

## Outsourcing. Herramienta útil para las organizaciones empresariales

Grisanti Belandria<sup>1</sup>, Andrés

Recibido: 14/01/2015

Revisado: 26/02/2015

Aceptado: 27/07/2015

### Resumen

El outsourcing consiste, en esencia, en delegar la ejecución de una o varias actividades de soporte o apoyo dentro de las compañías en otras empresas externas. Un aspecto clave del estudio del outsourcing es el tratar de vincular la relación existente entre la aplicación de esta herramienta gerencial dentro del entorno empresarial, la cual también es conocida como tercerización, y la mejora de los índices de rentabilidad y productividad en las entidades que adoptan este mecanismo. Este trabajo presenta los conceptos teóricos básicos y los aspectos claves vinculados con la aplicación del outsourcing en las organizaciones empresariales. Así mismo se aborda la revisión de investigaciones de campo relacionadas con la tercerización, con el objeto de contrastar el basamento teórico desarrollado versus casos de la realidad práctica. La finalidad fundamental de la investigación se enfocó hacia el análisis de la factibilidad gerencial y económica de la aplicación adecuada del outsourcing, pudiéndose sostener sobre la base del trabajo realizado, que la tercerización genera resultados organizacionales y financieros beneficiosos, ya que las empresas por esta vía dedican sus mayores esfuerzos a su función medular, y delegan, cuando les es posible, las operaciones de apoyo en manos expertas de terceros.

Palabras clave: actividades de apoyo, función medular, tercerización, delegar.

<sup>1</sup> Profesor de la Universidad de Carabobo (UC), Venezuela. Licenciado en Contaduría Pública de la UC. Certified Internal Auditor - CIA (The Institute of Internal Auditors). Magíster en Administración de Empresas, mención Finanzas de la UC. Correo electrónico: andresgb08@gmail.com, agrisanti@uc.edu.ve

## Outsourcing. Useful tool for business organizations

### Abstract

Outsourcing consists essentially in delegating the execution of one or more activities of support or support within companies in other external companies. A key aspect of the study of outsourcing is to try to link the existing relationship between the implementation of this management tool within the business environment, which is also known as outsourcing, and the improvement of profitability and productivity indices in bodies that adopt this mechanism. This paper presents the theoretical basics and the key aspects related to the implementation of the outsourcing in business organizations. Review of outsourcing-related field research, likewise addresses in order to compare the theoretical basement developed versus cases of practical reality. The fundamental purpose of the research is focused on the analysis of the managerial and economic feasibility of the proper application of the outsourcing, so it is possible to establish, on the basis of the work done, that outsourcing creates beneficial organizational and financial results, since enterprises in this way devote their best efforts to its core function, and delegate, when possible, the operations in the hands of third parties.

Key words: support activities, core function, outsourcing, delegating.

## 1. Introducción

Para adentrarse en el conocimiento del tema, en primera instancia, se desarrollan los principales conceptos necesarios para un adecuado entendimiento del tópico, lo cual se complementa luego con la revisión de trabajos de campo sobre la tercerización, con la finalidad de contrastar la teoría esbozada con la práctica. En adición a lo anterior, se realiza un análisis de los aspectos principales respecto a la factibilidad de la aplicación gerencial y económica del *outsourcing*, tocándose allí aspectos tales como la comparación del *outsourcing* versus el *insourcing*, así como la aplicación de índices de gestión para medir el adecuado funcionamiento de las actividades que se ceden. Como cierre, se abordan las disyuntivas legales que se presentan cuando una empresa decide delegar en terceros actividades realizadas en la organización, mostrando tanto los argumentos a favor y en contra producto de la aplicación del *outsourcing*.

La premisa principal sobre la cual se basa el *outsourcing* o tercerización, términos los cuales se utilizan indistintamente en este escrito,

es que las organizaciones empresariales deberían destinar el grueso de sus recursos al desarrollo de la actividad principal o razón de ser de las mismas, dejándose, preferiblemente, en manos de terceros las operaciones de apoyo, que si bien son necesarias para que la función medular se lleve a cabo, no aportan valor agregado directamente al producto que se elabora o servicio que se presta.

## 2. Proceso del Outsourcing

### 2.1. Conceptualización

*Outsourcing* es un vocablo de origen anglosajón compuesto por los términos “OUT”, cuyo significado es “fuera”, y por “SOURCE”, que se refiere a “fuente”, por lo que *outsourcing* debe entenderse como “de fuente externa” (Carreño y Lavín, 2003), ello en contraste con el desarrollo de las actividades funcionales o de apoyo por parte de las empresas internamente (*insourcing*). El *outsourcing* es una herramienta gerencial que consiste en ceder algo a terceros, en lugar de ejecutarlo en la propia entidad. Podría decirse también, que es la adquisición sistemática, total o parcial, y mediante proveedores externos, de ciertos bienes o servicios necesarios para el funcionamiento operativo, siempre que hayan sido previamente producidos por la propia organización o esta se halle en condiciones de hacerlo, y se trate de bienes y servicios vinculados con su actividad. En esencia, el *outsourcing* permite asumir la decisión de hacer en las empresas lo que en verdad se sabe hacer, y poner en manos expertas lo que ellos saben hacer, siendo la tercerización una estrategia en la que se trasladan centros de costos a otras empresas donde estos son centros de beneficios.

Por su parte la subcontratación (Ganga y Toro, 2008) se refiere a aquel trabajo en que una compañía decide encargar a un tercero la ejecución de una obra, la prestación de un servicio o la provisión de un bien específico. El *outsourcing* se distingue de la subcontratación, ya que ésta se da por plazos cortos y para operaciones no inmiscuidas en los procesos productivos, como podrían ser la vigilancia de las

instalaciones o la limpieza de las oficinas, mientras que la relación que surge vía tercerización debe ser más estratégica y duradera que la de un simple convenio de contratación de actividades. El *outsourcing* se apoya en el principio de la inexistencia de organizaciones realmente productivas en todas sus tareas, por lo cual deben buscar la especialización a través de terceros que puedan ser capaces de ejecutar ciertas funciones mejor que ellas.

## 2.2. Actividades tercerizables

Uno de los primeros pasos en la evaluación del *outsourcing*, y quizás el más importante, consiste en seleccionar los procesos que pudiesen ser delegados, los cuales en primera instancia podrían ser todos aquellos que se desarrollan en una organización. No obstante, se deben exceptuar los considerados como parte de la misión vital del negocio, así se excluirían la gestión comercial básica de los productos o la parte esencial del proceso productivo. Entre algunas actividades que por regla general son susceptibles de tercerizar se tienen: recepción, transporte y almacenamiento de materiales; distribución de productos a clientes (expedición, entrega y cobranza); actividades de tipo administrativo, tales como selección y capacitación del personal, manejo de asuntos legales, contabilidad, etc.; procesos industriales parciales o completos; seguridad industrial; tecnología informática (quizás la más usual); servicios generales: comedor, vigilancia y seguridad, reproducción de documentos, etc. Estas actividades, por supuesto, no son las únicas que se pueden delegar, pero se mencionan las mismas por ser las que habitualmente se identifican como propensas a ser tercerizables. La delegación o no de actividades a terceros dependerá de la naturaleza organizacional de la empresa, así como también de la existencia de potenciales suplidores de las actividades que se deseen tercerizar.

## 2.3 Experiencias de outsourcing

Existen múltiples ejemplos de corporaciones de alto prestigio que han tenido al *outsourcing* como un vehículo para mejorar sus procesos

y elevar la eficiencia en general de sus organizaciones. Sobre este particular (Rothery y Robertson, 1996) estudian detalladamente en trabajo escrito sobre el *outsourcing* en acción, experiencias conocidas relevantes en este sentido que abarcan importantes compañías manufactureras y de servicios, incluyendo al sector financiero. Entre varias de las tantas empresas que aplican o que proveen los servicios de *outsourcing* se pueden citar entre otras a IBM, Xerox, British Petroleum Company Plc., Ford Motors, Nissan, Barclays Bank, London Life Insurance Group.

Los casos citados son solo muestra de un hecho que cada más vez se propaga en el mundo empresarial: el *outsourcing*. Cabría preguntarse entonces ¿cuál será la razón de esta realidad en la dinámica de los negocios hoy en día? Quizás no exista una única causa, pero una de ellas, y quizás la más importante, es que las organizaciones buscan cada vez ser más rentables. En las empresas privadas el fin de lucro es evidentemente una motivación principal, ya que otros fines de las compañías, como lo serían la satisfacción de los clientes, la protección de los trabajadores, las contribuciones sociales, etc., serían muy dificultosos poder llevarlos a cabo si la organización no es un ente viable económicamente. Este reordenamiento en la forma de constituirse operativamente ha sido empujado por las fuerzas de la competencia empresarial, donde las entidades ineficientes tenderán indefectiblemente a desaparecer, o en su defecto, a ser absorbidas.

### 3. Investigaciones sobre el Outsourcing

Con la intención de contrastar los aspectos teóricos esbozados sobre el *outsourcing* con evidencia en la práctica, seguidamente se muestran dos estudios de campo realizados en tiempos y espacios distintos, cuyas investigaciones se centraron en el análisis de la tercerización aplicada a funciones logísticas por parte de organizaciones empresariales. Ambos trabajos fueron realizados en países latinoamericanos, uno en Venezuela y otro en México.

### 3.1. Aplicación del outsourcing en las empresas industriales

El primero de los trabajos indicados corresponde a una investigación (Grisanti, 2000), que tuvo como propósito revisar, delimitar y evaluar los conceptos y metodología del instrumento del *outsourcing* en el contexto de las empresas manufactureras en Venezuela, específicamente en el parque industrial del estado Carabobo. Como se señaló párrafos atrás, existe una diversa variedad de actividades susceptibles de aplicar el *outsourcing* dentro de una organización, siendo seleccionada como actividad a estudiarse específicamente en la investigación en cuestión el área de la logística de manejo de materiales dentro de las empresas industriales y, específicamente, en lo relativo a la utilización de montacargas, incluyendo su operario. El trabajo de campo se aplicó a una muestra representativa de las empresas que estaban inscritas para la fecha de la investigación en la Cámara de Industriales del Estado Carabobo. El objetivo del estudio se dirigió a determinar las características generales de aplicabilidad del *outsourcing* en las empresas manufactureras, con la finalidad de proponer recomendaciones que contribuyesen a la propagación de la utilización de la tercerización por parte del empresariado, como vía de mejora de los resultados económicos de las organizaciones que adopten esa práctica. Por supuesto que el estudio implicaba intentar responder distintas interrogantes de asuntos tales como: ¿es el *outsourcing* un mecanismo para reducir costos o una estrategia de negocios?; ¿qué riesgos atañe la adopción del *outsourcing* para ciertas actividades en una empresa?; ¿qué ventajas y desventajas tiene el *outsourcing*?; ¿es el *outsourcing* una alternativa para hacer más eficientes los negocios?

Como hallazgo importante del estudio se puede afirmar, basándose en la premisa del beneficio recíproco, esto es, el hábito de pensar en ganar-ganar (Covey, 1996), que la aplicación del *outsourcing* obliga a la búsqueda de una relación de mutua conveniencia, donde los márgenes de rentabilidad de las actividades delegadas deben ser conocidos tanto por el oferente del servicio como por el beneficiario del mismo.

Asimismo, la investigación arrojó como conclusión, que además de los motivos financieros, el *outsourcing* tiene un importante componente estratégico, en busca de centrarse en los asuntos neurales en forma más dedicada. Como punto final, hay que anotar, sin embargo, que para la fecha del estudio el *outsourcing* no había sido aceptado en forma generalizada por parte del empresariado venezolano como una herramienta que mejoraría tangiblemente los resultados económicos de las compañías que adoptan esa práctica, y ello más por desconocimiento de las ventajas de este mecanismo que por la aversión hacia el mismo.

### 3.2 Tercerización de funciones logísticas

La segunda de las investigaciones de campo revisada (Arroyo, Gaytán y Sierra, 2007) versó sobre la aplicabilidad de la tercerización de funciones logísticas en el ámbito empresarial mexicano. Entre los aspectos resaltantes que se analizan están si la tercerización es una opción para hacer decrecer costos en las organizaciones que adopten esta práctica, así como si la misma sirve para incrementar la eficiencia de las operaciones logísticas. Entre las desventajas que se resaltan, se señala la pérdida del control directo de la actividad tercerizada. El trabajo tiene un aparte inicial donde se exponen los elementos esenciales que se deben conocer relacionados con los procesos de tercerización, enfocándose la segunda parte del estudio en el análisis de casos de una muestra de empresas de importante envergadura en México, lo cual les sirve para contrastar los fundamentos teóricos presentados versus los resultados obtenidos en la práctica. Producto del trabajo de campo, y vistas las diferencias entre la práctica de la externalización de actividades de las empresas en México con relación a los países identificados como desarrollados, los autores presentan una propuesta de acciones y métodos para facilitar el proceso de tercerización.

Dentro de los hallazgos importantes de los investigadores destacan, entre otros, que si bien la decisión de tercerizar obedece a diversos motivos, la relación costo-beneficio es un criterio de peso importante, así como también que buena parte del éxito radicará

en la confianza que surja entre las partes como consecuencia de la compatibilidad cultural y organizacional.

### 3.3. Elementos de confluencia

Si bien los trabajos antes referidos corresponden a lapsos y ubicaciones geográficas distintas, se analizaron actividades tercerizables similares, ya que se ubicaron en el campo de la logística, en los cuales se llegó en esencia a conclusiones en términos generales similares, siendo el quid del asunto que las organizaciones deben dedicar sus esfuerzos a su actividad medular, y delegar, cuando sea posible, las operaciones de apoyo. Esta conclusión, a la cual se llega respecto a las actividades logísticas producto de los trabajos de campo reseñados, podría ser extensible en nuestro criterio, a otras actividades de apoyo que se realizan en las empresas que no constituyan su actividad medular.

Para apoyar lo anterior, (García, 2006) sostiene que la colaboración mutua y las estrategias de *outsourcing* llevadas a cabo entre los eslabones de una de cadena de suministros, están emergiendo cada vez más en diferentes tipos de industrias, identificando a la tercerización como un enfoque de gestión que centra sus principios sobre la optimización de los procesos para el logro de mejoras significativas en la productividad. Asimismo para terminar de reforzar las ideas de confluencia, hay quienes sostienen que la reestructuración organizativa lleva generalmente a las empresas medianas o grandes a deshacerse de algunos procesos de apoyo que no resulten esenciales al desenvolvimiento exitoso de las operaciones, los cuales se transfieren a empresas de menor tamaño que actúan como proveedores de bienes y servicios, esto es, el *outsourcing* o tercerización (Arellano, Gamboa y Nava, 2003).

## 4. Factibilidad gerencial y económica del Outsourcing

### 4.1. Outsourcing versus insourcing

La decisión entre fabricar o hacer las actividades dentro de la organización, en contraposición a la de comprar o delegar labores en



manos de terceros, son disyuntivas fundamentales que deben evaluarse a la hora de optar por procesos de *outsourcing* sobre la base de qué puede subcontratarse y qué no. Las tendencias de globalización de la economía mundial y la necesidad de ofrecer la mejor eficiencia en la producción, lograr la optimización de recursos y calidad en el producto final, son algunas de las consideraciones que obligan a las compañías de hoy a apelar, si quieren sobrevivir frente a la competencia, al mecanismo de la delegación de actividades en manos de terceros.

Una de las características principales del *outsourcing* es que pueden resolver problemas gerenciales y financieros, ya sea reduciendo activos, liberándose de personal excedentario, convirtiendo inversiones incontrollables en gastos acotados, o tendiendo los costos fijos a variables (donde se podrán bajar, predecir o estabilizar). Indefectiblemente, la dispersión de esfuerzos terminará apartando la focalización que merece el negocio principal, y la mayor resistencia al cambio para evolucionar a estructuras más flexibles y eficientes en los ejecutivos que conforman la bien llamada grasa gerencial, la cual en vez de aportar valor agregado a las organizaciones, más bien extrae recursos a las actividades que le dan fuerza a las entidades (músculo).

#### 4.2. Liberación de capital

Al tercerizar, se libera capital para otras actividades o proyectos rentables y más ajustados a los fines estratégicos de la empresa, no inmovilizando fondos ni distrayendo capital en actividades no medulares. Los defensores del *outsourcing* sostienen que existen muchos procesos no estratégicos captadores de recursos humanos y tecnológicos, los cuales necesitan dedicación importante y tiempo a la compañía, desviándola de las auténticas actividades de su negocio. El centro del asunto entonces sería concentrar los recursos (y las energías), solo en aquello en lo que “hacerlo internamente” es insustituible.

Para algunas organizaciones es muy difícil mantener y sustentar equipos humanos y tecnológicos muy calificados, y que por

las características del negocio, precisan que estén continuamente formados y actualizados en las nuevas tendencias, tanto legales, contables, organizativas y administrativas, como en las innovaciones en las tecnologías de información. Cabría citar, para apoyar las ideas expuestas, la experiencia de una de las empresas más exitosas del planeta como es Microsoft, en cabeza de su fundador (Gates, 1999, p. 165), quien señala respecto a la delegación de funciones en terceros lo siguiente: “Para Microsoft, el acudir a fuentes externas ha significado la posibilidad de moderar el crecimiento de la plantilla y reducir nuestros gastos generales, sin que ello haya frenado el crecimiento de la capacidad operativa”. En síntesis, el *outsourcing* puede permitir ajustarse con éxito a los múltiples y constantes cambios organizacionales, los cuales son lo único seguro en el mundo de los negocios de hoy en día.

#### 4.3. Aplanamiento de la organización

¿Qué relación tiene el *outsourcing* con el achicamiento de la organización? Antes de establecer dicha comparación, habría que definir al aplanamiento organizacional, también conocido como *downsizing*, y a tal efecto (Tripier, 1998) indica que se debe entender al *downsizing* como el achicar del tamaño de una operación para hacerla más competitiva, más efectiva en cuanto a sus resultados, y el cual puede ser de toda la empresa o de áreas de negocio o soporte específicas. Por otra parte (Quintana, Guillén, González y Cuevas, 2012, p. 48) señalan: “Actualmente las organizaciones han enfrentado grandes impactos económicos que han propiciado el cumplimiento de lo que argumentaron los teóricos administrativos respecto a estructuras organizacionales con menos niveles jerárquicos debido a la reducción de plantilla laboral”.

Si bien ciertamente el *downsizing* significa reducción de estructuras, lo acertado no sería aplicarlo indiscriminadamente a toda la organización en conjunto, ya que ello podría restarle capacidad de maniobra y flexibilidad ante los cambios a la empresa. Sobre el

adelgazamiento organizacional (Rosales, 1996) puntualiza que la decisión de buscar la externalización de una actividad o conjunto de éstas bajo la presión de cambio acelerado y utilizando un sistema de costos que no revela la verdadera naturaleza del negocio, es lo que se identifica con el nombre de *outsourcing* defensivo, opción esta que busca más un achatamiento desesperado de la entidad que su posicionamiento estratégico.

La adopción indiscriminada de la tercerización podría ser peligrosa, llegando inclusive a poder provocar el desmembramiento de la capacidad competitiva de la empresa. Ciertamente debe revisarse la estrategia de encargarse de hacerlo todo internamente y dar a hacer exteriormente todo aquello, que sin ser estratégico, si alguien de afuera puede hacerlo de mejor calidad y por menor precio, dicha decisión no debe tomarse como una salida para resolver problemas económicos críticos de una empresa, sino que la misma debe ser una resolución tomada como parte de un plan global del negocio. El modelo de negocio debe poder reflejar cuál es el potencial de *outsourcing* que tiene una compañía, siendo la actividad medular de la compañía lo único que realmente es insustituible en el proceso de producir y liberar un producto o servicio, pudiéndose delegar todas las otras actividades que sean factibles de contratación afuera en el caso de que los costos o las oportunidades así lo recomienden, por lo que quizás el término a utilizar no debería ser *downsizing*, sino más bien el de dimensionamiento.

#### 4.4. Índices de medición de gestión

Para que el *outsourcing* sea aceptado de manera generalizada, es necesario su control a través de la utilización de herramientas prácticas que dejen claro las bondades económicas del mismo. Para tal fin existe la posibilidad de la aplicación de índices de gestión para su correcta medición, en donde se entrelacen resultados financieros con operativos, base ésta en que se sustenta el modelo del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1997), cuya finalidad es buscar

un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas. Si se ha sugerido el *outsourcing* como un mecanismo para incrementar los índices de productividad de las empresas ¿cómo se puede medir ello? Kaplan y Norton (ob. cit.), expresan que las medidas financieras no son adecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos, ya que estos indicadores no reflejan gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los ejecutivos durante el período contable más reciente. Los indicadores financieros dicen algo, pero no todo, acerca de la historia de las acciones pasadas, debido a que no logran proporcionar una guía apropiada para las acciones que hay que realizar en el presente y ulteriormente, para producir un valor financiero futuro.

Sobre este particular cabría plantearse entonces: ¿qué metodología existe o podría existir para la evaluación o control del *outsourcing* en una empresa? En este sentido podría sugerirse entonces el modelo ya referido de Kaplan y Norton, el cual, más que un sistema de medición o control, es un método de gestión que canaliza las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo. El *Cuadro de Mando Integral* puede ser un instrumento útil para las empresas, al complementar los indicadores de control tradicionales financieros y no financieros para medir los logros estratégicos desde la perspectiva de los clientes, procesos de negocios, accionistas y la innovación y aprendizaje.

Uno de los mayores temores que preocupan a la gerencia a la hora de delegar uno o varios procesos internos de la compañía en manos de terceros, es cómo controlar la eficiencia de los mismos. Es precisamente mediante el establecimiento de índices de gestión en donde se vinculen los aspectos operativos con los financieros, como se pueden establecer controles y monitoreo continuo a las actividades

entregadas en *outsourcing*. El modelo financiero desarrollado para empresas en la era industrial mide los acontecimientos del pasado, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro, y si bien el Cuadro de Mando Integral sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, introduce los inductores de la actuación financiera futura.

El sector empresarial en Venezuela para crecer y sobrevivir en un mundo tan convulsionado como el presente y lograr aumentar su probabilidad de éxito, debe hacer un esfuerzo consciente en la búsqueda de oportunidades y en las mejoras de su capacidad competitiva. Para lograr esto, cualquier empresa grande o pequeña, debe procurar que la gerencia de la misma se prepare para formular y establecer las estrategias correctas. El problema es precisamente cómo hacer para aumentar la probabilidad de que sus estrategias sean correctas, y el *outsourcing* podría ser un mecanismo a utilizar masivamente en países con graves dificultades económicas, y sobre todo de baja productividad como el nuestro, para catalizar y dinamizar los procesos empresariales fuertemente deprimidos.

## 5. Consideraciones legales y conceptuales

La tercerización históricamente ha sido atacada por los defensores de los derechos laborales, siendo tal la satanización de la figura, que se llega a condenar legalmente. La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (Gaceta Oficial: 2012, N° 6.076), en su título I, prohíbe expresamente la tercerización, estableciendo la primacía de la realidad en la relación laboral, lo cual pareciese muy loable sino fuese por su equivocación conceptual, tal como se demostrará seguidamente. De acuerdo al artículo 47 de la ley citada, se entenderá por tercerización la simulación o fraude cometido por patronos o patronas en general, con el propósito de desvirtuar, desconocer u obstaculizar la aplicación de la legislación laboral. Esta definición parte de una premisa falsa, ya que presupone que las actividades que se deleguen en terceros por parte de una empresa

para que éstos la ejecuten constituyen un fraude a la ley, y ello no es cierto, ya que existen experiencias en el mundo de los negocios, además de bibliografía sobre el tema, en las que el *outsourcing* se reconoce como un vía útil para optimizar la realización de actividades de apoyo que no son el centro neural del negocio de la compañía, y que además contribuye a que los resultados financieros mejoren.

El artículo 48 de ley señala qué tareas está prohibido tercerizar, como sería el caso de la contratación de una entidad de trabajo para ejecutar obras, servicios o actividades de carácter permanente en las instalaciones de la entidad contratante, relacionadas de manera directa con el proceso productivo de la contratante y sin cuya ejecución se afectarían o interrumpirían las operaciones de la misma; la contratación de trabajadores a través de intermediarios para evadir las obligaciones laborales del contratante; la creación de entidades de trabajo para eludir las obligaciones con los trabajadores, así como los contratos fraudulentos destinados a simular relación de trabajo mediante la utilización de formas jurídicas propias del derecho civil o mercantil u otra forma de simulación laboral.

La esencia para que la relación de una prestadora de servicios de *outsourcing* sea considerada como de carácter mercantil y no laboral, radica en que no exista una dependencia económica total o cuasi total con la empresa a quien atiende. Si la entidad que ofrece el *outsourcing* tiene como cliente a una sola empresa, se podría catalogar a la misma como un apéndice de ésta, y sería en casos de este tipo cuando se busca evadir el cumplimiento de derechos laborales. La Ley del Trabajo, luego de prohibir la tercerización, en su artículo 49 preceptúa que se considerarán contratistas a quienes mediante contrato se encarguen de ejecutar obras o servicios con sus propios elementos o recursos, y con trabajadores bajo su dependencia, no calificando a la contratista como tercerizadora.

Cuando se establecen verdaderas relaciones de tercerización entre empresas, y no aquellas bajo acuerdos fraudulentos o dudosos, dichos vínculos no son de carácter laboral sino mercantil. Al respecto (Maldo-

nado, 2013) señala que el *outsourcing* es considerado hoy en día como un nuevo tipo de contratación, cuyas ganancias no tienen por qué diferenciarse de la comercialización de bienes y servicios, ya que ello está asociado al libre comercio de los factores de producción. Sobre lo anterior señala sin embargo Maldonado (ob. cit.), que si bien el libre comercio está amparado por el prestigio teórico del teorema de la ventaja comparativa, los problemas teóricos y epistemológicos de este fenómeno se presentan cuando los defensores del *outsourcing* asocian libre comercio de factores de producción con ventajas comparativas, y por su lado sus detractores le niegan esta validez.

## 6. Conclusiones

El *outsourcing* no debe ser visto como un mecanismo para desembarazarse de las áreas problemáticas de la organización con el objeto de delegar la ejecución de las mismas en terceros, sino como un medio activador del mejor aprovechamiento de los recursos económicos con los cuales se cuenta, usualmente escasos, con la finalidad de obtener una mayor rentabilidad. La presión de los accionistas en incrementar el valor de sus empresas y reducir la inversión de capital en aquellas actividades que no produzcan utilidades, el empuje de los consumidores en demandar mejores servicios a bajos costos, una refocalización de la competencia y el surgimiento cada vez mayor, aunque de manera paulatina, de proveedores de *outsourcing*, ha dado espacio a las preguntas ¿es necesario?, ¿cuándo? y ¿cómo? deben delegarse los servicios de apoyo fuera de la organización. Ante las interrogantes anteriores, podría contestarse que el *outsourcing* tal vez ha sido considerado por buena cantidad de ejecutivos solo como un medio para reducir en forma significativa los costos; sin embargo, podría afirmarse que en la actualidad se ha podido demostrar que la tercerización es una herramienta útil para el crecimiento sólido de las empresas.

El *outsourcing* busca resolver no sólo problemas financieros, sino también funcionales, en donde la empresa contratante alcanzará una funcionalidad mayor a la que tenía internamente, con costos

inferiores en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las empresas con su contratista. Es importante resaltar la relevancia que se le da a la realidad del *outsourcing* en los países desarrollados, ello por la significación de los efectos que tiene sobre sus economías, por lo que es pertinente referirse a un organismo institucional al más alto nivel, radicado en Estados Unidos, que se encarga del estudio y propagación de la tercerización en el medio empresarial, como lo es *The Outsourcing Institute*.

## 7. Referencias

- Arellano, M.; Gamboa, T. y Nava, Y. (2003). Actores y fines de las estrategias empresariales. Una reflexión desde las pequeñas y medianas empresas. *Visión Gerencial*, 2(1), 28 - 39.
- Arroyo, M.; Gaytán, J. y Sierra, S. (2007). El proceso de la toma para la tercerización de funciones logísticas: prácticas mexicanas versus mejores prácticas establecidas. *Revista Contaduría y Administración*, Nº 221, enero - abril, 39 - 66.
- Carreño, A. y Lavín, F. (2003). *Proposición de un modelo de outsourcing para la función de recursos humanos*. Tesis de maestría, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.
- Covey, S. (1996). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, (Jorge Piatigorsky, Trad.). Barcelona - España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Ganga, F. y Toro, I (2008). Externalización de funciones: algunas reflexiones teóricas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 107 - 135.
- García, F. (2006). La gestión de cadenas de suministros: Un enfoque de integración global de procesos. *Visión Gerencial*, 5(1), 53-62.
- Gates, B. (1999). *Los negocios en la era digital* (2da. ed.), (J. A. Bravo, Trad.), Barcelona - España: Plaza & Janés Editores, S.A.



- Grisanti, A. (2000). *La aplicación del outsourcing en las empresas industriales en Venezuela como mecanismo impulsor de los índices de rentabilidad*. Tesis de maestría. Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.
- Kaplan R. y Norton D. (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)*, (Adelaida Santapau, Trad.). Barcelona - España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.076, (Extraordinario), mayo 7, 2012.
- Maldonado, F. (2013). Los retos del empleo: Las ventajas comparativas en el debate teórico sobre el *outsourcing*. *Actualidad Contable FACES*, año 16, N° 27, julio - diciembre, 50 - 68.
- Quintana, A.; Guillén, M.; González, J. y Cuevas, T. (2012). Estrategias del downsizing en las maquiladoras de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. *European Scientific Journal*, noviembre, vol. 8, No.27, 44 - 58.
- Rosales, R. (1996). *Outsourcing: ¿Concepto, estrategia o alianza de valor agregado?* Ponencia presentada en el Seminario IESA "Outsourcing: Estrategia de negocios", Caracas, 29 y 30 de octubre.
- Rothery, B. y Robertson I. (1996). *OUTSOURCING*, (F. P. Pérez Vázquez, Trad.). México D.F.: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- The *Outsourcing* Institute (n.f.). Recuperada abril 23, 2014 de [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)
- Tripier, B. (1998, agosto 13). Recesión, downsizing y transformación. *Economía Hoy*, p-18.