

# LA PRÁCTICA EMPRESARIAL DEL OUTSOURCING: REVISIÓN CONCEPTUAL Y APROXIMACIÓN EMPÍRICA

Gemma Hernando Moliner  
Mercedes Carro Arana

## RESUMEN

Profundizar en el concepto actual de “outsourcing”, analizar las razones de su resurgimiento entre las modas gerenciales, así como los efectos potenciales -directos e indirectos, positivos y negativos- de su puesta en práctica en las organizaciones, constituye una interesante tarea de reflexión por cuanto tiene de conexión con otros elementos de las organizaciones y sugiere algunas tendencias futuras en las mismas. Este trabajo tiene como objetivo obtener un mayor conocimiento sobre la práctica actual de outsourcing en las organizaciones. Para ello, se presenta una revisión teórica de esta práctica mediante un análisis de sus causas y sus efectos, de la decisión misma de externalización y de su implantación en las empresas. Complementariamente, se ofrece un análisis empírico cuyos datos se han recogido a través de una encuesta a empresas de Cantabria. De todo ello, se obtienen las conclusiones expuestas en el último apartado.

**PALABRAS CLAVE:** Externalización, estrategia, costes, consultoría contable.

## ABSTRACT

To deep in the concept of outsourcing, to analyze the reasons of their resurgence among the management fashions, as well as the potential effects of their setting in the organizations, it is an interesting reflection task because it connect with diverse components of the organizations and it suggests some future trends in the same ones. The purpose of this paper is to examine the “outsourcing” with a causal analysis to study the theoretical potentialities and the practical applicability of this option. The paper is divided into three parts. The first part offers a review of the literature in the matter. The second part includes the aims, the research methodology and the results of our empirical study. In the third part we present some conclusions in connection with the topic.

**KEY WORDS:** Outsourcing, strategy, costs, accounting consultancy.

---

## 1. INTRODUCCIÓN: ENFOQUE CONTEMPORÁNEO DE GESTIÓN COMPETITIVA

La irrupción de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, con Internet como máximo exponente, ha permitido amplificar los efectos del actual fenómeno de globalización y distinguir la época actual de las precedentes por cuanto supone de cambio radical en el orden económico y social que afecta a la actuación de naciones, empresas e individuos. De hecho, en el ámbito económico no sólo se han visto modificadas las reglas de juego (principios de la economía de mercado con dimensión global, de intensa competencia y de sucesión rápida de cambios diversos) y consecuentemente, los valores para el desenvolvimiento social tanto de los individuos como de las organizaciones (rápida capacidad de adaptación al cambio), sino también los

principales factores del desarrollo económico (desde los recursos tangibles a los intangibles de la información y el conocimiento).

El papel que mantienen las empresas como elementos críticos en la conformación de este nuevo orden económico y social al ser la base del crecimiento y el empleo en una economía desarrollada, junto a la consideración de que la intensificación de la competencia experimentada en los mercados durante las últimas décadas puede impulsar el progreso económico, han motivado que el objetivo predominante en el gobierno económico sea la necesidad de incrementar la competitividad de las empresas en el nuevo entorno global. Sin duda en los tiempos que corren, tanto los estados como las empresas deben tratar de comprender y dominar la competencia (Porter, 1999) encaminando sus políticas económicas y sus estrategias a favorecer las condiciones en las que compiten las organizaciones empresariales.

En particular, ante la turbulencia del actual entorno empresarial, donde hay un gran número de variables relevantes (alta complejidad) que se modifican muy rápidamente (dinamicidad) de tal forma que comportan una creciente dificultad para predecir las tendencias futuras (incertidumbre), las empresas han necesitado, y necesitan, acomodarse a esos cambios del entorno a través de transformaciones en sus formas de competir e, impone a las mismas, el objetivo de la excelencia en la gestión empresarial.

Frente a la realidad de los años 60 y primeros 70, en que el principal problema para las empresas era dónde competir, lo que permitía la existencia de una estructura jerárquica tradicional y una óptica de gestión por funciones; en una situación de creciente complejidad de la competencia, bajo las condiciones descritas de turbulencia del presente entorno empresarial, la cuestión primordial para las empresas es cómo competir, esto es, cómo lograr el éxito respecto a sus más directos competidores, cómo alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Y este hecho conlleva para las empresas, la sustitución de los enfoques de dirección y gestión así como de los modelos organizativos tradicionales por su inadecuación para responder a las nuevas exigencias, y por consiguiente, la redefinición de sus procesos y sus estructuras, de sus formas de funcionar, de producir y de dirigir.

El desafío de la competitividad para las empresas supone reunir una serie de condiciones y de actividades para poder continuar generando rendimientos positivos y detentando posiciones ventajosas frente a sus competidores. Pero ante el panorama del entorno empresarial de las últimas dos décadas y hasta nuestros días, las características que una empresa debe reunir para ser competitiva son aquellas que permitan a la organización dotarse de la necesaria capacidad para adaptarse a los continuos cambios de su entorno. Y la adaptabilidad de las empresas al cambio del entorno como requisito para el éxito, consiste hoy en su capacidad para anticipar lo que sus clientes quieren y cambiar sus organizaciones y procesos, rápida y eficientemente, a fin de responder mejor que sus competidores a las nuevas exigencias.

Ello se traduce en que la clave del éxito de la empresa actual para competir con efectividad se asimile, sintéticamente, a su capacidad para lanzar permanentemente al mercado nuevos productos fabricados "a medida" del gusto de los consumidores, al menor coste posible, con la mayor anticipación posible y la mejor calidad producto-servicio. Y es que hoy, resulta impensable mantenerse competitivos sobre la base de una sola de las dos estrategias básicas tradicionales (liderazgo en costes, diferenciación productiva) considerando que es necesaria la integración de ambas y, por lo tanto, la persecución conjunta de minimización de costes y plazos y maximización de calidad y servicio, articulando todo ello en una estrategia que tenga como prioridad la satisfacción continua al cliente.

Bajo este enfoque de gestión competitiva, inicialmente se señalan como puntos fuertes de la competitividad empresarial: la capacidad de asimilar rápidamente la innovación tecnológica, la flexibilidad del sistema productivo, la rapidez en los plazos de ejecución, precios competitivos, la creatividad y originalidad de los procesos de producción, la calidad de los productos y la asistencia técnica al cliente (Bueno, 1987). En estos años, a medida que se ven reducidas las posibilidades de competir vía precios -hecho acentuado por el fenómeno de la transparencia de precios propiciado por la incorporación de Internet y por la adopción del euro- los factores de competencia que se han destacado como puntos fuertes de la competitividad de las empresas han sido: la calidad entendida en un sentido amplio y la innovación.

Una consecuencia lógica de todo lo anterior que se observa en las empresas es la potenciación de la Dirección estratégica, cuyo proceso se vino a explicar en la década de los ochenta con la Teoría de los recursos y las capacidades, la cual ha enriquecido el enfoque de gestión competitiva vigente al decantarse por los recursos intangibles y el desarrollo de capacidades distintivas como condiciones clave para alcanzar la competitividad empresarial, aspectos éstos que han dado lugar a que hoy se priorice al factor humano sobre el factor tecnológico como recurso generador de ventaja competitiva sostenible. En estos años, a medida que la disposición de nuevas tecnologías se ha hecho más fácil y su incorporación se ha generalizado a la mayoría de empresas, el factor tecnológico ha pasado a considerarse como condición necesaria pero no suficiente para lograr la competitividad en cuanto se entiende como factor que posibilita el cambio en la empresa. En consecuencia, el factor humano ha recuperado su primacía en la atención de la gestión empresarial ya que se considera como el elemento motriz que hay tras dicho cambio (Senge, 1996) en tanto, es el factor humano el generador de las rutinas en las que se asientan las capacidades internas y el que almacena, en gran parte, el conocimiento organizativo no codificado.

Durante las dos últimas décadas, se ha asistido a una proliferación de numerosas soluciones adaptativas de gestión que, acomodadas en el enfoque de gestión vigente, han ido progresivamente atacando el "problema" de la búsqueda de mayor competitividad y flexibilidad de la organización. De forma cronológica y sintética destacaremos algunas de ellas.

En los años 80, el énfasis se puso específicamente en la calidad -imperativo que se mantiene en nuestros días- unido a la eliminación de despilfarro, cuyo reflejo se observó en el auge de los sistemas justo a tiempo y de los sistemas de gestión y control de la calidad total. En estos años aparecieron las primeras empresas que con éxito respondieron al entorno turbulento actual, las denominadas por Porter y Aker (1987), empresas "world class" o de clase mundial. Estas empresas modificaron tanto su configuración interna -adoptando sistemas de producción justo a tiempo, control de calidad total y tecnología avanzada- como la proyección de su comportamiento en el mercado, potenciándose el proceso de dirección estratégica (Fernández, 1993).

Los cambios operados en este tipo de empresas -paradigma de las compañías con éxito en los noventa- actuaron como caldo de cultivo en el que germinaron las nuevas técnicas informativas de gestión que proliferaron en estos años (nuevos sistemas de medida y control, sistemas de costes y de gestión de calidad, sistemas de costes y de gestión basados en las actividades), si bien tales técnicas se han podido exportar con éxito a cualquier tipo de empresa (Fernández, 1994).

Así las cosas, en los años noventa se mantuvo lo anterior pero afrontando el desafío de la flexibilidad entendida en su sentido amplio -capacidad de adaptación a los cambios demandados por los clientes, mercado y entorno competitivo- que justificó el auge que mantuvo el planteamiento denominado Reingeniería de la empresa o rediseño de procesos. Ante las nuevas variables de la competencia y el potencial tecnológico disponible, se considera imprescindible, como señala Bueno (1994), una transformación radical en la empresa por cuanto ha de

rediseñar y redefinir sus procesos, estructuras y sistemas; introduciendo nuevos criterios, valores e ideas, apostando por tanto, por la innovación, por la creatividad y por un pensamiento discontinuo, que permitan lograr la necesaria flexibilidad, eficiencia y efectividad en la organización. Este planteamiento, denominado como reingeniería de la empresa implica, como indica dicho autor, el inicio de una revolución en las formas de estructurar y de funcionar de las empresas, de concebir una nueva manera de dirigir las y de replantear con autenticidad y con vigor, quedando todo en definitiva, en manos de las personas y en cómo sepan aprovechar el potencial de las tecnologías innovadoras a su servicio.

Se habla así de la necesidad de integrar el conjunto difuso de enfoques, métodos y herramientas de gestión empresarial aparecidos en estos últimos años, en un proceso sistémico y, por lo tanto, coherente y global, que se ha venido a denominar como Gestión del Conocimiento (Knowledge Management) (Bueno, 1999). Pensemos que la reingeniería de la empresa, tal como ha quedado explicitada anteriormente, esto es, como el inicio de una revolución en la empresa que deja todo en manos de los recursos humanos en tanto explotadores de los recursos tecnológicos es, a nuestro entender, la antesala lógica para el desarrollo de un planteamiento integrador como es la Gestión del Conocimiento.

Esta tendencia de progresivo ataque del problema actual de la empresa desde soluciones parciales a soluciones globales, también se ha manifestado en la estructura organizativa y así, desde los primeros enfoques surgidos a finales de los 80 (downsizing, rightsizing, lean management) se ha pasado hoy al desarrollo, en la teoría y en la práctica empresarial, de nuevos modelos estructurales que persiguen la adaptación de manera inmediata de las empresas al nuevo entorno, a las necesidades de los clientes: las estructuras organizativas flexibles, variables o virtuales, tales como el modelo federal, el modelo en trébol y el modelo en red.

Evidentemente, esta situación de cambio también se ha extendido a los sistemas de información internos de la organización. La intensificación de la competencia junto a la disponibilidad de las nuevas tecnologías de la información, aunaron la necesidad a la posibilidad de más y mejor información para la gestión empresarial, lo que se viene manifestando en el desarrollo de nuevos sistemas de información en las organizaciones que permitan aprovechar las ventajas competitivas que se derivan de la buena información. En este sentido, los sistemas formalizados de información en la empresa, han debido asumir el reto de su adaptación a los nuevos enfoques organizativos y de gestión mediante el rediseño de sus modelos y el replanteamiento de su instrumental, a fin de que su utilidad como herramienta al servicio de los directivos de los negocios, estuviese garantizada.

En el contexto descrito, los sistemas de Planificación de Recursos de la Empresa (sistemas ERP) se han visto como potentes herramientas informativas que posibilitan la optimización de los procesos (con la consiguiente reducción de costes y mejora de la rentabilidad) y el intercambio e integración de la información interna de la empresa (con la consiguiente mejora en la coordinación de las actividades). De acuerdo con Deepinder et al. (2004) los sistemas ERP son vistos como soluciones de tecnologías de la información que permiten integrar los procesos de competencias de las organizaciones. Junto a ello, y relacionado con ello, se observa desde hace unos años, el resurgir entre las modas empresariales del “outsourcing” o externalización de determinadas actividades, procesos o servicios de una organización.

Profundizar en el concepto actual de “outsourcing”, analizar las razones de su resurgimiento entre las modas gerenciales, así como los efectos potenciales -directos e indirectos, positivos y negativos- de su puesta en práctica en las organizaciones, constituye una interesante tarea de reflexión por cuanto tiene de conexión con otros elementos de las organizaciones y sugiere algunas tendencias futuras en las mismas. Este trabajo tiene

como objetivo obtener un mayor conocimiento sobre la práctica actual de outsourcing en las organizaciones. Para ello, se presenta una revisión teórica de esta práctica mediante un análisis de sus causas y sus efectos, de la decisión de externalización y de su implantación en las empresas. Complementariamente, se ofrece un análisis empírico cuyos datos se han recogido a través de una encuesta a empresas de Cantabria. De todo ello, se obtienen las conclusiones expuestas en el último apartado.

## 2. UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL DEL OUTSOURCING

En los años cincuenta y sesenta, las empresas tendían a concentrar internamente el mayor número posible de actividades buscando unas economías de escala y una independencia externa que redundaba en menores costes y una mayor efectividad de los procesos. Es en la década de los setenta, cuando nace en Estados Unidos la idea actual de “outsourcing”. En estos años, el despegue tecnológico y su repercusión en las distintas áreas de las empresas junto a la continua búsqueda de competitividad (de menores costes y más calidad en la ejecución de actividades y procesos), dio lugar a que las empresas se replantearan con frecuencia la clásica decisión de si continuar realizando ciertas actividades internamente o contratar su realización a otras manos externas y expertas en un área concreta. Es en estos años cuando el número de empresas proveedoras de servicios de outsourcing empezó a crecer, tendencia que se ha mostrado hasta nuestros días<sup>146</sup>. Con el paso de los años y al ritmo de la globalización, la búsqueda conjunta de eficiencia en costes y diferenciación, la demanda de flexibilidad, el aplanamiento de las organizaciones y las relaciones más estrechas con los proveedores, han favorecido, en muchos casos empresariales en los que no había grandes economías de escala, la decisión de “comprar” frente a la de fabricar.

La idea de “outsourcing” es sencilla, significa hacer fuera de la empresa aquellas actividades necesarias pero no centrales del negocio de una organización y para las cuales no se tienen unas capacidades especiales. Conviene aclarar este concepto tal y como se propone en la actualidad, por lo que destacaremos los siguientes tres aspectos del mismo:

I. El outsourcing se trata de una opción o una herramienta que ha evolucionado desde un enfoque meramente táctico (en búsqueda sólo de mayor eficiencia en costes) a un enfoque estratégico, por cuanto responde a una necesidad de la organización de mayor capacidad de adaptación ante un entorno global caracterizado por la incertidumbre y la complejidad. Es decir, la decisión estratégica de outsourcing se plantea ante la búsqueda de reducciones de costes junto a incrementos de la calidad y la flexibilidad concentrándose en el negocio principal, esto es, especializándose o concentrándose en lo que mejor sabemos hacer. Esta idea encaja en el contexto actual de gestión competitiva descrito en el epígrafe anterior, en el cual, la decisión de outsourcing se puede plantear también como una herramienta para la reingeniería de procesos o como resultado de la práctica del benchmarking.

II. En la somera definición propuesta, “hacer fuera” significa no sólo utilizar recursos externos a la organización (propiedad de un tercero) para desarrollar ciertas actividades de la misma, sino además, que tales actividades se realizan y se gestionan fuera de la empresa por el outsourcer. Esto es lo que se ha venido denominando “externalización” de actividades y procesos. Este matiz permite diferenciar el concepto de outsourcing de otros que se han acuñado para especificar algunas variantes del mismo. De acuerdo con el profesor Díaz (2004), se habla de “insourcing” para referirse a la contratación de la actividad a un tercero que incorpora personal propio

---

<sup>146</sup> Según un informe de la compañía Xerox del año 1999, el 80% de las empresas Fortune 500 estaban practicando outsourcing de tecnología de la información y para algunas o todas las funciones de manejo de la información.

dentro de la empresa para llevar a cabo dicha actividad. Asimismo, el “cosourcing” se utiliza para referirse al caso de servicio compartido por varias empresas.

Cuando se externaliza una actividad o un proceso, los costes de tal actividad o proceso pueden pasar de tener un comportamiento fijo a un comportamiento variable a corto plazo en relación con el volumen de actividad, lo cual se traduce en una mejora de la estructura económica de costes y un “acercamiento” del punto de equilibrio o umbral de rentabilidad. Si además, como señala el profesor Díaz (2004), se gestiona adecuadamente la relación con las empresas subcontratadas (con costes variables generalmente más ajustados), se reduce el coste de ventas y ello redundará en una mayor reducción del punto de equilibrio económico. Finalmente, la menor inversión en recursos –menor activo– que supone la externalización, mejorará la relación entre el beneficio (mejorado por la disminución del coste de ventas) y la inversión realizada para obtener ese beneficio, esto es, mejorará la rentabilidad económica.

Desde el punto de vista financiero, si se externaliza una actividad, las necesidades iniciales de tesorería son menores y posteriormente, en el desarrollo de la actividad, los períodos de pago de los recursos externos son más dilatados que los que correspondería al pago de los recursos internos si se no se hubiera externalizado la actividad.

En el mercado actual, son muchas las opciones ofertadas de actividades y procesos que pueden ser objeto de contratación externa por las organizaciones. Como ejemplos, podemos citar entre otras áreas, las siguientes: distribución de productos, contabilidad, laboral, materia tributaria y legal, publicidad y telemarketing, tecnología informática y sistemas, selección y formación de personal, logística, compras, etc.

III. En una determinada organización, las actividades o procesos susceptibles de externalización o outsourcing son aquellas actividades necesarias -contribuyen al logro de los objetivos de la organización- pero que no son centrales o críticas de su negocio y para las cuales no se tienen unas capacidades especiales. Lo anterior conduce a hablar de “focalización” del negocio, esto es, a identificar cuál es el negocio central o medular de la empresa (“core business”) en el que concentrar sus recursos y capacidades. Se trata de delimitar en qué actividades de la cadena de valor se considera que reside el negocio de la empresa porque son las que aportan valor al negocio, las denominadas actividades clave, medulares o centrales del negocio. Un análisis detallado de las actividades de la empresa, como puede ser el propuesto en los sistemas ABC&M (Activity Based Cost & Management systems), ayudaría en la discriminación de actividades con y sin valor añadido, actividades principales y actividades secundarias, actividades necesarias y actividades superfluas. Sin duda, esta identificación correcta de las actividades de la empresa es imprescindible en la decisión sobre el outsourcing de algunas de ellas –actividades necesarias pero no medulares– por los riesgos estratégicos que conlleva un error en esta cuestión.

Desde esta óptica, el outsourcing, puede considerarse como una clase de subcontratación en la cual la empresa de outsourcing está especializada en la ejecución eficiente de ciertas actividades de la cadena de valor de la empresa-cliente que no pertenecen a su núcleo central de negocio, por lo que el outsourcer aporta una mejora de la productividad en la empresa contratante. Así, podemos diferenciar lo anterior de otros tipos de subcontratación donde la empresa subcontratista ejecuta las mismas actividades de su cliente pero sin una especial diferencia ya sea en medios tecnológicos o en recursos humanos.

### 3. LA DECISIÓN DE OUTSOURCING EN UNA ORGANIZACIÓN

Una vez delimitado qué se entiende por outsourcing en el contexto actual de las organizaciones, a continuación nos centraremos en la decisión de outsourcing, dando respuesta a: qué tipo de organización se plantea esta decisión, porqué se plantea (razones generales de este proyecto) y qué efectos (ventajas e inconvenientes) puede provocar la práctica de outsourcing.

En relación con el **tipo de organizaciones que han optado por el outsourcing**, es preciso señalar que la práctica de outsourcing no es exclusiva de las empresas privadas –grandes o pymes– inmersas en el contexto actual de gestión competitiva, también las entidades públicas han considerado esta decisión en línea con sus objetivos de eficacia, eficiencia y economía. En las sociedades avanzadas, el ámbito de la economía pública se ha visto afectado por la imparable tendencia de cambio que preside la actual realidad económico y social. En concreto, el replanteamiento del denominado Estado de Bienestar en dichas sociedades avanzadas puso de manifiesto, entre otros aspectos, la necesidad de llevar a cabo reformas en el ámbito de la gestión de los entes públicos que respondieran a las mayores exigencias de calidad en las prestaciones sociales y a la preocupación por reducir el gasto público.

En el ámbito de los entes públicos productores de bienes públicos no puros, cuya provisión es -total o principalmente- pública y que se financian a través del presupuesto (sanidad, educación, etc.) la demanda de una mejora en la actuación pública (explicitada en términos de un triple objetivo en la utilización de los recursos: eficacia, eficiencia y economía) ha llevado al planteamiento de nuevos modelos de gestión que se aproximen a los que se proponen para el caso de la empresa privada actual. En este sentido, los modelos de gestión pública planteados en los estados europeos han tenido en común, en general, la asunción del concepto de eficiencia como principio rector de la actuación pública. Pero, ¿cuáles son los aspectos principales a considerar en el enfoque de gestión pública basada en la eficiencia?. Como señala Díaz Zurro (2001, p. 22) “la aplicación de criterios de eficiencia en el ámbito público debe ser algo más que reducir el gasto público; obliga a mejorar la organización, sus procedimientos, la forma de asignar los recursos; a separar lo necesario de lo accesorio, superar las duplicidades, evaluar la actuación pública, identificar responsabilidades por resultados. En suma, la aplicación de este criterio debe significar una mejora sustancial del rendimiento y aprovechamiento del dinero público, o si se quiere, debe permitir hacer más y mejor con menos”.

En concreto, estos últimos años se ha observado una tendencia creciente en la práctica del outsourcing en el sector público donde se contempla como una opción muy atractiva para producir los servicios con el menor coste (Kulmala, H. *et al.*, 2004).

Un ejemplo clásico de outsourcing es el de la industria del sector de automoción, donde las principales compañías (Ford, Smart, etc.) han externalizado la mayor parte de la fabricación de componentes, concentrándose en otras áreas donde considera que reside su negocio principal (p. ej. diseño de nuevos productos).

Según el estudio “Outsourcing estratégico en Europa” realizado por la consultora CSC en 2003, en general, el 57% de las compañías más importantes en Europa hacen uso del outsourcing estratégico. Las compañías británicas hacen más uso del outsourcing estratégico del que hacen otras compañías del resto de Europa. Los datos sugieren que los mercados europeos seguirán desarrollándose en el periodo 2004-2006 hasta llegar al nivel de madurez del mercado británico respecto a esta práctica. Las empresas de telecomunicaciones que participaron

en este estudio son las más propicias a firmar contratos de outsourcing estratégico frente a otros sectores, por ejemplo el financiero.

Asimismo, cabe destacar el caso de outsourcing de ERP por su importancia creciente en el mundo actual de los negocios. Desde que en los años noventa comenzara a observarse la implantación de estos sistemas ERP en las empresas, poniéndose el acento en esta cuestión; en la actualidad, la preocupación mayor parece centrarse en que su mantenimiento y su gestión sean adecuados a fin de que se traduzca en los resultados esperados con la implantación de un proyecto ERP. Tal mantenimiento y gestión eficaces requiere el concurso de unos recursos, capacidades y conocimientos especializados que hacen atractiva la opción de outsourcing de ERP para muchas de las empresas que han acometido implantaciones de estos sistemas. A estos efectos, Paul (2000) propone un modelo de costes que ayude a las empresas en su decisión de externalizar este servicio, dividiendo el coste total de outsourcing en los siguientes conceptos: coste del servicio de procesamiento de la información (según valor estimado en el mercado), costes de set-up y de contrato (coste relacionado con la elección del socio tecnológico apropiado y con la institucionalización de la relación), coste de controlar y coordinar las actividades del socio tecnológico; y por último, el coste de fallo en la elección del socio tecnológico (coste de cambiar a otro proveedor).

Por lo que respecta a las **razones que motivan el planteamiento de una decisión de outsourcing**, éstas se enmarcan en las causas generales del ascenso de esta práctica (globalización económica, cambio tecnológico, fragmentación de demanda, Pérez *et al.*, 2004) ligadas a la descripción de este concepto expuesta en el epígrafe anterior y que podemos explicar como sigue:

Ligado a la externalización, se presentan las ventajas ligadas con el acceso a recursos externos, esto es: reducciones de costes y mejoras en la estructura de costes, mayor disponibilidad de flujos de tesorería, mejorar la rentabilidad económica y compartir los riesgos.

Ligado a la especialización, la relación anterior de ventajas se completa con las derivadas del acceso a capacidades y conocimientos de clase mundial: mejorar la calidad y los plazos de ejecución de determinadas actividades y procesos, y por tanto mejorar la eficiencia global de los procesos, así como, mayores posibilidades de focalizarse en el negocio.

El acceso o la incorporación de recursos, capacidades y conocimientos externos a la empresa, han de responder a una búsqueda de mayor competitividad de los resultados de los procesos empresariales. Así, unido al carácter estratégico de esta decisión, la razón más importante para acometer acuerdos de outsourcing es la consecución de mayor flexibilidad o mejor capacidad de respuesta rápida a los cambios del mercado por cuanto supone de capacidad para redimensionar su capacidad productiva y acomodarla a cada fase del ciclo.

Junto a lo anterior, Espino y Padrón (2004) señalan que en los casos de organizaciones que se han integrado sobre razones falsas, la necesidad de desintegrarse sin necesidad de realizar cambios estructurales importantes puede responderse vía externalización. Asimismo, en los casos de fuerte control corporativo, la presión de realizar una reestructuración organizativa ha podido incidir directamente en su nivel de externalización (Lei y Hitt, 1995).

En relación con lo anterior, conviene resaltar que en el estudio “Outsourcing estratégico en Europa” (CSC, 2003) concluye que la reducción de costes es, y continuará siendo, el principal objetivo tras las decisiones de outsourcing estratégico; sin embargo, una mejora en la flexibilidad y transformación de los negocios y de

tecnologías de información, serán cada vez objetivos más importantes. Dicha tendencia observada en el estudio es coincidente con la opinión de McIvor (2000) al señalar que los motivos de la externalización han pasado de ser tácticos, que buscan la consecución de resultados a corto plazo y especialmente una reducción de costes, a ser estratégicos, pues pretenden conseguir y mantener una ventaja competitiva.

El outsourcing no está exento de **posibles perjuicios o problemas** (riesgos derivados de estructuras de relación rígidas con proveedor externo, empleados implicados, etc.). El problema derivado del conflicto de intereses entre el vendedor o proveedor del servicio, ligado a un contrato con escasa flexibilidad, y el cliente o empresa que ha externalizado el servicio, con necesidades crecientes para mantener su competitividad, se muestra especialmente evidente para el caso de las tecnologías de información. Una respuesta a este problema es ofrecer el servicio “bajo demanda” a fin de que las empresas puedan contratar sus necesidades informáticas según aparezcan y puedan pagarlas en función de su uso y su eficacia (de ahí la firma de contratos, bajo este modelo “bajo demanda” entre las grandes empresas de alta tecnología con empresas consultoras de integración de sistemas y outsourcing). En el ámbito de las nuevas tecnologías, hoy los esfuerzos parecen dirigirse hacia las Pyme, donde soluciones similares han de ofertarse a precios más ajustados.

En definitiva, las razones inductoras de una decisión de outsourcing (ventajas) y los riesgos posibles de su asunción, sugieren que, en cada caso particular, la decisión de outsourcing debe adoptarse sobre la base de un análisis coste-beneficio o ventajas-desventajas que considere todos los aspectos cuantitativos y cualitativos, estratégicos y operativos, financieros y no financieros, técnicos y de comportamiento con los que está implicada la decisión.

Al hilo de las consideraciones anteriores, abordaremos la cuestión de **cómo adoptar una decisión de outsourcing**. En un reciente artículo de Mintzberg y Westley (2004), partiendo del hecho de que la toma de decisiones en la práctica no siempre sigue un método racional, los autores abogaban por conjugar las tres formas básicas en la adopción de decisiones empresariales. Estas son: “pensar primero” (punto de vista de la ciencia que proporciona el plan, fruto de la reflexión), “ver primero” (punto de vista del arte que proporciona la panorámica o visión, promueve la creatividad) y “hacer primero” (perspectiva artesanal, vinculada a la acción). Aún aceptando la idea de los citados autores, para una decisión de outsourcing no cabe sino recomendar “pensar primero” y analizarla tanto a corto como a largo plazo en el contexto de una estrategia claramente definida. De forma sucinta se puede afirmar que la posibilidad de outsourcing debe analizarse encajada con la estrategia de la empresa, una vez delimitadas las capacidades de la misma (en qué se es realmente bueno) y evaluadas sus actividades en términos de coste-calidad-tiempos-valor añadido desde una óptica de procesos de negocio.

Aunque excede los límites de este trabajo, sería necesario revisar y analizar los marcos conceptuales que mejor encajan en la modelización de decisiones de outsourcing. En el ámbito académico, la investigación sobre las decisiones de externalización ha atendido principalmente a enfoques económicos que aplican la teoría de los costes de transacción. Sin embargo, estamos de acuerdo con Espino y Padrón (2004) al afirmar que, limitarse a los enfoques económicos sería ignorar otras facetas del comportamiento organizativo que podrían tener un impacto mayor en la decisión de externalizar. En este sentido, se ha desarrollado el enfoque estratégico, complementario al económico, que permite explicar las decisiones estratégicas de externalización en el marco de teorías como la de recursos y capacidades.

En consecuencia, la opción de outsourcing debería abordarse como un proyecto estratégico y, como tal, plantearse cuestiones fundamentales de la empresa como la visión de futuro, las competencias básicas, la estructura, los costes y la ventaja competitiva (Greaver, 1999).

Para finalizar, haremos referencia especial a la parte de los costes en la evaluación de una decisión de outsourcing. La parte de los costes es la más fácil de cuantificar frente a los beneficios, cuyas valoraciones son en ocasiones muy subjetivas. Ahora bien, un estudio de costes es imprescindible en el análisis global que se haga para la decisión de outsourcing. A estos efectos, cabe destacar el reciente trabajo realizado por Kulmala *et. al.* (2004) en el que presentan un modelo para el análisis de los costes de outsourcing que estudian en el caso de una organización pública de defensa finlandesa.

Para la adopción de una decisión empresarial de este tipo se ha de disponer de los costes relevantes para ello, siendo éstos por lo general, los costes diferenciales predeterminados, es decir, los costes futuros calculados para una alternativa de decisión y que son distintos respecto al resto de alternativas. Como señalan Rosanas y Ballarín (1986) conviene destacar lo siguiente: El concepto de coste diferencial está íntimamente relacionado con una decisión concreta, tomando una de las alternativas como punto de referencia; los costes diferenciales no siempre son los costes variables (depende principalmente de cual sea la variable principal de decisión) o los costes directos de un producto (sí lo son cuando la decisión es si fabricar o no un determinado producto). Un caso concreto extraído de la práctica real de una empresa, un hotel, puede verse en Hernando (2004) donde se presenta el informe de costes elaborado para decidir sobre la opción “Lavandería externa” o “Lavandería interna”.

#### **4. EVIDENCIA EMPÍRICA EN SERVICIOS DE CONSULTORIA**

Entre las conclusiones obtenidas de un estudio empírico realizado en la comunidad de Cantabria sobre los servicios de consultoría contable, fiscal y laboral; se destacó que existe una relación directa entre el tamaño de la empresa (en función del número de trabajadores) y la necesidad de externalizar los servicios de asesoramiento contable, fiscal y laboral entre otros. En dicho estudio se observa que, a menor dimensión de la empresa, mayor es la dependencia y las necesidades constantes de los servicios de la asesoría externa, ya sea para la mecanización o la llevadura de la contabilidad, la elaboración de las nóminas y los seguros sociales o, para el cumplimiento de los documentos necesarios para satisfacer las obligaciones empresariales.

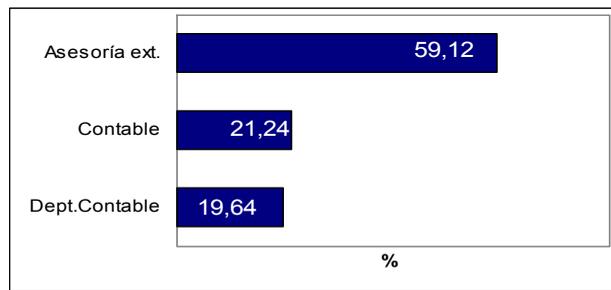
A medida que va aumentando el tamaño de la empresa las necesidades son diferentes y, por tanto, van cambiando los servicios requeridos a los despachos profesionales y asesorías. Al ir creciendo la empresa, va teniendo sus propios responsables de contabilidad y requiere de los despachos profesionales la confirmación de que lo que realiza es adecuado, solicitando un asesoramiento que va desde aquel que permite mejorar su control interno y administrativo al asesoramiento para asuntos puntuales que se van planteando en el devenir de la vida empresarial.

En dicho estudio se ha podido comprobar que a partir de cierto tamaño de empresa existe una cierta autonomía para poder cumplir con las obligaciones formales a las que están sujetas las empresas, requiriendo del asesor externo otros servicios más específicos.

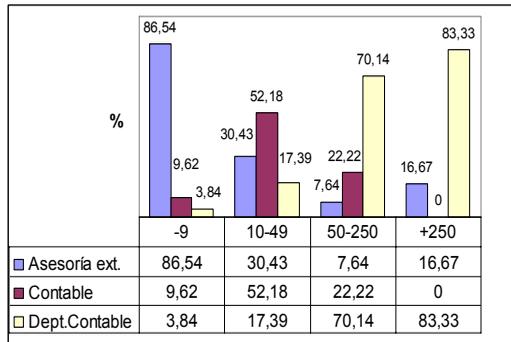
En relación con el sector al que pertenece la empresa no parece que ello esté relacionado significativamente con la decisión de la empresa sobre externalizar o no las actividades contables, fiscales y laborales, ni tampoco con los servicios de asesoramiento requeridos a los despachos profesionales.

Por lo tanto, según dicho estudio, la dimensión o tamaño de la empresa constituye la principal variable relacionada no sólo con la externalización de los servicios de consultoría sino también con el tipo de servicio demandado. Las graficas siguientes ilustran los aspectos comentados.

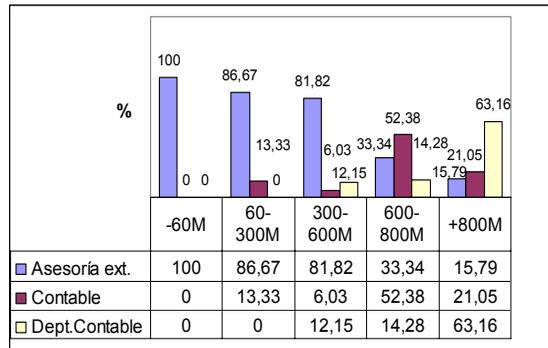
En relación con este tema, conviene precisar que, adoptada la decisión de externalizar una serie de servicios relacionados con la consultoría y asesoría contable y legal, los profesionales de la auditoría se presentan como potenciales proveedores de dichos servicios ya que cuentan con una serie de ventajas respecto a sus empresas competidoras (experiencia, personal cualificado y orientado al cliente, costes del servicio, capacidad tecnológica, flexibilidad, estabilidad financiera, su labor como auditores de cuentas anuales) por lo que pueden desarrollar una serie de servicios adicionales a los tradicionales de las firmas auditoras (Pérez et. al., 2004). Sin embargo, la prestación de servicios de no-auditoría puede afectar a la independencia del auditor, exigida por la normativa al respecto.



Gráfica 1: Encargado de la contabilidad en la empresa



Gráfica 2: Encargado de contabilidad según número de trabajadores



Gráfica 3: Encargado de contabilidad según facturación anual (miles de euros)

## 5. CONCLUSIONES

Tras unos años en que las soluciones empresariales se han presentado, en algunas ocasiones, como pócimas milagrosas que resolvían los males de la empresa; el outsourcing no podemos considerar que se trate de una moda más. Se trata de una opción clásica ahora renovada que, en algunas organizaciones, tanto privadas como

públicas y de cualquier dimensión o sector, ante las condiciones competitivas y los requerimientos que se derivan de ellas, puede ser una vía que, bien gestionada, se traduzca en mejoras económicas y financieras, operativas y estratégicas.

El outsourcing consiste en la externalización de actividades de la empresa pero con especialización, y buscando la flexibilidad de la organización necesaria para competir en el mercado actual. El outsourcing, tal como ha quedado explicado en el texto precedente, se caracteriza por su vocación estratégica y su afán de flexibilidad.

A las tradicionales ventajas de una práctica de externalización (reducciones de costes y mejoras en la estructura de costes, mayor disponibilidad de flujos de tesorería, mejorar la rentabilidad económica y compartir los riesgos), pueden añadirse otras más específicas del outsourcing, como pueden ser: (a) mejorar la calidad y los plazos de ejecución de determinadas actividades, y por tanto mejorar la eficiencia global de los procesos; (b) mayores posibilidades de focalizarse en el negocio; y (c) la mayor flexibilidad o mejor capacidad de respuesta rápida a los cambios del mercado por cuanto supone de capacidad para redimensionar su capacidad productiva y acomodarla a cada fase del ciclo.

En la actualidad, es precisamente esta última ventaja lo que ha favorecido que en nuestro país, ante el problema de la “deslocalización”, se proclame el outsourcing como una solución, entre otras, para retener en suelo español a las empresas multinacionales, abandonando la oferta basada en menores costes y dando paso a una oferta basada en mayor flexibilidad.

Ciertas empresas han difundido su conversión a un modelo de empresa “bajo demanda” caracterizadas por una reestructuración operativa que se ajuste al ritmo de las demandas del mercado o de los clientes, mediante una integración de procesos en un entorno tecnológico apropiado. Este modelo se conjuga con la práctica de outsourcing de determinados procesos y propugna la consecución de una rápida reacción ante el cambio como solución a la competitividad de las empresas. Aceptamos que la capacidad de adaptación al cambio es, hoy más que nunca, la pieza clave en el mundo de los negocios; pero ¿es posible conseguir esa capacidad únicamente con un modelo tecnológico apropiado? ¿es posible llevar a la práctica real de nuestras empresas un modelo de respuesta en tiempo real con el contexto legislativo vigente?.

El 57% de las compañías más importantes en Europa hacen uso del outsourcing estratégico. Las compañías británicas hacen más uso del outsourcing estratégico del que hacen otras compañías del resto de Europa. Los datos sugieren que los mercados europeos seguirán desarrollándose en el periodo 2004-2006 hasta llegar al nivel de madurez del mercado británico respecto a esta práctica. A nivel de España, se ha realizado un estudio en la comunidad de Cantabria en relación con los servicios de asesoría y consultoría contable, fiscal y laboral; pudiéndose evidenciar que la dimensión de la empresa constituye la principal variable relacionada no sólo con la externalización de los servicios de consultoría sino también con el tipo de servicio demandado.

## BIBLIOGRAFÍA

- BUENO CAMPOS, E. (1987): *Dirección estratégica de la empresa*. Pirámide. Madrid.
- BUENO CAMPOS, E. (1994): "La reingeniería de la empresa o el rediseño de procesos: Más allá de la moda", *Boletín AECA*, nº 36, pp. 15-19.
- BUENO CAMPOS, E. (1999): "La gestión del conocimiento en la nueva economía", *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual. Experiencias en España*. Publicación del Instituto Universitario Euroforum Escorial. Madrid, pp. 15-19.
- DEEPINDER, B.; MOONEY, T. y GARCÍA, J. (2004): "An Integrative framework for the assimilation of Enterprise Resource Planning Systems: phases, antecedents, and outcomes", vol. 44, iss. 3, pp. 81-91.
- DIAZ ZURRO, A. (2001): "Eficiencia en la Gestión y el Control de la Actividad Económica del Sector Público". *Boletín AECA*. Especial XI Congreso AECA, nº 56, p. 20-22.
- DÍAZ, A. (2004): "Outsourcing, clave del negocio rentable", en: [http://focus.ie.edu/ATOR/Media/documentos/Angel\\_D%C3%ADaz\\_-\\_Outsourcing.pdf](http://focus.ie.edu/ATOR/Media/documentos/Angel_D%C3%ADaz_-_Outsourcing.pdf)
- FERNANDEZ FERNANDEZ, A. (1993): "Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión: una propuesta delimitadora", incluido en *Cuestiones actuales de Contabilidad de Costes*, coordinado por A. Sáez Torrecilla. McGraw-Hill, Madrid, pp. 51-66.
- FERNANDEZ FERNANDEZ, A. (1994): "La Contabilidad de Gestión en el contexto de la excelencia empresarial", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Octubre-Diciembre, vol. XXIII, nº 81, Octubre-Diciembre.
- HERNANDO, G. (2004): "Elaboración de un informe de costes para la adopción de una decisión de externalización de actividad" en: <http://www.monografias.com/trabajos15/informe-costes/informe-costes.shtml>
- MITZBERG, H. y WESTLEY, F. (2004): "Mejorar la toma de decisiones" en: <http://www.e-deusto.com/cede/reflexion.asp>
- PAUL, L. G. (2000): "The ASP Phenomenon" Network World Fusion, consultado en: [www.nwfusion.com/research/2000/0207asp2.html](http://www.nwfusion.com/research/2000/0207asp2.html).
- PORTER, G. y AKERS, M. (1987): "In defense of Management Accounting". *Management Accounting*. Noviembre.
- PORTER, M. (1999): "Ninguna empresa puede permitirse el lujo de desentenderse de la necesidad de competir", *Nueva Empresa*, nº 446, pp. 15-18.
- ROSANAS, J. M. Y BALLARIN, E. (1986): *Contabilidad de Costes para Toma de Decisiones*. Ediciones Descleé de Brouwer. Bilbao.
- SENGE, P.; GOLDSTEIN, R. A.; HARRIS, M. y otros (1996): "La empresa en el 2020" *Harvard Deusto Business Review*, nº 71, pp. 32-41.
- PÉREZ, J. A.; LÓPEZ, R. y PÉREZ, A. V. (2004): "Análisis conceptual de la prestación de servicios de outsourcing por parte de las empresas auditoras", *Interamérica*, enero-abril 2004, pp. 34-46.
- ESPINO, T. F. y PADRÓN, V. (2004): "¿Qué actividades deberían externalizar las empresas? Una aproximación bajo la perspectiva de recursos y capacidades", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, nº 1, 2004, pp. 209-230.
- CONSULTING SYSTEMS INTEGRATION (CSC) (2003): *Outsourcing Estratégico en Europa*. CSC.COM
- LEI, D. y HITT, M. (1995): "Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building skills and capabilities", *Journal of Management*, 21 (5), pp. 835-859.
- McIVOR, R. (2000): "A practical framework for understanding the outsourcing process", *Supply Chain Management: An International Journal*, 5 (1), pp. 22-36.