

## **“Outsourcing” y “Offshoring”: Beneficios Y Contras**

Por

Hugo M Bauzá López  
Programa MBA en Gerencia Industrial  
Facultad de Empresas  
Recinto Metropolitano  
Universidad Interamericana de Puerto Rico

### **Abstracto**

Este artículo presenta un análisis de los términos *outsourcing* y *offshoring*. En el mismo se explica cómo han ido evolucionando mencionados términos. Se habla de cuáles son los segmentos que regularmente las empresas y gobiernos le hacen *outsourcing* y *offshoring*. También, se exponen los beneficios y contras que conlleva llevar a cabo estas prácticas, entre otros aspectos. Por otra parte, se expone el caso de un ente gubernamental del pueblo de Puerto Rico y se da recomendaciones de que puede hacer para mejorar sus procesos de outsourcing basados en los hallazgos de esta investigación.

### **Introducción**

La práctica del *outsourcing* y *offshoring* es una que ha tomado mucho auge y es bien común en el mundo empresarial hoy en día. *Outsourcing* es el acto de obtener productos casi acabados, productos terminados o servicios de una empresa externa si estas actividades tradicionalmente eran realizadas internamente (Dolgui & Proth, 2013). Silvia Massini y Marcela Miozzo (2012), dicen que los términos de *outsourcing* y *offshoring* regularmente son intercambiados

erróneamente. Las mismas nos definen *outsourcing* como la decisión de comprar productos o servicios que anteriormente eran elaborados internamente a empresas dentro del país. Mientras que el proceso de *offshoring* los definen como localizar actividades fuera del país base (Massini & Miozzo, 2012). *Offshoring* es considerado una extensión del outsourcing. Está relacionado con las decisiones de las compañías en adquirir servicios de proveedores fuera del país (Juma'h A. H., 2017).

La compañía que requiere el servicio se denomina como comprador y la compañía que va a proporcionar el servicio o bien se llama proveedor. *Outsourcing* es una actividad que lleva más tres décadas aproximadamente de desarrollo. Ha evolucionado desde la simple contratación de un proveedor de servicios externo para que maneje alguna función específica, a una más compleja interacción o asociación. Implica una postura de funcionamiento diferente a partir de la cual se delega el control o funcionamiento de cierta o ciertas áreas en empresas externas especializadas para concentrarse en otras más nucleares de la organización, y así optimizar su funcionamiento general a mejores costos (Romagnoli, 2006, pp. 107-114). Es de suma importancia para el éxito del *outsourcing* y *offshoring* que una vez firmado el contrato exista una excelente comunicación entre las partes. De no existir la misma, las probabilidades de que algo salga mal aumentan exponencialmente.

El objetivo de toda empresa es maximizar sus ganancias y poder cumplir las expectativas de sus accionistas. Llevando a cabo *outsourcing* u *offshoring* de ciertos servicios o productos se pueden reducir costos logrando grandes ahorros a plazos cortos o largos, se puede lograr eficiencia mediante la especialización, entre otros (Cronin, Catchpole, & Hall, 2004, p. 17).

A diferencia de las empresas privadas, el objetivo del gobierno es buscar el bienestar social, no necesariamente las decisiones que tome el gobierno son económicamente correctas si fuese una empresa privada. Habiendo dicho esto, en el caso cuando se trata de *outsourcing*, tanto las empresas privadas como los gobiernos buscan el maximizar beneficios y disminuir problemas.

Ramagnoli (2006), nos dice que la decisión de delegar en un proveedor externo una tarea interna puede responder tanto a motivos económicos, como políticos e ideológicos. Económicos, porque el principal objetivo del *outsourcing* es reducir costos, elevar la calidad y el nivel de los servicios que se prestan como así también mejorar los costos y la eficiencia y eficacia de las funciones delegadas a los proveedores. Asimismo, se delegan los riesgos e inversiones en un tercero. Entre los costos que se ahorran se encuentran los laborales, especialmente los que implica la contratación de personal especializado. El *outsourcing* les permite a las organizaciones responder con mayor flexibilidad a los cambios de mercado o avances tecnológicos, mejorando su respuesta a las demandas de sus clientes y disminuyen los riesgos. Los motivos políticos se relacionan con la reducción de conflictos laborales y los ideológicos, con una mejor imagen de eficiencia que, dentro de las organizaciones y especialmente en el sector público, se asocia con los servicios privados. (Romagnoli, 2006, pp. 107-114)

Una de las razones por las cuales las compañías contratan personas fuera del país es por limitaciones de inmigración, cuando las empresas por mencionadas limitaciones se ven imposibilitados de traer a ese personal especializado adiestrado, se ven en la obligación de enviarles el trabajo a su país. Dado a esta situación las compañías han aprendido a utilizar la tecnología para atajar este problema y han advenido en conocimiento sobre las ventajas de los bajos costos tanto domésticos como foráneos de estas movidas (Wedenbaum, 2004, p. 32). Esto

lleva a que las compañías y los gobiernos puedan obtener capital humano adiestrado, que de otra forma no hubiesen podido conseguir tanto dentro de la empresa, como dentro del país.

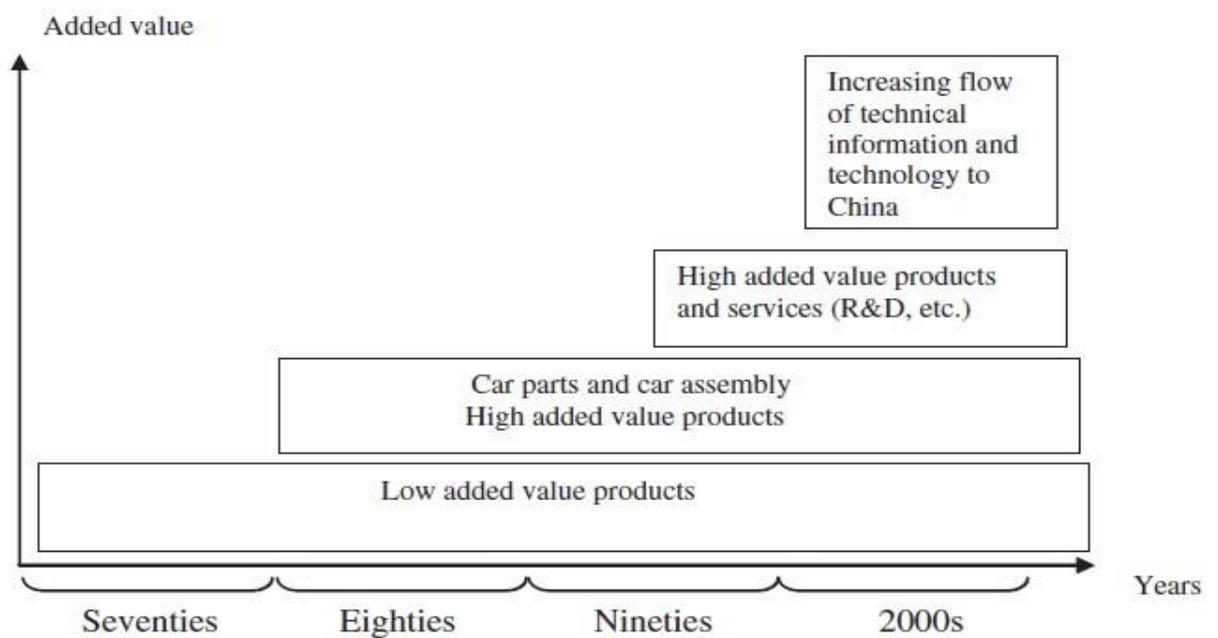
Pero esta práctica como todo tiene sus pros y sus contras. Una de las razones por la cuales nos llevó a realizar esta investigación como hemos mencionado anteriormente es que se ha notado un gran aumento en las compañías y agencias del gobierno que realizan este tipo de prácticas a nivel mundial. Además, se estarán evaluando sus pros y contras. Nos estaremos dejando llevar por unas preguntas guías para desarrollar el trabajo. Las mismas son: ¿Cuáles son las ventajas que obtenemos al recurrir al *outsourcing* u *offshoring*? y ¿Qué problemas nos ocasiona el recurrir al *outsourcing* u *offshoring*?

Por otra parte, se expondrá y analizará el caso de un ente Gubernamental del pueblo de Puerto Rico, el cual llamaremos de ahora en adelante Compañía Z. La Compañía Z realiza “*outsourcing*” de algunas funciones operacionales y administrativas. Analizaremos su comportamiento para poder ver cómo el mismo la está beneficiándola o perjudicándola, aplicando la información que se descubrió sobre el tema. Entre los aspectos que se analizarán de la Compañía Z están, el traspaso de conocimiento y efectividad de las tareas realizadas por la compañía realizando las labores contratadas, entre otros aspectos.

## **Revisión de literatura**

Alexander Dolgui y Jean Marie Proth (2013), nos dicen que para la década de los 70 las actividades de *outsourcing* en una de las mayores potencias económicas del mundo, China, eran concernientes a productos de bajo valor como textiles y electrónicos (como tv, radios, etc.). Continúan diciendo que para la década de los 80, el *outsourcing* incluyó partes de automóviles y hasta automóviles completos. Para la década de los 90, el *outsourcing* incluía productos de alto

valor añadido como programas, semiconductores, equipos médicos, entre otros. A mediados de los 90 en adelante el *outsourcing* a China se concierne en producto y servicios de aún mayor valor añadido como investigaciones y desarrollos, partes claves de automóviles, partes claves de aeronaves, maquinarias, entre otros (Dolgui & Proth, 2013, pp. 6770-6771). Dolgui y Proth (2013), nos demuestran lo antes expuesto por ellos en la siguiente gráfica obtenida de su trabajo “*Outsourcing: definitions and análisis*”:



1

En el gráfico podemos ver como al pasar de los años la complejidad de los productos o servicios que se le estaba haciendo *outsourcing* a China iban subiendo en complejidad. Y ya para el siglo XXI eran productos de suma complejidad e importancia.

<sup>1</sup> Dolgui, A., & Proth, J.-M. (2013). Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2013.855338>

Gracias a la evolución de la tecnología y el acceso al internet hoy en día es más fácil el acceso a la información y el intercambio de la misma entre las partes. Esto ha llevado a que el *outsourcing* y *offshoring* en los últimos años sean una práctica muy común. Por otra parte, hay empresas que realizan el *outsourcing* u *offshoring*, ya sea por falta de personal adiestrado en la tarea que se necesita realizar, o para poder lograr unos ahorros en los costos operacionales.

Regularmente se confunden los términos *outsourcing*, *offshoring*, *offshore outsourcing*, y subcontratación. La diferencia entre *offshoring* y *offshore outsourcing* es que en el *offshore outsourcing* el proveedor esta fuera del país del comprador. Cuando la compañía se mueve por completo fuera de su país hogar a eso se le llama *offshoring* y la subcontratación es un contratista que trabaja para el comprador en unos límites especificados (Dolgui & Proth, 2013).

De los segmentos más comunes y básicos que las compañías tienden hacer *outsourcing* u *offshoring* se encuentran la programación, centros de llamadas, producción en masa, hasta aspectos más complejos como contabilidad, finanzas, pago de nómina, servicios especializados, investigación y desarrollo, entre otros. Pero estos comportamientos no solo se ven en el sector privado, el gobierno también recurre a estas prácticas. Un gran número de gobiernos locales no solo han contratado proveedores externos para servicios básicos como limpieza, recolección de basura, mantenimiento de carreteras, construcción de calles, remolque de vehículos, reparación de edificios, entre otros servicios, sino que también se había expandido al área de servicio suave, que incluye salud mental, cuidado infantil y servicios para personas mayores entre otros (Henry, 2017).

Para el gobierno en su conjunto, la participación externa del gasto en servicios superó el 23 por ciento en la década de 1950, y aumentó a poco más del 33 por ciento, en promedio, entre

2000 y 2005 (Freeman & Minow, 2009). Esto nos demuestra que el crecimiento del *outsourcing* en el sector público es uno que va en aumento. El grado de aumento depende del segmento del gobierno al que pertenece, no todos los segmentos crecen a la misma velocidad.

Como podemos ver en la gráfica presentada por Freeman, Minow (2009), obtenida del Negociado de Análisis Económico de los Estados Unidos, muestras las tendencias de outsourcing en el gobierno federal y divide las mismas en 3 categorías, gastos federales relacionados a la defensa, otros gastos federales y gastos de gobierno estatal y local, esta última siendo la más grande.

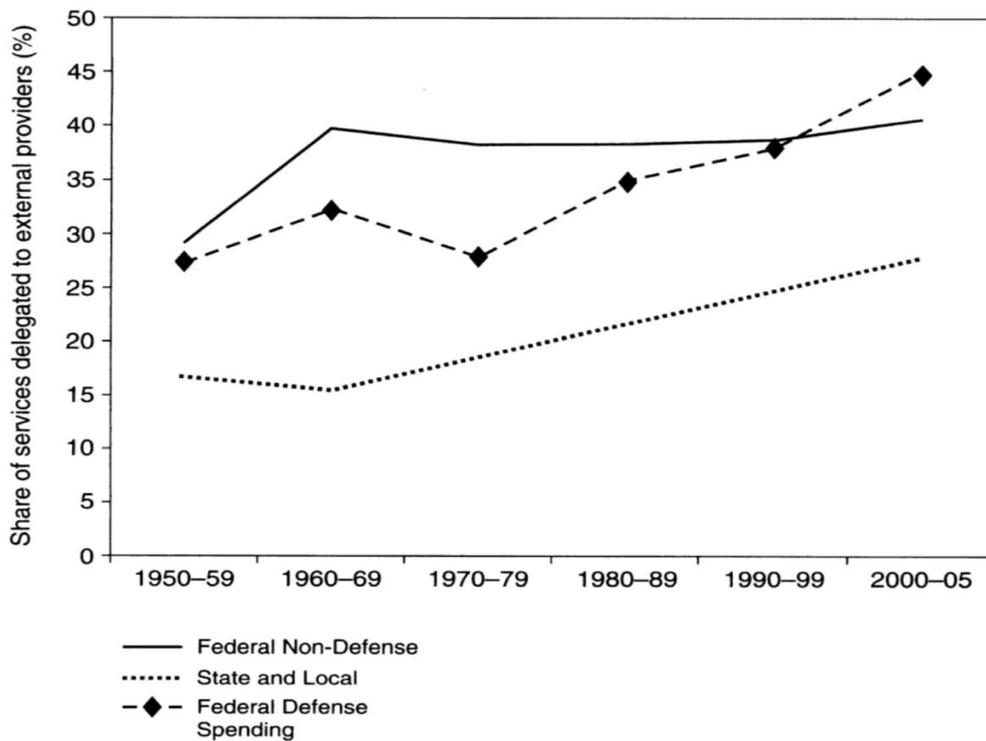


Figure 2.1 External Share of Government's Spending on Services.  
Source: Bureau of Economic Analysis.

<sup>2</sup> Freeman, J., & Minow, M. (2009). *Government by contract*. Harvard University Press.

En el gráfico anterior se puede notar como al pasar de los años la cantidad de servicios que el gobierno le hace *outsourcing* ha ido aumentando. Con el mayor aumento siendo reportado en el sector de gobiernos locales y estatales.

En un estudio realizado por The American Payroll Association (2006), nos habla sobre uno de los segmentos que más se está haciendo *outsourcing* en las compañías hoy en día, la cual es la nómina. Este reporte llamado “Global Payroll Processing Issues Survey”, de acuerdo a los resultados obtenidos, estipula que de un 42% de los participantes que respondieron la encuesta, los mismos procesan la nómina de los empleados que trabajan fuera de los Estados Unidos. De esos el 39% realizan *outsourcing* de los servicios de nómina, el 34% realiza el trabajo internamente y un 27% utiliza una mezcla de ambos procesos.

En otros hallazgos encontrados en la encuesta la misma nos dice que el 28.9% procesa la nómina de los empleados en uno a cinco países, 4.4% en 6 a 10 países, 2.4% en 11 a 15 países, 0.8% en 16 a 20 países y 5.4% en más de 20 países. Este reporte nos trae a colación otro estudio. Este estudio llamado “*Study of HRO Effectiveness: HR Outsourcing: New Realities, New Expectation*” realizado por “*Towers Perin*”, nos indica que los encuestados en mencionado estudio demostraron una satisfacción alta en el *outsourcing* de servicios de recursos primordiales de bajo contacto con los empleados (como por ejemplo nómina, administración de programas de indemnización, entre otros). El estudio nos dice que estas tareas han sido las que con regularidad han estado siendo desarrolladas por proveedores por más tiempo dándole a las compañías y proveedores más tiempo para resolver cualquier situación. También, continúa diciendo que esta satisfacción baja notablemente para tareas que son más complejas y envuelven contacto directo con los empleados.

Otros hallazgos del estudio fueron que el 88% de los que respondieron la encuesta reportaron alguna baja o una baja completa en los gastos a corto plazo, y el 92% reporto haber logrado ahorros a largo plazo. El 39% indico que no ha experimentado ningún aumento en la calidad fuera de lo que ellos mismo hubiesen logrado si seguían realizando las tareas, y el 46% indicó que sus proveedores no utilizan el conocimiento adquirido o la data de la compañía para mejorar los procesos. El estudio termina diciendo que de igual forma se desprende de la data obtenida que el renglón de nómina e impuestos es el servicio de *outsourcing* con mayor satisfacción entre los encuestados, con un 86% de satisfacción. Por otra parte, el servicio de *outsourcing* con menor satisfacción lo fue el de autoservicio (Administration, 2006, p. 13).

### **Los pros del *outsourcing* y *offshoring***

Los argumentos a favor del *outsourcing* se basan principalmente en el análisis de productividad. Se cree que la licitación competitiva de las empresas que maximizan las ganancias garantiza que los servicios se presten al menor costo posible porque los proveedores privados son menos derrochadores y más rentables que las agencias gubernamentales (Barnekov & Raffel, 1990). Uno de los aspectos positivos del *outsourcing* es que es una manera para mantener o aumentar la competencia de la empresa (Wedenbaum, 2004).

Una de las razones por las cuales las compañías comenzaron a crear empleos fuera del país, lo es para lograr acceso a mercados internacionales. Esto ha logrado que mercados extranjeros comiencen a crecer rápidamente, pero ha ocasionado que algunas áreas domesticas se vean afectadas (Wedenbaum, 2004).

Hay una serie de ventajas del *outsourcing* del gobierno con empresas y organizaciones sin fines de lucro en la implementación de las políticas públicas. Estos beneficios incluyen ahorros,

alivios fiscales, alivios de personal, experimentación, menos riesgo político, mejoramiento de la imagen, mayor apalancamiento, desarrollo económico, manejo de las emergencias, aclaración de costos e incentivos para mejorar la productividad pública (Henry, 2017). Las áreas de gobierno donde mayor ahorro estriba son entre un 19 a 30 por ciento, y son en las áreas de limpieza, mantenimiento y recogido de basura (Hodge, 2000).

Las ventajas y desventajas del *outsourcing* son un traje a medida para cada empresa o gobierno. Las ventajas que por lo general se consideran son la mejora en los costos y una mayor competitividad. Pero también suelen favorecer la decisión de hacer *outsourcing* y *offshoring*, la posibilidad de experimentar nuevos servicios evitando abultadas inversiones en personal, tiempo y tecnología como así también la liberación de recursos y profesionales para áreas de mayor demanda como los servicios de información y referencia (Romagnoli, 2006).

Murray Weidenbaum (2004), en su trabajo nos da varios ejemplos de compañías que realizaron *outsourcing* y que beneficios obtuvieron. Uno de ellos fue de la compañía de aerolíneas Delta. El mismo nos dice que ellos subcontrataron sobre 1,000 empleos en India, lo cual les proporciono un ahorro de aproximadamente \$25 millones a la compañía. Pero que gracias a este ahorro logro que Delta creara sobre 1,200 empleos en los Estados Unidos. El mismo continúa diciendo que para el año 2003 en los Estados Unidos las compañías que subcontrataron fuera del país importaron \$87 billones de dólares en servicios. Pero que, por otro lado, en el mismo año importaron \$134 billones en servicios (compañías que hicieron subcontratación en EU). Esto demuestra un efecto neto positivo que entraron \$47 billones más versus lo que salió a los Estados Unidos (Wedenbaum, 2004, p. 34).

Alguna de las ventajas según Dolgui y Proth (2013) sobre el *outsourcing* y *offshoring* lo son: reduce costos, reduce la empleomanía, libera empleados de tareas tediosas o repetitivas y les permite enfocarse en tareas esenciales, obtiene beneficios al utilizar expertos externos, tiene acceso a tecnologías y habilidades externas a la compañía, los proveedores se asumen que proveerán servicios o productos de alta calidad, entre otros (Dolgui & Proth, 2013).

Según se desprende de lo que hemos visto hasta ahora, se podría decir que dos de los factores primordiales para las compañías o gobiernos recurrir al *outsourcing* y *offshoring* lo es para reducir costos o adquirir capital humano con conocimientos especializados.

### **Los contras del *outsourcing* y *offshoring***

Como hemos visto anteriormente el *outsourcing* y *offshoring* pueden producir grandes beneficios a las empresas si este proceso es trabajado adecuadamente. Pero como todo lo que tiene sus beneficios, también tiene sus contras. Uno de los contras que se puede desprender de todo el proceso de *outsourcing* y *offshoring* lo es el daño que le hace a los empleados y comunidades afectadas por la pérdida de esos empleos. Los intereses que llevan a una organización a delegar sus funciones a un proveedor generalmente no coinciden con los de sus empleados y pueden ser fuente de conflictos. (Romagnoli, 2006). Muchas personas tienen una perspectiva negativa del *outsourcing* y *offshoring*, principalmente enfocándose en la pérdida de empleos (Wedenbaum, 2004). Los empleados pueden considerar que el *outsourcing* es un proceso de reestructuración.

Conversando con un familiar que trabajaba en un centro de llamadas y perdió su empleo, porque este centro fue movido a algún lugar de América del Sur, se puede resumir su parecer en que, aunque el entiende que para la compañía talvez es más conveniente el mover las

operaciones a un lugar donde el costo de mano de obra sea más bajo, ese cambio perjudica grandemente a la comunidad local que se ve afectada. Ya que crea desempleo y problemas serios comunitarios. Continúa diciendo que la responsabilidad social de una empresa debe ser igual de importante que el beneficio económico. Y muchas veces, aunque el costo de mano de obra es más bajo, la calidad del trabajo no es buena y esto afecta a la empresa. Como podemos ver esta persona ve el *outsourcing* y *offshoring* con un enfoque negativo, ya que el mismo fue afectado negativamente por este movimiento.

Las desventajas de *outsourcing* surgen habitualmente en el plano operativo, porque se reduce el control de las tareas delegadas a los proveedores, se disminuyen o se pierden áreas de especialización porque se han delegado. La desarticulación de esos sectores dificulta una posible decisión de *insourcing* de interés, de desconocimiento por parte del proveedor, de políticas y cultura de la empresa, el tiempo que demanda implementar el *outsourcing* y el control posterior de los servicios delegados al proveedor. Asimismo, pesan en contrario cuestiones de confidencialidad, de conflictos (Romagnoli, 2006, pp. 107-114). Por esa razón, la principal motivación para seguir realizando las actividades internas lo es el proteger la innovación de los productos y procesos. Manteniendo estos procesos importantes internos se evita que la competencia obtenga información esencial de la empresa (Cronin, Catchpowle, & Hall, 2004).

Murray Weidenbaum (2004), nos menciona que algunos de los contras del *outsourcing* y *offshoring* lo son: el alto por ciento de renuncias que ocurren en las subcontrataciones fuera del país, en especial en los puestos de bajo requisito de habilidades (como centros de llamadas), aumento en costos inesperados (por cambio en leyes o regulaciones, entre otros), problemas de transportación, electricidad, horarios, costo alto en facilidades (requieren mejoras o construir

nuevas facilidades para poder cumplir con los estándares de la compañía), entre otros (Wedenbaum, 2004, p. 34).

Cronin, Catchpowle y Hall (2004), nos dicen que alguno de los problemas con el outsourcing son los costos que conlleva el realizar el mismo. Ellos nos dicen que entre estos costos están: costos de búsqueda – comprenden el tiempo y esfuerzo para descubrir el rango de precios en el mercado. Estos costos son altos cuando el precio por si solo es insuficiente para juzgar, como cuando las ofertas de productos no son estandarizadas. Costos de transición – porque la calidad es importante, el adiestramiento e integración de los proveedores es importante y esto puede conllevar a costos altos debido a las diferencias en culturas entre otros aspectos. El intercambio – esto especialmente puede ser costoso debido al cambio de moneda o a la complejidad de especificaciones internacionales y contratos complejos. Y las capacidades estratégicas – estos son el último grupo de costos. Según los autores, el riesgo de pérdida de información propietaria a competidores, aunque está perdida puede ser minimizada mediante contratos complejos y costosos siempre está presente y podrían conllevar un golpe duro a la empresa, entre otros (Cronin, Catchpowle, & Hall, 2004, p. 18).

También argumentan que alguno de los contras es: el dilema de la competencia, perdida de iniciativa del comprador, migración de productos y servicios al país del proveedor, los problemas que puede causar el *offshoring* a otro país como leyes y regulaciones entre otros. (Dolgui & Proth, 2013). A continuación, se encuentra una tabla desarrollado por Golgui y Proth (2013), donde comparan los objetivos principales que buscan las compañías o gobiernos al realizar *outsourcing* u *offshoring* y los efectos secundarios o adversos que esas medidas pueden tener en las personas o la comunidad a la cual pertenece dicha empresa o gobierno:

Objetivos Deseados	Posibles consecuencias adversas
Buscar un proveedor el cual sus precios sean lo más bajos posibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempleo en el país de comprados.</li> <li>• Permanencia de un estatus social bajo en el país del proveedor.</li> <li>• Riesgos de problemas de calidad si el proveedor está involucrado recientemente en este tipo de producto o servicio.</li> </ul>
Reduce la gerencia en la compañía del comprador.	Desempleo en el país del comprador.
Aprovechar la experiencia externa.	Esto solo es posible si el proveedor tiene un alto nivel tecnológico, pero de ese ser el caso, probablemente los precios sean menos atractivos.
Liberar empleados de tareas tediosas.	Desempleo en el país del comprador.
Mejorar la flexibilidad financiera vendiendo activos que se vuelven innecesarios como resultado de la subcontratación.	La venta de activos reduce la posibilidad de futuras ampliaciones del comprador. Esta es una restricción estratégica que el comprador se aplicó a sí mismo. Además, se vuelve dependiente del proveedor.
Obtiene acceso a tecnologías externas	Esto es una ventaja solo si la tecnología se usa ocasionalmente. Si la necesidad de esta tecnología es permanente, esto puede favorecer al proveedor que se convierte en socio dominante.
El proveedor proporciona actividades o productos de calidad	Afirmación injustificada.

3

En un ejemplo más específico, Bruce Cronin, Lesley Catchpowle y David Hall (2004) nos hablan sobre la preocupación en Reino Unido por la cantidad de negocios que han movido servicios tanto a *outsourcing* como a *offshoring*, y como esto ha creado una preocupación sobre el futuro de un área de trabajo donde Reino Unido tenía una ventaja competencia. Según ellos la gran mayoría de los trabajos que están siendo *offshoring* son en referencia a sistemas de información y centros de llamadas. La mayoría están siendo movidos a la India, China, África del Sur, entre otros (Cronin, Catchpowle, & Hall, 2004, p. 17). A continuación, veremos una

---

<sup>3</sup> Dolgui, A., & Proth, J.-M. (2013). Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2013.855338>

tabla desarrolla por Cronin, Catchpowle y Hall en su trabajo “*Outsourcing, Offshoring – Outsourcing and Offshoring*”, donde exponen los contras en costos que incurre una compañía o gobierno al escoger realizar las tareas entre *outsourcing* o *insourcing*.

<b>Costo diferencial de outsourcing y offshoring</b>			
	<i>Local</i>	<i>Offshore</i>	<i>Local integrated Offshore</i>
<i>Insource</i>	Option Loss +	Search Cost Transition Cost Coordination Cost Exchange Cost Proprietary Info. Risk Reputation Risk Specific Asset Risk Infrastructure Loss Option Loss+	Search Cost Transition Cost Coordination Cost Exchange Cost Proprietary Info. Risk Reputation Risk Specific Asset Risk Infrastructure Loss Option Loss+
<i>Outsourcing</i>	Search Cost+ Transition Cost+ Coordination Cost+ Exchange Cost+ Proprietary Info. Risk+ Reputation Risk+ Specific Asset Risk+ Infrastructure Loss+ Option Loss+	Search Cost++ Transition Cost++ Coordination Cost++ Exchange Cost++ Proprietary Info. Risk++ Reputation Risk++ Specific Asset Risk++ Infrastructure Loss+ Option Loss+	Search Cost+ Transition Cost Coordination Cost+ Exchange Cost+ Proprietary Info. Risk+ Reputation Risk Specific Asset Risk+ Infrastructure Loss+ Option Loss+
Donde + significa mayor riesgo de costo			

4

## **Compañía Z**

Antes exponer el caso de la entidad gubernamental es importante destacar los parámetros necesarios para realizar contrataciones en el Gobierno de Puerto Rico. Las entidades gubernamentales que deseen contratar servicios profesionales están principalmente reguladas por la Ley Núm. 237 de 31 de agosto de 2004, según enmendada, mejor conocida como la “Ley para

<sup>4</sup> Cronin, B., Catchpowle, L., & Hall, D. (2004). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10419/166180>

establecer parámetros uniformes en los procesos de contratación de servicios profesionales y consultivos para las agencias y entidades gubernamentales del ELA”<sup>5</sup>. Esta ley establece que un contratista es: “toda persona natural o jurídica a quien una entidad gubernamental le haya otorgado, o esté en vías de otórgale, un contrato de servicios profesionales”. Además, de esta ley, las entidades gubernamentales deben seguir sus procedimientos y regulaciones internas y federales, de ser el caso, sobre cómo realizar *outsourcing* u *offshoring* de alguna de sus funciones.

La Compañía Z es un ente gubernamental del pueblo de Puerto Rico. Esta compañía recibe tanto fondos estatales, como fondos federales. Estos últimos siendo la mayor fuente de presupuesto en la misma. Esta compañía específicamente se encarga de administrar fondos federales y estatales concernientes a desastres naturales que ocurran en Puerto Rico. Dado a los acontecimientos de desastres naturales tan recurrentes y devastadores, como lo fue el huracán María y los terremotos recurrentes en el área sur del país, la asignación de fondos a esta compañía ha sido una billonaria. Dado al gran volumen de trabajo que se ha creado debido a estos desastres, a las limitaciones de los recursos humanos en el gobierno de Puerto Rico, y a las asignaciones billonarias que le ha hecho el gobierno de los Estados Unidos al pueblo de Puerto Rico, esta compañía recurrió al *outsourcing* de ciertas funciones operacionales y administrativas.

Conversando con varios empleados de la compañía, tanto gerenciales, como empleados no gerenciales, que prefirieron mantenerse en el anonimato, se pudo notar que esta compañía está haciendo cosas bien y cosas mal. Entre los aspectos beneficiosos que ha podido lograr la Compañía Z al realizar *outsourcing* es, que ha podido cumplir con ciertas metas y objetivos. Esto

---

<sup>5</sup> Anejo 1 contiene los requisitos que debe tener todo contrato otorgado por una entidad gubernamental a un contratista

debido a que gracias al *outsourcing* pudo conseguir la mano de obra necesaria y especializada que era requerida para poder completar las metas. De igual forma, le desarrollaron un programa de computadora a la medida para poder realizar las funciones de forma ágil y rápida. También, obtuvo acceso a tecnologías, gracias a que los proveedores contaban con lo último en el mercado.

Pero también ha tenido sus tropiezos, se desprende de la conversación, que hay ciertas tareas esenciales que fueron delegadas a los proveedores las cuales el comprador (Compañía Z) no tiene control ni conocimiento sobre ellas. No hay ningún empleado de la Compañía Z que sepa desempeñar las mismas, esto convirtiendo en esclavo del proveedor a la Compañía Z. Por otra parte, también se desprende que, debido a la situación económica del país, y al proceso tan lento de pago que ocurre a los proveedores en el gobierno de Puerto Rico, muchas veces los contratos se negocian por precios más altos para cubrir el riesgo. En mencionada conversación se desprendió que hay contratistas con la misma preparación y experiencia que empleados de la Compañía Z, pero ganando 4 y 5 veces el salario del empleado de Z, y alguno de ellos fueron relevados de sus funciones, para asignárselas al proveedor. De igual forma, se mencionó que en algunos casos el proveedor se convirtió en comprador, ya que subcontrato a otra empresa para realizar las tareas por la cual fue contratado.

## **Conclusión**

Hay que comenzar diciendo que según lo encontrado en esta investigación, en esencia el *outsourcing* y *offshoring* está basado en la teoría de costo de transacción. El costo de transacción se refiere al costo de proporcionar algún bien o servicio a través del mercado en lugar de que se proporcione desde dentro de la empresa (Warkins). Esto se debe a que las compañías o gobiernos

al recurrir al *outsourcing* y *offshoring* lo que están buscando es transferir un costo interno al mercado, buscando disminuir el mismo.

Como vimos, según lo analizado, los segmentos que las compañías y gobiernos con mayor frecuencia realizan el *outsourcing* y *offshoring* son: programación, centros de llamadas, recolección de basura, mantenimiento, producción en masa, entre otros. Pero de igual forma se aplican a productos y servicios más complejos como investigación y desarrollo, construcción de bienes complejos (automóviles, aeronaves), entre otros.

El *outsourcing* y *offshoring* les permiten a las compañías recortar costos, conseguir capital humano especializado, mejorar calidad, aumentar producción, entre otros beneficios. De igual forma, existen aspectos no muy buenos como: la pérdida de empleos, costos inesperados, problemas con la propiedad intelectual, entre otros ya mencionados.

El *outsourcing* y el *offshoring* siempre y cuando se tomen todas las previsiones necesarias puede ser de gran beneficio para las compañías y los gobiernos. Entre estas previsiones están, pero no se limitan a, el tener un proceso adecuado de contratación, realizar un estudio de mercado, mantener una excelente comunicación con sus proveedores, preparar y redactar contratos de tal forma que la propiedad intelectual y los activos de la compañía o gobierno estén protegidos, antes de completar un contrato busca la mayor cantidad de proveedores posibles, asegurarse que exista una transferencia de conocimiento entre el comprador y proveedor, entre otros.

Del caso que vimos de la Compañía Z, se desprende que esta ha tenido beneficios gracias al recurrir al *outsourcing*. Pero de igual forma se puede observar que tienen serios problemas. La recomendación para corregir estos problemas es que se implementen un programa de trabajo en

conjunto y se adiestre a empleados en las tareas que realizan los proveedores, ya que según se desprende de la conversación las mismas son tareas primordiales y esenciales para el funcionamiento de la Compañía Z. De esta forma de ocurrir algún problema o se tenga que cancelar el contrato por alguna razón, la Compañía Z pueda disponer del mismo sin problemas, porque ya no depende del proveedor. Como están las cosas ahora mismo, una separación de la Compañía Z con su proveedor implicaría problemas de operación para la misma, ya que no podría ejercer las funciones que desempeña su proveedor. En este aspecto podemos ver que la Compañía Z no está aplicando los principios de la teoría de gerencia, en específico no está protegiendo su ventaja competitiva.

Por otra parte, en cuanto a los costos, una solución para la Compañía Z sería buscar la mayor cantidad de proveedores posible. Según se desprende de la conversación con empleados de la Compañía Z, con solo tener 3 propuestas es suficiente para proceder con el proceso de outsourcing, esto limita grandemente las posibilidades de conseguir el servicio a bajos costos. Aunque sea permitido el mínimo de 3 ofertas de proveedores, el abrir las posibilidades a recibir una mayor cantidad de ofertas crearía un ambiente de competencia, esto llevando a mayores ahorros a la Compañía Z. De igual forma es necesario limitar la cantidad de subcontrataciones que puede hacer el proveedor para realizar las tareas por las cuales lo contrato el comprador, para así disminuir la el margen de errores que puede crear en una cadena se proveedores.

## **Anejo**

Requisitos que debe tener todo contrato otorgado por una entidad gubernamental a un contratista. Basado en la Ley Núm. 237 de 31 de agosto de 2004, según enmendada, mejor

conocida como la “Ley para establecer parámetros uniformes en los procesos de contratación de servicios profesionales y consultivos para las agencias y entidades gubernamentales del ELA”

- El otorgamiento de un contrato de servicios profesionales o consultivo entre un contratista y el Gobierno deberá ser prospectivo. Toda entidad gubernamental pagará únicamente por servicios rendidos.
- Debe formalizarse por escrito e incluirse en el texto del mismo la disposición legal que faculta a la entidad gubernamental a otorgar contratos.
- El contrato debe incluir el nombre completo del contratista, según consta inscrito en el Registro Demográfico o el Departamento de Estadísticas Vitales del lugar donde procede. Cuando se contrate con una persona jurídica, tiene que indicarse el nombre integro según surge del Registro de Corporaciones o Sociedades del Departamento de Estado o del Departamento de Hacienda, según sea el caso, e identificar la persona que comparece en su representación.
- El contrato debe detallar las circunstancias personales del contratista. Como parte de la descripción del contratista, el contrato debe indicar el estado civil, la mayoría de edad, el lugar de residencia y la profesión. Si el contratista es un ente corporativo, deberá suministrar copia certificada de su certificado de incorporación expedida por el Departamento de Estado.
- El contrato debe indicar el número de seguro social de quien va a contratarse. Cuando se contrate con una persona jurídica, se debe indicar el número de seguro social patronal. Cuando la parte contratante sea extranjera y no tenga número de Seguro Social, se utilizará su número de pasaporte o visa. El contrato debe establecer la fecha de

otorgamiento y la fecha de vigencia del contrato. Por regla general, las entidades gubernamentales no podrán otorgar contratos que cubran más de un año fiscal para no comprometer presupuestos futuros.

- El contrato podrá cubrir dos años fiscales, pero se limitará a doce meses y deberá incluir una cláusula que especifique que el mismo será hasta el cierre de año y que se prorrogará hasta cumplir los doce meses calendarios siempre y cuando las partes estén de acuerdo y haya fondos disponibles en la partida presupuestaria apropiada. A modo excepcional, se permitirán contratos gubernamentales multianuales cuando el servicio se pueda obtener de forma más eficiente y económica, y sea imprescindible para garantizar el servicio público.
- El contrato debe indicar de forma precisa cuales son los servicios u obligaciones que se requieren por el gobierno. Los servicios que se contraten tienen que estar descritos detalladamente en el texto del contrato.
- Para lograr un control fiscal adecuado es necesario que en el contrato se establezca la cuantía máxima a pagarse.
- El contrato debe establecer la forma de pago, es decir, si se factura basándose en honorarios por horas, por tareas, por fases terminadas o un pago global a la terminación de la prestación de servicios, entre otros.
- La factura deberá ser específica, desglosada y deberá estar acompañada de un informe que detalle los servicios prestados y las horas invertidas en la prestación de los servicios. La factura que se someta debe incluir una certificación indicando que los servicios fueron prestados y aún no han sido pagados. Además, se debe indicar que ningún servidor

público de la entidad contratante es parte o tiene algún interés en las ganancias o beneficios producto del contrato, objeto de esa factura, y de ser parte o tener interés en las ganancias o beneficios producto del contrato debe especificar si ha mediado una dispensa.

#### Referencias consultadas

- Administration, I. o. (Ed.). (2006). Survey highlights global payroll processing practices. *Payroll Manager's Report*, 6(1), 13.
- Barnekov, T. K., & Raffel, J. A. (1990). Public management of privatization. *Public productivity & management review*, 14(2), 135-152. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/3380961>
- Bednarz, A. (2005, Junio 13). Outsourcing HR applications growing up. (I. Network World, Ed.) Retrieved from <https://link.gale.com/apps/doc/A133221279/CDB?u=inter&sid=CDB&xid=290858d0>
- Bersin, J. (2005). Business Process Outsourcing: Pros & Cons. 34-40.
- Burmahl, B. (2001). Making the choice The pros and cons of outsourcing. *HEALTH FACILITIES MANAGEMENT*, 14(6), 16.23. Retrieved from [http://explore.bl.uk/primo\\_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&gathStatTab=true&ct=display&fn=search&doc=ETOCRN097660657&indx=1&recIds=ETOCRN097660657](http://explore.bl.uk/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&gathStatTab=true&ct=display&fn=search&doc=ETOCRN097660657&indx=1&recIds=ETOCRN097660657)
- Chain Store Age. (2002, Agosto). The pros and cons of outsourcing. (Managing the Store-Development Process). (I. Lebhar-Friedman, Ed.) *Chain Store Age*, 78(8), 8-10.
- Choi, J.-Y., & Yu, E. S. (2019, Septiembre). International Outsourcing, Unemployment and Welfare: A Re-Examination. *East Asian Economic Review*, 23(3), 261-284. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.11644/KIEP.EAER.2019.23.3.363>
- Click, R. L., & Duening, T. N. (2005). *Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage*. Wiley. Retrieved from <https://search-ebshost-com.ez.inter.edu/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=124376&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Communications, D. B. (Ed.). (2014, Abril). Understanding the pros and cons of outsourcing. *Managing Accounts Payable*, 14(4), 6-7.

- Cronin, B., Catchpole, L., & Hall, D. (2004). Outsourcing, Offshoring - Outsourcing and Offshoring. *CESifo Forum*, 5(2), 17-21. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10419/166180>
- Cronin, B., Catchpole, L., & Hall, D. (2004). Outsourcing, Offshoring - Outsourcing and OffShoring. In *CESifo Forum*, 5(2), 17-21.
- Dolgui, A., & Proth, J.-M. (2013). Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51(23-24), 6769–6777. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2013.855338>
- Freeman, J., & Minow, M. (2009). *Government by contract*. Harvard University Press.
- Gillespie, L. V. (2012, Febrero). Weighing the pros and cons of outsourcing. *Your Business*, 50.
- Henry, N. (2017). *Public administration and public affairs*. Routledge.
- Hodge, G. A. (2000). *Privatization: An international review of performance*. Routledge.
- Hotel Management. (2017, Febrero 1). The pros and cons of outsourcing. *Hotel Management*, 232(2), 35.
- Juma'h, A. H. (2000). Business Service Outsourcing: An Evolution of Concentration on Core Business Concepts and Transaction Cost Economies. *Forum Empresarial*, 5(2), 2-27. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11721/1309>
- Juma'h, A. H. (2017). OFFSHORING AND FOREIGN DIRECT INVESTMENT. *Inter Metro Business Journal*, 3(2), 50-61.
- Kosovac, A., Muharemović, E., & Trubint, N. (2020, Febrero). A Cost Calculation Model for Outsourcing in Parcel Pick-up and Delivery by Commercial Postal Services Operators. *TEM Journal*, 9(1), 216-220,.
- Massini, S., & Miozzo, M. (2012, Octubre). Outsourcing and Offshoring of Business Services: Challenges to Theory, Management and Geography of Innovation. (G. B. Francis, Ed.) *Regional Studies*, 46(9), 1219–1242. Retrieved from [http://explore.bl.uk/primo\\_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&gathStatTab=true&ct=display&fn=search&doc=ETOCvdc\\_100038374620.0x000001&indx=1&recIds=ETOCvdc\\_100038374620.0x000001](http://explore.bl.uk/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&gathStatTab=true&ct=display&fn=search&doc=ETOCvdc_100038374620.0x000001&indx=1&recIds=ETOCvdc_100038374620.0x000001)
- Morgan, C. S. (1995). Administrative Outsourcing: Unanticipated Opportunities for Process Improvement. *BENEFITS QUARTERLY*, 11(3), 34-40. Retrieved from [http://explore.bl.uk/primo\\_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&gathStatTab=true&ct=display&fn=search&doc=ETOCRN000819463&indx=1&recIds=ETOCRN000819463](http://explore.bl.uk/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&gathStatTab=true&ct=display&fn=search&doc=ETOCRN000819463&indx=1&recIds=ETOCRN000819463)
- Nagev, A. B., Yushin, I. V., Smetanko, A. V., Bidova, B. B., & Gavel, O. (2020). Outsourcing Practices in Russian Business World: Sectoral Aspects. *Talent Development & Excellence*, 12(3), 933-940.

- Oficina de Gerencia y Presupuesto. (2004). *Oficina de Gerencia y Presupuesto*. Retrieved from Biblioteca Virtual:  
<http://www.bvirtual.ogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/Contratos/237-2004/237-2004.pdf>
- Pros and cons of global outsourcing. (2006, Diciembre 1). *Control Engineering*, 53(12), 14-15.
- Pyzik, K. (2002, Abril). The Pros and Cons of Outsourcing. (S. Mar, Ed.) *ITAudit*, 21-23.
- Rice, E. M. (2004). Capitalizing on the Contingent Workforce - Outsourcing Benefits Programs for Non-Core Workers Improves Companies' Bottom Line. *EMPLOYEE BENEFIT PLAN REVIEW*, 16-18. Retrieved from  
[http://explore.bl.uk/primo\\_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&gathStatTab=true&ct=display&fn=search&doc=ETOCRN146434161&indx=1&recIds=ETOCRN146434161](http://explore.bl.uk/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&gathStatTab=true&ct=display&fn=search&doc=ETOCRN146434161&indx=1&recIds=ETOCRN146434161)
- Romagnoli, S. E. (2006). Outsourcing en unidades de información jurídica corporativas. *Información, Cultura y Sociedad*, 15, 107-114.
- Sack-Min, J. (2008, Noviembre). When deciding whether to privatize food service management^ consider the pros, cons, and the company^s resources: The Outsourcing Question. *American School Board Journal*, 15-20.
- Simpkins, J. (2016, Agosto). Stop the presses ... and start them elsewhere: evaluating the pros and cons of outsourcing. (I. Duncan McIntosh Company, Ed.) *Editor & Publishe*, 149(8), 28-31.
- Šumpíková, M., & Ďurčeková, I. (2019). Transaction Costs, Outsourcing, and the Public Procurement Review Process in the Czech Republic and Slovakia. *The NISPACEE Journal of Public Administration and Policy*, 3(2), 233-250.
- ŠUSTEKOVÁ,, D., & KONTROVÁ,, L. (n.d.). Outsourcing And Cloud Computing As A Tool For Redirecting Company Activities In Information Technologies To An External Supplier. *Fiabilitate si Durabilitate - Fiability & Durability*, 1.
- Warkins, T. (n.d.). *The Transaction Cost Approach*. Retrieved from  
<https://www.sjsu.edu/faculty/watkins/coase.htm>
- Wedenbaum, M. (2004, Septiembre). Outsourcing: Pros and Cons. (T. E. Speaker, Ed.) *Executive Speeches*, 19(1), 32-37.
- Wolf, A. (2019, Febrero 11). Choosing Business Wisely: The Pros & Cons Of Outsourcing. *TWICE: This Week in Consumer Electronics*, 34(3).
- Yoon, H. B., Park, D. J., Shin, J.-S., & Ahn, C. (2018, Septiembre 1). Developing a core competency model for translational medicine curriculum. *Korean Journal of Medical Education*, 243-256.