

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**DOCTORADO EN DERECHO**

**“IMPLICACIONES DEL OUTSOURCING ESTRATÉGICO EN LA VENTAJA**

**COMPETITIVA EMPRESARIAL”**

**TESISTA:**

**PABLO WALTER MENESES JARA**

**ASESOR:**

**DR. ULADISLAO ZEVALLOS ACOSTA**

**HUANUCO-PERU**

**2018**

## DEDICATORIA

A **Marco Alejandro**, mi amado hijo

A quien acaba de llegar a la vida, **Allegra**, mi sobrina

## **AGRADECIMIENTO**

Al distinguido maestro y amigo, profesor en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Augusto Fernandini, sus orientaciones en el tema fueron extraordinarias.

Al Dr. Uladislao Zevallos Acosta, por sus acertadas orientaciones metodológicas.

## RESUMEN

Desarrollar ventajas competitivas al interior de la empresa ha significado en muchas experiencias verticalizar la organización, entendiéndose como tal, a la organización que realiza casi todas las actividades y procesos por ella misma. Este modelo organizacional viene desde la época del fordismo, el cual entró en crisis a partir de la década de los setenta y ochenta por razones distintas, como los cambios de los escenarios de los negocios, la globalización, las tecnologías digitales y la acendrada competencia, obligaron a cambiar los diseños y modelos organizacionales y la aplicación de estrategias cada vez más agresivas y sofisticadas para gestión empresarial. Una de esas estratégicas o herramienta estratégica es el *outsourcing* (tercerización o externalización) que ha evolucionado a gran velocidad, desde el *outsourcing* de actividades complementarias y auxiliares al *outsourcing* estratégico capaz de lograr ventajas competitivas para las organizaciones empresariales usuarias.

El propósito del presente trabajo de investigación es el estudio de la figura jurídica del *outsourcing* estratégico, describir y explicar sus características primordiales y su aplicación o adopción por las organizaciones empresariales. Enfocándose especialmente al *outsourcing* de procesos de conocimiento (*Knowledge Procesos Outsourcing-KPO*), aquellos generadores de conocimiento intensivo al servicio de un requirente llamado empresa principal y el *outsourcing* de procesos de negocios (*Outsourcing Process Business-BPO*), procesos de gran complejidad.

Estas modalidades o tipos de *outsourcing* tienen implicaciones con la ventaja competitiva empresarial, y son capaces de generar y desarrollar ventajas competitivas para la principal o comitente. La investigación fue desarrollada bajo el paradigma de la investigación cualitativa, pues se trata de una tesis dogmática jurídica o jurídico-formal, empleándose el método hermenéutico e inductivo. En la legislación comparada los países Latinoamericanos la figura del *outsourcing* no está regulada expresamente, desarrollándolo como complemento y accesorio desde sede del Derecho Laboral o Derecho del Trabajo, primordialmente para proteger los derechos laborales y previsionales de los trabajadores. Por lo contrario en los países europeos la figura del *outsourcing* legislativamente es promocionada su aplicación y uso para distintos sectores industriales, especialmente en el sector bancario y financiero. La legislación peruana ha regulado expresamente la figura del *outsourcing* favoreciendo la externalización o tercerización de actividades principales o *core business*. Asimismo la Jurisprudencia nacional no ha sido uniforme en sus pronunciamientos y mayormente revela casos simulación y fraude con la figura del *outsourcing*.

## **SUMMARY**

Develop competitive advantages within the company has meant in many experiences verticalize the organization, understood as such, the organization that performs almost all activities and processes by itself. This organizational model comes from the era of Fordism, which went into crisis from the seventies and eighties for different reasons, such as changes in business scenarios, globalization, digital technologies and competition, they forced to change the designs and organizational models and the application of increasingly aggressive and sophisticated strategies for business management. One of these strategic or strategic tools is outsourcing (outsourcing) that has evolved at great speed, from the outsourcing of complementary and auxiliary activities to strategic outsourcing capable of achieving competitive advantages for user business organizations.

The purpose of this research work is to study the legal status of strategic outsourcing, describe and explain its main characteristics and its application or adoption by business organizations. Focusing especially on the outsourcing of knowledge processes (knowledge Processes Outsourcing-KPO), those generators of intensive knowledge at the service of a requesting called main company and the outsourcing of business processes (Outsourcing Process Business-BPO), processes of great complexity. These modalities or types of outsourcing have implications for the competitive business advantage, and are capable of generating and developing competitive advantages for the principal or principal. The

research was developed under the paradigm of qualitative research, since it is a legal or legal-formal dogmatic thesis, using the hermeneutic and inductive method. In comparative legislation, the Latin American countries the figure of outsourcing is not expressly regulated, developing it as a complement and accessory from headquarters Labor Law or Labor Law, primarily to protect the labor and social security rights of workers. On the contrary in the European countries the figure of the outsourcing legislatively is promoted its application and use for different industrial sectors, especially in the banking and financial sector. Peruvian legislation has expressly regulated the figure of outsourcing, favoring outsourcing or outsourcing of core business or activities. Likewise, the national jurisprudence has not been uniform in its pronouncements and mostly reveals cases of simulation and fraud with the figure of outsourcing.

## RESUMO

O desenvolvimento de vantagens competitivas dentro da empresa significou, em muitas experiências, a verticalização da organização, entendida como tal, para a organização que executa quase todas as atividades e processos por si mesma. Este modelo organizacional vem da era do fordismo, que entrou em crise a partir dos anos setenta e oitenta por diferentes razões, tais como mudanças nos cenários de negócios, globalização, tecnologias digitais e concorrência, eles forçaram a mudar os projetos e modelos organizacionais e a aplicação de estratégias cada vez mais agressivas e sofisticadas para a gestão de negócios. Uma dessas ferramentas estratégicas ou estratégias é a terceirização (terceirização) que evoluiu em grande velocidade, da terceirização de atividades complementares e auxiliares à terceirização estratégica capaz de obter vantagens competitivas para as organizações empresariais dos usuários.

O objetivo deste trabalho de pesquisa é estudar o status legal da terceirização estratégica, descrever e explicar suas principais características e sua aplicação ou adoção por organizações empresariais. Focando especialmente na terceirização de processos de conhecimento (Knowledge Processes Outsourcing-KPO), aqueles geradores de conhecimento intensivo a serviço de uma solicitante chamada main company e a terceirização de processos de negócios (Outsourcing Process Business-BPO), processos de grande complexidade. Essas modalidades



ou tipos de terceirização têm implicações para a vantagem comercial competitiva e são capazes de gerar e desenvolver vantagens competitivas para o principal. A pesquisa foi desenvolvida sob o paradigma da pesquisa qualitativa, por se tratar de uma tese dogmática legal ou jurídico-formal, utilizando o método hermenêutico e indutivo. Nos países latino-americanos, a legislação comparativa, a figura da terceirização não é expressamente regulamentada, desenvolvendo-a como complemento e acessório da sede da Lei do Trabalho ou do Direito do Trabalho, principalmente para proteger os direitos trabalhistas e previdenciários dos trabalhadores. Ao contrário nos países europeus a figura da terceirização é promovida legislativamente sua aplicação e uso para diferentes setores industriais, especialmente no setor bancário e financeiro. A legislação peruana regulamentou expressamente a figura da terceirização, favorecendo a terceirização ou a terceirização de negócios ou atividades principais. Da mesma forma, a jurisprudência nacional não foi uniforme em seus pronunciamentos e revela principalmente casos de simulação e fraude com a figura da terceirização.

## INTRODUCCIÓN

El escenario actual de las organizaciones empresariales, se caracteriza por su alta competencia, incertidumbre y turbulencia. Para competir (con éxito) en el escenario descrito las empresas desarrollan ventajas competitivas para enfrentar a los competidores para ello utilizan tecnologías avanzadas en la gestión de los negocios como los planteamientos (teoría) de Michael Porter o la teoría de los recursos y capacidades, todas ellas desarrolladas al interior de la empresas y en muchos casos desarrollando estrategias de integración vertical. El desarrollo de ventajas competitivas es la función primordial (la más importante) de los directivos de la organización empresarial.

A partir de la década y los setenta por los grandes cambios en la competencia empresarial el fenómeno de la globalización el avance de la ciencia y las tecnologías, las empresas cambian radicalmente sus formas de competir lo que fue un éxito con integración vertical resulta grandes fracasos e implementa modelos organizacionales de desverticalización.

Una de las formas de desverticalizar es externalizando actividades y procesos a lo que se denominó outsourcing, externalización, tercerización o subcontratación. En la década de los ochenta el outsourcing se considera una herramienta estratégica superior para gestionar las organizaciones empresariales.

El *outsourcing* se ha desarrollado a una gran velocidad, desde el outsourcing de actividades auxiliares y complementarias al *outsourcing* estratégico de actividades y procesos de alta complejidad y conocimiento

intensivo, capaces de conducir a ventajas competitivas a las empresas, este tipo o modalidad de *outsourcing* se le considera como una estrategia avanzada para la gestión de las empresa. Nos referimos al *outsourcing* de procesos de conocimiento (*Knowledge Process Outsourcing-KPO*), el *outsourcing* de procesos de negocio (*Business Process Outsourcing-BPO*) o el *outsourcing* de tecnologías de información (*Information Tecnology Outsourcing-ITO*).

La figura jurídica del *outsourcing* ha sido escasamente estudiada en nuestro país, aun menos en su modalidad del *outsourcing* de procesos de conocimiento (KPO por siglas en ingles), lo cual ha constituido una motivación para su estudio desde sede del Derecho de la Empresa. El propósito del trabajo de investigación es encontrar la implicancia del *outsourcing* estratégico con la ventaja competitiva de las empresas.

La presente tesis de Doctorado que proponemos se ha dividido en los siguientes capítulos: el capítulo primero, realizamos un exhaustivo análisis de las limitaciones de las empresas peruanas para el logro de sus ventajas competitivas en el escenario actual y como están respondiendo a sus *stakeholders*. Para ello recurrimos al estudio, construyendo las ventajas competitivas del Perú, realizado por la consultora *Monitor Company*, (firma dirigida por Michael Porter), estudio encargado por PromPeru.

También en este capítulo analizamos como limitante de lograr ventajas competitivas y no responder a los *stakeholder*, los principales hechos de conflicto en el sector minero y el sector industrial lácteo acaecidos recientemente en nuestro país.

El capítulo segundo, desarrollamos el estado del arte de la figura jurídica del *outsourcing*, recurrimos a tesis de posgrado (la mayoría de fuente extranjera) y tratadista especializados relacionados a nuestro tema de investigación especialmente a la figura del *outsourcing* estratégico. Abarcamos el estudio de la evolución del outsourcing desde su primera generación hasta la actual, en su estadio de tercera generación y su relevancia en la gestión empresarial como fuente e implicancia de ventaja competitiva. En esta parte también recurrimos a la doctrina para entender y explicar la figura jurídica del *outsourcing* en su modalidad estratégica (KPO y BPO).

También abordamos la relación estratégica o socios estratégicos entre la principal y el *outsourcer*, esta última es una organización empresarial que dispone de distintos recursos, habilidades y capacidades, con la suficiente experticia para satisfacer las demandas de la comitente, para el caso de nuestro estudio, el *outsourcer* se ha especializado en actividades y procesos de *outsourcing* estratégico desarrolla las actividades principales y procesos de alta complejidad requeridos por la comitente.

En el capítulo tercero explicamos la metodología, pues se trata de una investigación cualitativa y se empleó los métodos idóneos en la ciencia del Derecho, se trata del hermenéutico y el inductivo, para la descripción, comprensión y explicación de la figura jurídica del *outsourcing*.

En capítulo cuarto se desarrolló ampliamente la figura jurídica del outsourcing desde el Derecho comparado se ha tomado países latinoamericanos, europeos, y la legislación del parlamento europeo, estos

dos últimos enfatizan en el *outsourcing* estratégico. Culminamos este capítulo con análisis exhaustivo de la legislación nacional así como la jurisprudencia nacional, el cual nos ha brindado excelente información sobre la figura jurídica del *outsourcing*.

El capítulo quinto se revela los resultados de la investigación, datos de fuente secundaria de tesis doctorales, documentos electrónicos de empresa globales de *outsourcing*, los informes de experiencias de empresas transnacionales de *outsourcing*, los datos son de fuente empírica sobre el tema de KPO, BPO e ITO.

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Resumen	IV
<i>Summary</i>	VI
<i>Resumo</i>	VIII
Introducción	X
Índice	XIV
<b>Capítulo 1: El problema de investigación</b>	<b>1</b>
1.1. Descripción del problema	1
1.2. Formulación del problema	18
1.3. Objetivo general	20
1.4. Objetivos específicos	20
1.5. Hipótesis	21
1.6. Hipótesis específica	21
1.7. Justificación e importancia	23
1.8. Limitaciones	24
<b>Capítulo 2: Estado del arte. Referente teórico fundamental de la figura del <i>outsourcing</i></b>	<b>25</b>
2.1. Antecedentes de la investigación	25
2.2. Evolución y desarrollo	32
2.3. Definición de la figura del <i>outsourcing</i>	41
2.4. El carácter estratégico del <i>outsourcing</i>	50
2.5. Tipos de <i>outsourcing</i>	53
2.5.1. <i>Outsourcing</i> de actividades auxiliares o complementarias	53
2.5.2. <i>Outsourcing</i> de procesos de negocios ( <i>Business Process Outsourcing-BPO</i> )	54
2.5.3. <i>Outsourcing</i> de procesos de conocimiento	55

	<i>(Knowledge Process Outsourcing-KPO)</i>	
2.5.4.	El conocimiento intensivo	63
2.6.	Ventajas de acometer un proceso de <i>outsourcing</i>	65
2.7.	Que externalizar	67
2.8.	El proveedor del servicio: el <i>outsourcer</i>	69
2.9.	Fundamentos epistemológicos del conocimiento	71
<b>Capítulo 3: Metodología</b>		<b>73</b>
3.1.	Tipo y nivel de investigación	73
3.2.	Diseño de la investigación	74
3.3.	Población y muestra	74
3.4.	Técnicas de recolección de datos	75
<b>Capítulo 4: La figura jurídica del <i>outsourcing</i> en distintas legislaciones</b>		<b>77</b>
4.1.	En Colombia	77
4.2.	En México	94
4.3.	En Chile	102
4.4.	En España	107
4.5.	En Suiza	110
4.6.	En el Reino Unido	112
4.7.	En Alemania	114
4.8.	Legislación del Parlamento Europeo	115
4.9.	En la legislación nacional	122
4.9.1.	Ley 22945 Ley de Tercerización de Servicios y su Reglamento DS. N° 006-2008-TR.	122
4.10.	Análisis desde la jurisprudencia sobre el <i>outsourcing</i>	128
4.10.1	Jurisprudencia Nacional.	128

<b>Capítulo 5. El <i>outsourcing</i> y la ventaja competitiva empresarial (Resultados)</b>	147
5.1. Experiencias de oferta de <i>outsourcing</i> estratégico	147
5.1.1. ACCENTURE	148
5.1.1.1. Caso de éxito: Mondelez International Inc.	153
5.1.2. Sonda	155
5.1.2.1 Caso de éxito: Grupo Brasanitas del Brasil	158
5.1.2.2. Caso de éxito: BPO a Bunge para implantar y gestionar tecnología SAP	160
5.1.3. INNOVAPUCP-Pontificia Universidad Católica del Perú	161
5.1.4. KPGM- Business Process Outsourcing	164
5.1.5. GMD PERU	168
5.1.5.1. Experiencias de éxito de GMD con la ONP	171
5.1.5.2. Experiencia de éxito con el Grupo Romero	172
5.1.6. American KPO	174
<b>5.2. El <i>outsourcing</i> y la ventaja competitiva empresarial. De la experiencia se corrobora la implicancia del <i>Outsourcing</i> en la Ventaja Competitiva de las empresas</b>	178
<b>Capítulo 6: Discusión de resultados</b>	198
6.1. Aportes de la investigación	201
<b>Conclusiones</b>	204
<b>Sugerencias</b>	214
<b>Referencias Bibliográficas</b>	215
<b>Webgrafía de empresas globales de <i>outsourcing</i></b>	218



## **Capítulo 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.1. Descripción del problema.**

El escenario de las organizaciones empresariales está definido por la gran competencia, incertidumbre y turbulencia, a decir de Kotler, et al (2010:3) "... hemos entrado en una era de constante y continua turbulencia y de acentuado caos." Mantenerse en el mercado y ser exitosas significa desarrollar ventajas competitivas, diseñando e implantando estrategias idóneas y acertadas para enfrentarse y vencer a los competidores.

El logro de ventajas competitivas constituye una de las preocupaciones de gran relevancia para las organizaciones empresariales, para ello las empresas toman como fundamento teorías como el de recursos y capacidades.

Bajo esta concepción, las empresas deben desarrollar endógenamente distintos recursos como bienes físicos e intangibles, así como desarrollar capacidades y habilidades sin los cuales los recursos, no serían de gran valía para el logro de la ventaja competitiva.

El desarrollo de recursos y capacidades conduce a competencias esenciales, competencias nucleares, actividades distintivas o competencias distintivas (todas son sinónimas), con lo cual se desarrollan ventajas competitivas.

Las evidencias de los últimos 20 años en la práctica empresarial indican y revelan que, bajo las condiciones y escenario descritos anteriormente, la ventaja competitiva, no solo se obtiene con la aplicación

de la teoría de recursos y capacidades, o adoptando las estrategias para el logro de ventajas competitivas planteadas por Michael Porter.

Más bien se han desarrollado estrategias avanzadas entre ellas: la figura jurídica del *outsourcing*, externalización o tercerización como se conoce en nuestro país, como una alternativa estratégica idónea para lograr la ventaja competitiva empresarial.

Para ello la organización empresarial debe tomar la decisión trascendental, cuales o que actividades los va a desarrollar internamente y cuales los va a otorgar en *outsourcing* (Bustinza Sánchez 2008:3).

Respecto al *outsourcing* o externalización se han realizado diversos estudios, referidos a tópicos como los costos, la productividad, concentración en actividades nucleares, y escasos estudios sobre el *outsourcing* en relación al impacto financiero, etc. (Bustinza Sánchez 2008:4). En cuanto a los estudios sobre el tema de relación o implicancia entre el *outsourcing* y ventaja competitiva empresarial, los estudios son bastante escasos, lo que ya, denota un problema a ser debidamente investigado para analizar y conocer los resultados del impacto de la externalizar y la ventaja competitiva de la empresa.

Para la sustentación del problema partimos en forma general de la concepción de ventaja competitiva, existen tantas definiciones como tantos autores abordaron el tópico, pero recurrimos a los representativos.

Ghemawat (1999:70), indica:

“(…) ventaja competitiva viene de un *conjunto integrado* de selecciones sobre actividades. Es poco probable que tenga éxito una empresa cuyas selecciones no encajan bien entre sí”

Lo aportado por Ghemawat, está referido a las actividades esenciales para la producción de bienes o servicios de una organización, asimismo se debe entender que, lo producido por una empresa está destinado a la satisfacción de las expectativas de un grupo de interés o *stakeholders*, en este caso se refiere a los clientes.

“La ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus comparadores...” (Porter 1996:15). (...) una empresa alcanza ventaja competitiva cuando obtiene rendimientos superiores, es decir cuando la rentabilidad de una empresa excede el costo de oportunidad de los recursos empleados para la provisión de su bien o servicio” (Porter 1980). El connotado autor al definir la ventaja competitiva en la primera cita, hace alusión a un grupo de interés (*Stakeholders*) reconocido como compradores o clientes, y en la segunda cita definitivamente está referido a los *Stakeholders* accionistas.

Al respecto Saloner, et al, (2005: 40), indica respecto a la ventaja competitiva de una empresa tiene su origen o se deriva de contexto de la organización:

“Por contexto se entiende los activos de una empresa, su forma de organización, su industria y su entorno diferente al del mercado...la ventaja competitiva es una característica tanto de la organización como de su relación con su entorno. La compañía tiene un activo-por ejemplo- su habilidad para proporcionar servicio al cliente con eficiencia- y debido a que ese activo es superior al de sus competidores y es valorado por sus clientes, constituye una ventaja competitiva para la organización”.

Lo aportado por el autor nos resulta relevante, involucrando a otros *Stakeholders*, como la competencia o competidores y también a otros

agentes del mercado como la comunidad en su conjunto y en ellos esta subsumido los órganos políticos de gobierno.

Con los fundamentos esgrimidos anteriormente planteamos la premisa, la ventaja competitiva son respuestas efectivas a las expectativas validas a los diversos stakeholders (subrayado nuestro), identificados como: clientes, competidores, accionistas, proveedores, opositores, comunidad o sociedad, entidades e instituciones del Estado, etc.

Las organizaciones empresariales no pueden atender “personalmente”, encargarse o dedicarse de la totalidad de operaciones en el proceso de la producción de bienes o servicios, generalmente no tienen la experticia en cada una de las actividades o procesos a desarrollarse. En mayor o menor intensidad, casi siempre se recurre a otras empresas o terceros que han desarrollado experticias o experiencias en aquellas actividades o procesos donde la principal (empresa contratante) tiene carencias, limitaciones o decide no realizar cierta actividad, por otro lado las empresas de outsourcing se encuentran en condiciones para atender los requerimientos de la principal.

Las empresas peruanas han mostrado deficiencias en el logro de ventajas competitivas, para poder competir en los mercados nacionales e internacionales.

Este diagnóstico lo encontramos en los extraordinarios dos (a modo de ejemplo o muestra) documentos de gran relevancia para el país, se trata de los estudios realizados por la firma consultora *Monitor Company* (dirigido por Michael Porter), sobre el estudio: construyendo las ventajas

competitivas del Perú, encargado por el Estado peruano a través de PromPerú.

Para ello se tomaron dos estudios; a) Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú: el Sector de Confecciones; y b) Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú: los Agronegocios.

Del estudio del Sector de Confecciones se han identificado limitaciones para el logro de ventajas competitivas: ausencia de estrategias de marca, (monitor 1995:1) ausencia de desarrollo de estrategias de diferenciación en la moda (diseño de productos) (Monitor 1995: 2), escaso desarrollo de “clúster” para el sector, escaso desarrollo de estrategias sofisticadas para la industria, posibilidades de ingreso al mercado norteamericano (ídem:10), falta información sobre el mercado nacional e internacional (ídem: 22 y 25), ausencia de desarrollo y elecciones de estrategias explícitas (ídem: 55) y escasa diferenciación en la logística (ídem: 68).

Del estudio de los agronegocios se revelan las limitaciones de las empresas de este sector para lograr ventajas competitivas: adecuada promoción del comercio exterior y promoción de la agroexportación (Monitor 1995: II, 21 y 74), requisitos de calidad (ídem: 14), generación y desarrollo de estrategias (ídem: 18), promover la inversión del sector de parte de los actores privados (ídem: 5 y 114), logística del almacenamiento, logística del transporte, gestión del empaque para la exportación (ídem: 74).

Como aseveramos líneas arriba, las organizaciones empresariales, no pueden abocarse plenamente (con excelencia y experticia) a la totalidad de actividades, operaciones, procesos o conocimientos de gran valor para la gestión empresarial, por lo que recurren a otras empresas que realizan esas actividades con mayor y mejor habilidad y experticia que la principal.

También se revela estas limitaciones de las empresas para lograr ventajas competitivas, para responder efectivamente a los *Stakeholders*, lo hechos recientes sucedidos en nuestro país en distintos sectores industriales.

Así tenemos los conflictos emblemáticos en el sector minero como el caso Conga a cargo de la Sociedad Minera Yanacocha constituida por las empresas *Newmont Mininig Corporación*, Compañía de Minas Buenaventura y Corporación Financiera Internacional, los *stakeholders* involucrados son 32 comunidades.

Este emprendimiento minero de gran relevancia para el país y la región de Cajamarca, en la actualidad se encuentra paralizada, debido a conflictos sociopolíticos, donde la empresa minera no tenía las ventajas competitivas (la experticia) para poderlos afrontar.

Los principales tópicos de este conflicto se resumen en lo siguiente (José de Echave, et al 2013:72, 74, 75, 82, 85, 88, 89. 93-97, 102):

- a. Preocupación de los pobladores por la presencia de varias operaciones mineras en la misma zona de influencia.
- b. Impactos ambientales irreversibles sobre todos los cuerpos de agua localizados en la zona de influencia del proyecto.

- c. Impacto en áreas de influencia directa (AID), diez (10) caseríos receptores directos de impactos residuales.
- d. Tensión social en la zona del proyecto Conga desde el 2010 (inicio del conflicto social) en la zona de proyecto y todo Cajamarca iba en aumento peligrosamente con anuncios de paralizaciones en la zona de proyecto y toda la región.
- e. Se origina conflicto entre el Ministerio del Ambiente y la empresa Yanacocha, por la revisión del estudio de impacto ambiental, pese a que este fue aprobado por el Estado, años antes.
- f. Permanente tensión desde 1993 cuando Yanacocha empezó sus operaciones en la zona, el problema se trató casi con desentendimiento, de parte la empresa, se mantuvo permanente tensión, manifestándose en un conflicto inmanejable desde el 2008 agudizándose el 2011.
- g. Primeros conflictos por la subvaloración de las tierras de los campesinos ligados a la ganadería y agricultura, después fue el problema de la contaminación de los recursos hídricos, este se convirtió luego en el principal problema y agudización del conflicto.
- h. Año 2006, la empresa Yanacocha en plena efervescencia del conflicto, endureció su posición y decidieron no asistir al dialogo convocado por la autoridades oponiéndose a la designación del Padre Marco Arana como mediador, reaccionando de forma adversa atacando al intermediario.
- i. El problema socioambiental, por el proyecto Conga de la empresa minera Yanacocha, trajo distintos conflictos colaterales así lo reporta la

Defensoría del Pueblo "...del Observatorio de Conflictos Mineros ubican a Cajamarca entre los tres primeros departamentos con más conflictos a nivel nacional a lo largo de los años 2011 y 2012..."

- j. A los problemas identificados, la empresa no tuvo la experticia para solucionarlos se agregan otros: aspectos laborales y de contrataciones, problemas por contaminación, reclamos por incumplimiento de acuerdos, temas relativos al uso, calidad y provisión de agua y, por supuesto, reclamos por ampliación de actividades mineras. Ante los distintos reclamos a las empresas de Yanacocha, esta adoptó actitudes de intransigencia total, en lugar de encontrar soluciones estratégicas para sus inversiones.

Omisión de la empresa de cumplir con los acuerdos relacionados con la salud, electrificación y proyectos de desarrollo.

Diferentes reclamos de la comunidad directamente involucrada (*Stakeholders*) contra las operaciones mineras de Yanacocha, fueron totalmente desatendidas por la empresa, por lo contrario, tomó medidas de coerción, amenaza, etc. El 78% de la población estaba en contra del proyecto Conga esta actitud de parte de distintas comunidades (*Stakeholders*) del área de influencia de las inversiones mineras (*Stakeholders*), la empresa no supo y no pudo manejar, mostrando total ineficacia.

Precisiones interesantes acerca del comportamiento organizacional de la empresa Yanacocha lo realiza Mariel García (2012: 7-13) Comunicadora investigadora del Instituto de Estudios Peruanos y profesora



de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la PUCP, lo cual pasamos a analizar:

- a. Desde setiembre de 2011, las comunidades aledañas al proyecto Conga denuncian sobre el manejo del agua de Yanacocha, así como la presencia de maquinarias cercanas en las zonas de las lagunas.
- b. Seguidamente, la autoridad política regional convoca a los alcaldes para un paro regional. Desde ese momento ya empieza la agudización del problema, involucrando a distintos grupos de interés (*Stakeholders*): comunidades, gobiernos locales y el gobierno Regional y por su puesto la empresa Yanacocha. En esta etapa el problema ya tiene un fuerte componente político, donde la empresa no lo enfocó estratégicamente para solucionarlo, la experticia de la organización minera para este problema político rebasaba sus posibilidades.
- c. En el mismo mes de setiembre la empresa, muestra debilidades en cuanto al tratamiento del conflicto al expresar, “Días después, Yanacocha suspende sus actividades a través de un comunicado y señala que acatará las exigencias del gobierno hacia una minería responsable”.
- d. En momentos más agudos de la crisis (2012) “la minera desaparece del encuadre de los acontecimientos en el discurso público”. Debemos pensar debido a que, el problema era desbordante y esta (la empresa), no tenía las habilidades o experticia para tratar el conflicto social con alta dosis política. En el escenario de la crisis, quedaron actores (*Stakeholders*) del Estado, el gobierno nacional enfrentado con la

población cajamarquina y los gobiernos locales y las comunidades en general afectadas por la actividad minera.

- e. La empresa cambia su comunicación y utiliza la publicidad para mejorar la imagen de la inversión, pero descuida, el tema de fondo, la mitigación y alternativa del daño ambiental. Los programas publicitarios no surtieron el efecto que se deseaba, el conflicto permanecía y se activan otros casos similares en el país.
- f. En abril de 2012, se conoce el peritaje internacional, centrado esencialmente en los espejos de agua y los depósitos del relave minero, el Presidente pide la empresa a acatar las recomendaciones del peritaje, a lo que responde el Presidente Regional, que ya esperaban ese tipo de informe, más bien aprovechan la ocasión para nuevamente denunciar la empresa los incumplimientos en cuanto al aumento del agua y la modalidad de la administración de los beneficios del proyecto a través de un fondo, demostraron su fracaso no solo en Cajamarca, sino en otros lugares del país. Bajo este escenario Yanacocha se encuentra en una encrucijada de no poder responder al conflicto y siguen mostrando su actitud de retirarse de la escena del conflicto en vez de afrontarla con otras estrategias comunicacionales. Esto agudiza el conflicto a fines de mayo de 2012.

La información relevante efectuadas líneas arriba, se destaca, Yanacocha es una empresa minera, que ha desarrollado experticas y habilidades extraordinarias en la actividad minera, pero no tiene las competencias y habilidades para tratar un conflicto con *Stakeholders* como

las comunidades directamente afectadas por la influencia del proyecto Conga a quienes no los tomaron en cuenta en su verdadera magnitud, es decir los “ningunearon”, tampoco hubo un acercamiento con los gobiernos subnacionales de Cajamarca para resolver efectiva y realmente los efectos de la actividad minera, entre ellas las compensaciones e indemnizaciones (indemnización por contaminación de recursos hídricos y subvaloración de las tierras que compraba, afectación del estado de salud de la población, monitoreo e indemnización, etc.), por lo contrario, desatendieron el conflicto y en cierto momento de crisis optaron por apartarse, dejando en el escenario de enfrentamiento al Gobierno Nacional con los gobiernos subnacionales de Cajamarca y las distintas comunidades afectadas.

Lo que ratifica, si la empresa no responde efectivamente a los reclamos validos de sus *Stakeholders*, debe optar por la concurrencia de otras empresas expertas que tiene como experticia o habilidad superior el tratamiento de conflictos, con lo cual Yanacocha hubiera adquirido ventaja competitiva para la solución del conflicto.

De parte de la empresa, en la mesa de dialogo no se encontraban expertos en tratamientos de conflicto, lo recomendable hubiera sido incluir expertos vía externalización para negociar las indemnización, el tratamiento del agua, los relaves, en general la contaminación, causas del conflicto socioambiental.

Otro caso emblemático de conflicto donde intervienen varios actores o *Stakeholders* relacionados directamente con la organización empresarial es el proyecto minero Tía María (Sociedad Peruana de Derecho Ambiental- Actualidad Ambiental. 2015). Se resume la cronología de estos hechos:

- a. La empresa inicia sus actividades de exploración en el 2003. El primer Estudio de Impacto Ambiental-EIA se realiza entre el 2008-2009. En el año 2011 UNOPS (*The United Nations Office for Project Services*), efectúa 138 observaciones al proyecto minero Tía María, ese mismo año tras protestas graves ocasiona tres muertes con enfrentamientos con la Policía.
- b. Entre los años 2011-2013, se paraliza el proyecto minero.
- c. *Southern* Perú, en el año 2013 presenta el segundo EIA. En el año 2014 el Ministerio de Energía y Minas aprueba este estudio. Pero en marzo de 2015, se agudizan los problemas de conflicto social.
- d. Los principales *Stakeholders* (grupos de interés o actores), en este caso fueron: la empresa minera *Southern* Perú con su representante de relaciones institucionales y el presidente ejecutivo. Entre estos hubo contradicción en sus declaraciones, el primero anunciaba el retiro de las inversiones en el proyecto, el segundo lo desmintió, más consideraba que, el proyecto Tía María era de gran importancia para la empresa, los trabajadores, la zona de influencia y el país. Esto revela el pésimo manejo del conflicto, la empresa no tiene la experticia y capacidades para estas actividades o procesos, tenía falencia para estos menesteres.
- e. El gobierno local de Islay (*Stakeholders*) a través de su autoridad, advirtió, el problema, no es la actividad minera, sino la empresa que no ha tenido un desempeño adecuado en cuanto a la contaminación ambiental desde la década de 1950, revela la mala imagen que tiene la empresa en el sur del país.

- f. Otro actor, relevante en este caso fue el Ministerio de Energía y Minas, quien contrató a UNOPS, para la revisión de EIA de 100 proyectos mineros y energéticos, pero lo preocupante fue la decisión del Ministerio, poco antes de la entrega del informe final de las 138 observaciones de UNOPS, este órgano del Estado le cancelo el contrato de seis millones de dólares. Esta decisión muy controversial al agudizar el conflicto y la desconfianza total en el proyecto he ejecutar por la empresa.
- g. Los detractores (Stakeholders: comunidades directamente afectadas, ciudadanos y las autoridades de Gobiernos Locales) del proyecto minero Tía María cuestionan con énfasis dos tópicos relevantes: se afectará la agricultura y el agua en el valle del Tambo. Ante lo cual las respuestas de *Southern* Perú indica que los tópicos no afectaran absolutamente ni la agricultura ni el agua de la zona, explicaciones fundamentas técnicamente, pero esta controversia es un punto neurálgico de credibilidad.
- h. El actor Estado, se ve involucrado casi siempre en los conflicto socioambiental sea por falta de previsión de un conflicto latente como en la crisis del conflicto y se ve involucrado por las presiones de comunidades y autoridades regionales, cuando la empresa gestora del proyecto minero no puede solucionar o amenguar el conflicto por limitaciones y experticias en temas comunicacionales, manejo y equilibrio de intereses, negociaciones, indemnizaciones con los afectados, etc., en los peores momentos de crisis involucran al Estado o se retiran de la escena hasta que se calmen los conflictos.

En el caso Tía María sucedió lo mismo, al no tener la experticia para manejar conflictos sociales, *Southern* debió recurrir a un experto externo para gestionar el riesgo y el conflicto, es decir lograr ventaja competitiva de un tercero experto en temas del manejo de conflictos socio ambientales en la actividad minera.

El mundo empresarial y la sociedad peruana tuvieron un impacto alarmante con la noticia llegada de Panamá sobre el producto Pura Vida de la transnacional peruana Gloria S.A. Cuando la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos-AUPSA, mediante la Resolución No 015-AG-2017 (AUPSA 2017), deshabilita a los productos Pura Vida alimento lácteo evaporado modificado y a Pura Vida nutritiva alimento lácteo evaporado modificado, por no cumplir con la Norma Codex Stan 1-1985. Norma General para el **Etiquetado de los alimentos preenvasados**, (subrayado y ennegrecido nuestro) ambos productos producidos por el fabricante Gloria S.A. del Perú.

Esta noticia llegada al Perú el 02 de junio de 2017, produjo un impacto desalentador para el mercado nacional, al entenderse al producto Pura Vida con la etiqueta de una vaca, era un fraude, con declaraciones muy agresivas de autoridades nacionales como la del defensor del Pueblo, “la leche falsa Pura Vida es un engaño y debe sancionarse ejemplarmente” (Perú 21 del 04 de junio de 2017), se sumaron estos “ataques” a Gloria S.A. el INDECOPI, ASPEC, hasta el propio Congreso de la Republica.

Nótese, la observación de AUPSA, fue sobre el etiquetado, al consignar la figura de una vaca, se entendió como publicidad orientada al

engaño, poniendo en tela de juicio o duda severa sobre la calidad del producto. Este tema, la corporación Gloria S.A. los ejecutivos expertos en producción y comercialización no fue manejado idóneamente, se necesitaba de profesionales expertos en desvirtuar la confusión del etiquetado y proteger la calidad del producto. La presión por el tema fue tan fuerte de distintos *Stakeholders* que, Gloria S.A. cometió desaciertos para manejar idóneamente el problema, entre ellos, los siguientes: (Recuperado el 06/06/17, de: <http://rpp.pe/lima/actualidad/caso-pura-vida-como-empezo-la-polemica-sobre-la-leche-envasada-en-el-peru-noticia-1055938>

- El 06 de junio de 2017, su marca “Pura Vida ya no llevará la imagen de una vaca en su etiqueta”, con ello daba razón a los grupos de presión la acusación de publicidad engañosa, aumentando la desconfianza del mercado peruano.
- Fernando Devoto, Director de Asuntos Corporativos y Legales de la compañía, precisó que Pura Vida es una leche modificada (con 60% de leche, y 40% de soya y otros elementos) y que, por exigencia de la normativa panameña, se distribuirá como “alimento evaporado”. Lo que se ratifica Pura Vida no es leche.
- La Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios –ASPEC, se pronuncia: el etiquetado induce al consumidor al error por presentar la imagen de una vaca. La empresa aceptó esto al retirar la figura de la vaca de la etiqueta, perjudicando gravemente su imagen y posicionamiento en el mercado.
- El presidente de la Asociación de Industriales Lácteos y representante del Grupo Gloria, Rolando Piskulich, declaró este martes en RPP

Noticias que la vaca ya no irá más en la presentación de Pura Vida. No obstante, precisó que “primero hay que agotar stocks” y defendió que la calidad del producto nunca se cuestionó. Declaraciones realmente desafortunadas, ¿agotar el stock?, si el producto para ese entonces, era considerado un fraude.

En ese escenario, con imagen muy maltratada para el producto Pura Vida, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual-Indecopi- (Recuperado el 08/06/17, de <http://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/8416354/06/17/Indecopi-prohibe-a-Gloria-vender-Pura-Vida.html>), prohibió la venta a nivel nacional de la marca Pura Vida y ordenó inmovilizar todos los lotes de este producto. En ese momento se conoció, el producto no es leche sino, un producto lácteo, entre sus componentes tiene un 40% de elementos distintos a los de la bebida natural. Ahondando la crisis del manejo de la marca por parte de los principales directores de Gloria S.A.

Los principales gerentes y directores de Gloria S.A., deben ser extraordinarios ejecutivos y estrategas para la producción y comercialización de los productos de la corporación Gloria, pero no son expertos en manejar conflictos complejos con ingredientes políticos, imagen de marca, responsabilidad de la empresa que lo produce, etc. La empresa debió recurrir vía outsourcing o externalización a empresas expertas en manejar conflictos de la magnitud de credibilidad ante el mercado. Falló la comunicación para manejar esta crisis de la marca relacionada a la ética, honestidad y credibilidad.



Por ello una empresa no puede dedicarse con eficiencia y eficacia ella misma, a la totalidad de actividades, procesos u operaciones. En los actuales escenarios de alta competencia y turbulencia es necesario recurrir a otras empresas o expertos que realizan esas actividades mejor que la empresa principal. En el caso del producto Pura Vida de la reconocida empresa peruana Gloria S.A. se falló en el manejo de crisis desatada en el extranjero con repercusiones nefastas para el producto y la corporación.

El cambio de estrategias de comunicación de Gloria S.A. lo realizan en la tercera semana del mes de julio, a través de su director ejecutivo Claudio Rodríguez, quien se disculpa con la población (su mercado objetivo) peruana: “Nuestra comunicación no fue clara y oportuna. Nos disculpamos por ello y lo vamos a mejorar. Nos comprometemos a tener una estrategia de comunicación clara y transparente donde resaltaremos la calidad nutricional de nuestros productos” (Recuperado el 20/06/17, de <http://trome.pe/actualidad/pura-vida-grupo-gloria-disculpa-consumidores-comunicacion-escandalo-video-52864>).

El ejecutivo también acota: “Estaremos mucho más cerca de ustedes y atentos a sus sugerencias y recomendaciones”...asimismo enfatiza, el conglomerado lleva “75 años trabajando diariamente para crear productos de calidad para los hogares de todos los peruanos” y que estarán “mucho más cerca de ustedes y atentos a sus sugerencias y recomendaciones”.

Al aceptar acerca de la comunicación no fue clara, se refería a la aceptación de Pura Vida no debe indicar leche evaporada, sino, compuesto lácteo (con un porcentaje de leche) enriquecido: “mezcla láctea compuesta

con extracto de soya maltodextrina y grasa vegetal”. (Recuperado el 12/07/17, de <http://infogloria.pe/2017/07/12/pura-vida-nutrimax-podra-volver-ser-comercializada/>).

Esta actitud y aseveraciones, si hubiera existido desde el inicio (desde el pronunciamiento de la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos-AUPSA, en mayo de 2017), el asesoramiento experto y especializado de terceros, a través de outsourcing especializado, Gloria S.A. hubiera evitado la crisis y el grave deterioro de imagen corporativa e imagen de la marca de sus productos.

## **1.2. Formulación del problema**

Bajo los fundamentos esgrimidos anteriormente, planteamos el problema con la pregunta: ¿Cuál es la implicancia estratégica del *outsourcing* de procesos de negocios (BPO) y el *outsourcing* de procesos de conocimiento (KPO) con la ventaja competitiva empresarial?

### **Problema general**

El reto y gran preocupación para los altos directivos de la organización empresarial es el desarrollo de ventajas competitivas, sin los cuales, esta no podría competir en el mercado o su participación en ella sería exigua, poniendo en peligro su permanencia en la competencia empresarial.

El desarrollo o logro de ventaja competitiva, para una empresa significa gran dedicación e inversión para su logro, significando ello, primero desarrollar competencias esenciales o competencias nucleares, el problema es de tiempo y costo.

En los actuales escenarios y en todos los sectores de la economía, para las organizaciones empresariales, el tiempo es el recurso más valioso, por lo que estas, no pueden distraer este valioso recurso.

Entonces las ventajas competitivas y las competencias esenciales o competencias nucleares, los puede adquirir, de un tercero experto en algún proceso (misionales y de soporte) o actividad que la empresa principal o usuaria ha decidido adoptar e implantar la figura jurídica denominada outsourcing, tercerización, externalización o subcontratación.

Entonces se toma como problema general el desarrollo de ventajas competitivas a través de la convocatoria de un tercero (empresa) experto que trabajará como socio estratégico de la empresa usuaria o comitente.

### **Problema específico**

Por lo fundamentado se plantea:

- a) ¿La legislación nacional favorece la adopción del *outsourcing* estratégico en las empresas nacionales?
- b) ¿La adopción e implantación del *outsourcing* estratégico logrará ventajas competitivas de las empresas nacionales?

### 1.3. Objetivo general

El objetivo primordial del trabajo de investigación es describir el la figura jurídica del *outsourcing* como opción estratégica para competir en distintos sectores industriales nacionales

### 1.4. Objetivos específicos

1.4.1. Analizar desde la norma positiva, la doctrina y la jurisprudencia la figura jurídica del *outsourcing*.

1.4.2. Analizar el ordenamiento jurídico positivo nacional de la figura jurídica del *outsourcing* (tercerización) y determinar su viabilidad para la implantación del *outsourcing* estratégico en las empresas nacionales.

1.4.3. Analizar y proponer el *outsourcing* de procesos de conocimiento (del habla inglesa *Knowledge Process Outsourcing-KPO*), y el *outsourcing* de procesos de negocio (del habla inglesa *Business Process Outsourcing-BPO*) como alta posibilidad y opción viable para el logro y desarrollo de ventajas competitivas para las organizaciones empresariales.

1.4.4. Analizar las distintas posiciones de la legislación comparada sobre la figura jurídica del *outsourcing*

## 1.5. Hipótesis

El *outsourcing* estratégico es una opción estratégica y tiene implicancias en la ventaja competitiva de las organizaciones empresariales.

## 1.6. Hipótesis específica

La adopción e implantación del *outsourcing* estratégico es fuente y conduce a ventajas competitivas a las empresas nacionales.

En el presente trabajo de investigación se ha decidido por el paradigma de investigación cualitativa (paradigma interpretativo), la hipótesis planteada cumple un rol de orientación para el desarrollo de la investigación, en este paradigma los cánones del proceso no consiste en verificar las hipótesis ni demostración de variables, más bien se trata interpretar, y comprender la figura del *outsourcing*, externalización o tercerización y desde la epistemología, se desarrollará la coherencia lógica del conocimiento de la figura acotada.

Aportes esenciales lo realizó Vasilachis de Gialdino (2014:34):

“la investigación cualitativa es utilizada, asimismo, para estudiar organizaciones, instituciones (del derecho, empresarial y economía, precisión nuestra), movimientos sociales, transformaciones estructurales entre otros. Por su íntima relación con la creación de teoría y por privilegiar el examen de las diferencias por sobre la búsqueda de las homogeneidades, este tipo de indagación habilita a la incorporación de nuevas y renovadas formas de conocer”

Basado en lo expresado por Vasilachis, en la investigación se abordará el entendimiento y comprensión de la figura jurídica del *outsourcing* y su implicancia con la ventaja competitiva de las organizaciones empresariales.

En referencia las hipótesis la autora citada precisó: (...) c) la inducción de hipótesis a partir de los datos antes que la verificación de hipótesis (...)” (subrayado nuestro). Concordante con esta idea se desarrollará el trabajo de investigación, utilizando fundamentalmente el método conceptual- inductivo.

Así también Hernández Sampieri, et al, (2010:366-370): en referencia al paradigma cualitativo expresaron:

“(...) b) Las variables no son controladas ni manipuladas incluso no definimos variables, sino conceptos generales (...)”.

“(...) En los estudios cualitativos, las hipótesis adquieren un papel distinto al que tienen en la investigación cuantitativa. En primer término, en raras ocasiones se establecen antes de ingresar en el ambiente o contexto y comenzar la recolección de los datos (Williams, Unrau y Grinnell, 2005, citado por Hernández Sampieri). Más bien, durante el proceso, el investigador va generando hipótesis de trabajo que se afinan paulatinamente conforme se recaban más datos, o las hipótesis son uno de los resultados del estudio (Henderson, 2009, citado por Hernández Sampieri, et al). Las hipótesis se modifican sobre la base de los razonamientos del investigador y, desde luego, no se prueban estadísticamente.

**Las hipótesis de trabajo** cualitativas son pues, generales o amplias, emergentes, flexibles y contextuales, se adaptan a los datos y avatares del curso de la investigación.

Dada la naturaleza de la investigación y tratarse de una ciencia social como es la Ciencia del Derecho el paradigma adoptado para el presente trabajo de investigación, es idónea al estudiarse la figura del outsourcing, externalización o tercerización, para entender, comprender y explicar sus beneficios en la ventaja competitiva en las organizaciones empresariales, especialmente el *outsourcing* de procesos de conocimiento (KPO-siglas en inglés), y el *outsourcing* de procesos de negocios (BPO-siglas en inglés)

Acerca de la hipótesis en investigaciones cualitativas lo precisó katayama:

“No son necesarias, aunque puede hacerse uso de ellas. En la investigación cualitativa muchas veces se relativizan o incluso se prescinde de ellas. En todo caso, si es que se dan, su función es sobre todo orientadora. Poseen un carácter provisional por lo que en el proceso de la investigación pueden modificarse o incluso desaparecer. Su valor metodológico es sobre todo heurístico y no explicativo. A diferencia de la investigación cuantitativa que busca probar o rechazar la hipótesis, en la investigación cualitativa el carácter de estas es más heurístico y solo de orientación”.

En nuestra investigación el planteamiento de la hipótesis, precisamente cumplirá esa orientación, de guía para el desarrollo del estudio.

### **1.7. Justificación e importancia:**

En nuestro medio los estudios sobre el tema general del outsourcing de procesos de negocios y el outsourcing de procesos de conocimiento, conocido en el habla inglesa como *Knowledge Process Outsourcing-KPO*, son limitados o abordados desde la óptica y los fueros del Derecho laboral.

Esta razón nos anima a profundizar los estudios sobre el tema planteado desde la óptica del Derecho de la Empresa y como estrategia eficaz para competir en los escenarios de alta competencia y competitividad empresarial.

El presente estudio nos aboca a encontrar relación e implicancia entre el outsourcing y la ventaja competitiva empresarial o como fuente de

ventaja competitiva. Ambos temas de gran relevancia para competir en el actual entorno empresarial.

Estas razones y fundamentos, hace un gran atractivo académico y justificación relevante para abordar y profundizar los estudios de la figura jurídica del outsourcing. Para ello se abordará las dos últimas temáticas evolutivas de la figura del *outsourcing*: el *outsourcing* de procesos de negocios y la última, el *outsourcing* de procesos de conocimiento.

El *outsourcing*, desde la década de los 80's, es alternativa de estrategia empresarial que ha probado su eficacia en las organizaciones empresariales y entidades del Estado

### **1.8. Limitaciones.**

Las relativas limitaciones que pudieran suscitarse en cuanto a publicaciones en el ámbito nacional son sobre la figura del *Knowledge Process Outsourcing- KPO (Outsourcing en Procesos de Conocimiento)*, los cuales serán superados por la exhaustiva búsqueda en fuentes bibliográficas y publicaciones a nivel internacional.

Asimismo podrían presentarse, algunas dificultades en cuanto a obtener información de las empresas que hayan adoptado e implantado el *outsourcing* de KPO (siglas en inglés) como ventaja competitiva empresarial.



## **Capítulo 2: Estado del arte: Referente teórico fundamental de la figura del *Outsourcing***

Este capítulo se estructura siguiendo el tipo teórico-referencial, es decir se ha recurrido investigaciones realizadas por connotados autores y tratadistas especializados sobre el outsourcing, externalización o tercerización. Rescatándose conceptos, apreciaciones y conclusiones.

### **2.1. Antecedentes de la investigación.**

Relacionado directamente a nuestro tema de investigación a nivel doctorado son bastante escasas a nivel nacional, pero se han ubicado trabajos de investigación con relación indirecta o tangencial en el ámbito internacional, los cuales serán de utilidad para la correspondencia y concordancia y obtener información relevante como base para la construcción de nuestro marco teórico.

**A)** Bustinza Sánchez, Oscar Fernando (2008:273). Tesis Doctoral: Implicaciones del Outsourcing Estratégico en la Determinación del Resultado Empresarial: Gestión del Conocimiento y Flexibilidad como Variables Moderadoras. Universidad de Granada (Recuperado el 20 de junio de 2016, de <http://hera.ugr.es/tesisugr/17378904.pdf>).

Entre sus conclusiones destaca: “(...) En el presente estudio, se presenta la relación existente entre los beneficios del outsourcing y el impacto que dichas relaciones de externalización tienen sobre las capacidades competitivas desarrolladas por la empresa, pero exclusivamente en las de

tipo externo. La justificación puede encontrarse en el hecho de que este efecto no es directo, o que no se produce en el caso del impacto sobre las capacidades de tipo interno, concluyéndose que el outsourcing favorece el desarrollo de recursos que permitan obtener ventajas competitivas sostenibles a la hora de enfrentarnos a la demanda de mercado de nuestros servicios. (...) Esta obtención de ventajas competitivas que la externalización de actividades otorga ante las condiciones de mercado facilitando la adaptación de la empresa a las mismas, es el verdadero impacto que la práctica del outsourcing tiene para las organizaciones”.

Se aprecia en esta conclusión, la relación entre el outsourcing o externalización con la obtención de ventajas competitivas para la empresa que ha decidido externalizar alguna actividad o proceso, anteriormente desarrollada por ella, esta postura es de gran relevancia para nuestro trabajo de investigación, porque encontramos una implicancia entre externalización y el desarrollo de ventajas competitivas obtenidas de un tercero experto con habilidades superiores capaz de brindar a la principal un valor agregado superior.

**B)** Fernández Roca, Juan Manuel (2009:147). Tesis Doctoral: Viabilidad y Costes de la Externalización de Servicios en el Ámbito de las Fuerzas Armadas. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid. (Recuperado el 25 de junio de 2016, de: <https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/P/D/PDF110.pdf>).

La siguiente conclusión del autor: “(...) El empleo de la externalización es recomendado, argumentando que puede proporcionar múltiples ventajas,

entre otras: racionalización de la gestión de las capacidades y servicios propios, reducción en costes, transformación de costes fijos en variables, transformación de inversiones en gastos, generación de economías de escala, aumento de la competitividad mejorando la calidad del servicio, acceso permanente a recursos y habilidades específicos, así como las últimas tecnologías, flexibilidad e innovación para adaptarse a los cambios en la organización o del mercado (...)."

La obtención de un conjunto de capacidades y habilidades de parte de la principal al externalizar actividades es la conclusión relevante del trabajo del investigador. Lo esencial, al haber decidido la principal de acometer por la tercerización, es potenciar sus capacidades para competir en mejores condiciones en el mercado, lo que nos permite aseverar que, la implantación del *outsourcing* en las organizaciones empresariales, conduce al desarrollo de ventajas competitivas por una alianza estratégica con el socio estratégico experto, estamos refiriéndonos al *outsourcer*.

**C)** Fernández Gómez, José Miguel (2013:133). Tesis, Desintegración Vertical en la Industria del Automóvil en España: Un Caso de Estudio. Universidad Politécnica de Madrid. (Recuperado el 20 de julio de 2016 de [http://oa.upm.es/14502/1/JOSE\\_MIGUEL\\_FERNANDEZ\\_GOMEZ.pdf](http://oa.upm.es/14502/1/JOSE_MIGUEL_FERNANDEZ_GOMEZ.pdf)).

Arriba a las siguientes conclusiones: "El primer indicador que desencadena la práctica del *outsourcing* en la industria del automóvil, es la competencia en el mercado de vehículos. A mayor demanda de vehículos, se incrementa el valor de *outsourcing* que realizan los fabricantes de vehículos en el sector de componentes y estos en sus proveedores y así sucesivamente aguas abajo".

Concordamos con el autor de la investigación, los mercados en distintos sectores de la industria se caracteriza por la alta competencia, induciendo a las empresas a producir más, pero muchas veces rebasa la capacidad del fabricante, es ahí donde la principal decide por externalizar procesos de producción convocando a un tercero con la debida experticia para asumir externamente lo que hacía internamente la empresa fabricante. Y como consecuencia el incremento de externalizar actividades y procesos en los distintos sectores industriales.

**D)** En su trabajo de investigación Mayorga Hernández Lesly Adbet (2012:96). Tesis de maestría: La Subcontratación como Estrategia en Empresas de Tecnología de Investigación. Universidad Autónoma de Querétaro. (Recuperado el 15 de enero de 2017 de, <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1804/1/RI001340.pdf>). Concluye: “El proceso de globalización y la fuerte competencia de los mercados generan que los líderes de la organizaciones en el proceso de reducir costos y aumentar la eficiencia y la productividad de sus productos y servicios tomen la decisión de implementar estrategias que le permitan lograrlo. La subcontratación es considerada como una estrategia que contribuye al logro de la ventaja competitiva (subrayado nuestro) (...)”.

Efectivamente las evidencias indican que, el fenómeno de la globalización cambian los escenarios del mundo empresarial abrupta y rápidamente. Es precisamente las acciones y decisiones de los líderes de las organizaciones adaptar la empresa a los nuevos escenarios para competir en iguales o mejores condiciones con los competidores.

Ante tal situación o escenario, la figura jurídica del outsourcing o tercerización constituye una alternativa estratégica que conduce al logro de ventajas competitivas a las empresas que la adopten e implanten.

**E)** En la tesis doctoral, *Naturaleza Jurídica de la Externalización (Outsourcing) de Procesos de Conocimiento como Contrato Unitario Relacional* Universidad de Alicante, Ramírez Herrera Rodrigo Eduardo (2014:598) (recuperado el 20 de marzo de 2017 de, [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/62415/1/tesis\\_ramirez\\_herrera.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/62415/1/tesis_ramirez_herrera.pdf)), magistralmente concluye: "(...) Las operaciones de externalización son fenómenos de mercado complejos. En su origen es una *decisión* estratégica de la *empresa-cliente* de descentralizar la gestión y organización de tareas a un *proveedor*". Concordamos con el autor, desarrollar e implantar la tercerización en una organización empresarial, es una decisión unilateral de la empresa cliente, las consideraciones para arribar a esta decisión de externalizar van desde las consideraciones de costos a la adquisición de ventaja competitivas.

Prosigue el investigador, "(...) Según la decisión adoptada, las externalización es revisten diversas características según cada caso de negocio. De acuerdo con los factores de clasificación las hay tácticas y estratégico-transformacionales; domésticas y transnacionales (*Offshoring*); con o sin transferencia de activos; originarias y derivativas; BPO (*business process outsourcing*), KPO (*knowledge process outsourcing*)", etc. Es precisamente estas dos variantes o clases de tercerización son las denominadas de tercera generación desarrollados a partir del primer decenio del siglo XXI, consideradas de gran relevancia debido a su relación

con la ventaja competitiva de la empresa cliente, objeto del presente trabajo de investigación.

Acotó el autor: "(...) Un tipo de externalización estratégica es la de procesos de conocimiento e innovación regulada por un *contrato marco* que actúa como un acuerdo constitutivo de un *sistema de relaciones* complejas e interempresariales que tiene por objeto tareas intelectuales de naturaleza técnica y de I+D e innovación, prestadas y adquiridas como servicios domésticos e internacionales". Este sistema de relaciones viene a constituir una alianza estratégica entre la empresa cliente y el prestador del servicio, llamado *outsourcer*, este último se identifica con la misión y los grandes objetivos estratégicos de la principal para juntos lograr los cometidos más altos de la empresa cliente.

Aseveró el investigador: "(...) El contrato de *outsourcing* de proceso de conocimiento constituye una categoría contractual contemporánea y unitaria. *Contemporánea*, porque surge y es posible dentro del contexto económico-social de la sociedad de la información y economía del conocimiento. Y *unitaria*, porque posee ciertos elementos propios e invariables que definen su estructura interna como una unidad (socialmente típica), sin depender necesariamente de otras (y en ese sentido autónoma)".

Cuando la empresa cliente ha decidido externalizar procesos que le proporcionarán alto valor agregado (sucede cuando adquiere conocimiento), y llega a un acuerdo con el *outsourcer*, ello se plasma en un contrato, lo relevante en esta idea es, la prestación del proveedor (*outsourcer*) o lo producido por este último, se convierte en propiedad de la

empresa cliente, adquiere la propiedad legalmente, mas ya no le pertenece al *outsourcer* he ahí la trascendencia del contrato de tercerización de procesos de conocimiento.

En cuanto a la **tercerización de proceso de conocimiento** plasmados en un contrato el autor aseveró: "(...) El objeto específico de la relación y del contrato que la gobierna son los *proceso de conocimiento*. Son un conjunto de fases (sucesivas e iterativas) de generación y transferencia de datos, información y razonamientos de fuente humana provenientes del saber o comprensión de una ciencia, arte o técnica adquiridos por medio del talento, la experiencia, y, o por aprendizaje por instrucción, desarrollados preferentemente, aunque no exclusivamente, mediante uso de medios tecnológicos por expertos en la materia, así, como datos, información y razonamientos provenientes de **inteligencias no naturales en agentes racionales no vivos**" (ensombrecido nuestro).

Es la esencia y trascendencia de la externalización de procesos de conocimiento, se adquiere de un proveedor altamente especializado y experto, la producción de conocimientos de alto valor agregado para la empresa principal, esta producción intelectual de conocimientos le genera ventaja competitiva a la principal. Cuando el autor se refiere a "inteligencias no naturales en agentes racionales no vivos", se refiere a la inteligencia artificial hoy en día muy avanzados como los simuladores de negocios que proporcionan información y datos de gran relevancia, son máquinas capaces de discernir con un comportamiento inteligente y también producir conocimiento.

## 2.2. Evolución y desarrollo.

Conocer los antecedentes y evolución de la institución jurídica del *outsourcing* es pertinente para el estudio de nuestra investigación. Las prácticas iniciales de esta figura se desarrollan en el campo de las organizaciones empresariales.

La adopción del *outsourcing*, externalización de la producción, desverticalización, subcontratación (vocablo menos conocido para identificar al *outsourcing*) o tercerización, como se conoce mayormente en América Latina, se debe a muchas consideraciones, entre las más importantes: la competencia acendrada en los distintos sectores industriales de la economía, por razones de reducir costos e incrementar la rentabilidad o desprenderse de actividades o procesos que no incrementaban mayor valor a la empresa. Entonces externalizar una gama de actividades o procesos de la empresa para otórgasela a un proveedor externo altamente especializado que se encargaría de prestar el servicio en mejores condiciones de costo, calidad y oportunidad para la principal (organización empresarial que ha decidido externalizar actividades o procesos)

La globalización económica ha significado, desde la década de los sesenta, en los mercados desarrollados, una gran competencia y competitividad empresarial. Las empresas líderes (aquellas que tienen mayor participación en el mercado) expandieron sus negocios a nivel mundial, y para ello debían competir con empresas que trabajaban a esa escala y también con las empresas locales.



Ante este escenario, las empresas empiezan a desarrollar nuevas formas de producir bienes y servicios. Se pasó de aquellas formas donde las empresas se encargaban de todos los procesos productivos, con el argumento de no depender de proveedores o prestadores de servicios, a aquellas formas de desverticalización de la producción, significando ello realizar lo estratégicamente esencial y fundamental y el resto de operaciones, procesos o actividades para cederlas a un experto que brindaría el servicio en condiciones óptimas para la empresa cedente o principal, a través de procesos de outsourcing.

Pero, realmente, ¿qué pretendían o buscaban las empresas que decidieron externalizar? Claro está, dedicarse a las actividades o procesos que les generarían el mayor y superior valor empresarial.

A esta nueva forma de producir se le denominó externalización de la producción, descentralización de la producción, desverticalización, desintegración, subcontratación o encargo, etc.; en el habla anglosajona se le conoce mayormente como *outsourcing*. Esta nueva forma empresarial consiste en ceder o delegar a un tercero, experto y especializado, aquellas actividades y procesos que no incrementaban mayor valor empresarial, para adquirirlas de este último.

La figura del *outsourcing* como institución, se originó en las prácticas y operaciones de las organizaciones empresariales en la segunda mitad del siglo XX, a partir de la década de los años setenta, época caracterizada por cambios sustanciales en la competencia y competitividad empresarial, ahondada por el fenómeno de la globalización, estimuló e indujo a las organizaciones empresariales a mejorar sustancialmente, su eficiencia

operativa, rediseño de procesos, introducción del concepto de calidad total, métodos de reingeniería, etc.

Bajo ese escenario y contexto, el outsourcing va adquiriendo connotación relevante en la gestión empresarial de gran utilidad para la gerencia, precisamente para competir con mejores capacidades ante la apabullante competencia en los sectores industriales.

Es en la década de los años ochenta, donde se incrementa la práctica del *outsourcing*, en todos los sectores industriales, especialmente en los países desarrollados, y posteriormente se extiende su uso e implantación en los países en desarrollo o economías emergentes.

La externalización de la producción o funciones como también se le conoce al *outsourcing*, se hace una práctica casi necesaria, en el nuevo escenario del siglo XXI, debido a los grandes cambios en el modo de producir de las organizaciones empresariales, esto debido al declive del modelo fordista de producción, en la cual, la empresa desarrollaba todas las operaciones, desde producción, marketing, logística, etc. Integrándose verticalmente hacia adelante y hacia atrás.

Según lo expresó Elena Rivo:

“El *outsourcing* o externalización de actividades tiene sus orígenes en los E.E.U.U., en los inicios de los **años sesenta**. (...) Es en los inicios de los años sesenta cuando EDS (*Electronic Data System*, siglas en inglés, especificación nuestra) comienza a realizar contratos de gestión de activos referidos al procesamiento de datos, respondiendo a la necesidad de las empresas de obtener un mayor rendimiento a las altas inversiones derivadas del costo del *hardware*. Se esperaba del proveedor externo especializado, una mejor asignación de los recursos técnicos y humanos con que contaba la empresa. El ámbito informático de estos contratos va a marcar la pauta posterior, en el contenido típico del servicio externalizado, hasta el punto de que comúnmente se identifica el outsourcing con la externalización de los servicios informáticos. (...) No será hasta los **noventa**, cuando otras

actividades como la logística, empiezan a alcanzar los niveles de desarrollo dignos de mención.

(...) El proceso de *outsourcing* comienza con la subcontratación externa de actividades simples, para las que existen muchos proveedores, como la seguridad y el mantenimiento de edificios, pudiéndose, posteriormente, **subcontratar actividades más estratégicas** (ensombrecido nuestro) en las que la interrelación con el proveedor debe ser mucho más estrecha como la distribución logística e incluso el diseño de productos. En el límite se llegaría al concepto de corporación virtual que ofrece los productos de sus clientes como si se tratara de una única compañía altamente integrada, cuando en realidad, es una estructura en la que múltiples compañías están involucradas en la creación de distintos bienes o servicios. (...). (Recuperado el 20/10/17, de file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-Externalizacion-565287.pdf)

Efectivamente el desarrollo de la figura jurídica del *outsourcing*, tuvo su impulso en los cambios sustanciales de la competencia empresarial, en los nuevos escenarios de la década de los sesenta y setenta del siglo pasado. Al inicio las organizaciones empresariales empezaron a externalizar actividades auxiliares o complementarias que no aportaban mayor valor a la empresa, actividades como la vigilancia, el servicio de limpieza, los servicios de comedor o cafetería, etc.

Es partir de la década de los ochenta, las organizaciones empresariales, empiezan a otorgar en *outsourcing* o tercerizar servicios mucho más complejos de las actividades y operaciones de la organización, es decir de proceso de negocios (BPO), como la contabilidad, el manejo de nómina, la logística, la distribución, etc. Debido a que las empresas ya no les resultaban eficiente ni rentable realizar la totalidad de las operaciones y actividades, esto debido a los cambios de los sistemas y modelos de producción y de gestión, que estaban sucediendo en los distintos sectores de la industria mundial.

Los avances de la ciencia y tecnología hacían que cualquier inversión de las empresas en distintas actividades y procesos quedara en obsolescencia, por lo que les resultaba, más eficiente y rentable acceder a estas operaciones o procesos, a través de un tercero con la suficiente experticia para brindar ese servicio, en mejores condiciones que la principal podría realizarlo internamente.

El gran despegue de las ofertas de empresas de outsourcing o tercerización se dio en los años ochenta del siglo pasado, conjuntamente con EDS se encontraban grandes operadores como *Price Waterhouse Cooper*, *Arthur Andersen*, todas ellas se iniciaron en los sesentas y setentas, del siglo anterior, incrementándose aceleradamente la oferta por nuevas empresas o aquellas que cambiaron su giro de negocio, como el caso emblemático de IBM (Informe IBM 2007, 2008, 2014), hoy una empresa dedicada a la prestación de servicios de *outsourcing* y otros servicios de generación de conocimiento a nivel global, en tecnologías de la información y otros procesos empresariales.

La experiencia de Kodak, nos parece interesante, fue una de las empresas pioneras en externalizar procesos en la década de los 80's, es precisamente una de sus ejecutivas de alto nivel (CEO) Katherine Hudson, responsable de los sistemas de información que gestionaba un presupuesto de 250, millones de dólares, hizo la reflexión de gran relevancia (Mariana Díaz 2012:17) "¿Por qué estamos gastando tanto en algo que no es fotografía? ¿Debemos invertir 250 millones de nuestros accionistas en tecnología informática (...) nuestra misión no es ser un líder informático; ha llegado el momento de explorar nuevas opciones?".

Estas reflexiones de explorar nuevas opciones, se refería al outsourcing (externalización o tercerización) de actividades, procesos u operaciones del giro del negocio de Kodak. Esta experiencia del gigante de la fotografía fue rápidamente imitada por grandes corporaciones mundiales, generando oportunidades a empresas prestadoras de actividades especializadas con gran experticia, al servicio de distintos sectores industriales.

La evolución de la figura del *outsourcing* ha continuado vertiginosamente en los inicios del siglo XXI, de la externalización de actividades auxiliares y complementarias, como la guardiana, la mensajería, la limpieza, las centralitas o centro de llamadas, etc. Hasta las más desarrolladas como la externalización de tecnologías de información (*Information Technology Outsourcing-ITO*), la externalización de procesos de negocio (*Business Process Outsourcing-BPO*), hasta la actual, en su tercera generación evolutiva, la externalización de procesos de conocimiento (*Knowledge Procesos Outsourcing-KPO*) y la externalización de inteligencia de negocios (*Business Intelligence Outsourcing-BIO*).

En nuestro trabajo de investigación nos centraremos especialmente en KPO y BPO, como generadores de ventajas competitivas a las empresas que lo implanten.

Para Tarun Singhal, (2008:2) Director de offshore India y Sur de Europa Steria. (Recuperado el 20/06/17 de, [http://www.enlaceoperativo.co/images/documentos/evolucion\\_outsourcing](http://www.enlaceoperativo.co/images/documentos/evolucion_outsourcing)

.pdf). La externalización de procesos de conocimiento constituye la tercera evolución del outsourcing, al respecto aseveró:

El proceso de conocimiento puede definirse como una cadena de alto valor añadido en la que la consecución de los objetivos depende en altísimo grado del talento, del dominio del conocimiento y de la experiencia de la que gente que desarrolla la actividad. Y cuando esta actividad se externaliza, surge una nueva actividad de conocimiento, que generalmente se conoce como Knowledge Process Outsourcing-KPO. El KPO supone el empleo de un dominio especializado y de alto nivel del conocimiento requerido en cada caso.

(...) La industria del KPO maneja más cantidad de trabajo de alta cualificación que la industria BPO. Mientras que KPO deriva su fuerza de la profundidad del conocimiento, de la experiencia y del factor criterio, el BPO, en contraste, tiene más que ver con el tamaño, el volumen y la eficacia. De hecho, es la evolución y madurez del sector BPO de la India el que ha abierto una nueva dimensión en el escenario del outsourcing global: el KPO.

Es precisamente, estos avances del outsourcing de alta calificación y de alto contenido en conocimiento como el BPO y especialmente el KPO, constituyen fuente y desarrollo de ventajas competitivas para las organizaciones empresariales, para de esta forma, competir en mejores condiciones en los mercados, caracterizados por una feroz y gran competencia.

Entonces adquirir conocimientos intensivos o de gran profundidad, elevado talento y mucho más avanzados, de un tercero especializado de distintas áreas del manejo empresarial, significa distintos ahorros, "(...) de costes, la eficiencia operacional, la disponibilidad y el acceso a una fuerza laboral de altas capacidades, y una calidad mejorada son las expectativas

depositadas en la externalización hacia la India de los procesos de más valor”.

La experiencia en la India, descrita en la cita anterior, significa para las empresas de nuestro país una gran oportunidad para avanzar en el desarrollo de mayor valor agregado y competitividad a las empresas nacionales adquiriendo procesos de conocimiento intensivos, ahorrándose las empresas usuarias del factor tiempo y el acceso a profesionales de alta cualificación para competir con mejores capacidades y habilidades en los distintos sectores industriales. Es así, el mejoramiento de la competitividad de las empresas se refleja en un incremento de la competitividad del país.

Otro hecho factico de gran relevancia viene sucediendo en la práctica empresarial relacionado con la figura jurídica del *outsourcing*, desde los inicios del siglo XXI, un número cada vez mayor de empresas, se desprenden de un conjunto de actividades y procesos, para otorgárselos a un expertos que realizan aquella actividad con mayor eficiencia y a menores costos (Kelly y Poole: 2009), indicaron:

“El *outsourcing* de servicios es una estrategia empresarial muy asentada y, si se lleva la límite, tiene el potencial de dejar a un negocio tan solo con su consejo directivo y un plan de negocios único. Los expertos aportados por la compañías externas lo harían todo, desde servicios legales hasta ventas y desarrollo de productos”

Esta forma de operar de las empresas se ha ido incrementando aceleradamente en las primeras décadas del presente siglo, ha impulsado a las empresas a realizar drásticos cambios en la arquitectura

organizacional tanto en diseño como en la estructura organizacional, creando nuevas propuestas de modelo empresarial.

Lena Catalina Ortiz Chavarría (2015:46, 49), en su trabajo de investigación *El outsourcing como estrategia competitiva para la pyme social en economías emergentes*. Universidad Autónoma de Nuevo León. (Recuperado el 27/10/16 de, <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/45-61%20EL%20OUTSOURCING%20COMO%20ESTRATEGIA%20COMPETITIVA%20PARA%20LA%20PYME%20SOCIAL%20EN%20ECON.pdf>), indicó: "(...) Por lo tanto, la realización de esta investigación surge de la necesidad de encontrar alternativas que promuevan la sustentabilidad de negocios en las PyMES Sociales. En dicho sentido, se presenta la externalización de procesos, conocida como outsourcing, como una opción viable para el desarrollo de **ventajas competitivas** (ensombrecido nuestro) en el mercado". "(...) En Colombia por ejemplo, se realizó un estudio en la ciudad de Manizales y Municipios aledaños con empresas que han implementado exitosamente la estrategia de outsourcing, como ventaja competitiva y diferenciadora, generando así una nueva dinámica productiva en la región (...)". Con la apreciación anterior se puede aseverar que, el outsourcing es un proceso (para su implantación) y una estrategia empresarial conducente a desarrollar en las organizaciones empresariales ventajas competitivas y desarrollar vínculos especiales con los proveedores, en realidad son socios estratégicos.

Lo planteado por la investigadora se revela la relación entre externalización o tercerización con la ventaja competitiva en las PyME, esta



última etapa evolutiva se trata de la externalización de procesos de negocios-BPO- y la externalización de procesos de conocimiento-KPO-, encontramos en esta idea propuesta, donde la empresa cliente puede desarrollar o adquirir ventajas competitivas por la prestación de un servicio altamente especializado y de gran valor agregado producida por el proveedor.

### **2.3. Definición de la figura del *outsourcing***

Como lo analizamos en el numeral anterior, el desarrollo de la figura del *outsourcing*, ha pasado por distintas generaciones nos encontramos en la tercera generación, esto es BPO (externalización de proceso de negocio), el KPO (externalización de procesos de conocimiento), IPO (externalización de procesos de innovación), y el BIO (outsourcing de inteligencia de negocios), para nuestro trabajo de investigación nos centraremos en outsourcing (tercerización o externalización) de procesos de conocimiento y el *outsourcing* de procesos de negocios, dado su gran aporte a la obtención de ventajas competitivas para las empresas.

La definición de la figura jurídica del *outsourcing* también ha evolucionado en la ciencia del derecho (en lo específico en el derecho de la empresa) y en las ciencias de los negocios. Nos remontamos a lo expresado por el Director General de la *International Federation of Purchasing and Materials Management*, Ferry de Kraker (citado por Rothery y Robertson 1996:4) "Outsourcing significa realmente encontrar *nuevos proveedores y nuevas formas* de asegurar la entrega de materias primas,

artículos, componentes y servicios. Significa **utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores** (ensombrecido nuestro) a los que anteriormente no se recurría”.

Lo expresado por este CEO, en aquel tiempo, mantiene admirable vigencia se trata de un tercero con la debida experticia para atender las demandas de la empresa principal, que decide no realizar la actividad o proceso interiormente desarrollada, esto por distintas razones, por ahora diremos, se trata de ahorro de costos o por una posición estratégica, para competir en el mercado.

También destacamos de la acepción de Ferry de kraker, de recurrir a u tercero altamente especializado para obtener de él, el conocimiento, la experiencia y la creatividad que hará más competitiva a la empresa contratante. Al adquirir esta gama de habilidades (conocimiento, experiencia y creatividad) del proveedor del servicio conjuntamente con la empresa contratante tiene la posibilidad de lograr ventajas competitivas respecto a sus competidores.

Para Paule Neale (citado por Rothery y Robertson, pág. 4), director de negocios de la compañía ISL de IBM, “describe al outsourcing como la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente”. Lo expresado por el CEO, resalta que, un tercero especializado en una determinada área de conocimiento de manejo empresarial, conocido como *outsourcer*, es el prestador del servicio, al requerimiento de la principal, así mismo sientan las bases, para la concepción moderna de la tercerización de procesos de negocios-BPO- como también la contemporánea tercerización de procesos

de conocimiento-KPO y KPO-IPO. Al precisar que, se puede externalizar no solo los procesos de operaciones y administración, sino también la planeación empresarial, al tratarse de esta actividad, se trata de adquirir conocimiento.

Para Rothery y Robertson (1996:4) el “outsourcing podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía”. Los destacados autores al referirse a acción estaban concibiendo a una decisión empresarial de trascendencia, es decir recurrir a un tercero con habilidades superiores para desarrollar esa actividad que anteriormente se realizaba al interior de la empresa principal, esta decisión de recurrir a un tercero podría denominarse una decisión estratégica.

Pero la pregunta trascendental, de los autores citados (op, cit, pág. 5), el cual se sigue empleando en la decisión de externalizar fue: “¿fabricar o comprar?” “¿lo hacemos nosotros o lo compramos?”. Con esta reflexión, se fortaleció la posibilidad externalizar o tercerizar distintos procesos y actividades, en sus inicios, aquellas actividades auxiliares, simples y complementarias para encontrarnos en la actualidad a externalizar distintos procesos organizacionales de gran complejidad y alto valor agregado como los procesos de conocimiento. Incluso “la investigación y desarrollo” como lo expresaron los autores citados.

La nueva forma de producir bienes como servicios se le denominó en el mundo de las organizaciones (organizaciones privadas y públicas) externalización de la producción, descentralización de la producción, desverticalización, desintegración, subcontratación o encargo, etc.; pero en

el habla anglosajona se le conoce mayormente como *outsourcing*, básicamente consiste en ceder o delegar a un tercero, con suficiente experticia y especializado, aquellas actividades y procesos que no incrementan mayor valor empresarial, tan necesario e ineludible para competir en los mercados globales actuales, caracterizado por una alta competencia.

Para J. Brian Heywood, citado por Carrillo Villarán, Patricia et al (2005: 14). Tesis de maestría, Outsourcing de la Logística de Entrada en Corporación Aceros Arequipa. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas-UPC. (Recuperado el 19 de octubre de 2016 de, <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/273774/2/PCarrillo.pdf>), “(...) la transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un período específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado..”. La definición distingue la dación de algún proceso o actividad aun tercero experto en ese proceso transferido y mediante un acto contractual prestara el servicio en una dimensión de tiempo, mayormente a largo plazo y puede ser renovado fortaleciéndose en el tiempo una alianza estratégica entre el proveedor del servicio con la empresa contratante.

Los aportes de los tratadistas Gilley y Rasheed (2009:46) nos parece extraordinario:

“(...) afirman que el outsourcing es mucho más que una simple decisión de adquisición: ninguna empresa es totalmente autosuficiente, y todas las empresas adquieren elementos del exterior. En lugar de eso, ven el *outsourcing*

como una decisión estratégica fundamental para rechazar la internalización de una actividad. Eso implica que el outsourcing se puede presentar de dos formas. En primer lugar, puede conllevar la **sustitución** de actividades internas por transacciones de mercado. Esto se produce cuando una organización cesa de realizar una actividad interna y la traslada a un proveedor externo. En segundo lugar, *el outsourcing se puede presentar a través de la **abstención**. Esto quiere decir* que una empresa puede decidir no realizar una determinada actividad y abstenerse complementa de ella, incluso aunque sus capacidades de gestión, técnicas y financieras le permitan realizarla (...)

Lo propuesto por los investigadores aclara la concepción de la figura del *outsourcing*. La experiencia nos revela que, las organizaciones en distintos sectores de la economía, pese a tener la capacidad instalada de gestionar una actividad o procesos, estas encargan a un tercero experto para desarrollar lo externalizado, como lo vemos en los sectores de los operadores de líneas telefónicas, las organizaciones bancarias y financieras en nuestro país. Asimismo podemos distinguir la diferencia entre outsourcing y la adquisición, vemos, la figura del outsourcing es una decisión estratégica empresarial, y obtener del proveedor un mayor valor.

También recurrimos a los consultores Bravard y Morgan (2007:25), expertos en el tema de outsourcing o externalización y propusieron lo siguiente:

“- el uso contratado de los recursos, bienes y capacidades de un tercero.

-con niveles garantizados de los criterios de calidad, rendimiento y valor frente al coste, así como un método de evaluación.

-posiblemente implicará la transferencia de parte del personal existente a la empresa proveedora de servicios.

-y/o la transformación/rejuvenecimiento de los procesos de apoyo empresarial y la tecnología.

Lo aportado por estos extraordinarios consultores se destaca, la externalización abarca distintos recursos y especialmente para nuestro trabajo de investigación, se obtienen capacidades del proveedor externo, significando ello u producto intelectual, bien podría tratarse de procesos, tecnologías o resultados de innovación.

La implantación y operación de un proceso de *outsourcing*, necesita de la figura jurídica del contrato, donde se establecen obligaciones de ambas partes, esto es de la empresa cliente o principal y el proveedor del servicio denominado en el mundo empresarial como *outsourcer*, en mencionado contrato se estipulan los estándares de calidad, cumplimiento, los métodos y técnicas de evaluación de los resultados, por eso menciona que, el outsourcing es de resultados.

En la doctrina y experiencias de otros países, la principal, al adoptar un proceso de outsourcing tiene la posibilidad de transferir el personal que anteriormente trabajaba para la principal, al proveedor del servicio los derechos laborales de los trabajadores se mantienen incólumes, pero este tema corresponde al derecho laboral, lo que no es nuestra investigación.

También podemos abundar, cuando una organización empresarial acomete y decide por implantar un proyecto de externalización, lo producido intelectualmente por el proveedor constituyen aportes fundamentales e enriquecimiento organizacional en procesos y otras tecnologías constituyendo un avance en el aprendizaje de la empresa contratante.

La concepción que propuso el magistrado peruano Omar Toledo nos parecer relevante, (Recuperado el 20 enero de 2017, pág. 16 de: <http://www.derechoycambiosocial.com/revista011/intermediacion%20laboral.htm>) acerca del outsourcing o tercerización es pertinente:

“La tercerización o subcontratación de la producción de bienes o de la prestación de servicios, o descentralización, supone que la producción o prestación se realice de manera organizada bajo la dirección y el control del contratista, usualmente una empresa, que cuenta con un patrimonio y una organización propia dedicada a la producción de bienes o servicios, la cual se realiza a favor del contratante dentro del centro de labores de éste o fuera de él, de manera que los trabajadores de la contratista se encuentran bajo las órdenes y el control de éste y no del contratante, y para su realización además se requiere de total independencia administrativa y funcional de la actividad tercerizada de las demás que realiza la empresa contratante de modo que su tercerización no entorpezca su normal desenvolvimiento, así tenemos el típico ejemplo de la tercerización de la contabilidad de una empresa”.

El proveedor del servicio o tercero especializado, es una empresa constituida formalmente, con distintas capacidades, entre ellas, financieras, económicas, personal altamente calificado para prestar el servicio a su contratante, actividades o procesos desarrollados en las mejores condiciones que lo producido interiormente por la empresa principal, sea en costo, calidad, oportunidad, *know how* de alto valor. Ese es el objeto de contratar a un tercero experto, de tal forma la principal se beneficie de lo aportado de su socio estratégico. Muchas de estas empresas de outsourcing o externalización son organizaciones de gran envergadura.

Como mencionamos líneas arriba el *outsourcing* o tercerización, en el mundo empresarial, también es ampliamente conocido como

subcontratación, al respecto Charles L. Gay (2003:27) precisó aportes de gran valía:

“Creemos que la subcontratación es la herramienta gerencial jamás inventada para introducir eficiencia en una organización. Y creemos que la ventaja particular de la subcontratación es su profundo sentido práctico-no es un cliché novedoso del experto más reciente en remedios gerenciales instantáneos-. El poder de esta herramienta reside no en su capacidad para dar una solución rápida instantánea, a los problemas de una organización, sino más bien su potencial para ayudar a la organización a reconsiderar toda su manera de hacer negocios, incluso su razón de ser. En *última instancia, la subcontratación es mucho más que una herramienta empresarial, es una nueva manera de pensar acerca de la empresa*”

Esta acepción de tercerización es amplia e integral, no solo postula a figura jurídica como una herramienta gerencial o empresarial sino, como la posibilidad de cambiar la configuración empresarial, a partir de ella pensar una nueva forma de concepcionar el negocio o empresa, es decir estamos frente a una transformación de la organización empresarial para las exigencias del segundo decenio del siglo XXI

Esta forma de pensar, ya fue anunciado por el extraordinario autor irlandés Charles Handy en su obra: la edad de la sinrazón (*the age unreason*, 1989) proponiendo la organización en red o empresa virtual: “Las organizaciones solían ser consideradas como piezas gigantes de ingeniería, con partes humanas intercambiables en gran parte. Hablamos de sus estructuras y de sus sistemas, de las entradas y salidas, de los recursos de control y de su administración, como si el total fuera una gran fábrica. Hoy en día, el lenguaje no es de ingeniería, sino de política, se habla de culturas y redes, de equipos y coaliciones, de influencia o poder antes que de control”.



Se aprecia claramente lo que es en la actualidad las organizaciones empresariales, trabajando en red, esto es colaboración, contratación o alguna alianza entre empresa para enfrentar la competencia y generar el mayor valor para sus clientes o consumidores y la propia empresa.

También Handy propuso la organización como un trébol (*the age unreason*, 1989) el trébol irlandés, donde explicaba toda organización empresarial tiene tres partes bastante marcadas e imprescindible. La primera hoja representa un grupo de trabajadores de la organización de alta cualificación imprescindibles para la gestión. La segunda hoja representa un grupo o conjunto de actividades u operación es los cuales son de contratación externa, de tal forma la empresa se desprenda de operaciones debidamente elegidas, donde no se empleara la fuerza laboral interna, y la tercera hoja representada por un grupo de trabajadores o empleados contratados temporalmente concordante con las condiciones de demanda de los productos de la empresa.

Las ideas plasmadas por el genial autor, tienen vigencia plena en los actuales escenarios, la práctica empresarial nos revela la contratación de procesos, operaciones y actividades en la actualidad se realiza mediante el outsourcing. Veamos un ejemplo de lo sustentado anteriormente, descrito por K. Matthew Gilley et al (2009: 48):

*“Topsy Tail Company, una empresa con sede en Dallas dedicada a los elementos para el cuidado del cabello y a los accesorios de moda, generó aproximadamente 80 millones de dólares de ingresos anuales con solo tres empleados. La dirección de Topsy Tail logró esos resultados mediante **outsourcing basado en la abstención** (ensombrecido nuestro); desde el principio, la empresa se centró en un conjunto de tareas muy reducido y subcontrató la fabricación y la ejecución de los pedidos a*

especialistas externos. (...) como Topsy Tail determinaron que había que internalizar los recursos y las actividades que supiesen el mayor potencial para la ventaja competitiva, mientras que las actividades que producían menor valor añadido había que externalizar”.

Esto corrobora lo ya anunciado por Handy en la década de los ochenta, las organizaciones empresariales en el presente siglo, se desprenden de un gran grupo de actividades, operaciones y procesos, adquiriendo de estos de los proveedores del servicio distintos beneficios, entre ellos la experticia, los conocimientos, la tecnología, etc.

#### **2.4. El carácter estratégico del *outsourcing*.**

Cuando una organización empresarial ha decidido embarcarse en un proyecto de externalización, es con la finalidad de incrementar su valor, tanto para sus accionistas como para su mercado. Pues esta decisión tiene un carácter estratégico para la principal, se trata pues de mejorar sustancialmente la posición competitiva de esta última.

Al respecto Gil Gidrón (1998:28) precisó: “Claramente, la utilización del outsourcing permite a la compañía potenciar sus recursos para afianzar la **ventaja competitiva** (ensombrecido nuestro). (...) Así, el concepto de outsourcing ha ido evolucionando desde un enfoque táctico, que busca la consecución de resultados a corto plazo, hacia otro enfoque de carácter estratégico que pretende afianzar la ventaja competitiva a largo plazo (...)”. Lo aseverado anteriormente por el citado autor, es muy interesante, debido

a que, se vislumbra y revela una relación o implicancia entre outsourcing y la ventaja competitiva de la empresa que ha decidido por un proyecto de *outsourcing*.

Asimismo Gil Gidrón, et al, (1998:29) aseveraron, la relación entre outsourcing y ventaja competitiva en lo siguiente:

“(...) el outsourcing consigue el desarrollo de la ventaja competitiva de la empresa ya que:

- Proporciona a la organización mayor flexibilidad, tanto en capacidad de respuesta, por estar menos integrada verticalmente, como en costes, por existir una clara variabilización de los costes fijos al ser trasladados, en parte, a la empresa proveedora.
- Permite aprovechar las capacidades de proveedores especialistas y obtener de ellos un servicio de alta calidad que difícilmente podría desarrollarse internamente.
- Libera tiempo de la dirección y le permite concentrarse en el desarrollo de aquellas actividades clave que afianzan su posición en el mercado y cuyo desarrollo consigue levantar claras barreras para los competidores”.

Claramente, existe una implicancia entre *outsourcing* y el desarrollo de ventajas competitivas para la principal, es a través de la externalización de aquellas actividades, operaciones o procesos, es transferido de la principal al proveedor, afianzando y desarrollando con ello su ventaja competitiva y fortaleciendo su posición competitiva en el mercado de la empresa contratante.

Recurrimos a los investigadores Gilley y Rasheed (2009:47), para entender e internalizar lo precisado acerca de la figura del outsourcing o externalización desde una óptica estratégica:

(...) han sugerido un planteamiento alternativo que distingue entre **outsourcing básico** – el *outsourcing* de actividades básicas y relevantes a nivel estratégico – y el

**outsourcing periférico** – el *outsourcing* de actividades no esenciales que tienen un potencial reducido de producir una ventaja competitiva a largo plazo-. Para un fabricante de automóviles, por ejemplo, la tecnología de motores representa una competencia básica y, por consiguiente, si decide obtener motores de fuera, sería un caso de *outsourcing* básico. Por otro lado, si la empresa compra a un proveedor externo neumáticos o tela para tapizar los asientos, sería un caso de *outsourcing* periférico (...).”.

Lo que nos interesa para nuestro trabajo de investigación, el *outsourcing* básico, es decir a nivel estratégico, es precisamente estas actividades o procesos son los que conducen a ventajas competitivas a la empresa contratante. Pero para ello el proveedor de servicio u *outsourcer* debe haber desarrollado ventajas competitivas sobre lo que necesita la principal, además lo desarrollaría en términos de calidad y costo mucho mejor que la empresa cliente o contratante.

Para Ingrid Antonijevic, economista y empresaria (2015:14) expresó:

El *outsourcing* ha demostrado ser una herramienta y un elemento de la estrategia muy poderoso en el diseño del negocio. Cuando se busca eficiencia no sólo en los costos, sino también mayor especialización y profesionalización. Esto se ve desde los productos y servicios menos complejos, como es el aseo o call centers, y con mucha más fuerza en áreas TI, donde se ofrecen *outsourcing* más sofisticados que pueden ser de servicios, productos, tecnología, **conocimientos e innovación** (ensombrecido nuestro). (Recuperado el 20 de marzo de 2017, de [http://www.kibernum.com/wp-content/uploads/2016/11/Revista\\_ACTUAL\\_IT\\_N8-web.pdf](http://www.kibernum.com/wp-content/uploads/2016/11/Revista_ACTUAL_IT_N8-web.pdf))

Dos tópicos abordó la autora, el carácter estratégico del *outsourcing*, ello le permitirá ser más competitiva a la empresa usuaria y lo resaltante es, que a través del concurso de un tercero con la suficiente experticia

adquiere conocimientos e innovación cruciales en los actuales escenarios para poder competir en condiciones superiores.

## **2.5. Tipos de *Outsourcing***

Para nuestro trabajo es esencial, establecer las diferencias de los tipos de *outsourcing* o externalización, esto debido a que se tomará como referencia para la ventaja competitiva el *outsourcing* de proceso de negocio (BPO) y el *outsourcing* de procesos de conocimiento (KPO). Estas precisiones de tipos de *outsourcing* no pretende ser una explicación exhaustiva, más bien tienen carácter general para enfocarnos en el *outsourcing* de procesos de conocimiento los cuales si conducen a ventajas competitivas para las empresas así como el BPO

### **2.5.1. *Outsourcing* de actividades auxiliares o complementarias**

Son aquellas actividades auxiliares, periféricas o complementarias, (denominadas, actividades o procesos no esenciales) estas no aportan mayor valor empresarial menos aun ventajas competitivas (actividades sin mayor complejidad), para competir en el mercado. Las organizaciones empresariales externalizan estas actividades por razones de costo. Estas actividades estaban relacionadas, por ejemplo, a la guardianía o seguridad, la limpieza de ambientes, la cafetería, el fotocopiado, etc.

### **2.5.2. Outsourcing de procesos de negocios (*Business Process Outsourcing*-BPO)**

Con el desarrollo incesante y acelerado de las prácticas empresariales contemporáneas, los mercados son más competitivos y complejos de participar en ese escenario, una de las influencias en esos ambientes fueron los grandes avances en tecnología y nuevas formas de producir bienes y servicios.

Es cuando las organizaciones empresariales deciden externalizar, no solo aquellas actividades auxiliares y complementarias, sino, procesos de mayor complejidad como relacionadas con las “capacidades, competencias y conocimientos” (Ramírez 2014:45). Este tipo de externalización, tiene otra connotación y dimensión, son los que realmente aportan creación de valor a la empresa, por la alta complejidad de sus contenidos y se pueden aplicar a distintos procesos organizacionales.

Procesos identificados como el *call center*, la finanzas, el tratamiento de la nómina, la contabilidad, la logística o algunos procesos de marketing: como la publicidad, distribución; compras, etc. Dichos procesos son externalizados a favor de empresas especializadas. La importancia de estas decisiones lo mencionó “Anju Kumar, agregada comercial de la Embajada de la India en Madrid, India es el responsable de casi el 70% de la industria global en *offshore* de Tecnología de Informática, y casi la mitad de la industria de BPO global”. Citado por Kennet Sánchez Martínez (2009: 26. En su tesis, La Externalización de los Servicios en los Países del Sur

de Europa (2009). Recuperado del 15 de julio de 2017 de, <http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/48159/TFC-SANCHEZMARTINEZ-2010.pdf?sequence=1>

La evidencia demuestra la profusa y difundida oferta de la externalización de procesos de negocio (BPO), lo interesante de esta experiencia es partir de los países llamados emergentes como la India ofertando procesos de alto conocimiento.

### **2.5.3. Outsourcing de procesos de conocimiento (*Knowledge Process Outsourcing-KPO*)**

Es la era de la sociedad o economía del conocimiento, característica que empezó a revelarse a partir del siglo XXI, en ese contexto es donde se desarrollan y compiten actualmente las organizaciones empresariales. Así lo precisó Ramírez (2014:46, op cit):

“La era de las *Barrierless Organizations*: La actual fase de evolución del fenómeno, llamada en este esquema histórico como la era de las *Barrierless Organizations* (“empresas sin barreras”), está teniendo lugar por una coincidencia de fuerzas motrices impulsoras, constituidas especialmente por el acceso al conjunto de *recursos globales* (humanos y tecnológicos), con disponibilidad para todo tipo de empresas, cualquiera sea su tamaño, sector y ubicación geográfica. Esta fase está marcada por una tendencia cada día más dirigida hacia las estructuras organizacionales donde las fronteras territoriales, en la práctica, sean difuminado.

En este contexto y escenario de las organizaciones empresariales se desarrolla la figura jurídica conocido como externalización de procesos

de conocimiento (*Knowledge Process Outsourcing-KPO*), su característica preponderante es la alta complejidad de los procesos de conocimiento, es decir de “actividades de conocimiento intensivo (*Knowledge-intensive*) y de naturaleza creativa o inventiva (*creation-in-nature*), que pueden dar origen a innovaciones susceptibles de implantación en el mercado que permitan recuperar la inversión en la investigación y desarrollo externalizada” (Ramírez 2014:48, op cit). Entonces lo que se trata es adquirir a través de *outsourcing* o externalización, de un proveedor (el *outsourcer*), conocimientos de alta especialización los cuales serán incluidos en la cadena de valor de la principal, los cuales lo conducirían a ventajas competitivas.

Esta forma de producción, o deslocalización de la producción externalizando conocimientos de alta intensidad constituye una nueva forma de creación de valor con alto componente de conocimientos y provisto por distintos profesionales con gran talento. Es lo que están adoptando las organizaciones empresariales para competir en los mercados turbulentos y de gran competencia en los distintos sectores de la industria. Así también lo precisaron los tratadistas Quin, J.B.; Fine C.H., Vardan R.P.R., El-Hout, J. Citado por Ramírez (2014:49, op cit):

“Este estado de cosas, en escenario de la sociedad del conocimiento, determina que la ventaja competitiva se encuentra en la flexibilidad (subrayado nuestro), que se pueda lograr a través de un enfoque operativo ajustado y el **aprovechamiento de las competencias externas esenciales** (ensombrecido nuestro), focalizadas fuera de esta área operativa interna. En este sentido, se ha sostenido que el real valor de una empresa está en la creación de capacidades, siendo quizá su único valor sostenible, que podría acumularse a su capacidad para reestructurar continuamente su cadena de valor



(subrayado nuestro), es decir, para generar una red de capacidades o competencias.”

Lo precisado líneas arriba nos conduce a reflexionar, la forma en que están compitiendo las empresas en todos los sectores de la industria, adquiriendo conocimientos de alta intensidad de terceros expertos con gran talento, los cuales son internalizados en la principal a su cadena de valor, los cuales los conducirán a ventajas competitivas. Se entiende por flexibilización, a la capacidad de las empresas para modificar su cadena de valor constantemente e integrar a los mismos aportes de valor superiores obtenidos de externos, ello le permitirá a la principal competir en condiciones superiores en los mercados.

Lo relevante de esta experiencia es, los conocimientos, capacidades y competencias de la cadena de valor, la principal lo puede adquirir externamente o en colaboración estrecha con los proveedores del servicio, denominándose a esta alianza empresa principal con el proveedor “externalización inter-empresarial de procesos de conocimiento o, lo que es igual, la provisión organizacional de servicios intensivos externos en materia de negocios, I+D e innovación” (Ramírez 2014:49, óp. cit).

En la nueva economía, lo preponderante y fundamental es permanecer en el mercado y ser exitoso en él, esto va a depender de las estrategias idóneas y extraordinarias a ser desarrolladas e implantadas por las organizaciones empresariales. Las ideas desarrolladas hasta esta parte, podemos afirmar que, el outsourcing de procesos de conocimiento, es una estrategia viable en la nueva economía, permite a la principal

adquirir a través del *outsourcing* conocimientos intensivos los cuales lo conducirán a ventajas competitivas.

Precisión relevante sobre el KPO en sentido estricto, lo propuso Ramírez (op, cit, pág. 432):

“Son aquellas actividades caracterizadas por el uso de conocimientos y habilidades técnicas en el procesamiento de información, destinadas a proveer a la empresa-cliente de datos, análisis, resultados y soluciones de naturaleza intelectual práctica, aportadas mediante delegación de funciones por los recursos humanos y tecnológicos de la empresa proveedora y/o inteligencias artificiales”.

Visto así, el KPO, es la prestación de servicios de parte del outsourcer, de conocimientos intensivos de alta complejidad y especializados. Pues los conocimientos intensivos es el resultado de la producción intelectual u obra intelectual de quienes trabajan en una empresa de outsourcing.

La clasificadora IDC presenta las áreas de conocimiento de actividades o procesos de KPO en sentido estricto, citado por Ramírez (op, cit, pág. 433)

(a) Clasificación de IDC.

(i) Servicios financieros:

- (a) Seguros y servicios actuariales
- (b) Análisis financiero y banca de inversión
- (c) Estructuración de proyectos y créditos sindicados
- (d) Finanzas
- (e) Funciones compartidas a nivel de grupos corporativos
- (f) Banca minorista y marketing

(ii) Servicios de ingeniería:

- (a) Ingeniería de procesos
- (b) Diseño de productos y componentes
- (c) Diseño de plantas

- (d) Mantenimiento y operaciones de plantas
- (e) Ingeniería de sistemas y redes
- (f) Administración

(iii) Medios y contenidos digitales:

- (a) Servicios de diseño, animación y simulación
- (b) Educación a distancia & Ediciones

(iv) Servicios empresariales:

(a) Externalización de procesos de ventas (Sales Process Outsourcing: SPO)

(b) Investigación e inteligencia competitiva (Business Research/Business Intelligence)

(c) Investigación de mercado (Market Research)

(d) Servicios Jurídicos (Legal Process Outsourcing: LPO)

(d.1) Servicios de propiedad intelectual e industrial

(d.2) Servicios de apoyo a la litigación

(d.3) Servicios jurídicos relacionados con contratación

(d.4) Apoyo paralegal

(d.5) Servicios relacionados con marcas

(d.6) Servicios relacionados con derechos de autor

(e) Banca minorista y marketing

(e.1) Análisis de fraudes

(e.2) Análisis de delitos

(e.3) Modelos predictivos de riesgo

(e.4) Modelos de tendencias

(e.5) Análisis de rentabilidad de productos

(e.6) Evaluación y ranking de riesgo crediticio

(e.7) Algoritmos de evaluación crediticia y financiera.

A modo de referencia se tomó lo propuesto por Ramírez, cabe indicar la amplitud de la industria del KPO en el mundo se encuentra en pleno desarrollo y evolución y abarca todos sectores industriales, esto es, su campo de acción es vasto y tiene un futuro promisor tanto en el sector empresarial como en las instituciones públicas.

Ahora las actividades de KPO en sentido amplio, incluye actividades de investigación, desarrollo e innovación (Ramírez, pág. 436), la producción en este tipo de *outsourcing* requiere de parte del proveedor de personal alta

graduación y especialización, exige gran capacidad para la inventiva y la creatividad para ser entregado a la principal.

La clasificación de esta modalidad de KPO la presenta IDC (citado por Ramírez pág., 437):

**Servicios de desarrollo de nuevos productos** (ensombrecidos nuestro)

- Desarrollo de productos de principio a fin
- Creación de subsistemas o características adicionales de un producto existente
- Reingeniería de productos existentes
- Sustento de ingeniería de productos existentes para corregir errores y producir las nuevas versiones

**Servicios de Investigación y Desarrollo**

- Automotriz
- Electrónica
- Aeroespacial / Astronómica
- Energías Renovables
- Información tecnológica
- Biotecnología/Farmacéutica
- Materiales
- Manufactura
- Diseño de sistemas
- electrónicos y minería de datos
- Procesamientos

Se aprecia los conocimientos intensivos, donde se incluye la innovación es decir debe significar la creación de valor para brindar el servicio del outsourcer a la principal. Esta modalidad o tipo de externalización lo prestan empresas de *outsourcing* con alta experticia experiencia y especialización en una determinada área de conocimiento y determinado sector de la industria, no existe sector industrial donde no se pueda prestar este servicio. El crecimiento por el KPO de esta magnitud (en sentido amplio), genera una gran oportunidad en el mercado para las empresas proveedoras de esta modalidad de *outsourcing*.

En referencia la KPO-I+D+i (en sentido amplio) como la versión más desarrollada de la externalización de conocimientos se enfoca directamente en el *core business* de la principal, así lo expresó Ramírez (op, cit, pág.165):

“Esto implica que la industria de la externalización, en su actual versión, puede aplicarse directamente a funciones básicas o esenciales de una compañía (*core business*) mediante la internalización (haciendo interno desde el exterior) de funciones desarrolladas por recursos humanos con habilidades altamente complejas a precios competitivos. Este concepto implica una dimensión esencialmente transfronteriza del negocio, aunque admite aplicaciones domésticas (...)”.

La externalización del *core business*, actividad o giro principal, competencia nuclear, competencia distintiva o actividad distintiva, en la actualidad, ya es una práctica empresarial en distintos países del mundo, nuestra propia legislación, el Reglamento de la Ley que Regula los Servicios de Tercerización, Decreto Supremo N° 006-TR, prescribe en el “artículo 1° Tercerización.- Es una forma de organización empresarial por la que una empresa principal encarga o delega el desarrollo de una o más partes de su **actividad principal** (ensombrecido nuestro) a una o más empresas tercerizadoras, que le proveen de obras o servicios vinculados o integrados a la misma”.

Es pertinente comentar en esta parte, la información publicada por Jesús Raymundo en el diario Gestión del 25 de octubre de 2017 (pag.4 al 6) en el Suplemento Panorama del Outsourcing, bajo el título Outsourcing: socios del crecimiento. Se extrae los datos sobre el avance y la expansión del outsourcing especialmente el estratégico en distintas regiones del mundo:

“(…) Lo que antes era excepción, se ha convertido en regla: de acuerdo a una investigación realizada por Bain & Company, el **82% de las grandes empresas** (ensombrecido nuestro) de Europa, Asia y Norte América tienen en funcionamiento algún tipo de acuerdo de tercerización. Mientras en Latinoamérica se hacen más evidentes las ventajas de la tercerización de servicios, crece a ritmo de dos dígitos el mercado de outsourcing en la mayoría de países.

(…) De acuerdo a BDO Argentina, la tercerización creció casi un 40% del 2014 al 2016 en el país del sur. Los servicios más contratados fueron limpieza y seguridad (64%), servicios contables (50%) y servicios tecnológicos (35%). En nuestro país, la tercerización seguirá en aumento como reflejo de lo que ya se viene gestando desde años atrás en países con mayor desarrollo.

“Sin ir muy lejos, en Colombia hasta hace tres años la categoría BPO (Tercerización de procesos de negocios por sus siglas en inglés) crecía a ritmo del 22% anual, mientras que el KPO (Tercerización de Procesos de Conocimiento) creció hasta 219%”, indica Lissette Arias, gerente general de Kunaq & Asociados.

“(…) Por datos de la Asociación de Empresas de Tercerización y Trabajo Temporal del Perú-AETT-El sector tercerizador facturaba US\$ 3 trillones a nivel mundial a finales del 2015.

Este dato empírico corrobora lo que menciona desde la doctrina o teoría, la desverticalización de las empresas, estas ya no encargan de la totalidad de las actividades y procesos al interior de la organización, recurren al exterior para comprar servicios de actividades y procesos vía tercerización u *outsourcing*. También es notable el crecimiento de la figura jurídica del *outsourcing* en Latinoamérica.

En el segundo párrafo de la cita se puede apreciar el alto crecimiento de actividades auxiliares o complementarias, pero también de BPO y de KPO, esto quiere decir, las empresas latinoamericanas para competir en la región recurren a empresas de outsourcing con conocimiento complejos para atender los requerimientos de las empresas demandantes.

Es sorprendente en el mercado latinoamericano el crecimiento del outsourcing de procesos de conocimiento-KPO de 2019%, se puede argüir que, las organizaciones empresariales latinoamericanas estratégicamente al recurrir a la figura del outsourcing para adquirir conocimientos del proveedor de conocimientos intensivos con el claro propósito de externalizar su *core business* y adquirir ventajas competitivas haciendo uso de esta figura.

#### **2.5.4. El conocimiento intensivo**

Este tipo de conocimiento es producido por el capital intelectual de una empresa, su labor fundamental se encuentra en producir conocimientos de alta complejidad o conocimientos intensivos, a decir de Ramírez (op, cit, pág., 113)

(...) De esta forma, calificar una empresa como de «conocimiento intensivo» podría implicar que el conocimiento es más importante que otros *inputs* (tales como el capital o el trabajo). En este sentido, han sido definidas como aquellas empresas caracterizadas porque la mayor parte de su fuerza laboral está constituida por empleados calificados y con buen nivel educativo, comprometidos principalmente en «trabajo intelectual»; o aquellas donde la mayoría del trabajo es de naturaleza intelectual y donde la mayor parte de la fuerza de trabajo es de empleados cualificados; o como empresas de trabajadores del conocimiento donde la competencia o capital humano es el principal activo.

Lo que desataca en este tipo de organizaciones en primer lugar es la conformación del capital intelectual de las personas en una organización, es su alta cualificación, experticia y especialidad (trabajo intelectual), para

producir aquellos conocimientos intensivos los cuales serán puestos a disposición de un demandante, para el caso de nuestra investigación, estos conocimientos intensivos que responden a distintos procesos de una empresa pueden ser comercializados, el conocimiento es susceptible de ser comercializado en la economía del conocimientos, en el cual vivimos.

Prosigue Ramírez (op, cit) “(...) En síntesis, estas empresas intensivas en conocimiento son aquellas en las que la mayoría de la fuerza de trabajo está altamente cualificada, siendo éste su recurso más importante y se encuentran involucradas en trabajos de conocimiento, el cual está presente en las actividades principales de la empresa”.

Las organizaciones empresariales productoras de conocimiento intensivo, está especializada en el *core business* de las empresas cliente o usuarias y tiene la experticia suficiente para satisfacer las demandas de esta. Ahora si estas actividades o procesos de conocimiento intensivo están en las actividades principales o nucleares de la comitente, entonces esta al recurrir al outsourcer está demandando conocimientos de alta cualificación o conocimientos intensivos, para obtener ventajas competitivas, esos indicios y aseveraciones se perciben en lo aportado por Ramírez.

En cuanto al servicio intensivo en conocimiento los brinda una organización empresarial que ha desarrollado alto valor agregado en conocimientos intensivos

Respecto a la intensidad, Ramírez (op cit, pág. 136) precisó apreciación importante:

“(...) Así, la *intensidad de conocimiento* (...) es definida como «el grado en el que una empresa depende del



conocimiento inherente a sus actividades y resultados, como una fuente de ventaja competitiva». Y la *intensidad tecnológica* expresa el grado de dependencia de los medios tecnológicos para la prestación de los servicios (digitalización, servicios *online*, etc.), y al tipo de resultado de dichas actividades, con mayor o menor fuerza o poder tecnológico”.

La diferencia de una empresa de *outsourcing* que oferta conocimientos intensivos en cualquier sector de la industria, son sus capacidades y habilidades en ese sector industrial, asimismo el uso de tecnologías, la disponibilidad del talento humano de alta cualificación y la disponibilidad de todo recurso con los cuales va a cumplir con sus obligaciones de dar a la principal o comitente. Es más, esa área de conocimiento intensivo el *outsourcer* posee mayor experticia, experiencia, *know how*, especialización y actualización, por ello prestará el servicio en mejores condiciones, si esa actividad o proceso se realizara al interior de la propia empresa principal.

## **2.6. Ventajas de acometer un proceso de *outsourcing*.**

Una organización empresarial decide por implementar esta herramienta estratégica, son variadas así lo estipuló Gil Gidró, et al (1998:29):

- Incremento del tiempo de la dirección para concentrarse en el desarrollo de las aptitudes que afianzan la ventaja competitiva y que, consecuentemente, proporcionan barreras contra los competidores presentes y futuros.
- Acceso a capacidades de primera línea y el valor añadido de experiencias relevantes, así como a los últimos tecnológicos gracias a la especialización de los proveedores de servicios.

- Posibilidad de beneficiarse de la reingeniería de procesos de acometer dicha reingeniería internamente.
- Oportunidad para el personal involucrado: trabajar con una empresa de primera línea en el desarrollo del servicio objeto de outsourcing. Brindándole oportunidades de desarrollo profesional.
- Transformación de un centro de coste interno en un centro de servicio que puede responder de forma más proactiva a las exigencias de la empresa ante los retos del mercado.
- Alineación de los objetivos del nuevo centro de servicio con los de la compañía.

Como lo dijimos líneas arriba, nos interesa el *outsourcing* estratégico, aquella que tiene implicancia u otorga ventaja competitiva a la empresa contratante. Es decir, adquirir de parte del proveedor el valor que mejorará la posición competitiva de la principal en el mercado, el servicio prestado debe ser aquel que, mejore sustancialmente la ventaja competitiva de la principal.

En referencia, a esta parte fundamental de las ventajas del *outsourcing*, recurrimos a los investigadores Gobiernan y Xining (2099:23), quienes aseveraron:

“(...) El propósito del outsourcing es: (1) rebajar el precio de compra de cierta producción aprovechando los costes menores de los proveedores externos o (2) mejorar la calidad de la misma contratando determinadas prestaciones de mayor calidad a un proveedor externo. En cualquier caso, la empresa no puede equiparar las ventajas del proveedor ya que si pudiese imitar de forma sencilla la ventaja de coste o de prestación de los proveedores externos, podría producir la actividad de forma interna. La adquisición de prestaciones de mayor calidad también se puede considerar en términos de ahorro de costes: dentro de la empresa esas prestaciones solo se pueden producir con la misma calidad a un coste mayor. Sin embargo, es algo habitual en los libros de estrategia empresarial analizar cada actividad de la cadena de valor en términos de la capacidad de la empresa para reducir los costes o mejorar la calidad (o

para diferenciar de alguna manera sus procesos de producción (...).”.

En la década de los noventa se encontraba en discusión si las organizaciones empresariales podían externalizar actividades y procesos denominados *core business*, (actividad nuclear del negocio) es decir, las actividades principales del giro del negocio, a lo que se dedicará la organización empresarial.

En la primera generación de la evolución del *outsourcing*, se empezó externalizando actividades periféricas, aquellas denominadas auxiliares que no agregaban mayor valor a la empresa, como la limpieza, guardianía, fotocopiado o servicios como la cafetería, etc. Estamos refiriéndonos en la segunda mitad de la década de los setenta. Pero con el desarrollo acelerado de esta figura jurídica se empezó a externalizar proceso de negocios (década de los ochenta), conocido como procesos de soporte y básicos, como las tecnologías de la información, procesos productivos y procesos como la logística o contabilidad, etc., hasta la presente generación (tercera generación) externalización de procesos de conocimiento (*Knowledge Procesos Outsourcing*)

## **2.7. Que externalizar**

Los actuales escenarios caracterizados por una gran competencias en todos los sectores de la economía, escenarios turbulentos e inciertos, las organizaciones empresariales han adoptados distintas formas de

competir, a llegarse en una situación a externalizar distintos procesos, llamase procesos básicos o de soporte (son los procesos productivos) o los procesos misionales, es decir el *core business*. Así también los aseveró el tratadista peruano Jorge Toyama (2008:16)

“En realidad, la tercerización no tiene límites (...) la tercerización y la subcontratación no tienen límites; uno podría **tercerizar hasta el core business** (ensombrecido nuestro), tanto así que se afirma que la tercerización precisamente es para la actividad principal. De tal manera que podría haber empresas que no tengan trabajadores, es decir, si la tercerización está correctamente constituida, podría haber tercerizaciones tanto de **actividades principales** (ensombrecido nuestro) como de actividades complementarias; por ejemplo, sería el caso de unos inversionistas que, por un lado, dan su fábrica en licitación a una empresa especialista (ellos vienen con sus propios ingenieros, el *know how*, repuestos, subcontrataciones, etc.) y, por otro lado, contratan una empresa auditora para que asuma la parte administrativa de la empresa, con lo cual ya no requieren recursos humanos; sobre el particular la pregunta sería si esto es ilegal. En verdad considero que esta tercerización no sería ilegal. Bien constituida no habría ningún acto de ilegalidad”.

Realmente, lo planteado por Toyama, es lo que había planteado Charles Handy en la década de los noventa a lo que lo llamó la empresa virtual y es precisamente lo que viene sucediendo en la práctica empresarial en distintos países, especialmente europeos y norteamericanos, con grandes perspectivas y acelerado crecimiento en países latinoamericanos. Pero este tópico de externalización del *core business* lo abundaremos más adelante.

## **2.8. El proveedor del servicio: el *outsourcer***

La empresa proveedora del servicio, realmente es un socio estratégico de la empresa contratante o como se la denomina en el ambiente de los negocios, la principal. Este socio estratégico es otra empresa que, haciendo uso de sus propios recursos: financieros, económico, logísticos, materiales, especialmente capital intelectual (*know how*), etc., denominado o llamado en el mundo empresarial como *outsourcer*, quien trabaja conjuntamente a convocatoria de la principal. El *outsourcer* se involucra y compromete con la misión del negocio de su contratante, así como con los objetivos estratégicos.

Acometer o adoptar e implantar un proyecto de *outsourcing* en una empresa, es una decisión de gran relevancia para la principal, pues no se trata de un simple desprendimiento de actividades, pues es un proceso debidamente pensado y planeado realizando un conjunto de posibilidades, entre ellos, el ahorro de costos, mejorar sustancialmente las ventajas competitivas, el posicionamiento respecto a los competidores, etc., por lo tanto, escoger y decidir por un proveedor, es el resultado de evaluaciones y capacidades superiores del *outsourcer*, esta es una organización empresarial que, dispone de una plana de profesionales de alta cualificación y especialización, desde esta perspectiva coadyuvará a la principal al logro objetivos y un alto valor añadido para el beneficios de sus *stakeholders* (grupos de interés).

Tomamos como referencia lo que opinó IBM acerca del proveedor u *outsourcer*.

“(…) Las asociaciones para la innovación permiten que las empresas aprovechen las capacidades más amplias del **proveedor subcontratado** (ensombrecido y subrayado nuestro) y sus preeminentes recursos en investigación, desarrollo y consultoría para resolver los retos específicos del negocio y de la TI, aumentar la eficacia estratégica e implementar nuevas y mejores maneras de hacer negocios (…)”.

Lo revelado por IBM (una de las empresas más grandes de outsourcing en el mundo), gráfica plenamente la importancia del *outsourcer*, como se aprecia, este socio estratégico ha desarrollado una serie de experticias y alta especialización, para brindar (en algunos casos transferir) el mayor valor a la principal, es decir es un coadyuvante importante en el éxito de su cliente. Entonces, en los escenarios actuales de gran lucha y competencia por el mercado, las organizaciones empresariales deben ser innovadoras, esta habilidad y experticia, la principal lo adquiere del *outsourcer*.

El mercado del *outsourcing* sigue un crecimiento importante en el mundo, en el año 2014: “(…) según el último informe elaborado por el HFS *Research*, sólo el mercado de la externalización de servicios de TI representa US\$952 billones a nivel mundial” (recuperado el 20 de enero de 2017 de: <http://www.eleconomistaamerica.com/empresas-eAm-chile/noticias/5499726/01/14/El-millonario-potencial-del-negocio-del-outsourcing.html>). Asimismo en tercerización de procesos de negocio, “(…) BPO (Business Procesos Outsourcing), segmento que representa hoy el 35% del mercado global de outsourcing y moviliza unos US\$600 billones a nivel mundial. Su crecimiento ha sido sostenido en los últimos cinco años,

expandiéndose un 12% anual, tasa que podría duplicarse en el corto plazo". (Recuperado ídem).

Todo ello nos revela, no solo el crecimiento de transacciones por outsourcing, más bien es interesante conocer el crecimiento del mercado para los que ofertan el servicio de externalización.

## **2.9. Fundamentos epistemológicos del conocimiento.**

Los fundamentos y perspectiva teórica del conocimiento del *outsourcing*, externalización, desverticalización o tercerización en el presente trabajo de investigación, comprende, internalizar el ciclo o proceso evolutivo de la figura jurídica. Comprender desde la primera generación de la externalización de actividades periféricas, auxiliares y complementarias, en su segunda generación la tercerización de procesos de negocios y en su tercera generación, la tercerización de procesos de conocimiento constituyéndose esta última, el meollo de la presente investigación

El aporte del presente trabajo de investigación, es el de entender, comprender, explicar y sistematizar la figura jurídica del *outsourcing* en su tercera generación, externalización de procesos de conocimiento (*Business Procesos Outsourcing-BPO*) y esencialmente en la externalización de procesos de conocimiento (*Knowledge Procesos Outsourcing-KPO*), como una estrategia empresarial de gran relevancia para las organizaciones empresariales y poder incrementar sustancialmente su valor para sus

grupos de interés. Asimismo revelar la implicancia y relación entre *outsourcing* o externalización con la ventaja competitiva empresarial. Para lograr este cometido lo haremos desde el paradigma de la investigación cualitativa

Por lo expresado por Creswell y Miller (1997:37), la presente investigación considera, que no se construye el conocimiento adoptando una teoría rígida, más bien haciendo uso del método inductivo, a través de las experiencias y práctica empresarial tomando en consideración las opiniones y punto de vista del participante, entonces se trata de comprender y explicar el fenómeno de la figura jurídica del *outsourcing* en relación con la ventaja competitiva de las organizaciones empresariales, así como analizar la legislación nacional sobre el *outsourcing* y su rol de fomentar y viabilizar la figura jurídica del *outsourcing* en el sector empresarial peruano



## Capítulo 3. Metodología

### 3.1. Tipo y nivel de investigación

El método que se eligió en el trabajo de investigación es el denominado modelo conceptual-inductivo. El trabajo se enmarcó en una Investigación básica cualitativa y el nivel fue jurídico-descriptiva-explicativa.

Asimismo se trata de una investigación no experimental, debido a que no se manipuló o careció de manipulación de la variable independiente

La investigación cualitativa elegida es pertinente para nuestro trabajo de investigación, se ha tomado como referente, entre ellos, lo fundamentado por Maxwell, 1996 (citado por Vasilachis 2014:31):

“(...) la investigación cualitativa puede ser empleada para cinco finalidades distintas: 1) comprender los significados que los actores dan a sus acciones, vidas y experiencias y a los sucesos y situaciones en los que participan, 2) comprender un contexto particular en el que los participantes actúan y la influencia que ese contexto ejerce sobre sus acciones, 3) identificar fenómenos e influencias no previstos y generar nuevas teorías fundamentadas en ellos, 4) comprender los procesos por los cuales los sucesos y acciones tienen lugar, y 5) desarrollar explicaciones causales validas analizando como determinados sucesos influyen sobre otros, comprendiendo los procesos causales de forma local, contextual situada (...)”

Entonces para comprender, interpretar y explicar la figura jurídica del outsourcing (KPO y BPO) y su implicancia con la ventaja competitiva empresarial, se emplearon los cánones y protocolos de la investigación cualitativa, el cual nos reveló en forma integral y holística la figura acotada.

### 3.2. Diseño de la investigación

Al tratarse de una investigación cualitativa (diseño flexible) se identificó idóneamente la perspectiva interpretativa y explicativa, esto es, la estrategia hermenéutica.

**La hermenéutica.** Se empleó rigurosamente, para la interpretación, descripción, comprensión y explicación de la tercerización u outsourcing en las organizaciones empresariales.

**El método inductivo.** Este método permitió el proceso de sintetizar información doctrinaria, jurisprudencial, legal y empírica relevante para describir y explicar a profundidad el outsourcing estratégico y su implicancia con la ventaja competitiva de las organizaciones empresariales.

### 3.3. Población y muestra

**Universo físico.** El estudio tendrá validez en el ámbito nacional

**Muestra:** el de tipo no probabilística, es más bien intencional, se eligió a seis (06) empresas de los cuales cuatro (04) son organizaciones multinacionales y dos (02) empresas nacionales que operan internacionalmente, todas ellas representativas en la industria del outsourcing.

NOMBRE DE LA EMPRESA	MODALIDAD DE OUTSOURCING ESTRATEGICO	
	BPO	KPO
ACCENTURE	X	X
Sonda	X	X
INNOVAPUCP	X	
KPGM- <i>Business Process Outsourcing</i>	X	X
GMD PERÚ	X	X
American KPO		X

### 3.4. Técnicas de recolección de datos

Se consideran las siguientes técnicas para la recolección de datos.

**Análisis documental.** Se recurrió a diversos documentos, como: “libros revistas especializadas, periódicos especializados, tesis, convenciones internacionales, documentos electrónicos, Jurisprudencia y doctrina de autores” (Witker, Jorge 1995:8).

También fueron relevante los informes y descripción de los productos sobre *outsourcing* estratégico de las empresas (*outsourcer*) transnacionales de outsourcing operando en nuestro país, así como de las empresas (*outsourcer*) nacionales de gran envergadura de la industria del *outsourcing*.

En la investigación cualitativa, es pertinente acotar, lo precisado por Niria Rosas Suarez Arroyo (2010:40):

“El análisis de los datos en la investigación cualitativa se concibe mejor como un proceso continuo durante todo el estudio. Aunque los textos en la investigación cualitativa, algunas veces, están escritos en un estilo lineal, - *hipótesisà método à análisisà conclusión*-, éste debe considerarse solamente como una organización por conveniencia. En el mejor de los casos, es una representación forzada, y en el peor de los casos, es confusa. El proceso es mucho más cíclico con el trabajo de campo, la traducción de la información proveniente de textos, la codificación y la conceptualización, todo sucede al mismo tiempo, aunque a ritmos diferentes durante el proceso.

Efectivamente, en los trabajos de investigación cualitativa al ser flexibles, se va obteniendo información y datos a cómo va desarrollándose la investigación, lo cual permite un enriquecimiento constante del objeto de estudio.

El instrumento utilizado en la investigación fue la ficha de análisis de contenido (ver anexo 01), útil para codificar y registrar información debidamente estructurada, lo que nos permitió analizar el contenido temático de los documentos consultados, arribándose a resultados y conclusiones relevantes para la investigación.

## Capítulo 4: La figura jurídica del *outsourcing* en distintas legislaciones

En el trabajo de investigación se analizó la regulación de la figura jurídica del *outsourcing*, comparándolo con las experiencias de otros países y como fueron abordados, y desde que fueros del Derecho fue su tratamiento jurídico-legal.

Se recurrirá a la legislación de otros países latinoamericanos, efectuar análisis formal jurídico comparativo para conocer y explicar la figura del *outsourcing* (externalización o tercerización). Asimismo se abordará el tratamiento legal en ciertos países europeos para explicar su regulación e impacto en sectores empresariales. Para describir y explicar si las normas positivas de esos países promocionan o favorecen el *outsourcing* o externalización con la ventaja competitiva empresarial.

### 4.1. En Colombia

Colombia, ha desarrollado importantes avances en *outsourcing*, tanto en BPO, ITO y KPO; en Latinoamérica el cual es reconocido mundialmente, así lo escribió Claudia Garcés (Recuperado el 01/01/18 de, <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-joya-tercerizacion-region-116162>)

“Colombia es la joya escondida del *outsourcing* en Latinoamérica”, enfatiza un estudio de la firma Tholons, contratado por el Banco Interamericano de Desarrollo, que

define al país como una nación atractiva para las empresas que contemplen, a corto y medio plazo, la internacionalización de servicios BPO, una industria que ha crecido más del 60 por ciento, en los últimos cuatro años.

Esto lo corrobora una investigación hecha por la empresa estadounidense Gartner (la más importante en investigaciones en tecnología y economía del mundo), al afirmar que nuestro país se encuentra entre los 30 líderes mundiales en servicios de offshore.

Los montos transados por *outsourcing* son impresionantes, “En ese sentido, la industria de la tercerización en Colombia, representada en los sectores de BPO/ITO/KPO, tiene un mercado estimado de 5.4 billones de dólares y genera alrededor de 240 mil empleos” (Recuperado el 01/01/18 de, <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/5-2014-crece-tercerizacion-de-servicios-en-empresas>)

Pese a estos avances y desarrollo del outsourcing de alta complejidad como el BPO, ITO y KPO, la legislación colombiana sobre la figura jurídica del *outsourcing* es confusa y aún no está del todo definida, se confunde la figura de la tercerización u *outsourcing* con la figura de la intermediación laboral.

Mediante la Ley N° 1429 del 29 de diciembre de 2010, Ley de Formalización Generación de Empleo prescribe en su artículo 63:

**“Contratación de personal a través de cooperativas de trabajo asociado.** El personal requerido en toda institución y/o empresa pública y/o empresa privada para el desarrollo de actividades misionales permanentes no podrá estar vinculado a través de Cooperativas de Servicio de Trabajo Asociado que hagan intermediación laboral (subrayado nuestro) o bajo ninguna otra modalidad de vinculación que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes”.

“(…) El Servidor Público que contrate con Cooperativas de Trabajo Asociado que hagan intermediación laboral para el desarrollo de actividades misionales permanentes incurrirá en falta grave”.

Lo estipulado en el artículo antes citado, claramente precisa cuál de las actividades misionales permanentes (principales) de una organización empresarial, no podría efectuarse a través de intermediación laboral, pero, solo a través de las Cooperativas de Servicio de Trabajo Asociado (subrayado nuestro). Como está redactado el texto deja abierta la posibilidad de realizar actividades misionales permanentes a través de otro tipo de organizaciones empresariales como las de *outsourcing* incluso de intermediación laboral. Pone énfasis el articulado bajo comentario, la preservación de los derechos laborales de los trabajadores.

El contrato de *outsourcing* es diametralmente distinto a los contratos de intermediación laboral. El fraude en la figura del *outsourcing* fue debidamente previsto con la legislación nacional Ley 29245, del cual nos ocuparemos más adelante.

El Gobierno colombiano emitió el Decreto N° 583 del 08 de abril de 2016, norma de desarrollo legal con el cual se reglamentó el artículos 63 de la Ley 1429 de 2010. “**Decreta el Artículo 1°.**El título 3 de la parte 2 del libro 2 del tendrá un nuevo capítulo 2 con el siguiente texto: “**CAPITULO 2 DE LA INSPECCION, VIGILANCIA Y CONTROL SOBRE LA TERCERIZACION LABORAL**”. **Artículo 2.2.3.2.1. Definiciones.**

Sobre el contratista independiente. Numeral 1:

“Contratista independiente. En los términos del artículo 34 del Código Sustantivo del Trabajo, cuando se hace mención del contratista independiente se entiende como la persona natural o jurídica que contrata la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios a favor de un beneficiario a un precio determinado, **asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva** (ensombrecido nuestro). Para efectos de la responsabilidad solidaria aplicará lo dispuesto en el citado artículo 34 del Código Sustantivo del Trabajo.

Como se aprecia, la precisión respecto al proveedor del servicio denominado en los fueros empresariales *outsourcer*, para cumplir con sus obligaciones contractuales, debe disponer de distintas fortalezas en equipamiento físico, logístico, financiero y personal calificado, es decir no es cualquier empresa improvisada, sino una empresa con distintas capacidades y patrimonio para cumplir con lo acordado con la empresa principal o beneficiaria, lo trascendente de esta redacción, el proveedor del servicio actúa y realiza su prestación con plena autonomía y dirección técnica respecto al trabajo a realizar de sus subordinados. De esta forma la legislación colombiana estaría preservando los supuestos fraudes de tercerización ilegal a través de empresas temporales o de intermediación laboral.

#### **Numeral 6:**

“**Tercerización laboral** (ensombrecido nuestro): Se entiende como tercerización laboral los procesos que un beneficiario desarrolla para obtener bienes o servicios de un proveedor, siempre y cuando cumplan con las normas laborales vigentes.

**La tercerización laboral es ilegal** (ensombrecido nuestro) cuando en una institución y/o empresa pública y/o privada coincidan dos elementos:



- Se vincula personal para desarrollo de las actividades misionales permanentes a través de un proveedor de los mencionados en este decreto y,
- Se vincula personal de una forma que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes.

Nos detenemos para analizar esta reglamentación del artículo 63 de la Ley 1429 de 2010 a través del Decreto 583 de 2016, debido a que el Estado colombiano pretendió positivizar la tercerización u *outsourcing*. Pero esta Norma reglamentaria, en los numerales 4 y 6 del Artículo 2.2.3.2.1 fueron declarados nulos por el Consejo de Estado, este organismo es el máximo órgano de la Jurisdicción Contencioso Administrativo y órgano consultivo de gobierno, sus atribuciones se encuentran amparadas por el artículo 237 de la constitución Política de la República de Colombia

Retomando lo que fue prescrito en el Artículo 2.2.3.2.1. Definiciones. Numeral 6. Se puede apreciar, se trata de una norma que protege los derechos laborales de los trabajadores y viene de sede del Derecho Laboral, lo que pretende esta normativa es sancionar la práctica ilegal de la tercerización. Asimismo el *nomen iuris* es tercerización laboral, induce a confusión en la precisión del concepto, cuando la figura del *outsourcing*, externalización, o tercerización de servicios, (como es conocido esta figura jurídica en Latinoamérica) es una figura de los fueros del Derecho Comercial o Derecho de la Empresa, siendo el *outsourcing* una figura jurídica de resultado para la principal, concurriendo en su aplicación u operación solo dos actores: a) la empresa usuaria o principal y; b) la empresa proveedora del servicio denominado *outsoucer*, El trabajador está bajo la total subordinación de este último y no de la principal. Estas

precisiones y acepciones son ampliamente explicadas en el marco teórico de nuestro trabajo de investigación.

En referencia al beneficiario (empresa principal) y al proveedor (*outsourcer*) el numeral 4 del articulado bajo comento, precisó:

“Beneficiario y proveedor. Se entiende por **beneficiario** (ensombrecido nuestro) la persona natural o jurídica que se beneficia directa o indirectamente la producción de un bien o la prestación de un servicio por parte de un proveedor. Se entiende por **proveedor** (ensombrecido nuestro) la persona natural o jurídica que provee directa o indirectamente la producción de bienes o servicios al beneficiario, bajo su cuenta y riesgo.

El beneficiario y el proveedor, dependiendo de su naturaleza jurídica particular, pueden ser instituciones, empresas, personas naturales o jurídicas, u otras modalidades contractuales, sociales o cooperativas, públicas o privadas. Además, pueden tener las modalidades de sociedades anónimas simplificadas, sociedades anónimas, empresas de servicios temporales, sindicatos que suscriben contratos sindicales, agencias públicas de empleo, agencias privadas de gestión y colocación de empleo, agencias públicas y privadas de gestión y colocación, bolsas de empleo, servicios de colaboración o manejo de recurso humano, contratistas independientes, simple intermediarios o cualquier otra modalidad de vinculación, sea contractual, social o corporativa, sin que se limiten a estas.

La definición de beneficiario quedó claramente expuesta, pues se trata de la empresa principal o empresa comitente, es aquella que ha tomado la decisión de externalizar u otorgar en outsourcing alguna actividad o proceso de negocio por diferentes razones sean de costo o adquirir conocimientos o tecnologías que incrementaran su ventaja competitiva. En cuanto al proveedor del servicio, se trata del *outsourcer*, quien con sus propios recursos y conocimientos atenderá los requerimientos de la empresa comitente.

Los numerales 4 y 6 reglamentados por el Decreto 583 que adiciona artículos al Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, **fueron anulados** (ensombrecido nuestro) por el Consejo de Estado Sala de lo Contencioso Administrativo Sección Segunda, Subsección B. Ante la demanda de la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales-ACOSET. Contra el Ministerio de Trabajo de Colombia

El razonamiento del Consejo de Estado lo plasma en una medida cautelar ante la demanda interpuesta por ACOSET, el cual fue publicado en el Boletín de Jurisprudencia N° 196 del Consejo de Estado en mayo de 2017. (Recuperado el 01/02/18 de, <http://www.consejodeestado.gov.co/documentos/boletines/196.pdf>):

“No procede la “tercerización laboral” por vía reglamentaria.

**Síntesis del Caso:** *Como en la Ley 1429 de 2010 no hay referencia alguna al tema de “tercerización laboral”, no era posible desarrollarlo por decreto, sin violar la potestad reglamentaria.*

**EXCESO DE LA FACULTAD REGLAMENTARIA / MEDIDA CAUTELAR DE SUSPENSIÓN ROVISIONAL - Procedencia PROHIBICIÓN DE CONTRATAR A TRAVÉS DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO ACTIVIDADES MISIONALES PERMANENTES /**

**Problema jurídico:** ¿El Gobierno al reglamentar, a través de los apartes normativos demandados, el artículo 63 la Ley 1429 de 2010, que regula lo relacionado con la «contratación de personal a través de cooperativas de trabajo asociado», rebasó el límite material que el contenido de dicha norma le imponía?

**Tesis:** “Los enunciados normativos demandados [numerales 4º y 6º del artículo 2.2.3.2.1. del Decreto Reglamentario 1072 de 2015] desbordan materialmente el contenido esencial del artículo 63 de la Ley 1429 de 2010, el cual hace referencia a la prohibición de contratar

personal a través de cooperativas de trabajo asociado, ni bajo ninguna otra forma de vinculación de intermediación laboral, para desarrollar actividades misionales permanentes en los sectores público y privado, mientras que la norma reglamentaria, regula aspectos relacionados con la tercerización laboral, dentro de la cual ubica todos los mecanismos legales de intermediación laboral, aspectos estos que no están comprendidos en la referida ley. Tampoco una lectura sistemática y de conjunto como la que se acaba de realizar, permite encontrar en el resto del articulado de la Ley 1429 de 2010, enunciado normativo alguno referido al tema de la «*tercerización laboral*» que el Gobierno reguló en el Decreto Reglamentario 583 de 2016, so pretexto de desarrollar aquella. Así las cosas, para la Ponente es claro en esta etapa procesal, que a través de los apartes normativos demandados del Decreto Reglamentario 583 de 2016, el Gobierno Nacional, con el propósito de desarrollar el artículo 63 de la Ley 1429 de 2010, excedió los límites materiales que la misma ley con su contenido le impuso.”

Ahora, entre los fundamentos más relevantes de la providencia del Consejo de Estado para declarar la nulidad del Decreto Reglamentario 583 de 2016 que adiciona al Decreto Reglamentario 1072 de 2015 el artículo 2.2.3.2.1. Se encuentran:

“(…) resulta claro para la Sala, que a través de los apartes normativos demandados del Decreto Reglamentario 583 de 2016, el Gobierno Nacional, con la excusa de desarrollar el artículo 63 de la Ley 1429 de 2010, excedió los límites materiales que ésta con su contenido le impuso; toda vez que el Presidente de la República no tenía las facultades legales para extender la figura de intermediación laboral a otras modalidades de contratación.

Entonces, tomando en consideración la reiterada jurisprudencia de esta Corporación, en cuanto a que «Cualquier exceso en el uso de la potestad reglamentaria por parte del Ejecutivo se traduce en ilegalidad por extralimitación del ámbito material del reglamento», procederá la Sala a declarar la ilegalidad de las disposiciones demandadas por su extralimitación en el ámbito material del reglamento.

Aunado a lo anterior precisa la Sala, que según los considerandos del Decreto Reglamentario 583 de 2016, al cual pertenecen las normas demandadas, dicha normatividad se expidió para «hacer más eficiente e integral la inspección laboral», razón por la cual la norma a reglamentar no era el artículo 63 de la Ley 1429 de 2010 que, como se vio, regula aspectos atinentes al funcionamiento de las cooperativas de trabajo asociado, sino las disposiciones que

establecen las funciones y facultades de inspección y vigilancia del Ministerio del Trabajo (...)"

Con los fundamentos esenciales transcritos el Consejo de Estado decide:

**PRIMERO.- DECLARAR** la nulidad parcial del artículo 2.2.3.2.1. Del Decreto Reglamentario 1072 de 2015, el cual fue adicionado por el artículo 1º del también Decreto Reglamentario 583 de 2016<sup>90</sup>, en sus numerales 4.º y 6.º.

Como puede apreciarse, el intento de positivizar la figura jurídica del *outsourcing* o tercerización laboral como lo denominó el Decreto Reglamentario 583, quedo frustrado. Entonces la figura jurídica del *outsourcing* en Colombia no tiene normatividad legal. Pero ello no quiere decir que, las organizaciones empresariales no puedan utilizar o recurrir a esta figura jurídica para sus negocios jurídicos interempresarial, más bien se encuentran expeditos, así, recurrimos a la máxima: lo que no está expresamente prohibido está permitido.

Sin embargo las organizaciones empresariales colombianas tiene un amparo constitucional para realizar toda modalidad de *outsourcing* o tercerización y está en al artículo 333º

“La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional (...)"

Como lo revela este artículo constitucional, la libertad de diseñar el modelo organizacional, con *outsourcing* o sin esta figura jurídica es absoluta potestad decisoria de las empresas colombianas. Y un tema necesariamente a tomar en consideración en una organización empresarial es como competir en mejores condiciones en los mercados de alta competencias en el mundo. Una alternativa estrategia en precisamente adoptando e implantando el *outsourcing* o tercerización del servicio, para el logro de ventajas competitivas.

La normatividad colombiana como dijimos líneas arriba, realmente no ha sancionado norma legal sobre el *outsourcing* o externalización, las normas analizadas, anteriormente tienen un sesgo en sede del Derecho del Trabajo o del Derecho Laboral lo que prescriben las normas acotadas, es prevenir y sancionar la tercerización ilegal y no se afecte o cometa abusos contra los derechos constitucionales laborales de los trabajadores, así lo prescribe el ultimo considerando del Decreto 583, “Que para efectos de hacer más eficiente e integral la inspección labora se hace necesario reglamentar el artículo 63 de la ley 1429 de 2010 y el artículo 74 de la Ley 1753 de 2015 en lo que hace referencia a los aspectos generales de las investigaciones administrativas sancionatorias sobre tercerización laboral ilegal sin perjuicio de las reglamentaciones específicas existentes”.

Ahora recurrimos al Código Sustantivo del Trabajo de 2011, Autorizado por el Ministerio de Protección Social –Colombia. Precisa en el artículo 34° en referencia a los contratistas independientes:

“Son contratistas independientes y, por tanto, verdaderos patronos de sus trabajadores y no representantes ni simples intermediarios, las personas que contraten la ejecución de una o varias obras o labores en beneficio ajeno por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva (subrayado nuestro). Pero el beneficiario del trabajo, dueño de la obra o base industrial a menos que se trate de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o negocio, será solidariamente responsable con el contratista por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones a que tengan derecho los trabajadores, solidaridad que no obsta para que el beneficiario estipule con el contratista las garantías del caso o para que repita contra él lo pagado a esos trabajadores”.

En esta norma se encuentra un atisbo del *outsourcing* o externalización al precisar al contratista independiente como el proveedor del servicio de *outsourcing*, conocido en los fueros de la práctica empresarial en materia de externalización como el *outsourcer*. Lo rescatable de esta norma es, la función que cumple el contratista, pues este presta el servicio a la principal con sus propios recursos y por su cuenta y riesgo, asimismo el personal está bajo su dirección y adscritos a la empresa proveedora del servicio es decir del *outsourcer*.

Sin embargo este articulado, no solamente precisa correctamente el rol del contratista independiente (el *outsourcer*), sino también introduce en el mismo texto (después del primer punto seguido) la responsabilidad solidaria de la principal (empresa contratante o comitente), por los incumplimientos laborales de salario y otros beneficios sociales del *outsourcer*, redacción poco feliz, al mezclar por una parte la definición del contratista en un proceso de externalización el cual corresponde a los fueros del Derecho comercial o empresarial, en un afán de proteger los

derechos laborales, induciendo a confusión de esta forma la figura jurídica del *outsourcing*. Cuando los roles son totalmente claros en la relación entre la principal y el *outsourcer*, donde este último es el responsable directo de los compromisos sociales y laborales del personal bajo su subordinación.

Recalcamos los intentos de regular positivamente el outsourcing o tercerización laboral como lo denominaba e numeral 6° del artículo 2.2.3.2.1. Del Decreto Reglamentario 1072 de 2015, el cual fue adicionado por el artículo 1° del también Decreto Reglamentario 583 de 2016 fue definitivamente anulado. Pero ello no significa que, la figura jurídica del *outsourcing* pueda ser empleada o aplicada por las organizaciones empresariales haciendo uso de otras normas del sistema jurídico colombiano, como lo explicamos en los siguientes párrafos.

Pese a que Colombia, no tiene una norma positiva referida al *outsourcing* o tercerización, esto no fue impedimento para el desarrollo, difusión y propalación importante, es la más alta de Sudamérica, como lo enunciamos anteriormente. Las organizaciones empresariales para implantar procesos de outsourcing celebraron contratos de tercerización o externalización, recurrieron a otras normas como el Código Civil el Código de Comercio. Entonces las organizaciones empresariales recurren al Derecho privado, haciendo uso de la autonomía de la voluntad, con los límites que prescriben su ordenamiento jurídico, y la libertad contractual, los principios generales del derecho, las normas constitucionales, etc.

Las organizaciones empresariales colombianas se amparan en la normatividad del Código Civil para la formalización de su negocio jurídico



(Derecho privado) en contratos de *outsourcing* aplican lo prescrito en las normas del Código Civil, LIBRO CUARTO, DE LAS OBLIGACIONES EN GENERAL Y DE LOS CONTRATOS, para la solemnidad el “**ARTICULO 1500. CONTRATO REAL, SOLEMNE Y CONSENSUAL**. El contrato es real cuando, para que sea perfecto, es necesaria la tradición de la cosa a que se refiere; es solemne cuando está sujeto a la observancia de ciertas formalidades especiales, de manera que sin ellas no produce ningún efecto civil; y es consensual cuando se perfecciona por el solo consentimiento”. Siendo e contrato de *outsourcing* un contrato complejo es pertinente la solemnidad.

En relación a la manifestación de la voluntad a lo prescrito en el “**ARTICULO 1502. REQUISITOS PARA OBLIGARSE**. Para que una persona se obligue a otra por un acto:

2o.) que consienta en dicho acto o declaración y su consentimiento no adolezca de vicio”. El consentimiento está debidamente fundamentada en la autonomía de la voluntad de los contratantes, esta manifestación es fundamental y esencial para concretizar el contrato de outsourcing.

Para el objeto de la obligación se amparan en el “**ARTICULO 1517. OBJETO DE LA DECLARACION DE VOLUNTAD**. Toda declaración de voluntad debe tener por objeto una o más cosas, que se trata de dar, hacer o no hacer. El mero uso de la cosa o su tenencia puede ser objeto de la declaración”. Lo convenido debe especificarse debidamente las obligaciones de ambas partes entre la principal y el *outsourecer*.

En lo que refiere a la causa es aplicable el segundo párrafo del “**ARTICULO 1524. CAUSA DE LAS OBLIGACIONES**. (...) Se entiende por

causa el motivo que induce al acto o contrato; y por causa ilícita la prohibida por la ley, o contraria a las buenas costumbres o al orden público”. Es decir los contratantes al celebrar el contrato de *outsourcing* tienen claramente definido las actividades o procesos a ser externalizados. La externalización en Colombia no está prohibido, lo que prohíbe las normas laborales es la tercerización ilegal, esto es cuando se afectan los derechos laborales de los trabajadores o se simula un fraude en la tercerización para omitir las obligaciones laborales de parte de los contratantes.

En cuanto al efecto de las obligaciones a lo prescrito en el **“ARTICULO 1602. LOS CONTRATOS SON LEY PARA LAS PARTES.**

Todo contrato legalmente celebrado es una ley para los contratantes, y no puede ser invalidado sino por su consentimiento mutuo o por causas legales”. Esta norma revela y fundamenta la total autonomía de la voluntad (libertada humana para decidir) de los contratantes, para realizar contratos entre las partes, y celebrados legalmente. Entonces mediante esta norma la contratante, la principal (empresa comitente) y el prestador del servicio (el contratista u *outsourcer*), acuerdan los beneficios mutuos, estos acuerdos contractuales es ley para las partes.

También es importantes señalar, los contratos celebrados legalmente solo pueden ser invalidados por mutuo acuerdo o consentimiento de ambas parte, aquí también se revela la autonomía de la voluntad, libertad de decisión, que tienen los contratantes para poner fin a una decisión contractual adoptada. Entonces los contratantes en temas de *outsourcing* encuentran en el artículo 1602 del Código Civil colombiano la

viabilidad para formalizar sus pretensiones e intereses mutuos de beneficio para las partes.

También encontramos otras normas que dan amparo legal y validez a los contratos de *outsourcing*, esta vez recurrimos a fuentes legales del Derecho Comercial colombiano, se trata del Código de Comercio sancionado mediante Decreto 410 de 1971, prescribe en él, “**ARTÍCULO 1o. APLICABILIDAD DE LA LEY COMERCIAL.** Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas”. La visión amplia del legislador en este artículo es relevante en el sentido de proponer una alternativa o posibilidad para la aplicación de la figura jurídica del *outsourcing* en la práctica empresarial, para la externalización de actividades y procesos.

Así también nos parece relevante la redacción en la misma norma legal (Código de Comercio), del “**ARTÍCULO 2o. APLICACIÓN DE LA LEGISLACIÓN CIVIL.** En las cuestiones comerciales que no pudieren regularse conforme a la regla anterior, se aplicarán las disposiciones de la legislación civil”. La remisión al Código Civil, es interesante, ampliando el horizonte legal como una opción para las organizaciones empresariales de realizar actos contractuales de *Outsourcing*.

Siguiendo con el Código de Comercio colombiano, estatuye en el “**ARTÍCULO 22. APLICACIÓN DE LA LEY COMERCIAL A LOS ACTOS MERCANTILES.** Si el acto fuere mercantil para una de las partes se regirá por las disposiciones de la ley comercial”. Al tratarse de un contrato complejo para ambas partes, de naturaleza comercial o empresarial, esto

es obligaciones de hacer entre la principal o comitente y el *outsoucer*, las decisiones a externalizar son eminentemente comerciales, facilitando las relaciones contractuales entre las partes.

La industria del *outsourcing* en este país se ha desarrollado aceleradamente en distintos sectores de la economía, la tipicidad legislativa expresamente está ausente en este país para esta figura jurídica. Sin embargo, ello no ha sido una limitación para su avance y desarrollo. Así lo público la página de la revista electrónica Dinero, el desempeño del outsourcing en el año de 2017. (Recuperado el 03/02/18 de, <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>).

“Así va el negocio de la tercerización de servicios en Colombia. La tercerización de servicios se consolida como una industria clave en la generación de empleo y aporte al PIB nacional, con crecimientos de dos dígitos. ¿Cuál es el panorama de este negocio?

La industria de contact centers & BPO ha registrado crecimientos considerables en los últimos años y, aunque se prevé que en el presente periodo la dinámica será menor, el sector tiene buenas perspectivas, pues cada vez es mayor el número de clientes que recurre a los servicios de tercerización para el desarrollo de sus operaciones.

Este sector, que mueve más de \$6 billones al año y aporta 1,2% del PIB, es clave en la generación de empleo, con 350.000 puestos de trabajo en la totalidad de la industria, incluyendo contact centers, BPO, KPO e ITO, entre otros servicios, según datos de la Andi” (Asociación Nacional de Industriales-traducción nuestra).

Esta información revela pues, la gran presencia y desarrollo de la figura jurídica del *outsourcing*, constituyéndose en una propuesta de gran importancia en el desarrollo de la economía de ese país, generando puestos de trabajo como también un gran aportante al Producto Bruto Interno Nacional. Se resalta de este crecimiento, la industria del BPO (externalización de procesos de negocio), KPO (externalización de

procesos de conocimiento) e ITO (externalización de procesos de tecnologías de la información). Estas modalidades de *outsourcing* son los denominados de tercera generación y son determinantes e importantes en la ventaja competitiva de las organizaciones empresariales. Son relevantes para nosotros, debido a que se relaciona o tiene implicancia con los objetivos de nuestro trabajo de investigación.

Información relevante para el desempeño del outsourcing en Colombia es lo publicado por la misma Revista electrónica el 07 de julio de 2016 (Recuperado el 03/02/18 de, <http://www.dinero.com/edicion-impresas/sectores/articulo/el-outsourcing-y-su-consolidacion-en-la-economia-colombiana/225414>), es lo siguiente:

**“El outsourcing está al alza en la economía colombiana.**

**Colombia viene dando pasos de gigante en los servicios de tercerización. En menos de una década logró darle forma a un sector que además de ofrecer una amplia gama de alternativas** –subcontratación de procesos de negocios (BPO, por su sigla en inglés), externalización de procesos de conocimiento (KPO) y tercerización de servicios de tecnologías de la información (ITO)-, ha convertido al país en una plataforma internacional para las compañías globales y ha ganado espacio en la economía nacional.

El Global Services Location Index 2016, realizado por la firma consultora estadounidense A.T. Kearney, clasificó a Colombia en la posición 20 del listado de los 55 mejores mercados internacionales para la reubicación de procesos de negocios offshoring. **De acuerdo con el estudio, fue el país que más avanzó en el vigente ranking, al ganar 23 posiciones con respecto al listado elaborado en 2014, cuando ocupó la casilla 43.**

Analizadas las normas legales precedente, estas favorecen el desarrollo del outsourcing de tercera generación, llámese, outsourcing de procesos de negocio, outsourcing de tecnologías de información o el outsourcing de procesos de conocimiento, así las normas arriba analizadas

deja abierta a la iniciativa de la libre empresa adoptar cualesquiera de estos tipos de externalización.

## 4.2. En México

En este país la figura jurídica del *outsourcing*, es mayormente conocida como subcontratación, la normatividad sobre esta figura tiene reglamentación legal en la Ley Federal de Trabajo (en adelante LFT). En el año de 2012 en esta Ley se realizaron importantes cambios y reglamentaciones en el Derecho Laboral mexicano, entre ellos a la reforma de la subcontratación (*outsourcing*), debido a que el escenario se habían originado cambios de gran relevancia por la llegada a México de importantes empresas transnacionales que operaban con la figura jurídica del *outsourcing*, y el marco jurídico no se adecuaba a esta modalidad, los organismos legislativos (Cámara de Diputados y cámara de Senadores) del país se vio en la necesidad y pertinencia de realizar las reformas.

Los artículos comprendidos entre el 15-A al 15-D de la LFT se reguló la figura jurídica de la subcontratación. Para el objetivo de nuestro trabajo analizaremos jurídicamente si estos articulados promueven o retraen esta importante figura en la ventaja competitiva empresarial.

El “**Artículo 15-A.** 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”.

La definición a la figura del *outsourcing* considera claramente a dos actores, la empresa comitente o principal, quien contrata y decide que actividades o procesos a ser externalizados y entregados a la empresa de *outsourcing*; y de la otra parte al proveedor del servicio denominado contratista que viene a ser el *outsourcer*, quien, con sus propios recursos atenderá el requerimiento de la principal. Pues esta definición recoge y se ajusta a la naturaleza del outsourcing, tercerización, subcontratación (de acuerdo al artículo 15-A de la LFT).

En un contrato de *outsourcing* concurren siempre dos actores, mayormente son empresas, tanto la principal como el proveedor del servicio, es decir no hay una triangulación. El trabajador está asignado o depende exclusivamente del proveedor del servicio, y está bajo su dirección y la conducción técnica en la realización del trabajo. Esta es la gran diferencia sustancial con la figura de la intermediación laboral, en esta existe una triangulación: la empresa contratante o usuaria, el proveedor y el empleado o trabajador quien depende de la empresa usuaria tanto en la dirección del trabajo, subordinación y asume el pago de su salario o remuneración, por ello la redacción del texto del artículo realiza precisión relevante que evitaría simulaciones en la contratación.

Es fundamental la precisión del articulado en cuanto al contratante, para el caso, se refiere a la principal o comitente, su atribución más importante y relevante entre ellos es, el diseño del modelo de gestión. Respecto a estas atribuciones de la principal, tómanos lo planteado por

Meneses Walter (2017:111)

**“Derechos de la empresa cliente**

- a)** Exigir la *experticia* y los amplios conocimientos acreditados al outsourcer sobre los procesos de negocio o actividades delegadas,
- b)** Seguimiento, monitoreo y supervisión al outsourcer de los resultados esperados.
- c)** Determinar y definir por que se contrató el servicio de outsourcing, a esta calidad de decisión lo podemos denominar objeto del outsourcing.
- d)** Titularidad de la propiedad de los bienes otorgados, trasladados, transferidos o cedidos al outsourcer para el desarrollo de los procesos o actividades delegadas.
- e)** Demandar y comprometer al outsourcer sobre la confidencialidad de los datos e informaciones que son secretos para la empresa cliente.
- f)** Exigir la exclusividad del servicio sobre las tareas o procesos delegados, no pudiendo prestar un servicio similar a una empresa competidora.
- g)** Requerir al outsourcer la capacitación permanente de su personal asignado al cumplimiento de las tareas o proceso delegados, para garantizar la óptima calidad del servicio.
- h)** Ejercitar sus derechos de propiedad intelectual y conocimientos adquiridos producidos o derivados de la relación contractual y no revelarlos en otros servicios que pueda prestar el outsourcer a un tercero

En el segundo párrafo del artículo 15-A bajo análisis, prescribe tres 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”.

En el literal a), si bien es cierto prohíbe el otorgamiento en *outsourcing* o subcontratación la totalidad de actividades y procesos pero deja abierta la posibilidad de externalizar las actividades misionales o sustantivas, esto es congruente con el avance de las concepciones de



*outsourcing* en el siglo XXI, así lo afirmó, Ruiz Medrano y Cisneros Silva (Pág. 29): “Otro factor que ha hecho florecer la subcontratación es la creación y difusión de técnicas y métodos de producción muy eficaces y flexibles, basados en la robótica y en tecnologías de producción integrada. Los subcontratistas están, en general, en mejores condiciones de aprovecharse de estos métodos”. (Recuperado de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/01\\_03\\_Outourcing.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/01_03_Outourcing.pdf) el 28/12/17). La acepción de Ruiz, en cuanto a los métodos muy eficaces, que en realidad son conocimiento de alta complejidad.

Asimismo llama la atención este numeral al condicionar, la no procedencia de externalizar la totalidad de actividades, para el caso de México, se encuentra experiencias de empresas que externalizaban la totalidad de las actividades, información que revela el Boletín de Investigación de la Comisión de Desarrollo Seguridad Social - Sur Núm. 2-del Colegio de Contadores Públicos de México. Causa y efecto de la Reforma Laboral en el Outsourcing (2013:7) “Por ejemplo, existían empresas con la totalidad de su plantilla subcontratada por un tercero, con el fin de evadir el reparto de utilidades y generar un ahorro de cargas sociales al implementar prácticas desleales ante el fisco”, (Recuperado de [https://www.ccpm.org.mx/avisos/boletin\\_com\\_ss\\_sur\\_no\\_2.pdf](https://www.ccpm.org.mx/avisos/boletin_com_ss_sur_no_2.pdf) el 05/02/18). Encontramos las razones del legislador de la reforma de la LFT, en este literal, es de preservar los derechos de los trabajadores y evitar el incumplimiento de obligaciones laborales y prestacionales como las de seguro social y los costos fiscales de parte de los empleadores.

El condicionamiento prescrito en el literal b), la subcontratación de

carácter especializado, es idóneo con referencia a las organizaciones que buscan desarrollar ventajas competitivas a través de la subcontratación, esto es factible cuando una organización empresarial externaliza procesos de negocio, procesos de tecnologías de información o los procesos de conocimiento, los cuales son de alta complejidad y especialización.

En cuanto al literal c), esta norma lo que pretende es, prevenir o salvaguardar los posibles fraudes y simulaciones de la subcontratación, en detrimento de los derechos laborales de los trabajadores y la posibilidad que, el *outsourcer* o contratista termine siendo un simple intermediario o proveedor de mano de obra y no una empresa de *outsourcing*. Así lo prescribe el último párrafo de este articulado, “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”.

Enseguida pasamos al análisis del:

Artículo 15-B. El contrato que se celebre entre la persona física o moral que solicita los servicios y un contratista, deberá constar por escrito.

La empresa contratante deberá cerciorarse al momento de celebrar el contrato a que se refiere el párrafo anterior, que la contratista cuenta con la documentación y los elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores.

El primer párrafo del artículo 15-B, estatuye formalidad para la expresión o manifestación de la voluntad entre el comitente y el *outsoucer*, esta manifestación debe plasmarse o concretizarse por escrito, es decir

no hay libertad de forma, más bien lo que existe es un mandato imperativo ordenada por la ley. El objeto de realizar el contrato por escrito, con lo cual se estará probando su existencia. Además otorga seguridad, aval o resguardo a los acuerdos, intereses y obligaciones a los que arriben los contratantes. Asimismo los contratantes pueden definir y ponerse de acuerdo como va ser la estructura de la formalidad escrita del contrato, de esta forma se está dando la validez del acto jurídico. Si sucediera lo contrario es decir, no se realizara por escrito el contrato sería nulo. En este caso se aplica muy bien el aforismo latino: *Verba volant, scripta manent* (las palabras desaparecen, los escritos permanecen).

En el segundo párrafo del artículo acotado, recae en la principal o comitente la responsabilidad de control hacia el proveedor. En este caso este último debe ser una empresa constituida legalmente, entre ellas la Ley General de Sociedades Mercantiles, así como otras leyes que permitan al proveedor estar en condiciones legales de ofertar su servicio a la empresa comitente, además de cumplir con todas las obligaciones laborales de los trabajadores adscritos a la empresa contratista. La principal podría ser solidario con la contratista en aplicación del artículo 13, LFT: “No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores”. (Subrayado nuestro) En aplicación de esta parte del texto, la empresa

principal es solidaria con su contratista (*outsoucer*) por las obligaciones sociales y prestacionales dejadas de cumplir. Visto así podríamos decir que, lo que pretende la norma es evitar el abuso del contratista por no cumplimiento de sus obligaciones laborales y sociales con sus trabajadores.

Ahora no remitimos al artículo 15-C de la LFT:

“La empresa contratante de los servicios deberá cerciorarse permanentemente que la empresa contratista, cumple con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, respecto de los trabajadores de esta última”. (LO RESPONSABILIZA AL CONTRATANTE A QUE EL OUTSOURCER CUMPLA CON LAS OBLIGACIONES SOCIALES DE SUS TRABAJADORES-SESGO LABORAL-WMJ)

Lo anterior, podrá ser cumplido a través de una unidad de verificación debidamente acreditada y aprobada en términos de las disposiciones legales aplicables.

Enfatiza este articulado, la responsabilidad del control de parte de la empresa contratante hacia el *outsoucer* por sus obligaciones en los procedimientos operacionales como seguridad en el trabajo, la salud y el medio ambiente de trabajo, claramente este articulado tiene un sesgo del Derecho Laboral. El proveedor del servicio de *outsourcing*, se asume, es una empresa profesional con capacidad y solvencia de distintos recursos, en lo financiero, económico, patrimonial, tecnológicos, humanos, *know how*, responsabilidad social y comportamiento ético así como moral. La relación entre la principal y el *outsoucer*, corresponde a una alianza estratégica, de amplia cooperación donde el proveedor del servicio se identifica con los objetivos estratégicos y misión del negocio de la principal.

El legislador al regular este artículo ha sido extremo al asignarle la responsabilidad del control al comitente del servicio, esta concepción no corresponde a la naturaleza y características de la figura jurídica del *outsourcing*, toda vez que, el contrato de outsourcing no es un instituto de sede laboral ni tampoco de sede civil, es un contrato de los fueros del Derecho Comercial y en acepción contemporánea es un contrato del Derecho de Empresa. Entonces el contrato de *outsourcing*, externalización o subcontratación, es un contrato de resultados, donde la principal, va a exigir lo pactado contractualmente y la supervisión de los resultados. Está desvinculado laboralmente con los trabajadores ni existe la subordinación respecto a la principal, pero si están vinculados directamente con el outsourcer quienes asumen todas las obligaciones laborales y prestacionales respecto de sus trabajadores (Echaíz Moreno, pág. 769. Recuperado el 10/01/18 de, <http://www.ejournal.unam.mx/bmd/bolmex122/BMD000012206.pdf>)

Esta redacción solo se podría entender por la prevención a los fraudes y simulaciones en detrimentos de los derechos laborales de los trabajadores, los trabajadores con lo prescrito en el articulado bajo comentario, no se encuentran desamparados, más bien están protegidos en sus derechos. Así también lo preciso María Guadalupe Sánchez Trujillo, et al, op cit. pág. 15.

Ahora analizamos el “Artículo 15-D. No se permitirá el régimen de subcontratación cuando se transfieran de manera deliberada trabajadores de la contratante a la subcontratista con el fin de disminuir derechos

laborales; en este caso, se estará a lo dispuesto por el artículo 1004-C y siguientes de esta Ley”.

Esta norma es sancionatoria, estipulada en el artículo 1004-C. Con esta norma se pretende evitar la simulación y el fraude a las acciones dolosas que pudieran incurrir los contratantes, afectando los derechos laborales de los trabajadores a través de contrato fraudulentos de *outsourcing*. Ahora lo consideramos dolosos, porque los actores, la principal y el *outsoucer* actuarían conscientemente, con pleno conocimiento de sus actos, por ello la norma utiliza el vocablo deliberada en la redacción del artículo bajo análisis.

Por lo tanto las normas desarrolladas de la subcontratación u *outsourcing* en México, son favorables para el desarrollo de la externalización de tercera generación: KPO, BPO e ITO.

#### **4.3. En Chile**

En Chile el *outsourcing* o subcontratación, como también se conoce a esta figura jurídica, está regulado en el Código de Trabajo, agregado a través de la Ley 20.123, prescrito en lo siguiente, “Artículo 3º.- Agrégase al LIBRO I del Código del Trabajo, el siguiente Título VII, nuevo: “Título VII Del trabajo en régimen de subcontratación y del trabajo en empresas de servicios transitorios”

La regulación estatuidas en la Ley 20.123, respecto a la subcontratación u outsourcing, realmente son pocas, la decisión se encuentra en el siguiente artículo:

“Art. 183-A. Es trabajo en régimen de subcontratación, aquél realizado en virtud de un contrato de trabajo por un **trabajador para un empleador, denominado contratista o subcontratista** (ensombrecido nuestro), cuando éste, en razón de un acuerdo contractual, se **encarga de ejecutar obras o servicios, por su cuenta y riesgo** (ensombrecido nuestro) y con trabajadores bajo su dependencia, para una tercera persona natural o jurídica dueña de la obra, empresa o faena, denominada la empresa principal, en la que se desarrollan los servicios o ejecutan las obras contratadas. Con todo, no quedarán sujetos a las normas de este Párrafo las obras o los servicios que se ejecutan o prestan de manera discontinua o esporádica.

Si los servicios prestados se realizan sin sujeción a los requisitos señalados en el inciso anterior o se limitan sólo a la intermediación de trabajadores a una faena, se entenderá que el empleador es el dueño de la obra, empresa o faena, sin perjuicio de las sanciones que correspondan por aplicación del artículo 478.

Destaca esta definición, la coherencia relevante con las características y naturaleza de la figura jurídica del outsourcing, relacionado al trabajador de la empresa contratista, efectivamente este trabajador está adscrito en la nómina del outsourcer, pertenece y presta sus servicios de conocimientos, habilidades o destrezas a esa empresa, asimismo actúa bajo su exclusiva dirección técnica del proveedor del servicio (el *outsourcer*)

Para prestar el servicio, el contratista, por su cuenta y riesgo, significa que, este, debe disponer de un conjunto de recursos, tales como, financieros, logísticos, humanos, económicos, conocimientos y diversas experticias y *know how*, de lo contrario no podría realizar trabajos complejos o altamente especializados requeridos por la principal.

También nos parece interesante, las precisiones apropiadas y acertadas, respecto a la comitente o empresa principal, es aquella que requiere el servicio, sea esta una actividad o proceso, que ha decidido no realizarla o no tiene la experticia o conocimiento para llevarlas a cabo. Es la que ha decidido externalizar algún proceso o actividad que anteriormente se desarrollaba al interior de la organización y para ello convoca a un experto y en términos de costo, tiempo, calidad, mejor valor a ser ofertado,

La acotada normativa ha excluido expresamente aquellas obras o los servicios que se ejecutan o prestan de manera discontinua o esporádica. Con ello la norma aclara que, solo se podrán subcontratar actividades y procesos considerados permanentes o están ligados en el quehacer continuo de la principal.

Analizamos el articulado siguiente:

Art. 183-B. La empresa principal será solidariamente responsable de las obligaciones laborales y previsionales de dar que afecten a los contratistas en favor de los trabajadores de éstos, incluidas las eventuales indemnizaciones legales que correspondan por término de la relación laboral. Tal responsabilidad estará limitada al tiempo o período durante el cual el o los trabajadores prestaron servicios en régimen de subcontratación para la empresa principal.

En los mismos términos, el contratista será solidariamente responsable de las obligaciones que afecten a sus subcontratistas, a favor de los trabajadores de éstos.

La empresa principal responderá de iguales obligaciones que afecten a los subcontratistas, cuando no pudiere hacerse efectiva la responsabilidad a que se refiere el inciso siguiente.

El trabajador, al entablar la demanda en contra de su empleador directo, podrá hacerlo en contra de todos aquellos que puedan responder de sus derechos, en conformidad a las normas de este Párrafo (...)."



De igual forma como en el caso colombiano y mexicano, la normativa chilena, hace responsable a la principal de las obligaciones laborales y prestacionales e indemnizaciones dejadas de pagar por el *outsoucer*. La norma apelando al criterio de solidaridad entre los contratantes cuando se perjudiquen en sus derechos de los trabajadores. Como dijimos anteriormente, la principal, es un cliente del contratista, las obligaciones laborales, prestacionales e incluso indemnizatorias le corresponden entera y totalmente al *outsourcer* o subcontratista.

Nuestra postura respecto a la acepción anterior, está en el legislador y el Estado. La norma debería ser drástica por las obligaciones laborales, prestacionales e indemnizatorias a cumplir por el contratista u *outsoucer*, con relación a sus trabajadores, asimismo el Estado a través de sus organismos de control generalmente adscritos a los Ministerios de Trabajo, deberían extremar y sancionar a los contratistas y subcontratistas por obligaciones de dar por el incumplimiento. En ese orden de ideas el Estado no puede encargar responsabilidades procesos de control y fiscalización a la empresa principal, aun un rol que le atañe directamente como Estado.

En referencia al siguiente articulado, este prescribe:

Art. 183-C. La empresa principal, cuando así lo solicite, tendrá derecho a ser informada por los contratistas sobre el monto y estado de cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales que a éstos correspondan respecto a sus trabajadores, como asimismo de igual tipo de obligaciones que tengan los subcontratistas con sus trabajadores. El mismo derecho tendrán los contratistas respecto de sus subcontratistas. (...)

Se trata de una atribución otorgada a la principal el derecho de información, de exigir tanto los pagos de las obligaciones laborales como las prestacionales, la exigencia va en cadena, de la principal respecto de los trabajadores del contratista y este respecto de los trabajadores del subcontratista. Como se puede apreciar estas normas tienen un sesgo de sede laboral no corresponde a un contrato de outsourcing, de lo que se trata es proteger los derechos laborales de los trabajadores. Igual suerte corre el artículo 183-D, se refiere a la responsabilidad subsidiaria de la principal por la retención de las obligaciones laborales y previsionales que afecten a los contratistas y subcontratistas, en favor de los trabajadores.

Del mismo modo el artículo 183-E, obliga a la principal a adoptar las medidas necesarias para la protección de la vida y salud de todos los trabajadores que laboren en su obra. La norma no hace distinción si el trabajador pertenece a la principal, al contratista o el subcontratista, obliga a la principal la protección del trabajador así el proceso o actividad este tercerizado o subcontratado a una empresa de *outsourcing*. Como puede apreciarse las normas de los artículos 183-C, 183-D y 183-E, lo que pretende es proteger los derechos de los trabajadores al margen de regular las relaciones de trabajo entre la principal y el outsourcer.

También en Chile las normas que regulan el outsourcing o subcontratación, como se le conoce en el país sureño deja abierta el desarrollo de modalidades de externalización de tercera generación, esto es, el BPO, ITO y KPO.

#### 4.4. En España.

Iniciamos nuestro análisis sobre la figura del outsourcing, en sede europea, con la opinión de prestigioso estudio jurídico español De Cambra Abogados, refiriéndose al contrato de outsourcing (considerado como un tipo de contrato para externalizar servicios) o contrato de colaboración externa empresarial. (Recuperado el 05/02/18/ de, <http://www.decambraabogados.com/outourcing.html>)

“El contrato de colaboración externa empresarial es un contrato atípico, es decir, carece de **regulación específica** (ensombrecido nuestro), por lo que en defecto de pacto, resulta de aplicación la normativa referente al contrato al que en cada caso se asimile, así como, de forma supletoria, las normas generales sobre las obligaciones y contratos.

Este contrato puede tener un contenido muy variado, pues en unos casos la empresa colaboradora actuará prestando servicios, mientras que en otros suministrará maquinaria o equipos, o bien ejecutará una obra para la empresa cliente (...).”

Efectivamente en España la figura jurídica del outsourcing no tiene norma de regulación específica. Cuando el enunciado se refiere a la empresa colaboradora, se trata del *outsourcer*. Asimismo en España al *outsourcing* también se le denomina subcontratación, y precisamente se regula en forma general en el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, como puede vislumbrarse se trata de una norma de sede laboral. Veamos cual su sesgo y si realmente regula la figura jurídica del outsourcing.

“Artículo 42. Subcontratación de obras y servicios.

1. Los empresarios que contraten o subcontraten con otros la realización de obras o servicios correspondientes a la propia actividad de aquellos deberán comprobar que dichos contratistas están al corriente en el pago de las cuotas de la Seguridad Social. Al efecto, recabarán por escrito, con identificación de la empresa afectada, certificación negativa por descubiertos en la Tesorería General de la Seguridad Social, que deberá librar inexcusablemente dicha certificación en el término de treinta días improrrogables y en los términos que reglamentariamente se establezcan. Transcurrido este plazo, quedará exonerado de responsabilidad el empresario solicitante.

2. El empresario principal, salvo el transcurso del plazo antes señalado respecto a la Seguridad Social, y durante los tres años siguientes a la terminación de su encargo, responderá solidariamente de las obligaciones referidas a la Seguridad Social contraídas por los contratistas y subcontratistas durante el periodo de vigencia de la contrata.

De las obligaciones de naturaleza salarial contraídas por los contratistas y subcontratistas con sus trabajadores responderá solidariamente durante el año siguiente a la finalización del encargo.

Es clara la pretensión de la norma, lo que resguarda es la protección de los derechos de los trabajadores, que no sean conculcados sus derechos de seguridad social, para preservar el cumplimiento de la obligación de los contratistas y subcontratistas, compromete la verificación y la responsabilidad del cumplimiento de la obligación a la empresa principal es decir al comitente. Asimismo en el segundo numeral aun es más exigente respecto a la solidaridad de la principal hasta tres años después de terminado el contrato por la obligaciones de pago de Seguridad Social, contraídas por el outsoucer.

De igual forma los siguientes cinco numerales del artículo bajo comento, están referidos fundamentalmente a la protección y previsión de los derechos laborales de los trabajadores de los contratistas y subcontratista del personal de estos últimos. Se destaca la responsabilidad

solidaria de la principal por incumplimiento tanto de los contratistas y subcontratistas respecto al incumplimiento de derechos laborales y previsionales.

Como puede apreciarse, las normas del Estatuto de los Trabajadores de España no regula la figura jurídica del *outsourcing*, por ello se considera al contrato de *outsourcing* como atípico en ese país. Pero esto no quiere decir que, las organizaciones empresariales no hagan uso de esta importante figura, por el contrario si existe la alternativa y apelan a otras normas legales, en el caso de España recurren a lo estipulado en el Código Civil español: TÍTULO II De los contratos. También recurren a lo prescrito en el Título IV del Código de Comercio de España. Por lo tanto realizan (las organizaciones empresariales) contratos civiles, contratos comercial o de empresa para acordar sus obligaciones contractuales de *outsourcing*.

Lo prescrito en la normatividad del Estatuto de los Trabajadores de España no cuestiona ni impide la práctica del *outsourcing* en todos los sectores de la economía española. Las empresas tienen el camino expedito para contratar actividades y procesos bajo la figura jurídica del *outsourcing* y beneficiarse de sus actos contractuales tanto la principal como el *outsourcer*.

Tomamos lo que expresó Luis dos Santos Martins:

“El ordenamiento jurídico español no impone ningún obstáculo a la externalización como estrategia empresarial. Al contrario, el principio de libertad de empresa que recoge el artículo 38 de la Constitución Española (CE) permite al empresario estructurar la organización productiva de la forma que considere más eficiente, respetando obviamente el marco normativo que regula su actuación en la economía de mercado”.  
(Recuperado el 08/02/18 de

<https://catedracervello.ie.edu/wp-content/uploads/sites/124/2013/11/AJ8-199.pdf>)

“Asimismo la Constitución Española de 1978, en su artículo 38, referido a la libertad de empresa prescribe:

Se reconoce la libertad de empresa en el marco de la economía de mercado. Los poderes públicos garantizan y protegen su ejercicio y la defensa de la productividad, de acuerdo con las exigencias de la economía general y, en su caso, de la planificación”.

Visto así, el escenario para las organizaciones empresariales amparadas en la Constitución de Española, estas, tienen la amplia libertad de decidir su diseño y estructura organizacional, entre ellas la forma de su sistema de producción, para ello puede recurrir a la externalización de la producción, para encargar a un tercero las actividades o procesos que estimen más conveniente, sin que sea contrario a la ley, y tener acceso a calidad superior en servicios, nuevas tecnologías, ahorro de costos, inversiones sin comprometer los recursos de la empresa, etc. Toda vez que, ninguna norma del sistema jurídico español obstaculiza la adopción e implantación en la empresa.

#### **4.5. EN SUIZA**

En este país la figura jurídica del *outsourcing* se ha regulado mediante la Circular de la Comisión Federal Bancaria: Externalización de actividades (Outsourcing) del 26 de agosto de 1999. (Circulaire de la Commission fédérale des banques Externalisation d'activités (Outsourcing) du 26 août 1999). Última modificación 29 de junio de 2005. (Recuperado el 10/02/18, de

[https://www.finma.ch/FinmaArchiv/ebk/f/regulier/rundsch/pdf/rs\\_9902\\_f.pdf](https://www.finma.ch/FinmaArchiv/ebk/f/regulier/rundsch/pdf/rs_9902_f.pdf)  
).

La Circular realizar aportes relevantes a la figura jurídica del *outsourcing*, aplicadas al sector bancario suizo. Según la regulación, las entidades bancarias pueden externalizar actividades esenciales del negocio bancario: “Une entreprise pratique un outsourcing (externalisation d'activités) au sens de la présente circulaire lorsqu'elle charge une autre entreprise (délégataire) d'assurer, de manière indépendante et durable, une prestation de services essentielle à l'activité de l'entreprise”.

Pues la regulación Suiza, se adelantó varios años a lo que se viene practicando en la actualidad, casi tímidamente en muchos países, la externalización de actividades principales o esenciales, aunque la legislación peruana también lo permite del cual nos ocuparemos más adelante.

La norma es aplicable, “(...) a bancos y corredores de valores organizados bajo la ley Suiza, así como sucursales suizas de bancos y comerciantes extranjeros. Los bancos y corredores de valores se denominan en lo sucesivo "empresas"(...)”. Así esta circular tiene aplicación puntual, dirigida a las organizaciones empresariales denominadas bancos, financieras y corredores de valores.

En la modificación de la Circular de 2005, se realizan aportes sustanciales incluyéndose nueve principios que orientan y rigen la aplicación de la Circular. También lo importante de la modificatoria se

encuentra en el anexo donde se especifica las actividades a ser supervisadas por la Comisión Federal.

De tan importante normativa de Suiza para el sector bancario y financiero, promueve la externalización (*outsourcing*) de actividades y procesos, ello permite la competitividad del sector y dinamiza el mercado al especializar empresas de outsourcing los cuales ofertan sus servicios de alta complejidad y conocimiento intensivo a la industria bancaria y financiera del país en mención.

#### **4.6. En el Reino Unido**

Nos remitimos a la Autoridad Reguladora de Servicios Financieros (Financial Service Authority-FSA) en el Reino Unido. Pues se trata de un organismo importante y autónomo, en la regulación de los servicios financieros. Después de una serie de eventos en el año de 2012 este organismo se dividió en dos, “A finales de 2012 en virtud de una división del Banco de Inglaterra, las funciones de la actual FSA se dividieron en dos nuevos órganos, la ‘Prudential Regulation Authority’ (PRA) y la ‘Financial Conduct Authority’ (FCA) que serán aprobados oficialmente el próximo 1 de abril de 2013”. (Recuperado el 05/02/18 de: <https://www.oroymas.com/2013/04/financial-services-authority-autoridad-reguladora-servicios-financieros-reino-unido/>). Posteriormente con los cambios sustanciales en el Banco Central Británico depende de su organismo, el Comité de Política Financiera. Pero se destaca de estos



antecedentes de regulación en el servicio financiero, se encuentra la normatividad de la FSA en el año de 1997:

“(...) En primer lugar manifiesta que tan solo el outsourcing material es objeto de su supervisión. Existe outsourcing material cuando la falta de las funciones delegadas en terceros permite dudas respecto al cumplimiento de las condiciones precisas para obtener la licencia bancaria. Destaca la posición decididamente liberal de la FSA. Incluso permite la **delegación de servicios esenciales** (ensombrecido nuestro) en terceros. Para poder delegar la dirección o el *controlling* de una entidad, solamente hay que probar la aptitud de las personas a las que se confía estas tareas. En consecuencia, la FSA no tiene reparos en admitir la creación de institutos prácticamente “virtuales” (...)” (Recuperado el 22/12/17 de <http://www.cremades.com/pics/contenido/File634529067465998359.pdf> pag.2-3)

Ya desde 1997, en el Reino Unido, la práctica del el *outsourcing* en el sector de la industria financiera había realizado importante desarrollo y avance, esto lo manifestamos en la evidencia de la regulación desde al año de 1997 se permitía a las organizaciones bancarias y financieras delegar u otorgar en *outsourcing* actividades y procesos esenciales de la organización bancaria o comitente. Algo de gran relevancia que llama nuestra atención es, la atribución plena otorgada a la principal al momento de delegar el proceso, queda en su plena capacidad del comitente evaluar las aptitudes, habilidades y fortalezas del *outsoucer* para transferirle lo externalizado es decir los resultados y el control de los resultados está en la competencia de la principal. Pero bajo el control y supervisión de la FSA.

#### 4.7. En Alemania

Con base en art. 25 a) ap. 2 de la Ley alemana sobre el Sistema Crediticio y el artículo 33 ap. 2 de la Ley Alemana sobre el Mercado de Valores, “El legislador alemán ha optado por una regulación del outsourcing de servicios financieros que se basa en la introducción de una norma específica así como una amplia Circular(...)”. Recaído en lo siguiente:

“(...) En la Circular de 6 de diciembre de 2001, la Autoridad Federal de Supervisión del sistema Crediticio ofrece una interpretación de las normas citadas con la finalidad de facilitar a las entidades de crédito aumentar su competitividad a través de la delegación de servicios en terceros (subrayado nuestro). Al mismo tiempo, la Circular intenta contrariar el peligro de que el outsourcing de servicios financieros resulte en que los órganos de administración pierdan de hecho la dirección y control de las entidades, y que las autoridades de supervisión ya no puedan desempeñar su cometido adecuadamente. Como requisitos imprescindibles del outsourcing de servicios financieros, enumera el contrato, la determinación exacta de los servicios a delegar, la elección, instrucción y control del proveedor, la revisión interna, la verificación de las cuentas y la supervisión por parte de las autoridades”. (Recuperado el 22/12/17 de <http://www.cremades.com/pics/contenido/File634529067465998359.pdf> pág. 3)

La postura de la Autoridad Federal de Supervisión del Sistema Crediticio Alemán, es prospectivo, se proyecta a la gran competencia del mercado global, la Circular facilita la gestión de las organizaciones del sistema financiero al regular favorablemente la externalización de operaciones con proveedores especializados. Con ello lo que promueve la Circular es la competitividad empresarial y como consecuencia de ello la competitividad del país, por ello afirmábamos que, la Autoridad muestra una

conducta prospectiva en favor no solo de las organizaciones bancarias y financieras, sino también de la nación alemana.

#### 4.8. Legislación del Parlamento Europeo

Encontramos un antecedente legislativo importante del Consejo de la Comunidades Europeas (hoy Tratado de la Unión Europea o Tratado de Maastricht) con la Resolución del Consejo de 26 de septiembre de 1989 relativa al desarrollo de la subcontratación en la Comunidad (89/C 254/01), referido al outsourcing. Comentamos lo pertinente de los fundamentos en la parte considerativa:

Considerando que, el 3 de noviembre de 1986, el Consejo aprobó una Resolución sobre el programa de acción en favor de las pequeñas y medianas empresas y, en julio de 1989, una Decisión relativa a la **mejora del entorno empresarial** y al fomento del desarrollo de las empresas, en especial de las pequeñas y medianas empresas, en la Comunidad;

Considerando que, tras la Comunicación sobre política empresarial y sobre el «refuerzo de la cooperación entre empresas como una de las respuestas al mercado interior de 1992», la **Comisión remitió al Consejo una Comunicación relativa al desarrollo de la subcontratación en la Comunidad;**

Considerando que la **subcontratación se está convirtiendo en una opción de estrategia empresarial** que se inscribe en el marco de una política de utilización creciente de recursos externos; (...)"

Considerando que la realización del mercado único de 1992, al ofrecer a las empresas unas posibilidades de mercado más amplias, permitirá una **utilización más sistemática de la subcontratación transnacional** y, al reforzar la competencia intracomunitaria, acentuará los cambios estructurales en las relaciones de subcontratación;

Considerando que la **mejora del entorno** empresarial constituye un factor importante para el desarrollo transnacional de la subcontratación (ensombrecidos nuestro); Recuperado el 15/06/17 de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:1989:254:0001:0001:ES:PDF> pág. 1)

La pretensión extraordinaria del Consejo, es desarrollar y crear un escenario favorable (mejora del entorno empresarial) con el propósito del desarrollo de la pequeñas y medianas empresas, fomentar y promocionar la subcontratación (*outsourcing*) para la competencia entre las empresas de la comunidad europea y el empleo de la subcontratación transnacional. Con esta resolución el Consejo sentó las bases del futuro del *outsourcing* en la hoy Unión Europea, lo resaltante es, haber diseñado políticas para el desarrollo del *outsourcing* sistemáticamente para los países miembros, asimismo es de resaltar lo fundamentado por el Consejo al considerar a la subcontratación (*outsourcing*) una estrategia empresarial, es decir se interpreta desde la ciencia de la gestión como una herramienta para el logro de ventajas competitivas.

Prosiguiendo en el análisis de la Resolución en comento se tiene:

“(...) REGISTRA con interés la acción que la Comisión ha llevado a cabo hasta el momento, en particular en lo que respecta al fomento de la subcontratación transnacional;

INVITA a la Comisión a que continúe desempeñando, en concertación con los Estados miembros, las funciones generales de **impulsión, iniciativa y coordinación de medidas** (ensombrecido nuestro) destinadas a la creación de unas condiciones favorables para la subcontratación;

“(...) TOMA NOTA de la posibilidad de creación de un Centro europeo de información sobre la subcontratación y emplaza a la Comisión a que prosiga con sus trabajos, en estrecha colaboración con las organizaciones profesionales interesadas;

SUBRAYA la importancia que tiene promover unas relaciones más equilibradas entre contratistas y subcontratistas y fomentar igualmente la subcontratación europea entre las empresas de países terceros;

“(…) DESEA que se le tenga al corriente de la evolución de los trabajos de la Comisión relativos al desarrollo de la subcontratación en la Comunidad”.

Para el Consejo europeo, es loable el interés de la Comisión por interesarse en la figura jurídica del *outsourcing*, este interés obedece a la política del desarrollo de un escenario a fomentarse y crearse para un desempeño superior de las organizaciones empresariales en los estados miembros de la comunidad, por ello era necesario un marco jurídico que facilitara la actuación interempresarial transfronterizo.

El Consejo asume la responsabilidad de impulsar a través de organizaciones especializadas para la promoción del *outsourcing* en la Unión Europea, esta postura es de importancia relevante, no olvidemos la Resolución del Consejo es de 1989, después de casi treinta años vemos el gran avance de la externalización en Europa, atribuido esto a una decisión con mentalidad prospectiva del Consejo que ayudo al desarrollo de la figura del *outsourcing* y no solo para facilitar las relaciones contractuales de la organizaciones empresariales, más bien coadyuvó al mejoramiento sustancial de la competitividad de los países miembros de la Unión Europea y los demás países del mundo, especialmente asiático, la India y un gran avance de países sudamericanos.

Enfatizamos, la decisión de promover e impulsar la tercerización desde el Consejo Europeo, se ha diseminado por el mundo e hizo desarrollar esta figura que ha avanzado vertiginosamente y ahora nos

encontramos en la tercera generación del outsourcing sea: BPO, ITO o KPO.

Entre la normativa europea también destaca la Directiva 2002/108/CE del 21 de enero de 2002 el cual precisó: “(...) permite expresamente a las sociedades de gestión de OICVM delegar actividades en terceros para ejercer de manera más eficiente su actividad, siempre y cuando se cumplan una serie de condiciones que se refieren a las actividades a delegar, la protección de los inversores y proveedores de outsourcing, así como la supervisión por parte de las autoridades”

Abundamos acerca de los OICVM (Organismos de Inversión Colectiva en Valores Mobiliarios), “(...) son fondos de inversión que están regulados por la Unión Europea. El objetivo principal de los OICVM es buscar rendimiento en valores mobiliarios u otros activos financieros líquidos de los capitales obtenidos del público y cuyo funcionamiento está sometido al principio de reparto de riesgos. (...) Las actividades de gestión del OICVM incluyen funciones de gestión de cartera, administración y comercialización con servicios jurídicos y contables”. (Recuperado el 05/02/18 de <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/oicvm/>), Se tratan de organizaciones privadas de gestión de valores mobiliarios.

Pues, la Directiva bajo comentario, ya, desde el 2002 prescribe con acierto y visión de largo la externalización de actividades a estos organismos de gestión de inversiones, lo interesante radica en las facultades otorgadas a estas organizaciones empresariales, promoviendo la eficiencia de gestión por una parte y por otra, en promover la figura del *outsourcing* y a las empresas de *outsourcing* (*outsoucer* o proveedores de

servicios). Al darle las facultades a los OICVM y delegarles facultades de externalización, estas convocarán a proveedores cualificados con habilidades y experticias de alta complejidad, prestadoras de alto valor agregado y en generar conocimiento de alta complejidad o servicios intensivos en conocimientos, impulsando la industria de la externalización de procesos de conocimiento, con lo cual la comitente logrará ventajas competitivas.

Por las evidencias mostradas vemos que, el Parlamento Europeo y el Consejo mostraron disposición plena para promover la cultura del *outsourcing*, tercerización o subcontratación en los países miembros de la comunidad y esto ha dado resultados favorables a la industria de la externalización, mostramos resultados de esas decisiones políticas del Parlamento y el Consejo Europeo desde el año 1989, según el anuncio el portal statista:

“Uno de los retos principales de toda empresa consiste en hacer más por menos sin escatimar en calidad. Es por ello que el outsourcing, también denominado subcontratación, externalización o tercerización, se ha convertido en el mundo empresarial en una de las vías más recurridas por las compañías que buscan escalar en competitividad y eficiencia. Este sistema supone el proceso por el cual una organización contrata una empresa externa para que se haga cargo de parte de su actividad o producción y de este modo poder disponer de más tiempo para centrarse en otros aspectos claves de su negocio.

Las empresas consultoras son un importante ejemplo de outsourcing. A nivel mundial, destaca el grupo de las denominadas “Big Four”, término en inglés utilizado para referirse a las empresas más importantes del mundo en el sector de la consultoría y auditoría, y que se compone por las consultoras Ernst & Young, PwC, Deloitte y KPMG. Los ingresos de estas cuatro empresas abarcan más de **100.000 millones de dólares** (ensombrecido nuestro) y emplean a más de 100.000 personas en todo el mundo. (Recuperado el 10/02/18 de <https://es.statista.com/sectores/1181/servicios/> pág. 1)

Feria de Subcontratación Industrial MIDEST 2017-España. 03 al 05 de octubre de 2017:

“MIDEST es una de las primeras ferias de subcontratación a nivel mundial y la más importante de Francia, país de la Unión Europea que cuenta con el mercado más activo de subcontratación industrial, junto con Alemania. Puede ser la llave para introducir o consolidar la presencia de las empresas españolas en Francia, primer mercado internacional para nuestras empresas, y también en el resto de Europa.

En la pasada edición de Midest participaron 1.360 expositores de 38 países, y visitaron la feria 35.616 profesionales venidos de 77 países.

Las actividades representadas en la feria son: transformación de metales, calderería, forja, fundición, utillajes, moldes, mecanizados con arranque de viruta, transformación por corte y deformación, tratamientos superficiales y térmicos, fijación industrial, electrónica y electricidad, plásticos, caucho y composites, y productos semiacabados”. (Recuperado el 10/02/18 de, <https://www.camara.es/feria-de-subcontratacion-industrial-midest-2016>)

Se distingue en esta comunicación, la concurrencia de países de gran desarrollo industrial caracterizada por la innovación y generación de conocimiento lo cual es el tema central, para ello se requiere la convocatoria de profesionales de alta intensidad en conocimientos, y estas actividades y procesos son susceptibles de subcontratación o externalización.

Encuentro de subcontratación (tercerización) en el País Vasco:

“San Sebastián - 20 de Abril de 2016 - MEETIND es el punto de encuentro de la subcontratación industrial, un sector que representa el 27,6% de las empresas industriales del territorio. Por esta razón y debido al peso de este sector en la economía guipuzcoana, Cámara de Gipuzkoa ha organizado por séptimo año consecutivo



MEETIND, el Encuentro de Compradores Europeos de Subcontratación Industrial del País Vasco.

Esta actividad tiene como objetivo impulsar la identificación de nuevos mercados para las empresas subcontratistas guipuzcoanas y está contemplada dentro del programa Subcontex. Un programa de apoyo a la internacionalización de las empresas subcontratistas, focalizado en la recuperación e incremento de su facturación y que está impulsado por la Diputación Foral de Gipuzkoa.

(...) Los 27 compradores que asistirán a este encuentro vienen de Francia, Suecia y por primera vez desde Marruecos. Son empresas que pueden llegar a facturar desde 3 millones de euros hasta los 1.700 millones y los sectores a los que pertenecen son los siguientes: máquina-herramienta, aeronáutica, energético, equipos eléctricos, bienes de equipo, agroalimentario, ferroviario, químico y siderurgia.

En lo que se refiere a los subcontratistas, van a asistir 95 empresas. Las actividades de estas empresas se recogen, en fundición (férrica y no férrica), transformación con/sin arranque de viruta, (calderería, mecanización, estampación, embutición, corte laser, etc.), plástico y caucho y fabricación de conjuntos.

La promoción e internacionalización por la subcontratación o externalización es un esfuerzo conjunto del sector privado con organismos de Estado como el presente caso promovido por el País Vasco en España. El encuentro es por la transferencia a través de subcontratación procesos de negocio (BPO) en otros casos por la subcontratación de procesos de conocimiento, esto ratifica el gran avance del *outsourcing* en el mundo, como dijimos anteriormente nos encontramos en la tercera generación de esta importante figura jurídica.

#### **4.9. En la legislación nacional**

La figura jurídica del *outsourcing* tiene regulación positiva en nuestro sistema jurídico, se trata de la Ley 22945 Ley de Tercerización de Servicios del 24 de junio de 2008, su Reglamento el Decreto Supremo N° 006-2008-TR, del 12 de setiembre de 2008, y el Decreto Legislativo N° 1038 que precisa los alcances de la Ley N° 29245.

##### **4.9.1. Ley 22945 Ley de Tercerización de Servicios y su Reglamento DS. N° 006-2008-TR.**

Esta norma Ley 22945 precisa la definición de tercerización (*outsourcing*) en su artículo 2°:

“Se entiende por tercerización la contratación de empresas para que desarrollen actividades especializadas u obras, siempre que aquellas asuman los servicios prestados por su cuenta y riesgo; cuenten con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales; sean responsables por los resultados de sus actividades y sus trabajadores estén bajo su exclusiva subordinación.

Constituyen elementos característicos de tales actividades, entre otros, la pluralidad de clientes, que cuente con equipamiento, la inversión de capital y la retribución por obra o servicio. En ningún caso se admite la sola provisión de personal.

El artículo recoge lo esencial de los aportes doctrinales de la figura del *outsourcing*. Nótese, el articulado se refiere a la contratación entre empresas, por un parte la principal, usuaria o comitente y la otra el proveedor del servicio conocido en los fueros empresariales como

*outsourcer* o tercerizadora. La característica fundamental del *outsourcer*, se trata de una empresa el cual dispone-en propiedad o bajo su administración: numeral 4.3. Del artículo 4° del Reglamento- de un conjunto de capacidades, competencias y recursos como: de personal altamente especializado (para nuestro estudio sea en procesos de negocios o procesos de conocimiento), económicos, financieros, logísticos, patrimoniales, etc. Para cumplir cabalmente (contractualmente) con los requerimientos de la principal.

Las características relevantes de la tercerización según la Ley, son:

i) pluralidad de cliente; ii) equipamiento; iii) la inversión de capital; y iv) retribución por obra o servicio.

La tercerización constituye en el actual escenario una herramienta estratégica necesaria para las empresas y poder competir y permanecer en los mercados altamente competitivos, ofrece la posibilidad de recurrir a un tercero con la suficiente experticia para desarrollar esas actividades y procesos, donde la principal tiene limitaciones de capacidades y habilidades del cual si dispone el proveedor u *outsourcer*, en mejores condiciones de costo, calidad, tecnología y velocidad de adaptación a los cambios, esta es la razón fundamental para recurrir a un tercero de parte de la comitente.

El artículo 2° del Reglamento prescribe que, la actividad principal de la empresa usuaria puede ser externalizada, esto ha traído serias controversias: "(...) El ámbito de la Ley comprende a las empresas principales cuyos trabajadores estén sujetos al régimen laboral de la actividad privada, que **tercerizan su actividad principal, siempre que se**

**produzca con desplazamiento continuo de los trabajadores de las empresas tercerizadoras a los centros de trabajo o de operaciones de aquellas** (ensombrecido nuestro)". El desarrollo de este artículo del Reglamento, acerca de la tercerización de actividades principales de la usuaria ha producido varias jurisprudencias controversiales en distintas Cortes y Juzgados del país, los cuales analizaremos en el Ítem de jurisprudencia.

Asimismo, solo procede la tercerización acorde con el artículo 2° del Reglamento, cuando exista desplazamiento continuo de la empresa tercerizadora a los centros de trabajo de las operaciones de la principal, si esto no es así, es decir sin desplazamiento, configuraría desnaturalización de la tercerización, y están fuera del ámbito de la Ley. Lo prescrito en el último párrafo del artículo 2°, no es concordante con la práctica de tipos de outsourcing realizado por las empresas, llámese BPO (externalización de procesos de negocio, como: la contabilidad, logística, *call center*, las fianzas, etc.); KPO (externalización de procesos de conocimiento, como: asesoría jurídica de alta especialización, desarrollo de nuevos productos, estudios de posicionamiento, innovación, externalización de nuevos procesos, creación de valor de casos únicos no estandarizados "citado por Ramírez, pág.117, etc.) ITO (externalización de tecnologías de información como: programas de software intensivos en conocimiento, plataformas de procesos informáticos, etc.), BIO (externalización de inteligencia de negocios, cual ámbito de trabajo es el diseño de estrategias empresariales) o IPO (externalización de procesos de innovación). Pues esta norma limita el desarrollo de la tercerización de alta intensidad en conocimientos y

procesos de alta especialización, todas ellas relacionadas a la obtención de capacidades, conocimientos, habilidades y competencias a través del *outsourcing* para incrementar mayor valor y logros de ventajas competitivas para al principal.

El artículo 2° del Reglamento al regular la externalización o tercerización de actividades principales (*core business*), está permitiendo la adquisición de conocimiento de alta intensidad lo que se considera idóneo para el KPO, ITO e IPO, pero con el inconveniente es el traslado permanente al centro de operaciones de la principal del personal del *outsourcer*. Generalmente las organizaciones empresariales de KPO, BPO o ITO desarrollan su actividad en su propia sede, entregando los resultados de lo acordado contractualmente.

Ahora el artículo 1° del Reglamento prescribe definiciones, en cuanto al centro de trabajo prescribe, “Es el lugar o lugares donde se encuentran las instalaciones de la empresa principal a la que es desplazado el trabajador de la empresa tercerizadora, bajo las órdenes exclusivas de su empleador”. Entonces fuera del centro de trabajo, no es posible realizar un contrato de *outsourcing* o tercerización. Y el personal está bajo las órdenes y dirección técnica del tercerizador, lo que es concordante con la naturaleza del *outsourcing*.

En el mismo artículo define al “Centro de operaciones. Es el lugar o lugares determinados por la empresa principal que se encuentran fuera del centro de trabajo de aquella, donde el trabajador desplazado realiza sus labores, bajo las órdenes exclusivas de su empleador”. Estas precisiones conceptuales en concordancia con el artículo 2° del Reglamento al limitar

exclusivamente la tercerización con desplazamiento restringen severamente el desarrollo de tipos de outsourcing de tercera generación, como lo mencionamos anteriormente (BPO; KPO; ITO y BIO). Esto porque generalmente las empresas de outsourcing prestan el servicio fuera de las instalaciones o centros de operación de la principal.

El artículo 5° de la Ley prescribe expresamente la desnaturalización de la tercerización, esto es, si no se cumplen lo prescrito en los artículos 2 y 3 de la Ley, constituye simple provisión de personal de parte del tercerizador, los cuales configura realmente que, estos trabajadores tengan una relación directa laboral con la principal, y no solamente se desnaturaliza el contrato, sino consistiría una simulación o fraude. Mayormente son estas las experiencias en la jurisprudencia nacional, ante estos hechos la ley sanciona al tercerizador con la cancelación del registro, prescrito en el artículo 8 de la ley.

También el artículo 5° del Reglamento recoge en forma específica los actos, hechos o acciones de desnaturalización en la relación contractual entre la principal y el tercerizador: i) actividades relacionadas a la ausencia de autonomía empresarial de parte del prestador del servicio es decir nos referimos al outsourcer o tercerizador; ii) cuando los trabajadores del tercerizador están bajo la subordinación de la empresa principal, esto constituiría simple provisión de personal ya no se trataría de *outsourcing*, sino intermediación laboral; iii) cuando se cancele el registro en aplicación del último párrafo del artículo 9°, lo nos indica la formalidad de la inscripción de la empresa tercerizadora u *outsourcing*.

Analizado las partes pertinentes con nuestro trabajo de investigación, la legislación peruana muestra tendencia para impulsar y promocionar la tercerización en nuestro ámbito, así lo dispone y determina la Decreto Supremo N° 006-2008-TR en el artículo 1° de la las definiciones “Tercerización.- Es una **forma de organización empresarial** por la que una empresa principal **encarga o delega el desarrollo de una o más partes de su actividad principal** (ensombrecido nuestro) a una o más empresas tercerizadoras, que le proveen de obras o servicios vinculados o integrados a la misma”. Recoge también la tercerización de actividades principales lo prescrito expresamente en artículo 2° “(...) El ámbito de la Ley comprende a las empresas principales cuyos trabajadores estén sujetos al régimen laboral de la actividad privada, que **tercerizan su actividad principal** (ensombrecido nuestro), siempre que se produzca con desplazamiento continuo de los trabajadores de las empresas tercerizadoras a los centros de trabajo o de operaciones de aquellas (...)”.

Como se revela, con las normas descritas en el Perú el marco legal favorece y promueve la práctica del outsourcing interempresarial lo que permite la colaboración, cooperación y las alianzas estratégicas entre la empresa principal y la empresa tercerizadora (*outsourcer*), permitiendo mejores posibilidades de competir en los distintos mercados nacionales y globales.

Sin embargo en el año 2015 la Cuarta Sala Laboral de Lima de la Corte Superior de Justicia de Lima en el Expediente N° 22411-2013- 0-1801-JR-LA-2015, se pronunció sobre inaplicación de la tercerización de actividades principales, esta sentencia es controversial y contradice

distintos pronunciamientos de la Corte Suprema de Justicia de la Republica. El caso en mención se analizará en detalle en el siguiente numeral sobre la jurisprudencia.

#### **4.10. Análisis desde la jurisprudencia sobre el *outsourcing***

Abordamos el análisis de la figura jurídica del *outsourcing* (tercerización o externalización) desde los pronunciamientos de distintos órganos jurisdiccionales y Tribunal Constitucional de nuestro país, lo cual crea confusión e incertidumbre jurídica para el desarrollo y aplicación de esta importante figura.

##### **4.10.1. Jurisprudencia Nacional.**

La gran mayoría de casos jurisprudenciales en el país versa sobre el fraude, la simulación y la desnaturalización en la contratación por *outsourcing* o tercerización.

**a) El expediente N° 02135-2012-AA/TC**, el Tribunal Constitucional se pronuncia por desnaturalización del contrato de *outsourcing* en la contratación de un trabajador:

“Con fecha 7 de octubre de 2009, el recurrente interpone demanda de amparo contra Repsol YPF Comercial del Perú S.A. solicitando que se deje sin efecto el despido incausado del que fue objeto; y que, en consecuencia, lo repongan en el cargo de chofer operador de cisternas de GLP a granel. Refiere que si bien celebró sucesivos



contratos con empresas tercerizadoras de servicios, en los hechos realizó labores de naturaleza permanente y bajo entera subordinación del personal de la empresa demandada, con la cual mantuvo una relación laboral directa por más de 10 años.

“(…) La empresa demandada alegó que el demandante mantenía vínculo laboral con diferentes empresas, siendo su último empleador la empresa Servosa Gas, la cual le brinda servicios tercerizados a través de la celebración del contrato de transporte y distribución de gas licuado de petróleo a granel. En esta misma línea, afirmó que el personal dispuesto por Servosa Gas para la ejecución de dicho servicio, entre los que se encuentra el demandante, no tiene vínculo laboral con ella, por lo que no se puede pretender la existencia de un despido.

“(…) 19. Por tanto, dado que se ha acreditado en autos que el demandante se encontraba bajo la subordinación de la empresa principal, al no ceñirse la tercerización laboral a lo prescrito en el artículo 4-B del Decreto Supremo 003-2002-TR; se debe concluir que la relación del recurrente con la empresa usuaria era una relación laboral directa a plazo indeterminado, y cualquier decisión de su verdadero empleador, —es decir, de la empresa usuaria—, de darla por concluida, solo podía sustentarse en una causa justa establecida por la ley y debidamente comprobada; de lo contrario se configuraría un despido arbitrario, como ha sucedido en el caso de autos

Se evidencia por las pruebas mostradas en el proceso una simulación del contrato de *outsourcing* por lo que se desnaturaliza el contrato. Se ha demostrado que, realmente no había autonomía e independencia del tercerizador, en la realidad se trataba de una simple provisión de personal de parte de Sevosa Gas y el trabajador realmente dependía del demandado quien lo capacitaba y emitía órdenes en sus labores como chofer. Por tales hechos el Tribunal Constitucional se pronuncia. “1. Declarar FUNDADA la demanda en lo que respecta a la afectación del derecho al trabajo; en consecuencia, NULO el despido del que ha sido objeto el demandante.

2. ORDENAR que Repsol YPF Comercial del Perú S.A. reponga a don Luis Alberto Cardoza Jiménez como trabajador a plazo indeterminado en su mismo puesto de trabajo o en otro de igual o similar nivel, (...)"

Pero, llama la atención en el fundamento 19 de la sentencia el Tribunal para sustentar la desnaturalización del contrato de outsourcing invoca el artículo 4-B del Decreto Supremo 003-2002-TR, pues esta es una norma que regula la intermediación laboral, pese que, en el momento del fallo del Tribunal estaba en plena vigencia la Ley 29245 Ley Tercerización del 2008, y su Reglamento el Decreto Supremo 006-2008-TR. Los cuales tipificaban expresamente los casos de desnaturalización del contrato de outsourcing.

**b) El expediente N° 02111-2010-PA/TC.** “El Tribunal Constitucional en el recurso de agravio constitucional interpuesto por el Sindicato Unificado de Trabajadores de Electricidad y Actividades Conexas de Lima y Callao (SUTREL) interpone demanda de amparo contra la Empresa de Distribución Eléctrica de Lima Norte EDELNOR S.A.A. y contra la Compañía Americana de Multiservicios Perú - CAM PERÚ S.R.L., solicitando que se reconozca la relación laboral de sus afiliados con la primera de las mencionadas”.

Precisando, la relación entre las empresas y los trabajadores se tiene: EDELNOR S.A.A. es la empresa principal o usuaria, el outsourcer o empresa tercerizadora es la Compañía Americana de Multiservicios Perú CAM PERÚ S.R.L. El Sindicato basa su pretensión en el medio probatorio de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Lima y

Callao, donde se revela la desnaturalización del contrato. La Dirección Regional emitió el:

“(…) Informe de Actuaciones Inspectivas de Investigación, recaído en la Orden de Inspección N° 13577-2007-MTPE/12.3 ...seguido a la empresa CAM PERÚ S.R.L., a través del cual se constató que existían fundados elementos probatorios que demostraban la existencia de una desnaturalización de la tercerización de servicios en la relación contractual entablada entre las empresas CAM PERÚ S.R.L. y EDELNOR S.A.A., tales como: a) que CAM PERÚ no cuenta con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales, al quedar comprobado que utiliza la infraestructura, equipos mobiliarios y servicios que son propiedad de EDELNOR S.A.A.; b) que no existe una plena subordinación de los trabajadores de la empresa inspeccionada, al estar en muchos casos supeditados a órdenes o directivas de la empresa EDELNOR S.A.A.; c) que la empresa inspeccionada no asume las tareas contratadas por su cuenta y riesgo, entre otros. En base a todo ello, la dirección Regional de Trabajo concluyó que era de aplicación al caso lo dispuesto en el artículo 4-B del Decreto Supremo N° 003-2002-TR, agregado por el Decreto Supremo N° 020-2007-TR (...)” (subtítulo 3 numeral 8 de la STC)

Asimismo la Dirección Regional de Trabajo realizó Actuaciones Inspectivas a la empresa EDELNOR S.A.A., ratificándose la desnaturalización incurrida por actores.

Ante las evidencias mostradas con la Actuaciones Inspectivas por la Dirección Regional de Trabajo se ha podido verificar y constatar la desnaturalización del contrato de outsourcing, incurrida por los actores, esto es, la empresa EDELNOR S.A.A. como usuaria o principal y la empresa tercerizadora u outsourcer CAM PERÚ S.R.L.

El Tribunal Constitucional en el fundamento 10:

“(…) De los instrumentales obrantes en autos, se aprecia que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, a través de su Dirección de Inspección Laboral, que la tercerización de servicios efectuada entre las empresas CAM PERÚ S.R.L y EDELNOR S.A.A. había devenido en fraudulenta. (...) En merito a ello, este Tribunal considera que las diligencias efectuadas por dicha autoridad

administrativa, al estar dentro del ámbito de sus competencias, tienen plena eficacia probatoria a los efectos del presente proceso de amparo (...) (subtítulo 4 numeral 10 de la STC)

Queda demostrado y evidenciado, para el Tribunal Constitucional la desnaturalización y existir fraude en el contrato. Asimismo el Tribunal en el fundamento 11 la Dirección Regional constató que, CAM PERÚ no disponía de los recursos financieros, técnicos o materiales, así también se comprobó que, el tercerizador usa y utiliza la infraestructura, equipos mobiliarios y servicios que son propiedad de EDELNOR S.A.A., también se comprobó que, no existía autonomía de la tercerizadora para la dirección del trabajo de sus subordinados más, por el contrario, estos recibían ordenes de la principal. Tampoco la tercerizadora asume su trabajo contratado por cuenta y riesgo En este fundamento concluye el Tribunal "(...) **corresponde pues a este Colegiado estime la demanda y ordene, en aplicación a lo dispuesto en el artículo 4-B del Decreto Supremo N° 003-2007-TR, la incorporación de los trabajadores recurrentes a planillas de la empresa EDELNOR (...)**"

El resultado del presente proceso el Tribunal Constitucional declaró fundada la demanda planteada por el sindicato y ordeno la incorporación de los trabajadores recurrentes del sindicato a las planillas de EDELNOR S.A.A.

**c) El expediente N° 05035-2013-PA/TC**

El Tribunal Constitucional se pronuncia ante una demanda para determinar si se ha producido desnaturalización del contrato de outsourcing

entere la empresa *Doe Run* Perú S.R.L., la principal y Servicios San Juan S.R.L., la empresa tercerización (outsourcer). El demandante Juan Arellano Huaranga solicita "(...) que se declare sin efecto legal la carta de despido de fecha 29 de octubre de 2008, se reconozca su vínculo laboral con *Doe Run* Perú S.R.L., se le reincorpore en su labores habituales, se le incorpore en planillas como trabajador con contrato a plazo indeterminado y se le pague las remuneraciones dejadas de percibir, los intereses legales, y los costos y costas del proceso, por haberse vulnerado su derecho constitucional al trabajo (...).

En Tribunal en el subtítulo Análisis del caso concreto, numeral 6 invoca El artículo 4° del Decreto Supremo N° 003-2002-TR, modificado por el Decreto Supremo N° 020-2007 "(...) No constituye intermediación laboral los contratos de gerencia, conforme al Artículo 193° de la Ley General de Sociedades, los contratos de obra, los procesos de tercerización externa. En el fundamento 7 el Tribunal menciona lo prescrito en el artículo 4-B del D.S. Decreto Supremo N° 003-2002-TR, "La contratación de servicios que incumpla las disposiciones del artículo 4° del presente decreto supremo, o que implique una simple provisión de personal, origina que los trabajadores desplazados tengan una relación de trabajo directa con la empresa principal".

El Tribunal acertadamente en el numeral 8 de la sentencia bajo análisis invoca el artículo 22 de la Ley 29245 que prescribe "(...) Se entiende por tercerización la contratación de empresas para que desarrollen actividades especializadas u obras, siempre que aquellas asuman los servicios prestados por su cuenta y riesgo; cuenten con sus

propios recursos financieros, técnicos o materiales; sean responsables por los resultados de sus actividades y sus trabajadores estén bajo su exclusiva subordinación (...).”.

Enfatizamos lo que se sustentó en el marco teórico de la tesis, la ley recoge lo que es una realidad en la praxis empresarial en los distintos escenarios y sectores económicos, el outsourcer o empresa de tercerización, es una organización empresarial que dispone (en propiedad o conducción) de distintos recursos financieros, económicos, logísticos, patrimoniales, humanos de alta calificación ( materiales o bienes e intangibles), es decir tiene distintas fortalezas para desarrollar con eficiencia y eficacia de aquello que le ha requerido (contratación) agregando el mayor valor para la empresa principal, usuaria o cliente.

En ese orden de ideas, la acepción de Ramírez es pertinente “(...) Así, para nuestros efectos el outsourcing será traducido como externalización y será entendido genéricamente, en una primera aproximación, como la transferencia organizativa de funciones principalmente operacionales de una empresa a un tercero ajeno o relacionado que asume el riesgo compartido de su provisión como servicio intensivo a cambio de una contraprestación pecuniaria (...)” (Op, cit, pág. 91). Toda provisión de parte del outsourcer es por su cuenta y riesgo. Pero podemos extender la acepción del prestador del servicio, en la actualidad no solo es un proveedor de lo externalizado, más bien es un socio estratégico de la principal quien se identifica de los objetivos estratégicos y los procesos misionales de su cliente para juntos competir en el mercado.

Como lo mencionamos al inicio del presente numeral, desde distintas sede de los órganos jurisdiccionales, un alto porcentaje de casos están relacionados con los fraudes a los contratos de tercerización u *outsourcing* para simular la simple provisión de personal, constituyendo simple intermediación laboral. Lo que llama la atención es la simulación es y fraude a los contratos de outsourcing, son realizados por empresas de gran envergadura en nuestro país, como lo hemos constatado con las sentencias expedidas.

**d) El expediente N° 22411-2013-0-1801-JR-LA-15.**

La Corte Superior de Justicia de Lima. Cuarta Sala Laboral de Lima. Se trata de una sentencia controversial sosteniendo que, el Reglamento de la Ley 29245 no puede regular algo distinto a la ley, y prácticamente declaró inaplicable el Decreto Supremo 006-2008-TR, Reglamento de la Ley 29245 Ley de tercerización de servicios en el Perú. En esta parte nos detendremos con énfasis en el análisis crítico de esta sentencia contradictoria de la Cuarta Sala Laboral de Lima de la Corte Superior de Justicia de Lima.

En el considerando 4 el vocal ponente centra su fundamento citando a Ben Schneider “*se requiere de una herramienta de gestión a través de la cual una organización pueda optar por concentrarse únicamente en su **core business** (actividad distintiva, según el propio Schneider) y no tomar parte en procesos importantes pero no inherentes a su actividad distintiva. Para dichos procesos existe la posibilidad de contratar a un proveedor de*

*servicios especializados y eficientes que a la larga se convierta en un valioso socio de negocios. En eso consiste el outsourcing”.*

Pues la acepción de Schneider data del año 2004, cuando en el país se practicaba la externalización de primera generación, aquellas actividades auxiliares y periféricas de escasa complejidad, y el incipiente *outsourcing* o tercerización de segunda generación. La figura del outsourcing ha evolucionado a una gran velocidad, nos encontramos en la actualidad en el *outsourcing* de tercera generación de actividades y procesos de alta complejidad y conocimiento intensivo, como el BPO, KPO, ITO o BIO. Este tipo de outsourcing tiene relación y genera gran valor y ventaja competitiva a la principal o usuaria. Pues la acepción de Schneider en el cual se basa el vocal ponente, en la actualidad ha quedado desfasada.

Las prácticas en países desarrollados y emergentes sobre las acepciones contemporáneas de outsourcing relacionadas al *core business*, actividades distintivas o actividades nucleares, las desarrollamos.

Para Gilley y Rashed (2000, 2004) citado por Gilley, et al (2006:47, óp., cit), “(...) han surgido un planteamiento alternativo que distingue entre **outsourcing básico**- el outsourcing de actividades básicas y relevantes a nivel estratégico- y el outsourcing periférico- el outsourcing de actividades no esenciales que tienen un potencial reducido de producir una ventaja competitiva a largo (...)”. La concepción es clara, el outsourcing que genera ventaja competitiva es el outsourcing estratégico relacionado con los procesos y actividades de conocimientos intensivos, como el KPO, ITO, etc. Prosigue Gilley “(...) Para un fabricante de



automóviles por ejemplo, la tecnología de motores representa una competencia básica y, por consiguiente, si decide obtener motores de fuera, sería un caso de outsourcing básico. Por otro lado, si la empresa compra a un proveedor externo neumáticos o tela para tapizar los asientos, sería un caso de Outsourcing periférico (...).”

De lo expuesto por Gilley, cuando se refiere al *outsourcing* estratégico, claramente se está refiriendo al *core business*, competencias nucleares o actividades distintivas, de igual forma al referirse al *outsourcing* periférico, se trata de aquellas actividades o procesos complementarios y auxiliares, que, aun siendo relevantes, no otorgan mayor valor empresarial no conducen a ventajas competitivas.

Entonces acometer el proceso de outsourcing en una organización empresarial, es una decisión estratégica de los principales directivos de la organización. Así lo expresaron, Quinn, Doorley y Paquette, 1990; Quinn y Hilmer, 1994; Venkatesan, 1992; Rueda, 1995; Jennings, 1997. “Como decisión estratégica, la externalización debe ser evaluada por sus efectos en la ventaja competitiva y su armonía con las decisiones que implican cambios en el entorno de la organización” (Citado por Espino et, al. Recuperado el 08/06/16 de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v10/101209.pdf>).

Sobre externalizar actividades esenciales o *core budines* Steven Globerman et al (20006:23), precisó, “(...) La naturaleza del outsourcing es variada. En la actualidad hay empresas que realizan de sus actividades de producción principales (subrayado nuestro) de forma tan amplia que ya no hacen ningún tipo de producción, como se entendía tradicionalmente.”.

Pues la primacía de la realidad, es decir las prácticas y operaciones empresariales en el mundo de los negocios y los escenarios actuales, las empresas externalizan las actividades nucleares o el *core business*.

Un hecho relevante referido al tema bajo análisis, se encuentra en la Circulaire de la Commission fédérale des banques: Externalisation d'activités (Outsourcing) du 26 août 1999 (Circular de la Comisión federal de Bancos: Externalización de actividades (outsourcing) de 26 de agosto de 1999), “(...) Une entreprise pratique un outsourcing (externalisation d'activités) au sens de la présente circulaire lorsqu'elle charge un délégué de fournir, de manière durable, dans le cadre de sa propre organisation ou sous sa responsabilité auprès de tiers, une prestation de services essentielle à l'activité de l'entreprise (...)” (subrayado nuestro). Ya desde el año 1999, la legislación Suiza permitía y promueve la práctica de la externalización u *outsourcing* de actividades esenciales o principales (*core business*) en el sector bancario de ese país.

El pensamiento del ejecutivo más importante de Nike, Mark Parker (Recuperado el 01/01/18 de, <https://www.fastcompany.com/3005850/core-competency-dead-lessons-nike-apple-netflix>. Comentario de Austin Carr), relacionado a la competencia central, competencia nuclear o *core business*, al expresarse, “Parker’s thinking goes like this: In a world of rapid disruption, having a core competency—that is, an intrinsic set of skills required to thrive in certain markets—is an outmoded principle of business. Just as Google needed Android to attack mobile and Apple needed Siri to pursue search, thriving businesses need to constantly evolve, either through partnerships, new talent, acquisitions—or all three” - El pensamiento de Parker es el

siguiente: En un mundo de rápida ruptura, tener una **competencia básica -es decir, un conjunto intrínseco de habilidades necesarias para prosperar en ciertos mercados- es un principio anticuado del negocio** (ensombrecido nuestro). Así como Google necesitaba Android para atacar a los móviles y Apple necesitaba a Siri para realizar búsquedas, los negocios prósperos necesitan evolucionar constantemente, ya sea a través de alianzas, nuevos talentos, adquisiciones o los tres.

Análisis significativo lo realizó Jean-Louis Bravard, et al, (2007: 43) “En la actualidad, el hecho es que hay pocas capacidades que puedan ser vistas como básicas o centrales en un negocio, a pesar de que algunas normalmente suelen verse como sacrosantas” “(...) prácticamente no hay nada que sea una “actividad central” para las empresas en la actualidad. Para muchos CEO y consejos de administración la diferencia entre lo que es central y lo que no lo es está en su propia actitud mental frente a lo que perciben como la “joya de la corona” de su empresa”. Para este experimentado consultor empresarial en semejanza con la opiniones de Parker (CEO de Nike), las actividades centrales o *core business*, son muy efímeras, la velocidad de los cambios y los avances en la ciencia y la tecnología los convierten en vulnerables en cortas dimensiones de tiempo, lo que sí, queda claro es, las actividades centrales, son susceptibles de ser externalizados, lo cual es una decisión estratégica empresarial de los altos directivos de una organización empresarial.

Vemos desde el quehacer, experiencias y prácticas de las organizaciones empresariales en el mundo, caracterizado por una gran competencia, estas, las empresas, adquieren capacidades, conocimientos

y competencias a través de distintas modalidades de gestión entre ellas recurren la externalización o tercerización.

Pasamos a comentar las sentencias y casación de los distintos órganos jurisdiccionales de nuestro país relacionado a la externalización de actividades principales o *core business* efectuadas por la empresa usuaria o comitente.

Tenemos el pronunciamiento de la Sala de Derecho Constitucional y Social Permanente de la Corte Suprema de Justicia de la República, recaída en la Casación Laboral N° 1399-2010-Lima. La Corte Suprema se pronuncia y, “sostiene que la actividad principal de una empresa puede ser objeto de un proceso de tercerización (subrayado nuestro) dado que esta posibilidad no está prohibida por la norma que regula este proceso de externalización”. Es contundente el pronunciamiento de la Corte Suprema, por lo que la actividad principal (*core business*) de una empresa puede ser otorgada en tercerización u *outsourcing*, lo que se acerca a lo prescrito en el artículo 1° del Reglamento de la Ley 29245.

También, la Sala de Derecho Constitucional y Social Permanente de la Corte Suprema de Justicia de la República en la sentencia A.P. N° 764-2011-Lima, se pronuncia ante la demanda de ilegalidad e inconstitucionalidad de los artículos 2, 4, 5 y 6 del Decreto Supremo N° 006-2008-TR, que aprueba el Reglamento de la Ley 29245 y del Decreto Legislativo N° 1038 que regulan los servicios de tercerización, por contravenir los artículos 22, 23, 24, 26 y 139 inciso 1) y 3) de la Constitución Política del Estado, así como los artículos 2, 4, 5, y 9 de la Ley N° 29245, Ley que Regula los Servicios de Tercerización.

La Sala de Derecho Constitucional y Social Permanente de la Corte Suprema de Justicia de la República declara de INFUNDADA la demanda interpuesta por el Secretario General del Sindicato Unitario de Trabajadores de Telefónica del Perú y otros contra el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo sobre Acción Popular.

Es así que, la tercerización de la actividad principal prescrito en el “Artículo 2.- Ámbito de la tercerización El ámbito de la Ley comprende a las empresas principales cuyos trabajadores estén sujetos al régimen laboral de la actividad privada, que tercerizan su actividad principal (...)” (subrayado nuestro), está reconocida plenamente en el sistema jurídico peruano, así lo ratifica y sentencia la Sala de Derecho Constitucional y Social Permanente de la Corte Suprema de Justicia de la República.

La Sentencia del Tribunal Constitucional en el EXP. N.º 00149-2012-PA/TC-PIURA, en el recurso interpuesto por el Sindicato de Trabajadores de Electronoreste S.A. Región Grau contra la sentencia expedida por la Primera Sala Civil de la Corte Superior de Justicia de Piura, que declara infundada la demanda por Sindicato acotado, precisa en el fundamento 3.3.3. “(...) acuerdo a lo señalado en el Decreto Supremo N° 006-2008-TR, Reglamento de la Ley N° 29245 y del Decreto Legislativo N. 1038, que regulan los servicios de tercerización, la tercerización

“Es una forma de organización empresarial por la que una empresa principal encarga o delega el desarrollo de una o más partes de su actividad principal a una o más empresas tercerizadoras, que le proveen de obras o servicios vinculados o integrados a la misma”.

Como se revela el Tribunal Constitucional valida y reconoce que, las organizaciones empresariales del país pueden tercerizar (externalizar), su actividad principal, competencia nuclear o *corre budines*.

Al resolver el caso, la Corte Suprema de Justicia de la República recaída en la Sentencia de Acción Popular N° 1607-2012-Lima ratificó la legalidad y validez de la Ley 29245 y su Reglamento en su totalidad, esto significa que, las empresas del País pueden externalizar sus actividades principales o *corre budines*, amparadas legalmente en las normas arriba indicadas.

Es notable el último párrafo del considerando cuarto "(...)" de manera tal que al delimitar el **artículo 2 del Reglamento la tercerización únicamente a la actividad principal de las empresas usuarias**, guarda perfecta armonía con el espíritu de la Ley que viene reglamentando, dado que en caso de referirse a actividades que no se relacionan con la **actividad principal de la empresa estaría refiriéndose a la intermediación laboral** (ensombrecidos nuestro) regulada por una normatividad ajena a la Ley N° 29245". Este razonamiento de la Corte Suprema es contundente, entonces las organizaciones empresariales privadas en el Perú al amparo del artículo 2° del Reglamento de la Ley 29245, solo pueden externalizar las actividades principales, actividades distintivas o *corre budines*, de lo contrario se desnaturaliza la figura jurídica de la tercerización u outsourcing, y devendría en otra figura como la intermediación laboral en su modalidad de simple provisión de personal, el cual está fuera de la Ley de Tercerización de Servicios y su Reglamento.

La Corte Suprema se pronunció como sigue, “Por tales consideraciones, CONFIRMARON la sentencia apelada obrante a fojas ciento cincuenta y dos, su fecha cinco de octubre del dos mil once, que declara INFUNDADA la demanda interpuesta por el Secretario General del Sindicato Único de Trabajadores de Servicios de Mantenimiento de Agua Potable y Alcantarillado de CONCYSSA Sociedad Anónima y otros contra el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo sobre Acción Popular (...)”

Entonces por los sustentos esgrimidos y retomando el análisis en el Expediente N° 22411-2013-0-1801-JR-LA-15 de la Corte Superior de Justicia de Lima. Cuarta Sala Laboral de Lima, el vocal ponente sobre este caso, en el considerando 8 de la sentencia, sustenta su ponencia en la apreciación del tratadista peruano Jorge Toyama, *“para otros, sin embargo, la tercerización debería proceder respecto de actividades que califican como complementaria. Así por ejemplo, el profesor Toledo indica que una empresa puede tercerizar o descentralizar todas sus actividades, excepto aquellas que tienen que ver con su core business, esto es su actividad nuclear”*. Vemos que, Toyama en su apreciación cita a Toledo, este último es el vocal ponente de la sentencia bajo comentario.

Pero, Jorge Toyama Miyagusuku, (Socio del Estudio Miranda & Abogados) en la Revista Jurídica del Perú N° 92 octubre 2008, en entrevista con el título “La tercerización y la subcontratación no tienen límites. Se podría tercerizar incluso hasta el correo budines” Del cual extraemos importantes aseveraciones del tratadista Toyama. “Desde mi punto de vista, el reglamento ha adecuado a la realidad los requisitos y características establecidas en la ley (pág. 15); “En realidad, la

tercerización no tiene límites; así, mientras que la intermediación laboral (las *services*), es una figura limitada, residual o accesorio, una especie en extinción controlada, es decir es la excepción, la tercerización y la subcontratación no tienen límites; uno podría tercerizar hasta el core business (subrayado nuestro), tanto así que se afirma que la tercerización es precisamente para la actividad principal” (pág. 16).

Prosigue Toyama, “En la actualidad, la tercerización es tan amplia que se habla de empresas virtuales, es decir de empresas que solo tienen empleados administrativos y donde se terceriza toda la actividad productiva” (pág. 17). En esta apreciación Toyama se basa en lo desarrollado en los finales de la década de los ochenta, por filósofo europeo en ciencias de la gestión Charles Handy, ideas desarrolladas en el estado del arte de nuestra investigación.

En la Revista Derecho y Sociedad N° 30, en el artículo Tercerización e Intermediación Laboral: Diferencias y Tendencias (Recuperado el 10/02/17, de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/viewFile/17332/17618>): El mismo tratadista, realiza aportes sustanciales referidos a la tercerización de actividades principales de la figura jurídica, entre ellas citamos los siguientes textos, “(...) Por ejemplo, la mayoría de las empresas mineras cuentan con mecanismos de subcontratación de sus operaciones. La tercerización es de tal magnitud que actividades principales y permanentes (subrayado nuestro) han merecido de procesos de descentralizaciones productivas y administrativas (pág. 84) (...)”. “(...) El *outsourcing* o tercerización está teniendo un desarrollo vertiginoso en



nuestro país, como simple expresión de los fenómenos internacionales relacionados con la transformación de los sistemas productivos. Prácticamente, no hay áreas o actividades que no sean materia de una descentralización productiva (subrayado nuestro), en tanto se aprecien los elementos constitutivos de esta institución”.

Para terminar el análisis del presente caso referido a la sentencia bajo comentario, nos adherimos al voto singular de la Jueza Superior Vilma Carlos Casas, en su fundamento número 8 (página 16 de la sentencia) sustenta “No estamos de acuerdo con el criterio expuesto por los vocales cuando señalan que la tercerización se ha desnaturalizado por la presencia de labores vinculadas a las actividades principales de la empresa principal. Desde nuestra perspectiva es posible la tercerización de las actividades principales, tal como lo menciona la norma citada precedentemente (...)”.

Las consecuencias de esta sentencia se reflejarían en desconcierto y confusión en el sector empresarial del país así como incertidumbre jurídica, y podemos decir la sentencia se convierte en obstruccionista para adoptar un proceso de outsourcing de beneficio para los contratantes y la inversión en el país, ya que variadas empresas hacen uso de este contrato para desarrollar procesos de producción de bienes así como la prestación de servicios. Sin embargo el pronunciamiento de la Cuarta Sala Laboral de Lima no constituye precedente de observancia obligatoria por tratarse de un pronunciamiento sobre un caso particular.

Entonces concluimos, como se revela y evidencia desde la doctrina, las prácticas empresariales en distintos países, así como las sentencias y pronunciamientos de distintos órganos jurisdiccionales del país, la actividad

distintivas, actividad principal o *corre budines*, de las organizaciones empresariales pueden ser externalizados y aquellas empresas que acometen e implanten el *outsourcing* es válido y legal en nuestro país por encontrarse en armonía con el Reglamento de la Ley 29245 Ley que Regula los Servicios de Tercerización.

## **Capítulo 5. El outsourcing y la ventaja competitiva empresarial**

### **(Resultados)**

En el presente capítulo se toma información empírica de fuente secundaria de gran relevancia, basado en documentos electrónicos de empresas de *outsourcing*, tesis doctorales, así también las experiencia de las empresas de *outsourcing* (*outsourcer*) más connotadas a nivel global y local en KPO y BPO

Como lo manifestamos en los objetivos de nuestro trabajo, la presente investigación puede ser analizada empíricamente tomando como base fundamental los datos de la realidad o los hechos facticos sobre el tema de investigación, sea desde la jurisprudencia o la práctica de las empresas (de la principal y el *outsourcer*) sobre *outsourcing* en sus modalidades de KPO y BPO. Aceptación en la línea de pensamiento de Jorge Witker (1995:10-16)

#### **5.1. Experiencias de oferta de *outsourcing* estratégico**

Identificamos empresas de *outsourcing* de gran envergadura ofertantes de externalización de procesos de negocio de alta complejidad o externalización procesos de conocimiento intensivo, capaces de lograr ventajas competitivas a la empresa usuaria o principal. La particularidad de estas empresas de *outsourcing* generalmente trabajan internacionalmente, su mercado es global o multinacional.

### 5.1.1. ACCENTURE

“Accenture es una de las compañías de servicios a empresas líderes mundiales, facilitando servicios de consultoría y outsourcing (subrayado nuestro) a través de nuestras áreas de negocio de Estrategia, Digital, Tecnología y Operaciones”. (Recuperado el 10/02/18 de <https://www.accenture.com/pe-es/company>). Accenture es una de las empresas de outsourcing más prestigiosas del mundo está presente en muchos países incluyendo el nuestro. “Ha sido reconocida e incluida en el puesto 24 del ranking *Change the World* de la revista *Fortune* (...)” (Recuperado el 10/02/18 de <https://www.accenture.com/es-es/company-awards-index>)

Su gama de productos es muy amplia, destacamos lo que nos interesa para nuestro trabajo de investigación, la línea de *outsourcing* o externalización. “*Outsourcing* combinado: En el clima económico actual, el *outsourcing* combinado puede desempeñar un rol clave al ayudar a las compañías a **incrementar su ventaja competitiva** (ensombrecido nuestro) y equiparse para lograr el alto rendimiento. (...)” “(...) El *outsourcing* combinado puede ayudarle a redefinir las operaciones de back-office, reducir los costes y aumentar la flexibilidad estratégica, al tiempo que simplifica diversas funciones de back-office. (Recuperado el 10/02/18 de <https://www.accenture.com/es-es/service-bundled-outsourcing-overview-summary>. Página 1). Los procesos back-office, se caracterizan por no estar en contrato directos con los cliente y son de gran relevancia para la empresa. Concordante con lo sustentado en el estado del arte de la figura

del outsourcing, Accenture un *outsourcer* experto y especialista, con distintas capacidades y habilidades, quien presta servicio de alta complejidad como el BPO para poner disposición de la principal, quien se beneficia de este *know how*, así lo expresó Accenture “(...) Accenture cuenta con la trayectoria, las capacidades internacionales y los conocimientos de empresas y procesos necesarios para asumir la responsabilidad de múltiples procesos del negocio y ayudar a los clientes a lograr el alto rendimiento”. (Documento electrónico citado, pág. 1)

Las combinaciones ofertadas por Accenture, “Dentro de la búsqueda del alto rendimiento, muchos procesos del negocio pueden agruparse con el fin de reducir costes, mejorar la competitividad y promover el desarrollo de una organización. Algunos ejemplos típicos incluyen las siguientes combinaciones:

- Compras y Recursos Humanos.
- Formación y Recursos Humanos.
- Finanzas y Compras
- Finanzas y Recursos Humanos
- *Outsourcing* de TI junto con uno o más procesos de negocio”

El objeto y compromiso de Accenture, es lograr en la empresa cliente un alto rendimiento y desempeño, por esa razón se dice que, el *outsourcer* se involucra con la misión y objetivos estratégicos de la principal.

En cuanto al BPO, el *outsourcer* expresó, “El *outsourcing* de procesos de negocio (BPO) constituye una estrategia importante para las compañías que buscan nuevas formas para lograr el alto desempeño como

pueden ser el control de los costos, la reducción del riesgo, el fomento de la colaboración, el aumento de la transparencia, e incluso conseguir crecer”.

La oferta específica de BPO de Accenture es la siguiente:

#### Servicios BPO multisectoriales

- BPO de servicios financieros y contables
- BPO de Recursos Humanos
- BPO de formación
- BPO de compras
- BPO de cadena logística

#### Servicios BPO personalizados y específicos del sector

- BPO específico por industria
- BPO para la administración de sanidad
- BPO de seguros
- Navitaire (Aerolínea)
- BPO para compañías de servicio público

#### Servicios de outsourcing combinados

- Outsourcing combinado

(Recuperado el 10/02/18 de <https://www.accenture.com/ar-es/service-bpo-overview-summary>)

El BPO, es parte de lo se conoce en la doctrina, como la externalización estratégica, relacionado directamente con el logro de objetivos estratégicos empresariales, el incremento de la productividad, el alto desempeño, y eficacia en la gestión.

Ahora veamos las ofertas del outsourcing combinado y los resultados de sus principales clientes de Accenture. (Recuperado 12/02/18 de, <https://www.accenture.com/ar-es/service-bundled-outsourcing-overview-summary>).

Los resultados de Accenture son elocuentes:

- Al agrupar las funciones de Contabilidad, Finanzas y Compras, Microsoft mejoró el control interno e **incrementó su eficiencia un 35 %**. (ensombrecido nuestro)

- La agrupación de las funciones de Contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos y TI permitió a Thomas Cook reducir **140 millones de libras** (ensombrecido nuestro) su base de costos en apenas 18 meses. También contribuyó a la integración de Thomas Cook y MyTravel después de la fusión.
- Caixa Catalunya utilizó los servicios de outsourcing de aplicaciones e infraestructuras para menorar los niveles de servicio de TI y **reducir los costes un 30%** (ensombrecido nuestro), aproximadamente.  
(Recuperado el 10/02/18 de <https://www.accenture.com/ar-es/service-bundled-outsourcing-overview-summary>)

De las evidencias se corroboran lo fundamentado en nuestro estado del arte de la figura del outsourcing, pues se trata de un proceso donde la principal espera un resultado a satisfacción, en calidad, costos y transferencia del *Know How* y especialmente ventaja competitiva para permanecer y ser exitoso en el mercado.

Accenture, oferta interesante procesos de conocimiento denominado *outsourcing* de infraestructura (IO):

La gestión eficaz de la infraestructura se mide por su contribución al éxito general de una organización. Desde la estrategia y el diseño hasta el desarrollo de las operaciones diarias, Accenture ayuda a sus clientes a lograr un alto desempeño a través de una infraestructura de alta rentabilidad, seguridad y capacidad de respuesta que se adapta a las necesidades del negocio. Esto se consigue mediante la combinación de nuestra visión transformacional de la tecnología con nuestra experiencia en operaciones, así como con la implementación de soluciones de gobierno y gestión de servicios para obtener una alineación estratégica. (Recuperado el 15/02/18 de, <https://www.accenture.com/ar-es/service-it-infrastructure-outsourcing>)

En este producto (servicio de *outsourcing*) de Accenture tiene distintas combinaciones de tipo o modalidades de outsourcing pero destaca la externalización de procesos de conocimiento, como el diseño de estrategias y operaciones básicas (procesos misionales) de gran

complejidad, pues estos procesos de conocimiento conducen a ventajas competitivas a la principal.

Por último, el nuevo servicio de externalización presentado por Accenture es denominado “El modelo as-a-Service ofrece a las empresas servicios adicionales, escalables y basados en el consumo, soportados por análisis, nube y automatización, y para entregar resultados comerciales” “(...) Hay una nueva era de entrega de servicios y no quiere quedarse atrás. Ahora es el momento de hacer la transición a un servicio como para aprovechar el poder de la “Y” (entrecomillado nuestro) innovar más rápido, generar ingresos y reducir costos” (Recuperado el 12/02/18 de, <https://www.accenture.com/us-en/as-a-service-operations-model>)

Los componentes del modelo acotado son: aplicaciones y plataforma, la nube, seguridad, infraestructura y procesos de negocios, esta última destaca por:

“Los procesos de negocios se optimizan al aplicar conocimientos de la industria y funcionales junto con tecnologías de automatización y analytics para lograr mayor eficiencia y productividad, capturar nuevo valor y desbloquear insights que se pueden activar, que impulsan una innovación más veloz y dan resultados comerciales tales como mayores ingresos y reducción de costos. (Recuperado el 10/02/18 de, [https://www.accenture.com/t00010101T000000Z\\_w/cl-es/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/MainPages/Documents/Local/Accenture-Service-POV-Espa%C3%B1ol.pdf](https://www.accenture.com/t00010101T000000Z_w/cl-es/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/MainPages/Documents/Local/Accenture-Service-POV-Espa%C3%B1ol.pdf)).

En realidad todos los componentes del modelo as-a-Service, es generación de conocimiento intensivo, los cuales son ofertados por el outsourcer (Accenture) a través de KPO, y puestos a disposición de la usuaria para competir en mejores condiciones de su mercado y afrontar con mejores perspectivas a la competencia, adaptación muy rápida a la



velocidad de los cambios del contexto, lograr mejores rendimientos sobre la inversión, aprovechar y adquirir los conocimientos del *outsourcer*. Estos conocimientos intensivos tienen una relación directa con la ventaja competitiva de la principal, generan mayor valor e innovación incesante, todo ello para beneficio de la principal en compañía de su socio estratégico, el *outsourcer*.

#### 5.1.1.1. Caso de éxito: *Mondelez International Inc.*

El proceso de outsourcing se presenta (resumen) de la siguiente manera:

##### Perfil del cliente

“Mondelēz International es uno de los mayores grupos de alimentación a nivel mundial, con marcas multimillonarias como OREO®, LU®, NABISCO®, CADBURY®, MILKA®, TRIDENT® y TANG®. Comercializa sus productos en 165 países con unos ingresos en 2014 de 34.000 millones de dólares.

(...) Mondelēz International encargó a Accenture implementar un sistema de presupuesto base cero que le ayudaría a competir de forma más efectiva en un entorno económico cada vez más desafiante. Mondelēz International y Accenture colaboraron para **impulsar un cambio cultural en toda la compañía** (ensombrecido nuestro) que contribuya a controlar los costes indirectos para mejorar los márgenes y reinvertir en crecimiento.

(...) Pero ahorrar una vez no era suficiente: Mondelēz International aspiraba a que sus ahorros fueran sostenibles a lo largo del tiempo. Del mismo modo que buscaba optimizar sus operaciones, Mondelēz International también buscaba preservar los ingredientes clave que hicieron de ella una compañía de éxito. Accenture y Mondelēz International adoptaron un enfoque conservador en relación al presupuesto base cero, reduciendo costes en todas las áreas del negocio. El equipo se centró en reducir costes de áreas de menor valor, como viajes y gastos generales, permitiendo a Mondelēz International reinvertir en áreas capaces de **generar una ventaja competitiva** (ensombrecido nuestro), como desarrollo de productos y marketing.

Juntos, Accenture y Mondelēz International crearon nuevos procesos de presupuestación y adoptaron un ambicioso programa de gestión de cambios dirigido a establecer un sistema de contabilidad para la gestión de costes.

Como parte del trabajo, Accenture ayudó a diseñar un nuevo modelo operativo global y una unidad de apoyo capaces de ofrecer soluciones eficientes y rentables en temas financieros, de recursos humanos y adquisiciones. Accenture también presta servicios financieros y contables, así como de BPO.

“(…) Resultados

En tan solo tres meses, Mondelēz International ya dispone de un nuevo modelo operativo. Durante el primer año, la **empresa ha conseguido ahorrar 350 millones de dólares** (ensombrecido nuestro), cifra que prevé ampliar a mil millones de dólares en un plazo de tres años. Este ahorro también ha contribuido a incrementar los márgenes operativos. Y lo más importante, los nuevos procesos de presupuestación y el programa de gestión de cambios han ayudado a arraigar la conciencia de costes en la operativa diaria y de la cultura empresarial. Los empleados de Mondelēz International cuentan ahora con los procesos y las herramientas necesarias para cumplir con sus objetivos de presupuestación. Este cambio cultural contribuirá a consolidar un ahorro eficiente continuado que podrá ser reinvertido en iniciativas de crecimiento”. (Recuperado el 15/02/18 de, <https://www.accenture.com/pe-es/success-mondelez-delivering-savings-zero-based-budgeting>).

En el presente caso de éxito confluyen, dos modalidades o tipos de *outsourcing*, por una parte la Externalización de Procesos de Conocimiento- KPO- diseñar (generar conocimiento para la principal) a medida de un sistema de proceso de presupuesto base cero y por otra el manejo y optimización de los costos-BPO- Externalización de Procesos de Negocios. Pero lo trascendental es, a través de estas modalidades de externalización, la principal o comitente logra ventajas competitivas, por los resultados logrados por la principal en colaboración de su socio (Accenture) estratégico.

### 5.1.2. Sonda

Sonda es una empresa transnacional chilena dedicada a la consultoría y *outsourcing* empresarial, fundada en 1975 está presente en diez países latinoamericano, integra a 20,000 profesionales en su área de negocios , dispone de una cartera de 5,000 clientes corporativos y opera proyectos de escala regional. (Recuperado el 20/02/18 de, [https://www.sonda.com/es/historia?utm\\_source=menu&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=historia](https://www.sonda.com/es/historia?utm_source=menu&utm_medium=link&utm_campaign=historia) y de, [https://www.sonda.com/es/regional?utm\\_source=menu&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=regional](https://www.sonda.com/es/regional?utm_source=menu&utm_medium=link&utm_campaign=regional))

En su división de *Business Outsourcing* Sonda oferta externalización de procesos de negocio-BPO, lo describe de la siguiente forma:

“(...) SONDA, a través de su servicio de Business Outsourcing, hace posible que las empresas puedan externalizar sus procesos de negocios, reduciendo al mismo tiempo sus costos operativos, ya que SONDA cuenta con las **economías de escala** (ensombrecido nuestro) necesarias para lograr consolidar procesos altamente eficientes y con costos controlados.

(...) Para competir en los mercados globales, es necesario utilizar las mejores prácticas de negocio. Pero para lograr contar con esto, **ya no hay que recorrer el largo camino de diseño e implementación de nuevos procesos** (ensombrecido nuestro), algo que la dinámica actual de negocios no permite, sino que basta con aprovechar la experiencia de un integrador como SONDA y sus más de 37 años implementando estas mejores prácticas en múltiples organizaciones a nivel latinoamericano.

(...) Para prestar estos servicios, SONDA dispone de equipos de trabajo altamente especializados, desde consultores de procesos hasta gerentes de servicios, que le permiten asumir la operación de procesos de negocio complejos en tiempos cortos y con un alto nivel de eficiencia.

(...) Para la externalización de procesos de negocio, SONDA ha desarrollado Business Process Outsourcing, que corresponde a un catálogo de procesos de negocio, completamente definidos en términos de sus objetivos, actividades, personas, capacidades, indicadores de gestión y niveles de eficiencia, lo cual permite su rápida implementación y el logro de altos niveles de desempeño y seguridad en el corto plazo(...)”. (Recuperado el 20/02/18 de, <https://www.sonda.com/es/business-outsourcing/>)

Esta empresa transnacional chilena en el primer párrafo destaca la oferta de BPO para reducir costos de operación, asimismo resalta *un Know How* empresarial relacionados a la implantación de economías de escala ofertadas a sus clientes. Si bien es cierto el BPO es la gestión de los costos, pero las economías de escala desarrolladas por ella son realmente procesos de conocimiento intensivo, también ofertados a las empresas del mercado.

En el segundo y tercer párrafo de las experticias de Sonda, anuncia a sus potenciales clientes que, ellos ya tienen un portafolio de procesos de negocios disponibles para sus demandantes y por lo tanto no es necesario el desarrollo al interior de la empresa cliente esta actividades o procesos. Las capacidades y habilidades ofertadas por Sonda para el BPO ratifica lo expuesto por la doctrina acerca del proveedor del servicio (*outsourcer*), este debe ser un experto altamente especializado para satisfacer los requerimientos de la principal.

En el cuarto párrafo, se corrobora al acometer un proceso de outsourcing en la empresa cliente, los resultados que se esperan es la justificación del porque adoptar la externalización, cuales son los beneficios en términos de rendimiento, rentabilidad, utilidad, o concentración en alguna fuente que aporte mayor valor empresarial.

En cuanto al externalización de tecnologías de la información, los productos estrella de esta transnacional, lo anunció:

“Nuestros servicios de Outsourcing Integral de TI (Full IT Outsourcing) permiten identificar aquellos servicios tecnológicos que agregan valor al negocio. Además, propicia el alineamiento de las TI con las necesidades de negocio para ser más eficientes dentro de un determinado mercado, obteniendo ventajas de escala, alcance y velocidad, y aumentando el nivel de competitividad en el mercado local e internacional (*menores time to market, time to solution y time to production*), estimulando nuevas oportunidades de negocios, desarrollando y comercializando nuevas propuestas de valor, y compartiendo su base de conocimiento para el desarrollo de nuevas iniciativas de negocio sustentadas en el uso intensivo de las TI.

(...) Para competir adecuadamente en el globalizado y competitivo mercado actual, es necesario contar con áreas de TI que agreguen valor al negocio y al mismo tiempo sean eficientes a la hora de dar respuesta a las necesidades básicas de operación y continuidad de negocios, entre otras.

(...) El Outsourcing Integral de Tecnologías de Información (Full IT Outsourcing) de SONDA, permite a nuestros clientes lograr rápidamente altos niveles de madurez y excelencia operacional, centrando los nuevos desafíos de las áreas de TI en la contribución sustantiva al negocio, a través de las nuevas propuestas de valor. (Recuperado el 18/02/18 de, <https://www.sonda.com/es/full-it-outsourcing/>)

La transnacional bajo comentario, tiene en Full IT *Outsourcing* a su producto estrella, se trata de un proceso de conocimiento de alta intensidad y de gran especialización, coadyuva a sus clientes (empresas que han externalizado alguna actividad o proceso), agregar mayor valor empresarial, y ser más competitivos en los mercados actuales. Esta actitud del outsourcer es compatible con lo planteado por la doctrina, es decir, el proveedor del servicio de *outsourcing* o externalización, es otra organización empresarial altamente especializada quien ha desarrollado grandes capacidades y habilidades (*know How*) para realizar aquellas

actividades y procesos externalizadas por la principal, es más, lo realiza y desarrolla esos procesos mejor en términos de calidad, costo, eficiencia, etc., que la propia principal. Esta es una de las razones del fundamento esencial de la figura jurídica del *outsourcing*.

#### **5.1.2.1. Caso de éxito: Grupo Brasanitas del Brasil**

Grupo Brasanitas Industria: Manufactura Solución: Externalizar el parque de TI a partir de la contratación del servicio de gestión de activos de TI (*Managed Device Services*) de Sonda IT.

Se presenta el resumen en que consistió el servicio de externalización proporcionado por Sonda:

##### **(...) Perfil Cliente**

El Grupo Brasanitas está compuesto por cuatro empresas: Brasanitas Limpieza y Conservación, Praxxis Control de Plagas, Brasanitas Hospitalaria e Infralink Manutención y Servicios. La compañía actúa en industrias, hospitales, centros comerciales, instituciones de enseñanza, mineras, entre otros segmentos. Con más de 28 mil empleados, la compañía está presente en todo el territorio nacional.

(...) En tan solo seis meses, el grupo revirtió el problema del 60% de equipamientos obsoletos, además de constatar buenos resultados en el nuevo ambiente de TI, como el aumento de la satisfacción de los colaboradores con relación al apoyo tecnológico, el máximo aprovechamiento de la estructura de activos y la conducción de los procesos alineados con las mejores prácticas de seguridad.

El proyecto de Sonda IT contempla la gestión de 2.400 máquinas de Brasanitas, localizadas en 16 oficinas en todo Brasil. Hasta ahora han sido cambiados 800 equipamientos. Con un riguroso seguimiento del uso interno de cada activo, el grupo obtuvo un mayor control, moviendo las máquinas que estaban en desuso hacia otras áreas u otros usuarios. Este procedimiento empezó a ser usual en la corporación, que ahorró en gastos de adquisiciones innecesarias.

La empresa obtuvo una ganancia financiera de un 20% con la contratación del DaaS (Device as a Service). Además del soporte, remoto y local, mejoramos nuestra capacidad de atención al cliente interno. Antes, el trámite de colocar un nuevo activo en una empresa que nos contrataba se podía demorar hasta un mes. Hoy, podemos poner una máquina en solo cuatro días”, explica Paulo Francez, miembro del consejo de administración de Brasanitas.

### (...) **Beneficios**

- 83% de la obsolescencia de los equipamientos del parque de TI fue resuelto en solo seis meses.
- Brasanitas obtuvo una ganancia financiera de 20% con la contratación del DaaS (*Desktop as a Service*).
- Las nuevas máquinas son entregadas a los clientes en máximo siete días después de la aprobación, reduciendo en un 86% el tiempo.
- Agilidad en la atención vía *Service Desk* y Soporte Presencial en los puntos de presencia de los contratos del Grupo, evitando traslados de equipamientos de TI.
- Aumento de satisfacción tanto en el cliente interno, como en el externo, por servicios prestados. (Recuperado el 18/02/18 de, <https://www.sonda.com/es/caso/manufactura/grupo-brasanitas-externaliza-activos-a-traves-de-s>)

La experiencia del caso de éxito, es una expresión fáctica de la esencia y la doctrina del *outsourcing*, en esta experiencia el *outsourcer* invirtió en activos para prestar el servicio a la principal, de esta forma el comitente deja de invertir en activos fijos, destinando seguramente esos recursos financieros a otras actividades y operaciones de su quehacer empresarial. Asimismo con esta experiencia de éxito se confirma lo que anunciamos en el estado del arte del *outsourcing*, indicábamos que, el *outsourcing* es una estrategia de la principal para obtener mayor valor empresarial, ventajas competitivas y resultados, pues con los benéficos

logrados por Sonda a favor de su cliente Brasanitas que confirmada la esencia del *outsourcing*.

### 5.1.2.2. Caso de éxito: BPO a Bunge para implantar y gestionar tecnología SAP

Analizamos la experiencia de BPO con Bunge:

#### **“Perfil Cliente**

Bunge Alimentos, una de las principales empresas de alimentos de Brasil, adoptó el modelo de USC de SONDA para conducir los 377 procesos y 800 transacciones generadas por el ERP de SAP para apoyar las áreas financiera, de contraloría, contabilidad y RRHH. Esta última atiende a 5.600 usuarios en los 27 sites que posee el conglomerado.

#### **(...) Necesidad de Negocio. En busca de la mejor solución** (ensombrecido nuestro)

Cuando la empresa se decidió por esta solución, era el momento ideal para iniciar la sustitución de los sistemas legados por un ERP que soportase el crecimiento de la empresa, como lo explica el CFO de Bunge, Ivo Dreher: “Por eso elegimos las soluciones SAP que, al ser el software más utilizado en el mundo, concentra las mejores prácticas de gestión”.

#### **(...) Solución** (ensombrecido nuestro)

Carlos Henrique Testolini, CEO de SONDA Procwork, destaca que este proyecto traduce los nuevos desafíos de la compañía que apuntan a desarrollar proyectos de largo plazo: “gracias a nuestra experiencia en la implementación de SAP, la meta ahora es elevar a las compañías a la opción de colocar el software en línea y manejar los datos generados, algo que ya estamos haciendo en la USC donde optimizamos los procesos operacionales del cliente”, explica.

En esta experiencia de Sonda como *outsourcer* provee a la principal su gran experticia para dotarle un servicio de alta complejidad, se trata del manejo y dominio del SAP ERP (Sistemas, aplicaciones y procesos) se trata de un programa informático de muy alta complejidad que maneja todas



las áreas funcionales y recursos totales de la empresa, se trata pues de un sistema informático el más completo en la actualidad.

Nos trae esta explicación, pues Sonda tiene la experticia para aplicar y manejar este programa como oferta de *outsourcing*, como el caso de éxito desarrollado con Bunge. Nuevamente con esta experiencia, se corrobora el *outsourcer* tiene las capacidades y habilidades de implantar y manejar el SAP ERP en la empresa comitente.

La aplicación del SAP en Bunge se logró beneficios y resultados a través del outsourcing:

- BPO en áreas Contraloría & Contabilidad, Administración de Crédito, Fiscal, Recursos Humanos, Infraestructura y Datacenter.
- Support Desk
- Implantación y operación SAP
- Datacenter Brasilia y Curitiba
- Infraestructura de TI

(Recuperado el 28/02/18 de :  
[https://www.sonda.com/es/caso/manufactura/sonda-provee-completo-bpo-a-bunge-para-implantar-y?utm\\_source=servicio\\_business-process-outsourcing&utm\\_medium=caso&utm\\_campaign=sonda-provee-completo-bpo-a-bunge-para-implantar-y](https://www.sonda.com/es/caso/manufactura/sonda-provee-completo-bpo-a-bunge-para-implantar-y?utm_source=servicio_business-process-outsourcing&utm_medium=caso&utm_campaign=sonda-provee-completo-bpo-a-bunge-para-implantar-y) )

La prestación del servicio de externalización realizada por Sonda como socio estratégico de Bunge y dadas la alta complejidad del BPO y la experticia en procesos de conocimiento desarrollaron ventajas competitivas para Bunge.

### **5.1.3. INNOVAPUCP-Pontificia Universidad Católica del Perú**

Esta organización es el Centro de Consultoría de Servicios Integrados de la universidad, su actividad lo anunció: “Brindamos

soluciones integradas, con elevados estándares de calidad y a la medida de las necesidades de la empresa, las entidades públicas, la sociedad civil y los organismos de cooperación”.

El objetivo de Innovapucp, es la creación de valor para sus empresas cliente, es la oferta de compromiso “(...) INNOVAPUCP ha contribuido a que las organizaciones líderes del sector público, privado y de la sociedad civil puedan crear, generar y entregar valor a sus clientes y a la sociedad. Nuestras metodologías están centradas en entender la necesidad de nuestros clientes, identificar los problemas que afectan su rendimiento y proponer soluciones integradas y oportunas”. Esta aseveración es realmente el compromiso del *outsourcer* con la principal, es un modelo de comportamiento organizacional (desde el *outsourcer*) basada en la cultura del *outsourcing*, la identificación plena del tercerizador con la comitente, especialmente con la misión, objetivos estratégicos, acompañamiento estratégico, para rivalizar en mejores condiciones en los actuales mercados.

Entre la oferta de sus servicios se encuentra el outsourcing. Con la siguiente cartera de ofertas:

#### **“COMPROMISOS QUE CREAN VALOR**

Enfoque en el COMPROMISO de optimizar los PROCESOS de soporte.

#### **ESPECIALIDADES:**

##### **BPO CONTABLE**

Servicio de Outsourcing enfocado en asegurar la correcta contabilidad de las operaciones sobre la base de información fiable, metódica y actualizada.

- Mejora de procesos contables
- Actualización de contabilidad
- Preparación y presentación de estados financieros  
Adecuación de estados financieros a NIIF

- Asesoría contable financiera
- Administración de planillas  
(Recuperado el 28/02/18, de <http://innovapucp.pucp.edu.pe/outsourcing.php#acordeon-outsorcing1>)

### **ASESORIAS TRIBUTARIAS**

Servicio de Outsourcing enfocado en asegurar el óptimo manejo de los impuestos, la conservación de los recursos contables y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

- Planeamiento tributario.
- Revisiones de cumplimiento tributario y laboral.
- Preparación y presentación de declaración mensual y anual de Impuesto a la Renta.
- Auditoría tributaria.
- Planificación y asesoría durante los procesos de fiscalización de la administración tributaria.  
(Recuperado el 28/02/18, de <http://innovapucp.pucp.edu.pe/outsourcing.php#acordeon-outsorcing2>)

### **EN RECURSOS HUMANOS**

- Reclutamiento y selección del talento humano
- Evaluación psicológica por competencias y habilidades Mapeo, análisis y evaluación de puestos” (Recuperado el 28/02/18, de <http://innovapucp.pucp.edu.pe/outsourcing.php#acordeon-outsorcing3>)

En el área de outsourcing de Innovapucp se trata de-BPO- de procesos de soporte o básicas en operaciones de las empresas, mencionadas operaciones se encargan de dotar distintos recursos a la organización empresarial, para su funcionamiento y desempeño, se trata pues de procesos de negocios de alta complejidad, orientadas a generar mayor valor para la principal, así es como lo oferta el Centro de Consultoría y Servicios Integrados, esto es concordante o está en el misma línea de la esencia del *outsourcing*, se espera de esta alianza estratégica entre el *outsourcer* y la principal un resultados de mayor valor para generar ventajas competitivas para esta última.

No se han publicado los casos de éxito sobre outsourcing de Innovapucp, pero entre sus principales clientes se encuentran empresas y organismos de gran prestigio: “Aceros Arequipa, Alliance Francaise, Chinalco, Edelnor, Eternit, Lam Sac, Ministerio de Vivienda Saneamiento y Construcción, Pacifico (conglomerado de seguros), Telefónica. (Recuperado el 28/03/18 de, <http://innovapucp.pucp.edu.pe/pdf/brochure-innovapucp-2016.pdf>)

#### **5.1.4. KPGM- *Business Process Outsourcing*.**

Se trata de una organización empresarial transnacional, brinda servicios y consultoría en temas tributarios, auditorías, legales y de *outsourcing*, con experiencia de 120 años en el mundo y también tiene presencia en Perú aproximadamente de hace 50 años. Para nuestro trabajo nos abocamos a los servicios de *outsourcing*.

“Outsourcing y Servicios Compartidos KPMG ayuda a aquellas empresas en la adopción de **nuevos modelos de negocios** (ensombrecido nuestro) mediante el diseño e implementación de Servicios Compartidos o Outsourcing”.

“(…) Ayudamos a obtener los resultados de negocio mientras se mejoran los procesos a través de la transformación interna. Somos los líderes en la prestación de servicios de asesoría en outsourcing de procesos de negocios (BPO) - y una de las organizaciones más importantes en asesoría de outsourcing (…).

“(…) Hemos ayudado a las organizaciones en la realización de **cambios a gran escala en la empresa** (ensombrecido nuestro) evaluando iniciativas tales como expansión geográfica, fusiones y adquisiciones, consolidación, gestión de capital humano, habilitación de ERP, arquitectura de computación dinámica - Cloud y Saas, movilidad y accesibilidad de trabajadores y clientes.

(Recuperado el 01/03/18 de <https://home.kpmg.com/pe/es/home/services/advisory/estr>

ategia-y-operaciones/outsourcing-y-servicios-compartidos.html)

Lo ofertado por KPMG, diseño de nuevos modelos de negocio por implantación del *outsourcing*, es concordante con las concepciones contemporáneas de la figura jurídica del *outsourcing*, así también fue reconocida en la jurisprudencia peruana en la Sentencia del Tribunal Constitucional en el EXP. N.º 00149-2012-PA/TC-PIURA: “Es una **forma de organización empresarial** por la que una empresa principal encarga o delega el desarrollo de **una o más partes de su actividad principal** (ensombrecidos nuestro) a una o más empresas tercerizadora, que le proveen de obras o servicios vinculados o integrados a la misma” (fundamento 3.3.3.)

Lo descrito en el segundo y tercer párrafo de la oferta de KPMG, ratifica lo esencial en la figura del *outsourcing*, cuando una organización empresarial acomete un proyecto de *outsourcing* lo realiza para conseguir un resultado de incremento de valor empresarial y el logro de ventajas competitivas.

KPMG pone a disposición sus servicios de *Outsourcing* de Procesos de Negocios de alta complejidad, se consideran los principales:

**“SERVICIOS ADMINISTRATIVOS (BACK OFFICE)**

Nos encargamos de la operación de los procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, soporte administrativo y proceso de datos relacionados a compras, ventas, tesorería y existencias.

**SERVICIOS:**

- Ingreso de facturas de compra.
- Conciliación de facturas con órdenes de compras autorizadas o solicitud de aprobaciones de pago.
- Emisión de facturas de venta.

- Emisión del libro de ventas.
- Proceso de entradas y salidas a bodega.
- Mantención auxiliar de existencias.
- Valorización del inventario según la normativa vigente.
- Procesamiento de ingresos de caja.
- Registro de cheques emitidos manualmente.
- Preparación o revisión de conciliaciones bancarias.
- Emisión de cheques, instrucciones de pago bancarios y subir nóminas de pagos para posterior firma y/o autorización de nuestros”

## PROCESO CONTABLE

- Contabilización de los costos de operación y de los consumos en forma mensual de cada Sociedad.
- Preparación de Estados Financieros.
- Coordinación del proceso de emisión de los libros oficiales.
- Emisión a través del sistema contable de la sociedad del libro diario, mayor y los registros auxiliares.
- Emisión de libros de retenciones, compra, ventas, etc.
- Supervisión del cumplimiento de las normas contables.
- Contabilización de altas y bajas de activos fijos, revisión de los años de vida útil asignados y determinación de la depreciación de los mismos en base a las políticas establecidas por la sociedad.
- Revisión de la adecuada activación de los costos asociados a las posibles compras o desarrollos de proyectos por parte de las sociedades”. (recuperado el 28/02/13, de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cl/pdf/2018-01-kpmg-chile-advisory-bpo.pdf>, pág. 3(...)).

Los servicios de externalización ofertados por KPMG, son los típicos *Business Process Outsourcing*-BPO- Externalización de Procesos de Conocimiento-KPO. Del portafolio de productos mostrada se aprecia que, KPMG, es un especialista de gran experticia en los procesos, los cuales son de gran complejidad. Estos servicios están orientados para agregar mayor valor a la empresa usuaria o principal, así lo informaron:

“KPMG entrega soluciones, a través de su área de BPO, un soporte integral de **equipos profesionales con conocimiento local e internacional para asesorar y mitigar los riesgos (ensombrecido nuestro)**, lo cual permite a las empresas enfocarse en su negocio y estrategias de crecimiento.

El Outsourcing es una estrategia para las compañías que buscan eficiencia de costos, reducción de riesgo y enfoque en el negocio; dejando en manos de especialistas los

procesos contables, cumplimientos tributarios, remuneraciones, procesos administrativos y toma de inventario, entre otros.

Nuestros profesionales se preocuparan de buscar mejoras en estos procesos para agregar valor a su negocio”.

(Recuperado el 28/02/13, de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cl/pdf/2018-01-kpmg-chile-advisory-bpo.pdf> , pág. 2)

Concordante con la doctrina del *outsourcing* la oferta de BPO por KPMG, dispone del personal altamente calificado para desarrollar los procesos o actividades externalizadas por la principal, así también lo define la norma positiva Ley 29245 Ley de servicios de tercerización, “**Artículo 2.** Se entiende por tercerización la contratación de empresas para que desarrollen actividades especializadas u obras, siempre que aquellas asuman los servicios prestados por su cuenta y riesgo; **cuente con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales** (ensombrecidos nuestro); sean responsables por los resultados de sus actividades y sus trabajadores estén bajo su exclusiva subordinación. (...) que cuente con equipamiento, la inversión de capital y la retribución por obra o servicio”.

Ahora para prestar el servicio de BPO, el *outsourcer* (KPMG) no solo dispone del personal altamente calificado, también de otros recurso, como le *hardware* y *software* (sistemas informáticos), el *know how* del manejo técnico de los distintos procesos, bien la principal es la beneficiaria no solo por lo que agregará valor empresarial, sino también al nutrirse y disponer de la tecnología del *outsourcer* le significará ventaja competitiva importante.

Para KPMG la generación de valor esta en lo siguiente:

- “(...) Estandarización de procesos con la aplicación del “Best Practice” de un líder mundial en servicios.
- Acceso a experiencia local para identificar y resolver potenciales contingencias, de forma eficiente y oportuna.

- Mayor control de cumplimiento en los procesos de reporte.
- Soluciones tecnológicas para crear beneficios a largo plazo.
- Liberar recursos internos para enfocarse en actividades y estrategias de soporte al negocio (...) (recuperado el 28/02/13, de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cl/pdf/2018-01-kpmg-chile-advisory-bpo.pdf>, pág. 2)”

Entonces, agregar mayor valor para la principal, tiene significado de ahorrar costos e incrementar los beneficios y utilidades para la empresa comitente, disponer de una serie de procesos de clase internacional o acceder a nuevas capacidades y recursos, significando ello, hallarse por encima de la competencia lo cual indiscutiblemente constituye una clara ventaja competitiva para la usuaria o principal.

#### 5.1.5. GMD PERU.

GMD, es una empresa peruana entre las más importantes de servicios de outsourcing, se define asimismo:

“Somos la empresa de Outsourcing de Procesos de Negocios, Tecnología de la Información (TI) y Transformación Digital con mayor confiabilidad y experiencia del Perú. Con 33 años de experiencia, **desarrollando e implementando exitosamente soluciones que generan valor a los procesos de negocios de nuestros clientes** (ensombrecido nuestro), un staff de 3000 profesionales y la mejor infraestructura como la Fábrica de Software más grande del país, 2 Data Center de Clase Mundial, 1 de los cuales está certificado Tier III, en Diseño y Construcción, y 2 Call Center en alta disponibilidad, GMD se consolida hoy como la empresa Líder de Outsourcing en el Perú, según la consultora internacional IDC. (Recuperado el 01/03/18 de, <http://www.gmd.com.pe/acerca-de-gmd/nuestra-empresa>, pág.1)



Esta empresa peruana, presta servicios de BPO como también de KPO en el rubro de tecnologías de información y transformación digital, la prestación de este servicio requiere la concurrencia de profesionales de conocimiento intensivo en tecnologías de información, como fundamentamos en el estado del arte, para lograr ventajas competitivas tanto en BPO y KPO, las empresas prestadoras del servicio desarrollan una cultura de organización de conocimiento intensivo, precisamente para ofertar el mayor valor a la empresa usuaria y que esta logre ventaja competitiva por el servicio recibido de parte del *outsourcer*, tal como lo ofrece GMD.

Un producto de KPO ofertado por GMD, se encuentra la transformación digital, entendiéndose a esta como la reinención (modelo de negocio) de la organización empresarial, para ello utiliza o hace uso de la tecnología digital, para mejorar notablemente su desempeño en el mercado tanto para enfrentar a la competencia como para la mejor satisfacción de sus clientes. (Recuperado el 02/03/18 de, <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Transformacion-digital>. 02/03/18).

Entonces la organización empresarial que, hace uso e implanta un proceso de transformación digital, lógicamente desarrolla ventaja competitiva respecto a sus competidores. También debemos mencionar como lo venimos sosteniendo, la ventaja competitiva de una empresa no es para siempre, queda en obsolescencia o es superado por otra empresa al desarrollar una ventaja competitiva superior, ante ello la principal y el

*outsourcer* trabajan permanentemente observando y analizando el mercado y la competencia para mejorar constantemente su ventaja competitiva.

Así lo revela en su reciente experiencia:

“(…) Desde el inicio de nuestras operaciones en 1985, la empresa ha crecido por encima del mercado gracias a su estrategia de Servicios de Outsourcing de TI y de Procesos de Negocio, lo que nos permitió sentar las bases para un crecimiento sólido y seguro, y convertirnos así en la empresa Líder de Outsourcing en el Perú. El 06 de Junio de 2017 la firma Norteamericana Advent International Corporation, uno de los Fondos de Inversión de Capital Privado más grandes y experimentados del mundo, con un portafolio de activos de más de 42 mil millones de dólares al 30 de setiembre de 2017, adquirió una participación mayoritaria, pasando a ser GMD ahora una empresa del portafolio de Advent International.

GMD busca ser la empresa referente de Outsourcing y Transformación Digital de la Región Pacífico, siendo reconocida por nuestra Excelencia Operacional, Innovación y Aporte de Valor a los negocios de nuestros clientes. (Recuperado el 01/03/18 de, <http://www.gmd.com.pe/acerca-de-gmd/nuestra-empresa>, pág.1)

Con esta participación con la Corporación acotada, GMD fortaleció sus capacidades empresariales, para brindar sus servicios de BPO y KPO a las empresas peruanas, las cuales se beneficiarán de conocimientos intensivos para mejorar sus capacidades competitivas en el mercado Latinoamericano.

### 5.1.5.1. Experiencias de éxito de GMD con la ONP

La experiencia de éxito de esta importante empresa peruana, se tiene:

ONP, confía en GMD y adjudica servicio de Outsourcing. 25 de noviembre de 2017.

GMD, empresa líder en proveer servicios de Outsourcing y Transformación Digital, firmó un contrato a 5 años para proveer los servicios de Outsourcing del Centro de Datos y Comunicaciones a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), proyecto que alcanza los S/.216 millones de soles

El objetivo principal de este contrato es la operación y administración del **Sistema Nacional de Pensiones, así como toda la infraestructura de TI y telecomunicaciones a nivel nacional** (ensombrecido nuestro). Este es uno de los proyectos más importantes de la compañía, ya que consolida la capacidad de GMD en ejecutar proyectos de alta complejidad y criticidad. Así como su liderazgo en el Perú en proveer servicios de Outsourcing.

“(...) Este contrato tiene una especial connotación para GMD por ser el más grande que hemos ganado en toda nuestra historia, además de ser el contrato de Outsourcing de TI más grande del Estado Peruano. Para GMD esta renovación significa consolidar los servicios que le brindamos a la ONP (uno de nuestros principales clientes del sector Gobierno), **especializarnos en herramientas y tecnologías de última generación, como Cloud y Robótica** (ensombrecido nuestro), así como seguir contribuyendo con la mejora de uno de los principales sistemas del país, comentó Jaime Dasso, CEO.

“(...) El trabajo que pondrá en marcha GMD garantiza a la ONP incrementar sus niveles de productividad, y con ello brindar una mejora en su servicio a todos sus stakeholders.

(Recuperado el 02/03/18 de, <http://www.gmd.com.pe/novedades/noticias/news-8>)

En esta experiencia GMD, combina, tanto BPO como KPO, lo notable es el desarrollo de conocimientos complejos y conocimientos intensivos por parte del outsourcer (GMD), para ponerlo a disposición del

comitente en este caso la Oficina Nacional Previsional-ONP. Ello significa que, GMD ha realizado grandes inversiones para desarrollar conocimientos de alta complejidad y conocimientos intensivos. Estas importantes inversiones en generar conocimientos intensivos y complejos los debería haber realizado la principal, es decir la ONP, pero al haber tomado la decisión estratégica de externalizar, la institución pública se ha ahorrado de importantes recursos financieros, los cuales serán empleados en otras actividades estratégicas de la principal. Pero lo más importante para la usuaria es lograr la satisfacción a las exigencias de sus *stakeholders*. Entonces la modalidad de externalización desarrollado por la ONP, conduce a ventaja competitiva.

#### **5.1.5.2. Experiencia de éxito con el Grupo Romero**

Es el grupo económico más poderoso del país, en esta experiencia fue GMD fue elegida por el Grupo Romero para encargarle mediante outsourcing un *Service Desk*, con una duración de tres años a partir de 2018. Consistiendo la externalización en lo siguiente:

“Nov. 2017. GMD, empresa líder en Servicios de Outsourcing y Transformación Digital en el Perú, luego de un exhaustivo proceso de evaluación, fue elegido por el Grupo Romero para brindar el servicio de Outsourcing de Service Desk, con el cual se viene beneficiando a más de ocho mil usuarios pertenecientes a diecinueve empresas del grupo, ubicados en 314 sedes a nivel regional en 12 países: Argentina, Colombia, Ecuador, Brasil, Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Nicaragua, Bolivia, Uruguay y Perú.

El nuevo servicio de Outsourcing de Service Desk que GMD entregará al Grupo Romero se realizará bajo un

nuevo modelo de servicio. Este nuevo modelo de operación, incorpora nuevas herramientas de **automatización, predictibilidad, robótica** (ensombrecido nuestro), entre otros, con el fin de mejorar la eficiencia operacional, así como sentar la base de una plataforma para nuevos servicios.

El outsourcing de Service Desk de GMD ha sido adjudicado por el Grupo Romero por 3 años, el cual opera como un punto único de contacto y atiende en forma oportuna todos aquellos requerimientos tecnológicos de los usuarios finales internos. A través del servicio, se facilita el día a día del colaborador, pues le permite concentrarse en sus responsabilidades diarias, evitando distraer su tiempo en solucionar problemas relacionados al uso de hardware y software, mejorando así la continuidad operativa.

GMD se compromete a gestionar este servicio con los más altos estándares de calidad y a seguir trabajando para consolidar a la empresa, como un referente regional de servicios de Outsourcing y Transformación Digital de mayor prestigio en la región. (Recuperado el 03/03/18 de, <http://www.gmd.com.pe/novedades/noticias/news-11>)

El *Service Desk* es un sistema informático de alta complejidad cuyos componentes son conocimientos intensivos y tiene un alto impacto en la productividad y el servicio altamente especializado en beneficio de la principal, con ello el comitente adquiere un conjunto de beneficios en operaciones, reflejándose en su ventaja competitiva.

Asimismo en su producción de conocimientos intensivos y de gran complejidad GMD es reconocida en la región (Latinoamérica), así lo publicó:

**“GMD SE CONVIERTE EN LA EMPRESA PERUANA NÚMERO 1 EN OPERACIÓN SAP HANA**

28 de noviembre de 2017 (Recuperado el 03/03/18 de, <http://www.gmd.com.pe/novedades/noticias/news-23>)

GMD, empresa líder en outsourcing y con 33 años de experiencia en el mercado de tecnologías de la

información, se ha convertido recientemente en el primer Partner SAP peruano en lograr las 4 certificaciones core de tecnología: SAP Certified in SAP HANA Operations, SAP Certified in Infrastructure Operations, SAP Hosting Service y SAP Cloud Services.

Con estas certificaciones obtenidas por la empresa peruana, SAP avala la capacidad de GMD como partner especializado en infraestructura ofreciendo hosting adaptado a las distintas aplicaciones SAP, implementación, servicios de productos SAP en "Cloud", plataforma SAP HANA in-memory y mantenimiento de soluciones SAP".

(...) El conocimiento, la experiencia y ser la primera empresa peruana en lograr las 4 certificaciones SAP más importantes que un socio de tecnología puede alcanzar, le permite a GMD **asesorar, implementar, brindar soporte y mantenimiento** (ensombrecido nuestro), para que sus clientes aprovechen la potencia de SAP en todas las facetas de su empresa.

GMD se convierte hoy en la segunda empresa en lograr estas 4 certificaciones en Latinoamérica y la empresa número 15 a nivel mundial.

Con ello GMD es una organización empresarial en el manejo y gestión de conocimientos intensivos-como el KPO- al haberse certificado por el creador Alemán del producto ERP SAP. Al implementarse el sistema informático como el descrito desarrollan ventajas competitivas a las empresas clientes que tomaron la decisión externalizar los procesos de conocimiento.

#### 5.1.6. American KPO

La referencia de la actividad de esta empresa se describe:

American KPO es una empresa de Tecnologías de la Información con más de 20 años de experiencia en Latam.

Enfocamos nuestros esfuerzos en resolver necesidades de negocio a clientes a través de una amplia gama de soluciones en Tecnologías de la Información, personal calificado y procesos eficientes.

Vamos desde **la estrategia del Negocio hasta la operación** (ensombrecido nuestro), pasando por el diseño, la provisión y la integración de sistemas.

**Brindamos soluciones de Externalización de Procesos de Conocimiento** (ensombrecido nuestro), atendiendo aquellas funciones de mayor valor y de procesos intensivos de conocimiento que garantizan mayor productividad en la gestión de procesos de negocio. **Somos expertos en KPO, BPO, ITO, Fábrica de Software y Proyectos** (ensombrecido nuestro). (Recuperado el 03/03/18 de, <http://americankpo.com/nosotros.html>)

Es una organización empresarial de conocimientos intensivos (KIF- *Knowledge Intensive Firm*- Firma o Empresa de Conocimientos Intensivos) y altamente especializada en productos de alta complejidad. Esto quiere decir que, su nómina está integrada por talento humano con conocimientos complejos e intensivos. Así lo comunica American KPO, “Nuestro Talento Humano. American KPO cuenta con un excelente capital humano capacitado y con amplia experiencia en cada una de las áreas de los servicios que ofrecemos. (...) Centros de excelencia. American KPO dispone actualmente de dos grandes Centros de Excelencia en Latinoamérica, los cuales reúnen a un talento humano altamente calificado y desde donde ofrecemos nuestros principales productos y servicios (...)”. (Recuperado el 03/03/18 de, <http://americankpo.com/> (...)).

La oferta de servicios van desde estrategias hasta procesos o actividades básicas o de soporte (operaciones), como puede entenderse se trata de un *outsourcer* que proporciona servicios altamente especializados, esto es concordante con las concepciones modernas de la

figura jurídica del outsourcing, como lo recogido en las normas positivas de nuestro país. Estas modalidades o tipos de *outsourcing* KPO, ITO o BPO, tienen implicancia directa con las ventajas competitivas empresariales, los beneficiarios son aquellas organizaciones empresariales que decidieron externalizar actividades y procesos de alta complejidad.

En cuanto a la externalización de procesos de conocimiento-KPO, la oferta de esta organización de *outsourcing*, especifica “KPO es la tercerización de los Procesos estratégicos de mayor valor Agregado o Especialización de una organización tales como: Servicios médicos, Ingeniería y diseño, Investigación de mercados, etc., con lo cual se logra una importante reducción de los costos relacionados con la contratación de recursos altamente especializados (...)”.(Recuperado el 03/03/18 de, <http://americankpo.com/serv-kpo-bpo.html>).

Entonces la externalización de procesos de conocimiento, es un tipo o modalidad de *outsourcing* de última generación (tercera generación), está imbricada directamente con las estrategias empresariales y los procesos estratégicos de las empresas, se caracterizan por su alta especialidad y complejidad de conocimientos intensivos, es decir es creación de conocimiento. La creación de conocimiento generalmente se procesa al interior de la empresa, esta operación recibió el nombre de gestión del conocimiento, pero dadas las características del escenario mundial y alta volatilidad de los escenarios globales y especialmente de la competencia, exige a las empresas la creación permanente de actividades y proceso de conocimiento intensivo.



Pero la empresa usuaria (empresa principal o comitente) debido a la alta complejidad del manejo de operación y estrategias empresariales descuidan estos procesos y actividades. El escenario de gran competencia actual ha dado origen a la aparición de organizaciones empresariales expertas en generar conocimientos en distintos sectores de la economía, el cual es su *core business*, quienes ofertan y ponen a disposición de la empresa usuaria o principal que han decidido externalizar e implantar procesos de conocimiento intensivos para el logro de ventajas competitivas, para agregar mayor valor empresarial y poder competir con mayor probabilidad de éxito en los mercados. Tal como aseveró Ramírez (op, cit, pág. 162) "(...) los modelos KPO-IPO la externalización versa sobre operaciones esenciales (*core business*-agregado nuestro) de las empresas-cliente (...)". Entonces una empresa cliente implantará la externalización de procesos de conocimiento, con el propósito de adquirir ventaja competitiva brindada desarrollada por el *outsourcer*, entendiéndose a esta como una organización empresarial de generación de conocimientos intensivos.

American KPO, en este rubro es una organización empresarial de conocimientos intensivos, en su cartera de clientes figuran, "American KPO se llena de orgullo en presentar a quienes consideramos son nuestra mejor carta de presentación, citamos las más reconocidas en Colombia y Latinoamérica: BBVA Provincial, Movistar, Mercantil Banco Universal, Credicar, Instituto Municipal de Crédito Popular, Famisanar". (Recuperado el 04/03/18 de, <http://americankpo.com/clientes.html>).

## **5.2. El *outsourcing* y la ventaja competitiva empresarial de la experiencia se corrobora la implicancia del *Outsourcing* en la Ventaja Competitiva de las empresas**

En esta sección agregamos información trascendente empírica o fáctica de fuente secundaria relacionada al *outsourcing* estratégico (KPO y BPO) con la ventaja competitiva empresarial.

Sonda realizó outsourcing para la implantación de servicio SAP a la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá. Ahora, el nombre SAP corresponde al nombre Systemanalyse, Anwendungen und Programmentwicklung, un compañía alemana fundada en 1972 dedicada a la creación de software y sistemas informáticos, en la actualidad es una de las empresas más grandes del mundo. Su producto de SAP ERP, está compuesto por un conjunto multimodular idóneo para la gestión empresarial. El Manejo de este sistema, requiere conocimientos especializados de distintos profesionales. Empresas de outsourcing como Sonda es líder en la implantación de este sistema informático para la gestión empresarial y ofertas sus servicios a empresas usuarias para su gestión.

La decisión de ETB (Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá) de externalizar este proceso, lo pone a la vanguardia de sus competidores para la implantación del SAP ERP, así lo precisó Sonda, "(...) La solución contempla que SONDA se encargue integralmente de toda la gestión de proyectos y soporte especializado de la plataforma SAP de ETB, bajo un

modelo de prestación de servicios basado en metodologías ITIL y PMI, abarcando servicios de administración, operación, soporte, mantenimiento, gestión de proyectos y transferencia de conocimiento, proporcionando servicios de consultoría funcional y técnica, tanto para el ERP como para la solución vertical para la industria” (Recuperado el 02/03/18/ de, <https://www.sonda.com/es/noticias/etb-contrata-outsourcing-de-servicios-sap-con-sond/>) . Como se aprecia el servicio SAP ERP, es un proceso de alta complejidad, si ETB no hubiera tomado la decisión de externalizar el, proceso, tenía que haber incluido en su nómina o capacitado personal profesional para implantar el Software informático.

La externalización fue una decisión acertada de EBT, significando ello ahorro de distintos costos y especialmente el ahorro del costo de oportunidad en tiempo, ahora dispondrá la implantación del programa informático de conocimiento intensivo proporcionado por una de las empresas expertas y especializadas de clase mundial, con un *Know How* propio al servicio de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá, en procesos de conocimiento, el cual es realmente el programa SAP ERP. Con ello ETB obtendrá ventaja competitiva para lidiar en el mercado.

Este compromiso de atender vía outsourcing lo expresó su Gerente General “(...) Para Jorge Andrade, Gerente General de SONDA Colombia, “este proyecto nos permite apoyar tecnológicamente a ETB, compañía líder del sector de telecomunicaciones en Colombia con mucho potencial en servicios de Outsourcing, hecho que sin duda nos reafirma como un proveedor estratégico de Servicios TI para esta industria” (Recuperado el

02/03/18 de, <https://www.sonda.com/es/noticias/etb-contrata-outsourcing-de-servicios-sap-con-sond/>).

En el año 2012 en la ciudad de Medellín país de Colombia se realizó segunda edición del Foro Latinoamericano y del Caribe de Outsourcing y Offshoring "Outsource2LAC", impulsado por el Sector de Integración y Comercio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín (ACI), Proexport Colombia y el Programa de Transformación Productiva de Colombia (PTP). El propósito fue de impulsar y promocionar la industria del servicio a través del *outsourcing* y *offshoring* en la región (América Latina y el Caribe) considerado como un gran potencial para esta industria. Lo expresado por distintos Directores Ejecutivos de la industria del *outsourcing* fueron: "(...) Avinash Vashistha, el Director Ejecutivo de Accenture para India, o Humberto Andrade, Director de Infosys para América Latina, reiteraron las oportunidades que tienen negocios relacionados tales como el **desarrollo de software; la administración de datos; el soporte técnico y de servicio al cliente; actividades de mercadotecnia; diseño de productos; y animación digital** (ensombrecido nuestro), entre otros (Recuperado el 04/03/18 de, <https://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2012-12-06/el-bid-impulsa-la-industria-del-outsourcing%2C10241.html>).

El tema tratado en este segundo foro Latinoamericano destaca claramente la intención desarrollar y promocionar la industria de la externalización de procesos de conocimiento-KPO y la externalización de procesos de negocio-BPO, (ensombrecidos en el párrafo anterior).

Entonces la implantación de estos tipos de outsourcing significa ventaja competitiva para la principal, así también lo describe el Foro, "(...) El *Outsourcing* y *Offshoring* se conoce como la **decisión estratégica de las empresas** (ensombrecido nuestro) de trasladar algunos de sus procesos hacia un país extranjero, con el fin de incrementar su eficiencia operativa, reducir costos y encontrar recursos humanos más calificados. Según la Organización Mundial de Comercio, Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica y México sobresalen como los países con mayores índices de exportación de servicios de *outsourcing* de la región durante la última década, aunque siguen estando muy distantes de los índices logrados por Asia, que es el líder mundial en esta industria (página citada).

Pues bien al tratarse de una decisión estratégica, está relacionada directamente con los objetivos estratégicos y estos se logran por la adquisición (apreciación definida en el Foro) vía *outsourcing* de ventajas competitivas desarrolladas por la empresa terciadora u *outsourcer*.

Recurrimos a la organización internacional ConnectAméricas, pero antes conozcamos sobre esta organización:

"ConnectAmericas es la primera red social empresarial de las Américas dedicada a promover el comercio exterior y la inversión internacional. ConnectAmericas ayudará a las PYMEs a fortalecer sus negocios, ofreciendo acceso a comunidades de clientes, proveedores e inversores de la región y el mundo, segmentados por industria. También brinda información útil y sencilla sobre los procedimientos y regulaciones del comercio internacional, y sobre las oportunidades de financiamiento disponibles en los países miembros del Grupo BID.

ConnectAmericas fue creada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el apoyo de Google, DHL, Visa y Alibaba (...)" (Recuperado el 04/03/18 de,

<https://connectamericas.com/es/content/sobre-connectamericas>)

ConnectAmericas, es una organización de clase mundial, impulsada por el Banco Interamericano de Desarrollo, promueve especialmente en América modalidades complejas como el KPO, ITO y BPO. Acerca del KPO, se pronunció de la siguiente forma:

**“El conocimiento también puede tercerizarse**

América Latina y el Caribe ofrecen excelentes condiciones para proveer servicios de alto valor y de procesos intensivos de conocimiento, llamados Knowledge Process Outsourcing (KPO). Según los expertos, este mercado creció cerca de un 20% en el 2013 (...)

(...) El Knowledge Process Outsourcing (KPO) permite a las empresas ir más allá de su crecimiento mediante la tercerización de sus **procesos centrales de negocio** (ensombrecido nuestro), apoyándose en proveedores que cuentan con profesionales altamente calificados, especializados y a un costo competitivo.

(...) Esta es la principal diferencia entre el KPO con respecto a su predecesor, el Business Process Outsourcing (BPO), el cual se concentraba en atender procesos estandarizados y rutinarios bajo el precepto de la reducción de costos fijos. En otras palabras, **el KPO entrega servicios al nivel estratégico** (ensombrecido nuestro) más que al nivel operacional. Se brinda experiencia en el negocio más que en los procesos. (Recuperado el 28/01/18 de, <https://connectamericas.com/es/content/el-conocimiento-tambi%C3%A9n-puede-tercerizarse>)

Tal como lo sustentamos en el estado del arte del *outsourcing* y en el presente Capítulo, la externalización de las actividades principales o *core business* en la actualidad es una realidad, experiencia y ejercicio habitual en las organizaciones empresariales y también en las Instituciones del Estado.

Lo que es una realidad en la práctica, lo ha recogido la norma positiva en nuestro país a través de la Ley de 29245 Ley de Servicios de Tercerización y su Reglamento Decreto Supremo N° 006-2008-TR. Estas normas permiten la tercerización de actividades principales de la empresa comitente y es precisamente, las actividades *core* se encuentran en la actividad principal, descrito por la norma positiva peruana.

Lo relevante de esta información para nuestro trabajo de investigación, es la corroboración que, el KPO, trata de conocimientos intensivos los cuales generan y otorgan ventaja competitiva a las empresas que la implantan, por ello se considera al KPO como la entrega de un servicio estratégico.

El *Outsourcing de Procesos de Conocimiento* (KPO), también ha ido evolucionando no solo se limita al área de la tecnología de la información, su campo de acción responde sustancialmente a los requerimientos de los mercados y por las decisiones estratégicas de lo requerentes, esto es, las empresas comitentes.

La mayor demanda en KPO en distintas partes del mundo ha originado e incentivado la creación de empresas de *outsourcing* en generación de conocimientos quienes ofertan productos cada vez más complejos y de conocimiento intensivo, así también lo explicó ConnectAmerica:

“(…) El Knowledge Process Outsourcing (KPO) tiene un gran potencial, ya que no está restringido sólo a tecnologías de la información o servicios habilitados por tecnologías de información (*Information Technology Enabled Services* – ITES-). Por ejemplo, incluye áreas estratégicas del negocio que requieren capital humano altamente calificado: procesos legales, ingeniería,

propiedad intelectual, desarrollo de aplicaciones web, animación, aplicaciones CAD, inteligencia de negocios, investigación clínica, publicaciones, investigación de mercado, entre otros. (Fuente citada en la página anterior)

Efectivamente el KPO, para la producción y oferta de conocimientos intensivos requiere del concurso de personal de elevados y prominentes conocimientos. Entonces el objeto de desarrollar productos de conocimiento intensivo, esta orientados a proporcionar ventajas competitivas para las empresas cliente.

Los servicios de KPO y los montos para el año 2013 lo presenta ConnectAmerica en el siguiente cuadro (Recuperado el 28/01/18 de <https://connectamericas.com/es/content/el-conocimiento-tambi%C3%A9n-puede-tercerizarse>)

Montos transados por *Outsourcing* de Procesos de Conocimiento al 2013 y los productos más demandados en KPO:





Ya en el 2013 había un crecimiento importante de KPO en el mundo, los productos requeridos en KPO, son la Administración de Datos, Servicios de Salud, Educación remota, etc. Se aprecia en estos productos la complejidad del conocimiento intensivo los cuales son demandados por empresas usuarias como fuente de ventaja competitiva.

Un destacado programa realizado por Promperu se fomenta e impulsa el outsourcing en nuestro país, se trata de Perú Service Summit, “Es el evento especializado que reúne a lo mejor de la **oferta de contenidos y soluciones empresariales del sector de servicios** (ensombrecido nuestro), convirtiéndola en la principal plataforma de negocios para el comercio en la región Latinoamericana”. (Recuperado el 02/03/18 de <http://www.peruserservicesummit.com/que-es>).

Este programa de Promperu, promueve la exportación de servicios en la región Latinoamericana. En la publicación del PeruService Summit 2016, considera al outsourcing procesos de conocimiento como la evolución más importante en la economía globalizada, al respecto se precisó la siguiente acepción, “Recientemente ha comenzado a practicarse el *outsourcing* de procesos de conocimiento o *Knowledge Process Outsourcing* (KPO). Este **tipo de tercerización entrega servicios a nivel estratégico y no operacional** (ensombrecido nuestro). El KPO abarca áreas relacionadas con la propiedad intelectual; análisis e investigación de negocios, de mercado, de temas legales, inversiones, servicios de ingeniería y diseño, entre otros (...)”. (Recuperado el 04/01/18, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Per%C3%B4A%20summit%2023nov%20vf.compressed.pdf>).

El KPO, como uno de los tipos de *outsourcing* se enfoca especialmente en el nivel estratégico de la organización empresarial, como lo precisó Gilley et al (pág. 47, op, cit), es el *outsourcing* de actividades básicas y relevantes a nivel estratégico, al referirse a las actividades básicas se trata de aquellas actividades principales o *core business* de la organización empresarial, por lo que, externalizar actividades básicas o principales a través del KPO, entregado a un experto y especializado (empresa de *outsourcing*) con distintas capacidades superiores a la principal es obtener de esta una ventaja competitiva.

Natalia Vega (2016: 17), Country Manager, IDC Chile & Perú, en conferencia organizado por Promperu para Perú Service Summit 2016, desarrolla el tema: Situación del Desarrollo de los Servicios de ITO y KPO,

y sus oportunidades. Referido al KPO precisó, "*Knowledge Process Outsourcing* (KPO): Abarca los procesos que demandan mayor exigencia del capital humano y cuyas funciones pueden **corresponder a procesos relacionados con el negocio central** (ensombrecido nuestro) de una empresa" (Recuperado el 03/03/18 de <http://www.peruservicesummit.com/Content/files/presentaciones/2-idc.pdf>). Siguiendo la línea de pensamiento de la autora, para el generar este tipo de outsourcing se requiere la concurrencia de capital humano de alta calificación capaz de generar conocimientos intensivos para realizar las actividades centrales el *core business* de la empresa usuaria o principal.

Los servicios componentes del KPO, la autora la presenta (pág., 19)

# Servicios de KPO

**Knowledge Process Outsourcing (KPO):**  
Abarca los procesos que demandan mayor exigencia del capital humano y cuyas funciones pueden corresponder a procesos relacionados con el negocio central de una empresa



Fuente: Recuperado el 03/03/18 de <http://www.peruservicesummit.com/Content/files/presentaciones/2-idc.pdf>

# Tipos de Servicios de KPO

## Servicios Financieros

- Corporate Credit, Structured and Project Finance
- Equity Research and Investment Banking
- Group-wide shared function
- Insurance and Actuarial
- Retail banking & marketing

## Servicios de Ingeniería

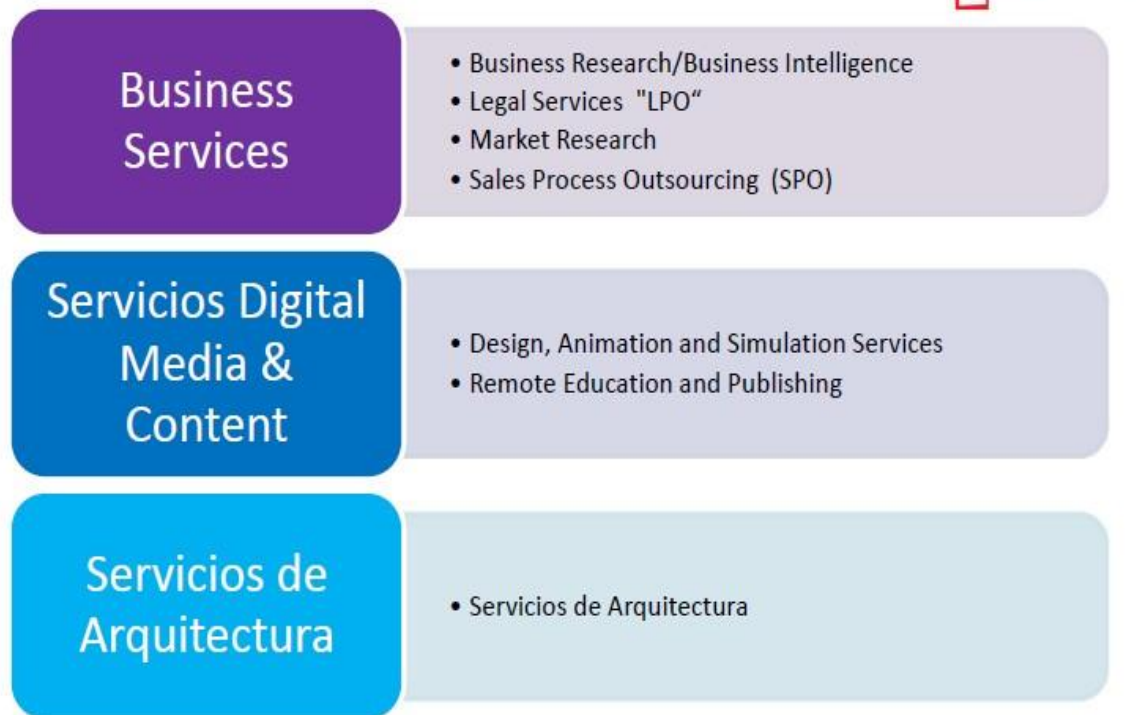
- Plant Design
- Process Engineering
- Product and Component Design
- Plant Maintenance and Operations
- Systems Engineering and Network Management

## Servicios Médicos

- Long-Distance Patient Evaluation
- Medical record transcription
- Medical Tourism
- Teleradiology

Fuente: Fuente: Recuperado el 03/03/18 de  
<http://www.peruservicesummit.com/Content/files/presentaciones/2-idc.pdf>,  
19 pág.

# Tipos de Servicios de KPO



Fuente: Fuente: Recuperado el 03/03/18 de <http://www.peruserservicesummit.com/Content/files/presentaciones/2-idc.pdf>, pág. 20

Los componentes del tipo de KPO presentado por la expositora, se tratan de componentes de servicios de KPO de alta complejidad en conocimiento intensivo por cada sector de la industria del servicio, es la generación del conocimiento lo trascendental, producto del razonamiento del intelecto humano, según Russel et al, citado por Ramírez (op cit, pág. 166), "(...) *procesos de conocimiento* en sentido amplio son un conjunto de fases (sucesivas e iterativas) de generación y transferencia de datos, información y razonamientos de fuente humana provenientes del saber o comprensión de una ciencia, arte o técnica, adquiridos por medio del

talento, la experiencia y, o, por aprendizaje por instrucción, desarrollados preferentemente, aunque no exclusivamente, mediante uso de medios tecnológicos, así como datos, información y **razonamientos provenientes de inteligencias no naturales en agentes racionales no vivos**” (ensombrecido nuestro)

Tanto en los servicios financieros, de ingeniería, médicos, el servicio de contenido digital multimedia o los servicios de arquitectura, como se evidencian, estas actividades o procesos no son auxiliares ni complementarias para la principal, más bien se trata de actividades o procesos de conocimientos intensivos, en este caso como se vislumbra, están directamente relacionados con la actividad nuclear, actividad principal o *core business* de la principal, por lo tanto, se corrobora que, la actividad principal puede ser externalizada y por otro lado, la empresa usuaria o principal recurre a otra empresa de outsourcing especializada en el giro principal del negocio de la comitente, con el propósito de lograr ventaja competitiva, las razones son diversas, entre ellas, permanente innovación, creatividad, incorporación de nuevas capacidades, habilidades y recursos, tecnologías avanzadas, optimización de las inversiones (lo hace el *outsourcer*, liberando recursos financieros a la principal), ahorro en costos, etc.

Precisión destacada referido al KPO lo aportó Ramírez (Op, cit, pág. 165), “Esto implica que la industria de la externalización, en su actual versión, puede aplicarse directamente a funciones básicas o esenciales de una compañía (*core business*) mediante la internalización (haciendo interno desde el exterior) de funciones desarrolladas por recursos humanos con

habilidades altamente complejas a precios competitivos”. Esta apreciación es concordante con lo prescrito en el artículo 2° del Decreto Supremo N° 006-2008-TR Reglamento de la Ley de servicios de tercerización “Ámbito de la tercerización. El ámbito de la Ley comprende a las empresas principales cuyos trabajadores estén sujetos al régimen laboral de la actividad privada, que **tercerizan su actividad principal, siempre que se produzca con desplazamiento continuo de los trabajadores** (ensombrecido nuestro) de las empresas tercerizadora a los centros de trabajo o de operaciones de aquellas”.

Como lo prescribe la norma bajo comento, en nuestro país solo se acepta la tercerización con desplazamiento continuo, esto es, el outsourcer solo podrá brindar su servicio cuando los trabajadores de este último concurren a las instalaciones de la principal. Pero en la realidad y práctica empresarial mayormente se produce el servicio de externalización u outsourcing (tercerización) sin desplazamiento, especialmente en la especie de KPO, BPO y BIO.

Veamos ahora las experiencias de IBM, esta corporación entre sus principales negocios es la prestación de servicios de *outsourcing* y mencionó que, el *outsourcing* crea valor para la organización usuaria, especialmente en el rubro de las tecnologías de información; “Actualmente, a medida que las empresas integran un modelo de negocio más global y los directores de TI pasan de los centros de datos a ocupar un sitio junto a la alta dirección, el proceso de decisión de outsourcing está cambiando. Ahora se pide a los directores de TI que cumplan un papel más estratégico para generar innovación en la empresa y **ventajas competitivas**



(ensombrecido nuestro) (Recuperado el 10/12/18/ de, [http://www-05.ibm.com/services/es/cio/pdf/CIO\\_Series\\_0103.pdf](http://www-05.ibm.com/services/es/cio/pdf/CIO_Series_0103.pdf), pág. 2).

Con las especies de *outsourcing*, de procesos de conocimientos (KPO), de procesos de negocio (BPO), de tecnologías de información (ITO) o de inteligencia de negocios (BIO), las organizaciones empresariales usuarias, no solo mejoran sus competencias distintivas o principales, también tienen la oportunidad de adquirir y desarrollar ventajas competitivas para desarrollarse y enfrentar la competencia en mejores condiciones.

Caso emblemático de éxito en externalización de IBM en el año 2014 es el siguiente:

Banco Popular e IBM firman un acuerdo estratégico de tecnologías de la información Banco Popular externalizará servicios de infraestructura que podrían generar un ahorro de 150 millones € durante los 10 años de duración del contrato IBM aportará su capacidad de innovación tecnológica, reforzando el actual liderazgo de Banco Popular en el sector financiero.

(...) Banco Popular considera que “con este acuerdo con IBM, como socio tecnológico, alcanzaremos los mejores estándares de mercado en calidad de servicio tecnológico, necesarios para desarrollar una importante transformación digital en Banco Popular, siempre con el objetivo de servir mejor a nuestros clientes”.

(...) Juan Antonio Zufiria afirmó que “Banco Popular es un referente del sector bancario español. Desde IBM, nos sentimos orgullosos de poder **contribuir a la consecución de su plan estratégico**”. “Sin duda, su adopción progresiva de soluciones innovadoras --como la **tecnología en la nube** (ensombrecidos nuestro)-- permitirá que las infraestructuras tecnológicas del banco sean más flexibles y con mayor capacidad de adaptación a las necesidades del negocio, lo que redundará en un mejor servicio al cliente”, ha añadido. (Recuperado el 05/03/18, de <http://www-03.ibm.com/press/es/es/pressrelease/44277.wss>)

En esta experiencia, se corrobora, las acepciones de la doctrina acerca del *outsourcing* de última generación, especialmente el KPO e ITO, el beneficiario, en este caso, el Banco Popular de España, adquiere el conocimiento desarrollado por su *outsourcer*, el ahorro importante de costos. Este último actúa como un comprometido socio estratégico, al coadyuvar a la consecución del plan estratégico del banco. Por lo tanto la empresa comitente con la colaboración estratégica del *outsourcer* desarrolla o adquiere ventaja competitiva.

El impacto del *outsourcing* de conocimiento intensivo en la empresa usuaria, tiene efectos de beneficio y acceso a tecnologías que no las podría desarrollar en un corto plazo, así lo expresó IBM, “El outsourcing potencia considerablemente los esfuerzos de innovación al introducir nuevas ideas y perspectivas, además de flexibilidad en el negocio. Pone a disposición de las empresas **nuevas habilidades** (ensombrecido nuestro) y socios, facilitando la colaboración y aumentando las oportunidades de innovación y transformación del negocio”. (Recuperado el 10/12/18/ de, [http://www-05.ibm.com/services/es/cio/pdf/CIO\\_Series\\_0103.pdf](http://www-05.ibm.com/services/es/cio/pdf/CIO_Series_0103.pdf), pág., 6).

Lena Catalina Ortiz (2015: 45) en su publicación, el *outsourcing* como estrategia competitiva para la Pyme social en economías emergentes. Mencionado estudio observa que, las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) en esas economías de alta incertidumbre socioeconómica estas organizaciones empresariales son vulnerables por el entorno agresivo (en términos de competencia empresarial) debido a la dificultad de desarrollar ventajas competitivas por la escasez de distintos recursos, sean económicos, logísticos, financieros, tecnológicos, etc. Para

la autora del trabajo de investigación, expresó “se presenta la externalización de procesos, conocida como outsourcing, como una opción viable para el desarrollo de **ventajas competitivas** (ensombrecido nuestro) en el mercado”. (Recuperado el 10/10/17/, de <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/45-61%20EL%20OUTSOURCING%20COMO%20ESTRATEGIA%20COMPE TITIVA%20PARA%20LA%20PYME%20SOCIAL%20EN%20ECON.pdf> pág. 45 y 46).

Concordamos con la autora, y abundamos, la organización empresarial para este caso, las Pymes, que acometen o implantan un proceso de externalización sea en KPO, BPO o ITO todas aplicables a los procesos de soporte o básicas adquieren ventajas competitivas proporcionadas por el proveedor del servicio es decir del *outsourcer*. Así también lo precisó, Hendricks, citado por Lena Catalina Ortiz (2015: 46, óp., cit) “Resulta conveniente **y por demás estratégico** (ensombrecido nuestro) dejar las actividades técnicas de las diferentes áreas de la organización como asuntos legales, contables, administrativos y de mercadotecnia en manos de expertos externos”. Al tratarse de una decisión estratégica, está referido a aquellos procesos donde la principal requiere de ventajas competitivas. Bajo esta correlación de ideas, se revela la implicancia entre *outsourcing* y ventaja competitiva empresarial.

En su publicación la autora, narró una experiencia en la cual se revela la imbricación entre el *outsourcing* y la ventaja competitiva empresarial, pues se trata de lo siguiente:

“(…) En Colombia por ejemplo, se realizó un estudio en la ciudad de Manizales y Municipios aledaños con empresas

que han implementado exitosamente la estrategia de outsourcing, como ventaja competitiva y diferenciadora, generando así una nueva dinámica productiva en la región.

El trabajo fue realizado en 10 empresas (37,03%); de un total de 27 organizaciones, donde se aplicaron entrevistas y encuestas dirigidas a los responsables de los procesos de tercerización. Se resalta que las organizaciones, por medio del outsourcing, logran enfocarse en su saber hacer, generando mayor productividad y competitividad.

Con el análisis realizado se pudo **determinar que el outsourcing es un proceso que permite desarrollar en las empresas ventajas competitivas** (ensombrecido nuestro) y participar del análisis, desarrollo y creación de vínculos especiales con los proveedores. Permite generar sinergias entre empresa proveedor para obtener beneficios significativos; se encontró que sólo en los sectores de confección y alimentos se percibe un grado de madurez mayor, lo cual ha permitido que los procesos y convenios de outsourcing desarrollados sean más maduros y estables (...)” (Recuperado el 10/10/17/ de <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/45-61%20EL%20OUTSOURCING%20COMO%20ESTRATEGIA%20COMPETITIVA%20PARA%20LA%20PYME%20SOCIAL%20EN%20ECON.pdf> pág. 49 y 50)

De la experiencia narrada podemos concluir, la implantación de un proceso de *outsourcing* es una decisión de connotaciones estratégicas adoptadas por la principal, es más el *outsourcing* es una estrategia competitiva empresarial con lo cual la principal o comitente desarrolla o adquiere ventajas competitivas para enfrentar con mayores y mejores perspectivas la competencia y permanencia en el mercado. Asimismo la relación entre la principal y el *outsourcer* tiene relevancia estratégica de tal forma se desarrolla una sinergia estratégica entre ambos contratantes, solo con una relación de esta forma la principal desarrollara ventajas competitivas.

El profesor de la Universidad de Oviedo Esteban Fernández Sánchez en su artículo “La obtención de ventajas competitivas a través de la subcontratación”. Cuestiona el modelo de organización empresarial

(modelo accidental), mediante la integración vertical, (interiorización de actividades y procesos) aquel modelo donde la empresa desarrolla todas las actividades y procesos del negocio, esta forma organizacional fue heredado de la concepción fordista. El autor realizó aportes interesantes en relación al outsourcing y la ventaja competitiva:

“(...) La alternativa opuesta a la interiorización de las actividades productivas consiste en acudir al mercado. Algunas empresas deciden adquirir en el exterior una parte de sus componentes, ya que consideran que incrementan sus **ventajas competitivas** (ensombrecido nuestro) si se concentran en la fabricación de los componentes estratégicos del producto, subcontratando el resto de actividades que, o no las dominan, o sencillamente las trasladan al exterior con el objeto de hacer menos compleja la gestión y más flexible a la empresa”.  
(Recuperado el 10/06/17 de, <http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/28560/1/Obtenci%C3%B3n%20ventajas.pdf> pág. 152)

Los datos extraídos por el autor, de las practica empresariales en la industria japonesa como en las norteamericanas, revelaron vínculos entre la externalización con la ventaja competitiva de las organizaciones empresariales. Ahora una empresa inicia un proceso de externalización básicamente por dos razones, por sustitución cuando esta decide dejar de producir una actividad desarrollada internamente para trasladarla a un proveedor (*outsourcer*) externo con las capacidades suficientes para cumplir con la obligación. Y cuando decide rechazar la internalización de alguna actividad, es decir la principal se abstiene de ejecutar o desarrollar aquella actividad o proceso aun teniendo las habilidades, capacidades instaladas y recursos para realizarlas (K. Matthew Gilley et al, op, cit, pág. 46)

**CONFIRMACIÓN DE HIPÓTESIS.**

Por las aseveraciones, evidencias e información empírica halladas se confirman las hipótesis planteadas en nuestro trabajo de investigación, la cual cumplió un rol orientador para explicar la figura jurídica del outsourcing y su implicancia y fuente de ventaja competitiva para las organizaciones empresariales nacionales.

## Capítulo 6: Discusión de resultados

El trabajo que se presenta es una investigación jurídico-formal o dogmática, bajo el paradigma de la investigación cualitativa por su riqueza en su proceso interpretativo. Se aplicó el método hermenéutico e inductivo idóneo para la investigación jurídica. El cual fue utilidad para el análisis exhaustivo para comprender, describir y explicar amplia y profundamente la figura jurídica del outsourcing estratégico, en su modalidad o tipo de *outsourcing* de procesos de conocimiento, o KPO (la sigla en inglés de *Knowledge Process Outsourcing*), y el *outsourcing* de procesos de negocios, o BPO (la sigla en inglés de *Business Process Outsourcing*).

La investigación cualitativa, para Denzin y Lincoln (citado por Vasilachis, pág., 27, op cit) “(...) b) las características que aluden a las particularidades del método: la investigación cualitativa es interpretativa, multimetódica y reflexiva. Emplea métodos de análisis y de explicaciones flexibles y sensibles al contexto social en el que los datos son producidos. Se centra en la práctica real, situada, y se basa en un proceso interactivo en el que intervienen el investigador (...)”

Siguiendo el protocolo de la investigación cualitativa, y en concordancia con lo expuesto por Hernández Sampieri, et al (2006: 723-736), en tratamiento de los resultados, el análisis de las descripciones, interpretaciones, explicaciones, contrastaciones, comprobaciones, aportes como de los descubrimientos y hallazgos se realizaron en forma paralela en el desarrollo de la investigación, de los materiales usados: registros (datos facticos-ejemplos), documentos electrónicos, reportes de empresas

de *outsourcing*, empresas comitentes, libros, opiniones de expertos, artículos periodísticos especializados.

Sin embargo presentamos los descubrimientos con el estado del arte de la figura jurídica del *outsourcing*.

Desde el Derecho comparado, se analizaron distintas legislaciones tanto de países latinoamericanos (Colombia, México, Chile), como países europeos (España, Suiza, Reino Unido y Alemania) y también se estudió la legislación del parlamento europeo (unión europea), su tratamiento en la externalización del *outsourcing* estratégico (KPO y BPO).

En países latinoamericanos, Colombia ha mostrado el mayor avance en *outsourcing* estratégico, lo cual ha permitido desarrollar ventajas competitivas de distintos sectores de la industria colombiana, esto es concordante con el planteamiento de nuestra investigación, implicaciones del *outsourcing* estratégico en la ventaja competitiva empresarial y sustentada con los autores: Bustinza Sánchez, Oscar Fernando; Fernández Roca, Juan Manuel; Fernández Gómez, José Miguel; Mayorga Hernández, Lesly Adbet; Ramírez Herrera, Rodrigo Eduardo y; Ortiz Chavarría, Lena Catalina. Desarrollados en nuestro referente teórico de la presente investigación.

Las empresas de *outsourcing* de gran magnitud (*outsourcer* experto y altamente especializado) y de actuación global (empresas transnacionales), en su oferta de *outsourcing* estratégico (KPO, BPO e ITO), así como la experiencia de caso de éxito con sus empresas cliente, sostienen que, el *outsourcing* estratégico conduce a las empresas a



ventajas competitivas. Esta apreciación lo sostienen en nuestro referente teórico con lo planteado por Ferry de Kraker (citado por Rothery y Robertson); Paule Neale (citado por Rothery y Robertson); Omar Toledo; Charles L. Gay; Gil Gidron y Basilio Rueda; Ingrid Antonijevic.

En relación con el *outsourcing* estratégico en las modalidades de KPO, BPO, ITO, BIO con implicancias en la ventaja competitiva para la principal es concordante con las experiencias de las organizaciones empresariales de *outsourcing* globales analizadas: Accenture; Sonda; INNOVAPUCP-Pontificia Universidad Católica del Perú; KPGM- Business Process Outsourcing; GMD Perú; American KPO; en los resultados de nuestra investigación tienen referente con el estado del arte, entre ellos, Ramírez Herrera, Rodrigo Eduardo; Anju Kumar (Citado por Kennet Sánchez Martínez); Quin, J.B.; Fine C.H., Vardan R.P.R., El-Hout, J. (Citado por Ramírez).

Los resultados revelan que, el conocimiento puede externalizarse, el Banco Interamericano de Desarrollo fomenta e impulsa el KPO, BPO e ITO a través de su organización ConnectAmericas, estas evidencias están referidas en el estado del arte de nuestra investigación con los autores, Ramírez Herrera, Rodrigo Eduardo; Toyama Miyagusuku, Jorge.

En cuanto al *outsourcing* estratégico de conocimiento intensivo y de alta complejidad que tiene repercusión en la ventaja competitiva de las empresas comitentes se encuentran en los pronunciamientos de los autores y consultores especialistas en *outsourcing*: Tarun Singhal; Tony Kelly y David Poole; K. Matthew Gilley, Abdul A. Rasheed; Jean-Louis Bravard y Robert Morgan; Charles L. Gay, y; Gil Gidron y Basilio Rueda.

## 6.1. Aporte de la investigación realizada

### a) El outsourcing y la ventaja competitiva empresarial

La ventaja competitiva es la tarea más significativa en la gestión empresarial, hasta los años sesenta del siglo XX las empresas las desarrollaban interiormente la casi totalidad de actividades y procesos, sin recurrir a proveedores externos, siguiendo el modelo fordista de producción. Ese modelo ya no respondía a los nuevos escenarios impulsados por la globalización, las tecnologías digitales y la gran competencia en los mercados, a partir de los setenta. Las transformaciones del entorno obligaron a las empresas a cambiar modelos organizacionales y estrategias más eficaces. Una de esas estrategias fue el *outsourcing* (tercerización o subcontratación).

Esta figura jurídica evolucionó a gran velocidad en distintas economías del mundo, desde el *outsourcing* de actividades y procesos auxiliares y complementarios al *outsourcing* estratégico, (desde los dos mil) conducente al logro de ventajas competitivas para las organizaciones empresariales usuarias.

Se realiza análisis exhaustivo y propuesta *outsourcing* estratégico, en sus modalidades de *Outsourcing* de procesos de Negocios-BPO (siglas en inglés), o el *Outsourcing* de Procesos de Conocimiento –KPO (siglas en inglés) con la ventaja competitiva de las organizaciones empresariales.

**b) El *outsourcing* en el derecho comparado y su implicación con la ventaja competitiva empresarial**

Se analiza el ordenamiento jurídico positivo nacional de la figura jurídica del *outsourcing* (tercerización) y determinar su viabilidad para la implantación del *outsourcing* estratégico en las empresas nacionales. Para analizar y conocer lo prescrito la norma positiva nacional, también se recurrió a la legislación extranjera para explicar la relevancia y promoción de la figura jurídica del *outsourcing* en otras legislaciones así como su impacto en la ventaja competitiva empresarial,

También se recurrió a la jurisprudencia nacional para reseñar y explicar el pronunciamiento de los Órganos Jurisdiccionales sobre la figura del *outsourcing* estratégico.

Se ha tomado los aportes de la doctrina sobre la tercerización u *outsourcing* del *core business* o actividad principal y su influencia tanto en las legislación nacional como extranjera (de los países elegidos) para este último se utiliza el método comparativo.

La norma positiva en nuestro país con Ley de 29245 Ley de Servicios de Tercerización y su Reglamento Decreto Supremo N° 006-2008-TR. Estas normas viabilizan la tercerización de actividades principales (*core business*) de la empresa comitente y es precisamente que las actividades *core* se encuentran en la actividad principal, descrito por la norma positiva peruana. En los países latinoamericanos (legislación comparada) la figura jurídica del *outsourcing* no está expresamente postivizada, En los países europeos la legislación sobre la figura jurídica del *outsourcing* cumple un

rol promotor favoreciendo la implantación del outsourcing en los países de la Unión europea.

## CONCLUSIONES

### Desde la legislación nacional

#### PRIMERA

En nuestro país la figura jurídica del *outsourcing* tiene regulación legislativa específica con la Ley 29245 y su Reglamento el Decreto Supremo N° 006-TR. La Ley explicita la contratación entre empresas, son dos actores, de una parte, la empresa principal, usuaria o comitente que externaliza actividades o procesos y la otra, el proveedor del servicio denominado *outsourcer*. Esta última es una empresa con amplia y suficiente disposición de recursos, tangibles e intangibles para satisfacer los requerimientos de la comitente. De lo contrario no configuraría una relación contractual de *outsourcing* o tercerización.

#### SEGUNDA

En la legislación peruana solo se acepta la tercerización de actividades principales, ello favorece la externalización de actividades y procesos de alta complejidad como el BPO y también de actividades de conocimiento intensivo como el KPO, ITO o BIO, lo cual redundará en la generación de ventajas competitivas para la principal con su socio estratégico, el *outsourcer*. Pero la tercerización solo debe realizarse con desplazamiento de personal a la sede de la principal, esto constituye una gran limitación para la contratación de KPO, BPO y BIO, debido a la generación de actividades y procesos de alta complejidad y conocimientos intensivos las empresas de outsourcing, estas actividades y procesos las realizan en sus propias sedes. De no producirse el desplazamiento del personal del

*outsourcer* a las instalaciones de la comitente, se desnaturaliza la tercerización quedando fuera del ámbito de la legislación.

### **Desde la jurisprudencia**

#### **TERCERA**

El Tribunal Constitucional nuestro país se pronuncia en distintos casos sobre la desnaturalización del contrato de *outsourcing* (se trata mayormente de *outsourcing* de actividades auxiliares y complementarias) entre los actores, comprometiendo a la principal y el *outsourcer*, por variopinta desnaturalización, como:

- A) Simulación en el contrato, no existía la autonomía del *outsourcer* se trataba de simple provisión de personal, trabajador dependía realmente de la principal.
- B) Desnaturalización por fraude en el contrato, el *outsourcer* (proveedor del servicio) no tenía los recursos tangibles ni intangibles para satisfacer los requerimientos de la comitente.
- C) Falta de uniformidad en las sentencias de distintos órganos jurisdiccionales, un caso emblemático es la Sentencia Cuarta Sala Laboral de Lima de la Corte Superior de Justicia de Lima. Sentencia que ha generado confusión, incertidumbre jurídica e inaplicación de la legislación de la tercerización de servicios en nuestro país.

### **Desde la experiencia o hechos facticos y la doctrina**

Revelamos los resultados o datos extraídos de la realidad sobre la práctica del *outsourcing estratégico* (KPO, BPO, ITO y BIO), de las organizaciones empresariales de outsourcing: ACCENTURE, SONDA, INNOVAPUCP-

Pontificia Universidad Católica del Perú, KPGM- Business Process Outsourcing, GMD PERU, American KPO.

#### **CUARTA.**

Las organizaciones empresariales de *outsourcing* estratégico generan valor de alta complejidad y conocimientos intensivos para el logro de ventajas competitivas de sus empresas cliente. La empresa demandante o requirente del servicio de *outsourcing* recurren al *outsourcer* en búsqueda de capacidades, recursos y habilidades superiores, tales como: mejoramiento de costo, adquisición de tecnologías superiores, innovación, creatividad, diseño de estrategias, diseño de productos, diseños de nuevos procesos, reducción del riesgo, crecimiento empresarial, competitividad, etc.

#### **QUINTA**

La externalización de actividades principales, nucleares, centrales o distintivas u otros procesos relevantes, la principal para lograr ventajas competitivas, estas pueden adquirirlas mediante el *outsourcing* estratégico a través de KPO, BPO e ITO, con ello la usuaria no recorrería el largo camino de la curva de la experiencia aplicando la teoría de Porter o la teoría de recursos y capacidades.

#### **Desde el derecho comparado**

#### **SEXTA.**

En la legislación de los países latinoamericanos analizados (Colombia, México y Chile), la figura jurídica del *outsourcing* (tercerización o

externalización) no está expresamente reglamentada o positivizada como figura jurídica en el ordenamiento jurídico de los países referidos.

En los países mencionados la figura del *outsourcing* ha sido reglamentada desde sede del Derecho Laboral y Derecho del Trabajo originando distorsión y confusión de aplicación y concretización en las organizaciones empresariales.

### **SEPTIMA.**

En la mayoría de los países latinoamericanos desde la segunda década del presente milenio, el *outsourcing* de tercera generación después del ITO (*Information Technology Outsourcing-outsourcing* de tecnologías de Información), esto es, KPO, BPO o BIO (*Business Intelligence Outsourcing-outsourcing* de inteligencia de negocios) se encuentra en franco proceso de desarrollo, algunas naciones latinoamericanas tiene un avance mayor que otros, pero la tendencia es creciente en la región por estas modalidades o tipos de *outsourcing*, para el logro de ventajas competitivas en las organizaciones empresariales.

### **OCTAVA: EN COLOMBIA**

El *outsourcing* en la legislación del país de Colombia es confusa desconcertante y poco definida, confunde la figura jurídica del outsourcing con la figura jurídica de la intermediación laboral. Se legisla en distintas Leyes Laborales y del Derecho del Trabajo la figura del *outsourcing*, sea, para prohibir que tipo de organizaciones no pueden externalizar su actividad misional, para sancionar fraudes por práctica ilegal del outsourcing o para prevenir el fraude laboral por incumplimiento de normas



legales laborales en perjuicio de los trabajadores. Sin embargo este país es el líder en Latinoamérica en el desarrollo del *outsourcing* estratégico en sus modalidades de *outsourcing* de procesos de conocimiento (KPO), *outsourcing* de procesos de negocios (BPO) y *outsourcing* de tecnologías de información (ITO).

#### **NOVENA.**

Las organizaciones empresariales colombianas recurren a la norma constitucional sobre la libertad económica e iniciativa privada para implantar proyectos de *outsourcing* así como concretizar y celebrar contratos de externalización o tercerización de servicios, para ello recurren a otras normas del sistema jurídico colombiano como las normas del Derecho Civil o al Código de Comercio.

#### **DÉCIMA.**

La figura jurídica del *outsourcing* no está positivizada en la legislación colombiana, las organizaciones empresariales de ese país se encuentran en la capacidad o están habilitadas para externalizar actividades y procesos sin restricción alguna, entre esas actividades están las denominadas actividades principales, distintivas o nucleares (*core business*). Por lo tanto pueden implantar proyectos de *outsourcing* estratégico como los procesos de conocimiento KPO), *outsourcing* de procesos de negocios (BPO), o *outsourcing* de tecnologías de información (ITO). Con ello las empresas adquieren ventajas competitivas de proveedores u outsourcer altamente especializados.

**DÉCIMO PRIMERA: EN MÉXICO.**

En este país la figura del *outsourcing* se encuentra regulada en la Ley Federal del Trabajo, se establecen claramente los roles de los actores la empresa usuaria o comitente y el *outsourcer* quien presta el servicio independiente y autónomamente, el personal se encuentra bajo su dependencia y dirección. La norma dispone la exigencia que debe reunir el *outsourcer* en cuanto a recursos y experticias para cumplir con las demandas y requerimientos de la contratante.

**DÉCIMO SEGUNDA.**

La Ley Federal del Trabajo en materia de la subcontratación (*outsourcing*) no tipifica límites de que actividades y procesos pueden externalizarse y el proceso de subcontratación debe ser especializado. Siendo así, la normativa mexicana se presenta favorable para externalizar actividades principales o *core business*, e implantar *outsourcing* de tercera generación (KPO, BPO, ITO), a ser adquiridas a un proveedor altamente especializado, de esta manera la principal puede adquirir ventajas competitivas a través del *outsourcing* estratégico.

**DÉCIMO TERCERA: EN CHILE.**

En este país la figura del *outsourcing* (subcontratación en Chile) está regulado a través del Código de Trabajo, artículos 183-C; 183-D y 183-E, pero las normas acotadas son bastante limitadas en la concepción y esencia de la figura del *outsourcing*. Realza la labor o rol del contratista o subcontratista especificando su relación con la contratante o usuaria, en sentido de disponibilidad solvente de distintos recursos y las experticias

para atender por su cuenta y riesgo lo externalizado por la principal. La norma específica también, los trabajadores de la subcontratista dependen exclusivamente de este, quiere decir, existe una relación de subordinación y está dirigido técnicamente, el trabajador del subcontratista, en la ejecución del trabajo de las actividades externalizadas.

#### **DÉCIMO CUARTA.**

La norma chilena siguiendo su sesgo laboral (recordamos, la figura del outsourcing se encuentra regulada en el Código de Trabajo) responsabiliza solidariamente a la principal por las obligaciones previsionales y laborales por el incumplimiento de la empresa subcontratista, se atribuye este compromiso al criterio de solidaridad entre los contratantes para no perjudicar al trabajador. Pero la principal por lo prescrito en la norma en cierto sentido se ve afectada por el incumplimiento del proveedor en obligaciones laborales, previsionales y de seguridad en el trabajo.

#### **DÉCIMO QUINTA**

La norma chilena sobre el *outsourcing* o subcontratación lejos de regular las relaciones de trabajo y contractuales del *outsourcing* o subcontratación, obedeciendo a su sesgo laboral, regula la protección laboral y previsional de los trabajadores. Esta regulación sobre temas laborales previsionales y de seguridad en el trabajo no corresponden a la figura jurídica del outsourcing lo que dificulta el avance de esta figura para el aprovechamiento de sus bondades y beneficios. Sin embargo las normas en este país no prescriben específicamente las modalidades del *outsourcing* estratégico (KPO, BPO, ITO), por lo que las empresas chilenas

pueden celebrar contratos de *outsourcing* para lograr ventajas competitivas especialmente en conocimiento intensivo.

#### **DÉCIMO SEXTA: EN ESPAÑA**

Como los países latinoamericanos acotados, en España la figura jurídica del *outsourcing* no tiene reglamentación específica, el sistema jurídico español desde sede laboral como la Ley del Estatuto de los Trabajadores realiza precisiones respecto a la subcontratación (*outsourcing*). Las normas referidos a la subcontratación, en el Estatuto, antes de regular las relaciones de trabajo entre los actores de la figura del *outsourcing*, regula la protección de los derecho labores de los trabajadores adscritos (planillas o nomina) de la empresa subcontratista, es más, compromete y responsabiliza a la principal para asegurar la obligación del *outsourcer* (subcontratista) cumpla con sus obligaciones laborales y previsionales.

#### **DÉCIMO SEPTIMA.**

Las organizaciones empresariales españolas recurren a las normas Constitucionales de libertad de empresa para adoptar el modelo organizacional más conveniente, y otras normas del sistema jurídico español como el Código Civil y Código de Comercio para realizar contratos civiles y contratos comerciales o contratos de empresa para de externalización. Entonces, la normativa española al regular la subcontratación por el tema de laboral, las empresas españolas no tienen ningún impedimento para realizar contratos de *outsourcing* estratégico para el logro de ventajas competitivas de la principal.

**DÉCIMO OCTAVA: EN SUIZA.**

En este país la figura del *outsourcing* o externalización está regulado por sectores y organismos del Estado. Ya en 1999 a través de una Circular la Comisión Federal de Bancos reguló específicamente la externalización de actividades esenciales (*core business*) de la organizaciones bancarias suizas, financieras y corredores de valores.

**DÉCIMO NOVENA.**

Al autorizar la Comisión de Bancos, la externalización de actividades principales es decir el giro principal del negocio, estas organizaciones quedan plenamente habilitadas para adquirir ventajas competitivas del *outsourcer* con la suficiente experticia mediante contratos de PKO, BPO o ITO.

**VIGÉSIMO: EN EL REINO UNIDO**

En este país la Autoridad Reguladora de Servicios Financieros, también ha regulado el *outsourcing* para actividades esenciales o principales, con lo cual, en este sector no existe impedimento para que las organizaciones bancarias puedan externalizar servicios para adquirir conocimientos intensivos y conocimientos complejos como fuente de ventaja competitiva a través de contratos de KPO, ITO y BPO.

**VIGÉSIMO PRIMERO: EN ALEMANIA**

Con base en Leyes del Sistema Crediticio y al Ley del Mercado de Valores, la Autoridad Federal de Supervisión del Sistema Crediticio Alemán se regula el *outsourcing*. La norma contenida en la Circular tiene dos

propósitos, una es la de prevenir la desorganización y descontrol de parte de la principal sobre las actividades y procesos externalizados, y otra, de fomentar y potenciar la competitividad del sector financiero, para ello estas organizaciones financieras y bancarias tienen la oportunidad de convocar a empresas de *outsourcing* para adquirir conocimientos intensivos y procesos de alta complejidad para lograr ventajas competitivas.

### **VIGÉSIMO SEGUNDO: EN EL PARLAMENTO EUROPEO**

Para el Parlamento Europeo la subcontratación o externalización tiene un valor estratégico para la empresa, es consciente de usos de distintos recursos externos para gestionar la organización. La intención del parlamento europeo es promocionar la subcontratación transnacional en los países miembros de la Unión Europea para ello planifica el mejoramiento de los escenarios y entornos de las organizaciones empresariales para favorecer la subcontratación transnacional.

### **VIGÉSIMO TERCERO.**

Con el firme propósito de impulsar y promocionar la figura del *outsourcing* o subcontratación en los Estados miembro de la hoy Unión Europea, las organizaciones empresariales pueden acceder a distintas modalidades de *outsourcing* estratégico sea KPO, BPO o ITO. Estos tipos de *outsourcing* tienen relación directa con la ventaja competitiva empresarial, la competitividad y la eficiencia de las empresas.

Por los sustentos esgrimidos y desde el lado metodológico nos ha permitido cumplir con los objetivos planteados en nuestro trabajo de investigación: i) analizar desde la norma positiva, la doctrina y la

jurisprudencia la figura jurídica del outsourcing; ii) analizar el ordenamiento jurídico positivo nacional de la figura jurídica del outsourcing (tercerización) y determinar su viabilidad para la implantación del outsourcing estratégico en las empresas nacionales; iii) analizar y proponer el outsourcing de procesos de conocimiento (del habla inglesa *Knowledge Process Outsourcing-KPO*), y el outsourcing de procesos de negocio (del habla inglesa *Business Process Outsourcing-BPO*) como alta posibilidad y opción viable para el logro y desarrollo de ventajas competitivas para las organizaciones empresariales nacionales y; iv) Analizar las distintas posiciones de la legislación comparada sobre la figura jurídica del *outsourcing*

## SUGERENCIAS

En esa secuencia de ideas planteamos lo siguiente:

1. Las empresas nacionales para lograr ventajas competitivas, capacidades competitivas y alto valor agregado, deben implantar el *outsourcing* estratégico en sus modalidades de *outsourcing* de procesos de conocimiento (KPO), *outsourcing* de procesos de negocios (BPO) *outsourcing* de tecnologías de información (ITO) u *outsourcing* de inteligencia de negocios (BIO).
2. Se sugiere incluir en el primer párrafo del artículo 2° del Decreto Supremo N° 006-2008-TR Reglamento de la Ley de Tercerización. La tercerización de actividades principales de procesos de conocimientos intensivos y de alta complejidad sin desplazamiento de personal de la tercerizadora a los centros de trabajo o de operaciones de la principal.
3. Se propone a las Universidad Nacional Hermilio Valdizán desarrollar y crear una nueva cultura organizacional dirigida a lograr en un mediano y largo plazo una organización generadora de conocimientos intensivos y de alta complejidad capaces de responder a las demandas del mercado para brindar servicios de *outsourcing* estratégico
4. El Estado a través del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo debe fortalecer sustantivamente su capacidad de verificación y control en cuanto al cumplimiento de los derechos y beneficios laborales de los trabajadores de las empresas tercerizadoras en el Perú



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bravard, Jean-Louis y Morgan Robert (2007). La externalización inteligente. Una guía para entender, planificar y aprovechar las relaciones de externalización. Ediciones Deusto España.
2. Bustinza Sánchez, Oscar Fernando (2008). Implicaciones del Outsourcing Estratégico en la Determinación del Resultado Empresarial: Gestión del conocimiento y flexibilidad como variables moderadoras. Tesis doctoral. Universidad de Granada. En: <http://hera.ugr.es/tesisugr/17378904.pdf>
3. Carrillo Villarán, Patricia et al. Outsourcing de la Logística de Entrada en Corporación Aceros Arequipa. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas-UPC. En: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/273774/2/PCarrillo.pdf>
4. Circular de la Comisión Federal Bancaria (2005). Externalización de actividades (Outsourcing). En: [https://www.finma.ch/FinmaArchiv/ebk/f/regulier/rundsch/pdf/rs\\_9902\\_f.pdf](https://www.finma.ch/FinmaArchiv/ebk/f/regulier/rundsch/pdf/rs_9902_f.pdf)
5. de Echave, José y Diez, Alejandro (2013). Más Allá de Conga. En: [http://www.alterinfos.org/IMG/pdf/mas.alla.del.conga\\_web\\_low.pdf](http://www.alterinfos.org/IMG/pdf/mas.alla.del.conga_web_low.pdf)
6. defensor del Pueblo. En: <http://peru21.pe/actualidad/defensor-pueblo-leche-falsa-pura-vida-engano-y-se-sancionar-ejemplaramente-2284317>
7. Díaz, Mariana (2012). Outsourcing. Guía práctica de técnicas y estrategias. Ediciones de la U. Bogotá.
8. Echaíz Moreno, Daniel. El Contrato de Outsourcing. Instituto de Investigaciones Jurídicas. UNAM. En: <http://www.ejournal.unam.mx/bmd/bolmex122/BMD000012206.pdf>
9. ELECONOMISTA AMÉRICA - 9:48 - 17/07/2014. En: <http://www.economistaamerica.com/empresas-eAm-chile/noticias/5499726/01/14/El-millonario-potencial-del-negocio-del-outsourcing.html>
10. Fernández Roca, Juan Manuel (2009). Tesis Doctoral: Viabilidad y Costes de la Externalización de Servicios en el Ámbito de las Fuerzas Armadas. Universidad nacional de Educación a Distancia. Madrid. En: [https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/P/D/PD\\_F110.pdf](https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/P/D/PD_F110.pdf)
11. Fernández Gómez, José Miguel (2013). Tesis, Desintegración Vertical en la Industria del Automóvil en España: Un Caso de Estudio. Universidad Politécnica de Madrid. En: [http://oa.upm.es/14502/1/JOSE\\_MIGUEL\\_FERNANDEZ\\_GOMEZ.pdf](http://oa.upm.es/14502/1/JOSE_MIGUEL_FERNANDEZ_GOMEZ.pdf)
12. Fernández Sánchez, Esteban. La obtención de ventajas competitivas a través de la subcontratación. En: <http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/28560/1/Obtenci%C3%B3n%20ventajas.pdf>
13. García, Mariel. Conga: ¿qué significaría quererse? En: <http://revistaargumentos.iep.org.pe/articulos/conga-que-significaria-quererse/>

14. Gay L, Charles (2003). La Subcontratación de Bienes y Servicios. Una guía práctica para el manejo de los recursos estratégicos. Editorial Paidós. Argentina.
15. Garcés, Garcés. Colombia es la Joya de la Tercerización en la Región: En: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-joya-tercerizacion-region-116162>
16. Ghemawat, Pankaj. La estrategia, en el panorama del negocio. Texto y casos. Pearson Educación. México, 2000.
17. Gil Gidró y Basilio Rueda (1998). Nuevos Modelo de Gestión Empresarial. El outsourcing de procesos de negocios. Monografía n° 5. Con el patrocinio de Andersen Consulting.
18. Gilley, K. Matthew; Abdul A. Rasheed y Hussam Al-Shammari (2009). Investigación sobre outsourcing: perspectivas teóricas y pruebas empíricas. En Estrategias Globales de Outsourcing. Peter Barrar y Roxane Gervais (compiladores) AENOR Ediciones. España.
19. Gloverman Steven y Aidan R. Vining. (2009). La decisión de realizar outsourcing: un esquema estratégico. En Estrategias Globales de Outsourcing. Peter Barrar y Roxane Gervais (compiladores) AENOR Ediciones. España.
20. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010). Metodología de la Investigación. Quinta Edición. McGraw Hill. México.
21. Informes de IBM: 2007. En: [http://www-05.ibm.com/services/es/cio/pdf/CIO\\_Series\\_0101.pdf](http://www-05.ibm.com/services/es/cio/pdf/CIO_Series_0101.pdf).
22. Informe 2008. En: [http://www-05.ibm.com/services/es/cio/pdf/CIO\\_Series\\_0103.pdf](http://www-05.ibm.com/services/es/cio/pdf/CIO_Series_0103.pdf).
23. Informe IBM 2014. En: <file:///C:/Users/USER/Downloads/Informe%20de%20Outsourcing%20de%20IBM.pdf>
24. Ingrid Antonijevic (2015). Exportación de Outsourcing de Servicios. En: [http://www.kibernum.com/wp-content/uploads/2016/11/Revista\\_ACTUAL\\_IT\\_N8-web.pdf](http://www.kibernum.com/wp-content/uploads/2016/11/Revista_ACTUAL_IT_N8-web.pdf)
25. Katayama Omura, Roberto Juan (2014). Introducción a la Investigación Cualitativa. Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas. Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. En: <http://evidencia.com/wp-content/uploads/2017/04/Introducci%C3%B3n-a-la-investigaci%C3%B3n-cualitativa-Fundamentos-m%C3%A9todos-estrategias-y-t%C3%A9cnicas.pdf>
26. Kelly, Tom y David Poole (2009). La evolución del outsourcing. Publicado en: Estrategias globales de outsourcing. Editores Peter Barrar y Roxane Gervais. Aenor Ediciones. España.
27. Kotler Philip y John A. Catiglioni. (2010) Caótica. Administración y Marketing en Tiempos de Caos. Grupo Editorial Norma. Colombia.
28. Mayorga Hernández Lesly Adbet (2012). Tesis de maestría: La Subcontratación como Estrategia en Empresas de Tecnología de Investigación. Universidad Autónoma de Querétaro. En: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1804/1/RI001340.pdf>

29. Meneses Jara, Walter (2017). El Contrato de Outsourcing. Herramienta de estrategia y gestión empresarial. JOALIS. Imprenta Editorial. Huánuco-Perú.
30. Monitor: confecciones
31. Monitor: agronegocios
32. Parlamento y el Consejo Europeo desde el año 1989. En:  
<https://es.statista.com/sectores/1181/servicios/> pág. 1
33. Ortiz Chavarría, Lena Catalina. El outsourcing como estrategia competitiva para la pyme social en economías emergentes. Universidad Autónoma de Nuevo León. En: <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/45-61%20EL%20OUTSOURCING%20COMO%20ESTRATEGIA%20COMPETITIVA%20PARA%20LA%20PYME%20SOCIAL%20EN%20ECON.pdf>)
34. Ramírez Herrera Rodrigo Eduardo. Tesis doctoral, Naturaleza Jurídica de la Externalización (Outsourcing) de Procesos de Conocimiento como Contrato Unitario Relacional Universidad de Alicante. En:  
[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/62415/1/tesis\\_ramirez\\_herrera.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/62415/1/tesis_ramirez_herrera.pdf)
35. Resolución No. 015-AG-2017. En:  
<file:///C:/Users/USER/Downloads/Resoluci%C3%B3n%20N%C2%B0015-2017.pdf>
36. Rivo López, Elena. Externalización: más allá de la subcontratación. En: <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-Externalizacion-565287.pdf>
37. Rothery, Brian y Robertson Ian (1996). Outsourcing. Editorial Limusa. México
38. Ruiz Medrano, Salvador y Guadalupe Cisneros Silva. El outsourcing desde la perspectiva jurídica, laboral y administrativa de México y el mundo y su problemática actual. En:  
[http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/01\\_03\\_Outourcing.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/01_03_Outourcing.pdf)
39. Saloner, Garth-Shepard, Andrea y Podolny, Joel. Administración estratégica. Limusa Wiley. México 2005.
40. Sánchez Trujillo, María Guadalupe y Adriana Melissa, Ceballos Villa. (2012). El Outsourcing y sus Intentos de regulación en México. En:  
[file:///C:/Users/USER/Downloads/10\\_outsourcing%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/10_outsourcing%20(1).pdf)
41. Sánchez Martínez, Kennet (2009). Tesis. La Externalización de los Servicios en los Países del Sur de Europa. En:  
<http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/48159/TFC-SANCHEZMARTINEZ-2010.pdf?sequence=1>
42. dos Santos Martins, Luis. En: <https://catedracervello.ie.edu/wp-content/uploads/sites/124/2013/11/AJ8-199.pdf>
43. Suarez Arroyo, Niria Rosa y José Villalobos. (2010) (coordinadores). Tesis de Grado e Investigación Cualitativa. En:  
[http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/32488/1/tesis\\_cualitativa2010.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/32488/1/tesis_cualitativa2010.pdf)
44. Tarum Singhal. KPO, la 3ª Generación en la evolución del outsourcing (2008). En:  
[http://www.enlaceoperativo.co/images/documentos/evolucion\\_outsourcing.pdf](http://www.enlaceoperativo.co/images/documentos/evolucion_outsourcing.pdf)
45. Toledo, Omar Toribio. Intermediación Laboral, Outsourcing y Downsizing. En:

- <http://www.derechoycambiosocial.com/revista011/intermediacion%20laboral.htm>
46. Toyama Miyagusuku, Jorge (2008). Entrevista en la Revista Jurídica del Perú. Tomo 92/octubre, página 16.
  47. Vasilachis de Gualdino, Irene (2014). La Investigación Cualitativa. En Estrategias de Investigación Cualitativa (coord.) Gedisa Editorial. España.
  48. Natalia Vega (2016). Situación del Desarrollo de los Servicios de ITO y KPO, y sus oportunidades. En:  
<http://www.peruservicesummit.com/Content/files/presentaciones/2-idc.pdf>
  49. Witker, Jorge (1995). Investigación Jurídica. McGraw Hill. México
  50. 10 puntos que debes revisar para entender el conflicto por el proyecto tía maría. En: <http://www.actualidadambiental.pe/?p=29617>

## WEBGRAFIA DE EMPRESAS GLOBALES DE OUTSOURCING

1. ACCENTURE. En: <https://www.accenture.com/pe-es/company>
2. SONDA. En: [https://www.sonda.com/es/historia?utm\\_source=menu&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=historia](https://www.sonda.com/es/historia?utm_source=menu&utm_medium=link&utm_campaign=historia) y [https://www.sonda.com/es/regional?utm\\_source=menu&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=regional](https://www.sonda.com/es/regional?utm_source=menu&utm_medium=link&utm_campaign=regional)
3. INNOVAPUCP. En: <http://innovapucp.pucp.edu.pe/outsourcing.php#acordeon-outsourcing3>
4. KPGM. En: <https://home.kpmg.com/pe/es/home/services/advisory/estrategia-y-operaciones/outsourcing-y-servicios-compartidos.html>
5. GMD PERU. En: <http://www.gmd.com.pe/acerca-de-gmd/nuestra-empresa>
6. AMERICAN KPO. En: <http://americankpo.com/nosotros.html>
7. ConnectAméricas. En: <https://connectamericas.com/es/content/sobre-connectamericas>
8. IBM. (2014). Banco Popular e IBM firman un acuerdo estratégico de tecnologías de la información. En: <http://www-03.ibm.com/press/es/es/pressrelease/44277.wss>

# **ANEXO 01**

**MODELO A**

<b>DOCUMENTO DE ANÁLISIS</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PRODUCTO DE ANÁLISIS</b>
LIBROS DE AUTORES SOBRE OUTSOURCING	CODIFICACIÓN DE LA PUBLICACIÓN	RESULTADO DEL ANÁLISIS

**MODELO B**

<b>DOCUMENTO DE ANÁLISIS</b>	<b>CODIGO</b>	<b>PRODUCTO DE ANALISIS</b>
TESIS DOCTORALES SOBRE OUTSOURCING	CODIFICACIÓN DE LA PUBLICACIÓN	RESULTADO DEL ANÁLISIS

**MODELO C**

<b>DOCUMENTO DE ANÁLISIS</b>	<b>CODIGO</b>	<b>PRODUCTO DE ANALISIS</b>
REVISTAS ESPECIALIZADAS	CODIFICACIÓN DE LA PUBLICACIÓN	RESULTADO DEL ANÁLISIS

**MODELO D**

<b>DOCUMENTO DE ANÁLISIS</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PRODUCTO DE ANÁLISIS</b>
PUBLICACIONES DE EMPRESA DE OUTSOURCING TRANSNACIONALES	CODIFICACIÓN DE LA PUBLICACIÓN	RESULTADO DEL ANÁLISIS

**MODELO D**

<b>DOCUMENTO DE ANÁLISIS</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PRODUCTO DE ANÁLISIS</b>
PUBLICACIONES DE OUTSOURCING EN PÁGINAS WEB	CODIFICACIÓN DE LA PUBLICACIÓN	RESULTADO DEL ANÁLISIS

## **NOTA BIBIOGRÁFICA**

Meneses Jara Pablo Walter, nació en la ciudad de Huánuco el 28 de junio, realizando estudios en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco en la Facultad de Ciencias Administrativas, obteniendo la Licenciatura en Ciencias Administrativas. Realizó estudios en la Maestría de Gestión y Planeamiento Educativo. Posteriormente se tituló como Abogado, obteniendo la Maestría en Derecho. Es egresado de la Maestría en Derecho de la Empresa en la Pontificia Universidad Católica del Perú.