



Las tres etapas del outsourcing, ¿en cuál etapa se encuentran las empresas mexicanas?

Mejía Rodríguez, Lorena Griselda¹ & Cruz Álvarez, Jesús Gerardo²

^{1,2} Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 8329 4000

¹lgmejiar@gmail.com

²jesusphd@prodigy.net.mx

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de aceptación: Abril de 2018

Fecha de publicación en línea: Septiembre de 2018

Resumen

En la actualidad es un gran reto para las empresas combinar sus habilidades y recursos, para tener una ventaja competitiva en el mercado en el que se desenvuelven. Existe una práctica que desde principios de los años 70 ha sido utilizada nivel mundial, llamada outsourcing. De acuerdo con el Diccionario de Negocios de Cambridge (2010), es una estrategia en la cual se hace uso de otra empresa para realizar tareas particulares, porque puede hacerlas de manera más efectiva o económica. El outsourcing ha evolucionado a través de los años, pasando de ser una simple herramienta para reducir costos a ser una estrategia que utilizan las empresas para buscar nuevas formas de hacer negocio e innovar en todos los aspectos. En este artículo vamos a exponer las tres etapas por las que ha pasado el outsourcing y lo vamos a sustentar con una revisión de literatura de los últimos veinte años. Además, vamos a tratar de posicionar a México en una de las etapas antes mencionadas.

Palabras claves: outsourcing, estrategia, innovación, revisión de literatura.

Abstract

Nowadays, it is a great challenge for companies to combine their skills and resources to have a competitive advantage in the market in which they operate. There is a practice that since the early 70s has been used worldwide, known as outsourcing. According to the Cambridge Business Dictionary (2010), it is a strategy in which another company is used to perform particular tasks, because it can do them more effectively or cheaply. Outsourcing has evolved over the years, from being a simple tool to reduce costs to be a strategy used by companies to find new ways of doing business and innovate in all aspects. In this article we are going to expose the three stages that outsourcing has gone through and we will support it with a literature review of the last twenty years. In addition, we are going to try to position Mexico in one of the stages mentioned above.

Key words: outsourcing, strategy, innovation, literature review.

1. INTRODUCCIÓN

El outsourcing es una estrategia de productividad que impacta a las organizaciones en su estructura de costos (Elmuti, 2003), en su rentabilidad (Gilley *et al.* 2000) y acorde a lo que indican los autores Lankford y Parsa (1999) y Lacity y Willcocks (2013), es una estrategia para incrementar la competitividad en términos económicos. Las principales razones para utilizar esta estrategia son: reducir costos y enfocarse en las competencias clave de la empresa (Quinn y Hilmer, 1994).

En el año 2007 el autor Tagliabue, escribió que el mercado global del outsourcing estaba estimado en \$386 billones de dólares y se esperaba que siguiera creciendo a tasas anuales del 26 % (Elango, 2008). De acuerdo a la firma Deloitte (Survey, 2014) se espera que siga su crecimiento, alcanzando tasas del 12 al 26 %. El Diccionario de Negocios de Cambridge (2010), define el outsourcing como una estrategia que promueve el uso de otra empresa para realizar tareas particulares, porque puede hacerlas de manera más efectiva o económica.

Ésta figura ha evolucionado a través de los años, pasando de ser una simple herramienta para reducir costos a corto plazo, a ser una estrategia que lleva a las empresas a enfocarse en lo que realmente saben hacer mejor e innovar la forma en la que hacen negocios junto a sus socios clave para poder cumplir con las necesidades del cambiante mercado actual. Según algunos autores (Görzig y Andreas, 2002; Calabrese y Erbetta, 2005; Kotabe y Mol, 2009; Ballina, 2015), el outsourcing es el resultado de combinar especialización más globalización y coincide en el tiempo con la revolución informática, con las nuevas tecnologías de información y cambios en las preferencias de los consumidores.

De acuerdo con la empresa multinacional danesa ISS, (calificada como mejor empresa de outsourcing desde el año 2013 hasta el año 2017, por el “Global Outsourcing 100”), el outsourcing ha pasado por tres etapas o generaciones: la táctica, la estratégica y la de innovación. Este artículo tiene como objetivo explorar el concepto de outsourcing, sus fundamentos, principales ventajas y evolución para lograr entender la situación de México respecto a las estrategias de outsourcing que utiliza, y proponer futuras líneas de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

El outsourcing nació como una estrategia operacional en los años noventa, principalmente en Europa y en los Estados Unidos de Norte América. Aunque no existe una definición generalmente aceptada la mayoría de los autores coinciden en que la finalidad de buscar que otra compañía realice ciertas actividades de la empresa es porque lo pueden hacer más eficazmente y más barato. Las actividades que se externalizan son aquéllas que no pertenecen al giro principal del negocio y las principales ventajas del uso de esta estrategia son las siguientes:

- La completa utilización de las inversiones, innovación y capacidades profesionales especializadas de los proveedores externos
- Disminuye riesgos, tiempos de ciclo, inversiones de capital a largo plazo y crea mejor respuesta a las necesidades de los clientes.

- Aprovechar al máximo las competencias clave.

Como ya se mencionó anteriormente, de acuerdo con la empresa multinacional danesa ISS, el outsourcing ha pasado por tres etapas o generaciones: la táctica, la estratégica y la de innovación.

En la primera etapa las empresas se centran solamente en el ahorro o reducción de costos operativos a corto plazo.

En la segunda etapa las empresas utilizan la figura del outsourcing como una estrategia de negocios para contar con ventajas competitivas en el largo plazo.

Y en la tercera etapa, las empresas buscan la reducción de costos operativos en el corto plazo, contar con ventajas competitivas en el largo plazo y, además contar con socios clave con los que puedan tener nuevas formas de hacer negocio en el largo plazo. A continuación se presentan los artículos revisados y se posicionan en cada una de las etapas mencionadas anteriormente:

El outsourcing táctico

Acorde a los autores Lankford y Parsa (1999), las ventajas del outsourcing pueden ser operativas y usualmente previenen problemas en el corto plazo. Las organizaciones iniciaron con el Outsourcing de Procesos de Negocios (BPO, por sus siglas en inglés), como parte de un esfuerzo operativo, para reducir costos o tener acceso a ciertas habilidades (Lacity y Willcocks, 2013).

A través del outsourcing, los costos de manufactura disminuyen y la inversión en planta y equipo puede ser reducida. Dicha reducción de inversión en capacidad de manufactura disminuye los costos fijos y lleva a un punto de equilibrio menor y de este modo el outsourcing puede ser un método atractivo para mejorar el desempeño financiero de la empresa, especialmente en el corto plazo (Gilley *et al.*, 2000).

De acuerdo al autor Dean Elmuti (2003), el enfoque tradicional del outsourcing es sólo enfocado en beneficios tácticos, como la reducción de costos de la mano de obra, pero recientemente ha sido reemplazo por un enfoque en la productividad, flexibilidad, rapidez e innovación en el desarrollo de aplicaciones para negocios y acceso a nuevas tecnologías y habilidades. Menciona también que las compañías que no han elevado su enfoque al nivel estratégico pueden ser dejadas atrás en términos de calidad, costos, entregas, tecnología, desempeño y servicio al cliente.

El outsourcing estratégico

Para que el outsourcing funcione como estrategia se debe de empezar por hacer un cambio llamado *reingeniería*, la cual se define como la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para alcanzar mejoras drásticas en las medidas de desempeño más críticas, tales como, costo, calidad, servicio y rapidez.

Dicho cambio solo es posible mediante la innovación, la cual engloba la visualización de nuevas estrategias de trabajo, el diseño del proceso real y la implementación del cambio en todas las dimensiones complejas, tales como, tecnológicas, humanas y organizacionales. Las ventajas del outsourcing estratégico ofrecen contribuciones a largo plazo en la maximización de oportunidades (Lankford & Parsa, 1999). El outsourcing estratégico incluye la compra de bienes o servicios permanentes de una categoría en

particular, de uno o varios proveedores clave. Cada vez más, los directivos comprenden que el outsourcing para reducir costos a corto plazo no tiene tanto rendimiento como el outsourcing con un sistema basado en el conocimiento y beneficios estratégicos en el largo plazo. A este tipo de outsourcing se le puede definir como “outsourcing intelectual”, refiriéndose específicamente a la compra de servicios, tales como, contabilidad, nómina, tecnologías de la información, entre otros (Quinn, 1999).

El outsourcing de innovación

Acorde con las autoras Lacity y Willcocks (2013), actualmente las empresas de alto rendimiento buscan cultivar la innovación por medio de asociaciones estratégicas y que sus proveedores de servicios realicen proyectos de innovación que permitan a la empresa contar con mejoras sustanciales de largo plazo, tales como, eficiencia operativa, eficacia de los procesos de negocio y desempeño estratégico. Las compañías deben motivar a sus proveedores con incentivos y ambas compañías deben nutrir una cultura colaborativa que produzca olas de innovación continua, lo que llamamos “innovación dinámica”.

Además, se necesitan establecer metas de productividad, días dedicados para la innovación y compartir ganancias a nivel de proyecto. Lo principal en este tipo de asociaciones es un par de ejecutivos que lleven a cabo el liderazgo correcto, uno por parte del cliente y uno por parte del proveedor de servicios.

Existe otro concepto que consideramos complementario al outsourcing de innovación, llamando “transformacional”, el cual consiste en asociarse con otra empresa para lograr una mejora rápida, sustancial y sostenible en el desempeño o rendimiento de la empresa. El factor determinante en este tipo de outsourcing es el compromiso de los ejecutivos de utilizar el enfoque de cambio en sus organizaciones. Se considera que el outsourcing transformacional, es un medio para adquirir nuevas capacidades y generar cambios estratégicos y estructurales fundamentales. (Linder, 2004).

El outsourcing en México

En México, el outsourcing se conoce también como subcontratación, externalización, tercerización o flexibilidad numérica y es frecuente encontrarse con empresas que cada vez más contratan estos servicios. Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), en los últimos diez años hemos pasado de 1.4 a 3.6 millones de personas trabajando bajo este esquema.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), lo define como una figura cuyo objetivo es colaborar con las empresas en la realización de tareas y actividades, ya sean operativas o de soporte, que permita a éstas concentrarse en las actividades que sí dominan y, por ende, en el logro de sus objetivos, incrementando su productividad, eficiencia y crecimiento.

Algunos estudios demuestran que en México, la principal causa para subcontratar es no pagar el impuesto sobre la renta (ISR) y el pago de la participación de los trabajadores en las utilidades (PTU) (Manpower Group, 2011).

En los últimos años algunas empresas han hecho mal uso de esta figura (en el año 2008, fueron 33 empresas las que evadieron \$22 mil millones de pesos al fisco, según información presentada

por la prensa), a tal grado que a principios del año 2017 entraron en vigor reformas fiscales, derivadas de una reforma laboral que tuvo lugar en el año 2012, para contrarrestar los efectos de los abusos relacionados con esta figura.

En dichas reformas laborales y fiscales se establecen sanciones por incumplimiento a algunas de las normas de subcontratación y el contratante (empresa que contrata los servicios de outsourcing) se vuelve responsable solidario del contratista (empresa que ofrece los servicios de outsourcing). La reforma laboral se da específicamente en el artículo 15 inciso A de la Ley Federal del Trabajo (LFT) y dicho artículo actualmente estipula lo siguiente:

El trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas. Este tipo de trabajo, deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- a) No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo.
- b) Deberá justificarse por su carácter especializado.
- c) No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.

De no cumplirse con todas estas condiciones, el contratante se considerará patrón para todos los efectos de esta Ley, incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social.

Como consecuencia de la reforma laboral, mencionada anteriormente, en el año 2016 se aprobaron las siguientes reformas fiscales que entraron en vigor el 1 de Enero de 2017:

Tabla 1. Reformas fiscales que entraron en vigor el 1 de enero de 2017

Ley	Artículo
Ley del impuesto sobre la renta (ISR)	Artículo 27 Fracción V
Ley al valor agregado (IVA)	Artículo 5, Fracción II
Ley al valor agregado (IVA)	Artículo 32, Fracción VIII
Ley de Hacienda del Estado de Nuevo León.	Artículo 58 Bis.

Fuente: Elaboración propia.

3. MÉTODO

El presente artículo de investigación se ha realizado mediante búsqueda de información de datos de fuentes secundarias del periodo comprendido del año 1999 al año actual. La búsqueda se realizó mediante las palabras claves que se muestran a continuación:

- Outsourcing
- Rentabilidad
- Outsourcing estratégico
- Outsourcing de innovación

La recopilación de información fue a través de bases de datos como Scopus y Emerald y algunos sitios de información pública relevantes a la investigación. A continuación se presenta una tabla donde se resumen los principales artículos consultados:

Tabla 2. Lista de los principales artículos consultados por año, país y autor(es)

Año	País	Autor(es)
1999	EUA	William M. Lankford y Faramarz Parsa
2000	EUA	James Brian Quinn
2000	EUA	K. Matthew Gilley y Abdul Rasheed
2002	Alemania	Gorzig y Stephan
2003	EUA	Dean Elmuti
2004	EUA	Jane C. Linder
2004	Alemania	Holger Görg y Aoife Hanley (2004)
2004	EUA	Robert S. Kaplan, Asis Martínez Jerez y Bjarne Rugelsjøn
2005	Italia	Giuseppe Calabrese y Fabrizio Erbetta
2006	EUA	Bin Jiang, Gregory V. Frazier y Edmund L. Prater
2007	EUA	Steven Tadelis
2008	EUA	Michael R. Weeks y David Feeny
2008	EUA	Salimath et al.
2009	EUA	Kotabe y Mol
2011	UK	Nicholas O'Regan y Gerhard Kling
2013	EUA	Mary C. Lacity y Leslie P. Willcocks
2014	España	Carlos Sanchís <i>et al.</i>

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

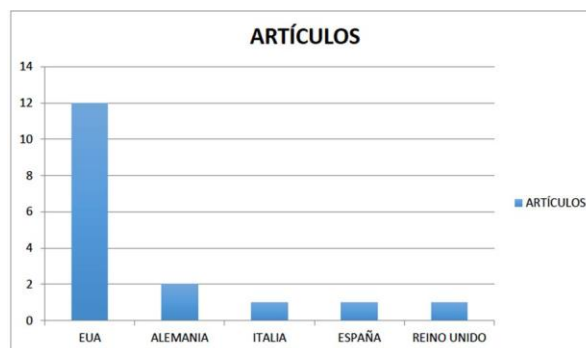
Con base en la lectura crítica de los 17 artículos presentados, se logró sintetizar el concepto de outsourcing como la transferencia de actividades y procesos que previamente se llevaban a cabo internamente, a un proveedor externo.

Adicionalmente se logró encontrar que los diversos autores coinciden en que es una estrategia que logra reducir costos y que es más utilizada en EEUU. Se confirma que ha evolucionado en tres etapas y por la cantidad de información de México, se identifica que no está a la par de otras economías, lo cual representa una ventaja para nuestra investigación debido a lo siguiente:

- No existe abundancia en la investigación de este concepto
- Utilizar esta estrategia en México mejorará la economía de las organizaciones

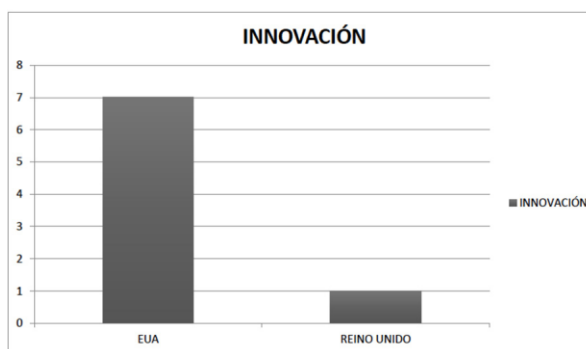
A continuación se presentan dos graficas en las que podemos resumir los principales países que más han escrito acerca del outsourcing y específicamente del outsourcing de innovación.

Gráfica 1. Resumen de los artículos consultados por países



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2. Resumen de los artículos consultados de innovación por países



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Es común que las empresas vean el outsourcing como una manera de reducir costos directos en el corto plazo; sin embargo, a través del outsourcing estratégico y de innovación, las compañías pueden reducir sus inversiones en capital a largo plazo y aprovechar sus competencias clave, significativamente.

Para llevar a cabo dicha estrategia de manera exitosa es necesario tomar en consideración los siguientes puntos:

- Giro industrial y tamaño de la empresa
- Evaluar todos los costos relacionados al outsourcing
- Ser precavido a la hora de seleccionar a los socios clave de outsourcing
- Monitorear y medir el desempeño de dichos socios clave

En este artículo consideramos que nuestro país se encuentra aún en la etapa del outsourcing llamada táctica, en la cual sólo se ven los ahorros de costos más obvios y los beneficios son de corto plazo. Lo anterior debido a que en los últimos años se ha hecho mal uso de la figura, ocasionando reformas laborales y fiscales. Incluso se está proponiendo una norma (NOM para outsourcing),

con la cual se busca eliminar esquemas abusivos para contratar a personal, como son sindicatos, cooperativas, entre otros. La Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH), es la asociación que ha promovido la implementación de la NOM en el outsourcing.

Una recomendación clara para seguir en esta línea de investigación es realizar un diagnóstico estratégico acerca del perfil de outsourcing de las empresas en México, en particular la industria del acero la cual es su cadena de suministro impacta en un 2% al PIB de México, en un 6.9% del PIB industrial y en un 12.9% al PIB manufacturero. Además, mantiene una fuente de empleo para 672 mil personas empleadas en forma directa e indirecta (CANACERO, 2018). Los resultados de la investigación lograrán impactar en la economía de la cadena de suministro de la industria antes mencionada.

REFERENCIAS

- Bin Jiang, Gregory V. Frazier y Edmund L. Prater (2006). Outsourcing effects on firms' operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Carlos Sanchís-Pedregosa, María José Palacín-Sánchez y María del Mar González Zamora (2014) Exploring the financial impact of outsourcing services strategy on manufacturing firms. *Operations Management Research*.
- Cámara Nacional de la industria del Hierro y del Acero (CANACERO)
- Dean Elmuti (2003). The perceived impact of outsourcing on organizational performance. *Journal of Supply Chain Management*.
- Deloitte Survey 2014
- Diccionario de Negocios de Cambridge
- Elango B. (2008). Using outsourcing for strategic competitiveness in small and medium-sized firms. *Competitiveness review*.
- Francisco Ballina (2015). Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal. *Revista Problemas del Desarrollo*.
- Giuseppe Calabrese y Fabrizio Erbetta (2005). Outsourcing and firm performance: Evidence from Italian automotive suppliers. *International Journal of Automotive Technology and Management*.
- Holger Görg y Aoife Hanley (2004). Does outsourcing increase profitability? *The Economic and Social Review*.
- IMPC (Instituto Mexicano de Contadores Públicos)
- ISS, empresa multinacional danesa calificada como mejor empresa de outsourcing (desde el año 2013 hasta el año 2017), por el "Global Outsourcing 100", publicado por la Asociación Internacional de Profesionales de Outsourcing (IAOP por sus siglas en inglés)
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía)
- James Brian Quinn y Frederick G. Hilmer (1994). Strategic outsourcing. *MIT Sloan Management Review*.
- James Brian Quinn (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *MIT Sloan Management Review*.
- James Brian Quinn (2000). Outsourcing Innovation The New Engine of Growth. *MIT Sloan Management Review*.
- Jane C. Linder (2004). Transformational Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*.
- K. Matthew Gilley y Abdul Rasheed (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta
- Ley Federal del Trabajo
- Manjula S. Salimath, John B. Cullen y U. N. Umesh (2008) Outsourcing and performance in entrepreneurial firms: Contingent relationships with entrepreneurial configurations.
- Mary C. Lacity y Leslie P. Willcocks (2013). Outsourcing Business Processes for Innovation. *MIT Sloan Management Review*.
- Masaaki Kotabe y Michael J. Mol (2009). Outsourcing and financial performance: A negative curvilinear effect. *Journal of Purchasing and Supply Management*.
- Michael R. Weeks y David Feeny (2016) Outsourcing from cost management to innovation. *California Management Review*.
- Nicholas O'Regan y Gerhard Kling (2011). Technology outsourcing in manufacturing small-and medium-sized firms: Another competitive resource? *R&D Management*.
- Robert S. Kaplan, Asís Martínez-Jerez y Bjarne Rugelsj en (2009) *Harvard Business Review*.
- Steven Tadelis (2007) The innovative organization: Creating value through outsourcing. *Harvard Business Review*.
- William M. Lankford y Faramarz Parsa. (1999). Outsourcing: a primer. *MCB University press*.