

ARTÍCULO ORIGINAL**EL OUTSOURCING Y LA VENTAJA COMPETITIVA EMPRESARIAL.***OUTSOURCING AND BUSINESS COMPETITIVE ADVANTAGE.*Pablo Walter Meneses Jara¹**Recibido:** 05 de agosto de 2017**Aceptado:** 20 de noviembre de 2017**RESUMEN**

La ventaja competitiva es la tarea más significativa en la gestión empresarial, hasta los años sesenta del siglo XX las empresas las desarrollaban internamente la casi totalidad de actividades y procesos, sin recurrir a proveedores externos, siguiendo el modelo fordista de producción. Ese modelo ya no respondía a los nuevos escenarios impulsados por la globalización, las tecnologías digitales y la gran competencia en los mercados, a partir de los setenta. Las transformaciones del entorno obligaron a las empresas a cambiar modelos organizacionales y estrategias más eficaces. Una de esas estrategias fue el outsourcing. Figura jurídica que evolucionó a gran velocidad en distintas economías del mundo, desde el outsourcing de actividades y procesos auxiliares y complementarios al outsourcing estratégico, (desde los dos mil) conducente al logro de ventajas competitivas para las organizaciones empresariales usuarias. La investigación tuvo como objetivo primordial, el análisis y propuesta del outsourcing estratégico, en sus modalidades de Outsourcing de Procesos de Negocios-BPO (siglas en inglés), o el Outsourcing de Procesos de Conocimiento – KPO (siglas en inglés) en la ventaja competitiva de las organizaciones empresariales. Se trata de un estudio jurídico-formal o dogmático, bajo el paradigma de investigación cualitativa o paradigma interpretativo, para ello se empleó el método conceptual-inductivo y el método hermenéutico, para describir y explicar a profundidad la figura jurídica del outsourcing en su vertiente de outsourcing estratégico. Los resultados fueron obtenidos de fuente secundaria de fuente empírica o hechos fácticos, de empresas de outsourcing (el outsourcer), que prestan servicios a nivel global o internacional, información desde la doctrina, así como también de tesis doctorales.

Palabras clave: Outsourcing estratégico, ventaja competitiva, Outsourcing de Procesos de Negocios, Outsourcing de Procesos de Conocimiento, outsourcer.

ABSTRACT

Competitive advantages are the most significant task in business management, until the sixties of the twentieth century business organizations developed them internally, where the company performed almost all activities and processes without resorting to external suppliers, following the Fordist model of production. This model no longer responded to the new scenarios driven by globalization, digital technologies and great competition in the markets. The transformations of the environment forced companies to change organizational models and more effective strategies. One of those strategies was outsourcing. Legal figure that evolved at a great speed in different economies of the world, from the outsourcing of activities and auxiliary processes and complementary to strategic outsourcing, (from two thousand) leading to the achievement of competitive advantages for user business organizations. Research has as its main objective, the adoption of strategic outsourcing leads to competitive advantages to business organizations that adopted or implemented this type or outsourcing modality, whether it is Business Process Outsourcing, or Outsourcing Knowledge Processes. It is a legal-formal or dogmatic study, under the paradigm of qualitative research or interpretive paradigm, for which the conceptual-inductive method and the hermeneutic method were used to describe and explain in depth the legal figure of outsourcing in its aspect of strategic outsourcing. The results were obtained from secondary source of empirical source or fact facts, outsourcing companies (the outsourcer), which provide services at a global or international level, information from the doctrine, as well as doctoral theses.

Keywords: Strategic Outsourcing, competitive advantage, Outsourcing of Business Processes, Outsourcing of Knowledge Process, outsourcer.

¹ Magíster en Derecho y Docente en la UNHEVAL, Perú. Email: wmeneses@pucp.pe

INTRODUCCIÓN

A nivel nacional no se han encontrado tesis doctorales relacionadas al tema de investigación, en Europa se han encontrado semejantes. El tema del outsourcing estratégico en su modalidad de BPO y especialmente en KPO en el país y Latinoamérica se encuentra en vertiginoso desarrollo, especialmente en Colombia. El interés y determinación muy razonables para investigar esta figura jurídica de gran relevancia en la práctica y gestión empresarial, teniendo en consideración los complejos y complicados escenarios actuales, caracterizados por la incertidumbre, turbulencia, amenazas y especialmente por la gran competencia en los mercados en todos los sectores industriales.

Se trata de una investigación bajo el paradigma cualitativo (paradigma interpretativo) con el planteamiento de hipótesis siguiente: La adopción e implantación del outsourcing estratégico es fuente y conduce a ventajas competitivas a las empresas nacionales. Las hipótesis de investigación en el paradigma cualitativo cumplen un rol de orientación para el desarrollo de la investigación, pues se trata comprender e interpretar la figura jurídica del outsourcing, externalización o tercerización. Planteamiento en la línea de pensamiento de Vasilachis de Gialdino (2014:34) y Hernández Sampieri et al (2010:366-370). El método usado en la investigación es el Hermenéutico, esencial para la investigación en Ciencias jurídicas. Y desde la epistemología, se desarrolla la coherencia lógica del conocimiento de la figura acotada.

Los antecedentes de la investigación relacionadas tangencialmente al tema de investigación lo encontramos en Bustinza Sánchez, Oscar Fernando (2008:273). Tesis Doctoral: "Implicaciones del Outsourcing Estratégico en la Determinación del Resultado Empresarial". Universidad de Granada. Arribando a la conclusión principal "(...) En el presente estudio, se presenta la relación existente entre los beneficios del outsourcing y el impacto que dichas relaciones de externalización tienen sobre las capacidades competitivas desarrolladas por la empresa (...) concluyéndose que el outsourcing favorece el desarrollo de recursos que permitan obtener ventajas competitivas sostenibles a la hora de enfrentarnos a la demanda de mercado de nuestros servicios (...). La tesis revela implicaciones entre el outsourcing con la ventaja competitiva empresarial, así como viabilidad y tránsito de la adaptación a los nuevos escenarios de la principal como

consecuencia de la implantación del outsourcing.

La investigación realizada por Fernández Roca, Juan Manuel (2009:147). Tesis Doctoral: Viabilidad y Costes de la Externalización de Servicios en el Ámbito de las Fuerzas Armadas. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid. En su principal conclusión precisó "El empleo de la externalización es recomendado, argumentando que puede proporcionar múltiples ventajas, entre otras: racionalización de la gestión de las capacidades y servicios propios, reducción en costes, transformación de costes fijos en variables, transformación de inversiones en gastos, generación de economías de escala, aumento de la competitividad mejorando la calidad del servicio, acceso permanente a recursos y habilidades específicos, así como las últimas tecnologías, flexibilidad e innovación para adaptarse a los cambios en la organización o del mercado (...)". Todas estas ventajas obtenidas por la principal son desarrolladas por el outsourcer los cuales constituyen ventajas competitivas para la empresa comitente.

Precisión relevante sobre el KPO en sentido estricto, lo propone Ramírez Herrera Rodrigo Eduardo (2014:432) en su tesis doctoral: "Naturaleza Jurídica de la Externalización (Outsourcing) de Procesos de Conocimiento como Contrato Unitario Relacional" Universidad de Alicante. "Son aquellas actividades caracterizadas por el uso de conocimientos y habilidades técnicas en el procesamiento de información, destinadas a proveer a la empresa-cliente de datos, análisis, resultados y soluciones de naturaleza intelectual práctica, aportadas mediante delegación de funciones por los recursos humanos y tecnológicos de la empresa proveedora y/o inteligencias artificiales". Al aplicarse a las actividades y procesos en las organizaciones empresariales esta modalidad de outsourcing conducen a ventajas competitivas en la comitente.

Prosigue Ramírez Herrera (2014:598), concluye el autor, "Las operaciones de externalización son fenómenos de mercado complejos. En su origen es una decisión estratégica de la empresa-cliente de descentralizar la gestión y organización de tareas a un proveedor". "(...) Un tipo de externalización estratégica es la de procesos de conocimiento e innovación regulada por un contrato marco que actúa como un acuerdo constitutivo de un sistema de relaciones complejas e interempresariales que tiene por objeto tareas intelectuales de naturaleza

técnica y de I+D e innovación, prestadas y adquiridas como servicios domésticos e internacionales". La investigación que presentamos está enfocada al BPO y KPO, tipos de outsourcing conducente a ventajas competitivas para la principal o usuaria.

Las empresas nacionales tienen limitaciones para el logro de ventajas competitivas (Grupo Monitor) para competir en los mercados internacionales y también nacionales, la opción a esta limitación es recurrir al outsourcing estratégico especialmente al BPO o KPO y poder adquirir además de las ventajas competitivas también desarrollar competencias distintivas o esenciales de un proveedor (outsourcer) con la suficiente experticia y disponibilidad de distintos recursos, sean económicos, financieros, logísticos, talento humano o conocimiento intensivo. Esta razón motivó al investigador para el desarrollo de la presente investigación, con ello aportar al conocimiento de la figura jurídica del outsourcing estratégico como una alternativa estrategia para las empresas nacionales y poder implantar en procesos misionales o de soporte.

En referencia al objetivo se plasma en lo siguiente: analizar y proponer el outsourcing de procesos de conocimiento (del habla inglesa Knowledge Process Outsourcing-KPO), y el outsourcing de procesos de negocio (del habla inglesa Business Process Outsourcing-BPO) como alta posibilidad y opción viable para el logro y desarrollo de ventajas competitivas para las organizaciones empresariales. La interpretación y explicación a profundidad de la figura jurídica del outsourcing estratégico en sus modalidades enunciadas constituyen fuente y conducen a ventajas competitivas para las empresas que tomaron la decisión de implantarlas. El aporte relevante de la investigación es analizar y explicar las implicaciones de la figura jurídica del outsourcing estratégico con el desarrollo de ventajas competitivas como una opción estrategia viable para la implantación de esta figura en las empresas nacionales. La principal o usuaria se beneficia del Know How proporcionado por el outsourcer en el desarrollo de competencias distintivas o actividades principales.

De los hechos fácticos o empíricos recopilados de las empresas (outsourcer) de outsourcing con actuación global o internacional, se obtiene como resultados que, la implantación del outsourcing estratégico en sus modalidades de Outsourcing de Procesos de Conocimiento-KPO (siglas en inglés) y el Outsourcing de

Procesos de Negocios-BPO (siglas en inglés), la principal o comitente desarrolla o adquiere ventajas competitivas, con las cuales puede competir en mejores condiciones en los mercados o lograr mayor participación del mercado.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló con los protocolos del paradigma cualitativo, el material pertinente e idóneo para la investigación en Ciencias Jurídicas fue el análisis documental de fuente empírica (Witker 1995:10-16) de gran relevancia, obtenido de informes y publicaciones de cinco empresas de actuación internacional y una organización de actuación nacional, todas ellas empresas de outsourcing que brindan servicios de outsourcing estratégico en sus modalidades de Outsourcing de Procesos de Conocimiento y Outsourcing de Procesos de Negocios. Asimismo, se usaron fuentes de tesis doctorales, aquellas que tuvieron relación a nuestro tema de investigación, como también se usaron las fuentes doctrinales sobre la figura jurídica acotada, publicaciones realizadas en libros y en medios electrónicos (internet).

El instrumento utilizado para la investigación fue fichas de análisis documental (análisis de contenido), donde se registraron los datos debidamente estructurados, el cual permitió glosar, entender, analizar, explicar e interpretar los datos recopilados arribándose a conclusiones de gran relevancia y trascendencia, encontrándose elementos esenciales sobre la figura jurídica del outsourcing estratégico: KPO y BPO, e implicaciones con la ventaja competitiva empresarial.

Al tratarse de una investigación en Ciencias Jurídicas, y no experimental se decidió por el método Hermenéutico por su carácter ontológico para interpretar y explicar a profundidad la figura jurídica del outsourcing estratégico el cual reveló sus implicaciones con la ventaja competitiva empresarial, constituyendo una opción y alternativa estratégica para las empresas nacionales, de tal forma que, estas puedan permanecer y competir exitosamente en los mercados.

RESULTADOS

Se obtienen de las empresas de outsourcing: ACCENTURE, Sonda, INNOVAPUCP, KPGM-Business Process Outsourcing, GMD PERU y American KPO. Se evidencian por el diseño del proceso y los casos de éxito en la comitente.

Información analizada empíricamente tomando como base fundamental los datos de la realidad o los hechos fácticos sobre el tema de investigación, como lo precisa Witker (1995:10-16).

ACCENTURE. Desarrolló BPO de alta complejidad, denominado outsourcing combinado, lográndose resultados: Al agrupar las funciones de Contabilidad, Finanzas y Compras, Microsoft mejoró el control interno e incrementó su eficiencia un 35 %. La agrupación de las funciones de Contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos y TI permitió a Thomas Cook reducir 140 millones de libras su base de costos en apenas 18 meses. También contribuyó a la integración de Thomas Cook y MyTravel después de la fusión. Caixa Catalunya utilizó los servicios de outsourcing de aplicaciones e infraestructuras para amenorar los niveles de servicio de TI y reducir los costes un 30% aproximadamente. (<https://www.accenture.com/ar-es/service-bundled-outsourcing-overview-summary>)

El caso de éxito logrado para Mondelēz International fue reinvertir en áreas capaces de generar ventajas competitivas a través del desarrollo de productos y marketing, así como el diseño de un nuevo proceso de presupuestación, con modalidad KPO y un nuevo diseño operativo, global y una unidad de apoyo capaces de ofrecer soluciones eficientes y rentables en temas financieros, de recursos humanos y adquisiciones. En tan solo tres meses, Mondelēz International tuvo un nuevo modelo operativo. Durante el primer año, la empresa consiguió ahorrar 350 millones de dólares (<https://www.accenture.com/pe-es/success-mondelez-delivering-savings-zero-based-budgeting>)

SONDA. Empresa chilena dedicada al outsourcing, desarrolló BPO de alta complejidad reduciendo al mismo tiempo sus costos operativos (para la principal), ya que SONDA cuenta con las economías de escala necesarias para lograr consolidar procesos altamente eficientes y con costos controlados. Asimismo, ha desarrollado servicios de KPO: Outsourcing Integral de TI (Full IT Outsourcing), este producto agrega valor a la principal o comitente (<https://www.sonda.com/es/full-it-outsourcing/>).

Caso de éxito con el Grupo Brasanitas del Brasil. Externalizar el parque de TI a partir de la contratación del servicio de gestión de activos de TI (Managed Device Services) de Sonda IT. Logró beneficios para el grupo Brasanitas: 83% de la obsolescencia de los equipamientos del

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

INNOVAPUCP. Centro de Consultoría de Servicios Integrados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En su línea de Outsourcing brinda los servicios de gestión y operación de los procesos de soporte de las organizaciones para lograr una mejora continua de las mismas. El BPO de alta complejidad que desarrolló Innovapucp, se puede señalar a los siguientes: BPO Contable. Mejora de procesos contables. Actualización de contabilidad. Preparación y presentación de estados financieros. Adecuación de estados financieros a NIIF. Así también, relacionado a los procesos de Asesoría contable financiera. Administración de planillas (<http://innovapucp.pucp.edu.pe/outsourcing.php#acordeon-outsourcing1>). En cuanto a las Asesorías Tributarias: el planeamiento tributario. De las Revisiones de cumplimiento tributario y laboral. Preparación y presentación de declaración mensual y anual de Impuesto a la Renta. Auditoría tributaria. De la misma forma, la asesoría sobre la planificación y asesoría durante los procesos de fiscalización de la administración tributaria. (<http://innovapucp.pucp.edu.pe/outsourcing.php#acordeon-outsourcing2>). En lo relacionado a Recursos Humanos: Reclutamiento y selección del talento humano. Evaluación psicológica por competencias y habilidades Mapeo, análisis y evaluación de puestos (<http://innovapucp.pucp.edu.pe/outsourcing.php#acordeon-outsourcing3>). Innovapucp no público sus casos de éxito, pero sus principales clientes (empresa usuaria o comitente) son empresas de reconocido prestigio en nuestro país, entre ellos: Aceros Arequipa, Alliance Francaise, Chinalco, Edelnor, Eternit, Lam Sac, Ministerio de Vivienda Saneariamiento y Construcción, Pacifico (conglomerado de seguros), Telefónica. De lo cual se deduce la satisfacción del cliente en cuanto a la entrega de valor y obtención de ventajas competitivas

desarrolladas por el outsourcer (Innovapucp), para la usuaria.

Los resultados hallados concordantes con lo planteado por Bustinza Sánchez, Oscar (2008:273) el impacto del outsourcing sobre las capacidades competitivas de la principal el cual favorece el desarrollo de recursos para el logro de ventajas competitivas sostenibles de la comitente.

Los planteamientos de Fernández Roca, Juan Manuel (2009:147), el empleo de la externalización es recomendado al proporcionar múltiples ventajas, entre ellos la reducción de costes, racionalización de la gestión de capacidades y servicios propios, así como la capacidad de la usuaria de adaptarse a los cambios del mercado. Los cuales son coincidente con los resultados desarrollados por ACCENTURE con Microsoft, Thomas Cook y Caixa Catalunya, con los resultados significativos ahorros de costos y eficiencia en la gestión. Como consecuencia de ello, el logro de ventajas competitivas para la principal.

KPGM- Business Process Outsourcing.

Transnacional con más de 120 años de experiencia en el mundo, y 50 años operando en el Perú. Desarrolló nuevos modelos de negocios a través de implantación BPO de alta complejidad, con una gama variada en su portafolio de productos: Servicios Administrativos (Back Office), Procesos Contables, posee una gran experticia, "(...) KPMG entrega soluciones (...) El Outsourcing es una estrategia para las compañías que buscan eficiencia de costos, reducción de riesgo y enfoque en el negocio; dejando en manos de especialistas los procesos contables, cumplimientos tributarios, remuneraciones, procesos administrativos y toma de inventario, entre otros. Nuestros profesionales se preocuparán de buscar mejoras en estos procesos para agregar valor a su negocio" (<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cl/pdf/2018-01-kpmg-chile-advisory-bpo.pdf>, pág. 2).

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

Para KPMG la generación de valor está en lo siguiente: "(...) Estandarización de procesos con la aplicación del "Best Practice" de un líder mundial en servicios. Acceso a experiencia local para identificar y resolver potenciales contingencias, de forma eficiente y oportuna. Mayor control de cumplimiento en los procesos de reporte. Soluciones tecnológicas para crear beneficios a largo plazo. Liberar recursos internos para enfocarse en actividades y estrategias de soporte al negocio (...)" (<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cl/pdf/2018-01-kpmg-chile-advisory-bpo.pdf>, pág. 2).

pdf/2018-01-kpmg-chile-advisory-bpo.pdf, pág. 2). Entones, agregar mayor valor para la principal, tiene significado de ahorrar costos e incrementar los beneficios y utilidades para la empresa comitente, disponer de una serie de procesos de clase internacional o acceder a nuevas capacidades y recursos, significando ello, hallarse por encima de la competencia lo cual indiscutiblemente constituye una clara ventaja competitiva para la usuaria o principal.

Asimismo los planteamientos de Fernández Roca Juan Manuel (2009:147) revelan que, el outsourcing genera economías de escala, aumento de la competitividad mejorando la calidad del servicio, lo que concordante con los éxitos de Sonda desarrollados para el Grupo Basanitas del Brasil, en cuanto a la renovación del parque de TI en un 83% en el corto plazo, ganancias financieras de 20% por implantación de BPO de Desktop as a Service, reducción del tiempo de operaciones en un 86%. Del mismo modo el planteamiento del autor acotado es coincidente con el BPO de alta complejidad desarrollado por Innovapucp, en BPO contable, asesorías tributarias y recursos humanos, desarrollados para su cartera de empresas de reconocido prestigio del país.

Las ideas del autor mencionado son concordantes con los modelos de negocio implantados a través del BPO de alta complejidad desarrollada por la transnacional KPMG. Su portafolio de productos es amplia y variada, desarrollada para generar valor empresarial y ventajas competitivas a la principal (empresa cliente) o comitentes.

GMD PERÚ. Empresa peruana con prestación de servicios de outsourcing en BPO y Outsourcing de Tecnologías de Información-ITO (siglas en inglés), transformación Digital y KPO, opera a nivel internacional.

La experiencia de éxito de esta importante empresa peruana se tiene: ONP, confía en GMD y adjudica servicio de Outsourcing el 25 de noviembre de 2017. El objetivo principal de este contrato es la operación y administración del Sistema Nacional de Pensiones, así como toda la infraestructura de TI y telecomunicaciones a nivel nacional. "(...) Este es uno de los proyectos más importantes de la compañía, ya que consolida la capacidad de GMD en ejecutar proyectos de alta complejidad y criticidad. Así como su liderazgo en el Perú en proveer servicios de Outsourcing. "(...) El trabajo que puso en marcha GMD garantiza a la ONP incrementar sus niveles de productividad, y con ello brindar una mejora en su servicio a todos sus stakeholders".

(http://www.gmd.com.pe/novedades/noticias/n_ews-8).

En esta experiencia GMD, combina, tanto BPO como KPO, lo notable es el desarrollo de conocimientos complejos y conocimientos intensivos por parte del outsourcer (GMD), para ponerlo a disposición del comitente en este caso la Oficina Nacional Previsional-ONP. Ello significa que, GMD ha realizado grandes inversiones para desarrollar conocimientos de alta complejidad y conocimientos intensivos. Pero lo más importante para la usuaria es lograr la satisfacción a las exigencias de sus stakeholders. Entonces la modalidad de externalización desarrollado por la ONP conduce a ventaja competitiva.

American KPO. Esta organización transnacional oferta al mercado mundial outsourcing de conocimientos intensivos y especializados en productos de alta complejidad. “(...) Brindamos soluciones de Externalización de Procesos de Conocimiento, atendiendo aquellas funciones de mayor valor y de procesos intensivos de conocimiento que garantizan mayor productividad en la gestión de procesos de negocio. Somos expertos en KPO, BPO, ITO, Fábrica de Software y Proyectos (<http://americankpo.com/nosotros.html>). En cuanto al KPO, la empresa lo define, “KPO es la tercerización de los Procesos estratégicos de mayor valor Agregado o Especialización de una organización tales como: Servicios médicos, Ingeniería y diseño, Investigación de mercados, etc., con lo cual se logra una importante reducción de los costos relacionados con la contratación de recursos altamente especializados (...)”. (<http://americankpo.com/serv-kpo-bpo.html>). Al lograrse la reducción de costos, ello significa una clara ventaja competitiva para la empresa comitente o usuaria.

La empresa no publicó sus casos de éxito, pero entre sus principales clientes se encuentran empresas (usuaria o comitente) de reconocido prestigio en Colombia y Latinoamérica: BBVA Provincial, Movistar, Mercantil Banco Universal, Credicar, Instituto Municipal de Crédito Popular, Famisanar. De ello se deduce la satisfacción de la comitente por haber logrado ventajas competitivas.

Los resultados hallados en outsourcing estratégico en sus modalidades KPO e ITO desarrolladas por GMD y American KPO, con implicaciones en las ventajas competitivas para la usuaria o principal, armonizan con los planteamientos de señalados por Ramírez Herrera, Rodrigo Eduardo (2014:432 y 598), el

KPO es una modalidad de outsourcing estratégico caracterizado por el empleo de conocimientos intensivos puestos al servicio de la empresa usuaria o comitente, con el cual esta última adquiere y desarrolla ventajas competitivas.

DISCUSIÓN

En países latinoamericanos, Colombia ha mostrado el mayor avance en outsourcing estratégico, lo cual ha permitido desarrollar ventajas competitivas de distintos sectores de la industria colombiana, revelaciones encontradas en nuestra investigación los cuales concurren con los estudios realizados por (Bustinza, 2008; Sánchez, 2012; Fernández, 2009; Ramírez, 2014).

Las empresas de outsourcing de gran magnitud (outsourcer experto y altamente especializado) de actuación global (empresas transnacionales), en su oferta de outsourcing estratégico (KPO, BPO e ITO), así como la experiencia de caso de éxito con sus empresas cliente, sostienen que, el outsourcing estratégico conduce a la empresa comitente a ventajas competitivas. Este resultado confirma los estudios realizados por, Ferry de Kraker (citado por Rothery y Robertson 1996); Paule Neale (citado por Rothery y Robertson); Omar Toledo; Charles L. Gay; Gil Gidron y Basilio Rueda; Ingrid Antonijevic.

AGRADECIMIENTOS

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

CONCLUSIONES

Las organizaciones empresariales de outsourcing estratégico generan valor de alta complejidad y conocimientos intensivos para el logro de ventajas competitivas de sus empresas cliente. La empresa demandante o requirente del servicio de outsourcing recurren al outsourcer en búsqueda de capacidades, recursos y habilidades superiores, tales como: mejoramiento de costo, adquisición de tecnologías superiores, innovación, creatividad, diseño de estrategias, diseño de productos, diseños de nuevos procesos, reducción del riesgo, crecimiento empresarial, competitividad, etc.

BIBLIOGRAFIA

- Bustinza Sánchez, Oscar Fernando (2008). Implicaciones del Outsourcing Estratégico en la Determinación del Resultado Empresarial: Gestión del conocimiento y flexibilidad como variables moderadoras. Tesis doctoral. Universidad de Granada. En: <http://hera.ugr.es/tesisugr/17378904.pdf>
- Fernández Gómez, José Miguel (2013). Tesis, Desintegración Vertical en la Industria del Automóvil en España: Un Caso de Estudio. Universidad Politécnica de Madrid. En: http://oa.upm.es/14502/1/JOSE_MIGUEL_FERNANDEZ_GOMEZ.pdf
- Fernández Roca, Juan Manuel (2009). Tesis Doctoral: Viabilidad y Costes de la Externalización de Servicios en el Ámbito de las Fuerzas Armadas. Universidad nacional de Educación a Distancia. Madrid. En: <https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/P/D/PDF110.pdf>
- Gay L, Charles (2003). La Subcontratación de Bienes y Servicios. Una guía práctica para el manejo de los recursos estratégicos. Editorial Paidós. Argentina.
- Gil Gidró y Basilio Rueda (1998). Nuevos Modelo de Gestión Empresarial. El outsourcing de procesos de negocios. Monografía n° 5. Con el patrocinio de Andersen Consulting
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010). Metodología de la Investigación. Quinta Edición. McGraw Hill. México.
- Ingrid Antonijevic (2015). Exportación de Outsourcing de Servicios. En: http://www.kibernum.com/wp-content/uploads/2016/11/Revista_ACTUAL_IT_N8-web.pdf
- Ramírez Herrera Rodrigo Eduardo (2014) Tesis doctoral, Naturaleza Jurídica de la Externalización (Outsourcing) de Procesos de Conocimiento como Contrato Unitario Relacional Universidad de Alicante. En: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/62415/1/tesis_ramirez_herrera.pdf
- Toledo, Omar Toribio. Intermediación Laboral, Outsourcing y Downsizing. En: <http://www.derechocambiosocial.com/revista011/intermediacion%20laboral.htm>
- Vasilachis de Gualdino, Irene (2014). La Investigación Cualitativa. En Estrategias de Investigación Cualitativa (coord.) Gedisa Editorial. España
- Witker, Jorge (1995). Investigación Jurídica. McGraw Hill. México.