

# EL OUTSOURCING: UN VERDADERO CONTRATO EMPRESARIAL DE CORTE ESTRATÉGICO<sup>1</sup>

## OUTSOURCING: A TRUE BUSINESS CONTRACT OF STRATEGIC TYPE

**Recibido:** Octubre 22 de 2010 / **Revisado:** 21 febrero 2011 / **Aceptado:** **Aceptado:** junio 8 de 2011  
Por: **Adriana Bastidas Patiño**<sup>2</sup>

### RESUMEN

El outsourcing se ha convertido en una herramienta esencial para asumir, por parte de las empresas, los retos de la competitividad y permanencia dentro de una economía globalizada; de allí que, se hace necesario, conocer su origen, evolución, desarrollo, contenido y ámbito de aplicación dentro de la gestión empresarial, para luego centrarse en el análisis jurídico, pues se pretende señalar que, necesariamente, debe ser visto y aplicado como un verdadero contrato empresarial de corte estratégico.

**Palabras clave:** contrato empresarial, economía globalizada, empresa, estrategia, gestión empresarial, outsourcing

### ABSTRACT

The outsourcing has become an essential tool for the businesses to assume the challenges of competitiveness and permanence in a global economy. For that reason it is necessary to know about its origins, evolution, development, content and applying environment within the business management for focusing in the legal analysis because the aim is to point out that it must necessarily be seen and used as a true business contract of strategic type.

**Key words:** business contract, global economy, business, strategy, business management, outsourcing

<sup>1</sup> Artículo que se deriva de la investigación: "El outsourcing: riesgos y beneficios en su implementación por parte de empresas privadas", del grupo de investigación Iuris Coeptum, financiado y avalado por la Institución Universitaria CESMAG.

<sup>2</sup> Abogada Universidad de Nariño. Magister en Derecho Universidad Nacional de Colombia. Docente Programa de Derecho I.U. CESMAG, perteneciente al Grupo de investigación Iuris Coeptum. Correo electrónico: adbapa@gmail.com

## >> INTRODUCCIÓN

Muchas personas jurídicas del sector empresarial, en su afán por mantenerse en una posición preponderante dentro de la estructura social -más aún, dentro de una economía globalizada-, y, así, obtener, ante todo, mayores ventajas y utilidades, fijan dentro de sus procesos misionales, herramientas o instrumentos empresariales que les permitan ser más competitivos, claro está, buscando como contrapartida la minimización de costos operacionales. Dentro de dichas herramientas se encuentra el *outsourcing*, el cual es considerado por algunos autores como una táctica empresarial, en cambio, para otros representa una herramienta estratégica o, como sucede dentro de la ciencia del Derecho, donde es considerado como un verdadero contrato empresarial.

El presente artículo de revisión, pretende abordar cada una de las definiciones y la forma cómo se ha planteado el *outsourcing* a nivel internacional, actividad que se convierte en un imperativo dentro del proceso investigativo, tendiente a la determinación de los riesgos y beneficios a nivel económico, jurídico y social que conlleva a su implementación en las empresas. Para tal efecto, se acude a una revisión bibliográfica, pues se hace necesario abordar las diversas perspectivas que presenta el *outsourcing*, para luego proceder a adoptar una postura contextualizada frente a su esencia y aplicación, y, así, determinar cómo se debe efectuar tal herramienta, potencializando sus ventajas (competitividad, incremento de utilidades), y ejerciendo un control sobre la posible ocurrencia de riesgos (verbi gracia: violación de derechos de trabajadores o pérdida del control sobre la información). Para ello, se intentará fijar un modelo de estructuración y aplicación de dicha figura, que contenga, necesariamente, claros elementos de la administración empresarial de corte estratégico, aunado a expresas normas o reglas de derecho que lo regulen.

De esta manera, el artículo se estructura en tres partes, así: en la primera se aborda el origen e historia del *outsourcing*. En una segunda parte, se presentan dos percepciones en cuanto al mismo, a saber: la empresarial y la jurídica. Desde el campo empresarial, se muestra cómo, inicialmente, es visto como mera táctica para luego ser analizado como estrategia empresarial. En cuanto a la segunda percepción, circunscrita al campo jurídico, se procede a trabajar esta herramienta como un contrato empresarial. En una tercera y última parte, se trata de precisar sobre cuál es la mejor forma de abordar el empleo del *outsourcing* por parte de las empresas, teniendo presente que su adopción debe representar, a éstas, la obtención de mayores beneficios; pero, ciertamente, teniendo un efectivo control sobre los riesgos que su implementación pudiera acarrear al interior de la empresa.

### 1. Origen e historia del outsourcing

Abordando la primera parte de este artículo, se inicia examinando la etimología de la expresión *outsourcing*. Esta palabra es un neologismo inglés que surgió para referirse a la actividad de externalizar o entregar a un tercero especializado algunas actividades o áreas funcionales no estratégicas de empresas o negocios.

Retomando lo expuesto por los autores chilenos Contreras y Reinoso (2008), según los cuales: “es difícil establecer los inicios del outsourcing ya que esta herramienta es una forma más de dividir el trabajo, por lo tanto, podríamos decir que el outsourcing se origina en la teoría económica de la división del trabajo propuesta por Adam Smith” (p. 121). Sin

embargo, se puede aseverar que el *outsourcing*, como herramienta empresarial, tiene sus orígenes en los inicios de la edad moderna<sup>3\*</sup>, siendo una de las consecuencias de la revolución industrial, pues fue en ese periodo cuando comenzó a presentarse una competencia de mercado de carácter globalizado.

Cabe señalar, también, que fue el desarrollo de la tecnología lo que determinó que las empresas, al notar un cierto rezago y desactualización frente a los nuevos requerimientos, hayan procedido a buscar la forma expedita para estar al mismo nivel de dichos avances y progresos, tal como lo estaban consiguiendo las empresas especializadas, más si su pretensión era la de crecer y mejorar en la prestación de servicios. En este sentido, se pronuncia Romero (s.f.): “Al comienzo de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento” (p. 124). El autor es claro en señalar que el *outsourcing* es un producto de la modernidad, consistente en la delegación, a un tercero, de responsabilidades que no pertenecen a la esencia o al núcleo de la actividad empresarial.

Para ampliar, aún más, sobre esta figura empresarial, se hace necesario remontarse a los antecedentes del surgimiento del *outsourcing*, cuando en la industria automotriz de Henry Ford, concretamente con el proceso de fabricación del carro *Modelo T negro*. Se encuentra registrado en la historia que este automóvil tuvo una gran demanda; razón por la cual, y ante la escasez de recursos para producirlo, Ford se encontró con la obligación de proceder a subcontratar con terceros la fabricación de partes requeridas en su producción automotriz. Nótese entonces, que se está frente a un primer ejemplo de tercerización o subcontratación de funciones empresariales que se pueden relacionar con el significado de *outsourcing*.

Un segundo antecedente del surgimiento del *outsourcing*, se puede ubicar en los años veinte

<sup>3</sup> \* Se entiende por Edad moderna al periodo comprendido entre mediados del siglo XV al siglo XVIII

del siglo pasado, época en la cual, al presentarse el desarrollo del ferrocarril y por la necesidad de cubrir la demanda de dicho bien, las empresas en el ramo acudieron igualmente a personas ajenas y por fuera de ellas para que realizaran trabajos propios de sus negocios.

En los años cincuenta, luego de la reconstrucción de Europa y ante el exceso de demanda sobre la oferta de bienes, se acudió a la subcontratación, pero con el objetivo primordial de garantizar que los proveedores surtieran, en forma adecuada y oportuna, de las materias primas requeridas. Así mismo, para esta época, se procedió a la contratación de terceros para que prestaran servicios de asesoría.

Según Schneider (2004), el *outsourcing* surgió para revertir la tendencia empresarial que se había impuesto hasta la época de la segunda guerra mundial, que consistió en concentrar al interior de la empresa el mayor número de actividades para no tener que depender de terceros, los cuales se constituían en proveedores externos. Empero, dicha tendencia que hasta inicios de la posguerra tuvo éxito, con el pasar del tiempo fue quedando obsoleta, al considerarse la evolución de las relaciones internacionales, esta vez ligadas a los avances en la tecnología, las comunicaciones y, también, a la necesidad de especializarse.

Es por lo anterior, que las empresas se dieron cuenta que algunos de sus departamentos no podían ir al ritmo de tales logros, quedándose atrasados en el proceso competitivo frente a los negocios o agencias que centraron sus actividades en tales tareas, pero de manera especializada. Se está, entonces, frente al surgimiento de las agencias consultoras de los años setenta, a las cuales las empresas acudieron, pues encontraron en éstas un mecanismo que les permitía en forma “más económica y eficiente contratar a un consultor externo, experto en el área, que tener que desarrollar y mantener un departamento interno que desempeñara esas mismas funciones” (Schneider, 2004, p.23). Y agrega el autor, que la razón para acudir al *outsourcing* se centra en que a las empresas “no sólo les permitía disminuir los costos de personal que implicaba mantener un departamento interno dedicado a procesos ajenos a su *core business*, sino que la calidad del

servicio de los asesores externos superaba a la que su propio departamento podía ofrecerles” (p.34). Nótese, entonces, que el *outsourcing* fue manejado como un táctica para cubrir la realización de actividades ajenas a la razón de ser de la empresa, pero pensando en la reducción de costos de personal.

Por otra parte, debe resaltarse que es en la misma década de los setenta, donde empresas ubicadas en países no productores de petróleo, y para competir con las que sí pertenecían a Estados petroleros, repararon en la necesidad de reducir costos en la producción, encontrando como alternativa para ello, el que otras personas produjeran, en forma barata, los bienes requeridos en sus empresas; por ejemplo, algunos países europeos, americanos y asiáticos procedieron a dirigirse al continente africano para contratar trabajo a bajo costo. También, para esa época, con la introducción del computador para apoyar el quehacer industrial, se empezó, por parte de algunas empresas, a ofrecer el servicio para desarrollar las funciones de nómina e inventarios entre otras; por ello, debe recalcarse que es en los años setenta del siglo XX, donde llega a tomar auge el *outsourcing*, al ser aplicado para el manejo de la información tecnológica en las empresas. Entre las primeras empresas que hicieron suya la práctica de esta herramienta se encuentran: EDS<sup>4</sup>, Arthur Andersen<sup>5</sup>, Price Waterhouse<sup>6</sup>.

## 2. El outsourcing desde las ópticas empresarial y jurídica

Como se presentó en la parte introductoria, el *outsourcing* se lo ha estudiado desde el campo empresarial y desde el campo del Derecho. A continuación se desarrollan dichas perspectivas, así:

### Desde la óptica empresarial *El outsourcing como táctica empresarial*

Para poder abordar el *outsourcing* como una táctica empresarial, se hace necesario iniciar definiendo, desde el ámbito empresarial, aquello

4 EDS compañía de HP, fundada en 1962; considerada como líder a nivel global en la prestación de servicios de tecnología y de soluciones de negocio a sus clientes. Fundó la industria de externalización de tecnología de la información.  
5 Arthur Andersen tuvo su sede central en Chicago, fue fundada en 1913, considerada como una de las cinco grandes compañías auditoras del mundo. Junto a la auditoría se encargó de prestar servicios de asesoramiento fiscal y jurídico; sin embargo, para el año 2002 deja de existir a consecuencia del conflicto suscitado por la prestación de sus servicios a la empresa *Enron Corporation*.  
6 Price Waterhouse fue una asociación formada en 1874 entre William Waterhouse y Edwin Holyland, y se fusionó con Coopers y Lybrand en el año de 1998 conformando la Price Waterhouse Coopers.

que se entiende por táctica, siendo este término uno de los aspectos que se trata dentro de los métodos de gestión; en tal sentido, debe entenderse como: “el conjunto de reglas a las que se ajustan en su ejecución las operaciones empresariales, y a ellas deben atenerse los mandos intermedios” (Fernández, 2005, p. 228).

Teniendo en consideración dicha definición, se procede a presentar el tratamiento dado al *outsourcing* en tal sentido. La persona jurídica Pymes Futuro (2010) en su página web lo define como: “una táctica que permite que una empresa externa tome y maneje funciones internas no estratégicas de la compañía” (¶. 1). Ahora bien, esta actividad que implica entregar a un tercero funciones propias de la empresa, conduce, como lo señala Guitart Tarrés (2005), “a la subcontratación táctica o tradicional cuya razón de ser, está ligada ya sea a la idea de reducir costos o ante el reconocimiento de la existencia de debilidad empresarial, incapacidad productiva o ausencia de *inputs* necesarios”. (p. 6)

Puede evidenciarse que, cuando se relaciona al *outsourcing* con la idea de táctica empresarial, se está haciendo referencia a las primeras formas de su empleo como herramienta empresarial, donde es innegable que su aplicación tuvo como prioritaria motivación la cuestión económica, tal como lo señala Diego Tovar (2006) director de ventas de Unisys LACSA<sup>7</sup>:

El outsourcing, como cualquier práctica empresarial, ha pasado por diferentes etapas, la primera de ellas fue un outsourcing táctico, fue decirle al empresario “ocúpese de su negocio y entréguele a otros lo que no sea de su negocio principal, es decir, donde un tercero lo haga mejor que usted (p. 3).

Entonces, con lo dicho es factible aseverar que el impulsor del empleo del *outsourcing*, en sus inicios, estuvo cimentado en el factor costo, puesto que las empresas, ante el afán de mejorar la producción, procedieron a entregar a terceros algunas de sus funciones; pero, siempre y cuando vieran en tal determinación una disminución de los costos operacionales.

7 LACSA es el acrónimo de: Líneas Aéreas Costarricenses S.A.

En artículo publicado por Estefanía Calderón Potes (2006), titulado: "Outsourcing 100% Hecho en Casa", se señala que en Colombia el *outsourcing* se lo ha considerado como una herramienta de primera importancia en varios sectores de la economía, por ejemplo, en el financiero, en el educativo y el bancario, que ya no sólo opera a nivel de contrataciones de gran tamaño, sino que, también, se ha transformado en una alternativa pertinente para las Pequeñas y Medianas Empresas [PYMES]. Según la misma autora, acudir al *outsourcing*, "es la manera más inteligente de reducir gastos innecesarios en experimentación, cuando se puede encontrar un experto que cuenta con el sistema y la infraestructura para llevar a cabo una función de la mejor manera, siguiendo aquel refrán, zapatero a tus zapatos". (¶. 2)

Ahora, percibir al *outsourcing* como una mera táctica empresarial, lleva a señalar que esta herramienta solamente tendría el alcance táctico; de allí que, no contendría una adecuada y mancomunada relación entre la empresa que contrata y el *outsourcer* o persona que presta el servicio de *outsourcing*. Siendo así, no podría darse una interdependencia entre las partes y, por tanto, sólo se trabajaría la figura de simple proveedor, tal como lo señala Eslava Arnao (2009), en su publicación titulada: *Nuevas corrientes de administración estratégica*.

Por último, en este aparte y para mayor ilustración sobre la mirada del *outsourcing* como táctica, se hace conveniente referenciar que en el V Congreso Internacional de Costos, celebrado en Acapulco en julio de 1997, al analizar el *outsourcing*, los doctores Fernando E. Granda y Alejandro R. Smolje (1997) presentaron la siguiente definición:

Adquisición sistemática, total o parcial, y mediante proveedores externos, de ciertos bienes o servicios necesarios para el funcionamiento operativo de una empresa, siempre que hayan sido previamente producidos por la propia empresa o ésta se halle en condiciones de hacerlo, y se trate de bienes o servicios vinculados a su actividad (¶. 3).

### ***El outsourcing como estrategia empresarial***

Se puede señalar que en una segunda versión, el *outsourcing* fue visto como estrategia empresarial; pero, para entender tal aseveración se debe, al igual que en el acápite anterior, presentar la definición de un término netamente empresarial como lo es la *estrategia empresarial*, para, luego, incorporarla al análisis del tema que se viene comentando.

Siguiendo al autor I. A. Montoya Restrepo (2009), la estrategia debe ser entendida como:

Adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Se tiende a recurrir a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir, en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no se puede pronosticar. Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir y explorar. El sentido de la orientación debe responder: ¿Qué empresa queremos ser? y ¿Adónde queremos llegar? Una de las claves empresariales es tener claro el negocio actual y futuro ya que no se puede decidir sin saber a dónde se quiere llegar. (¶.5)

Considerando lo dicho por el autor, se puede aseverar que acudir a estrategias, al interior de la empresa, es vital cuando se trata de trabajar no sólo pensando en la obtención de utilidades y beneficios en un momento presente inmediato o mediato, sino que implica fijar una prospectiva de la misión empresarial; pues debe pensarse en la permanencia y competitividad exitosa.

La estrategia implica un trabajo metódico a la hora de tomar determinaciones empresariales; en otras palabras, este método de gestión lleva implícita la idea de fijar y desarrollar un proceso que contenga, desde un momento inicial, el diagnóstico empresarial, para luego pasar a una adecuada planeación y fijación de objetivos y metas que lleven a identificar fortalezas y debilidades, y, una vez agotadas todas las etapas, se tome una decisión gerencial.

En este sentido, se hace necesario tener presente, tal como lo señala J. P. Sallenave (1990, p. 41), respecto de la estrategia empresarial, que ésta debe tener unos componentes esenciales para ser considerada como tal, a saber:

1. Los objetivos de la acción empresarial claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal).
2. El plan de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las divisiones.
3. Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones de la empresa: finanzas, mercadeo, personal y otros.
4. Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas.

Pues bien, definida la estrategia empresarial, y habiéndose determinado sus componentes, debe procederse a trasladar tal información al estudio del *outsourcing*, para lo cual, inicialmente, se presentan tres ejemplos de aplicación propuestos por F. Granda y A. Smolje (2000), para demostrar que éste se debe abordar como estrategia empresarial.

1. Distribución de productos farmacéuticos.

Un laboratorio de especialidades medicinales de uso humano en Argentina, contrata con otra empresa la prestación de servicios de almacenamiento de sus productos terminados, concreción de las ventas, entrega a los clientes (droguerías y farmacias), facturación y cobranza por cuenta de aquél...

2. Procesamiento de datos.

En los Estados Unidos de Norteamérica, Kodak Corporation envió fuera de la empresa sus operaciones de procesamiento de datos, hacia una instalación especial que IBM construyó y maneja para Kodak...

3. Proceso industrial de una empresa periodística.

Para describir el caso de Editorial Atlántida, empresa argentina dedicada al periodismo gráfico (Revistas), reproduciremos una nota editorial aparecida en las propias publicaciones de dicha empresa, en abril de 1997...: " Muchos se preguntan por qué la editorial cerró su planta impresora... Atlántida

no es una empresa industrial: es una empresa periodística... Por lo tanto, para que esa tarea de creación no sufriera desvíos ni distracciones, la empresa resolvió tercerizar la impresión de sus revistas (¶.34).

Los ejemplos transcritos, permiten inferir que las empresas, sin importar la materia sobre la que trabajen, proceden a trasladar actividades o funciones logísticas a una persona externa para que ésta, bajo su total responsabilidad, la asuma en representación de aquella. Es notorio, cómo las empresas, al despojarse del cumplimiento de algunas de sus funciones, persiguen no sólo disminuir costos operacionales, sino, y tal vez lo más importante, concretarse en el desarrollo de sus actividades centrales; en otras palabras, se ubican en el cumplimiento de su objetivo misional, razón por la cual amerita dar el tratamiento de verdadera estrategia empresarial al *outsourcing*.

Siguiendo con el estudio de la referida herramienta empresarial, se encuentra a B. Schneider (2004), quien señala en su obra "Outsourcing: Herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios", que éste:

Es la herramienta de gestión que combina la correcta determinación de la estrategia con las medidas adecuadas para llevarla a cabo de una manera oportunamente eficaz... No se trata sólo de reducir costos, sino de lograr que la organización oriente su desenvolvimiento al logro de objetivos estratégicos (p. 25).

Y agrega el autor:

Se requiere de una herramienta de gestión a través de la cual una organización pueda optar por concentrarse únicamente en su core business y no tomar parte en procesos importantes pero no inherentes a sus actividades distintivas. 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* (p. 31).

Según lo anterior, es evidenciable que el *outsourcing* amerita ser tratado como estrategia empresarial, toda vez que su empleo está

centrado, no en la mera idea de reducción de costos operacionales, sino que su importancia se centra en el hecho de poder hacer realidad sus objetivos estratégicos, y qué mejor que ocuparse de su *core business* o las actividades propias o de razón de ser de la empresa, y dejar que otra persona se encargue, en forma especializada, de aquellas actividades que, sin dejar de ser importantes, no son vitales para mantener en un buen nivel de competitividad dentro de una economía globalizada.

En un trabajo realizado por la Universidad Tecnológica de Santiago, de República Dominicana (2002), a través de estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas, titulado: "Outsourcing, Estrategia Empresarial del presente y futuro", se expone en qué consiste el *outsourcing*; de igual manera, fijan las ventajas y desventajas de su utilización, y concretan las estrategias y los riesgos a considerar. En cuanto a su implementación afirman que:

Grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área (p. 6).

Igualmente, en dicho trabajo de grado se arguye que el empleo del *outsourcing*, requiere la decisión gerencial soportada en la aplicación de una metodología empresarial, la cual, está integrada por las etapas de: "evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización". (p.7)

Con lo expuesto, claramente se puede deducir que al interior de una empresa que desea acudir al empleo del *outsourcing*, necesariamente, para adoptar tal decisión, debe agotar un

procedimiento que indique el norte del avance empresarial a través de la contratación de un tercero que tenga como característica esencial ser especialista en la tarea que se le va a encomendar desarrollar a favor de la empresa contratante.

Continuando con el estudio, se recurre a lo dicho por G. H. Moliner (2006), quien afirma que esta herramienta:

Ha evolucionado desde un enfoque meramente táctico (en búsqueda sólo de mayor eficiencia en costes) a un enfoque estratégico, por cuanto responde a una necesidad de la organización de mayor capacidad de adaptación ante un entorno global caracterizado por la incertidumbre y la complejidad... (¶.4).

Así pues, de la cita anterior, se puede decir que se propone un concepto de *outsourcing* y se fija unos requisitos para su aplicación, al señalarse que es la herramienta empresarial por la cual se traslada a un tercero, para que éste realice algunas actividades necesarias pero no centrales del negocio de una organización, teniendo presente que directamente no se las puede realizar, por cuanto no se cuenta con la capacidad especial para desarrollarlas, tal como las va a poder realizar la persona contratista que sí se ha especializado.

Vale la pena resaltar, que al explicar dicho concepto de *outsourcing*, se enfatice que esta herramienta empresarial ha evolucionando, pues ha pasado de ser considerada como simple táctica a ser, en la actualidad, una verdadera estrategia. Igualmente, debe tenerse presente que la autora señala que la impronta diferenciadora de esta herramienta frente a otras figuras empresariales, es el hecho de que las actividades que se entregan son realizadas y gestionadas en forma externa de la empresa por el *outsourcer*; de allí que también dice que se está frente a una verdadera forma de externalización de actividades y procesos, que requiere el agotamiento de un proceso estratégico. Se hace énfasis en esta idea corriendo el riesgo de ser reiterativo porque, en general, la realidad empresarial dista mucho de lo explicitado por los teóricos, tal como se percibió en el trabajo

de recolección de información de la investigación<sup>8</sup> que dio origen al presente artículo de revisión, pues se determinó que aun no existe claridad en el tratamiento que se debe dar al *outsourcing*; muchos empresarios lo siguen viendo como táctica empresarial y, tan solo un número mínimo de empresas, lo ha incluido como figura ligada al concepto de proceso estratégico.

En consecuencia, puede señalarse que el *outsourcing* lleva consigo la característica de la consecución de una verdadera y necesaria interdependencia entre la empresa contratante y la contratista o *outsourcer*, la cual determina -a buena hora-, una relación ya no como mero proveedor, sino que permite contar a la empresa con un socio o aliado, tal como lo afirma Eslava Arnau.

En el mismo sentido, al analizar el *outsourcing* y su empleo en Chile, F. Ganga Contreras e I. Reinoso (2008), señalan: "El outsourcing supone una relación entre empresa y proveedor, que busca el máximo de cohesión y confianza que les permita generar juntos un valor agregado, el que se podrá lograr a través de una planificación de trabajo en conjunto y una comunicación oportuna". (p. 112)

Es pertinente destacar de lo dicho por los autores en cita, el empleo de las palabras cohesión y confianza entre empresas contratante y prestadora de *outsourcing*, ya que se considera que las mismas sólo son realidad cuando se está frente a la realización de un proceso que contenga la idea de estrategia empresarial.

Para Schneider (2004), el empleo del *outsourcing* como herramienta de gestión empresarial, implica cambios de fondo en la organización de la empresa y, al mismo tiempo, un cambio en los viejos paradigmas de administración, por cuanto el reto es el asumir un nuevo orden administrativo de carácter estratégico.

Para este autor, las razones para implementar el *outsourcing* pueden enumerarse así:

1. Acceso a habilidades de clase mundial.
2. Reducción y control de los costos operativos.

<sup>8</sup> El *outsourcing*: riesgos y beneficios en su implementación por parte de empresas privadas.

3. Estabilidad en la gestión.
4. Liberar recursos internos.
5. Compartir riesgos.
6. Garantía de servicio.
7. Mejorar el enfoque estratégico de la organización.

Para culminar este acápite, haciendo énfasis en la necesidad de trabajar al *outsourcing* como una verdadera estrategia empresarial, se presenta una cita de D. Echaiz Moreno (2008):

#### La nueva era del outsourcing:

Construir y mantener la colaboración empresarial entre consumidores y proveedores de servicios, se dice es esencial en esta práctica del negocio.

El reciente estudio global de Pricewaterhousecoopers [PWC] (*Outsourcing entra a la nueva era: el inicio de la colaboración empresarial*) nos muestra que es vital para las empresas adoptar un nuevo modelo de outsourcing que incluye la colaboración entre empresarios, para enfrentar los retos del futuro.

Pat McArdle, global outsourcing partner de PWC, dijo que el outsourcing se está desarrollando rápidamente, desde ahora necesitamos administrar redes de trabajo basadas en relaciones que impliquen más transparencia, mejor comunicación, confianza extrema y reciprocidad genuina (p.770).

Con esta cita se enfatiza que el futuro del empleo exitoso del *outsourcing* está ligado a la necesidad de ver al prestador del servicio tercerizado, como un verdadero aliado y no como un simple proveedor de bienes y servicios.

#### El Outsourcing como contrato empresarial

Abordado el estudio del *outsourcing* desde la óptica empresarial, y teniendo en claro que se le debe considerar como una verdadera estrategia en la gestión empresarial, corresponde analizarlo, ahora, desde la óptica jurídica.

Acudiendo a lo explicitado por D. Echaiz Moreno (2008), se puede señalar que son pocas las definiciones que se pueden encontrar sobre el

*outsourcing*, puesto que, sobre todo, se lo ha trabajado desde la óptica empresarial, tal como se puede evidenciar en los apartes precedentes de este escrito, pues en la mayoría de los trabajos bibliográficos se hace énfasis en esta herramienta dentro de la gestión empresarial, descuidando un poco su tratamiento dentro de los ordenamientos jurídicos. Empero, a pesar de ello, el autor en comento, presenta la siguiente definición del contrato de *outsourcing*: “es el acuerdo de voluntades mediante el cual la empresa cliente encarga al outsourcer la prestación de servicios especializados, en forma autónoma y duradera, que le permitirán la realización de su core business” (p. 771).

Siguiendo al doctrinante del derecho L. Peña Nossa (2006, p. 415), quien trata el contrato de *outsourcing*, señala que éste, y partiendo de su sentido etimológico, significa aquello que procede de afuera, por cuanto él descompone el anglicismo en las dos palabras, a saber: *out* que significa por fuera, externamente, y *source* que significa procedencia, fuente. Él considera que el *outsourcing* es un contrato o, en otras palabras, un acuerdo de voluntades, originado dentro de los fenómenos contractuales y de carácter económico que dieron lugar a la formación de contratos de colaboración empresarial<sup>9</sup>, y a los negocios y contratos sobre el desarrollo empresarial<sup>10</sup>, consiguiendo su apogeo a inicios del siglo XX. Resalta el autor en mención, que este contrato sigue desarrollándose y, por ende, adaptándose a los requerimientos empresariales, pues las necesidades de las empresas, en el proceso de adaptación a los cambios y exigencias del mercado, las compele -claro está a menos costos operacionales-, a plantear y poner en práctica programas que les asegure ser más eficientes, especializándose en su objeto central.

<sup>9</sup> Los contratos de colaboración empresarial se encuadran dentro de los denominados contratos atípicos, cuya característica esencial está dada en la asociación de dos o más personas naturales o jurídicas para adelantar un proyecto específico, asumir unos riesgos y obtener unos beneficios, aunando sus respectivos recursos. Se encuentran dos tipos de estos contratos: la alianza estratégica y el *joint venture*. En Colombia existe esta forma de contratación bajo el nombre de consorcio (*Joint Venture*) y la unión temporal (*Temporary Union of Companies*), figuras reguladas por el Estatuto de Contratación Colombiano (Artículo 7 de la ley 80 de 1993).

<sup>10</sup> Según Pedro Lafont Pianetta, los negocios y contratos sobre el desarrollo empresarial aluden a aquellos que no sólo ponen y mantienen en funcionamiento la actividad empresarial, sino que promueven y estimulan el mejoramiento e incremento tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, logrando así, conseguir las metas proyectadas. Según este autor, este tipo de contratos tienen por características ser negocios atípicos, innominados, principales, consensuales, bilaterales, onerosos, conmutativos, de ejecución periódica o continuada, con el objeto primordial del desarrollo empresarial. En: Lafont Pianetta P. (2001). Manual de contratos. Panorama de la negociación y contratación contemporánea. Tomo I. Bogotá: Ediciones del Profesional. p. 377.

En efecto, para Peña Nossa el desarrollo del contrato de *outsourcing* inicia en la década de los años setenta del siglo XX, en donde se había logrado fijar una forma de contrato de administración, el que consistía en otorgar la administración y operación de algunas actividades de bajo impacto en las operaciones de una compañía, y presenta como ejemplos de funciones o actividades entregadas a empresas de *outsourcing*, lo correspondiente al departamento de procesamiento de datos o comedores.

Según el autor que se viene citando, a partir de los años ochenta del siglo pasado, el contrato de *outsourcing* logra evolucionar pasando a ser considerado como sociedad<sup>11</sup>. Y es en los años noventa cuando llegó a ser catalogado como verdadero aliado del desarrollo empresarial, al alcanzar la categoría de contrato asociativo<sup>12</sup>; de allí que le asigna una función económica, pues arguye que las empresas al estar preocupadas por mejorar “su producción, su rentabilidad, su eficiencia con la correlativa disminución de costos y gastos” (Peña Nosa, 2006, p. 415), conciben como una opción para ello, aplicar la figura del *outsourcing*, cuya definición la presenta así:

Práctica o acción de transferir la planeación, administración u operación de ciertas funciones o actividades que anteriormente se realizaban al interior de la empresa, para que un tercero independiente, llámese aliado, subcontratista o proveedor, las realice, permitiendo que la empresa concentre su actividad en aquellas funciones más relevantes y especializadas (p. 416).

Esta definición permite señalar que se sigue los lineamientos de los métodos de gestión empresarial, toda vez que con base en un acuerdo de voluntades empresariales se torna factible entregar o confiar actividades o funciones propias de una empresa a un tercero, para que así la contratante logre concentrarse en su funciones esenciales.

<sup>11</sup> Sociedad significa: asociación de personas naturales o jurídicas dedicadas a una actividad comercial, de la que se persigue un núcleo o ganancia que se reparte entre los socios, de acuerdo con la proporción de sus aportes y con la naturaleza de la sociedad.

<sup>12</sup> El Contrato asociativo hace referencia a aquel acuerdo de voluntades para cumplir con la función de cooperación de una parte hacia la otra (o recíprocamente) para alcanzar un fin común.

En efecto, al igual que en el resto de contratos existentes y regulados jurídicamente, en el contrato de *outsourcing* se encuentran dos sujetos contractuales, a saber: a) la empresa que contrata los servicios de *outsourcing*, como forma de externalizar funciones desarrolladas internamente y en forma normal; b) el *outsourcer* u *outsourcer* que es la persona encargada de desarrollar las funciones que le han sido entregadas por la empresa contratante.

El *outsourcing* visto como contrato, cumple con las siguientes características:

1. Es de carácter consensual, toda vez que puede expresarse y nacer a la vida jurídica por pacto verbal.
2. Es un contrato bilateral por cuanto las partes se obligan en forma recíproca. La empresa contratante se compromete a pagar el servicio contratado y el *outsourcer* o contratista se obliga a desarrollar la función que la empresa contratante le ha confiado.
3. Es un contrato de corte oneroso pues implica costos, gastos, erogaciones para las dos partes.
4. Es un contrato de tracto sucesivo. No se agota en sólo acto, contrario sensu, se defiere en el tiempo o es estipulado para un periodo determinado o determinable.
5. Es autónomo, es decir, no depende de otro contrato.
6. Es atípico, toda vez que no se encuentra regulado en forma expresa por la legislación comercial.

Empero, si se está refiriendo en este escrito a que el *outsourcing* debe ser considerado como un verdadero contrato empresarial de corte estratégico, es menester, en primer lugar, señalar que se debe cambiar la característica de ser consensual a la de solemnidad, y, así, seguir la recomendación hecha por Peña Nossa, en el sentido de que es necesario formalizar este contrato a través de documento escrito, pues es la mejor forma de concretar las obligaciones, deberes y derechos de las partes contratantes.

En segundo lugar, y siguiendo a Echaiz Moreno (2008), se deben adicionar las siguientes características:

7. Es un contrato de resultado. El *outsourcer* suele estar obligado a conseguir los resultados que, inicialmente, planteó la empresa cliente (como metas cuantificables en el mercado...).
8. Es un contrato de vinculación. La vinculación ocurre en el escenario económico y empresarial, puesto que en términos simples tanto la empresa cliente como el *outsourcer* apuntan a la realización de un mismo negocio con la división y consecuente especialización de tareas (p. 774).

Por otra parte, es necesario señalar que el ya citado Peña Nossa (2006) asevera que la causa del contrato de *outsourcing* corresponde a: “una decisión de la administración de la empresa que ha encontrado en el outsourcing una herramienta esencial para un mejor desarrollo de su objeto y la maximización de sus utilidades dentro de un marco más eficiente de competitividad” (p. 417), y resalta que: “para la existencia de este contrato es indispensable que la empresa contratante esté en las condiciones de ejecutar ella misma la labor encomendada, si así lo quisiera, de lo contrario estaríamos en otro tipo de contrato como de prestación de servicios” (p. 417).

Conviene, adicionalmente, señalar que el objeto del contrato de *outsourcing*, siguiendo al mismo autor, se concreta en el hecho de que: “el *outsourcer* se encargue de desarrollar las actividades que le son entregadas por la empresa dentro del marco de la eficiencia y de la especialización que ha de tener el contratista en el campo requerido que entre otros puede ser de administración, manejo de call centers, distribución y logística, recursos humanos, transporte, administración de bienes raíces, etc.” (p. 417).

Así mismo, es imperativo señalar que el contrato de *outsourcing* genera unos derechos y obligaciones para las partes contratantes, tal como lo expresa D. Echaiz Moreno (2008). Se nombran a continuación algunos de ellos:

## 1. Derechos

### Para la empresa contratante del outsourcing:

- Definir claramente el objeto del contrato.
- Supervisar a la empresa prestadora del *outsourcing*.
- Ejercer y hacer respetar los derechos sobre su propiedad intelectual.
- Exigir del *outsourcer* la exclusividad, en el sentido de que no pueda, en forma simultánea, prestar la misma actividad contractual a la competencia.
- Mantener la propiedad sobre los bienes puestos en manos del *outsourcer*.
- Coordinar las actividades incluidas en el contrato de *outsourcing*, sin crear dependencia ni subordinación entre las partes contratantes.
- Exigir el cumplimiento dentro del término pactado del objeto contractual.

### Para el *outsourcer*:

- Autonomía administrativa, financiera y jurídica.
- Contratar con otras empresas sin quebrantar la cláusula de exclusividad.
- Acceder a la información necesaria, pertinente y oportuna por parte de la empresa contratante para desarrollar y cumplir el objeto contractual.
- Obtener una contraprestación por el servicio prestado.

## 2. Obligaciones

### Para la empresa contratante:

- Fijar los alcances de la tercerización de servicios o actividades.
- Entregar la información requerida por el *outsourcing* para cumplir con la actividad delegada.
- Supervisar el cumplimiento del objeto contractual.
- Pagar el precio convenido con el *outsourcer*.
- Cumplir con las cláusulas fijadas en forma específica en el contrato.

### Para el *outsourcer*:

- Contratar personal especializado o capacitado para prestar el servicio objeto de *outsourcing*.
- Respetar los derechos de propiedad intelectual del contratante.
- Cumplir con la cláusula de exclusividad.
- Respetar la confidencialidad de las actuaciones

e informaciones de la empresa contratante.

Asumir la responsabilidad por la pérdida o daño de bienes, documentos e información confiada por la empresa contratante.

Presentar informes en forma oportuna y dentro de los plazos estipulados o cuando la empresa así los requiera.

Cumplir a cabalidad y dentro del plazo el objeto contratado

Asumir los riesgos en el cumplimiento del objeto contractual.

Cumplir con cada una de las cláusulas específicas que se hayan acordado y plasmado en el contrato.

Por otra parte, y con la premisa de que el *outsourcing* es una de las tantas consecuencias del proceso de globalización, conviene referir al autor P. Lafont Pianetta (2004), quien en su obra titulada: "Manual de Contratos. Contratación internacional", presenta una definición de *outsourcing internacional*, así: "es aquel convenio en virtud del cual una persona, natural y jurídica (consorcio) se obliga para con otra, a cambio de una remuneración, a prestarle en forma autónoma e independiente, pero integrada en la empresa, un servicio a esta última (v.gr. en materia de renovación y asistencia tecnológica, servicio de equipos y maquinaria, etc.)".(p. 637). Nótese, entonces, que si bien el *outsourcing* debe ser estimado como un contrato, necesariamente debe considerarse como un acuerdo de voluntades producto de un proceso estratégico, y, con mayor razón, tratándose de procesos de transnacionalización de servicios empresariales.

## 3. Un modelo de outsourcing

Luego de presentado el tratamiento que en diferentes momentos se ha dado al *outsourcing* como herramienta empresarial, se aborda la siguiente interrogante: ¿Cuál es la mejor forma de entender el *outsourcing* para luego aplicarlo en forma exitosa? Para resolver la pregunta, se considera necesario presentar un modelo pertinente y viable que sea aplicable en este momento y bajo el contexto actual del trabajo de las empresas, donde es notorio que los procesos de globalización de la economía son determinantes a la hora de adoptar una decisión que posibilite afrontar de mejor forma la competitividad y la necesidad de mantener -o mejor- incrementar las

condiciones empresariales para obtener mayor rentabilidad; pero, sin desconocer o violentar la normatividad imperante de cada Estado donde tiene operación la empresa.

Por tanto, se hace necesario intentar construir un modelo apropiado y pertinente de esta herramienta empresarial, que posibilite a las empresas engancharse y permanecer activas dentro de la economía global, con la obtención de mayores beneficios, y teniendo un verdadero control sobre los riesgos que la adopción del *outsourcing* puede conllevar al interior de la empresa.

Acudiendo a lo dicho por el departamento legal de la empresa Mexicana Kim Quezada (2008), se puede señalar que no se puede ser ciegos ante el hecho de que el *outsourcing* es una realidad que ninguna empresa puede eludir, toda vez que va a requerir de servicios especializados, como por ejemplo: asesoría fiscal, tributaria, legal o contable, si quiere mantenerse vigente en el medio, más cuando se vive una economía globalizada.

El mencionado departamento legal afirma:

Un esquema de outsourcing, siempre que sea genuino y derivado de la interpretación armónica de las leyes fiscales, mercantiles y civiles de una manera natural, constituye una herramienta factible que se puede utilizar sin preocupaciones, pero cuando se trate de conceptos interpretados de manera artificial e irracional, debemos de evitarlos para no correr el riesgo... (p. 3).

La anterior cita permite afirmar, con mayor razón, que es imperativo fijar un modelo de *outsourcing* que conjugue la estrategia empresarial con el respeto de los ordenamientos jurídicos vigentes.

Así pues, adentrándose en la formulación de un modelo, necesariamente se debe partir de la premisa indiscutible de que el *outsourcing* es una estrategia empresarial, toda vez que su adopción requiere innegablemente el agotamiento de todo un procedimiento que aborde desde el diagnóstico integral de la empresa y la identificación del *core business*, para luego, realizar un proceso de planeación que culminará con la etapa contractual. En otras palabras, se requiere de la decisión gerencial soportada en

la aplicación de una metodología empresarial, la cual está integrada por las etapas de: "evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización" (Universidad Tecnológica de Santiago, 2002, p. 7).

Sin embargo, el modelo que se propone no puede ni debe limitarse al campo de la gestión empresarial, sino que requiere de un proceso a nivel jurídico; pues, se debe proponer que el *outsourcing*, luego de ser analizado como una estrategia empresarial, debe ser considerado como un verdadero contrato empresarial estratégico, razón por la cual amerita un tratamiento particular y especial, toda vez que requiere de un acuerdo de voluntades que aborde una serie de reglas o cláusulas especiales y necesarias, y cumpla las características que les son propias, tal como se aseveró anteriormente, para que prospere la herramienta empresarial sin mayores inconvenientes, y, en consecuencia, reporte beneficios recíprocos para las partes contratantes.

El autor ya mencionado D. Echaiz Moreno (2008), advierte que el contrato de *outsourcing* amerita ser tratado con suma cautela, más si se tiene presente que con éste se da lugar a la transferencia de actividades e informaciones propias de la empresa contratante. Lo dicho por este autor, igualmente, permite inferir que, con mayor razón, se debe partir de un análisis estratégico que permita tener claridad sobre las cláusulas a pactar, ya que se debe tener un verdadero control sobre los riesgos.

Según Echaiz (2008), el contrato de *outsourcing* debe llevar en forma expresa las siguientes cláusulas especiales:

1. En cuanto al objeto contractual, las partes deben especificar y discriminar la actividad que el *outsourcer* debe desarrollar.
2. Frente a las responsabilidades se debe concretar en forma categórica que el *outsourcer* asume una obligación de resultado, "deben pactarse los estándares

en los que se quieren aquellos resultados (calidad en el servicio), así como en los plazos en los que se deberán cumplir ciertas tareas". (p. 775)

3. En relación al plazo del contrato, el autor señala que las partes tienen la capacidad de fijar el término de duración; sin embargo, acudiendo a M. J. Viega (2002), ella se inclina por señalar que la temporalidad debe contarse entre 5 a 10 años con posibilidad de renovación según acuerdo de voluntades.
4. Como el *outsourcing* implica transferencia de información y conocimientos de la empresa usuaria, se hace indispensable que se fije la cláusula de confidencialidad a cargo del *outsourcer*.
5. Igualmente, se debe pactar la cláusula de confidencialidad, en el sentido que el *outsourcer* se vea limitado a pactar con otras empresas la misma actividad. Con mucha mayor razón, se le imposibilita prestar el mismo servicio a la competencia. En este caso, se hace necesario expresar en forma explícita quién es el competidor.
6. Se debe relacionar en forma concreta, qué bienes de la empresa usuaria se entregan para desarrollar el *outsourcing*.
7. Teniendo en cuenta que algunas actividades entregadas en *outsourcing* implican nuevos conocimientos para la empresa usuaria, se hace necesario que se acuerde la forma cómo el *outsourcer* capacitará al personal del contratante.
8. En cuanto al personal especializado o experto de la empresa usuaria, se podrá fijar como cláusula especial, que podrán trabajar con las dos partes contratantes.
9. Igualmente, se hace necesario pactar que entre las dos empresas no existe ni existirá subordinación.

Así mismo, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones se debe pactar la elaboración y entrega de informes periódicos sobre la ejecución del objeto contractual. También, es conveniente acordar que se podrá ejercer por parte de la empresa contratante un control y supervisión sobre el cumplimiento de las actividades contratadas.

Cerrando el presente escrito, conviene señalar

que, de todo lo expuesto, se puede llegar a la siguiente conclusión: el futuro del *outsourcing* como una necesaria herramienta empresarial, está cimentado en el hecho de que se la trabaje como un contrato producto del desarrollo de una estrategia empresarial, puesto que su implementación no puede ser el resultado de una mera idea o iniciativa para cubrir un requerimiento actual o de coyuntura de la empresa, sino que debe corresponder a la aplicación de un método de gestión estratégico, pues recuérdese, que llegar a adoptar la decisión directiva de utilización de tercerización de servicios, tan solo se conseguirá habiendo agotado, en forma cabal, etapas de diagnóstico, planeación y fijación de metas a futuro, para culminar con su adopción a través de un verdadero contrato, catalogado, en este artículo, como contrato empresarial de corte estratégico.

Queda entonces, la inquietud de trabajar en los ordenamientos nacionales, la adopción del *outsourcing* como contrato típico, con su correspondiente regulación y reglamentación, toda vez que es mejor que el Derecho intervenga, en cumplimiento de sus funciones sociales de prevención, regulación y tratamiento de conflictos suscitados en la sociedad, para que regule, en forma explícita y concreta, su adopción y puesta en marcha por parte del sector empresarial, pues se hace necesario que, en forma expresa, tanto el empresario como el *outsourcer* y la comunidad en general, conozcan las reglas a seguir en la aplicación pertinente y eficiente de un verdadero *outsourcing*.

Por consiguiente, no se puede permitir que las empresas, al acudir al *outsourcing*, lo sigan trabajando como mero instrumento empresarial o lo desdibujen como un simple contrato de prestación de servicios (prestación de servicios profesionales o suministro) o lo confundan con una simple intermediación de servicios; pues, como se anotó con anterioridad en forma reiterada, visto como contrato de corte estratégico, ineludiblemente debe cumplir con requerimientos y especificaciones que le son propios, pues amerita un tratamiento especial, sobre todo, cuando está en juego la permanencia y existencia de la empresa y, por ende, el impacto empresarial en el desarrollo de la sociedad.

## >> REFERENCIAS

- Botero, L. (2009). *Estrategia empresarial*. Recuperado el 24 de abril de 2010, de <http://degerencia.com>
- Calderón Potes, E. (2006). *El outsourcing 100% hecho en casa*. Recuperado el 10 de junio de 2009, de <http://colombia.indymedia.org>
- Echaiz Moreno, D. (2008). El contrato de outsourcing. *Boletín Mexicano de Derecho comparado, nueva serie año XLI*, 763-793.
- Eslava Arnao, E. (2009). *Nuevas corrientes de administración estratégica. Outsourcing empresarial*. Recuperado el 24 de abril de 2010, de <http://www.slideshare.net/GestioPolis.com/nuevas-corrientes-de-administracion-estrategica>
- Fernandez, M. (2005). *Introducción a la Gestión (Management)*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Futuro, P. (s.f.). *Outsourcing Financiero*. Obtenido de Pymes Futuro: [www.pymesfuturo.com/](http://www.pymesfuturo.com/)
- Ganga Contreras, F. & Toro Reinoso, I. (2008). Externalización de funciones: algunas reflexiones teóricas. *Estudios gerenciales*, vol. 24, 107-135.
- Granda, F.E. & Smolje, A.R. (28 de agosto de 2000). *Outsourcing Herramientas para el Análisis Económico y Estratégico*. Recuperado el 5 de julio de 2009, de <http://www.consejo.org.ar/coltec/out1.htm>
- Guitart Tarrés, L. (13 de octubre de 2005). *La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación, de la subcontratación táctica a la estratégica*. Recuperado el 6 de marzo de 2011, de [www.tesisexarxa.net/tesis\\_ub/.../09.lgt\\_Cap\\_9\\_Conclusiones.pdf](http://www.tesisexarxa.net/tesis_ub/.../09.lgt_Cap_9_Conclusiones.pdf)
- Kim Quesada, D. I. (2008). *Kim Quesada blog corporativo*. Recuperado el 11 de mayo de 2010, de <http://www.kimquezada.com/blog/?s=departamento+legal&submit.x=29&submit.y=19>
- Lafont Pianetta, P. (2004). *Manual de Contratos. Contratación internacional* (Vol. 3). Bogotá: Ediciones del profesional Ltda.
- Moliner, G. (2006). *Un análisis del "outsourcing" bajo el enfoque actual de gestión competitiva*. Recuperado el 22 de junio de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/anout.htm>
- Montoya Restrepo, I. (29 de 10 de 2009). *Conceptos de estrategia. Gestión Siglo XXI*. Recuperado el 24 de abril de 2010, de <http://virtual.unal.edu.co>
- Romero Perez, J. E. (s.f.). La externalización de actividades laborales (outsourcing). *Revista de ciencias jurídicas. Universidad de Costa Rica*, vol 102, 121-142.
- Sallenave, J. (1990). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Norma.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing: La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá: Norma.
- Peña Nossa, L. (2006). *De los contratos mercantiles nacionales e internacionales - negocios del empresario-*. Bogotá: ECOE ediciones.
- Tovar, D. (2006). *Mitos y realidades del outsourcing*. Recuperado el 14 de febrero de 2010, de <http://www.tecnologiahechapalabra.com>
- Universidad Tecnológica de Santiago, República Dominicana. (2002). *Outsourcing, estrategia empresarial del presente y futuro*. Recuperado el 5 de noviembre de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outscng.htm>