compartido (*shared services* como se conoce comúnmente en Estados Unidos) que ya existía en San Luis Potosí para recibir nuevas funciones y más empleos, respaldada por el trabajo realizado en otros departamentos que estaban ahí instalados como Contabilidad y Crédito y Cobranza.

La transición de las funciones de Cuentas por Pagar de la India a San Luis Potosí comenzó en octubre del 2011 y se terminó en marzo 2012, donde el corporativo o centro de servicios compartido, FRAM Group Services S.L.P., tomó completa posesión y responsabilidad del departamento.

A junio 2015, el corporativo en San Luis Potosí reporta a la matriz americana en Lake Forest, Illinois, fundamentalmente funciones de Contabilidad, Cuentas por Pagar, Cuentas por

Cobrar, Gastos de Viaje, Tarjetas Corporativas y Compras Indirectas, de las plantas en Estados Unidos, Canadá y Latinoamérica, principalmente, y están en planes de crecimiento.

4.2 Descripción de los componentes de la muestra

Entre los meses de febrero y marzo del 2015 se realizaron 22 entrevistas obteniendo casi seis horas de audio; el 55% de las mismas se aplicaron a empleados de Estados Unidos, mientras que el 45% restante se aplicó a empleados de México, es decir, doce y diez entrevistados respectivamente. Del 100% de los entrevistados, el 64% corresponde a hombres y el 36% a mujeres, obteniendo así un total de catorce hombres entrevistados y ocho mujeres. En ese 64% de hombres entrevistados, podemos observar que el 55% son empleados de Estados Unidos y sólo 45% son empleados ubicados en México. El 36% del total de la muestra que corresponde a las ocho mujeres entrevistadas se encuentra distribuido de manera equitativa pues se consideraron a cuatro entrevistadas por país.

Mediante un sondeo con el departamento de Recursos Humanos se llegó a la conclusión de que la antigüedad en la compañía de todas las personas consideradas para entrevista es mayor a tres años. En la siguiente tabla se resume la información anterior.

Tabla 4. Características de la muestra

	Hombres	Mujeres	Total	% total de entrevistados por país de origen	% de hombres entrevistados por país de origen	% de mujeres entrevistadas por país de origen	Total de entrevistados con antigüedad mayor a 3 años	% de hombres entrevistados	% de mujeres entrevistadas
EUA	8	4	12	55%	57%	50%	12	64%	36%
Mexico	6	4	10	45%	43%	50%	10		
Total	14	8	22	100%	100%	100%	22	100%	

Fuente: elaboración propia con base en las características de la muestra.

El 34% de los entrevistados de Estados Unidos son Vicepresidentes de alguna división, el 25% son compradores, un 17% y 16% son directores y gerentes respectivamente y finalmente un 8% de los 22 entrevistados son especialistas de su área.

En el caso de los empleados de México, el 60% de los entrevistados son gerentes, 30% son supervisores y el 10% corresponde a líderes de su área.

4.3 Resultados generales

El cuestionario que se aplicó a los entrevistados cuenta con doce preguntas y se envió a cada uno de los participantes por separado, con el propósito de que pudieran revisarlo con anticipación y se preparasen para la entrevista. Junto con las preguntas, se envió la invitación para la entrevista y una breve explicación de los fines de la misma. Todas las interacciones fueron grabadas con un teléfono celular, como se anticipó en el capítulo tres, y cabe señalar que las entrevistas se realizaron vía telefónica, para aquellos empleados basados en Estados Unidos, y cara a cara, para los empleados basados en México.

La primera pregunta del cuestionario se refiere únicamente a la posición que el entrevistado ocupa en la empresa, las principales funciones que desempeña y, a los empleados basados en Estados Unidos, también se les cuestionó su relación con el corporativo en San Luis Potosí; evidentemente las preguntas se tradujeron al inglés para la fácil lectura y comprensión de los entrevistados anglosajones. Los resultados encontrados se resumen en el apartado anterior, componentes de la muestra.

La pregunta dos pide a los entrevistados describir a los empleados de San Luis Potosí en cuatro términos específicos:

- Educación.
- Fluidez en el idioma inglés.
- Compromiso con la compañía.
- Alcance de metas.

Once de los doce americanos entrevistados coinciden en que los empleados de San Luis Potosí tienen un grado de estudios de al menos licenciatura, uno dijo desconocer esta información y los diez entrevistados mexicanos también mencionan licenciatura como el grado mínimo de estudios de los empleados en FRAM Group Services SLP.

En cuanto a la fluidez en el idioma inglés, los 22 entrevistados respondieron que los empleados en San Luis Potosí son capaces de comunicarse en dicho idioma tanto de manera escrita como oral, sin complicaciones.

Los entrevistados consideran que el compromiso con la compañía es fuerte pues nueve de diez de los mexicanos y once de doce de los americanos respondieron de manera afirmativa. Un entrevistado americano afirmó desconocer esta información y uno mexicano no cree que los empleados del corporativo potosino estén comprometidos con el mismo. Las metas alcanzadas tuvieron exactamente la misma respuesta entre los entrevistados.

Se les solicitó a los entrevistados, en la pregunta número tres, que calificaran el desempeño de los empleados en el corporativo de San Luis Potosí del uno al diez, siendo diez un desempeño excelente. Para facilitar el análisis de esta pregunta, las respuestas se clasificaron en tres grupos: calificación mayor a ocho, ocho y menor a 8. Se encontró que nueve entrevistados americanos y cinco mexicanos le otorgan una calificación mayor a ocho a los empleados de San Luis Potosí, los tres entrevistados restantes de Estados Unidos califican el desempeño de los

potosinos con un ocho y coinciden con los cinco entrevistados mexicanos restantes. Como se puede observar, ningún entrevistado otorgó una calificación al desempeño menor a ocho.

El promedio general de calificación otorgado por los participantes fue de 8.95. Los americanos entrevistados otorgaron una calificación promedio de 9.12, mientras que los mexicanos otorgaron un 8.75 promedio aproximado.

La pregunta cuatro se refiere a la percepción que tiene el entrevistado acerca del alcance de expectativas del equipo en San Luis Potosí. Se les cuestionó si consideran que dicho equipo ha alcanzado las expectativas que el corporativo en Estados Unidos tiene de ellos, si las ha superado o si se encuentra por debajo de ellas. Cinco de los entrevistados mexicanos al igual que ocho de los anglosajones consideran que los empleados potosinos cumplen justo con las expectativas que se tiene de ellos, otros cinco y cuatro respectivamente creen que las han superado; ninguno de los entrevistados cree que estén por debajo de las expectativas.

Se les pidió a los entrevistados que mencionaran áreas de oportunidad para los empleados en S.L.P. y para facilitar su estudio y comprensión, las respuestas se agruparon en cuatro rubros distintos. Primero, el idioma, el cual, de acuerdo a la gran mayoría de los entrevistados, no representa un problema, sin embargo hubo dos participantes, uno de Estados Unidos y otro de México, que lo consideraron como un aspecto que los empleados potosinos de FRAM podrían mejorar. Cuatro entrevistados anglosajones y dos mexicanos quisieran ver más iniciativa y productividad por parte de los miembros de FRAM en San Luis Potosí, dos mexicanos consideran que la comunicación interna entre departamentos podría incrementarse y ocho entrevistados, tres americanos y cinco mexicanos, sugieren más y mejores entrenamientos promovidos por la empresa para así incrementar el desempeño de los empleados en la oficina potosina.

La pregunta seis se refería a las diferencias que existen, si es que las hay, entre el trabajo realizado de Cuentas por Pagar en la India y el que ahora se realiza en San Luis Potosí. Al contar con rubros muy específicos, algunos participantes prefirieron omitir sus comentarios, sin embargo, como se observa más adelante, se tomó la precaución de que al menos ofrecieron su opinión en uno de ellos. Se les mencionó a los entrevistados cinco rubros en los que podrían encontrar diferencias y trece entrevistados, cinco de México y ocho de Estados Unidos consideran que el número de facturas procesadas se incrementó con el equipo de San Luis Potosí, otros dos entrevistados de cada país respectivamente, no notan ningún cambio en el número de facturas procesadas, los siete restantes no tuvieron comentarios al respecto. Tres entrevistados de la Unión Americana y cuatro mexicanos coinciden en que en San Luis Potosí se le da mejor seguimiento a los errores en facturas, trece no hicieron comentarios al respecto y nuevamente, un entrevistado americano y uno mexicano, no creen que el seguimiento a errores se haya modificado de India a San Luis Potosí.

Más del 60% de los entrevistados consideran que la comunicación tanto con clientes internos como con externos, mejoró con el equipo en San Luis Potosí, fueron siete americanos y siete mexicanos en total. Dos entrevistados, uno de cada país, no notan ninguna diferencia en este rubro y cuatro americanos y dos mexicanos no emitieron comentarios al respecto. En cuanto a mejoras en los procesos, casi todos los entrevistados mexicanos, ocho, tuvieron una respuesta afirmativa y dos no comentaron al respecto. Coinciden en el mismo rubro cinco entrevistados anglosajones, hay seis que omitieron sus comentarios y únicamente uno que no considera que en San Luis Potosí se hayan implementado mejoras.

El último rubro listado como opción en la pregunta seis se refiere a la creación de documentos; únicamente dos entrevistados americanos y cinco mexicanos respondieron

afirmativamente, es decir, están de acuerdo en que los empleados mexicanos han creado documentos que los indios no habían desarrollado; otros dos entrevistados, de México y Estados Unidos respectivamente no creen que haya diferencia entre la documentación que existía en la India y la que existe actualmente en S.L.P. Los trece entrevistados restantes, nueve de Estados Unidos y cuatro de México, no comentaron nada en este rubro.

El 100% de los entrevistados respondió de manera afirmativa a la pregunta siete, los veintidós coinciden en que migrar los puestos de trabajo de India a México fue una decisión atinada y positiva para la compañía.

Los doce entrevistados americanos creen que el trabajo realizado en el corporativo de San Luis Potosí no se haría mejor en otro lado, y ocho de los diez entrevistados en México opinan igual, sin embargo, dos entrevistados de este país manifestaron que quizás podría hacerse mejor en otro estado de la República Mexicana.

Se les cuestionó también si habían tenido experiencias pasadas con el offshoring y para facilitar el análisis de esta pregunta, las respuestas se clasificaron en cuatro tipos:

En México y la experiencia fue positiva, fue la contestación de tres anglosajones y seis mexicanos entrevistados; en México y con una experiencia negativa fue la respuesta de únicamente un entrevistado mexicano; en otra parte del mundo y con experiencia positiva fue la respuesta de un entrevistado americano y en otra parte del mundo pero con un resultado negativo fue la respuesta de tres americanos.

La pregunta diez tiene el propósito de conocer lo que los entrevistados consideran como beneficios del offshoring, en particular, en el que tiene la compañía en San Luis Potosí, y nuevamente, las respuestas se agruparon como sigue, para facilitar su estudio y análisis: costo, el

beneficio que se repitió con mayor frecuencia entre los entrevistados fue mencionado por diez americanos y 8 mexicanos, es decir, más del 80% de los participantes consideran el costo como uno de los principales beneficios de migrar puestos de trabajo a San Luis Potosí. Once entrevistados de Estados Unidos y cinco de México coinciden en que la ubicación y la accesibilidad del estado es otro beneficio clave del offshoring en la capital potosina, nueve de los americanos y siete mexicanos destacan la calidad del servicio otorgado en esta oficina como otra razón para realizar offshoring en S.L.P. El que tengamos un horario de trabajo tan similar al de Estados Unidos y coincidamos en husos horarios es otro beneficio que un entrevistado de México y tres de la Unión Americana creyeron importante mencionar, finalmente, la disponibilidad, y además, la actitud profesional de los empleados en San Luis Potosí fue mencionada por tres americanos y dos mexicanos.

Se les cuestionó también cuáles eran las áreas de oportunidad que tiene el Estado de San Luis Potosí y las respuestas obtenidas se agruparon como sigue: seis americanos y dos mexicanos propusieron darle mayor publicidad y promoción a la entidad; más y mejor educación a la población fue la propuesta de once entrevistados, cinco anglosajones y seis mexicanos; mayores beneficios fiscales es una propuesta de dos americanos entrevistados; preservar la seguridad la de otro; finalmente, mejoras en la infraestructura fue un área de oportunidad sugerida por tres mexicanos entrevistados.

La doceava y última pregunta tenía la finalidad de conocer si los entrevistados recomendarían hacer offshoring de servicios en San Luis Potosí antes que en la India y el porqué. Los veintidós entrevistados tuvieron una respuesta afirmativa y dieron diferentes motivos, los cuales fueron agrupados como sigue: por cuestión de costos, seis del total de entrevistados, tres de un país y tres del otro, recomendarían a la entidad antes que a la India; por su ubicación y

accesibilidad, cuatro americanos y tres mexicanos están a favor de San Luis Potosí. Por calidad en el servicio 17 de los 22 entrevistados prefieren a la capital potosina para migrar empleos corporativos; por compartir, a diferencia de la India, con prácticamente los mismos horarios de trabajo y husos, seis entrevistados, tres de cada país, están a favor, y finalmente por la disponibilidad de los empleados potosinos y por su actitud profesional, dos americanos y nueve mexicanos están a favor de San Luis Potosí.

4.4 Percepciones de la alta gerencia sobre el resultado de la migración

El 100% de los entrevistados mostraron cordialidad y disposición para participar en la entrevista y al responder las preguntas, fueron atentos y no manifestaron ningún problema para comprender el cuestionario; los participantes en su totalidad están relacionados con las funciones que realiza el corporativo de San Luis Potosí de alguna manera y muchos de ellos directamente con el departamento de Cuentas por Pagar, En general, al escuchar los audios, se puede percibir que el trabajo realizado en San Luis Potosí es bien recibido, tanto por el corporativo de Estados Unidos como por el ubicado en la capital potosina.

Los comentarios que a continuación se encuentran entre comillas son citas textuales extraídas de las entrevistas, el resto está únicamente parafraseado.

Al ser cuestionados por el grado de estudios, nivel de inglés, y en general la preparación que consideran tienen los empleados de FRAM en San Luis Potosí, los entrevistados tuvieron una reacción positiva, muchos de ellos, especialmente norteamericanos, reconocieron que fue incluso una agradable sorpresa pues habían anticipado un nivel aceptable pero inferior al que han visto que tienen.

El 100% de los entrevistados dieron una calificación de ocho o superior al desempeño de los empleados potosinos en el corporativo, algunos comentaron que no les darían un diez “porque nadie es perfecto”. Mencionaron que en general son capaces de proveer en tiempo y forma todo lo que se les pide, y que reciben positivamente nuevas tareas o requerimientos que empleados en Estados Unidos, por ejemplo, no estarían dispuestos a aceptar a no ser que se les ofreciera algún beneficio extra. Los empleados se perciben como comprometidos y serviciales, con actitud positiva y muchos de los entrevistados coinciden en que la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, es bastante alta cuando tratan con el corporativo de la capital potosina.

Entrevistados de alta jerarquía opinan que precisamente debido al desempeño y los resultados obtenidos en estas oficinas, la alta gerencia se encuentra “emocionada” y se tienen planes de crecimiento. Otros entrevistados describen que es “extremadamente fácil” trabajar con ellos, otorgan respuestas casi inmediatas cuando se les cuestiona y en general los participantes están satisfechos con el sitio, su trato, los resultados obtenidos, la comunicación, entre otros.

La pregunta cuatro se refiere a si los entrevistados consideran que el corporativo en San Luis Potosí ha superado las expectativas que se tienen de ellos en Estados Unidos. La inmensa mayoría contestó que están justo en las expectativas, pues aun quedan cosas por hacer, sin embargo, en cuanto a actitud, servicio y respuesta del equipo, el 100% coincide en que están por arriba de lo esperado, están sumamente satisfechos en estos rubros y creen que el equipo del corporativo en San Luis Potosí, es, en palabras de un participante, “muy muy fuerte”.

En este mismo rubro, otro entrevistado señaló que a su parecer, en Estados Unidos esperaban que la gente en San Luis Potosí hiciera un trabajo similar al de la India, sin embargo, se ha superado por mucho; menciona que el GR o buen recibo, en español, que se refiere a la

cantidad de material que ha sido bien recibida en el almacén pero por algún motivo no se ha pagado al proveedor aun, solía estar por arriba de los 35 millones de dólares y con una antigüedad mayor a 365 días, cuando las funciones se llevaban a cabo en el país asiático, y ahora, con las funciones en San Luis Potosí, ese monto es inferior a diez millones y el 90% de ellos tiene una antigüedad menor a un mes, el otro millón no supera en promedio los 60 días. Este mismo entrevistado estima que la efectividad del equipo potosino es al menos un 30% superior al de la India: en promedio en S.L.P. se procesan ocho mil facturas mensuales contra un promedio de seis mil procesadas en la India, teniendo en consideración además que el departamento de cuentas por pagar aquí en la capital tiene menos integrantes y realizan otro par de funciones que en el país asiático no se llevaban a cabo, de tal manera, asegura el entrevistado, el equipo potosino no solo es más eficiente, resulta incluso más barato para la compañía a pesar de que los salarios en México sean un poquito superiores, y eso está muy por encima de las expectativas que tenían los americanos al migrar estas funciones a San Luis Potosí.

En cuanto a las áreas de oportunidad que los entrevistados perciben en los empleados potosinos destacaron el inglés, pues si bien todos pueden comunicarse sin problema, siempre pueden prepararse más para mejorar su comunicación, algunos, en palabras de uno de los participantes, muestran inseguridad cuando interactúan en juntas por teléfono con americanos y eso podrían superarlo. Otra sugerencia para los empleados del corporativo de la capital potosina es mostrar un poco más de disponibilidad e iniciativa, pues, de acuerdo con algunos entrevistados, a veces tienen la impresión de que en S.L.P. se limitan únicamente a hacer lo que se les pide, cuando podrían proponer mejoras, innovar algún proceso, sugerir cambios que faciliten el trabajo.. en una palabra, mostrarse proactivos.

Esta pregunta en particular se prestó a dos interpretaciones y tuvo que aclararse a los entrevistados que la intención de la misma era conocer lo que consideraban como áreas de oportunidad de los empleados, es decir, qué pueden hacer ellos para mejorar o elevar la calidad de su trabajo; se realizó esta aclaración pues la respuesta de algunos estaba relacionada a qué era lo que la empresa podía hacer en beneficio del corporativo potosino, es decir, que podía la empresa mejorar o corregir para que el desempeño de los empleados en S.L.P. se incrementara.

La pregunta seis pedía a los entrevistados mencionar las diferencias, si las hay, entre el trabajo que se realizaba en la India y el que ahora se realiza en San Luis Potosí. Era una comparación directa entre ambos, especialmente en el rubro de facturas procesadas, seguimiento a errores, comunicación tanto interna como externa y mejoras, entre otros. Por tal motivo, y como ya se especificó en el apartado anterior, por ser éstos tan específicos, y que requieren de mucha cercanía con el departamento, algunos participantes no pudieron comentar sobre todos ellos, sin embargo, al realizar la entrevista se aseguró que al menos en alguno ofrecieran su opinión. Prácticamente todos, con la excepción quizás de dos entrevistados, fueron tajantes al reconocer que no había siquiera, punto de comparación.

El trabajo de cuentas por pagar que se hacía en la India es percibido por la gran mayoría como sumamente deficiente y algunos de los entrevistados creen que se pueda deber a varios factores como la diferencia de horario, la falta de comunicación entre la matriz del corporativo en Estados Unidos y los empleados indios y el poco compromiso de estos al no ser directamente empleados de FRAM sino subcontractados. Un entrevistado describe que la manera de trabajar del grupo indio consistía fundamentalmente en procesar las facturas que no tuvieran inconveniente y simplemente ignorar aquellas con errores; era casi imposible comunicarse con ellos y más difícil aun tratar con alguien para darle seguimiento a algún problema, pues nadie tomaba

responsabilidad de nada. Algunos entrevistados, sin embargo, no culpan a los indios por tan pobre desempeño, creen que el corporativo en Estados Unidos estaba muy poco involucrado y no proporcionaron el entrenamiento ni el seguimiento necesario y eso, aunado al poco interés del equipo asiático, la lejanía y la falta de comunicación se convirtió en una fórmula de fracaso.

Una entrevistada americana que tiene contacto directo con el departamento de cuentas por pagar de San Luis Potosí y que lo tuvo desde que las funciones estaban en la India, al preguntar si había diferencia en la manera en que ambos equipos trabajaban, respondió tajantemente: “¡Absolutamente! ¡200%! El equipo de San Luis Potosí tiene excelente comunicación; procesan un número mucho mayor de facturas con posiblemente menos de la mitad del equipo indio, definitivamente le dan seguimiento a los errores y si no saben cómo resolverlos, seguramente voy a saber de ellos, pues preguntaran quién o cómo pueden ayudar al respecto”.

Un entrevistado comentó que el proceso se mejoró muchísimo en San Luis Potosí, además, asegura que todo está documentado, y como ya se había mencionado con anterioridad, la comunicación tanto interna como externa no tiene comparación, en palabras del participante, los indios recibían los estados de cuenta de los proveedores y los tiraban a la basura, mientras que en S.L.P. se revisan detalladamente y se resuelven las discrepancias en ese momento, en caso de que las hubiese. Otra entrevistada respondió: “Me atrevo a decir que no hay comparación”.

Al cuestionar sobre si creían que la decisión de enviar los puestos de trabajo a México ha sido positiva para la compañía la respuesta del 100% de los entrevistados fue afirmativa. Muchos coinciden que la calidad del trabajo que se realiza en el corporativo de San Luis Potosí es igual que la que se tendría en Estados Unidos y a un costo mucho menor; no hay problemas con los

horarios pues compartimos prácticamente el mismo. Una entrevistada dijo que “naturalmente fue una buena decisión pues las cosas en India estaban tan mal que cualquier cambio ayudaría”, sin embargo, S.L.P. ha resultado una decisión estratégica para el negocio por ubicación, calidad en el servicio y costo.

Otra entrevistada mencionó que al mover las funciones a San Luis Potosí, los proveedores recuperaron la confianza en la compañía, pues ahora saben que se les pagará en tiempo y que si existiera algún error, se les notificaría, la participante entonces asegura que fue una estrategia exitosa y que mantener relaciones positivas tanto con clientes como con proveedores, siempre es positivo para una empresa.

Siguiendo esta línea, un entrevistado piensa que definitivamente ha sido positivo, pues narra que antes los proveedores tenían que amenazar con detener los embarques pues el equipo indio tardaba muchísimo en procesar las facturas y no veían disposición para resolver errores. Otro participante opina que al principio, para tomar la decisión de la migración, el corporativo en Estados Unidos consideró muchísimo la cuestión económica, pues los salarios en India son un poco más bajos que los nuestros, sin embargo, afirma que hoy, a pesar de eso, elegirían a S.L.P. México sin pensarlo.

Los entrevistados expresaron también sus ideas al cuestionar si creían que el trabajo se haría mejor en otro lugar y la respuesta que se repitió con mayor frecuencia fue que posiblemente el trabajo podría hacerse igual en cualquier parte del mundo, por ejemplo, en Canadá, en Europa o en el mismo Estados Unidos, sin embargo, nunca al mismo costo y posiblemente ni con la misma calidad. Algunos entrevistados mencionaron que en Estados Unidos incluso tendrían dificultades de entrada, por la cuestión de beneficios y compensaciones y además porque no son

trabajos tan atractivos para los americanos, mientras que si lo son para los mexicanos, así que se convierte en un escenario ganar – ganar.

Algunos entrevistados sugieren que la diferencia entre un buen servicio y uno malo tienen que ver, en muchas ocasiones, en si la oficina de servicios compartidos forma parte del corporativo o no. Un par de entrevistados tienen la “teoría” de que los servicios profesionales en la India no serían tan deficientes si los empleados pertenecieran a la compañía matriz y no a una tercera. Otro piensa que la gran diferencia de horarios obliga a los empleados indios a trabajar en las noches y eso genera un servicio deficiente, y en San Luis Potosí, con un horario de trabajo tan similar al de Estados Unidos, eso no sucede y es una excelente opción para offshoring.

La calidad del servicio y el trato que ofrecen los empleados en S.L.P. no tiene comparación, de acuerdo a una entrevistada americana, pues si bien le gustaría que los empleos no migraran a otros países, reconoce que ni siquiera en Estados Unidos, los harían tan bien como en México.

Otra participante dijo que ella piensa que en cualquier parte de Norteamérica podría hacerse el trabajo, pero únicamente en México el corporativo podría reducir costos. Un entrevistado además agregó que el trabajo que desempeña el corporativo de San Luis Potosí es de calidad mundial.

Algunos entrevistados locales mencionaron otros estados de la República Mexicana como posibles destinos de offshoring, sin embargo, el 100% de estos coincide en que el trabajo realizado en S.L.P. no solo es más barato que en Estados Unidos, es de calidad y competitivo y la gente está capacitada para hacerlo y entregar resultados. Una participante piensa que por el grado de complejidad de las tareas, el trabajo podría llevarse a cabo en cualquier parte del mundo, sin

embargo, la gente en México es flexible y amigable, y el servicio a los clientes, tanto internos como externos es excelente.

Se pidió a los participantes hablar sobre experiencias pasadas con el offshoring, si es que las habían tenido, y obtuvimos respuestas muy diversas. Muchos contestaron que sí, en otras partes del mundo, como India y China y que en la mayoría de los casos no habían sido muy satisfactorias, por la distancia, los problemas de comunicación y culturales y porque en general no dan un buen servicio. Un entrevistado dijo que China, en cuestiones de manufactura, es una excelente opción por lo económico de su mano de obra, sin embargo, para servicios profesionales se vuelve complicado, pues incluso comunicarse con ellos es difícil, no solo por el horario sino por el deficiente dominio del idioma inglés.

Un entrevistado enfatizó que sus experiencias con la India habían sido “horribles” pero que también había participado en un offshoring con Filipinas y que fue mucho mejor, cree, sin embargo, que los empleados en San Luis Potosí, al ser parte de la compañía, llevan a cabo un excelente trabajo, están comprometidos y el nivel de propiedad que tienen de las funciones es mejor y supera al que tienen los empleados en Estados Unidos.

Los entrevistados en México ven el offshoring de servicios en San Luis Potosí como algo benéfico tanto para los potosinos como para la matriz en Estados Unidos, pues se han obtenido excelentes resultados, a menor costo y con mayor calidad en el servicio y no creen que esa combinación sea fácil de encontrar en otro lado. Algunos han tenido experiencias similares con otras compañías también en S.L.P. y teniendo la matriz del corporativo en Estados Unidos y el 100% de estos coincide en que han sido experiencias agradables y que se obtuvieron buenos resultados.

Casi para concluir con el cuestionario se preguntó a los participantes si ellos consideran que el offshoring tiene ventajas o beneficios, y de ser así, cuáles serían los específicos de San Luis Potosí. La gran mayoría piensa que el costo es el principal beneficio, pues los salarios que se pagan en un país en vías de desarrollo son mucho menores que los de países desarrollados y específicamente en San Luis Potosí, dice uno de los entrevistados, el trabajo se hace igual, incluso mejor que en Estados Unidos.

El mismo entrevistado afirma que en cuanto a trabajos de manufactura, los primeros países que vienen a la mente para realizar offshoring son China y algunos otros asiáticos, incluso en ocasiones, México, sin embargo, el caso de San Luis Potosí es diferente, de acuerdo al entrevistado, pues dice que los empleos que se migran son en su mayoría de cuello blanco, y son puestos para profesionistas, que hacen trabajos del área de finanzas, tecnologías de información, contabilidad y otros que son clave para el éxito del negocio en Estados Unidos.

La gente en San Luis Potosí tiene acceso a excelentes universidades, son amigables y comprometidos, la cultura es muy similar a la americana y la entienden perfectamente ambos, entonces se crea una afinidad con los mexicanos que no se crea con los habitantes de otros países, explica el mismo entrevistado, también cree que los americanos ven a México como un país con un gobierno estable, bajos costos de logística y también salarios accesibles, pues dice los de los países asiáticos ya no son tan bajos, creándose así otra ventaja para México, específicamente para San Luis Potosí.

Otras respuestas muy comunes fueron que además del ahorro en costos que significa para una compañía grande, si los puestos de trabajo se mueven a México, se encuentran en el mismo hemisferio, con prácticamente el mismo horario y además, una cuestión importantísima, es que se conoce lo que sucede en el país, mientras que en otros, tan lejanos, los inversionistas no tienen

acceso a la información y es entonces muy difícil conocer la cultura, la estabilidad del gobierno y lo que sucede en general en ese territorio extranjero.

Uno de los vicepresidentes entrevistados dice que el offshoring tiene muchos beneficios siempre que se consideren dos aspectos fundamentales, primero, y el más importante, el enviar puestos de trabajo a un país en vías de desarrollo debe representar un ahorro para la compañía y segundo, los profesionistas deben alcanzar un nivel de experiencia en sus funciones igual o mejor que el que alcanzarían los profesionistas americanos en Estados Unidos, y dice, que en San Luis Potosí ambas condiciones se cumplen.

Una de las entrevistadas mexicanas asegura que el offshoring trae beneficios a tanto para el país que exporta los empleos como para el país que los recibe, sin embargo, cree que a San Luis Potosí todavía le falta desarrollarse para estar a la altura de otros estados de la República, especialmente en cuestiones de infraestructura y de calidad en la educación.

Otro participante, también mexicano, señala que otro beneficio del offshoring es que, al migrar empleos a un país en vía de desarrollo, especialmente a México, tendrás la seguridad de que los empleados pueden comunicarse en al menos dos idiomas, cuando la mayoría de los profesionistas americanos solo hablan uno, entonces, pagando salarios más baratos creas además nuevas oportunidades de crecimiento para el negocio.

La cuestión cultural es también importante para tener éxito y beneficios con el offshoring, opina uno de los gerentes entrevistados en México; él cree que en la India, por ejemplo, la educación de la población se concentra en el idioma inglés y en las matemáticas, lo cual representaría una ventaja sobre los profesionistas mexicanos, sin embargo, no tienen conocimientos de la cultura americana y eso dificulta el intercambio de ideas, la comunicación y

los negocios en general. Los mexicanos en cambio, especialmente los de San Luis Potosí, con su privilegiada ubicación geográfica y al tener, por ejemplo, vuelos directos a Estados Unidos, están en continuo contacto con la cultura americana, y viceversa, y su entendimiento de la manera de hacer negocios va más allá de poder comunicarse en inglés, lo cual otorga a la entidad una ventaja competitiva invaluable.

Destacando también la estratégica ubicación geográfica de S.L.P. una entrevistada asegura que tenemos muchos recursos, es decir, muchos profesionistas capacitados para ofrecer un excelente servicio que sea benéfico para el corporativo, pero en caso de no encontrar el ideal, al encontrarnos en el centro del país, es muy sencillo y accesible traer el talento desde cualquier parte de la República.

La penúltima pregunta del cuestionario pide a los entrevistados mencionar cuáles consideran que son áreas que podrían mejorarse para hacer más atractivos a los profesionistas mexicanos en general, específicamente a los potosinos, para el offshoring. La gran mayoría de los participantes americanos sugirieron que se hiciera mayor promoción al Estado, pues muchos inversionistas sólo conocen la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey y San Luis Potosí es una excelente opción para migrar empleos de cuello blanco. Algunos fueron más a detalle y sugieren que se cuiden las cuestiones de seguridad no sólo en S.L.P. sino en todo el país, y la estabilidad del gobierno, la moneda y la economía nacional; que se promuevan beneficios fiscales para empresas extranjeras y se den a conocer los requisitos para invertir en México.

Sugerencias para mejorar la calidad de los profesionistas giraban en torno a mejorar el nivel de inglés y educación continua, para mantenerse actualizados y competitivos.

Los participantes en México coinciden en que mucho se puede hacer para mejorar la calidad de la educación tanto en San Luis Potosí como en toda la República; creen que promoviendo becas al extranjero o programas de servicio social en empresas transnacionales mejoraría muchísimo la preparación de los profesionistas y los volvería más competitivos. La infraestructura del estado fue otra área mencionada, pero sólo por pocos, en general, consideran que con la actual es suficiente y que en ese sentido, somos un excelente candidato.

Para el cierre de la entrevista, se les cuestionó a los participantes si recomendarían a San Luis Potosí como destino del offshoring de servicios antes que a la India y la respuesta fue abrumadora: el 100% lo haría y por muy diversos motivos que ya se discutieron a lo largo de la redacción de este apartado pero pueden resumirse en facilidad y tendencia a la comunicación, costos, privilegiada ubicación geográfica, horarios de trabajo, calidad en el servicio, similitudes culturales, disposición y compromiso de los empleados, nivel de experiencia en los procesos ... en palabras de una participante americana: “¡Absolutamente! No encuentras todos los días a un equipo excelente, tan eficiente y trabajador como este”.

Se elaboró la tabla 5 para mostrar de manera sintetizada la frecuencia de las respuestas a detalle.

4.5 Aportaciones textuales de los entrevistados

En este apartado se muestra de manera sencilla citas textualmente extraídas de las entrevistas, que proveen un panorama general de las respuestas obtenidas en cada pregunta y que han sido analizadas en los apartados anteriores. Ver tabla 6.

Tabla 5. Frecuencia de respuestas

Pregunta	Tema	EUA			MEXICO			Total
		Si	No	N/A	Si	No	N/A	
2	Descripción de los empleados de S.L.P. en términos de:							
	Educación (grado de licenciatura como mínimo).	11	0	1	10	0	0	22
	Fluidez en el idioma inglés.	12	0	0	10	0	0	22
	Compromiso con la compañía.	11	0	1	9	1	0	22
	Metas alcanzadas.	11	0	1	9	1	0	22
3	Desempeño de los empleados							
	Mayor a 8.	9	0	0	5	0	0	14
	8.	3	0	0	5	0	0	8
	Menor a 8.	0	0	0	0	0	0	0
4	Expectativas alcanzadas							
	Por arriba de las expectativas.	4	0	0	5	0	0	9
	En las expectativas.	8	0	0	5	0	0	13
	Por debajo de las expectativas.	0	0	0	0	0	0	0
5	Areas de oportunidad para el corporativo en S.L.P.							
	Idioma.	1	11	0	1	0	9	22
	Iniciativa y proactividad.	4	8	0	2	0	8	22
	Comunicación interna.	0	12	0	2	0	8	22
	Entrenamientos por cuenta de la empresa.	3	9	0	5	0	5	22
6	Diferencias entre el trabajo realizado en S.L.P. y en India en términos de:							
	Número de facturas procesadas.	8	1	3	5	1	4	22
	Seguimiento a errores.	3	1	8	4	1	5	22
	Comunicación con clientes internos y externos.	7	1	4	7	1	2	22
	Mejoras.	5	1	6	8	0	2	22
	Creación de documentos.	2	1	9	5	1	4	22
7	La decisión de enviar los puesto de trabajo de India a Mexico fue:							
	Positiva.	12	0	0	10	0	0	22
8	El trabajo se haría mejor en otro lado							
	No, aquí en S.L.P. está bien.	12	0	0	8	2	0	22
	Si, en otro estado de México.	0	12	0	2	8	0	22
	En otro país.	0	12	0	0	10	0	22
9	Experiencias pasadas con el offshoring							
	En Mexico y fue positiva.	3	0	9	6	0	4	22
	En Mexico y fue negativa.	0	0	12	1	0	9	22
	En otra parte del mundo y fue positiva.	1	0	11	0	0	10	22
	En otra parte del mundo y fue negativa.	3	0	9	0	0	10	22

Pregunta	Tema	EUA			MEXICO			Total
		Si	No	N/A	Si	No	N/A	
10	Beneficios del offshoring en S.L.P.							
	Costo.	10	0	2	8	0	2	22
	Ubicación y accesibilidad.	11	0	1	5	1	4	22
	Calidad del servicio.	9	0	3	7	1	2	22
	Horarios de trabajo.	3	0	9	1	0	9	22
	Disponibilidad y profesionalismo.	3	0	9	2	1	7	22
11	Areas de oportunidad para el estado de S.L.P.							
	Publicidad y promoción del Estado.	6	0	6	2	0	8	22
	Más y mejor educación a la población	5	0	7	6	0	4	22
	> beneficios fiscales para empresas extranjeras.	2	2	8	0	0	10	22
	Seguridad.	1	2	9	0	0	10	22
	Infraestructura.	0	0	12	3	0	7	22
12	Recomendarías S.L.P. antes que la India y porque							
	Costo.	3	0	9	3	1	6	22
	Ubicación y accesibilidad.	4	0	8	3	0	7	22
	Calidad del servicio.	9	0	3	8	0	2	22
	Horarios de trabajo.	3	0	9	3	0	7	22
	Disponibilidad y profesionalismo.	2	0	10	9	0	1	22

Fuente: elaboración propia en base a la información obtenida en las entrevistas.

4.6 Análisis FODA

Para facilitar y resumir los resultados obtenidos en las entrevistas, se presenta a continuación un análisis FODA de San Luis Potosí como destino del offshoring de servicios de compañías americanas e inclusive canadienses, debido a su cercanía, horarios de trabajo, prácticas en los negocios y similitudes culturales.

Al tratarse de una investigación cualitativa los resultados que se obtuvieron en las entrevistas no son generalizables pero al resumirlas de esta manera podrían ser consideradas para estudiarse a mayor profundidad.

Tabla 6. Citas de los entrevistados

Número de pregunta	Tema	Cita de los entrevistados
2	<p>Descripción de los empleados en S.L.P. en términos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel educativo. • Dominio del idioma inglés. • Compromiso con la cía. • Alcance de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • “The education level is consistent with what we have in the US... many of you guys are working on master’s degrees, just like what we have here, so, I think the education level is solid”. • “As far as English language fluency, honestly, is much better of what I expected”. • “I see they are a very good group, they do a solid job, communication with them is easy, so I give them very high marks”. • “Siempre muy comprometidos, siempre han dado más del 100%, evidentemente, como dan servicios a US, los días festivos no son iguales, pero el compromiso siempre esta, siempre han tenido esa flexibilidad y se adaptan para darnos servicios... han dado muy buenos resultados, tienen sus buenos métricos, siempre tratando de alcanzarlos y los alcanzan y en general, estamos muy contentos con el equipo de SLP”.
3	Desempeño del equipo de S.L.P.	<ul style="list-style-type: none"> • “Derivado de las metas que hemos alcanzado, los logros y la satisfacción del cliente, podría yo poner un 10 sin problema”. • “Value added I would say it is outstanding, I think you guys do a great job for us and we have a lot of discussions here about expanding your areas of responsibility and try to move more stuff to S.L.P. because of the quality of work that has come out of it”.
4	Expectativas que se tienen del equipo de S.L.P.	<p>“This one is easy: the Mexico team definitely exceeds expectations”.</p>

Número de pregunta	Tema	Cita de los entrevistados
5	Áreas de mejora del equipo de S.L.P.	<p>“Creo que los empleados podrían tener más disposición y levantar la mano para que nos dieran las responsabilidades y más trabajo, a veces siento que solo cumplen con lo que se les pide y ya”.</p>
6	<p>Diferencias entre la India y S.L.P. en términos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Número de facturas procesadas. · Seguimiento a errores. · Comunicación tanto interna como externa. · Mejoras. · Creación de documentos y manuales. 	<p>· “... things are significantly better in Mexico than in India... I can tell you that the outstanding aged invoices was something around 12 Million USD, and the last report I got was a million bucks, maybe a million and a half, and I don’t think they are that aged either, I think those over 10 million that were outstanding in India, some of them were older than two or three years and we don’t have any of that anymore”.</p> <p>· “In India... they all worked with into one queue, so, whoever did this invoice today isn’t going to be the person that does it tomorrow, so, when something was very difficult it was easier to skip it and leave it for someone else, and in here, AP has to deal with the supplier and I think that also made a big difference, for the employee to grow, cause they can’t push it to the side, they have to deal with it and resolved it”.</p> <p>· “They are (S.L.P. team) processing a much larger number of invoices and the team is probably less than a half of what it was in India, they definitely follow up on their errors, they communicate to whoever they need to, to get resolution”.</p> <p>· “Regarding communication (in India), providers would always come to me complaining that they would never get a response and it was always the same for me, I couldn’t get communication with them. Improvements, as far as I know, I don’t think they ever did any improvements, the Mexico team, however, I know they have manuals and they have created documents, and I never saw any of that on how to resolve an issue in the group of India. I definitely feel a lot better working with the Mexico team”.</p>

Número de pregunta	Tema	Cita de los entrevistados
7	Efecto que para la compañía ha tenido la migración de empleos a S.L.P.	<p>· “...It has been incredibly positive to have the jobs in Mexico!...”</p> <p>· “En su momento fue difícil tomar la decisión pero se pensó en la cuestión económica, aquí era más barato, independientemente de las metas y objetivos, era simplemente una decisión económica. Hoy, con el resultado que tenemos, creo que los americanos nos escogerían a nosotros sin pensarlo”.</p>
8	Considerar realizar el trabajo en otro lado	<p>· “I don’t think so, even if they say we would have to move everything back to the US, we would have right away compensation issues, and that will go with turn over, and I don’t think how it could be better done in the US... I would say that Mexico is a very good place for that team”.</p> <p>· “I do think it is best to be maintained in North America...mostly because is very difficult to work with someone that is twelve and a half hours away.... I find amazing having Mexico just one hour behind ... I don’t think it would be better to move it from Mexico to Canada or to the US.. it won’t be a difference in results plus Mexico is less expensive”.</p>
9	Experiencias pasadas con el offshoring	<p>“I have worked with companies where we have offshored things to India and a lot of things to the Philippines...the experience I had with India was horrible. I would never move anything back to India again and the experiences I had with the Philippines were much better and I think a lot of it depends on the people... how committed to the company are they and how much pride are they taking in the job they are doing? ..SLP is clearly part of the company ... and I think that having that level of ownership and responsibility there has been much better when having the team in Mexico”.</p>

Número de pregunta	Tema	Cita de los entrevistados
10	Beneficios o ventajas de migrar empleos a S.L.P.	<p>“ S.L.P. is a little different, because is white collar job, professional work, mostly finance, but there is also IT, Procurement, so, when it comes to white collar work I think Mexico is a great place, it is just such very good quality people in S.L.P. that has helped the success of our business and on the other side is definitely less expensive of what we would pay in the US for the same job”.</p>
11	Áreas de oportunidad para convertir a S.L.P. en un destino más atractivo para el offshoring	<p>· “On the professional positions again, is almost like a low cost country for all white collar jobs and we definitely benefit by having those skills set in SLP, having such high quality is a great way to reduce costs so, I think folks in Mexico should advertise that.. in the US they think of Mexico as a low cost destination just for manufacturing but you have much more professional services to offer and we got very good results from it”.</p> <p>· “Creo que un área de oportunidad sería, que igual no depende de nosotros, pero a nivel educativo tiene que reforzarse el segundo idioma porque lejos de ser ventaja es una necesidad... y nosotros debemos también tener un programa de becarios, apoyarlos y empiecen a ver lo que es un corporativo, que vean como se relaciona con otro país”.</p>
12	Recomendar a S.L.P. sobre la India como destino de offshoring.	<p>“I would definitely recommend Mexico based on my experience versus India and versus other countries, again, the proximity to the States, the language, people’s English at S.L.P. it has never been a problem, so, I would not recommend any other offshore countries, I think Mexico is probably what works best for us”.</p>

Fortalezas:

- Ubicación geográfica.
- Horario de trabajo.
- Costo promedio por empleado profesionista. Ver anexo tres.
- Costo de migración de los servicios.
- Accesibilidad y buen costo para viajar a o desde Estados Unidos.
- Conocimiento de la cultura de Estados Unidos.
- Infraestructura suficiente para instalación de servicios compartidos.
- De acuerdo al Índice de Ciudades Competitivas Sustentables del 2014, publicado en el periódico el Financiero en línea (2014), San Luis Potosí se encuentra en el lugar número seis del país, en la categoría A, es decir, ciudades con más de un millón de habitantes.
- Disponibilidad de los profesionistas mexicanos para desempeñar su trabajo y crecer profesionalmente, en empresas que les ofrezcan estabilidad, seguridad y crecimiento.
- Empresas transnacionales de la magnitud de General Motors y BMW han elegido a la capital potosina para instalar subsidiarias. De acuerdo a una publicación de Junio del 2015 del Financiero, la instalación de la planta de BMW en la capital Potosina la posicionará dentro del sector automotriz mundial, con una inversión inicial de mil millones de dólares en su primera etapa.

Oportunidades:

- La tendencia mundial de migrar puestos de trabajo desde economías desarrolladas hacia países en vías de desarrollo está incrementándose.
- Reformas económicas que favorecen la inversión extranjera en México.

- Las experiencias de las empresas transnacionales en San Luis Potosí son bien vistas.
- Los salarios en la India y otros países asiáticos se están incrementando lo que les resta competitividad.
- Enormes diferencias culturales entre los países asiáticos y los americanos, generando problemas de comunicación y de comprensión entre ambos.

Debilidades:

- Poca promoción de la ciudad.
- La máxima casa de estudios superiores del estado, la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, descendió 20 lugares en un periodo de cuatro años en el ranking de las 300 mejores universidades de Latinoamérica del QS World University Rankings publicado por el periódico El Pulso en línea en Mayo 2014.

Amenazas:

- La inseguridad e inestabilidad actual del país y la manera en la que se presenta en los medios.
- La percepción general que tienen muchos países desarrollados de México
- La percepción general que tienen muchas compañías del bajo costo de los servicios profesionales en la India y otros países asiáticos.
- La experiencia de la India con el offshoring.

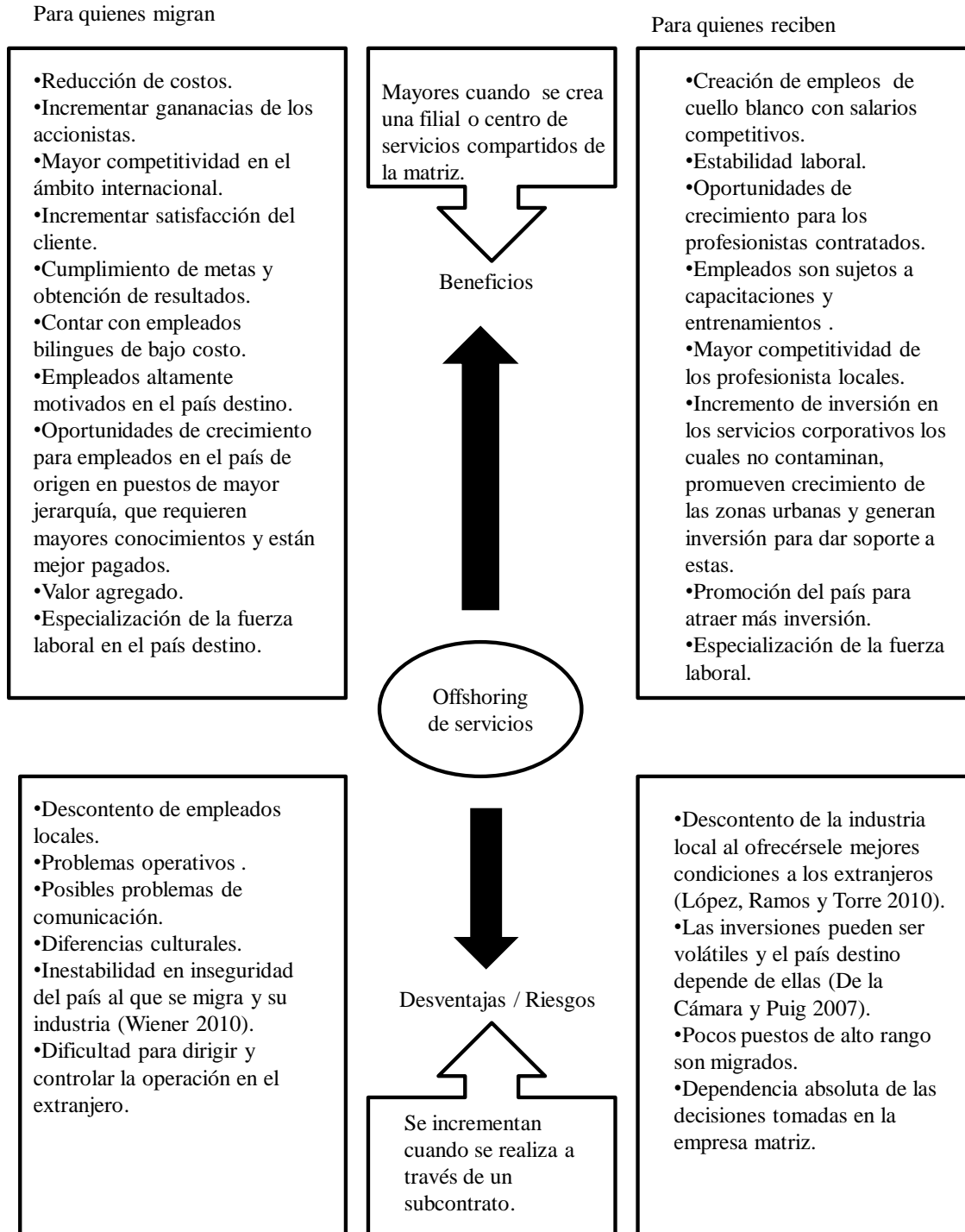
4.7 Modelo

Se desarrollaron dos modelos para presentar de manera sintetizada los hallazgos de la presente investigación. Fundamentalmente tomando como base las respuestas obtenidas en las entrevistas y la revisión de la literatura siguiente: Wiener et al. (2010), López et al (2010) y De la Cámara y Puig (2007). El primer modelo presenta los beneficios y las desventajas del offshoring de servicios, tanto para países y empresas que migran los empleos, como para los países que los reciben.

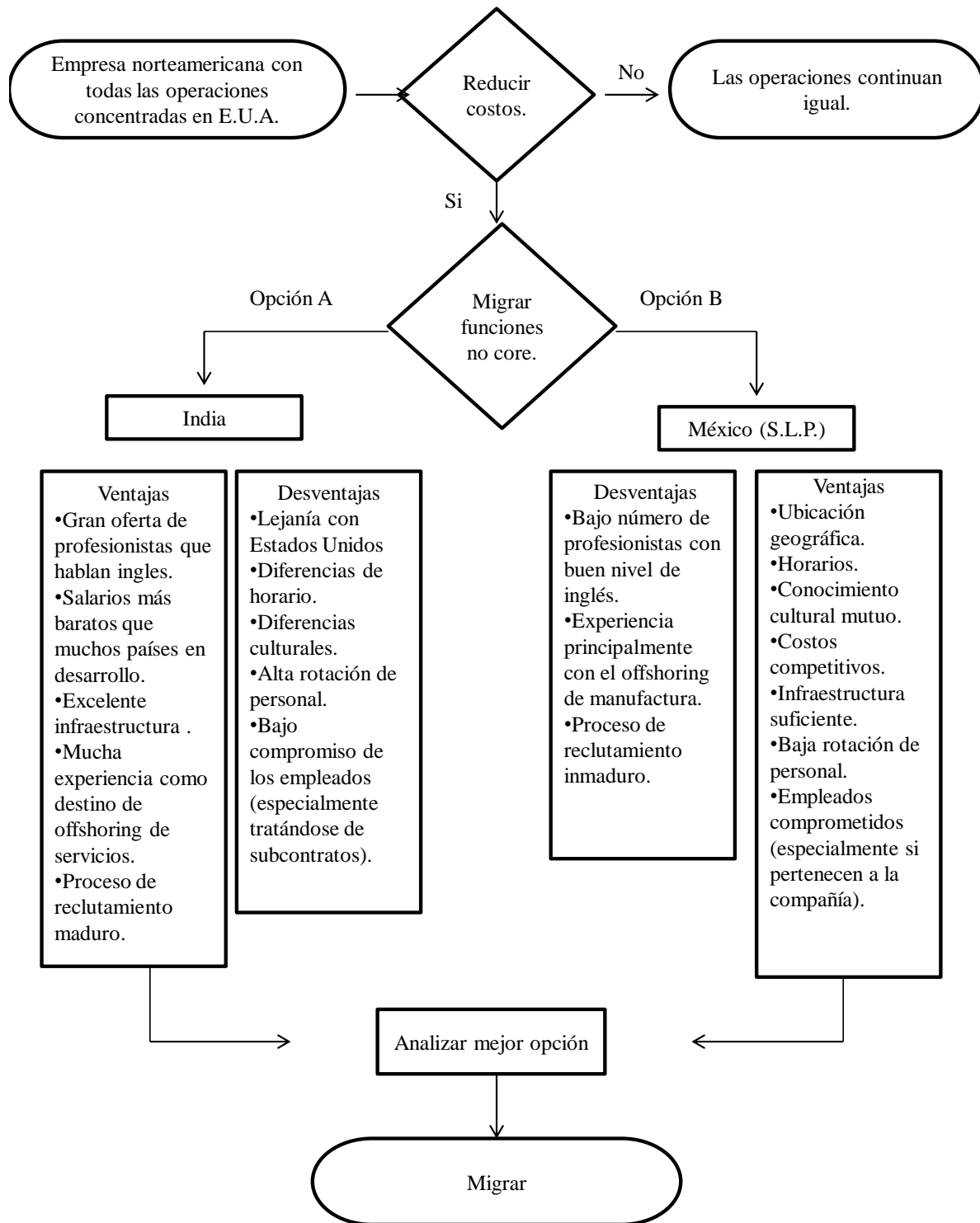
Se entiende que los efectos de migrar empleos aplican tanto para las economías de los países desarrollados como para las empresas que decidan practicarlo, sin embargo, al referirnos a los receptores, inicialmente sólo el país está expuesto tanto a los beneficios como a las riesgos, pues las empresas que se verían afectadas no existirían siquiera de no migrarse funciones.

El segundo modelo es un diagrama de flujo que resume el proceso de la deslocalización de empleos a países en desarrollo. La decisión, con base al análisis de las entrevistas y la bibliografía, comienza cuando los accionistas o la alta gerencia quieren reducir costos para incrementar la competitividad de la empresa, después, deben analizar las dos opciones de destino (en este caso de estudio se compararon la India y San Luis Potosí, México) y finalmente, considerando las ventajas y desventajas que representa la inversión en cada alternativa analizada, migrar funciones que no consideren fundamentales o core para el negocio.

Modelo 1. Ventajas y desventajas del offshoring de servicios



Modelo 2. Diagrama de proceso de deslocalización.



Capítulo 5 Conclusiones

5.1 Respuesta a las preguntas de investigación

La investigación analizó un estudio de caso desarrollado bajo el enfoque cualitativo y con alcance descriptivo. De acuerdo con Blanco (2011), los resultados no pueden generalizarse a una población mayor, pues la muestra no fue seleccionada aleatoriamente y solo se representan un bajo número de casos o experiencias. Sin embargo, a través de la bibliografía revisada y en combinación con la información obtenida en las entrevistas, se logró dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en el primer capítulo del presente documento.

A partir de las respuestas de los informantes clave, el profesionalista que labora en FRAM Group Services S.L.P. se puede definir con las siguientes características:

- Cuentan con al menos un título universitario; hay quienes incluso cuentan con estudios de postgrado o están en proceso de finalizarlos.
- El 100% son capaces de comunicarse en inglés, de manera oral y escrita, sin embargo, hay áreas de oportunidad para todos en este rubro.
- El compromiso de los empleados de FRAM Group Services S.L.P. con la compañía, se percibe como alto, debido a la baja rotación de personal y a los resultados alcanzados por cada uno de los departamentos. Aunque los informantes clave no conocen a detalle las metas que cada uno de estos debe alcanzar, se tiene la certeza y la seguridad de que siempre cumplen con lo que se les pide en tiempo y forma y con buena disposición.

Los empleados de FRAM Group Services S.L.P. son descritos como trabajadores, con disposición, con facilidad de comunicación y conocimiento de sus funciones. Son profesionistas

responsables, comprometidos y con resultados han sorprendido positivamente a sus colegas en Estados Unidos.

Como se ha descrito a lo largo de esta investigación, la práctica del offshoring es cada vez más común y de acuerdo con Gereffi (2005), entre los años 2001 y 2004, Estados Unidos duplicó el número de empleos migrados offshore, pasando de poco más de 200,000 a 406,000. Gereffi reafirma lo que es sabido por muchos: los empleos se migran a países como China, México e India, siendo este último el que por excelencia recibe aquellos denominados de cuello blanco como puestos de finanzas, bienes raíces, comunicaciones, tecnologías de información y seguros, entre otros. Al realizar las entrevistas, sin embargo, se encontraron fuertes indicios de que la calidad del trabajo realizado en la India a nivel profesional dista mucho del esperado.

Tomando como referencia las funciones de Cuentas por Pagar, los empleados de la empresa UCI-FRAM describen una enorme diferencia entre el trabajo realizado por el equipo indio y el realizado en San Luis Potosí. Para empezar, en India, a pesar de que el promedio de los salarios es menor, el equipo tenía más integrantes, lo que representaba un costo aproximadamente 40% mayor al actual en nóminas; eran 14 personas procesando alrededor de seis mil facturas contra un equipo de seis en S.L.P. procesando hasta ocho mil documentos. En la India mantenían un promedio superior a los 35 millones de dólares mensuales en facturas abiertas, algunas con un año de antigüedad, mientras que en San Luis Potosí esa cifra apenas ronda los 10 millones y no son mayores a 60 días.

La diferencia cultural entre la India y Estados Unidos intensifica los problemas de comunicación entre ambos; la diferencia de horarios exige a los empleados indios trabajar en la noche, incrementando la tensión entre estos y generando como consecuencia un pobre desempeño laboral. Por otro lado, y con el efecto contrario, la cercanía geográfica de México y

Estados Unidos permite un entendimiento de ambas culturas favoreciendo la comunicación en todos los aspectos, lo cual facilita el intercambio de ideas y experiencias y promueve entonces la resolución de problemas y el alcance de objetivos.

Se cree que aunado a lo anterior, el que un empleado sea parte de la compañía, independientemente de dónde se encuentre esta ubicada, influye también positivamente en su desempeño. Al analizar las entrevistas, se encontró que varios participantes hicieron esta observación al justificar el pobre desempeño del equipo indio y la decepción generalizada del corporativo en Estados Unidos; sugieren que de haberse tratado de empleados de UCI-FRAM, la comunicación entre el corporativo y las oficinas en India hubiera mejorado y en consecuencia, se hubieran obtenido mejores resultados. El alto compromiso que tienen los empleados del corporativo en San Luis Potosí, que puede deberse nuevamente a la cercanía con el corporativo y al sentimiento de posesión de las funciones que esto implica, podría también estar ligado al que los empleados sean parte de la compañía.

La rotunda y clarísima aceptación manifestada por los entrevistados dio fácil respuesta a la tercera y última pregunta de investigación. Los participantes manifestaron que las mejoras en los resultados alcanzados por el equipo de San Luis Potosí no tienen punto de comparación con los obtenidos por el indio, de tal manera que el producto de la decisión de mover las funciones de la India a San Luis Potosí supera sus expectativas, las que originalmente eran en su mayoría económicas, y ahora se extienden a muchos otros rubros, que antes de la migración, no podían siquiera considerar.

5.2 Reflexión sobre la hipótesis

Se encontró evidencia a favor de la hipótesis número uno. Las expectativas de la alta gerencia en cuanto a la migración de las funciones de Cuentas por Pagar desde la India a San Luis Potosí se han alcanzado y en algunos casos se han incluso superado. Este se puede deber a varios motivos: cercanía entre México y Estados Unidos, conocimiento de la cultura, comunicación atinada y eficaz, compromiso de los empleados con la compañía y viceversa, sentido de responsabilidad por las funciones a realizar, calidad del servicio, entre otros.

También se encontró evidencia que respalda la segunda hipótesis; los conocimientos y capacidades de los empleados en FRAM Group Services S.L.P. se reflejan en su desempeño y en resultados obtenidos; al parecer, esta observación se puede generalizar pues ninguno de los participantes entrevistados manifestó duda alguna al respecto. Por las mismas razones, la hipótesis tres está también respaldada; el desempeño de los profesionistas de FRAM Group Services S.L.P., de acuerdo con los entrevistados, es definitivamente superior al de los profesionistas indios que eran responsables de las funciones del departamento de Cuentas por Pagar antes de la migración.

Finalmente, se encontraron elementos que favorecen la hipótesis cuatro. Considerando el tamaño de ambos equipos, el número de facturas procesadas, la antigüedad de las mismas, el seguimiento a errores y la comunicación necesaria para resolverlos, así como la cantidad de funciones que se realizan actualmente en S.L.P. contra las que se realizaban en la India, podemos concluir que los resultados obtenidos por los empleados del departamento de Cuentas por Pagar en San Luis Potosí superan a los obtenidos por el equipo indio.

5.3 Recomendaciones

Para concluir este documento, a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

- Para la empresa UCI-FRAM:

Tomando como referencia los resultados alcanzados por el departamento de Cuentas por Pagar en San Luis Potosí, podría considerarse no solo crecer el departamento, sino todo el centro de servicios compartidos en dicha ciudad otorgando a los empleados mayores responsabilidades y nuevas funciones para maximizar el uso de la infraestructura con la que ya se cuenta, aprovechando el nivel de salarios de la ciudad y el nivel de preparación de sus profesionistas. Al mismo tiempo, el crecer las oficinas de San Luis Potosí permite al corporativo concentrar a su fuerza laboral en otro tipo de funciones que presentan mayor dificultad para migrarse y que requieren otro tipo de conocimientos y experiencia que quizás el personal de San Luis Potosí aun no posee.

- Para la empresa FRAM Group Services S.L.P:

A este centro de servicios compartidos se le recomienda utilizar las estadísticas que ha alcanzado para promover y solicitar la creación de nuevos empleos en el sitio o la posibilidad de aumentar las funciones y responsabilidades de aquellos que ya laboran ahí para, de esta manera, poder crecer profesionalmente y seguir demostrando la capacidad de los empleados con los que cuenta. No pueden descuidar la comunicación constante tanto con clientes internos como externos así como la promoción de sus empleados, sus ideas y sugerencias para favorecer la permanencia e incluso crecimiento del sitio.

Los empleados en FRAM Group Services S.L.P. deben seguir preparándose profesionalmente, de manera particular, se les recomienda concentrarse en mejorar su grado de

dominio del idioma inglés llevando a cabo exámenes de certificación; esto facilitaría el alcance de metas y favorecería los resultados a obtener.

Otra recomendación es desarrollar un plan con iniciativas y exponerlo al corporativo de Estados Unidos para mostrar así disposición y atraer más y mejores oportunidades.

- Para México y especialmente San Luis Potosí como receptor de offshoring:

Aunque no fue un tema muy destacado entre los entrevistados, se recomienda que debido a la situación actual del país, el Gobierno Federal se concentre en el tema de la seguridad y la estabilidad nacional para así atraer más inversión extranjera, no solo para la industria manufacturera sino para la industria de servicios profesionales. Las plantas manufactureras son una excelente fuente de empleos y representan una importante derrama económica para el país, sin embargo, su instalación y funcionamiento no siempre favorecen al ambiente ni al paisaje del lugar donde se encuentran, los puestos que se generan son en su mayoría de cuello azul, los cuales normalmente no requieren de preparación académica elevada, no paga salarios muy altos, lo cual impide que el poder adquisitivo de la población se incremente y no puede reflejarse entonces en consumo.

Por su parte, los centros de servicios se pueden instalar en cualquier parte de la ciudad y generalmente no contaminan, además, al establecerse en oficinas o torres corporativas favorecen la obra civil en las ciudades; los empleos que aquí se desarrollan son de cuello blanco y ofrecen salarios competitivos, incrementando así el poder adquisitivo de los empleados y estimulando el consumo. Estos puestos exigen un nivel de preparación académico más alto y fomentan el desarrollo del mismo.

Para que el Estado de San Luis Potosí, específicamente la capital potosina, pueda gozar de los beneficios que trae consigo ser el lugar al que migran puestos de trabajo profesionales, hace falta no solo trabajar en la infraestructura de la ciudad para que sea suficiente, también promocionar el estado para que inversionistas o directivos de empresas transnacionales en Estados Unidos o Canadá puedan considerarlo como destino para algunos de sus servicios corporativos. Desafortunadamente San Luis Potosí no se encuentra entre los estados más populares de la República, así que es fundamental que se haga promoción de las ventajas de invertir en el mismo.

- Para futuras investigaciones sobre offshoring:

Se podrían analizar más empresas o más casos dentro de la misma empresa para así obtener más información y generalizar los resultados.

Es importante también que la empresa o el caso que se analice sea capaz de proveer números o estadísticas para así poder medir resultados y determinar si el offshoring está siendo efectivo o no.

Finalmente, se recomienda analizar el offshoring realizado en otros países en vías de desarrollo, estudiar si los beneficios también son palpables, cómo lo percibe la población y cuáles son los resultados que las empresas transnacionales están buscando al migrar puestos de trabajo a dichos países.

Referencias bibliográficas

Acemoglu, D., Gancia, G., y Zilibotti, F. (2012). Offshoring and directed technical change. *National Bureau of Economic Research. Working paper* , 1-44.

Agrawal, V., y Farrell, D. (2003). Who wins in offshoring. *The Mckinsey Quarterly* , 4.

Agren, D. (2013, Marzo 18). Some manufacturers say "adios" to China. *USA Today* , pp. 1-3.

América Economía. (2013, June 06). *América Economía*. Tomado de América Economía Internacional: <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/xi-jinping-es-hora-de-hacer-realidad-el-fortalecimiento-mexico-china>

Anderson, C. (2013, Enero 26). Mexico: The New China. *The New York Times* , pp. <http://www.nytimes.com/2013/01/27/opinion/sunday/the-tijuana-connection-a-template-for-growth.html?pagewanted=1>.

Archibold, R. C. (2011, Julio 10). Despite Violence, U.S. Firms expand in Mexico. *The New York Times* , p. http://www.nytimes.com/2011/07/11/world/americas/11matamoros.html?pagewanted=all&_r=0.

Báez y Pérez de Tudela, J. (2009). *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC Editorial.

Ballesteros, G. (2013, Abril 10). *Olivares & Cia*. Tomado de Olivares & Cia website: <http://www.olivares.com.mx/En/Knowledge/Articles/TrademarkArticles/Mexicoavaluableoffshoringoutsourcingdestination>

Banco de México. (2012). *Informe Anual 2012*. Ciudad de México: Banco de México.

Bardhan, A. (2006, Octubre). *Social Science Research Network*. Tomado de Social Science Research Network website: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=990993

BBC News Magazine. (2012, Marzo 29). Where are you on the global pay scale? *BBC News Magazine* , pp. 1-3.

Beaman, K. V. (2004). *Out of Site: An Inside Look at HRO Outsourcing*. Austin, TX.: Rector Duncan, Inc.

Bjerring Olsen, K. (2006, Marzo). *Organization for Economic Co-operation and Development*. Tomado de OECD Better policies for better lives: www.oecd.org

Blanco Bosco, E. (2011). *Los límites de la escuela: educación, desigualdad y aprendizajes en México*. México D.F.: El Colegio de México, Centro de Estudios Sociocológicos, A.C.

Blinder, A. S. (2006, December 16). Offshoring, the next industrial revolution? *Foreign Affairs* , 113-128.

Blinder, A. S. (2007). Offshoring: Big deal or business as usual? *Princeton University Library. Working paper* , 1-38.

Blomstrom, M. (1991). Host country benefits of foreign investment. *National Bureau of Economic Research. Working paper* , 1-33.

Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Bottini, N., Ernst, C., y Luebker, M. (2007, November). Offshoring and the labor market: what are the issues? *International Labour Office, Employment Analysis and Research Unit, Economic and Labour Market analysis Department* . , pp. 1-55.

Bronfenbrenner, K., y Luce, S. (2004, Enero 1). Offshoring: The evolving profile of corporate global restructuring . *Multinational Monitor* , 26-29.

Cámara de Comercio Americana de México, A.C. (2013, Abril 17). *American Chamber Mexico*.

Tomado de American Chamber Mexico website: <http://www.amcham.org.mx>

Carmel, E., y Tjia, P. (2005). *Offshoring information technology. Sourcing and outsourcing to a global workforce*. Cambridge: Cambridge University Press.

Castells, M. (2001, Septiembre). Internet y la Sociedad Red. *Revista La Factoria* .

Cattaneo, O., Engman, M., Sáez, S., y Stern, R. M. (2010). *International Trade in Services. New trends and opportunities for developing countries*. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development.

CNN Expansión. (2013, Abril 18). <http://www.cnnexpansion.com/tablas/2012/07/10/las-500-empresas-mas-importantes-de-mexico-2011>. Tomado de Abril 18, 2013, from CNN Expansión website: <http://www.cnnexpansion.com/>

Comisión Económica Para América Latina y el Caribe. (2013, Abril 29). *CEPAL*. Tomado de CEPAL.org: http://www.cepal.org/noticias/paginas/8/33638/130514_Presentacion_IED-2012.pdf

Couto, V., Mahadeva, M., Lewin, A., y Peeters, C. (2006). *Duke University's Fuqua School of Business*. Tomado de Fuqua School of business: www.fuqua.duke.edu

Crino, R. (2008). Offshoring, multinationals and labour market: A review of the empirical literature. *Journal of economic surveys* , 53.

cdresden.de/pls/guestci/download/CESifo%20Forum%202004/CESifo%20Forum%202/2004/forum2-04-focus3.pdf

Davidson, P. (2012, December 6). *USA Today*. Tomado de USA Today website:
<http://www.usatoday.com/story/money/business/2012/12/06/service-jobs-offshore/1751857/>

Davis, G. B., Ein-Dor, P., King, W. R., y Torkzadeh, R. (2006). IT Offshoring: History, Prospects and challenges. *Journal of the Association for Information Systems* , 770-795.

De la Cámara Arilla, C., y Puig Gómex, A. (2007). Deslocalizaciones: mito o realidad. El caso español frente a los países de Europa Central y Oriental. *Revista de Economía Mundial* , 169-193.

Della Porta, D., y Keating, M. (2008). *Approaches and methodologies in the Social Sciences. A pluralist perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.

Departamento de Estado de Estados Unidos. (2013, Abril 15). *Embajada de Estados Unidos, México*. Tomado de Sitio de la Embajada de los Estados Unidos:
<http://mexico.usembassy.gov/visas/non-immigrant-visas/business-facilitation-program.html>

E-Business Strategies Inc. (2013, March 31). *EBStrategy*. Tomado de EBStrategy website:
<http://www.ebstrategy.com/outsourcing/basics/companies.htm>

El Financiero. (2014, Octubre 30). *Economía. El Financiero*. Tomado de El Financiero:
<http://www.elfinanciero.com.mx/bajio/san-luis-potosi-y-leon-entre-las-ciudades-mas-competitivas-del-pais.html>

El Financiero. (2015, Junio 28). *Economía. El Financiero*. Tomado de El Financiero:
<http://www.elfinanciero.com.mx/bajio/bmw-la-planta-que-pondra-los-ojos-del-mundo-en-slp.html>

El Pulso S.L.P. (2014, Mayo 30). *Local. El Pulso S.L.P.* Tomado de El Pulso S.L.P.: <http://pulsoslp.com.mx/2014/05/30/en-un-ano-cae-la-uaslp-5-posiciones-en-ranking-de-universidades-en-latinoamerica/>

Erber, G., y Sayed-Ahmed, A. (2005). Offshore outsourcing. *Intereconomics* , 100-112.

España, J. (2013). The real costs of offshoring. *Journal of business and behavioral sciences* , 40-49.

Farrel, D., Laboissiere, M., Pascal, R., Rosenfeld, J., De Segundo, C., y Sturze, S. (2005, June). *McKinsey & Company* . Tomado de Mckinsey & Company - Insights & Publications : [http://www.mckinsey.com/insights/employment_and_growth/the_emerging_global_labor_marke](http://www.mckinsey.com/insights/employment_and_growth/the_emerging_global_labor_market)
t

Farrell, D., Puron, A., y Quesada, I. (2007). Developing Mexico's offshoring opportunity. *The McKinsey Quarterly* , 12-15.

Farrell, D., Puron, A., y Remes, J. (2005). Beyond cheap labor: lessons for developing economies. *The McKinsey Quartely* , 98-109.

Ferreiro Aparicio, J., Gomez Vega, C., y Rodriguez Gonzalez, C. (2008). Deslocalizacion e inversion extranjera directa. Incidencia en la economia vasca. *Revista de estudios empresariales* , 21-40.

Gallagher, S. (1992). *Hermeneutics and Education*. New York: State University or New York Press, Albany.

Gereffi, G. (2005). *The new offshoring oj jobs and global development*. Ginebra, Suiza: The International Institute for Labour Studies.

Gobierno Federal. (2015, Agosto 30). *ProMexico. Negocios Internacionales*. Tomado en Agosto 30, 2015, de Promexico: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.

Gregory, R. (2010). Review of the IS Offshoring Literature: The Role of Cross-Cultural Differences and Management Practices. *18th European Conference on Information Systems* , 1-12.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación. Cuarta Edición*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Horowitz, A. S. (2003, Septiembre 15). *The Outsourcing Institute*. Tomado de The Outsourcing Institute website: http://www.outsourcing.com/mexico_trends/mexico_mexico_its.pdf

Hutzschenreuter, T., Lewin, A. Y., y Dresel, S. (2011). Time to success in offshoring business processes. A multilevel analysis. *Management International Review* , 65-92.

Icart, M. T., Fuentelsaz, C., y Pulpón, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Publicacions I Edicions de la Universitat de Barcelona.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013, Marzo 18). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Tomado de INEGI - pagina oficial: www.inegi.org.mx

Juárez Uscanga, E. (2010, Noviembre 13). Destinarán 2 MDP para certificar a profesionistas de la electrónica. *El mexicano* , pp. <http://www.el->

mexicano.com.mx/informacion/noticias/1/3/estatal/2010/11/13/437585/destinaran-2-mdp-para-certificar-a-profesionistas-de-la-electronica.aspx.

Kayak.com. (2013, Agosto 1). *Kayak.com*. Tomado de Kayak website: <http://www.kayak.com>

Kim, S., y Roumeliotis, G. (2014, Junio 26). *Reuters*. Tomado de www.reuters.com:
<http://www.reuters.com/article/2014/06/26/us-ucifram-sale-exclusive-idUSKBN0F12SJ20140626>

King, W., y Torkzadeh, G. (2008). Information Systems Offshoring: Research Status and Issues. *Mis Quartely* , 205-225.

Levy, D. L. (2005). Offshoring in the New Global Political Economy. *Journal of Management Studies* , 685-693.

Lewin, A. Y., Massini, S., y Peeters, C. (2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies* , 1-25.

Liu, R., y Trefler, D. (2011). A sorted tell of globalization: white collar jobs and the rise of service offshoring. *National Bureau of Economic Research. Working paper* , 1-65.

López, A., Ramos, D., y Torre, I. (2010). America Latina en las cadenas globales de valor en servicios. *Centro de investigaciones para la Transformación (CENIT). Repositorio.* , 227-249.

McFarlin, D., y Sweeney, P. (2011). *International management. Strategic opportunities and cultural challenges*. Nueva York: Taylor & Francis.

Menguzzato Boulard, M. (2009). *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*. Valencia: Publicaciones de la Universitat de Valencia.

Montes, F. Y. (2013, 03 18). La Inversión Extranjera en México y el PIB. *El Economista* , pp. <http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2013/03/18/inversion-extranjera-directa-pib-mexico>.

Muñoz Guarasa, M. (2008). Offshoring en los servicios. Evidencia para la economía española. *Boletín Económico de ICE* , 29-41.

Muñoz Machado, A. (2013). *La política industrial: un reto de nuestro tiempo*. Espana: Ediciones Diaz de Santos.

Noria Corporation. (2013, March 30). *Reliable Plant*. Tomado de Relieble Plant Website: <http://www.reliableplant.com/Read/28337/US-companies-offshoring-jobs>

NPR organization. (2011, March 17). *NPR*. Tomado de NPR website: <http://www.npr.org/2011/03/17/134619750/how-offshore-tax-havens-save-companies-billions>

Ortiz, F. G. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.

Overby, S. (2003, Septiembre 1). The hidden costs of offshore outsourcing. *CIO* , pp. 1-7.

Oxford Dictionaries. (n.d.). *Oxford Dictionaries*. Tomado de Oxford Dictionaries Online: www.oxforddictionaries.com

Piña, J. (2005). La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile. *CEPAL - SERIE Comercio Internacional* , 5-55.

Rapoza, K. (2012, Marzo 21). Offshoring Trend to India, Elsewhere, Has a Decade Left. *Revista Forbes* , pp. 1-3.

Ricart, J. E., y Agnese, P. (2007). Listos para la segunda ola de deslocalizaciones. *Revista de Antiguos Alumnos, IESE Business School* , 68-74.

Robbins, S., y Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración*. México, D.F.: Pearson education.

Sako, M. (2005, November 28). *Outsourcing and Offshoring: key trends and issues*. Tomado de Social Science Research Network: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1463480

Secretaría de Economía. (2015, Feb 11). *Economia.gob*. Tomado de Secretaria de Economia: <http://www.economia.gob.mx/conoce-la-se>

Secretaría General de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2015, Febrero 13). *OECD.org*. Tomado de Sitio Oficial de la OECD: <http://www.oecd.org/>

Sierra, Y. (2013, Junio 6). *Periódico Excelsior*. Tomado de Excelsior en línea: <http://www.excelsior.com.mx/yuriria-sierra/2013/06/05/902544>

Sistema Nacional de Información de Estadística Educativa. (2015, Junio 28). *Sistema Nacional de Información de Estadística Educativa*. Tomado de Sistema Nacional de Información de Estadística Educativa de la Secretaría de Educación Pública: http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.snie.sep.gob.mx%2Fdescargas%2Festadistica_e_indicadores%2Festadistica_e_indicadores_educativos_24SLP.pdf&ei=f1mQVdWkA4GSsAXRp5XADA&usg=AFQjCNG1tI_iO

Smith, A. (2009) (1779). *The Wealth of Nations*. Blacksburg, VA: Thrifty Books.

Smith, G. (2006, Enero 29). *Bloomberg Business Week Magazine*. Tomado de Businessweek:
<http://www.businessweek.com/stories/2006-01-29/online-extra-can-latin-america-challenge-india>

Sociedad de Exalumnos de la Facultad de Ingenieria de la Universidad Nacional Autonoma de Mexico. (2011). *SEFI*. Tomado de Pagina de informacion de la SEFI: www.sefi.org.mx

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Tapiador, F. J. (2008). *Rural Analysis and Management*. Toledo : Springer Berlin Heidelberg New York.

Tax Justice Network. (2009, January 17). *Tax Justice Network*. Tomado de Tax justice blogspot:
<http://taxjustice.blogspot.mx/2009/01/international-news-jan-17.html>

The Outsourcing Institute. (2013, Abril 17). *The Outsourcing Institute*. Tomado de The Outsourcing Institute website:
http://www.outsourcing.com/mexico_trends/mexico_us_investors.pdf

The Week Staff. (2011, March 18). *Theweek.com*. Tomado de The week publications Inc. web site: <http://theweek.com/article/index/213217/where-americas-jobs-went>

Thomson, A. (2013, Enero 30). Mexico: Aztec tiger. *Financial Times* , pp.
<http://www.ft.com/cms/s/2/dc545d0a-696a-11e2-8d07-00144feab49a.html#axzz2QYLWeSYe>.

Tobin, J., & Rose-Ackerman, S. (2005). Foreign direct investment and the business environment in developing countris: the impact of bilateral investment treaties. *Yale Law School. Center for law, economics and publi policy. Working paper.* , 72-124.

Topuniversities.com. (2013, Junio 06). *Top Universities*. Tomado de TopUniversities.com:
<http://www.topuniversities.com/university-rankings>

UCI- FRAM. (2014). *UCI - FRAM website*. Tomado de www.uci-fram.com: <http://uci-fram.com/about.html>

Unidad de Inteligencia de Negocios ProMexico. (2015, Febrero 11). *ProMexico - Inversión y Comercio*. Tomado de ProMexico pagina principal:
<http://www.promexico.gob.mx/documentos/reportes-com-inv/reporte-comercio-inversion-octubre-diciembre-2014.pdf>

Universidad Nacional Autónoma de México. (2013, Junio 7). *Portal de Estadísticas Universitarias*. Tomado de Estadística UNAM: <http://www.estadistica.unam.mx/numeralia/>

Vázquez, L., Ferreira da Silva, R., Mogollón, A., Fernández de Sanmamed, J., Delgado, E., y Vargas, I. (2006). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en la salud*. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona.

Wadhwa, V. (2012). How Mexico Can Leapfrog India and Become America's Automaton Workshop. *Forbes magazine* , <http://www.forbes.com/sites/singularity/2012/11/19/how-mexico-can-leapfrog-india-and-become-americas-automaton-workshop/>.

Wessel, D., y Davis, B. (2007). Pain From Free Trade Spurs Second Thoughts. *The Wall Street Journal Online* , 1-4.

Wiener, M., Vogel, B., y Amberg, M. (2010). Information systems offshoring - a literature review and analysis. *Communications of the association for information systems* , 455 - 492.

Zackowska, E. M. (2010). Offshoring y el desplazamiento del poder económico mundial. *ECO Revista académica* , 51-60.

Zambrano Barrios, A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Anexos

Anexo 1. Empresas transnacionales en el mundo que practican algún tipo de Offshoring. E-

Business Strategies Inc. (2013, March 31)

3Com	J
3M	Jacobs Engineering
A	Jacuzzi
ABA	JDS Uniphase
Accenture	Johnson & Johnson
Adaptec	JPMorgan Chase
Adobe Systems	Juniper Networks
Advanced Energy Industries	K
Adidas	KANA Software
ADS	Kansas City Southern
AMD	Kaiser Permanente
Aetna	Keane
Agere Systems	Kellogg's Company
Agilent Tech.	Kemet
AIG	Kenworth
Alamo Rent A Car	Kimberly Clark
Albertson's	KLA-Tencor
Alico	L
Alliance Semiconductor	Lear Corporation
Allstate	Lehman Brothers
Alpha Thought Global	Levi Strauss
AMD	Lexmark International
American Axle	Lifescan
American Express	Lillian Vernon
American Standard	Linksys
American Tower	Lockheed Martin
AMResorts	Lowe's
Amphenol Corporation	Lucent
Andrew Corporation	M
Arvin Meritor	Manpower
AOL	Manugistics
Aon Corporation	Maritz
Applied Materials	Mars
AT&T	Marshall Fields
AT&T Wireless	Mattel
A.T. Kearney	Maytag
Avery Dennison	McKinsey

Aviva	McDATA Corporation
Avon Cosmetics	Mead Johnson
Azerty	Medtronic
B	Mellon Bank
Bank of America	Merck Sharp & Dhome
Bank One	Merrill Corporation
Barclays	Merrill Lynch
Bearing Point	Metasolv
Bechtel	MetLife
BellSouth	Microsoft Corporation
Best Buy	Monsanto
Black & Decker	Morgan Stanley
BMC Software	Motorola
Boeing	N
British Airways	Nabco
British Telecom	National City Corporation
Bristol Myers	National Life
Burger King	National Semiconductor
C	Navistar Financial
Cadence Systems	Navistar International
Cap Gemini Ernst & Young	NCR Corporation
Capital One	Network Associates
Carestream Health	Newell Rubbermaid
Carrier	New York Life Insurance Company
Cendant	Nextel
Cerner Corporation	NextiraOne
Charles Schwab	Nokia
ChevronTexaco	Northwest Airlines
Chrysler Holding	Northwestern Mutual
Ciena	Nordstrom
Cigna	Norwich Union
Cinemark	O
Circuit City, Inc.	Office Depot
Cisco Systems	OfficeMax
Citigroup	ON Semiconductor
Coca-Cola	Oracle Corporation
Comcast Holdings	Otis Elevator Company
Computer Associates	Owens Corning
Computer Sciences Corporation	P
Continental Airlines	palmOne
Convergys	Parker-Hannifin
Cooper Tire & Rubber	Parsons E&C
Cooper Tools	Pearson Digital Learning
Corn products international	Pericom Semiconductor

Costco	PeopleSoft
COVAD Comm.	Pepsico
Credit Suisse Group	Perot Systems
Crissa	Pfizer
CSX	Planar Systems
Cummins	Plexus
D	Portal Software
DaimlerChrysler	Pratt & Whitney
Dana Corporation	Praxair
Diamond Offshore Drilling	Primus Telecom
Dell Computer	Procter & Gamble
Delta Air Lines	Providian Financial
Deutsche Bank	Prudential Insurance
DHL	Q
Direct TV	Qwest Communications
Discover	R
Document Sciences Corporation	Radio Shack
Dow Chemical	Rainbow Technologies
DuPont	Raytheon Aircraft
E	Regence Group
Earthlink	Rohm & Haas
Eastman Kodak	RR Donnelley & Sons
Eaton Corporation	Russell Corporation
EDS	S
Equifax	SAP AG
Electrogilas	SAIC
Electronics for Imaging	Sanmina-SCI Systems
Eli Lilly	Sapient Corporation
EMC	SBC Comm.
Embarcadero Technologies	SEI Investments
Emerson Electric	Sempra
Estée Lauder Cosmetics	Sherwin Williams
Ernst & Young	Siebel Systems
Expedia	Sikorsky
ExxonMobil	Solectron
	Southern Company
F	Sovereign Bancorp
Fedders Corporation	Spartech
Federal Mogul	Sprint
FedEx Express	Sprint PCS
Fidelity Investments	Standard Chartered
First American Title Ins.	State Farm Insurance
First Cash	State Street
First Data	StorageTek

Fluor	SunTrust Banks
Ford Motor Company	Superior Industries
Franklin Mint	SurePrep
G	The Sutherland Group
The GAP	Sykes Enterprises
Gateway	Synogy
General Electric	T
General Motors	Target
Genworth	Tecumseh
Global Offshore	Telcordia
GlobespanVirata	TeleTech
GMAC	Telstra
Goldman Sachs	Temple Inland
Goodrich	Texas Instruments
Google	Thrivent Financial for Lutherans
Graham Packing	Time Warner
Greatbatch Technologies	Toshiba
Greenpoint Mortgage	Triquint Semiconductor
Guardian Life Insurance	Trico Offshore
H	Trinity Industries
Hartford Financial Services Group	TRW Automotive
HealthAxis	Tyco Electronics
Herbalife	Tyco International
Hercules Offshore	U
Hershey's	Unisys
Hewitt Associates	United Online
Hewlett-Packard	United Companies Inc.
Honeywell	United Technologies (with Wipro)
Honda UK	V
The Holmes Group	VA Software
The Home Depot	Veritas
HSN	Verizon
HSBC	Visa International
I	Visteon Corporation
I2 Technologies	W
IBM	Wachovia Bank
Ikon	Washington Group International
IndyMac Bancorp	Washington Mutual
Intel	WellChoice
Intercontinental Hotels Group	Weyerhaeuser
International Paper	West Corporation
Intuit	Williams-Sonoma
ITT Educational Services	Y
	Yahoo!

Anexo 2. 500 mejores empresas en México del 2011. Revista Expansión 2013

Compañía	Sector	Número de empleados
Walmart de México	Comercio autoservicio	176,463
Grupo Financiero Banamex	Servicios financieros	40,000
General Motors de México	Armadora	11,000
Ford Motor Company	Armadora	7,700
Chrysler México Holding	Armadora	6,200
Pepsico de México	Bebidas y cervezas	Dato no disponible
Jabil Circuit de México	Electrónica	7,500
MetLife México	Seguros y fianzas	1,125
Procter & Gamble de México	Cuidado personal	14,000
Costco de México	Comercio autoservicio	9,500
Nextel de México	Telecomunicaciones	6,727
Sanmina-SCI Systems de México	Electrónica	10,235
Kimberly-Clark de México	Papel y carton	6,949
Pepsi Bottling Group México	Bebidas y cervezas	Dato no disponible
Lear Corporation México	Automotriz y autopartes	26,000
Coca-Cola de México	Bebidas y cervezas	376
The Home Depot México	Materiales para la construcción	9,000
Seguros Monterrey New York Life	Seguros y fianzas	1,242
Daimler México	Armadora	3,369
Sempra México	Petróleo y gas	404
Corn Products International	Agroindustria	Dato no disponible
Office Depot	Comercio especializado	6,202
Mars México	Alimentos	1,294
Suburbia	Comercio departamental	7,765
Kenworth Mexicana	Armadora	1,254
DuPont México	Química y petroquímica	1,455
Kansas City Southern de México	Transporte terrestre	3,364
Seguros Banamex	Seguros y fianzas	Dato no disponible
Avon Cosmetics	Cuidado personal	Dato no disponible
Merrill Lynch México Casa de Bolsa	Servicios financieros	48
Praxair México	Química y petroquímica	2,410
Pfizer	Química farmacéutica	2,500
Dow Química Mexicana	Química y petroquímica	238
Grupo Celanese	Química y petroquímica	707
American Express Co. México	Servicios financieros	4,204
Bristol Myers Squibb	Química farmacéutica	2,000
Kellogg's Company México	Alimentos	2,593
Navistar International	Armadora	Dato no disponible
Merck Sharp & Dohme de México	Química farmacéutica	Dato no disponible
Tyson de México	Alimentos	5,280
American Express Bank	Servicios financieros	255

Vips	Restaurantes	20,028
American Axle Manufacturing de México	Automotriz y autopartes	Dato no disponible
Kemet de México	Equipo eléctrico	5,250
3M México	Tecnología diversificada	3,699
ABA Seguros	Seguros y fianzas	1,565
Eli Lilly de México	Química farmacéutica	1,106
Manpower	Servicios profesionales	1,107
Grupo Monsanto México	Agroindustria	1,895
Diamond Offshore Drilling	Petróleo y gas	Dato no disponible
Microsoft México	Computación y servicios	409
Grupo Peñafiel	Bebidas y cervezas	2,915
Lexmark International de México	Computación y servicios	6,000
AMResorts	Hotelería y turismo	6,165
Superior Industries de México	Automotriz y autopartes	1,500
AIG México Seguros Interamericana	Seguros y fianzas	Dato no disponible
Afore Banamex	Afore	Dato no disponible
Herbalife México	Suplementos alimenticios	Dato no disponible
GMAC Mexicana	Servicios financieros	Dato no disponible
Acciones y Valores Banamex	Servicios financieros	370
Global Offshore México	Construcción	287
Mead Johnson México	Alimentos	Dato no disponible
Ford Credit México	Servicios financieros	Dato no disponible
ArvinMeritor de México	Automotriz y autopartes	1,500
Sherwin Williams	Química y petroquímica	1,500
Cummins	Maquinaria y equipo	Dato no disponible
InterContinental Hotels Group	Hotelería y turismo	13,440
Temple Inland México	Papel y carton	Dato no disponible
Federal Mogul	Automotriz y autopartes	Dato no disponible
OfficeMax México	Comercio especializado	2,850
Carestream Health México	Equipo medico	Dato no disponible
Crédito Familiar	Servicios financieros	Dato no disponible
FedEx Express México	Logística y transporte	1,202
First Cash	Servicios financieros	Dato no disponible
Greatbatch Tecnologías de México	Equipo medico	785
Innophos Mexicana	Química y petroquímica	Dato no disponible
Graham Packaging	Envases para la industria	1,015
International Textile Group	Textil y confección	Dato no disponible
Hershey's México	Alimentos	1,299
American Tower México	Telecomunicaciones	120
Cooper Industries	Equipo eléctrico	Dato no disponible
Penske México	Logística y transporte	407
Valeant Farmacéutica	Química farmacéutica	750
Dana Corp. México	Automotriz y autopartes	Dato no disponible
Alico México	Seguros y fianzas	344

Navistar Financíal	Servicios financieros	117
JP Morgan Grupo Financiero	Servicios financieros	Dato no disponible
Radio Shack	Comercio especializado	Dato no disponible
Crisa	Vidrio y envases	4,000
Grupo Financiero Bank of America	Servicios financieros	Dato no disponible
Azerty de México	Comercio especializado	110
Newell Rubbermaid de México	Comercio especializado	791
Trinity Industries de México	Maquinaria y equipo	1,560
Genworth Seguros México	Seguros y fianzas	Dato no disponible
Werner de México	Logística y transporte	Dato no disponible
EMC Computer Systems México	Computación y servicios	280
Hercules Offshore	Petróleo y gas	Dato no disponible
Plexus México	Electrónica	Dato no disponible
Cinemark de México	Entretenimiento	1,215
FM Global de México	Seguros y fianzas	Dato no disponible
Spartech de México	Química y petroquímica	Dato no disponible
Carpenter Aceros Fortuna	Siderurgia y metalurgia	Dato no disponible
ADS Mexicana	Materiales para la construcción	327
Afore Principal	Afore	Dato no disponible
Trico Offshore	Petróleo y gas	Dato no disponible
Estée Lauder Cosméticos	Cuidado personal	1,042
Burger King Mexicana	Restaurantes	1,681
NextiraOne México	Computación y servicios	306

Anexo 3. Salarios en el mundo. Organización Internacional del Trabajo

Posición	País	Salario promedio mensual en dólares americanos
1	Luxemburgo	4,089.00
2	Noruega	3,678.00
3	Austria	3,437.00
4	Estados Unidos	3,263.00
5	Reino Unido	3,065.00
6	Bélgica	3,035.00
7	Suecia	3,023.00
8	Irlanda	2,997.00
9	Finlandia	2,925.00
10	República de Corea	2,903.00
11	Francia	2,886.00
12	Canadá	2,724.00
13	Alemania	2,720.00
14	Singapur	2,616.00
15	Australia	2,610.00
16	Chipre	2,605.00
17	Japón	2,522.00
18	Italia	2,445.00
19	Islandia	2,431.00
20	España	2,352.00
21	Grecia	2,300.00
22	Nueva Zelanda	2,283.00
23	Africa del Sur	1,838.00
24	Malta	1,808.00
25	Israel	1,804.00
26	República Checa	1,786.00
27	Croacia	1,756.00
28	Turquía	1,731.00
29	Qatar	1,690.00
30	Hong Kong	1,545.00
31	Polonia	1,536.00
PROMEDIO MUNDIAL		1,480.00
32	Eslovaquia	1,385.00
33	Hungría	1,374.00
34	Macedonia	1,345.00
35	Bosnia Herzegovina	1,338.00
36	Estonia	1,267.00
37	Rusia	1,215.00
38	Jaimaica	1,135.00
39	Lituania	1,109.00

40	Argentina	1,108.00
41	Latvia	1,098.00
42	Serbia	1,058.00
43	Chile	1,021.00
44	Botswana	996
45	Malasia	961
46	Bielorusia	959
47	Rumanía	954
48	Baharin	917
49	Panamá	831
50	Mauricio	783
51	Brasil	778
52	Macau	758
53	Kazagistán	753
54	Bulgaria	750
55	Colombia	692
56	Ucrania	686
57	China	656
58	México	609
59	Georgia	603
60	Azerbaiyán	596
61	Egipto	548
62	Tailandia	489
63	Armenia	471
64	República Dominicana	462
65	Moldavia	438
66	Mongolia	415
67	Siria	364
68	República de Kirguistán	336
69	India	295
70	Filipinas	279
71	Pakistán	255
72	Tayikistán	227

Fuente: ILO y BBC en línea, salarios de los países.

Anexo 4. Cuestionario empleado en las entrevistas

1. Para empleados de México:

Por favor, ¿podría indicarme cuál es su puesto y sus principales funciones en la compañía?Cuál es su relación con el corporativo de Estados Unidos?

Para empleados de Estados Unidos:

Por favor, ¿podría indicarme cuál es su puesto y sus principales funciones en la compañía?Cuál es su relación con el corporativo de San Luis Potosí?

2. ¿Cómo describiría usted a los empleados que trabajan en UCI FRAM México, específicamente, a los de las oficinas en San Luis Potosí? En términos de: grado de estudios, dominio del idioma inglés tanto oral como escrito, compromiso con la compañía, orientación a la obtención de resultados y alcance de metas.

3. En una escala del 1 al 10, siendo 10 el valor que representa el mejor desempeño ¿cómo evalúa usted el desempeño de los empleados en San Luis Potosí? Por desempeño se puede entender el alcance de metas, resultados esperados, satisfacción del cliente, valor agregado, competitividad entre otros.

Por favor, justifique la puntuación que otorga.

4. ¿Usted cree que el equipo en México ha alcanzado las expectativas que se tienen de él en Estados Unidos? ¿Las ha superado? ¿O se ha quedado por debajo de ellas? Explique el porqué.

5. ¿Qué podría hacerse para mejorar el desempeño de los empleados que trabajan en UCI FRAM México? ¿Cuáles son las áreas de oportunidad?

6. ¿Existe alguna diferencia entre el trabajo desempeñado en S.L.P. y el que se hacía en la India en el departamento de Cuentas por Pagar? De ser así, ¿en qué consiste la diferencia? Por favor, evalúe en términos de: número de facturas procesadas en un

periodo de tiempo, seguimiento a errores en facturas, comunicación con clientes internos y proveedores, implementación de mejoras, creación de documentos y manuales.

7. ¿Considera que el haber migrado las funciones aquí fue una decisión que trajo resultados positivos para la compañía? Explique el porqué.
8. ¿Cree que el trabajo se realizaría mejor en otro lado? Explique el porqué y, si procede, indique dónde y por qué se realizaría mejor.
9. ¿Ha tenido experiencias con el offshoring con anterioridad o es la primera vez que lidia con este modelo de trabajo? Si la respuesta es afirmativa, por favor platique brevemente cómo fueron sus experiencias pasadas.
10. ¿Qué ventajas o beneficios encuentra, si es que los hay, al migrar empleos corporativos a países en desarrollo? Consideraría que México, específicamente a San Luis Potosí, ¿tiene ventajas sobre otros? ¿Por qué?
11. ¿Qué áreas de oportunidad observa en México, específicamente en San Luis Potosí, que pueda ayudarlos en convertirse en un destino más atractivo para el offshoring?
12. ¿Recomendaría usted a empresas norteamericanas realizar el offshoring de servicios en México, específicamente en San Luis Potosí, antes que a la India? ¿Por qué?