

EL “OUTSOURCING” COMO UN RECURSO ESTRATÉGICO  
DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DEL MERCADO ESPAÑOL

**Renato Lopes da Costa**  
ISCTE e ISLA – Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém  
[renatojlc@gmail.com](mailto:renatojlc@gmail.com)

**Filipa Martinho**  
ISLA – Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém  
[filipa.martinho@unisla.pt](mailto:filipa.martinho@unisla.pt)

**Isabel Miguel**  
ISLA – Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém  
[isabel.miguel@unisla.pt](mailto:isabel.miguel@unisla.pt)

**Luís Barreiros**  
ISLA – Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém  
[lmbarreiros@gmail.com](mailto:lmbarreiros@gmail.com)

**RESUMEN**

La globalización del mercado empresarial actual requiere de una visión global, lógica y de carácter funcional, vinculada a la creación de valor desde un punto de vista del coste, el tiempo y la prestación del servicio. La enfatización de nuevas formas organizacionales y nuevos procesos de trabajo en términos contractuales ha dejado de ser vista como un recurso pasando a ser entendida como una necesidad básica y fundamental. Este artículo tiene como objetivo presentar un componente teórico relacionado con una estrategia de negocio muy particular, dada la importancia que pueda tener en el actual contexto empresarial de España. En esta medida, cabe preguntarse lo siguiente: ¿es el sector del "Outsourcing" la respuesta ideal y una herramienta influyente y poderosa de cambio organizacional?, ¿podrá este sector ser uno de los focos de proyección internacional de España y una verdadera fuente de ingresos en tiempos de crisis y cerca de la recesión? En realidad, este puede ser el camino para capitalizar las ventajas de España, mejorar sus desventajas, crear empleo, generar riqueza, promover la competitividad internacional y, aún más importante, ser la medicina alternativa para curar la enfermedad que supone ahora el déficit público español y que el tratamiento "Outsourcing" podría eventualmente ayudar a regenerar.

**Palabras clave:** "Outsourcing", Proyección internacional, Competitividad, Cambio Organizacional.

**ABSTRACT**

The globalization of business markets now a day requires a logical view of functional cross linked to value creation on the point of view of cost, time and service. The emphasize of new organizational forms and new work processes in terms of the contract left to be seen today as a resource but should be understood as a basic and fundamental need. The objective of this article is present a theoretical component related to a business strategy very particularly given the importance it may have in the current context of the business strategy of Spain. So, will be the "Outsourcing" sector the ideal response and a powerful and influential tool for organizational change? May be this sector a focus of international projection of Spain and a real source of income in times of crisis and near-recession? In fact it may actually be the path to capitalize the advantages of Spain, improve their handicaps, create jobs, generate wealth, promote international competitiveness and, most importantly, be the alternative medicine to cure the disease that is today the Spanish government deficit, that the treatment "Outsourcing" could eventually help to regenerate.

**Keywords:** Outsourcing, Projection International, Competitiveness, Organizational Change.

## 1. INTRODUCCIÓN

"El desarrollo de una estrategia es, en esencia, el desarrollo de una fórmula amplia para definir el modo en cómo una empresa va a competir, cuáles deberían ser sus metas y cuáles son las políticas necesarias para se llevar a cabo dichas metas" (Porter, 1986: 15).

Subyacente a la idea de la estrategia está la idea del equilibrio entre los paradigmas justificativos de la propia empresa y de su naturaleza. Según Ohmae (1991) existen tres aproximaciones diferenciadas de análisis en el contexto del pensamiento estratégico: mecanicista, intuitiva y estratégica.

El enfoque mecanicista emerge del raciocinio cartesiano conectado a la orden y la lógica utilizadas como un medio de obtención de ventaja competitiva en la resolución de los diversos problemas. Este análisis nos lleva hacia una visión tradicional del pensamiento, que permite la adopción de determinados resultados individuales, en lugar de la incorporación de soluciones patrón, que por si sólo se convertirían obviamente en ineficaces.

El enfoque intuitivo acaba por ser un contrapeso del enfoque mecanicista, ya que acrecienta la intuición, la experiencia, el conocimiento acumulado y los recursos disponibles, todo ello en la persecución de un conjunto de soluciones originales. Sin embargo, algo que no sigue una ideología sistemática y metodológicamente rica, puede llevar a resultados de investigación no conducentes a la obtención de la solución deseada.

El enfoque sistémico se sitúa entre los dos precedentes, resumiéndose en tres pasos: inventariar y seleccionar los elementos útiles para la resolución del problema, crear múltiples estructuras con esos elementos y, buscar la pertinencia de cada una de las soluciones obtenidas para mantener la aproximación más innovadora y diferenciada que permita mejorar la sostenibilidad y supervivencia a medio y largo plazo (m/l/p). En este sentido, a partir de esta aproximación se evidencia un análisis sistémico, cuyo problema es visto de forma global, siempre con el compromiso implícito de interrelacionar los elementos del sistema en la elección de la mejor solución.

Así, el concepto de estrategia incluye tanto la determinación de las opciones globales como, por lo general, aquellas de m/l/p, para la determinación de las condiciones que garanticen el éxito y la supervivencia de la empresa de forma duradera en ese mismo plazo.

Sin embargo, aunque el concepto de estrategia esté estrechamente vinculado a cuestiones de m/l/p, vivir, sobrevivir y mantener un modo de vida en condiciones de hostilidad y competitividad, éste merece una explicación más amplia que el simple significado literal de estas dos últimas palabras.

"Las empresas que presentan mejores resultados lo deben, esencialmente, a una buena comprensión de las cuestiones estratégicas y a la ejecución de un proceso consecuente de reflexión, decisión y acción, que van desde el análisis y formulación hasta la implementación y control" (Carvalho y Filipe, 2006:19).

A partir de este análisis es fácil comprender que el conocimiento estratégico no se hace sólo a partir del conocimiento científico, sino que también incorpora en gran parte un fuerte componente de carácter filosófico (Carvalho y Filipe, 2006). No es difícil deducir esta percepción, sobre todo porque los diversos autores que escriben el pensamiento estratégico tienen todos ellos distintas influencias, perspectivas y propuestas de análisis.

Mintzberg (1998), explica fácilmente esta paradoja con la historia de los ciegos y el elefante (la bestia) y cómo cada uno de esos mismos ciegos puede percibir de forma diferente el mismo elefante según la estructura del animal (trompa o pierna). El dominio empresarial procura, por tanto, estudiar esta problemática mediante la construcción de diferentes escuelas que permitan agrupar características comunes.

Así, la ventaja competitiva es por tanto el resultado de una combinación de competencias y recursos (tangibles e intangibles, raros, difíciles de imitar, insustituibles, dinámicas) o aquél conseguido por la capacidad estratégica puesta en acción (Porter, 1986), adicionando en ambas situaciones "una nueva

dimensión a la estrategia, tanto en la búsqueda como en la evaluación de oportunidades" (Ansoff, 1977:163).

En otras palabras, la calidad del pensamiento estratégico debe contemplar no sólo el modelo de Porter (1980), que es construido a partir del análisis de la industria, esto es, de fuera a dentro de la empresa, sino también "el portafolio de competencias de la empresa, que es también la fuente de su competitividad en los distintos negocios y productos" (Hamel y Prahalad, 1995; Ansoff, 1965). Ambas representan diferentes formas de abordar el análisis en el desarrollo del campo de oportunidades, pero que se complementan en la mejora de la capacidad de gestión y en la definición ideal de los principios básicos de gestión de un proyecto eficiente de negocios.

Esta misma suposición ejemplifica el hecho de que el análisis de gestión empresarial no puede ser visto solamente desde una lógica de creación de valor para el accionista (valor este relacionado con lo que se espera recuperar de su inversión), pues esta no es funcional, sino que la gestión debe basarse también en una lógica de funcionamiento transversal con el objetivo de crear valor a partir del punto de vista del coste, el tiempo y el servicio prestado.

Bajo estas condiciones emerge la necesidad de las empresas de tener la capacidad de flexibilización y agilidad necesarias para poder marcar definitivamente la diferencia en el contexto actual de globalización de nuestros mercados empresariales, lo que remite este paradigma a la búsqueda de nuevas formas organizacionales y el desarrollo de nuevos procesos de trabajo, asociados a nuevas formas contractuales que permitan la obtención de ventajas competitivas duraderas.

## 2. EL "OUTSOURCING" COMO UN RECURSO ESTRATÉGICO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

A pesar de que la creciente presión de los mercados ha llevado a las organizaciones e individuos a redefinir sus estrategias de interrelación, lo cierto es que tradicionalmente estas interrelaciones han tendido a estar caracterizadas por una fuerte dicotomía. Toda la enseñanza que se nos ha dado desde una edad temprana va en este sentido: "yo gano porque tu pierdes". Esta forma de pensar está en el origen de la mayor parte de las relaciones que se establecen entre las organizaciones e individuos y está caracterizada por ser del tipo ganar-perder (o perder-ganar, dependiendo de la perspectiva de quien la analiza).

Muchos ya se dieron cuenta que esta forma de relaciones resultó ser ineficiente, porque a largo plazo, este enfoque degenera en resultados del tipo pierde-pierde (i.e., todas las partes pierden). En oposición, las relaciones ganar-ganar pretenden expandir el valor o los recursos disponibles por las partes involucradas a través de procesos de negociación integrada y cooperativa. Dichas partes negocian para determinar el modo más equitativo de división del valor.

Esta lógica de creación de valor de frontera nos lleva a los frentes empresariales y hacia la tendencia de beneficiar opciones de m/l/p, cuyas actividades de rutina pueden ser subcontratadas, adoptando una lógica de aparcería (juego ganar-ganar - colaborativo), cuyas actividades transfronterizas pueden venir de fuera, de forma que hagan el trabajo más eficazmente ("core" distributivo cuyo enfoque no esta en la operatividad de las actividades) - Figura 1.

Tipo de Interrelación

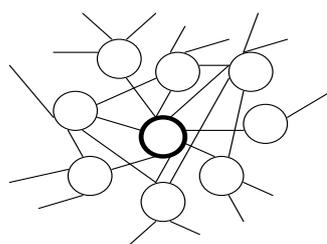


FIGURA 1: Características da la Cadena (o de la red). Subcontratación y principios de externalización analizados: Concentración en el "core business"; I&D como una arma de supervivencia; Apuesta en competencias y capacidades; Importancia crucial en la "performance" y en la flexibilidad de los procesos.

La interrelación en red presentado en la figura, se basa entonces en el principio “Network Sourcing; Downstream Focus”, caracterizado por la poca operatividad del producto original, el control de procesos, delegación de funciones en terceras entidades y economías de escala con la posibilidad de reducir los costos operativos de los actuales procesos (Lars e Gadde, 2008; Bergkvist, 2008).

Así, con los avances de la tecnología y el desarrollo de nuevas fórmulas contractuales, son cada vez más las empresas que ven los procesos como una parte fundamental de su negocio, prefiriendo concentrar sus actividades en investigación, diseño y en la venta de productos y/o servicios como forma de generar ventajas competitivas. En esta perspectiva y en una era de competición particularmente intensa, la externalización emerge así, como una importante componente en la toma de decisiones estratégicas y una importante forma de aumentar la eficiencia y calidad de las diversas actividades empresariales, siendo vista por muchos gestores como la respuesta ideal y una herramienta influyente y poderosa de cambio organizacional: una opción que promete reducciones de costos, mejor calidad y, más importante, la capacidad para liberar recursos para ser enfocados en el negocio, concentrándose en competencias centrales.

Asociada a esta visión, la verdad es que el “Outsourcing” permite a las organizaciones garantizar la flexibilidad necesaria para competir en un entorno caracterizado por una concurrencia creciente, basada en competencias estratégicas, ciclos de producción cada vez más cortos, orientación para el cliente y liderazgo través de costos.

Además de las ventajas mencionadas, Bidault y Cummings (1994), reconocen además la existencia de otros valores ocultos, o al menos no tan evidentes, siendo que estos derivan principalmente del hecho de hacer posible las interrelaciones y cooperación de diversas organizaciones con culturas, experiencias, estilos de gestión y competencias distintas. Entre estas ventajas se pueden identificar, el “know-how” que se genera y que puede constituir una importante fuente de innovación y cambio, la posibilidad de los participantes de hacer “benchmarking” y tener contacto con algunas “buenas prácticas”, así como, identificar debilidades a partir de la manifestación de sus competencias y la oportunidad de poder alterar algunos procesos de gestión, ya que los socios se revelan muchas veces más exigentes que los propios clientes finales.

Pero aquéllos que creen que los beneficios del “Outsourcing” se quedan aquí están muy equivocados, pues asociado a la reducción de costos (hacia a las economías de escala de aquí resultantes) el “Outsourcing” puede tornar estos costos variables (lo que presupone niveles elevados de flexibilidad, y competencias innovadoras que de otro modo serían imposibles de alcanzar), aumentar la rentabilidad, compartir riesgos, obtener niveles de servicios desafiantes y tener una visión de futuro (Jornal de Negócios, 2010; Arruñada e Vasquez, 2006).

Las ventajas aquí presentadas son la razón por la cual el “Outsourcing” se ha convertido en uno de los líderes de negocio y económicos de nuestros tiempos, siendo una de las fuerzas dominantes en la economía global en las dos últimas décadas (Duening y Click, 2006), dado que la crisis económica de los últimos años ha proporcionado una ayuda crucial para el desarrollo del sector, haciendo con que muchas más empresas vean el “Outsourcing” como una forma de reducir costos y mejorar procesos a través de la introducción de modelos de servicio capaces de generar más valor para las empresas involucradas.

### 3. LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR “OUTSOURCING”

El tema “Outsourcing” es ampliamente utilizado en la gestión empresarial. De forma sencilla, la palabra “Outsourcing” denomina la compra de determinados productos o servicios que se han desarrollado internamente en la empresa (Wheelen e Hunger, 1998). Es decir, se caracteriza básicamente por un acuerdo en la contratación de una entidad externa <proveedor> para suministrar servicios que tradicionalmente se desarrollaban dentro de la organización en sí <cliente> (Varajão, 2001; Duening e Click, 2005; Reis, 2008).

Entre las traducciones más populares de este tema, se incluyen, los llamados <mandar hacer fuera>, <recurso de fuente externa>, la externalización o, mucho simplemente, la subcontratación que, según Marques (1992:65), "designa prácticas diversas que se basan en diferentes procesos de articulación entre empresas, tanto desde un punto de vista técnico, económico, o incluso jurídico". Ampliamente definido puede considerarse entonces un "proceso a través del cual una organización (contratista), en línea con su estrategia, contrata otra (subcontratista), con la perspectiva de una interrelación de beneficio mutuo, a m/l/p, para la ejecución de una o más actividades que la primera no puede o no quiere llevar a cabo, y la segunda es considerada como especialista" (Santos, 1998:23).

En términos evolutivos, aunque de uno de los primeros casos de "Outsourcing" se produjo en 1963, cuando la compañía Electronic Data Systems (EDS) pasó a dirigir los servicios de procesamiento de datos para las empresas Frito-Lay y Blue Cross (Varajão, 2001), la señal de partida propiamente dicha se lleva a cabo en 1988, a través de IBM y Kodak. En ese momento el interés en el "Outsourcing" se disparó al conocerse el acuerdo innovador en el que IBM asumiría el trabajo efectuado por los cuatro centros de Kodak, gestionando simultáneamente sus 300 empleados (Loh e Venkatraman, 1992).

Aunque el pistoletazo de salida se hubiera dado a través de esta alianza estratégica, lo cierto es que es a partir de la década de 1990 cuando se crean las verdaderas condiciones para la revolución. La necesidad apremiante de reducir costos, el incremento de ventajas competitivas y la dificultad en el control de inversiones llevaron también a que grandes organizaciones considerasen aceptable transferir sus servicios de sistemas de información (SI) a proveedores externos. Desde entonces, innumerables contratos significativos han sido adjudicados por las más variadas organizaciones, pudiéndose citar varios casos de éxito como los de Adidas, Cisco, IBM, Lógica, Microsoft, Siemens y Accenture (Jornal de Negócios, 2010).

En España también se conocen varios casos de éxito como los de Oesia, pero también las sinergias más variadas como aquéllas entre Acotral SA y Mercadona (servicios de logística), Paquetería SA y Tipsa (transportes), Tourline Express Mensajería SLU y CTT Correos de Portugal (Appinet Software, 2010), y principalmente miles de casos de éxito entre IBM y compañías tan diversas como Arsys Internet, Heymo Ingeniería SA, Hijos de Juan Pujante, Fundació Pere Tarrés, Nexica o CNP Vida representando sectores tan variados como los de servicios profesionales, construcción, fabricación, educación, industria, seguros, entre otros muchos (IBM, 2010). También en Portugal, por ejemplo, periféricamente muy cerca de España, se han logrado muchos casos de éxito a través de diversos contratos de "Outsourcing" firmados con IBM que suman contratos por valores cercanos a los mil millones de euros, a través del abastecimiento y gestión de infraestructuras de SI por períodos de 10 años, que suponen la participación de diversas entidades bancarias como Deutsche Bank, Barclays, Finibanco, Millennium bcp, BPI, Totta, BPN e BES, con acuerdos firmados en 2007 y anunciados durante el año de 2006 (Casa de Bits, 2007). Dichos acuerdos han permitido a estas entidades explorar economías de escala y obtener reducciones de costes entre el 15 y el 30%, lo que justifica el crecimiento exponencial de su volumen de negocios, valores estos que contribuyen al volumen de negocios anual mundial del sector, que en 2005 ya ascendía a 137 billones de euros con crecimientos anuales del 9,2% (Duening e Click, 2005).

La reproducción y lectura de esos valores, podría indicar a simple vista que el sector de "Outsourcing" ya ha alcanzado su etapa de madurez, sin embargo esto no simboliza del todo la verdad, pues según el Jornal de Notícias (2010) el sector sigue experimentando un ciclo de crecimiento y expansión, ampliando sus procesos de forma progresiva en la cadena de valores de las organizaciones en términos de eficiencia, partida de inversiones y riesgos (Lopes da Costa, 2012).

En este sentido, y en un escenario de negocio implícito en un ciclo de crecimiento que implica mayores niveles de obstáculos y menores niveles de competitividad, es pertinente preguntar: ¿Pueden países como España encontrar un punto de diferenciación en este sector que le pueda colocar en el mapa internacional de la oferta de "Outsourcing"? ¿Podrá ser este un sector que pueda diferenciar a España y agregar valor cualitativo y económico para el país? ¿Podrá ser esto un foco más de desarrollo internacional para España y una verdadera fuente de ingresos en tiempos de crisis?

Haciendo un análisis del "Everest Research Institute" (Jornal de Negócios, 2010) podemos concluir que sí, ilustrando un conjunto de cerca de noventa países en todo el mundo que actualmente lo están haciendo mediante la especialización en áreas específicas de trabajo y con base en costes bajos, lo que les da una ventaja competitiva decisiva en la obtención de nuevos nichos de mercado. Pero aquí se pone de relieve otra cuestión. ¿Podrá España competir en estas circunstancias? Obviamente que sí. A ver. España, a pesar de los costes menos atractivos que puede presentar frente a algunos países, puede superar perfectamente estas barreras a través de la adecuación de requisitos y de capacidad de garantizar el acompañamiento del servicio prestado (Jornal de Notícias, 2010). Es decir, la alternativa para países como España para combatir la mano de obra cualificada (en países como Hungría, Holanda, Irlanda, Polonia, Reino Unido, República Checa y Rumania) y los bajos costes (que puede conseguir fundamentalmente en países de la Europa del este), es a través de la especialización y diferenciación, para llegar a ser reconocida por la calidad y competitividad.

En este contexto, el único problema para España será el de identificar cómo se puede diferenciar, haciendo frente a un conjunto de competencias fuertes en Europa, pero también en China y Brasil, a la luz de lo que ya se está haciendo en países como EEUU (especializados en técnicas de análisis y creatividad), China (técnicas de fabricación), India (ingeniería técnica), México (fabricación), Filipinas (procesos administrativos), Sri Lanka (servicios jurídicos) o Kenia (análisis financieros), para poner a España en el mapa global del "Outsourcing".

#### 4. "OUTSOURCING": LLEGÓ A HORA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

La especialización es algo que durante décadas ha sido el foco de muchos expertos en economía, siendo así transmitido por Jack Welch - el actual CEO de General Electric (cit en el Jornal de Negócios, 2010) y Hamel y Prahalad (1995) como algo que urge en el mundo empresarial como un medio de diferenciación para algunas economías en el logro de ventajas competitivas que les permitan competir en nichos de mercado a nivel internacional.

En este contexto, el "Outsourcing" debe ser tenido en consideración como una forma de enriquecer a España, aclamando la tan deseada internacionalización de las empresas españolas proclamada por sus gobernantes, dado que son innumerables las ventajas que obtienen por la adopción de este camino estratégico.

Aunque hay indicadores negativos como la falta de velocidad en la justicia, las competencias a nivel lingüístico y la baja cualificación de sus recursos humanos por encima de los treinta y cinco años, que tienen un peso significativo en el momento de la comparación (lo que puede ser visto como un obstáculo para el desarrollo en esta área), sus beneficios son en gran medida superiores a estos dos factores en términos de importancia: las competencias a nivel de las tecnologías de la información, la calificación de sus recursos humanos por debajo de los treinta y cinco años, la proximidad cultural con los principales clientes de "Outsourcing" a nivel europeo, la subida de los índices de competitividad en Europa, la inversión en I+D y el propio desarrollo de infraestructuras de comunicación en banda ancha que se han realizado recientemente. Es decir, son todo puntos fuertes que cuentan a favor de España y que pueden consistir a corto plazo en que se pueda demarcar y represente un destino competitivo para prestación de servicios de "Outsourcing", tornándose más atractivos para la inversión y la localización de centros internacionales de competencias en este área (Jornal de Negócios, 2010).

Estando identificados los puntos fuertes y débiles de España frente a la competencia, el paso siguiente será el de especializarse, y afirmarse como uno de los destinos y centros de competencias de "Outsourcing" a nivel internacional, y son innumerables las oportunidades en este área del "Business Process Outsourcing", que están conectadas con los sectores del marketing, la contabilidad, las tecnologías informáticas, la logística, los recursos humanos, o cualquier otros que puedan parecer interesantes desde el punto de vista de la inversión - ver figura 2.

Figura 2: Identificación de oportunidades de especialización en el sector de “Outsourcing”

Atención al cliente Gestión de stocks  
Expedición Adquisición Almacenamiento Canal de gestión  
Planificación de inversiones Seguridad Relaciones públicas  
Comunicación Contratación Relaciones con los proveedores  
Relaciones con los accionistas Manufactura Impuestos  
Cumplimiento de normas reguladoras Capacitación  
Gestión de proyectos Evaluación de la competencia  
Lanzamiento del producto Diseño organizacional  
Planificación de la producción Control de crédito  
Evaluación del desempeño Registros del personal  
Promoción Gestión del riesgo Gestión de la calidad  
Planificación de “downsizing” Previsión  
Toma de decisiones Orçamentación Seguros  
Desarrollo de gestión Facturación

Fuente: Duening e Click (2005)

Pero aquí es necesario destacar otra cuestión. La falta de especialización explica sólo en parte la dificultad en disputar nichos de mercado en un ámbito internacional y consecuentemente refleja el crecimiento moderado del sector cuando se compara con algunos de los socios europeos. Las grandes diferencias existentes en la riqueza producida por el sector cuando se compara con esos mismos países se debe también en gran parte al sector público, con una tasa de utilización muy baja de este tipo de servicios en contraste con la mayoría de los países europeos (Jornal de Noticias, 2010), lo que se reproduce en lo que es hoy España, o sea, uno de los países con tasas más elevadas de gasto público en la UE, suportando costes muy altos que el recurso del "Outsourcing" podría eventualmente resolver.

Según datos del Jornal Economico Oje (2010) y de Steria (2005), España es uno de los países de la OCDE con menor índice de utilización de los servicios de “Outsourcing” en el sector público (sólo con aproximadamente 25%), lejos de las proporciones de este factor en países como Inglaterra (80%), EEUU (62%) y Alemania, Canadá, Finlandia, Holanda, Islandia, Noruega y Suiza, todos con valores superiores al 40%, consistiendo esta situación en uno de los principales factores críticos de éxito a tener en cuenta por el gobierno español, no sólo para el desarrollo del sector en términos nacionales, sino también por la representatividad que este modelo de gestión puede llegar a tener en la reducción del gasto y del déficit público.

Algunos dirán que la aplicación de algo de este género implica riesgos. Como cualquier proceso de cambio, éste también implica riesgos que deben ser resueltos con una cuidadosa coordinación de recursos y competencias, pero seamos realistas, estos riesgos son mínimos en comparación con la reducción de costes, mejora de la calidad, aumento de la transparencia, mejoraría de la planificación de costos y mayor flexibilidad, que la integración de este proceso puede traer para el contexto empresarial público.

Obviamente, estas medidas implican transferir al "Outsourcer" recursos internos, y esto a la luz de la legislación española en vigor es algo casi imposible. En este caso, habría que desarrollar un modelo de contratación que abarcara no solo los procesos, sino también las personas, sin embargo, esto por sí solo no tiene qué significar un final reductor, requiriéndose simplemente la elaboración de estudios y nuevas aproximaciones del sector público al sector privado, a fin de mover personas y recursos sin que existan

pérdidas de determinadas condiciones o privilegios que eventualmente puedan haber sido conquistadas, aumentando los niveles de eficiencia, reduciendo los costos y todo sin reducir los niveles de empleo.

Un ejemplo de éxito puede ser centrado en Inglaterra. Como se ha citado anteriormente, este país externaliza actualmente el 80% de sus servicios, apostando fuertemente por la externalización en informática (TI) en los últimos 10 años con base en acuerdos establecidos con el sector privado, creando no sólo “joint ventures”, sino también empresas de raíz, de forma que cualquiera de éstas permiten a sus gobernantes aprovechar la innovación y creatividad del sector privado, quedando éstos con la responsabilidad de la contratación, la inversión y el diseño de la manera en cómo los servicios van a ser proveídos y el gobierno con la tarea de la monitorización, control y la responsabilidad del pago anual por los servicios prestados, lo que permite al país reducir la inversión, reducir costes y generar eficiencia.

Por tanto, sea a través del sector público o privado, lo importante aquí es trabajar en conjunto para capitalizar las ventajas del país y mejorar las desventajas, ayudar al sector a ganar masa crítica y, simultáneamente, potenciar la creación de puestos de trabajo y el desarrollo de la riqueza para una España mejor y mas competitiva a nivel internacional.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES

España tiene un gran potencial de crecimiento, pero para aprovechar dicho potencial es esencial que se convierta en una economía mas atractiva, que los costos sean adecuados, que las infraestructuras (varias) sean buenas y que haya una masa crítica del trabajo en el mercado interno de "Outsourcing" que sea creíble para que pueda lograr una eficiencia que le permita vender sus servicios a una escala internacional.

Pero más importante aún es comprender donde se puede comportar mejor y donde se puede distinguir más, frente a las razones que son consideradas para su adopción - figura 3, restringiendo la oferta que hoy en día es demasiado transversal para la definición de una apuesta de carácter internacional.

Figura 3: Razones para la adopción de servicios de “Outsourcing”



Fonte: Duening e Click (2005)

Aunque una estrategia de negocio basada en la externalización tenga riesgos como la posibilidad del subcontratista de revelarse ineficaz e ineficiente, mostrar su incapacidad para mantener la integridad y seguridad de la información, la posible falta de experiencia de su personal, la incertidumbre sobre la evolución del negocio, la posible disminución de la capacidad de aprendizaje de la organización y/o reducción de la capacidad creativa e innovadora, lo importante para España es que se creen condiciones para la construcción de una verdadera economía de "Outsourcing" como manera de colocar el país en el mapa de prestación de este tipo de servicios y, a pesar de que una determinada especialización pueda sufrir presiones frente a los constantes cambios en términos de negocios, políticas y tecnología, una cuestión que no se puede obviar es que se presenta una oportunidad de negocio que merece ser considerada dado el potencial que encierra en el entorno organizacional que caracteriza hoy nuestra sociedad empresarial.

Aunque este artículo presente un carácter puramente teórico, lo cual pueda ser su principal limitación, se pretende que la presente investigación académica dote de un nuevo alcance al estudio de la estrategia de negocios, contribución que es especialmente relevante en un momento en que las organizaciones están en un entorno cada vez más turbulento y en que los recursos en la base de su competitividad son cada vez más transables.

Se pretende por tanto sentar las bases para el desarrollo de nuevos estudios de carácter empírico en el ámbito del “Outsourcing”, con un conjunto de detalles como consecuencia del trabajo estratégico de las empresas en este dominio, que permitan poner de manifiesto que esta herramienta se presenta como una oportunidad de negocio para la estructura empresarial española que merece ser considerada dado el alto potencial que encierra.

## **BIBLIOGRAFIA**

ANSOFF, I. (1965). **Corporate Strategy an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. McGraw-Hill, New York

ANSOFF, I. (1977). **Estratégia Empresarial**. McGraw-Hill, São Paulo.

APPINET SOFTWARE (2010). Casos de Éxito – “Outsourcing”, <http://www.applinet.es/casos-de-exito.php>, 25/10/10.

ARRUÑADA, Benito & Xosé H. Vasquez (2006). Subcontratar e Rendibel?: Causas e Consequencias da Especialização Produtiva na Indústria. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Out/Dez, pp. 36-39.

BERGKVIST, Linda (2008). Dimensions for Describing and Explaining the Successful Outcome of the IS Outsourcing Process – Emphasising the Relationship Perspective. **Industrial Marketing and Purchasing Group**, Conference in Uppsala.

BIDAULT & Cummings (1994). Aprenda com os Melhores e Será um Deles. **Executive Digest**, Novembro, nº1, pp. 38-42.

CARVALHO, José Crespo de & José Cruz Filipe (2006). **Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro**. Edições Silabo, Lisboa.

CASA DOS BITS (2007). Contratos de Outsourcing da IBM com a Banca Nacional, [http://tek.sapo.pt/noticias/negocios/contratos\\_de\\_outsourcing\\_da\\_ibm\\_com\\_a\\_banca\\_n\\_876770.html](http://tek.sapo.pt/noticias/negocios/contratos_de_outsourcing_da_ibm_com_a_banca_n_876770.html), 19/06/09.

DUENING, Thomas N. & Rick L. Click (2005). **Essentials of Business Process Outsourcing**. John Wiley & Sons, New Jersey.

HAMEL, Gary & C. F. Prahalad (1995). **La Conquête de Future**. Intereditions, Paris.

JORNAL DE NEGÓCIOS (2010). **Outsourcing: Chegou a hora da Internacionalização**. Jornal de Negócios, Edição Especial (Junho), pp. 1-12.

JORNAL ECONOMICO OJE (2010). Estado pode reduzir 30% da despesa com outsourcing, <http://www.oje.pt/suplementos/emprego-e-formacao/gestao-rh-univ/esta>

[do-pode-reduzir-30-da-despesa-com-outsourcing-diz-associação](#), 27/10/10.

IBM (2010). Casos de Éxito – “Outsourcing”, <https://www-304.ibm.com/businesscenter/smb/es/es/exito>, 25/10/10.

LARS, Kajsa Hulthén & Erik Gadde (2008). Logistics Outsourcing and the Role of Logistics Service Providers from an Industrial Network Perspective. **Industrial Marketing and Purchasing Group**, Conference in Uppsala.

LOH, L. & N. Venkatraman (1992). Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodac Effect. **Information Systems Research**, December, pp. 34-58.

LOPES DA COSTA, R. (2009). A Coordenação dos Recursos como factor de Competitividade no Sector da Banca. Tese de Mestrado, Departamento de Gestão, INDEG – ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

LOPES DA COSTA, Renato (2012). **Estratégia Organizacional e “Outsourcing”: Os Recursos Estratégicos de Competitividade Empresarial**. Editora Almedina, 1ª Edição, São Paulo.

MARQUES, Maria Manuel L. (1992). **Subcontratação e Autonomia Empresarial: Um Estudo sobre o caso Português**. Edições Afrontamento, Porto.

MINTZBERG, H. (1998). **Strategic Safari**. The Free press, New York.

OHMAE, Kenichi (1991). **The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business**. McGraw-Hill, New York.

PORTER, Michael E. (1980). **Corporate Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**. Free press, New York.

PORTER, Michael E. (1986). **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, Campus, 18ª Edição, São Paulo.

REIS, Lopes dos (2008). **Estratégia Empresarial: Análise, Formulação e Implementação**. Editorial Presença, 2ª Edição, Lisboa.

SANTOS, António (1998). **Outsourcing e Flexibilidade: Uma ferramenta de Gestão para o Século XXI**. Texto Editora, 1ª Edição, Lisboa.

STERIA (2005). Outsourcing en España y Europa en el Sector Público e Privado. **Sociedade de la Informacion**, Steria Ibérica. Junio, pp. 46-50.

VARAJÃO, João Eduardo Quintela (2001). **Outsourcing de Serviços de Sistemas de Informação**. FCA - Editora de Informática, Lisboa.

WHEELLEN, Thomas L. and J. David Hunger (1998). **Strategic Management and Business Policy**. Addison Wesley Longman, 6ª Edição, New York.