

Segundas Jornadas de Informática y Sociedad JIS 98

Empresa y economía digital

Ponencia: "Outsourcing y globalización económica: ¿hacia un nuevo paradigma empresarial?"

José Manuel Sáiz Álvarez
Profesor de la Universidad Alfonso X el Sabio

En primer lugar deseo agradecer la invitación a este Congreso por parte del Comité organizador. El tema central de mi ponencia es analizar el proceso de *outsourcing* como una de las vías de modernización de los tejidos productivos de las empresas para lograr así unos mayores niveles de eficacia en su gestión y eficiencia en la realización del proceso de industrialización y comercialización. Empezaremos para ello con el concepto y clasificación de dicho término, lo que sentará las bases para profundizar en las razones de realización de esta práctica empresarial. Acto seguido se realizará un análisis DAFO de este concepto, haciendo especial hincapié en el *outsourcing* estratégico. Finalizaremos tratando sobre el futuro de dicha práctica que se encuentra en pleno desarrollo en la actualidad.

El proceso de *outsourcing* se está aplicando cada vez más en el mundo empresarial como consecuencia de las mayores exigencias tanto de los consumidores finales como de la creciente competencia en un mercado cada vez más globalizado. Esto ha hecho que primero en los Estados Unidos y luego en Europa, esta práctica empresarial esté abriendo nuevas perspectivas para unas organizaciones que se ven obligadas a reducir costes ante la obtención de ventajas competitivas de segundo rango o de orden inferior por parte de los países con menores costes salariales, aunque en ocasiones, se dan verdaderas situaciones de *dumping* social, práctica ilegal prohibida por la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Esta práctica empresarial está cambiando el tejido productivo de los países más desarrollados. Buena parte de las empresas del próximo milenio se caracterizarán por su alto grado de especialización en un entorno cada vez más competitivo. De ahí que este tema tenga a la vez una doble connotación actual y futurista, al describir un proceso que se está implantando en las economías actuales a fuertes tasas de crecimiento.

Se concibe al *outsourcing* como "aquella tendencia, cada vez más acusada entre las grandes empresas, a contratar con terceros los servicios que precisan en las áreas informática, de vigilancia, seguridad, etc. De ese modo el subcontratante puede concentrarse en la estrategia y en la gestión de lo fundamental de su actividad propia". Se distinguen entre dos grandes tipos de *outsourcing*.

- a) El primero viene definido como el proceso por el cual una tarea o actividad llevada a cabo tradicionalmente por la empresa, se transfiere a una empresa externa.
- b) El segundo, más utilizado en la práctica y que puede causar confusiones, se define como aquella actividad llevada a cabo fuera de la empresa sin que necesariamente dicha actividad se haya realizado en la empresa original.

Tanto si concebimos al *outsourcing* de una u otra manera, hay que dejar claro que la empresa se encuentra ante algo más que un mero servicio de subcontratación, al existir unas relaciones

empresariales mucho más profundas entre las empresas que participan en el negocio. El *outsourcing* es un vínculo comercial a largo plazo entre empresas especializadas y una central que contrata sus servicios. Dicho con otras palabras: se crea una relación de dependencia entre ellas al convertirse las empresas que realizan las tareas especializadas, en socios estratégicos de la primera.

De ahí que en todo este proceso, tanto el grado de confianza mutua como la obtención de un grado mínimo de eficiencia sea fundamental para llevar a buen término el proceso productivo. Al crearse externalidades positivas entre las empresas asociadas contractualmente, se forma un juego de suma positivo que beneficia a todas por igual, lo que maximiza beneficios desde esta vía. Esta maximización se puede incitar incluso antes de la firma del contrato, si se llega al acuerdo de unir remuneración económica pagada por la empresa-matriz a la subcontratada en función de los resultados obtenidos por la segunda. Esto hace aumentar el grado de responsabilidad por parte de la empresa subcontratada a la hora de realizar sus servicios en la empresa-matriz.

Es por ello que en la literatura económica especializada se distinguen adicionalmente entre dos tipos de *outsourcing* en función del grado de relación contractual entre empresas:

- a) Outsourcing táctico, en el que no existe una relación de cooperación entre las empresas. Es por ello la simple subcontratación de la producción de un bien o servicio.
- b) Outsourcing estratégico, en el que la cooperación existente permite a ambos entrar en la toma de decisiones conjunta en aquellos aspectos de interés común.

Uno de los problemas centrales de cualquier proceso de producción es maximizar el producto obtenido minimizando al mismo tiempo el uso de factores teniendo en cuenta a su vez una triple restricción: presupuestaria, temporal y humana. De ahí que el uso del *outsourcing* permita superar, al menos temporalmente, estas restricciones, lo que aumenta a su vez la productividad por empleado, la rentabilidad del capital invertido en la operación y la producción de bienes y servicios. Sin embargo, estas variables pueden sufrir un deterioro importante si no se produce un grado suficiente de transparencia informativa entre las partes involucradas en la operación, lo que crea a su vez mercados imperfectos.

De hecho, el grado de disponibilidad de la información militará a favor o en contra del *outsourcing* a utilizar. Este problema existió en las primeras fases de desarrollo del *outsourcing* porque dado el fuerte avance tecnológico e informático, las empresas con debilidades operativas en este campo, prefieren subcontratar estos servicios a terceros que realizarán la misma operación a bajo coste y con un alto grado de eficacia. Hoy en día, realizar políticas de *outsourcing* por parte de las empresas es fundamental para poder competir. Es más, es "hoy en día un imperativo estratégico revisar la concepción tradicional de los negocios y perfeccionar las organizaciones de manera que cada función maximice su contribución al resultado global asegurando el mayor valor añadido tanto a los clientes internos como a los clientes últimos" (Rueda, 1995: 86).

Además de la incorporación de mayores tasas de valor añadido a los clientes, la puesta en marcha de este tipo de políticas obedece, en términos generales y no exhaustivos, a los factores siguientes:

- ✓ La fuerte competencia entre entidades que luchan por los mismos clientes¹.
- ✓ El estrechamiento de los márgenes financieros.
- ✓ El papel preponderante de la tecnología.
- ✓ La reducción de los costes de explotación de un servicio o de la producción de un bien².
- ✓ La universalización o globalización de mercado.
- ✓ La disminución de las regulaciones en diversos sectores como consecuencia del proceso europeo de unificación.
- ✓ El rápido avance de la globalización económica, sobre todo en los países más desarrollados.

Esto ha hecho que la mayor utilización de este tipo de práctica empresarial haya sido espectacular durante la década de los 90, con tasas que han superado el 20 por 100 anual en el caso europeo. Como resultado, y sólo en Europa, este tipo de prácticas ha alcanzado más de dos billones de pesetas en volumen de negocio en 1997. Cifra que se superará a medio plazo dada la senda de crecimiento de este tipo de políticas.

3.1. *Outsourcing* y estacionalidad

Uno de los objetivos del *outsourcing* es hacer frente a la estacionalidad de la demanda, que se da inexorablemente a lo largo del año. Uno de los más graves problemas que han existido hasta la llegada del *outsourcing* ha sido la generación de recursos humanos ociosos durante las épocas de menor demanda y de insuficiente capacidad para satisfacer a toda la demanda cuando ésta es alta. Sin embargo, gracias a esta técnica, las empresas pueden adecuar sus necesidades de personal eventual de forma rápida y eficiente de forma inmediata, por lo que pueden hacer frente a estas variaciones estacionales con el menor coste y de la manera más eficiente posible.

También se dan estos procesos de estacionalidad en los procesos productivos, sobre todo en empresas de transformación de productos agropecuarios y de bienes intermedios para la agricultura. El *outsourcing*, además de otorgar un mayor grado de flexibilidad a todo el proceso, permite optimizar el mecanismo de producción y distribución de los productos, hecho que repercute positivamente en la cuenta de resultados de la compañía.

3.2. *Outsourcing* y consumidor final

En todo este proceso hay un protagonista especial además de las empresas en sí: el cliente. Dado el mayor grado de transparencia informativa suministrada por las empresas como consecuencia de la creciente globalización económica, proceso acelerado gracias a los medios de comunicación de masas fruto de la revolución digital en la que estamos inmersos³, el cliente exige mayores niveles de calidad por el mismo precio. De ahí que, haya cambiado el concepto de competencia entre las empresas, al no poder diferenciarse por los precios, sino por la calidad y los servicios añadidos (servicio post-venta, repuestos, imagen de marca, grado de fiabilidad del producto,...). Es más, tales estándares de calidad vienen garantizados tanto por la Administración en sus diversos niveles (europeo, nacional, comunitario y local) como por organizaciones privadas que actúan en ocasiones como verdaderos *lobbies* de poder.

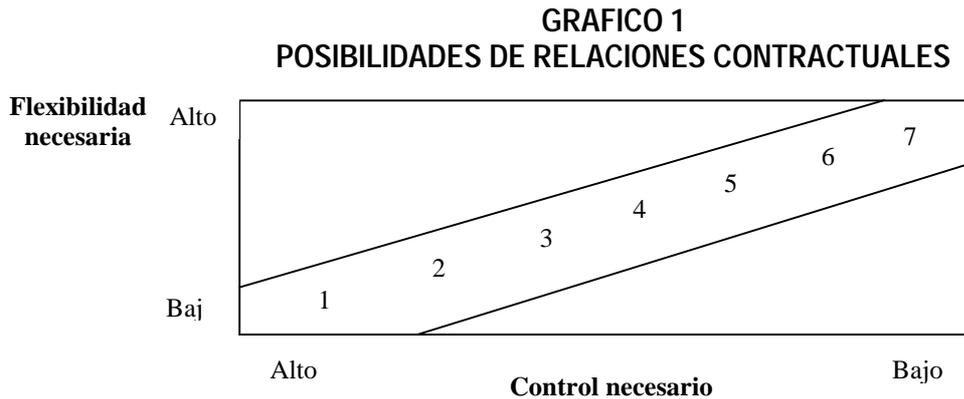
¹ A título de curiosidad, en la antigua Roma el cliente era la persona o familia que estaba bajo la tutela de un patricio, de un personaje de alto rango o, en el caso de un manumiso, de su antiguo amo. Durante la monarquía los amos concedían ventajas a los clientes que les eran fieles. En la actualidad, la clientela se suele basar en una relación familiar, tribal, contractual o de parentesco.

² Este ha sido el caso, por ejemplo, de la British Petroleum (BP) que transfirió todas sus funciones administrativas a Accounting Services Aberdeen (ASA) para centrarse en la extracción de petróleo. Redujo así los costes en un 30% lo que mejoró la cuenta de resultados, pudo dar mayores dividendos a los accionistas (lo que atrajo más capital desde esta vía) y se concentró en lo que era fuerte: la extracción de gas y petróleo.

³ A este proceso se le conoce también como la "Segunda Revolución Informativa" porque la primera se originó con la popularización de los *mass media* a mediados de este siglo.

3.3 Outsourcing y flexibilidad

Una de las grandes ventajas del *outsourcing* es la posibilidad para obtener un alto grado de flexibilidad en las operaciones productivas y comerciales. Esto hace que exista un completo espectro de modalidades de *outsourcing*, según sean las necesidades de control y de flexibilidad por parte de la empresa. Siguiendo a Quinn y Hilmer podremos caracterizar gráficamente dicha relación en una caja definida en ordenadas por el grado de flexibilidad que es necesario para llevar a cabo el proceso y en abscisas el control que es necesario poner en la práctica en el proceso (gráfico 1).



1 (Propiedad total), 2 (Propiedad parcial), 3 (Desarrollo conjunto), 4 (Retainer (anticipo pagado a un fabricante para que trabaje para uno cuando se necesite y para nadie más)), 5 (Contrato de largo plazo), 6 (Opción de comprador) y 7 (Contrato de corto plazo).

Fuente. Quinn y Hilmer (1995: 63)

De ahí que sea amplio el abanico de posibilidades que se abren a la empresa a la hora de realizar políticas de *outsourcing*. La elección vendrá determinada no sólo por el tipo de producto o de servicio a delegar sino también, y lo que es más importante, en los recursos físicos, de capital y humanos disponibles.

Este grado de flexibilidad es uno de los factores-clave que hacen tan atractivo al *outsourcing* dentro del mundo empresarial. En consecuencia, esta técnica para hacer negocios se puede aplicar en prácticamente todos los sectores económicos. Lo importante es realizar un buen estudio previo en donde primen tanto la objetividad como la transparencia informativa entre los socios. En caso contrario, sólo se podrá garantizar el fracaso.

4 ANÁLISIS DAFO DEL *OUTSOURCING*

En un mundo tan competitivo como en el que estamos inmersos en la actualidad, toda práctica empresarial, y más si tiene un carácter innovador, es mirada con lupa por parte de los agentes económico-sociales que operan en cualquier país con independencia de su localización geográfica dada la globalización económica en la que estamos inmersos. Esto hace que sea a todas luces necesario realizar una adecuada valoración de este tipo de políticas, lo que es básico para una correcta implementación de éstas en la economía. Es por ello que, y para tener una adecuada visión de conjunto, se haga necesario realizar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) sobre esta práctica, lo que nos dará una visión conjunta de su aplicación.

4.1. Debilidades

- a) El *outsourcing* sólo se puede aplicar en países de economía avanzada, esto es, del Primer Mundo. Esto aumenta las desigualdades económicas entre los distintos bloques económicos del planeta.
- b) Fortalece a las grandes corporaciones en detrimento de las más pequeñas, lo que restringe la competencia al incentivarse la formación de oligopolios.
- c) Puede crear bolsas de *paro tecnológico* de corta duración si no se alcanza el grado de conocimiento y de especialización que tienen las empresas punteras en el sector.
- d) Puede llevar hacia una cartelización de los precios, hecho que siempre es negativo para los consumidores de esos productos.

4.2. Amenazas

- a) Se corre el riesgo que la fuerte expansión de implantación del *outsourcing* que se está dando en la actualidad venga dado como consecuencia de un "efecto novedad" que por definición no es sostenible en el tiempo.
- b) Una excesiva popularización de esta práctica puede impedir el correcto desarrollo de pequeñas y medianas empresas (PYMEs) que no se encuentren especializadas.
- c) El despido de profesionales super-especializados conlleva en muchos casos la creación de empresas competidoras que operan con la ventaja adicional de conocer con detalle los entresijos de la empresa que los despidió.
- d) Ante un mundo tan globalizado como el actual se corre el riesgo de un *proceso imitación* por parte de profesionales de países con menores salarios relativos. Dicha competencia hace desaparecer a empresas nacionales del sector.

4.3. Fortalezas

- a) Incita al diseño de empresas intensivas en capital sea físico o humano.
- b) Permite centrarse en las actividades en donde las ventajas competitivas son mayores por parte de la empresa que subcontrata.
- c) Las políticas de *outsourcing* fuerzan a la acumulación de conocimientos por parte del personal de las empresas, lo que siempre es positivo.
- d) Fomenta la creación de ventajas de primer orden o de rango superior.
- e) Permite realizar una completa reestructuración del proceso productivo de la empresa lo que maximiza la rentabilidad y optimiza el uso de factores en la producción y/o comercialización. Esto beneficia por extensión, proceso impulsado por la creación de externalidades positivas, a buena parte del tejido productivo de una economía.
- f) Mejora la toma de decisiones al disminuir el número de agentes involucrados en el proceso.
- g) Pone los cimientos para una posible expansión futura tanto por parte de la empresa que subcontrata como de sus socios.

4.4. Oportunidades

- a) El proceso unificador europeo invita a una mayor cooperación entre empresas tanto a escala nacional como internacional. El mayor mercado que se está formando, cuyas necesidades hay que satisfacer, incita a la realización de este tipo de políticas.
- b) El *outsourcing* es una buena oportunidad para sanear los balances de las empresas que lo realizan, al delegar las funciones menos productivas en otras empresas que asumen su producción.

- c) Esta práctica constituye un incentivo para atraer a nuevos clientes (*direcciones frías*) y para potenciar a los ya existentes (*direcciones calientes*).
- d) Permite mejorar la cuenta de resultados de las empresas lo que atrae a nuevos inversores y aumenta la satisfacción de los accionistas ya existentes.
- e) Contribuye a acelerar el proceso unificador europeo al flexibilizar los tejidos productivos de los distintos socios comunitarios.
- f) Dinamiza el tejido productivo de los países e incentiva la formación de nuevas empresas especializadas.

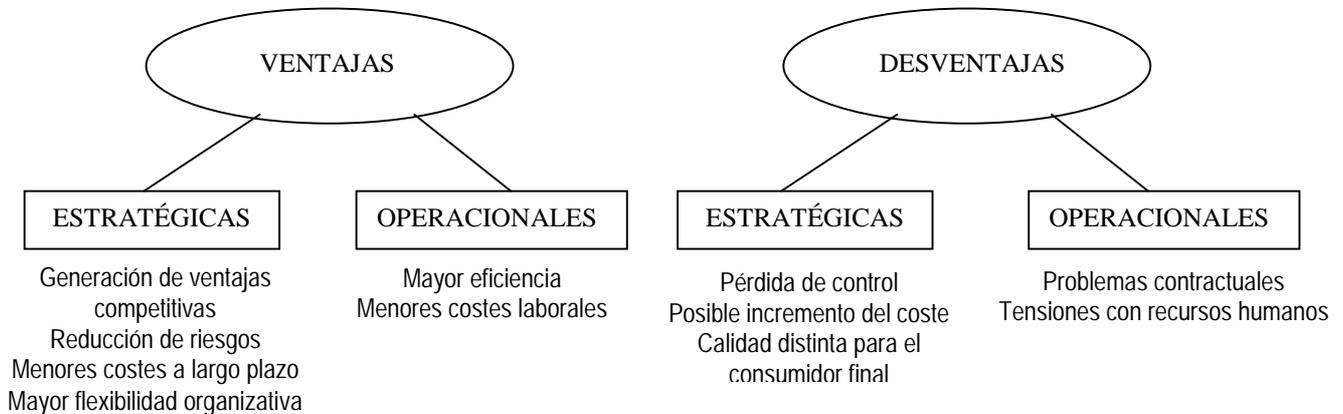
En definitiva, el proceso de aplicación de políticas de *outsourcing* conlleva más ventajas que desventajas para los países. Dicho con otras palabras: genera juegos de suma positiva, lo que optimiza la toma de decisiones, dinamizando a su vez a la economía en su conjunto.

Sin embargo, estas ventajas se darán en los países más desarrollados, al quedar el Tercer Mundo al margen de todo este proceso. Esta es una constante no sólo con este tipo de políticas sino también en multitud de fenómenos económicos, sociales y políticos que se han dado a lo largo de la historia.

5 VARIABLES OPERACIONALES Y ESTRATÉGICAS EN *OUTSOURCING*

Tenemos así que, y siguiendo a Casani (1996: 16-19), podremos distinguir entre ventajas y desventajas estratégicas y operacionales, que se sintetizan en el gráfico 2.

GRÁFICO 2
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL *OUTSOURCING*



Fuente: Casani (1996: 16)

Con respecto al gráfico hay varias consideraciones que hacerse. En primer lugar, la distinción entre *outsourcing* estratégico y operacional es importante para saber cómo va a afectar previsiblemente a la fortaleza y a la posición competitiva de la empresa dentro de la industria. En consecuencia, se da la situación ideal cuando las ventajas estratégicas superan a las desventajas, por lo que se podrían incluso crear externalidades positivas en el resto del sector. Este hecho es especialmente interesante y positivo en industrias dedicadas a la economía ambiental, dados los efectos beneficios que se generan no sólo dentro del mismo sector sino para la salud de toda la población de su zona de influencia.

En lo que respecta a las variables operacionales, influirán en el grado de competitividad y en el grado de eficiencia de la empresa, definiendo la competitividad "tanto la posición relativa frente a

la competencia, como la aptitud de la empresa para sostener y mejorar de forma duradera la competencia con los otros oferentes del sector o rama de actividad" (Bueno, 1989: 89). Aunque en último caso afectan también a la posición estratégica de la empresa dentro del sector, lo cierto es que tienen una menor fuerza relativa con respecto a las variables estratégicas. De ahí que las variables operacionales sean más fácilmente controlables por la empresa y, en el caso de no funcionar correctamente, conlleven menores costes para las empresas ineficientes.

5.1 *Outsourcing* y comportamiento sindical

Aunque lo ideal sea conseguir sólo ventajas mediante la implantación de políticas de *outsourcing*, lo cierto es que hay que valorar correctamente la inserción de tales medidas en unas estructuras productivas anquilosadas en el tiempo por la existencia de derechos adquiridos por los *insiders* de la empresa. En este sentido, es mucho más deseable y fácil, en mi opinión, implantar este tipo de estrategias en empresas abiertas al exterior, dotadas con una alta movilidad laboral tanto en sentido horizontal como vertical, y en un régimen de competencia dentro del sector. Es por ello que, según pienso, sea bastante más difícil (aunque no imposible) introducir políticas de *outsourcing* en macroorganizaciones caracterizadas por actuar en regímenes de monopolio/oligopolio, disponer de una reducida movilidad laboral de sus empleados⁴ y tener una presencia sindical significativa que condicione cualquier proceso de negociación.

Esto es así porque una de las claves en las que se basa el éxito de la puesta en marcha de políticas de *outsourcing* es la reducción de costes, no sólo de los productos, sino, y lo que es básico, de los costes laborales. La variable sindical impide que en sectores estratégicos y/o de alta sensibilidad social, por ejemplo, se puedan producir cambios estructurales que beneficien a largo plazo a la colectividad, aunque la deterioren a corto y medio, como consecuencia del proceso de ajuste.

En definitiva, un comportamiento sindical agresivo puede evitar la flexibilidad necesaria para llevar a cabo acuerdos de *outsourcing*. En este sentido, la situación ideal vendría dada por mecanismos de cooperación por parte del Estado para impulsar la celebración de acuerdos entre empresarios y sindicatos. Aunque no de forma tan radical como viene preconizado por la escuela clásica y sus derivaciones modernas nacidas del monetarismo friedmaniano, lo cierto es que, a mi entender, un excesivo intervencionismo por parte de la Administración en sus distintos niveles o la influencia de grupos de poder (*lobbies*) que actúan en función de sus intereses partidistas⁵, pueden desincentivar la formación de acuerdos *outsourcing*.

5.2 La importancia del *outsourcing* estratégico

Mediante la creación de las denominadas "aptitudes básicas", la mayoría de las empresas pueden potenciar sustancialmente sus recursos a través del *outsourcing* estratégico. Esta es su esencia: centrar la atención y la inversión en los puntos fuertes de la empresa, con lo que consiguen "mejores rendimientos del capital, menor riesgo, mayor flexibilidad y un mayor grado de respuesta a las necesidades de los clientes, y todo ello a un menor coste" (Quinn y Hilmer,

⁴ No es lo mismo empleado que obrero. Para Halbwachs "la originalidad de los empleados se debe no sólo a que no trabajan sobre una materia inerte como los obreros, sino a las reglas sociales y las relaciones humanas que suscita toda actividad moderna. Esta idea aparece también en M. Crozier, para quien el grupo se distingue del mundo obrero más por sus esperanzas y posibilidades objetivas de cambiar de condición que por su estatus" (Boudon, 1995: 88).

⁵ Es más, en este sentido existe incluso una teoría de la formación del apro dentro de la rama de la economía del trabajo que afirma explícitamente que la defensa sindical de la población activa que ya trabaja (*insiders*) fomenta el mantenimiento del desempleo de los que se encuentran en paro involuntario (*outsiders*). Es la *Teoría de los Insiders-Outsiders*. Para una recopilación de las nuevas teorías explicativas del paro desde una perspectiva económica véase Perrot (1992) que aplicadas al caso español se encuentra en Sáiz (1994).

1995: 54). Se consigue así mejorar las destrezas y los recursos de las empresas muy por encima de los niveles disponibles con otras estrategias por cuatro motivos, principalmente:

- a) Se maximizan los rendimientos de los recursos internos al concentrar inversiones y energías en lo más eficiente.
- b) Las aptitudes básicas bien desarrolladas son unas eficientes barreras de entrada contra los competidores presentes y futuros que pueda tener la empresa.
- c) Se alarga el ciclo de vida del producto⁶ como consecuencia de una presencia más estable en el mercado como consecuencia de la introducción del *outsourcing* estratégico y la eliminación/disminución de competidores.
- d) Se optimiza la utilización de capital físico y humano, lo que crea ventajas competitivas frente a terceros.
- e) Se crea un mejor grado de respuesta frente a las necesidades del cliente, al producir más, mejor y más rápidamente.

Las aptitudes tienden a ser conjuntos de destrezas que atraviesan los límites de las funciones tradicionales al ser conjuntos de destrezas o conocimientos, no productos ni funciones, que son fuentes de potenciación fuera de lo común de la cadena de valor. Lo ideal es que sean dominantes y sostenibles en el tiempo. Sin embargo, hay que tener cuidado para no caer en el error de una excesiva rigidez en la elección del nicho de mercado a satisfacer porque "los conjuntos flexibles de destrezas y la revisión constante y consciente de las tendencias son los distintivos de las estrategias afortunadas de las aptitudes básicas" (Quinn y Hilmer, 1995: 58).

La obtención de destrezas flexibles para adaptarse a las variaciones cíclicas del mercado es una de las claves para obtener éxito en las políticas de *outsourcing*. Este hecho es especialmente importante en la compra de nuevas tecnologías en rápida evolución, por lo que se podrán reducir tanto los costes directos a corto plazo como las necesidades de capital a largo plazo, con lo que se podrán reservar recursos para potenciar las aptitudes clave de las corporaciones. Este caso es especialmente importante en el caso de yacimientos estratégicos. Así, la australiana Argyle Diamonds⁷ contrata sus operaciones de movimientos de tierras (para evitar riesgos de capital y de mano de obra), sus servicios de alojamiento y comidas para los trabajadores y buena parte de su distribución a De Beers para controlar precios, financiar existencias y evitar rivalidades comerciales entre la gigante sudafricana y la empresa australiana.

De forma adicional, el *outsourcing* estratégico permite asegurar la calidad de imagen sin incurrir en costosas campañas publicitarias. Esta buena imagen corporativa es más sostenible en el tiempo al incurrir la empresa subcontratante en unos menores riesgos operativos y comerciales, lo que beneficia a su vez el grado de satisfacción de los accionistas.

5.3 Riesgos estratégicos del *outsourcing*

No todo en el *outsourcing* son ventajas. De hecho existen tres grandes riesgos que han de ser asumidos por la dirección de las empresas subcontratantes: la pérdida o debilitamiento de destrezas críticas, la adquisición de destrezas equivocadas, la pérdida de destrezas transfuncionales y el abandono del control sobre un proveedor.

⁶ Quinn y Hermann (1995) hablan de una reducción del ciclo de vida porque las innovaciones son más rápidas. Aunque es cierto que la innovación disminuye el ciclo, en mi opinión la empresa preferirá seguir hacia adelante sin innovar en costosas inversiones en I+D si, y como consecuencia de la menor competencia, no se ve forzada a ello.

⁷ Australia es el principal productor de diamantes rosas del mundo. En lo que respecta a la calidad de los Argyle se caracterizan por tener un color amarillento, lo que merma su valor comercial. Tanto si usamos la escala escandinava como la CIBJO o la de la GIA, los diamantes de Argyle se encuentran en los niveles medios y bajos.

Se produce la pérdida o el debilitamiento de las destrezas críticas de una empresa cuando tras haber delegado la producción o el suministro de un componente básico para la fabricación del producto durante un tiempo, ha perdido la capacidad para producirlo de forma eficiente, hecho que no puede recuperar al no haber invertido en I+D. Más grave es aún si cabe la adquisición de destrezas equivocadas, porque en este caso se ha invertido de forma errónea. En lo que respecta a las destrezas funcionales, nacen como consecuencia de la interacción entre profesionales altamente especializados. Esta relación crea externalidades positivas, lo que redundará en beneficios económicos a largo plazo para la empresa como consecuencia de estas sesiones de *brainstorming*.

Sin embargo, adquirir pericia en muchos lugares diferentes puede dificultar el proceso de selección del equipo multidisciplinar. Para evitar este problema, se establecen relaciones de *outsourcing* a largo plazo que pueden implicar innovaciones futuras y en las que se produce un intercambio de profesionales entre los equipos. Sin embargo, hay que tener cuidado con que el personal que se necesite esté siempre disponible para la empresa subcontratante, hecho que se asegura contractualmente entre las empresas.

En lo que respecta a la pérdida de control sobre un proveedor, se vuelve a recuperar introduciendo profesionales en puestos clave de la empresa subcontratante en la subcontratada. Como resultado, y en el caso de conflicto, la primera tiene un fuerte poder estratégico sobre la segunda, a la que puede incluso detener el proceso de producción si lo considerase necesario. Esta situación tan drástica se da cuando es grande la diferencia de poder de mercados entre ambas corporaciones. En caso contrario, se prefieren evitar estos riesgos mediante la diversificación del proceso productivo entre varias empresas, por lo que los problemas y conflictos que genere una de ellas puedan ser compensados con otras.

De ahí que una de las salidas factibles (y de hecho se utiliza ampliamente en el sector de la construcción)⁸ sea la unión temporal de empresas (UTE) por obra o servicio construido. La realización contractual de este tipo de asociaciones puede servir como pauta para colaboraciones económicas más profundas en un futuro. Las UTE constituyen, en definitiva, una primera aproximación a una problemática que vino a solucionarse después con la introducción de políticas de *outsourcing*. Evolución económica en donde la tecnología ha tenido una importancia fundamental.

6 OUTSOURCING Y REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA

El *outsourcing* es posible gracias a la revolución tecnológica en la que estamos inmersos, a lo que se une la globalización económica. La unión de estos factores crea externalidades positivas en el proceso productivo de las empresas, fenómeno que se va acelerando en el tiempo, a medida que se produce la formación de bloques económicos en el mundo.

En consecuencia, uno de los pilares de la realización de las políticas de *outsourcing* es la revolución tecnológica de finales de siglo XX. Revolución que se apoya en tres pivotes: el tecnológico, el mediático y el informático. Hemos pasado del *homo sapiens* al *homo digitalis* en un proceso que se ha acelerado sin parangón. En efecto, "la humanidad ha venido midiendo su progreso históricamente, en términos de tecnología, con el resultado de que cada era nos ha sobrepasado más rápidamente que las anteriores. La Edad de Piedra duró millones de años,

⁸ Es muy importante analizar el comportamiento de este sector dentro de la economía, al considerarse que es un indicador adelantado de la coyuntura económica. Es más, y para país, el grado de avance en el ciclo económico de este sector es de unos seis meses. Es decir, cuando el sector de la construcción empieza a funcionar, significa que de forma aproximada medio año después se pondrá en marcha la economía en su conjunto.

pero la siguiente, la del Metal, sólo cinco mil años. La Revolución Industrial (de primeros del siglo XVIII a últimos del siglo XIX), doscientos años. La Era Eléctrica (de comienzos de siglo a la Segunda Guerra Mundial), cuarenta años. La Era Electrónica duró veinticinco años y la Era de la Información ya tiene veinte, evolucionando rápidamente desde lo que podríamos llamar Infolítico Inferior al Infolítico Superior o Información Hipermedia” (Terceiro, 1996: 29).

Esta aceleración está provocando continuos, y drásticos en ocasiones, cambios estructurales en las organizaciones modernas. A ello obligan tanto la competitividad como las nuevas tecnologías. De ahí que el *outsourcing* sirva como mecanismo de defensa frente a estos cambios que han de hacerse a un ritmo vertiginoso si no desea perder el tren del liderazgo, quizás para siempre. Es por ello que uno de los valores más apreciados por las organizaciones sea una excelente dotación en recursos humanos, incentivados y motivados para el éxito. Un éxito que es obligatorio no sólo para el mantenimiento del puesto de trabajo sino también, y lo que es más destacable, para la simple supervivencia de la empresa.

De ahí que una medida de dinamicidad de una economía sea la observación del trasvase de profesionales entre distintas empresas en virtud del principio de localización. Como consecuencia de una reducción de costes y de una mejor utilización de la información disponible, las empresas se tienden a localizar en zonas muy determinadas, sea por incentivos fiscales y económicos de diverso tipo y/o por motivos históricos-culturales. El hecho es que en este tipo de núcleos aumenta la probabilidad de realizar políticas de *outsourcing* lo que potencia aún más la zona. De ahí que, en mi opinión, se pueda hablar de dos anillos de desarrollo: el primero sería el formado por las empresas originarias y ya establecidas, incluso con barriadas de trabajadores o ciudades enteras alrededor, como es el caso de la Turín y la Fiat italiana. En un segundo anillo, aparecerían nuevas empresas especializadas en conexión directa con las del primero. Podríamos hablar así de un núcleo y de una periferia que circunda a la primera. Esto crea riqueza en la región, lo que incentiva a su vez el ahorro, el consumo y la inversión.

Es por ello que el *outsourcing* tenga a largo plazo un mayor protagonismo en la industria privada más que en el Estado que quedará como el segundo sector (la burocracia) por excelencia de la economía como complemento tradicional al primer factor (el mercado). A pesar del surgimiento de un tercer factor (ONGs y similares) es previsible que quede al margen del *outsourcing*, por lo que el primer factor seguirá siendo el verdadero impulsor del desarrollo económico de los países.

Contrariamente a lo que pudiera parecer, y a pesar de las rigideces propias de los sistemas estatales de trabajo, se han comenzado a introducir políticas de *outsourcing* en la Administración norteamericana, y más concretamente en el Departamento de Defensa. Se espera con ello “reducir el coste directo de las actividades de defensa, aprovechándose de la ventaja de las eficiencias conseguidas por el sector privado, o indirectamente, al inducir actividades que aumentan la eficiencia dentro de la Administración” (Robbert, 1997: XIII). Aunque apenas se ha afectado a un 10 por 100 de los empleados públicos⁹, los resultados son prometedores y se espera seguir en esta vía, aunque por la propia dinámica de la Administración la implantación de las políticas se haga a un ritmo más lento.

La implantación progresiva del *outsourcing* provocará una dicotomía que se está ampliando de forma sangrante en nuestros días entre un mundo desarrollado cada vez más rico y protegido del exterior a pesar de los acuerdos comerciales existentes y un Tercer y Cuarto Mundos¹⁰ que quedan al margen de la globalización y que se encuentra sumido en conflictos tribales e incluso

⁹ En concreto las cifras son las siguientes: 30.100 de un total de 337.000 funcionarios.

¹⁰ Además de los acuerdos norteamericanos en esta materia con estos países, destacan los Acuerdos ACP entre estos países de África, Caribe y Pacífico y la Unión Europea (UE), ahora en su cuarta edición.

bélicos¹¹. Tal es el caso en la actualidad de Etiopía, segundo país más pobre del mundo tras la antigua colonia portuguesa de Mozambique, que se encuentra otra vez envuelta en conflictos con la vecina Eritrea. A principios de esta década ambos países firmaron la paz tras treinta años de guerra.

Esta dicotomía también se dará en el interior de los países más desarrollados. Como cada empresa está en competencia con todos los proveedores potenciales de cada actividad de cada cadena de valor, sobrevivirán las más capacitadas ya sea en volumen de recursos propios, tasas internas de rentabilidad (TIR), o en calidad de recursos humanos. En consecuencia, la preeminencia es la barrera estratégica clave que ha de saberse utilizar para “bloquear estratégicamente a los competidores y evitar comprar a éstos o dar acceso a los proveedores a las bases de conocimientos o destrezas críticas para sus aptitudes básicas” (Quinn y Hilmer, 1995: 60). En consecuencia, mayores diferencias, gracias a las políticas de *outsourcing*, entre las empresas líderes y sus seguidoras. El mayor asentamiento y la eliminación de ineficacias en el proceso productivo por parte de las primeras llevarán a que se disputen las posiciones de liderazgo entre sí sin que existan opciones para las exteriores al *lobby*, generalmente y de forma natural en régimen de oligopolio.

7 EL FUTURO DEL *OUTSOURCING*

Una de las claves para ganar en un mundo empresarial cada vez más competitivo ha de concentrarse en “más que identificar y desarrollar productos, en identificar y desarrollar las competencias que permitan, en todo caso, a una determinada organización superar a sus competidores” (Rueda, 1985: 87). Esto significa que incluso se podrá realizar un proceso de reorganización de competencias por parte de las empresas, sobre todo aquéllas relacionadas con la comercialización de bienes y/o servicios.

En consecuencia, y según este razonamiento, se espera a medio plazo un fuerte aumento del *outsourcing* como estrategia para alcanzar lo que se ha llamado la “excelencia empresarial” por parte de las organizaciones actuales¹². Es decir, al subcontratar a organizaciones más especializadas aquellas funciones de las que la empresa es menos competitiva, ésta última conseguirá centrar todos sus esfuerzos en lo que es más fuerte, lo que crea ventajas competitivas frente a la competencia. Por lo tanto, se produce un efecto de sinergia entre ambas empresas, al aportar las subcontratadas el máximo valor añadido posible a la empresa, al menos *a priori*.

7.1. El futuro del Estado y *outsourcing*

Sin embargo, y al igual que ocurrió en el siglo XIX con el *ludismo* destructor de máquinas, en la actualidad está surgiendo una nueva corriente en contra de una excesiva tecnificación de la sociedad porque “después de siglos definiendo el valor humano en términos estrictamente productivos, el cambio al por mayor de trabajo humano por los ordenadores deja a una gran parte de los trabajadores sin función social. Al mismo tiempo, el papel de los gobiernos también disminuirá” (Terceiro, 1996: 225). Esta visión tan negativa sobre el futuro del Estado en nuestras sociedades se une a la visión catastrofista del fin del denominado Estado del Bienestar nacido

¹¹ Es interesante leer el ensayo de Estefanía (1997) en donde se hace una crítica tanto a la globalización como a la formación del denominado “pensamiento único” que sigue las directrices de Francis Fukuyama. Con respecto al Tercer Mundo véanse las críticas que se contienen en las páginas 151-160.

¹² Se empezó a hablar en estos términos tras la publicación de Peters y Waterman (1982).

tras la generalización de la Seguridad Social y de un mayor protagonismo estatal en los países más desarrollados como consecuencia del keynesianismo¹³.

Lo cierto es que, y a pesar de esta visión tan negativa, el Estado continuará jugando un papel esencial en la protección de las actividades económicas en los países más desarrollados del mundo. En este sentido, seguirá garantizando la seguridad jurídica de los contratos de *outsourcing* entre las empresas, lo que garantiza un fuerte crecimiento de este tipo de acuerdos, no sólo por esta garantía estatal sino, y lo que es primordial, por sus indudables ventajas económicas.

Es previsible que dado el proceso unificador que se está dando a escala transnacional en diversas partes del globo, a imitación todos ellos del modelo europeo, que se encuentra en la última fase de integración económica (la Unión Económica y Monetaria (UEM)) como paso previo a la plena unificación política, siguiendo las fases descritas por el economista Bela Balassa¹⁴. Estas etapas se han ido cumpliendo escrupulosamente en el caso europeo y se han comenzado a dar en otros bloques económicos nacidos a imitación del europeo.¹⁵

Dado el menor protagonismo futuro del Estado en la sociedad, como el imparable proceso de unificación y de globalización económica que se está dando en el mundo, hace que el empresario como "persona que reúne los medios de producción y los dispone con arreglo a un plan para obtener su mejor rendimiento" (Boudon, 1995: 88) tenga una creciente importancia en la sociedad, papel que será aún más importante ante fenómenos de subcontratación en donde la negociación es fundamental entre las partes. En consecuencia, y al igual que sus empleados más especializados, se producirá de forma paralela una inversión en capital humano propio en ellos mismos, para poder así hacer frente a cualquier contingencia. Esta inversión en capital humano crea valor dentro de la empresa, la fortalece frente a los competidores, y contribuye a mejorar su propia imagen de marca frente al exterior.

De ahí que no haya que descuidar a la empresa como un todo, esto es, la conjunción de factores activos (personas) y pasivos (bienes económicos). Precisamente el carácter restrictivo de estos factores fuerza la existencia de un empresario que pueda coordinar todo el proceso productivo. En el caso de haberse realizado políticas de *outsourcing* por parte de las empresas, esta coordinación es aún más necesaria si se desea que las políticas emprendidas tengan unos resultados satisfactorios. De ahí que, también desde esta vía, la formación del empresario tenga una importancia crucial en el proceso.

7.2. La importancia fundamental del poder de mercado

La celebración de contratos de *outsourcing* va a venir dada en función del grado del poder de mercado por parte de las empresas involucradas entre sí. Poder de mercado que viene definido

¹³ Se reconoce de forma unánime que John Maynard Keynes ha sido uno de los economistas más influyentes del siglo XX. Abogaba por la intervención del Estado en la economía dados los desequilibrios que se producían tanto interna como externamente a las economías, en contra de las tesis neoclásicas que opinaban que un intervencionismo siempre es negativo, ya que hay que dejar paso a la "mano invisible". La influencia y el prestigio de Keynes influyó, en interacción con el norteamericano Plan White, en la formación de un nuevo Sistema Monetario Internacional nacido en Bretton Woods en Julio 1944 tras lo cual nacieron el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) (ahora Organización Mundial de Comercio (OMC) tras la firma de la Ronda Uruguay en Marrakech (Marruecos) en 1994).

¹⁴ Este autor distingue hasta cinco fases de integración: Área de Libre Comercio, Unión Aduanera, Mercado Común, Unión Económica y Monetaria y Unión Política.

¹⁵ Tanto en América (principalmente el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Estados Unidos, México y Canadá, y Mercosur entre Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay) como en Asia (Área Económica China (R.P. China, Hong Kong, Macao y Taiwán) y APEC (países del Pacífico, Australia, Nueva Zelanda y Japón) y África (Unión Aduanera de África Austral (Sudáfrica y países BNLS (Botswana, Namibia, Lesotho y Swazilandia)).

en función de los factores de éxito de las empresas, tanto *externos* como *internos*¹⁶. Quien sepa potenciar los factores de éxito tendrá una buena parte de la gestión asegurada y obtendrá, al menos *a priori*, más facilidades para realizar políticas de *outsourcing* con otras empresas.

Además del poder de mercado es fundamental que las empresas sepan formar grupos de trabajo que sepan trabajar en equipo. En efecto, "el trabajo en equipo es una actividad social que requiere habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás. Ahora bien, buena parte de lo que sucede en una reunión de equipo pasa inadvertido para sus componentes por falta del necesario *feedback*. El equipo es, en cierto grado, ciego a sus procesos internos, tanto al modo en que piensa –al analizar problemas, elaborar y evaluar alternativas- como al modo en que se desenvuelven las relaciones entre sus componentes. El primer paso para mejorar su funcionamiento es proporcionarle el necesario *feedback*" (Rodríguez, 1991: 154). El factor humano es fundamental en las políticas de *outsourcing* siempre que esté dispuesto a una movilidad geográfica y funcional tanto horizontal como vertical dentro de la empresa o en corporaciones subcontratadas. Se consigue así un alto grado de flexibilidad en el empleo de recursos humanos que son el *alma mater* de cualquier empresa, incluso en las intensivas en procesos de capital.

En consecuencia, si la empresa desea tener éxito en sus políticas de *outsourcing*, ha de apoyar convenientemente a sus recursos humanos, incentivos que no sólo han de ser económicos sino también para la realización de carreras profesionales dentro de la empresa. Sin embargo, desgraciadamente, ésta no suele ser la situación corriente, sobre todo si hay *outsiders* en el mercado de trabajo altamente cualificados que están dispuestos a trabajar por un menor salario de aceptación.

Nos encontramos así con una paradoja: mientras que *ex ante* el *outsourcing* conlleva una mayor flexibilidad en los puestos de trabajo, la propia defensa de los trabajadores de su propia situación y el temor a ser desplazados, lleva *ex post* a la puesta en marcha en muchas ocasiones de todo tipo de trabas para la realización de este tipo de políticas. En este sentido, el comportamiento sindical es fundamental. De ahí que, según pienso, las políticas de *outsourcing* se puedan realizar en grandes corporaciones multinacionales dotadas con un alto poder de mercado, o en empresas nacionales en donde la presencia sindical sea inexistente y/o reducido el poder de los trabajadores que desarrollan su actividad en ella.

En definitiva, el poder de mercado va a ser un factor importante que va a influir en la adopción de políticas de *outsourcing* por parte de las empresas. Cuanto mayor sea el grado de penetración en el mercado, mayor será la probabilidad de realizar *outsourcing* en entornos competitivos. Este hecho es aún más palpable si la empresa tiene un poder económico superior incluso a la del país en el que se implanta, como es el caso de las principales multinacionales que operan en el mundo.

7.3. Outsourcing y crecimiento empresarial

El crecimiento de la empresa puede venir dado en función de la estrategia que se aplique. Siguiendo a Bueno, Cruz y Durán (1985: 689) se clasifican en:

¹⁶ Bueno y Morcillo (1990: 22-25) distinguen como factores externos de éxito: las oportunidades de mercado, la demanda expansiva agregada, los descubrimientos tecnológicos, la aparición de nuevos recursos, y la puesta en marcha de políticas económicas de incentivación empresarial. Como factores internos destacan: el espíritu innovador y la actitud estratégica, la imposición de un estilo de dirección flexible, creativo y profesionalizado, la definición de una clara misión de empresa y de una cultura organizativa integradora y adaptativa, la obtención de un suficiente grado de calidad de los productos y de la gestión, la puesta en marcha de una capacidad de innovación, la búsqueda de clientes, la obtención de un grado suficiente de solvencia y autonomía financiera, la generación de altas tasas de productividad y de costes competitivos y la importancia y calidad de la información.

a) **Estrategias de expansión** que se dirigen hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la empresa en función del consumo de factores productivos. Dicho consumo sigue a su vez tres ciclos:

- *Ciclo de consumo de recursos financieros* para la realización de nuevas inversiones procedentes de la autofinanciación y de recursos de capital.
- *Ciclo de consumo de servicios directivos*, el cual permite una rápida expansión gracias al grado de experiencia obtenida en el negocio.
- *Ciclo de consumo de recursos financieros y servicios directivos para la adquisición y control de las PYMEs*, las cuales se integran en la matriz como plantas o establecimientos o son sometidas a un grado de control tan fuerte que se convierte en cuai-empresas aún cuando tengan independencia jurídica.

Es en este sentido en donde el *outsourcing* cobra un especial protagonismo, sobre todo si la diferencia del grado de fortaleza entre las empresas es grande. Al basarse únicamente las estrategias de expansión en el crecimiento en una misma línea, sin añadir nuevos productos a los ya existentes ni introducirse en nuevos mercados, el poder de penetración en el mercado por parte de las empresa se agota rápidamente.

b) **Estrategias de diversificación** que constituyen un estadio superior de efectividad a la hora de minimizar riesgos, maximizando a su vez la probabilidad de éxito en la entrada de nuevos mercados y de ampliación de los ya existentes. Se habla así de un proceso de diversificación total cuando se añaden simultáneamente nuevos mercados y productos a los ya existentes, lo que indica, al menos externamente, una gran dinamicidad en el proceso productivo de la empresa.

Realizar políticas de *outsourcing* conlleva en este caso un mayor grado de ventajas que si se utilizan las estrategias anteriores. Tales ventajas vendrán dadas por las mayores posibilidades, al menos *ex ante*, a la hora de obtener resultados económicos más sustanciosos que con respecto a la estrategia de expansión. Es por ello que, y antes de firmar acuerdos de subcontratación entre empresas, sería aconsejable que los directivos se informasen sobre el tipo de estrategia que va a seguir la empresa subcontratante (si hay intención de hacerlo). Si no hubiere ninguna estrategia prevista de expansión o de diversificación por parte de la empresa subcontratante, en mi opinión, no sería aconsejable firmar acuerdos de *outsourcing* con ella.

Junto con estas dos clases de estrategia, la empresa podría utilizar adicionalmente dos tipos más: las estrategias de innovación y de entorno.

c) **Estrategias de innovación** que, al acompañar a las de expansión y/o diversificación, tienen como objetivo consolidar la posición de liderazgo de la empresa subcontratante en el mercado. Se consigue con este tipo de estrategias reducir la vulnerabilidad de la corporación ante fluctuaciones de la demanda y de la tecnología. Innovar es fundamental para lograr a largo plazo la supervivencia misma de la empresa en un ambiente hostil y competitivo. En consecuencia, es un "requisito indispensable para sobrevivir, crecer y desarrollarse. Por tanto, la empresa, partiendo de una investigación básica, generalmente llevada a cabo por gobiernos y universidades, procede a desarrollar investigaciones aplicadas con objetivos industriales concretos y específicos" (Bueno, Cruz y Durán, 1985: 692).

Aunque toda investigación conlleva riesgos, se podrían disminuir mediante el uso del *outsourcing*, delegando la explotación de las actividades menos rentables a terceros. De esta

manera se optimiza la utilización de recursos, en gran parte altamente especializados, por parte de la empresa subcontratante.

d) **Estrategias de entorno** que se conciben para impactar en el sistema económico, no a través de la comercialización directa de sus productos, sino promocionando una imagen pública de empresa integrada en su medio. Con este tipo de estrategias, utilizadas sobre todo por aquellas corporaciones con unos gabinetes fuertes de publicidad y marketing, se consigue publicidad gratuita a largo plazo, que incluso puede quedar en la historia como en el caso de la utilización del *product placement* en los medios audiovisuales¹⁷.

En definitiva, no cabe duda que toda planificación económica comienza con la elección de una estrategia de crecimiento determinada. Dicho proceso de planificación se basa en la elección del objetivo final de crecimiento que puede variar entre conseguir sólo un crecimiento interno de la corporación o adoptar también crecimiento externo, ambas alternativas en función de la clasificación siguiente:

1. Crecimiento interno puro o incremento en productos y mercados tradicionales.
2. Crecimiento interno diversificado o incremento de productos y mercados nuevos.
3. Crecimiento externo puro o adquisición, participación y control de empresas de la misma actividad o conectadas directamente con su proceso productivo.
4. Crecimiento externo diversificado o adquisición, participación y control de empresas con productos y mercados nuevos con relación a los ya existentes.
5. Crecimiento cero o control de desarrollo a un tamaño adecuado para su supervivencia y eliminación de riesgos.

No adoptar políticas de crecimiento por parte de la empresa significaría a medio plazo el desplazamiento de su posición de liderazgo (en el caso de poseerlo) e incluso a largo plazo la desaparición de ésta en la esfera empresarial. De ahí que la realización de políticas de *outsourcing* constituya una buena alternativa para que la empresa pueda competir con éxito en el mercado.

8 CONCLUSIONES

El *outsourcing* está en pleno auge en los tejidos empresariales de las economías más modernas del planeta. Su flexibilidad para adaptarse a cualquier problema de desajuste empresarial, así como su posible utilización en todos los sectores productivos ha popularizado su uso, crecimiento que ha sido exponencial durante la década de 1990.

Es por ello que, y suponiendo que continúe la tendencia actual, lo que es perfectamente posible, las políticas de *outsourcing* podrán contribuir no sólo a renovar el tejido empresarial de una región sino a dinamizar a la economía en su conjunto como consecuencia de la creación de nuevas empresas altamente especializadas. En este sentido, la política "paternalista" de las grandes corporaciones frente a las más pequeñas, podrá llevar hacia una creación de empleo, hecho social y económicamente beneficioso. Así, en el caso español, con tasas de desempleo

¹⁷ Consiste en la utilización de marcas para financiar la producción de filmes a cambio de aparecer en ellos. Si la película tiene éxito los beneficios para la empresa son indudables ya que, no sólo se promociona indirectamente su producto en el interior sino también en el extranjero. Además, y con motivo de los reestrenos y de su exhibición sucesiva en salas, vídeo, televisión de pago y, por último, televisión libre, la publicidad continúa durante dos años sin ninguna inversión adicional por parte de la empresa. Por último, el producto queda registrado para la historia al conservarse la película en las filmotecas.

que superan ampliamente los dos dígitos, dicho proceso de creación de empleo sería altamente positivo para todos¹⁸.

Realizar políticas exitosas de *outsourcing* depende, entre otros factores, del grado de transparencia informativa y del nivel de confianza que exista entre los socios que se subcontratan y la empresa subcontratante. En mi opinión, éste es uno de los obstáculos más graves que existen para realizar políticas de *outsourcing* dada la predisposición natural de las empresas a guardar parte de la información para sí por motivos defensivos. La información es, de hecho en muchas ocasiones, una barrera de entrada, imposible de franquear cuando la información es vital para llevar a cabo el proceso productivo de un producto altamente especializado. De ahí que normalmente, y de forma casi obligada en las empresas multinacionales, se subcontrata lo que no tiene peligro para la empresa subcontratante, es decir, aquellos procesos o subprocesos de producción de productos o servicios que tengan un pequeño valor añadido en la producción.

La reducción de costes lograda con la puesta en marcha de políticas de *outsourcing* contribuye a combatir el *dumping* social que se da, sobre todo, en aquellos países en donde es reducida o inexistente la presencia tanto sindical como la protectora ejercida por parte del Estado. El comportamiento sindical tiene una importancia fundamental en la adopción de estrategias de *outsourcing* por parte de las empresas. Aunque *a priori* sea positivo para la empresa implantar este tipo de políticas dentro de su proceso productivo y/o comercial, su puesta en marcha efectiva produce temor en los trabajadores que temen ser desplazados de su puesto de trabajo. Este hecho es especialmente evidente en organizaciones tuteladas y protegidas de forma parcial o total por el Estado, en donde además la presencia sindical es más fuerte. En consecuencia, se podrían producir tensiones por parte de estos profesionales, tirantes que se impulsan incluso desde la vía sindical. Como resultado, la política de *outsourcing* no podría llegar a realizarse. De ahí que cuanto mayor sea la presencia sindical, medida a través del grado de afiliación sindical de sus trabajadores, aumente el peligro de conflictos sociales a la hora de intentar introducir cambios estructurales en las corporaciones emanadas de la política de *outsourcing*. Es por ello que este tipo de políticas sean más fácilmente realizables en las grandes multinacionales que tienen incluso un poder económico superior al de los países en donde se implantan, y en aquellas empresas en donde la presencia sindical es nula o inexistente.

De lo que no cabe duda es que el *outsourcing* es un tipo de estrategia que cobrará un mayor protagonismo a medida que se profundice en el proceso integrador europeo, al aumentar la competencia entre las empresas europeas para satisfacer nichos de mercado cada vez más amplios. En este sentido, la incorporación de los países de Europa del Este a la Unión Europea, no sólo salda una deuda histórica con estas naciones, sino que desde una perspectiva económica invidará a la realización de este tipo de políticas entre empresas de ambos bloques. De esta manera, Occidente aportaría el *know-how*, las infraestructuras y el capital, mientras que las empresas orientales aportarían los recursos humanos necesarios para, por una parte, disminuir los costes laborales y, por otra, para conquistar nuevos mercados. Nos encontraríamos así con políticas de *outsourcing* que se inscriben dentro de estrategias de diversificación total. Este es, en mi opinión, una de las vías más eficientes para que las empresas puedan maximizar beneficios en un entorno cada vez más competitivo. Maximización que garantiza además la propia supervivencia de la empresa y el mantenimiento de su posición de liderazgo dentro de su sector de actividad.

¹⁸ Nuestra economía tiene el triste privilegio de padecer la mayor tasa de desempleo de la OCDE. El problema consiste, además de la rigidez de nuestro mercado laboral, en la existencia de una altísima tasa de paro estructural (13-15%), a lo que se une el paro cíclico propio de las recesiones económicas y el paro friccional (1-3%) que siempre aparece en economías dinámicas. Esto hace que nuestra tasa de desempleo ronde desde hace años los 20 puntos porcentuales, lo que sería inaceptable y provocaría graves conflictos sociales en el caso de no existir un fuerte apoyo familiar como hay ahora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALARCÓN, J.L (1992), "El *outsourcing*, una nueva estrategia empresarial", *Dirección y Progreso*, núm. 126, pp. 80-87.
- BOUDON, R et al (1995), *Diccionario de Sociología*, Colección Humanidades, París: Larousse.
- BUENO, E, CRUZ, I y DURÁN, J.J (1985), *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, 7ª ed., Madrid: Pirámide.
- BUENO, E (1989), *Dirección estratégica de la empresa*, Madrid: Pirámide.
- BUENO, E y MORCILLO, P (1990), *La dirección eficiente*, Madrid: Pirámide.
- CASANI, F et al (1996a), "New trends in organizational flexibility: *outsourcing*", *Papers of the International Conference Management and New Technology*, Madrid, 12-14 Junio, pp. 173-183.
- CASANI, F et al (1996b), *Outsourcing as a theoretical insight into the new organization models*, Documento IADE nº 48, Junio, Universidad Autónoma de Madrid. Publicaciones del Instituto Universitario de Administración de Empresas.
- ESTEFANÍA, J (1997), *La nueva economía. La globalización*, Colección "Temas de Debate", Madrid: Debate.
- GARCÍA VÁZQUEZ, J.M (1995), "La subcontratación: hacia delante ¿con marcha atrás?", *Alta Dirección*, núm. 182, Julio-Agosto, pp. 291-310.
- GONZALEZ-ANLEO, J (1991), *Para comprender la Sociología*, 2ª ed., Estella: Verbo Divino.
- JOYANES AGUILAR, L (1997), "Quince términos clave para comprender la sociedad de la información o cibernsiedad", *Sociedad y Utopía*, núm. 9, Madrid: Universidad Pontificia de Salamanca, pp. 83-104.
- JUAN VIGARAY, D de (1995), "*Outsourcing* en comercialización: integrar o subcontratar los servicios de logística y distribución", *ESIC Market*, Octubre-Diciembre, pp. 9-22.
- ORAA, J (1994), "El *outsourcing*, alternativa a una organización simplificada", *Dirección y Progreso*, núm. 136, pp. 57-61.
- PERROT, A (1992), *Les nouvelles théories du marché du travail*, Colección Repères, Paris: La Découverte.
- PETERS, T.J y WATERMAN, R.H (1982), *In search of excellence*, Nueva York: Harper & Row (Existe la versión española en (1984), *En búsqueda de la excelencia*, Barcelona. Plaza & Janés).
- QUINN, J.B y HILMER, F.G (1995), "El *outsourcing* estratégico", *Harvard Deusto Business Review*, número 64, pp. 54-69
- ROBBERT, A. et al (1997), *Outsourcing of DoD Commercial Activities. Impacts on Civil Service Employees*, Washington: RAND's National Defense Research Institute.
- RODRÍGUEZ, J.M (1991), *El factor humano en la empresa*, Madrid: Ediciones Deusto
- RUEDA, B (1995), "*Outsourcing*, de la acción táctica a la iniciativa estratégica", *Harvard Deusto Business Review*, número 65, pp. 85-92
- RUEDA, B y MOLINA, L (1995), "*Outsourcing*: un nuevo modelo empresarial", *Nueva Empresa*, núm. 401, Septiembre, pp. 87-97
- SAIZ ALVAREZ, J.M (1994), "Sobre las causas del desempleo y la reforma del mercado de trabajo", *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*, Madrid: Universidad Pontificia de Salamanca, pp. 255-262.
- TAMAMES, R y GALLEGO, S (1995), *Diccionario de Economía y Finanzas*, Madrid: Alianza Editorial.
- TERCEIRO, J.B (1996), *Sociedad digital. Del homo sapiens al homo digitalis*, Madrid: Alianza Editorial.