



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

El outsourcing como estrategia organizacional para la competitividad

Beatriz Edith Vázquez Becerra¹

*Javier Orozco Alvarado**

Resumen

El propósito de este estudio es el análisis del Outsourcing, presente y futuro, como una estrategia organizacional, mencionando los beneficios, ventajas y desventajas que se da cuando se decide contratar un terciario. Su objetivo es colaborar de forma colateral en la realización de tareas y actividades, ya sean operativas, administrativas, financieras o en recursos humanos, que sirven como soporte en actividades que dominan, llegando, por ende, al incremento de su productividad, eficiencia y crecimiento en las organizaciones contratantes. El concepto de las outsourcing da inicio a una nueva filosofía de trabajo empresarial, como estrategia emergente. La presente investigación es cualitativa, de carácter exploratorio; es una investigación documental basada en el análisis de fuentes secundarias de información, haciendo un análisis minucioso y detallado de fuentes bibliográficas y documentales.

Se concluye que la estrategia de negocios del outsourcing son una importante fuente de innovación, eficiencia, competitividad y valor agregado.

Palabras clave. Outsourcing, estrategia, organización.

Abstract

The purpose of this study its he analysis of Outsourcing, as an organizational strategy, mentioning the benefits, advantages and disadvantages that occur when deciding to hire a tertiary, its objective is to collaborate collaterally in the performance of tasks and activities, whether operational, administrative, financial, in human resource that serve as support in activities that do dominate, therefor ere aching the achievement of their increases in their productivity, efficiency and growth of the contracting organizations. The concept of outsourcing starts a new philosophy of business work, as an emerging strategy. This research qualitative, exploratory; Itis a documentary investigation based on the analysis of secondary sources of information, making a detailed and detailed analysis of the bibliography.

It is concluded that the outsourcing business strategy is an important source of innovation, efficiency, competitiveness and added value, since tallows organizations.

Keywords: Outsourcing, strategy, organization.

¹ Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

Introducción

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

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

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

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

Historia del outsourcing, conceptos y sus tipos

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

Breve historia

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

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

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

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

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

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

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

El Outsourcing comenzó a ser tan exitoso que en 1998 alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares. (Fernandez, Ruddy).

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

Cronología de tercerización en México

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

obligaciones patronales, fiscales, de seguridad social, vivienda y ahorro para el retiro, por mencionar algunos.

- **2017:**El Servicio de Administración Tributaria (SAT) y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) comienzan a trabajar en conjunto para prevenir malas prácticas en el ejercicio de la tercerización, con base en la resolución de la Miscelánea Fiscal 2017.

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

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

Concepto de outsourcing según diferentes autores

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tipología del outsourcing

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

Áreas de finanzas o contabilidad.

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

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

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

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

Outsourcing fuera de lineamientos y abusos

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

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

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

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

Riesgos del outsourcing

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

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

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

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

- **Riesgo de rendimiento:** Las empresas pueden perder el control y la visibilidad de su cadena de suministro. Debido a los cambios constantes de las condiciones comerciales, el Outsourcing puede resultar una pérdida de flexibilidad. Por ejemplo, si la empresa contratada sufre una demora por cualquier motivo, esta puede ser incapaz de tomar medidas para corregir el problema de manera rápida y eficaz.
- **Riesgo de viabilidad financiera:** Los proveedores pueden no ser financieramente variables. Junto a esto, las empresas muchas veces no tienen en cuenta o no les dan importancia ni a costos ni riesgos ocultos. No siempre lo más caro es o mejor ni lo menos caro lo peor.
- **Riesgo de transición:** Puede fallar en caso de que no se cumplen los plazos establecidos ni los presupuestos, ya sea por falta de recursos, por una mala planificación, etc. Estos errores pueden entorpecer el compromiso de los contratantes del servicio con clientes y los accionistas, por lo que hay que tener sumo cuidado con la planificación y la disciplina.
- **Riesgo de confidencialidad y seguridad:** En caso de que una compañía este realice un servicio de Outsourcing para realizar los procesos en los cuales intercambien información confidencial, hay que elegir con máximo cuidado tanto los procesos como el proveedor o proveedores.

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

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

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

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

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

Ventajas y desventajas del outsourcing

Ventajas del Outsourcing de acuerdo con Gestipolis (2000)

- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización

- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

Desventajas del Outsourcing según Gestipolis (2000)

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

Sentido estratégico de la Outsourcing en las organizaciones

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

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

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

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

Etapas del proceso

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

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

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

El outsourcing en el futuro

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

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

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

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

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

Conclusiones

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

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

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

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

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

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

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

Referencias

- Angúes, P. (2015). Tesis: *Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial*. p. 20
[22.https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/16387/AnguesRodriguez_Paula_TFG_2015.pdf?sequence=2](https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/16387/AnguesRodriguez_Paula_TFG_2015.pdf?sequence=2)
- Almanza, A. (2017). *El Outsourcing y la planeación fiscal en México, 2015*. Colegio Mexicano de Contadores Públicos (CCPM), Logística Mx, Inegi, Contralínea, Contador Mx, NC StateUniversity, Expansión. <https://blog.adecco.com.mx/evolucion-de-los-servicios-de-tercerizacion-de-personal-en-mexico>(Consultado Agosto, 3 de 2019).
- García, V. (2019). Outsourcing. Conceptos fundamentales. *Gestiopolis*.
<https://www.gestiopolis.com/search/outsourcing/>
- Gestiopolis (2000). *¿Que es Outsourcing? Ventajas y desventajas*.<https://www.gestiopolis.com/que-es-outsourcing-ventajas-y-desventajas/>
- García, G. (2011). *Outsourcing una apuesta para el futuro*. FMK- foromarketing.
<https://www.foromarketing.com/outsourcing-una-apuesta-por-el-futuro/>
- Martínez, J., (2017). *Outsourcing. Aspectos relevantes para su correcta aplicación*. EditIsef, empresa líder.
- González. E. (2018). Publicatic, *Riesgos relacionados con los servicios de Outsourcing*.
<https://blogs.deusto.es/master-informatica/riesgos-relacionados-con-los-servicios-de-outsourcing/>
- Ley Federal del Trabajo*. Cámara de diputados del H.Congreso de la unión Secretaría General Secretaría de Servicios Parlamentarios, texto vigente última reforma publicada 02-07-2019. Artículo 15 fracciones A, B, C y D. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf
- Mora, M. (2016). *¿Qué es Outsourcing? Listado de empresas en México*.
<https://www.rankia.mx/blog/mejores-opiniones-mexico/3336314-que-outsourcing-listado-empresas-mexico>.
- Sánchez, B. Reynoso, A. y Palli, C. (2011). *Subcontratación: Un fenómeno global*. Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM.
- Sanchis, J. (s/f). *Outsourcing estratégico*. <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es>
<https://blog.adecco.com.mx/evolucion-de-los-servicios-de-tercerizacion-de-personal-en-mexico>
Consultado Agosto 2019.