

**José Miguel Fernández-Gómez,
Javier Tafur-Segura y Miguel Palacios-Fernández**
de la Universidad Politécnica de Madrid
Mats Engwall
del Royal Institute of Technology

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha incrementado la competencia a nivel mundial en los mercados, creando un entorno más turbulento, cambiante y más interrelacionado que tiene consecuencias directas en las operaciones de las compañías y la organización de la producción de las mismas y ha sido clave en el incremento del comercio internacional en productos intermedios o acabados que son diseñados, producidos y ensamblados en diferentes localizaciones a lo largo de diferentes países debido principalmente a los siguientes motivos:

- La globalización económica ha posibilitado a las compañías tener más facilidad de acceso a potenciales mercados, a la adquisición de capacidades, conocimientos y tecnología en países extranjeros y a la realización de alianzas estratégicas internacionales con terceros.
- El desarrollo de las tecnologías de la información.
- La reducción de los costes de transporte.
- La liberalización de los mercados de capitales.
- La armonización de factores institucionales, la integración económica, social y política regional tales como la Unión Europea, Mercosur, La Comunidad Andina, Comunidad Sudamericana de Naciones, el incremento de tratados de libre comercio tales como el tratado de libre comercio de América del Norte, Área de libre comercio, Asociación de naciones del sudeste Asiático-China, Espacio económico Europeo etc. que implican la reducción, la eliminación de las barreras y la desregulación del comercio internacional.
- El desarrollo económico de los países emergentes (Brasil, China, India y Rusia).
- El uso de economías de escala que desencadena la especialización de los países en ciertos productos y servicios.

Las compañías para adaptarse y beneficiarse del nuevo entorno y ser competitivas en los mercados, han adoptado una estrategia clave empresarial durante las últimas décadas, que es la práctica del *outsourcing*, consistente en dividir la cadena de valor en actividades especializadas, externalizando aquellas actividades de menor valor añadido o intensivas en mano de obra en terceros (proveedores especializados), focalizándose en aquellas actividades de mayor valor añadi-

do aportan al producto / servicio final, con el fin de obtener nuevas capacidades y conocimientos superiores que le confieran una ventaja competitiva en la industria. Para implementar esta práctica las actividades de la cadena de valor deben cumplir unos requisitos tales como la modularidad, la secuenciación y la estandarización de la información entre estas actividades, el uso de las tecnologías de la información y la localización de una industria en una determinada área geográfica facilita la coordinación con los proveedores especializados, además hay que tener en consideración que tipo de productos / servicios se externalizan ya que unos aportan más valor a nuestros productos / servicios que otros.

2. FACTORES QUE DESENCADENAN LA PRACTICA DEL OUTSOURCING

De entre todos los factores *presentados* por la literatura que desencadenan la práctica del *outsourcing*, *elegimos* tres de ellos para explicar los motivos y ventajas de la práctica del *outsourcing* por parte de una compañía por considerarlos los más influyentes y son:

- Las ventajas de la desintegración vertical en una industria.
- Las ventajas de localizarse en un determinado país.
- Las ventajas en externalizar la producción a proveedores especializados.

La Tabla 1 muestra las ventajas y motivos de practicar *outsourcing* desde este enfoque.

La desintegración vertical en una industria es considerada como el surgimiento de un nuevo mercado intermedio que divide un proceso productivo anteriormente integrado en las compañías que conforman la industria entre dos conjuntos de empresas especializadas en una misma industria, y que suele ocurrir conservando la industria donde sucede los mismos servicios, productos y tecnología empleada, y se produce si es beneficiosa para todos los integrantes de la misma. Esta desintegración vertical transforma radicalmente la industria donde tiene lugar incluso para aquellas compañías que permanecen verticalmente integradas y tiene las siguientes ventajas para las compañías de la industria donde se produce esta desintegración vertical:

- Ventajas de focalizarse en las actividades de mayor valor añadido: relocalizando los recursos más valiosos en aquellas actividades de mayor valor añadido, las compañías desarrollan capacidades y conocimientos superiores creando una ventaja competitiva y una barrera contra los competidores y los potenciales entrantes en la industria.
- Ventajas de la modularización de las etapas de la cadena de valor: practicando *outsourcing* de ciertas actividades de la cadena de valor, estas incrementan su modularidad, y las estructuras jerarquizadas o verticales se vuelven más horizontales, permitiendo que se incremente la flexibilidad organizacional de la compa-

Tipo de ventaja	Base teórica	Naturaleza de las ventajas
Desintegración vertical	Teoría de las competencias núcleo y modularidad	<p>Ventajas relativas en el incremento de focalizarse en aquellas competencias de mayor valor añadido</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovación ▪ Relocalización de los recursos ▪ Incremento de la calidad de productos y servicios <p>Ventajas relativa a la modularidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la flexibilidad ▪ Reducción de costes
Localización	Teoría de la localización Teoría del capital humano	<p>Características de un país</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura ▪ Política del gobierno <p>Capital humano</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Costes laborales ▪ Capacidades y conocimiento ▪ Diferencias horarias
Externalización	Teoría social Teoría de las capacidades Teoría del aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza mutua y valores compartidos ▪ Coespecialización ▪ Proceso de aprendizaje

Fuente: Kedia BL y Mukherjee D. (2009)

Tabla 1: Ventajas y motivos de realizar outsourcing

ñaía, entendida esta como la habilidad de una compañía para responder rápidamente a la demanda y oportunidades del mercado, la especialización y el uso de economías de escala en estas actividades modularizadas provoca que los costes de transacción en la industria se reduzcan.

La localización de las compañías en un determinado país tiene las siguientes ventajas:

- Ventajas de un país: las principales ventajas identificadas relativas a un país son los costes laborales, costes de los inputs de producción, costes de las materias primas, productividad, tamaño del mercado, proximidad al mercado, acceso al mercado de capitales, impuestos, aranceles, política y estructura legal, permisibilidad a la inversión extranjera, capital humano, infraestructura y cultura similar.
- Políticas de los gobiernos: que incrementen el nivel académico y formativo de los trabajadores, rebajen los requisitos de inmigración y permanencia para trabajadores altamente cualificados, liberalicen los mercados, supriman las barreras al comercio internacional como los aranceles y favorezcan la inversión exterior tienen una gran influencia en la practica del outsourcing hacia las compañías de ese país, además los países pueden incentivar y desarrollar la infraestructura necesaria y promover la creación de compañías en una Industria.
- Capital humano: Las ventajas en capital humano se pueden clasificar en costes laborales, capacidades y

conocimientos y diferencias horarias entre países. Los costes laborales son unos de los principales factores por los que se practica outsourcing; principalmente se realiza hacia países con un capital humano formado y con unos costes laborales bajos, como son los países en vía de desarrollo como India o China, pero los costes laborales a largo plazo en estos países tienden a incrementarse, por lo que esta ventaja competitiva se erosiona con el tiempo: bajo esta circunstancias, las compañías mueven progresivamente hacia estos países, actividades con mas valor añadido como I+D+I, ventas o marketing. La globalización ha conseguido que el capital intelectual sea más accesible y transmisible en cualquier lugar del mundo; la practica del outsourcing no solamente atrae a las compañías a realizarlo por los costes labores, sino también para añadir más valor al producto o servicio final a través del conocimiento y las capacidades del capital humano. Países en determinados sectores tienen un capital humano que posee mayores cualificaciones que las compañías de Europa o USA que originan el outsourcing, como son los call-center o el desarrollo de software en India, donde la mayoría de los trabajadores son graduados universitarios; además esta practica hacia estos países viene a mitigar la falta de profesionales en sectores de alto conocimiento en Europa y USA como es el desarrollo de software. Junto con los costes laborales y las capacidades y conocimiento adquiridos, la diferencia horaria entre países es un factor importante, debido a la legislación laboral en los países desarrollados, los horarios de trabajo están regulados: al realizar outsou-

ring hacia países con diferente zona horaria, sus trabajadores pueden realizar el trabajo cuando en Europa no se esté trabajando y este proceso incrementa la productividad y la reducción de los tiempos de desarrollo de un producto/servicio.

Las ventajas de externalizar hacia proveedores especializados tienen las siguientes ventajas:

- Ventajas basadas en la confianza mutua y valores compartidos: las relaciones basadas en la confianza mutua, valores compartidos, la realización de productos similares, el servir mercados comunes, la utilización del mismo sistema productivo y similar cadena de suministro y el uso de tecnologías similares, son considerados ventajas competitivas, debido a que tienen un impacto positivo en la habilidad de los socios para adaptarse al mercado, superar los problemas que surgen al trabajar conjuntamente y eliminar los comportamientos oportunistas.
- Ventajas basadas en la coespecialización y el aprendizaje mutuo: las compañías al focalizarse en aquellas actividades de mayor valor añadido y externalizar actividades de la cadena de valor hacia proveedores especializados, pretenden transformar su forma de operar y de organización. Se crean así un conocimiento, unas capacidades y una experiencia conjunta con terceros generando una coespecialización y un coaprendizaje beneficioso para las compañías y permitiendo a estas crear productos / servicios con más valor añadido de una forma más rápida y flexible. Es una fuente potencial de ventajas competitivas, para establecer una relación duradera y sólida en el tiempo; frecuentemente se realizan alianzas estratégicas, joint ventures y otro tipo de relaciones organizativas entre cliente-proveedores especializados.

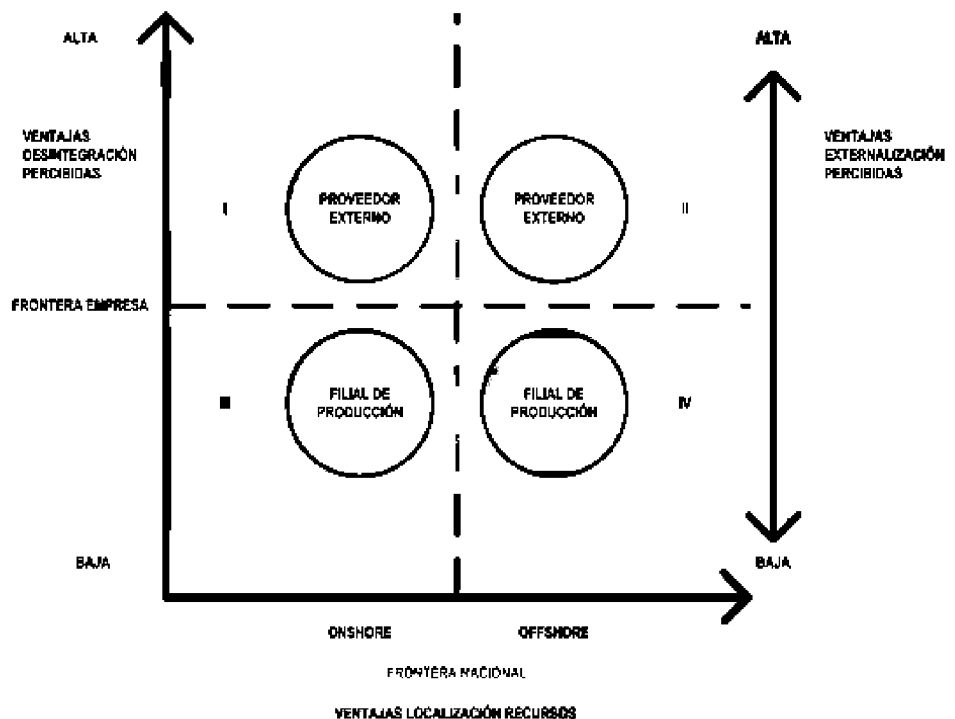
3. TIPOS DE OUTSOURCING

La Figura 1 muestra los cuatro tipos diferentes de outsourcing que una compañía puede practicar basados en los factores de la Tabla 1, las fronteras de una compañía y de un país.

- El cuadrante I representa el outsourcing realizado dentro del mismo país combinado con una percepción alta de las ventajas de externalizar por parte de las compañías: en este escenario existe abundancia de proveedores especializados en el mercado doméstico y las características inherentes a las actividades externalizadas pueden obli-

gar a las compañías a externalizar a proveedores cercanos geográficamente, lo que permite que el proceso de externalización se pueda realizar más fácilmente y rápidamente, debido a que la compañía y sus proveedores interactúan en el mismo entorno institucional y se percibe que el proceso de externalización tiene menos riesgo que si se produjese hacia un país extranjero. Este tipo de externalización se realiza hacia compañías independientes del mismo país.

- El cuadrante II representa el outsourcing realizado en un país extranjero combinado con una percepción alta de las ventajas de externalizar: en este escenario se externaliza para tomar ventaja sobre los superiores recursos disponibles en el país extranjero, principalmente a las ventajas en costes laborales, calidad, aprendizaje y cooperación mutua que compensan los riesgos de localización en estos países, este tipo de externalización se realiza hacia empresas independientes de estos países extranjeros.
- El cuadrante III representa el outsourcing realizado en un país extranjero combinado con una percepción baja de las ventajas de externalizar: la percepción de las ventajas de externalizar son bajas, debido a que las compañías utilizan los recursos superiores de países extranjeros para generar un conocimiento y capacidades que se internalizan y que no son propensas a compartir con terceros; frecuentemente es el caso de las multinacionales que poseen los recursos y la experien-



Fuente: Kedia y Mukerjee (2009)
Fig 1. Tipos de Outsourcing

cia necesaria para establecer sus propios centros en estos países extranjeros y habitualmente estas firmas se benefician del capital humano y conocimiento del país extranjero. Este tipo de externalización se realiza cuando se establecen y se tiene el control total de los centros propios en el país extranjero, normalmente de I+D+I.

- El cuadrante IV representa el outsourcing realizado dentro del mismo país combinado con una percepción baja de las ventajas de externalizar: las compañías tienden a integrar las actividades de la cadena de valor, utilizando los recursos superiores disponibles en el propio país, lográndolos a través de fusiones y adquisiciones o compras y poniéndolos bajo su control. Este es el típico caso de integración vertical o compañía muy jerárquica, este tipo de externalización se realiza fusionándose o comprando otras empresas del mismo país.

La posición de una compañía en cada cuadrante puede variar y su posición puede verse alterada en el tiempo.

4. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL OUTSOURCING

Para que una o varias de las actividades que componen la cadena de valor se externalicen, estas deben cumplir unos requisitos tales como:

- Requerir un conocimiento, unas capacidades específicas propias, un estilo de gestión diferente y deber ser autónomas entre sí. La separación administrativa de las actividades que componen la cadena de valor, creando departamentos autónomos dentro de la compañía, facilita la coordinación, organización y la secuenciación de estas actividades y delimita las fronteras internas de la compañía, las ganancias: cuanto más autónomo sea un departamento (en términos de costes-beneficios), más activamente se considera la decisión de hacer un producto o servicio internamente o comprarlo externamente.
- La existencia de diferentes ratios de crecimiento y beneficios entre las diferentes actividades que componen la cadena de valor: debido a los cuellos de botella, las compañías no pueden expandir rápidamente y de forma homogénea las diferentes actividades que componen la cadena de valor por sí misma; la posibilidad de realizarlo conjuntamente con terceros incrementa la coespecialización y la cooperación entre cliente-proveedores.
- Las actividades de la cadena de valor deben ser secuenciales y modularizadas, simplificando, facilitando y reduciendo la relación de interdependencia entre las diferentes actividades del proceso productivo; eventuales dificultades en la coordinación entre las varias actividades de la cadena de valor incentivan la

integración vertical.

- La información que se intercambia entre las diferentes actividades de la cadena de valor tiene que estandarizarse: ser universalmente entendible, fácilmente especificable y transmisible, de tal forma que las asimetrías en la información disminuyan o desaparezcan. La creación de formatos estandarizados para la definición de productos y procesos es indispensable, en cuanto reemplaza la forma en que cada compañía tiene de describir y definir los productos y procesos, por lo que debe existir una información estandarizada en síntesis y gramática para una comunicación efectiva entre las diferentes actividades que componen la cadena de valor.

Hay dos factores fundamentales que permiten simplificar la coordinación, la estandarización de la información y la modularización de las diferentes actividades de la cadena de valor e incrementa: la cooperación con los proveedores especializados, el uso de las tecnologías de la información y más concretamente el uso del EDI (intercambio electrónico de datos), y la aglomeración de una industria en determinadas áreas geográficas (Cluster), por lo que su empleo es de vital importancia en el proceso de externalización.

El intercambio electrónico de datos es la transmisión estructurada y estandarizada de datos entre organizaciones por medios electrónicos, es una tecnología que facilita la gestión de la información en la cadena de suministro y la coordinación ágil de las transacciones comerciales. Esta tecnología comenzó a utilizarse hace más de treinta años, pero su difusión no se generalizó hasta que se redujeron los costes de las comunicaciones y de las aplicaciones informáticas y se desarrollaron estándares que facilitasen su uso en redes de cadenas de suministro. Esta tecnología está principalmente implantada en las siguientes industrias: automóvil, distribución comercial, sector financiero, sector sanitario, administraciones públicas, farmacéutica y electrónica. Hoy en día su uso constituye una necesidad en algunos sectores y un criterio de selección de proveedores por parte de los clientes como ocurre en el sector del automóvil.

Las compañías de una misma industria que están localizadas geográficamente (clusters) están más desintegradas verticalmente que aquellas compañías que están dispersas geográficamente y fomentan la aparición de proveedores especializados en estas áreas geográficas donde la industria se concentra debido a las siguientes ventajas:

- Reduce los costes de fabricación, por especialización y por el uso de economías escala, y los costes de transporte, por la proximidad entre cliente-proveedores, lo que provoca que los costes de transacción se reduzcan.
- Mejora la transmisión y asimilación de las capacidades, conocimientos y habilidades entre compañías de una industria, debido a la gran movilidad de la fuerza laboral en esa área geográfica, puesto que permite que

la información y el conocimiento se transmitan de una forma más fluida entre las compañías, provocando que se establezcan relaciones de cooperación y aprendizaje, y se simplifique la coordinación entre todas las actividades de la cadena de valor.

- Se establecen entre el cliente-proveedores relaciones sociales formales, informales y culturales basadas en creencias, valores y un lenguaje común que conlleva a una rutinización de las relaciones, lo que facilita la transmisión de recursos, capacidades y conocimientos, esto permite al cliente-proveedores establecer y renegociar los contratos más fácilmente debido a que comparten una misma cultura, políticas y expectativas.
- Permite evitar y reducir los comportamientos oportunistas por parte de los proveedores, debido a la reputación y a las relaciones de confianza que estos adquieren en sus relaciones con los clientes, en virtud de un conocimiento previo en la forma de operar de todas las compañías establecidas en esa área geográfica localizada.

Una vez establecidos los requisitos que deben cumplir las actividades de la cadena de valor, la externalización de las mismas conlleva unos riesgos asociados en la organización de la compañía: identificar cuáles son las actividades de la cadena de valor que se externalizan es crucial, ya que si se elige erróneamente pueden destruir una competencia. Estas actividades externalizadas son dinámicas y podrían transformarse en actividades clave en un futuro, por lo tanto hay que tener en consideración el producto / servicio externalizado, la diferente aportación en valor añadido que puede contribuir a nuestros productos / servicios. El criterio de selección del proveedor especializado varía dependiendo del tipo de producto / servicio externalizado y se pueden clasificar en dos grupos:

- Productos o servicios estandarizados en una industria: productos / servicios incorporados al producto / servicio final sin ningún proceso de transformación posterior y en los que la compañía adquiriente no añade más valor añadido. Son estandarizados y poco diferenciadores del producto / servicio final, ya que cualquier compañía tiene un acceso fácil a ellos y a la empresa adquiriente no le confiere una ventaja comparativa. Los criterios de selección de los proveedores especializados serán el coste del producto / servicio, tiempo de entrega, calidad, fiabilidad del proveedor, proximidad al mercado, plazo de pago, etc.
- Productos o servicios diferenciadores: bienes semiterminados o servicios intermedios en los que la compañía adquiriente les aporta más valor añadido en su transformación final o son realizados conjuntamente con un proveedor especializado, debido a que son productos / servicios de alto valor estratégico y/o alto

contenido tecnológico y diferenciadores del producto / servicio final. En este caso la práctica del outsourcing dependerá si los beneficios a realizar hacia proveedores especializados compensan los costes de búsqueda de proveedores, de negociación, en el diseño de los contratos, de seguimiento de los acuerdos alcanzados, de seguimiento de los objetivos alcanzados y costes asociados a las disputas (si las hubiera). Estos costes se pueden incrementar considerablemente si una compañía está operando en un país extranjero; sin embargo cuando los incentivos para realizar outsourcing están presentes en la forma de la coespecialización y aprendizaje mutuo con los proveedores (con el fin de combinar los propios recursos, conocimientos y capacidades con los de otras compañías y generar ventajas competitivas), los costes asociados y otros riesgos vinculados se reducen en la decisión de externalización y se consideran factores como conocimientos y capacidades adquiridos, barreras de entrada creadas para que confieran a la compañía flexibilidad ante los cambios de mercado o nuevas ventajas competitivas.

4. PARA SABER MÁS

- Diez, I y Álvarez, E. 2010. Geographical agglomeration as an alternative to vertical integration. *Review of Industrial Organization*. Vol 36(4). pp 373-389.
- Helsley, RW y Strange WC. 2007. Agglomeration, opportunism, and the organization of production. *Journal of Urban Economics*. Vol 62(1). pp 55-75.
- Hoetker G. 2005. How much you know versus how well I know you: selecting a supplier for a technically innovative component. *Strategic Management Journal*. Vol 26 (1). pp 75-96.
- Jacobides, M. 2005. Industry change through vertical disintegration: How and why markets emerged in mortgage banking. *The Academy of Management Journal*. Vol 48(3). pp 465-498.
- Kedia, B y Mukherjee, D. 2009. Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages. *Journal of World Business*. Vol 44(3). pp 250-261.
- Martínez, A y Pérez, M. 2007. El efecto moderador de la cooperación interempresarial en la adopción y el uso del EDI. *Economía industrial* 358. pp 109-119.