

**IGNASI BRUNET ICART
AMADO ALARCÓN ALARCÓN**

*Profesores del Departamento de Gestión de Empresa de la
Universitat Rovira i Virgili*

Extracto:

EN este artículo se exponen los resultados de una investigación en la que hemos observado que las prácticas de *outsourcing* se encuentran ampliamente arraigadas en el sistema productivo local que hemos estudiado. Se trata de una práctica que alude a un elevado grado de interdependencia inter e intra sectorial, y que hace depender la producción de la organización en red. Red flexible que fomenta la creación de empresas y, por lo tanto, la dinamización del espíritu emprendedor. Por otra parte, la externalización de servicios se destaca por la pluralidad de las actividades subcontratadas y que constituye un componente esencial de las economías de localización y aglomeración, puesto que dotan al sistema productivo local de un amplio espectro de servicios especializados a la producción y la distribución, que van desde servicios intersectoriales de los que se puede beneficiar el conjunto de la industria, como por ejemplo servicios informáticos, jurídicos, financieros, de seguridad y de limpieza, hasta servicios que tienen su origen en las estrategias de externalización de las actividades características de cada subsector, en las que destacan las diferentes industrias auxiliares de cada subsector de actividad, como la industria auxiliar del mueble o servicios de socorrismo y lavandería en el caso de la industria hotelera, o las relaciones entre promotores, constructores y empresas de servicios a la construcción en el sector de la construcción.

Sumario:

1. Introducción.
2. Concepto de *outsourcing*.
3. Modelos de estrategias.
4. *Outsourcing* de los recursos humanos.
5. Hipótesis y metodología del estudio.
6. El contexto de desarrollo del *outsourcing*.
 - 6.1. La globalización.
 - 6.2. Las nuevas tecnologías.
 - 6.3. La flexibilidad.
 - 6.4. La intelectualización de la economía.
7. Industria y territorio.
 - 7.1. Contexto territorial.
 - 7.2. El *outsourcing* en Cataluña y España.
8. Evidencia empírica.
 - 8.1. Perfil de las prácticas de *outsourcing*.
 - 8.2. Servicios externalizados y características de la externalización.
 - 8.3. Recursos humanos: causas y efectos del *outsourcing*.
9. Conclusión.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

Habitualmente se cita la industria informática como la primera proveedora de servicios bajo la denominación de *outsourcing*. En su rápido desarrollo durante las últimas décadas se trata de empresas formadas por profesionales con un gran conocimiento de un sector en evolución geométrica. Un sector en el que se producía y se produce una escasez de profesionales dada la alta demanda de servicios informáticos en el conjunto de la economía, y es que la aceleración progresiva que el sector de tecnologías de la información viene registrando está introduciendo nuevas consideraciones en la intensidad de capital y en la intensidad de conocimiento que requieren ciertas actividades. Además, no hay sector industrial, financiero o de servicios donde, en alguna medida, las tecnologías de la información no hayan posibilitado la transformación de la actividad.

Ahora bien, los profesionales directamente contratados para las funciones informáticas de las empresas podían, además de ser costosos, acomodarse (apoltronarse) en sus puestos de trabajo. Durante los años 80 y principios de los 90 era del todo habitual observar cómo los programas informáticos de medianas y grandes empresas se encontraban rápidamente obsoletos, cumpliendo eficazmente sus funciones, pero con dudosa eficiencia si los comparamos con las nuevas herramientas informáticas que surgen año tras año. En cambio contratar a una empresa de servicios informáticos, con un contrato, digamos, anual, ofrece la posibilidad de eliminar el estancamiento del desarrollo informático en el seno de la organización, de poder comparar ofertas de otros proveedores en competencia. De esta forma, la empresa puede centrarse en la gestión de los servicios que aportan valor añadido a su producto específico, es decir, que tienen una relación favorable coste-beneficio.

La extensión del *outsourcing* se produce cuando se exporta la práctica del *outsourcing* informático al resto de las funciones de negocio. A este respecto, el *outsourcing* sobrepasa las tecnologías de la información, si bien se sirve de ellas, por lo que se considera como una técnica que debe ser gestionada a fin de lograr mayor competitividad y afianzar estratégicamente a la empresa en el mercado. De hecho, el concepto tradicional de empresa, en el que las diferentes actividades de la cadena de valor se realizan internamente, está siendo sustituido por la idea de empresa en red, en que las operaciones realizadas en el seno de la organización cada vez son menos. Por ello, únicamente aquellas funciones que puedan aportar mayor valor añadido y que constituyen la ventaja competitiva de la empresa continuarán efectuándose internamente, externalizándose el resto.

El término *outsourcing* se ha popularizado en la realidad económico-empresarial en la década de los 90, a consecuencia de que las empresas tendían a recurrir al *outsourcing* de la función de informática al tratarse de una función secundaria, pero vital para la empresa. La relación entre funciones secundarias para la empresa, pero a la vez imprescindibles, ha generado toda una industria del *outsourcing* del proceso de negocios ¹, y la explicación del auge de esta industria está en los siguientes factores objetivos:

1. El hecho de que la mayoría de las empresas se enfrentan hoy en día a dos problemas: unos costes demasiado elevados y unos beneficios decrecientes. En una cultura organizativa de empresa orientada al mercado, las empresas tienen que optimizar costes y beneficios para poder sobrevivir ², por lo el *outsourcing* de tecnologías de la información y de procesos de negocio constituye un instrumento de gestión eficiente, una herramienta de reducción de costes y una forma de ganar velocidad y flexibilidad, reducir el *time-to-market*, asegurar el nivel de servicio y hacer frente a la evolución tecnológica. De hecho, las diferencias de rendimiento entre las empresas tienen que ver, principalmente, con su orientación al mercado y que se sustenta por el incremento de la presión competitiva a raíz de la globalización de los mercados y la mayor formación de los consumidores. Es por ello que las empresas cuestionen la variable «precio» como principal factor competitivo, a causa de que todas realizan un ajuste al máximo del mismo en relación a sus costes, siendo difícil competir en los mercados a través de esta variable. De ahí que la competencia se centre en los factores denominados «no precio» y que están dirigidos a crear valor para el cliente, como pueden ser: entrega rápida, garantía, servicio post-venta, calidad... Una clara orientación al mercado implica centrarse en la mejora de la calidad al convertirse ésta en un factor clave en la competitividad empresarial y, en consecuencia, en el diseño de la estrategia, centrada en la búsqueda continuada de la innovación que obliga a las empresas a ser intensivas en conocimiento, a utilizar recursos muy cualificados y adoptar estructuras organizativas que fomenten la innovación, es decir, aumenten las oportunidades de innovar en términos estrictamente organizativos y directivos ³.
2. El auge del *outsourcing* está, también, en la expansión de actividades productivas orientadas a cubrir servicios a las empresas, pues, de hecho, las economías más desarrolladas son también las que producen más servicios, siendo el sector donde se han creado más puestos de trabajo durante los últimos 30 años. Las empresas demandan servicios, como un factor de producción intermedio, para aumentar la eficacia de su sistema productivo o su penetración en los mercados, y ello a causa de las siguientes variables explicativas: 1) la aceleración del cambio técnico y la necesidad de utilizar los servicios de la fuerza de trabajo necesaria para la puesta en marcha de los nuevos sistemas. De este modo, la informática ha exigido no sólo una mayor formación del personal de la empresa sino que también la utilización de servicios contratados al exterior para un número importante de las tareas de instalación y mantenimiento; 2) la complejidad creciente del mundo de los negocios tanto en el interior de las empresas como en el contexto en el que se encuentran, y 3) la debilidad y inestabilidad de la demanda que obliga a las empresas a redefinir sus estrategias competitivas ya que las empresas, para vender, deben dedicar más recursos a la prospección de mercados, a la publicidad..., y todo esto implica una mayor demanda de servi-

cios ⁴. Demanda que ha contribuido a otorgar una extremada importancia a los trabajadores para las empresas de servicios orientadas al cliente. Por otro lado, el crecimiento e importancia del sector servicios, junto a los avances en la tecnología de procesos y las nuevas filosofías productivas (JIT, TQM...), ha conllevado a que las empresas concentren sus esfuerzos no exclusivamente en la contención del coste, sino en cuestiones de calidad, flexibilidad o fiabilidad ⁵. Cuestiones que conducen a una gestión de geometría variable que lleva a la descentralización de las tareas operativas denominadas básicas. Como contrapunto de la descentralización, el equipo de dirección mantiene el control de las decisiones y de los recursos estratégicos, se trate de recursos financieros, como de los recursos tecnológicos, o de los recursos humanos de alto nivel.

3. Por último, la concentración de empresas en un territorio determinado refuerza la práctica del *outsourcing*, por las ventajas que supone la existencia en una misma zona geográfica de un conglomerado de empresas relacionadas comercial y tipológicamente. Además, la importancia de los territorios regionales y locales en el sistema competitivo está en el propio hecho de la globalización al poner ésta de relieve el elemento territorial del desarrollo industrial, acentuando el interés académico por los distritos industriales y los *clusters*. De ahí que la unidad de análisis de la competitividad industrial deje de ser la noción tradicional de sector productivo, al ser reemplazada por la noción de área geográfica o sistema productivo local, en el que se establecen, en un marco de competencia, relaciones de cooperación empresarial basadas en la complementariedad de los distintos procesos productivos llevadas a cabo por las diversas empresas.

Los anteriores factores explican la importancia que posee actualmente la definición de los objetivos de la empresa no tanto desde la vertiente de la productividad como de la competitividad, tanto en los mercados-producto como en los mercados de factores productivos o recursos empresariales. Así, la competitividad se ha convertido en un guión político para el cambio de la estructura productiva europea en el proceso de consolidación del Mercado Único. Mercado que ha de ser, a la vez, causa motriz y consecuencia de la intensificación de las políticas de competitividad, las cuales acumulan el enfoque neo-schumpeteriano (innovación) y el enfoque neoclásico (mercados) ⁶. Políticas marcadas por las tecnologías de la información, las cuales contribuyen, en general, a aumentar la rivalidad competitiva en los mercados ⁷. Tecnologías cuya adopción es necesaria para reforzar las ventajas competitivas y las oportunidades de beneficio del tejido económico-empresarial europeo ⁸.

2. CONCEPTO DE *OUTSOURCING*

La literatura emplea indistintamente el término *outsourcing* como sinónimo de subcontratación ⁹. Dado que fundamentalmente quien habla de *outsourcing* son los proveedores de servicios informáticos tiende a relacionarse con la subcontratación de la función informática, aunque en la actualidad abarca todo tipo de contratación de servicios. El término *outsourcing* constituye una subcontratación, es decir, es una cesión a un tercero de la realización de toda o parte de una actividad

que de forma previa o no era realizada por la empresa, pero, también, significa un tipo de cooperación con entidad propia dentro del infinito espectro de formas organizativas híbridas existentes entre la empresa y el mercado, siendo un término que designa la cesión a un tercero de actividades que no forman parte del negocio básico de las empresas ya que las empresas que externalizan lo que desean es especializarse y concentrarse en las actividades que representan sus competencias distintivas.

La práctica del *outsourcing* ha constituido un incentivo para la creación de pequeñas y medianas empresas muy eficientes. Cuyo estatuto se caracteriza por ser independiente (al estilo tradicional) y estar afiliadas a una red profesional de gestión moderna, descentralizada y muy competitiva ¹⁰. Empresas cuyas ofertas de servicios se basan en la gestión y en la calidad del servicio. Así, las empresas que externalizan pueden obtener un mayor nivel de servicio de los proveedores por el mismo o menor coste, a causa de que las empresas proveedoras perderían sus clientes si el servicio fuese insatisfactorio. Además, los proveedores de *outsourcing*, a través de su especialización, pueden suministrar el mismo servicio y valor por menos dinero que el coste de su organización interna. Para la empresa proveedora es más viable y rápido rentabilizar los costes fijos en equipo, obteniendo economías de escala al dar servicio a muchos clientes. De este modo, muchos proveedores de *outsourcing* realizan grandes inversiones en tecnología y pueden repartir el gasto de éstas entre varios clientes acordando con cada uno de ellos un precio determinado.

El *outsourcing* es una relación contractual entre una empresa vendedora, suministradora o proveedora de algún servicio, y otra empresa cliente en la que la primera se compromete a prestar dicho servicio a la segunda ¹¹. Aunque dicho servicio podría ser internalizado por la empresa cliente existe alguna ventaja competitiva en la externalización del mismo, dando lugar al *outsourcing*. Concretamente, se trata de una relación de negocio entre dos empresas, una de las cuales aporta a la otra competencias que es capaz de desarrollar mejor. Una relación de negocio que es considerada como una herramienta de gestión para obtener tanto ventajas tácticas (la reducción de los costes), como mejoras estratégicas para la posición competitiva de la empresa cliente, la cual mantiene el control y la gestión estratégica del servicio que contrata fuera y es responsable, junto con el vendedor-proveedor, de establecer las directrices que permiten alinear las características del servicio con sus objetivos estratégicos ¹². En este sentido, un proceso de *outsourcing*, al significar el hecho que una empresa adquiera a un proveedor externo una serie de funciones o procesos que no están relacionadas con sus competencias nucleares, permite a la empresa concentrarse en las competencias críticas y fundamentales en el negocio y cuyo desarrollo levanta claras barreras para los competidores ¹³.

El *outsourcing* es una estrategia empleada por las empresas para centrarse en lo que saben hacer, apoyándose en la eficiencia del proveedor (efecto experiencia, economías de escala y de alcance), y variabilizar los costes (transformando unos costes fijos en variables), racionalizando los gastos asociados y flexibilizándose la organización. Enfocar el *outsourcing* como simplemente una medida para ahorrar costes, es olvidar el poder que éste tiene y su auténtica misión como práctica estratégica empresarial, ya que externalizar tiene sentido cuando hay escasas oportunidades de que la empresa se distinga competitivamente a través de determinados servicios y que, por tanto, no son críticos para la supervivencia de la empresa. Por ello, para obtener valor de la externalización las empresas se

aseguran de que el proceso es gestionado adecuadamente. Con análisis seguros y fiables de los negocios y conocimiento de las fortalezas y limitaciones del *outsourcing*, las empresas pueden identificar las aplicaciones más apropiadas para externalizar y desarrollar un plan de subcontratación factible, de aquí que las empresas diseñan contratos de subcontratación cuidadosamente, de forma que los servicios de subcontratación puedan ser ajustados si la naturaleza de los negocios cambia. Por otra parte, las empresas reevalúan sus decisiones de subcontratación en función de las condiciones cambiantes de sus negocios y el crecimiento de servicios de subcontratación disponibles, además de asegurarse de que poseen formas de medir el nivel de cumplimiento de las actividades que se externalizan ¹⁴.

En definitiva, las empresas que más éxito han tenido en el *outsourcing* son aquellas que calculan y equilibran las ventajas y desventajas, incluyendo su impacto en la totalidad de la organización. Estas organizaciones toman sus decisiones sobre la externalización sólo después de haber revisado detalladamente todos los aspectos prácticos y económicos, y es que las empresas están aprendiendo que a través de crear relaciones estratégicas externas a ellas pueden realizar algo más que trabajar juntas y mantener sus ventajas competitivas. En el momento en que integran la externalización con otras funciones empresariales y desarrollan alianzas estratégicas –tanto internamente con departamentos clave y externamente con proveedores externos a la organización–, están capacitadas para utilizar el *outsourcing* como una poderosa herramienta empresarial competitiva. Fragar estas alianzas internas y externas representa mucho más que reducir costes, representa un incremento de los beneficios para los accionistas al crear una base de apoyo más extensa para el mantenimiento de los servicios estratégicos no críticos.

3. MODELOS DE ESTRATEGIAS

Las posibilidades de un contrato de *outsourcing* están en que la empresa dispone de dos estrategias para realizar el conjunto de actividades necesarias para obtener los productos y servicios que le permitan atender a la demanda y que afectan, por tanto, a su capacidad productiva. Por un lado, poder elegir realizar internamente sus actividades (integración vertical) y, por otro, puede optar por subcontratar las actividades en el mercado (el *outsourcing* como forma de descentralización). La integración vertical consiste en la extensión de la cadena de valor de la empresa hacia los dos extremos de la cadena de valor de la industria, a fin de convertirse en su propio proveedor y cliente. Ahora bien, hay empresas que deciden optar por un comportamiento radicalmente distinto, es decir, adquirir en el mercado una parte de sus actividades al encargar a otras empresas su realización ¹⁵.

Existen situaciones en la que la opción de elegir por la producción propia o bien por la externalización ni siquiera se plantea, como, por ejemplo, cuando hay determinados servicios que, por su naturaleza colectiva, tenderán a ser adquiridos en el exterior (servicios financieros, seguros...) o cuando existen servicios que las empresas tienen que contratar obligatoriamente al exterior (auditorías contables...). En cambio, sí existe el dilema del suministro interno-externo cuando se da alguno de los siguientes factores: 1) la existencia o no de economías de escala en

la producción de los servicios; 2) que la necesidad del servicio sea intermitente o continua; 3) que la empresa no posea los conocimientos necesarios para realizar el servicio y no le compense adquirirlos porque no forma parte de sus actividades principales, y 4) cuando los servicios se pueden obtener más baratos en el mercado externo. La importancia de estos factores es relativa en tanto que pueden variar en función del tamaño pero, independientemente de estos factores, la empresa considera que determinados servicios pueden realizarse de una manera más eficaz y a menor coste realizándolas en el exterior, al dotarlas de mayor flexibilidad en tanto que les posibilita cambiar de proveedor si no tienen buenos resultados, y si hay suficiente competencia pueden provocar disminuciones de los costes ¹⁶.

La descentralización externa responde a la exigencia por parte de la empresa de una mayor aptitud para hacer frente, de forma rápida, a las variaciones cuantitativas de la demanda sin sufrir, por ello, una disminución de sus cualidades competitivas, ya que externalizar algunas funciones no sólo permite trasladar a los subcontratistas las cargas y riesgos de adaptación al mercado y a la coyuntura, sino que, además, transfiere sobre ellos el peso de la gestión de las funciones que se han descentralizado.

La estrategia de integración vertical se justifica en tanto que se considera que un excesivo apoyo en estrategias de crecimiento externo plantea, a medio y largo plazo, desventajas tecnológicas y económicas decisivas para la empresa, ya que la mayor parte del contenido de la tecnología de los productos se encuentra en los componentes, donde los beneficios son reducidos, los subcontratistas no estarán motivados y contarán con pocos recursos para invertir en actividades de I+D. La integración vertical permite alcanzar una mayor y más fácil coordinación entre las funciones de diseño, fabricación y comercialización, facilita la comprensión de la estrategia de la empresa como un todo y contribuye a resolver los problemas complejos que abarcan diferentes actividades de la cadena de valor ¹⁷.

La teoría de los costes de transacción ¹⁸ plantea que el tamaño medio y los procesos de integración vertical se explican por consideraciones relativas a los costes de transacción al sostener que las economías de escala y de alcance son irrelevantes, dependiendo la elección entre empresa (integración vertical y aumento de tamaño) y mercado (desintegración vertical y reducción de dimensión) de las diferencias en los costes de transacción *ex-ante* y *ex-post*. Esta teoría propone que se observarán mayores grados de integración vertical en aquellas actividades más intensivas en capital, donde es mayor la especificidad de los activos físicos y humanos y la empresa puede obtener ventajas de su internalización. Sin embargo, el uso creciente de las tecnologías de la información genera una tendencia a la disminución en el tamaño medio de las empresas como consecuencia del uso de estas tecnologías, ya que permiten disponer de más y mejor información a costes bajos, lo que posibilita reducir y controlar mejor los costes de transacción, tanto en la empresa como en las relaciones con proveedores y consumidores. La integración vertical de actividades ya no reduce como antes los costes de transacción, desincentivando la integración de actividades y reduciendo el tamaño de las empresas. En consecuencia, la subcontratación de los servicios y de los procesos de producción, debido a la reducción de los costes de transacción, tiende a producir la segregación de actividades y la reducción del tamaño de las empresas ¹⁹.

Los argumentos tanto teóricos como empíricos a favor y en contra de la integración vertical y el *outsourcing* no son definitivos, pero, en cualquier caso, se considera que la decisión relativa a una mayor o menor integración vertical –fabricar o comprar– ha de ser considerada desde una perspectiva estratégica. Pero, la creciente complejidad y especialización de los productos, la vertiginosa aceleración de los procesos de innovación, de los cambios tecnológicos y de la informatización, así como la penetración de la tecnología electrónica han incentivado a determinadas empresas a articular su actividad en base a asociaciones y acuerdos de colaboración con otras empresas. Dichas relaciones no se derivan únicamente de la lógica de descentralización de la producción, sino que pretenden la consecución de todo un conjunto más amplio de sinergias externas, como por ejemplo, la posibilidad de adquirir, en cada momento, aquellos *inputs* tecnológicamente más adecuados, aprovechando las innovaciones o desarrollos tecnológicos introducidos por las diferentes empresas proveedoras, sin necesidad de soportar íntegramente el coste de tales esfuerzos de I+D. En determinadas condiciones, el acuerdo cooperativo o alianza estratégica se presenta como la solución económica más eficiente para el control de las transacciones, superior, por tanto, al uso del mercado y superior también a las inversiones directas, ya que permite aprovechar, al menos parcialmente las ventajas de ambas alternativas aunque padeciendo también algunos de sus inconvenientes ²⁰.

Además, en el actual escenario competitivo, no es adecuado sostener que las grandes empresas presentan en exclusiva estrategias de liderazgo de costes y las pequeñas y medianas empresas opten por estrategias de diferenciación, de hecho, el crecimiento de la competencia y la incertidumbre en los mercados ha comportado que las reestructuraciones de las grandes empresas obedezcan tanto a estrategias de liderazgo en costes como de diferenciación ²¹, así como se constata la diversidad de respuestas organizativas que se observan en las empresas, lo que impide hablar en términos de la sustitución de un modelo organizativo por otro hegemónico. Lo que permite subrayar el carácter contingente de los fenómenos organizativos, desde el punto de vista de las estructuras pero también desde el punto de vista de las regulaciones sociales internas; son posibles una multitud de combinaciones y no existe, en efecto, una buena manera de organizar la empresa ni de mejorar su funcionamiento.

Por otra parte, la externalización es una práctica usual en las siguientes formas organizativas alternativas: 1) En primer lugar, en la organización neofordista (gran empresa y pequeñas y medianas empresas dependientes), caracterizada por grandes grupos integrados, por un proceso productivo en masa con estrategias multi-producto, y con un entorno técnico automatizado, se produce una descentralización productiva vía subcontratación de la capacidad, que permite una ganancia coyuntural de flexibilidad contractual a costa de PYME dependientes. Se trata de una red desequilibrada por relaciones de dominio y descompensación de capacidades con una estructura jerárquica funcional, divisional o matricial. En este modelo, la coordinación del sistema de producción se efectúa mediante la normalización de procesos; 2) Organización post-fordista, caracterizada por grandes grupos descentralizados donde el proceso productivo es en serie o por lotes con estrategia multi-producto. En este sistema se produce la desverticalización o externalización de actividades, aunando especialización, productividad y flexibilidad. La ganancia de flexibilidad tiene lugar cualificando e implicando al personal pero, también, por medio de una eficiente coordinación intra-empresa e inter-empresa mediante la normalización de productos o de habilidades, que, en definitiva, permite la des-

centralización vertical/horizontal, posibilitando un amplio sistema de intercambios vía subcontratación de especialidad o de contratación, en este caso caracterizado por relaciones de cooperación en un entorno complejo y dinámico, y 3) Organización reticular (Modelo Toyota). Este modelo se caracteriza por estar configurado por grandes redes interempresariales con nuevas formas de gestión flexible del proceso y del producto así como de las relaciones entre empresas (JIT). En este modelo, la ganancia estructural de flexibilidad se consigue conciliando cualificación y flexibilidad contractual tanto con los propios empleados como con el resto de empresas especializadas. Se produce, así, una descentralización selectiva, internalizando las competencias nucleares y externalizando los procesos donde la especialización interna no garantiza la eficacia. Este modelo está basado una conducta de contratación relacional donde se comparten riesgos y compromisos a largo plazo y la competitividad se basa en la estructura de intercambios en red. En el sistema, la coordinación se efectúa mediante transmisión horizontal de información, adaptación y confianza mutua ²².

Como podemos observar, estos modelos organizativos basan en gran medida su eficiencia y competitividad en formas específicas de gestión del *outsourcing*. Formas de gestionar el *outsourcing* que corresponden ya a grandes empresas alemanas y suecas, de Estados Unidos y el Reino Unido, Francia y, como no, a grandes empresas japonesas (Toyota, Fujitsu).

4. OUTSOURCING DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los impactos de la tecnología en los procesos de producción, unida a la creciente globalización de los mercados, han obligado a las empresas a reinventar sus productos y servicios continuamente, y a diferenciarse a través de sus intangibles. Diferenciación que impone un mejor trato del personal de la empresa con sus clientes, y que depende también de las relaciones que se establecen con otras empresas, concretamente del trabajo en red que permite ofrecer un mayor valor añadido a sus productos o servicios. A medida que el trabajo en red se incrementa, adquiere mayor peso la práctica del *outsourcing* en las empresas en su búsqueda de las ventajas competitivas. Esta búsqueda supone un diseño más efectivo de las capacidades de la empresa, el cual obliga a alterar los procesos organizativos y estratégicos para adaptarse al dinamismo del mercado. En el proceso de recomposición de procesos organizativos y estratégicos, las empresas han de capacitarse para atraer, desarrollar, motivar, retener y desvincular a los profesionales para que creen valor para la empresa. Este proceso de capacitación implica plantear la dirección desde una perspectiva de gestión del talento, en tanto que los recursos humanos de la empresa se han convertido en la clave de la gestión estratégica de la empresa, a causa del valor del conocimiento como soporte de la capacidad de innovación de la empresa ²³, y cuyos beneficios se extienden después a través de los mecanismos naturales de mercado.

La externalización de algunas de las actividades de la función de recursos humanos está relacionado, por un lado, con criterios de racionalización de costes, por otro, permite a la dirección de los recursos humanos concentrarse en las funciones estratégicas de esta área de gestión, la cual ha de aplicar eficientemente las competencias de sus personas, con el fin de intensificar la competen-

cia a través de las diferencias, por lo que la gestión se está orientando a una visión estratégica de las personas de la empresa orientada al desarrollo de su capacidad para generar y transferir la dinámica del conocimiento ²⁴. De hecho, las empresas cada vez están más necesitadas de profesionales de talento, sobre todo de personas expertas en el tema de la selección y contratación de personal, por eso subcontratan a empresas externas con gran experiencia en este terreno para que realicen la función de contratación del personal fijo.

Por otra parte, las empresas de trabajo temporal están aprovechándose de la tendencia hacia la externalización. Se encargan de solucionar el problema de cómo dirigir y realizar un proyecto a corto plazo sin tener que añadir costes fijos a la elaboración de las nóminas o sin crear una situación que desembocaría inevitablemente en un despido. Dado que la necesidad de profesionales es cada vez mayor, las empresas van optando cada vez más por utilizar proveedores externos para externalizar estas actividades de selección y contratación. Además, gran parte de empresas han externalizando, desde hace muchos años, la selección de ejecutivos, la cual se realiza utilizando empresas de selección. Los altos directivos están muy buscados actualmente y por eso la mayoría de los directores de Recursos Humanos utilizan empresas de selección para externalizar la función de búsqueda de estos ejecutivos.

¿En qué consiste, pues, externalizar las funciones de recursos humanos? Significa que, la empresa u organización que las contrate podrá disponer del servicio de un proveedor que de manera continuada proporcionará la administración de una actividad de Recursos Humanos que normalmente se realizaba dentro de la misma empresa. Es decir, se contrata a un proveedor para trabajar una actividad específica de recursos humanos y éste entrega unos servicios predeterminados a un precio establecido.

Hay tres características que debe tener un servicio de recursos humanos para que logre ser externalizado con éxito: a) es conveniente que la tarea a externalizar pueda ser realizada por los empleados de la propia organización, y a su vez pueda ser también realizada por un proveedor externo a un precio inferior; b) considerar el hecho de que se pueda negociar un contrato con un proveedor externo, el cual estará vinculado por un acuerdo contractual, a un nivel de servicio y a un precio previamente negociado; c) establecer un tiempo límite contractual, considerando a su vez la posibilidad de una extinción adelantada en el caso de que alguna de las dos partes no cumpliera lo contractualmente convenido. Este límite de tiempo en el contrato, suele variar entre uno y tres años como mínimo y cinco años como máximo.

Una vez consideradas las características que debe poseer la función a externalizar, hay que considerar cuáles son las razones adicionales de coste y calidad mediante las cuales una empresa puede optar por el *outsourcing*. Éstas son: a) puede ocurrir que algunos de los empleados de la compañía sean transferidos al proveedor y de esta manera se reduzcan los costes; b) puede haber un traspaso de activos al proveedor externo; c) pueden haber otros elementos de contención de los costes como por ejemplo la compensación del coste en función de la cantidad y la calidad del servicio requerido; d) puede que la empresa de externalización sea capaz de realizar aquellas tareas que aportan valor añadido y que la propia compañía no puede realizar; e) puede que el proveedor ofrezca nive-

les más elevados de conocimientos y personal más experto; f) puede que la tecnología de que dispone la compañía, por motivos de coste y falta de personal experto en sistemas de información, sea menos avanzada que la que tiene el proveedor.

En la actualidad la externalización de los recursos humanos está dividida entre miles de consultorías y pequeñas empresas encargadas de la externalización de los elementos que componen esta área ²⁵. Hace unos años, una compañía que quisiera externalizar toda la función de recursos humanos tenía que utilizar varios proveedores, o si la compañía era pequeña, podía utilizar un único profesional siempre que éste fuera lo suficientemente hábil para asumir toda la función. Pero para grandes compañías, el tener que tratar con varios proveedores, a menudo ocasionaba que el proceso de externalización fuera ineficaz y pesado. Sin embargo, actualmente, varias firmas importantes de consultoría especializadas en la externalización de las prestaciones y las compensaciones, están preparadas para asumir la externalización funcional total. Hecho que se puede corroborar con una simple ojeada a internet, donde prolifera este tipo de servicios.

En definitiva, el *outsourcing* es una respuesta a la presión ejercida sobre las funciones de recursos humanos para que éstas sean más rentables. Las empresas optan por externalizar las actividades de recursos humanos a fin de: a) reducir los gastos generales y administrativos del personal; b) capitalizar la tecnología y la experiencia de la que la compañía no dispone; c) acceder de manera más económica y más rápida a las mejoras de los procesos empresariales; d) mejorar los servicios y aumentar la tecnología que proporcionan los empleados; e) transferir los procesos administrativos con el fin de poder centrarse en sus actividades más relevantes desde el punto de vista estratégico; f) hacer que los recursos financieros estén disponibles para las áreas principales del negocio. El *outsourcing* reduce la necesidad de invertir recursos financieros en funciones empresariales que no son las esenciales para el negocio. La externalización de los recursos humanos también puede mejorar algunos indicadores financieros eliminando la necesidad de obtener una rentabilidad de las inversiones de capital de esta importante función; g) compartir el riesgo. Existen riesgos en retener una función de recursos humanos en la empresa ya que muchas áreas de este departamento están muy reguladas. Cuando las empresas externalizan los recursos humanos a una firma de toda confianza ya establecida, extienden el riesgo. Además, podrán ajustarse mejor a las nuevas leyes y regulaciones sin tener que contratar los caros servicios de un abogado.

5. HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Por norma general, las investigaciones que plantean empíricamente la situación actual del *outsourcing* acostumbran a centrarse en el estudio de casos de empresas que practican de forma especial el *outsourcing*, esto es, confiriendo a esta estrategia un papel clave en la gestión integral de la organización. Se trata de estudios que se centran en empresas que las investigaciones encumbran como modelos de eficiencia. Pero, el conocimiento sobre la difusión real del *outsourcing* en conjunto del tejido productivo es un terreno inexplorado. El objetivo del estudio ha sido el de conocer el uso que realizan de la estrategia de *outsourcing* las empresas del *Camp de Tarragona*. La elección se debe a

que la dinámica de empresa implica una conceptualización organizada del espacio; dinámica que no se produce de forma abstracta, sino en lugares concretos y con unas personas determinadas que se relacionan entre ellas. Además, el análisis de la empresa en un marco espacial permite conocer el potencial de crecimiento de dicho espacio ²⁶.

Al tratar un marco espacial desde un punto de vista económico, hay que hacer referencia a la competitividad de un determinado sistema productivo local. Sistema que afecta a la competitividad en los siguientes tres aspectos: 1) incrementa la productividad de las empresas que lo integran (acceso a recursos materiales y humanos especializados, acceso a la información, complementariedad de recursos, acceso a instituciones y bienes públicos y mayores incentivos para mejorar el rendimiento); 2) incrementa su capacidad de innovar, y 3) estimula la creación de nuevas empresas.

El concepto de sistema productivo local constituye un fenómeno de localización empresarial por el cual las empresas se dotan de unos recursos y capacidades comunes que pueden compartir para obtener ventajas competitivas y, a la vez, reducir costes al generar economías de aglomeración. Así, las reducidas economías de escala internas de las pequeñas y medianas empresas inciden en su distribución en el territorio, ya que deben localizarse en áreas donde exista un determinado tejido empresarial que les permita conseguir las economías externas que su reducido tamaño no les proporciona internamente ²⁷. Las economías externas se pueden obtener mediante la concentración de empresas de pequeña dimensión de la misma naturaleza en una localización particular, y que suponen una reducción de los costes de producción y transacción de una empresa, y de las que pueden beneficiarse las empresas de menor tamaño pertenecientes a una aglomeración relativamente grande en términos productivos.

La aglomeración de determinadas actividades permite, también, la organización flexible de la producción, que a su vez comporta una disminución de costes y una mayor eficiencia y competitividad de las unidades productivas. La relación entre la aglomeración de la actividad industrial y la organización flexible de la producción ha generado un modelo alternativo a la producción en masa que consiste en la externalización de determinadas fases de la actividad productiva por parte de las grandes empresas hacia empresas de menor dimensión, que actúan como proveedoras. La aglomeración de determinadas actividades industriales es el resultado de la estrategia seguida por las empresas en los procesos de descentralización productiva ²⁸ y que han generado un conglomerado de empresas relacionadas, las cuales se ubican en una misma zona geográfica, en el que las empresas externas deben competir, no contra una empresa individual, ni siquiera contra un grupo de empresas, sino contra una subcultura productiva local. La naturaleza de esta subcultura local es lo que la hace difícil de imitar, constituyéndose en su más poderosa ventaja competitiva.

En un sistema productivo local se deduce que la práctica del *outsourcing* es mucho mayor a causa del menor grado de integración vertical de las empresas que pertenecen a él, y ello a causa de que en un sistema productivo local las empresas tienden a especializarse en lo que mejor sepan, puedan y quieran hacer ²⁹. Para demostrarlo, hemos obtenido información sobre la demanda actual y potencial del *outsourcing*, así como las causas que han motivado a estas empresas y el planteamiento de una estrategia de esta naturaleza. De esta manera, trasladamos el estudio del *outsourcing* desde

los modelos ideales o diseños específicos para un modelo de empresa, a un tejido productivo conformado tanto por pequeñas y medianas empresas como por gigantes empresariales premiados internacionalmente por su excelencia. En tanto que el *outsourcing* supone una relación entre empresas, ¿cómo se articulan socioterritorialmente esas relaciones? A partir de esta cuestión, hemos formulado las siguientes hipótesis que se tratarán de constatar a través de la evidencia empírica.

En primer lugar, consideramos que en un sistema productivo local las empresas pertenecientes a él presentan un elevado grado de *outsourcing*, a causa de que las empresas se especialicen en una fase concreta del proceso productivo, ya que captan sus *inputs* de otras empresas localizadas en el mismo, o vendiendo sus *outputs* a otras empresas del mismo. En segundo lugar, el *outsourcing* en un sistema productivo local es elevado tanto en la gran empresa como en la pequeña y mediana, únicamente varían las condiciones en las que se produce. En tercer lugar, la práctica del *outsourcing* permite a las empresas pertenecientes al mismo sistema productivo obtener rentas adicionales, por lo que constituye una importante fuente de ventaja competitiva. En cuarto lugar, el *outsourcing* permite acceder a materiales, recursos e información especializada, así como a infraestructuras y equipamientos, por lo que permite generar puestos de trabajo especializados y cualificados. En quinto lugar, las empresas localizadas territorialmente poseen una dotación de capacidades y recursos compartidos debido a que forman una red de relaciones interorganizativas que proporcionan competencias distintivas conjuntas, sin embargo, las empresas a nivel individual no transfieren determinadas capacidades estratégicas, consideradas distintivas, como la gestión de la calidad, la gestión de conocimientos y destrezas especializadas, y la propia cultura corporativa. Y en sexto lugar, la tendencia de las empresas a subcontratar cuantos más servicios mejor ha impulsado el fenómeno de la micro-empresa y la aparición de un nuevo perfil de trabajador autónomo, con unos conocimientos técnicos y flexibilidad que le hacen competitivo frente a las empresas tradicionales.

Dada la orientación de este trabajo de investigación, en el que se pretende analizar el estadio actual del desarrollo del *outsourcing* en el conjunto de la actividad económica de un sistema productivo local, se ha optado por una selección de la población objeto de estudio que recorre los sectores productivos de la industria, la construcción y los servicios. A partir de la base muestral proporcionada por la Cámara de Comercio de Tarragona, se efectuó un muestreo estratificado según puede observarse en la **tabla 1**. Se trata de conocer las prácticas de *outsourcing* de distintos tipos de servicios, tanto los más intensivos en capital (entidades financieras), en tecnología (telecomunicaciones, informática), cualificaciones (servicios jurídicos, de gestión económica y financiera), como los más intensivos en mano de obra (mensajería, limpieza, agencias de colocación). Asimismo, se trata de conocer las prácticas de *outsourcing* de otros tipos de actividad de importante implantación ligadas al turismo (hostelería, restauración, agencias de viajes). Por otra parte, la muestra incorpora el sector de la construcción, un sector en que existe una gran división del trabajo entre empresas ³⁰ promotoras, contratistas principales y secundarias. Finalmente, en cuanto a la industria, se ha primado el sector químico, en tanto que sector industrial de mayor peso económico en el *Camp de Tarragona*, así como por sus estrategias altamente competitivas, tanto en el plano nacional como internacional. Se ha optado por una muestra estratificada de empresas según tamaño (**tabla 2**), número de centros (**tabla 3**) y origen del capital (**tabla 4**) a fin de alcanzar un mayor grado de representatividad de las grandes empresas y de las compañías multinacionales en la muestra.

Se elaboró el cuestionario, que recoge las hipótesis del estudio, que fue empleado en las entrevistas realizadas durante los meses de septiembre de 2001 a febrero de 2002. Así, a fin de comprobar el estadio actual del desarrollo del *outsourcing*, contamos con una muestra no probabilística de 233 empresas centradas en el área geográfica y económica del *Camp de Tarragona*.

TABLA 1. Distribución sectorial de la muestra.

Industria	64	27,5%
Industria química (24)	37	57,8%
Fabricación de muebles (36)	12	18,8%
Fabricación de maquinaria, material eléctrico y automóviles (31 y 34)	8	12,5%
Industria textil y confección (17 y 18)	7	10,9%
Servicios	128	54,9%
Actividades industriales de limpieza (74.7)	11	8,6%
Restauración (55.3)	5	3,9%
Hoteles (55.1)	18	14,1%
Agencias de Viajes (63.3)	8	6,3%
Selección y colocación de personal (74.5)	10	7,8%
Intermediación financiera (65.1)	15	11,7%
Vigilancia, protección y seguridad (74.602)	5	3,9%
Servicios de mensajería (64.1)	8	6,3%
Actividades informáticas y telecomunicaciones (72 y 64.2)	6	4,7%
Actividades de gestión económica y financiera (74.12 y 74.14)	24	18,8%
Seguros y planes de pensiones (66)	5	3,9%
Actividades jurídicas (74.11)	8	6,3%
Empresas públicas (75)	5	3,9%
Construcción	41	17,6%
Promoción inmobiliaria (70.11)	12	29,3%
Empresas constructoras (45.1 y 45.2)	12	29,3%
Servicios a la construcción (45.3 y 45.4)	17	41,5%
Total	233	100%

Entre paréntesis: códigos CNAE-93.

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

TABLA 2. Distribución de la muestra según tamaño de las empresas.

De 1 a 10 empleados	78	33,5%
De 11 a 50 empleados	77	33,0%
de 51 a 250 empleados	39	16,7%
Más de 250 empleados	39	16,7%
Total	233	100%

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.***TABLA 3. Distribución de la muestra según centros productivos.**

1 centro.....	145	62,2%
De 2 a 5 centros	44	18,9%
De 6 a 25 centros	18	7,7%
De 26 a 100 centros	11	4,7%
Más de 100 centros	15	6,4%
Total	233	100%

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.***TABLA 4. Distribución de la muestra según origen del capital.**

Totalmente catalán	177	76,0%
Mayoritariamente de Catalunya	20	8,6%
Mayoritariamente del resto de España	23	9,9%
Mayoritariamente extranjero	11	4,7%
Otros	2	0,9%
Total	233	100,0%

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

6. EL CONTEXTO DE DESARROLLO DEL *OUTSOURCING*

La globalización, las nuevas tecnologías, los procesos de flexibilización y la intelectualización de la economía constituyen los marcos de referencia de la aplicación y extensión del *outsourcing*, dado que en las últimas décadas ha emergido una nueva economía caracterizada por tres ras-

gos fundamentales: 1) la productividad y la competitividad constituyen una función de la producción de conocimiento y el tratamiento de la información; 2) las empresas y los territorios se organizan en redes de producción, gestión y distribución, y 3) las actividades económicas fundamentales poseen la capacidad de funcionar como una unidad en tiempo real a escala planetaria, y en la que la tecnología de la información y la comunicación ocupa el centro de esta nueva economía al reestructurar las empresas en torno a las redes ³¹.

Reestructuración centrada en los siguientes aspectos: a) flexibilidad y capacidad de adaptación, ya que la empresa en lugar de planificar lo implanificable tiene que concentrar todas sus fuerzas en poder reaccionar rápidamente ante las nuevas condiciones del mercado. Se plantea, así, la gestión del cambio al exigirse otro tipo de corporación empresarial, otro tipo de estilo de dirección y otro tipo de liderazgo, y b) el retorno a las competencias esenciales, que presupone que las empresas ya no planifican todas las actividades posibles, sino que se concentran más en aquellas en las que realmente se domina, y se procura ser mejor que las demás, lo que implica que la fuerza de trabajo cualificada sea un recurso decisivo, requiriéndose nuevas formas de dirección orientadas hacia las personas y los procesos, a consecuencia de las siguientes condiciones: 1) proximidad al mercado y a los clientes, mediante la reducción de las distancias; 2) rápida capacidad de reacción y elevada flexibilidad, mediante el desplazamiento de las competencias operativas decisorias; 3) aumento de la productividad y de la calidad, mediante la motivación, la cooperación y la comunicación, y 4) optimización de los costes, mediante limitación de la gama de productos, reducción de la superestructura administrativa y reestructuración de los procesos. Las exigencias de estas nuevas condiciones que implican una dinámica permanente en la división del trabajo y en su localización ha desembocado en una forma de organización en red, la cual se caracteriza por una jerarquía plana, una elevada independencia de cada una de las unidades de organización, y una elevada multiplicidad de formas de organización localmente diferentes ³².

La organización en forma de red ha supuesto un cambio de paradigma en la gerencia de las empresas, modificando el perfil de exigencias de los directivos, que se concreta en crear las condiciones que facilitan un *management* del cambio organizativo permanente, el cual se concreta en la concreción de estrategias competitivas e innovadoras que en la actualidad culminan en la denominada gestión del conocimiento. Gestión que debe entenderse como aquella función que incluye el conocer la existencia de diferentes saberes, de diferentes clases de conocimientos, los cuales son poseídos por las personas y se encuentran en las organizaciones y, a la vez, fomentar la creación de nuevos conocimientos, transformarlos, difundirlos, compartirlos para que, en definitiva, seamos capaces de crear, innovar, imaginar para alcanzar personas, grupos y organizaciones más inteligentes ³³.

La única ventaja sostenible de una empresa proviene de lo que conoce de forma colectiva y la eficiencia con que utiliza lo que sabe, y es que el conocimiento es el factor más importante en los procesos económicos, concretamente, de las operaciones productivas. Este factor genera un rendimiento creciente de la actividad económica atribuyéndose a la amplitud creciente de las inversiones intelectuales, las cuales han creado una nueva economía de escala mundialmente extensible ³⁴. La inversión en conocimientos, formación e información a las personas (capital humano), permite que

éstas den un mayor rendimiento y productividad a la nueva economía moderna, la cual es una economía basada en el factor humano y los resultados dependen de cómo se cambie y se aproveche el talento de las personas ³⁵.

Al respecto, se observa que en la década de los 90 se acuña la expresión Capital Intelectual que quiere representar el valor total de los activos intangibles que posee la empresa en un momento dado del tiempo. Estos intangibles se identifican como el valor creado procedente de las personas (Capital Humano), el valor generado por la organización y la tecnología (Capital Estructural), y el valor emanado por las relaciones con el mercado y los agentes sociales (proveedores, clientes, competidores...) que integran el entorno (Capital Relacional). Este conjunto de intangibles constituye el exponente de valor añadido más importante para la empresa y esencial para la creación de ventaja competitiva sostenible ³⁶. Por este motivo, se considera que la base de conocimientos de la empresa fundamenta el conjunto de sus recursos intangibles, cuya generación está en los mecanismos de transformación de la información en conocimiento. Éste es definido como una mezcla fluida y acumulada de experiencia estructurada, valores, creencias, intuición, creatividad, información contextual, comunicación, inferencia e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales ³⁷.

6.1. La globalización.

La globalización es representada con un solo símbolo: la red ³⁸, la cual se ha visto, por un lado, como un mecanismo que facilita el gobierno de determinadas transacciones, en sustitución del mercado o de la jerarquía, es decir, cuando las empresas estructuran relaciones informales con clientes, proveedores, o incluso competidores, resulta difícil determinar cuándo terminan las empresas y cuando empiezan los mercados. Por otra parte, la red al significar un conducto para la información que une diferentes nodos de recepción y procesamiento de información, simboliza un todo interdependiente que cruza las barreras jurídicas, culturales y espaciales de los territorios, regiones, naciones, ciudades y empresas. Red que permite una mayor eficiencia y eficacia en los procesos productivos, una reordenación de los métodos de trabajo, así como de las relaciones entre empresas, proveedores y clientes. Red que ha posibilitado la sustitución del régimen keynesiano-fordista por un nuevo régimen de acumulación flexible donde las restricciones institucionales son menores y dejan actuar libremente a las fuerzas del mercado.

De este modo, se ha pasado de un fordismo rutinario, basado en grandes mercados nacionales de masas y en la utilización de grandes cantidades de trabajo homogeneizadas por el principio mecánico de la gran industria, a un modo de regulación post-fordista donde se ha producido una reestructuración fabril muy fuerte y donde las líneas de coherencia productiva pasan a situarse a nivel internacional. El modo de regulación post-fordista supone, también, el paso de una sociedad industrial nacional a una sociedad de los servicios cada vez más sucursalizada de las empresas-red de carácter global, las cuales gestionan una especie de fábrica universal ³⁹.

La globalización actual se diferencia de los anteriores procesos globalizadores en que se asienta en una revolución tecnológica, y que ha provocado la progresiva integración internacional a través del comercio de bienes y servicios, de los movimientos migratorios, y de los flujos de capital tanto en forma de inversiones directas como de inversiones financieras. Flujos que impulsan la dinámica de relocalización de las actividades y que refleja constantemente las ventajas, que en cada momento temporal y en cada espacio ofrecen las localizaciones de las actividades ⁴⁰. Además, hay que considerar que el proceso de globalización ha sido impulsado por las agencias que se estructuran alrededor de lo que se llama consenso de Washington, el cual integra a todas aquellas instituciones y redes de líderes de opinión concentradas en la capital mundial de facto: el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, los *think tank*, los banqueros de inversiones políticamente sofisticados y los ministros de finanzas de todo el mundo. Todos aquellos que se reúnen en Washington y definen de forma colectiva el saber convencional del momento. Saber orientado a la promoción desde lo público de la empresarización, la empleabilidad y la adaptabilidad de todos los grupos sociales.

Saber articulado en torno al principio de competitividad que impone (y legítima) a las empresas una dinámica de cambios intensos que afectan a los métodos de producción, de distribución y a las formas de consumo, y a las economías, al ser cada día más vulnerables a la situación de los mercados internacionales, una dinámica interestatal para reducir costos salariales, flexibilizar el mercado de trabajo y mermar la imposición fiscal del capital. De hecho, en el consenso de Washington, se afirma que la gestión de las economías nacionales mediante el control de la demanda no es ya posible ni deseable, pues los libres mercados lo que necesitan para coordinar la actividad económica es un marco que proporcione estabilidad monetaria y fiscal. En este sentido, las empresas están ante el reto de cómo responder mejor a la globalización que le viene impuesta por su entorno, y de cómo respondan a este problema dependerá que sepan aprovechar las oportunidades generadas por la globalización. De este modo, la globalización es un proceso que refuerza la competitividad entre las empresas e impone políticas en los Estados con el fin de garantizar las condiciones de competencia, y que ha hecho aparecer un buen número de minorías étnicas, sociodemográficas y culturales semi-integradas (o pre-excluidas) en el sistema productivo.

6.2. Las nuevas tecnologías.

La innovación tecnológica no solamente ha desencadenado una transformación estructural de las economías desarrolladas, sino que ha conllevado la transformación de las empresas y los mercados como consecuencia de reducciones sustanciales en el precio de las tecnologías de la información incorporadas en máquinas y equipos de fabricación. Además, la innovación constituye un factor relevante de la industria al considerarse que las características del conocimiento que genera las empresas en sus actividades de innovación y desarrollo tecnológico determinan el régimen tecnológico de las industrias ⁴¹.

En la tabla siguiente se observa la evolución más reciente de las tecnologías de la información y su difusión en las empresas y en los mercados en su condición de procesadores de información.

TABLA 5. Etapas de penetración de las tecnologías de la información en la empresa y los mercados.

	1970/80	1980/90	1990/2000	2000/-
Tecnología de información	Grandes ordenadores	Microprocesadores	Internet y PC	Redes inteligentes
Área económica/empresarial de aplicación	Administración	Fabricación	Comercio	Creación
Tecnología de aplicación	MIS	CAD/CAM	B2B / B2C	Organización virtual
Bases para la mejora de la eficiencia.....	Costes de gestión y control	Coste de producción y cambio de producto	Costes de transacción	Combinación de conocimientos
Implicaciones organizativas	Centralización y planificación	Reingeniería y TQM	Desintegración vertical	Colaboración empresarial
Implicaciones estratégicas	Escala y costes	Flexibilidad y diferenciación	Logística y servicio	Innovación

FUENTE: SALAS (2001).

Las nuevas tecnologías, al permitir sincronizar en tiempo real los procesos de globalización dentro de la misma empresa o entre empresas que participan en una misma cadena de valor, han constituido el factor determinante de la apertura externa y de la contracción del espacio-tiempo, lo que ha permitido afirmar que estamos ante una tercera revolución industrial cuyo rasgo distintivo es que está basada en la rápida creación de capital intelectual, en contraste con la acumulación de capital físico que caracterizó a las revoluciones anteriores.

La innovación tecnológica hace necesaria la alineación de la estrategia de negocio con la estrategia tecnológica, además, la necesidad de las empresas de estar más pendientes de lo que sucede en cualquier punto del mercado o de lo que hacen sus clientes o competidores, ha generado una mayor dependencia de las tecnologías microelectrónicas al permitir éstas defender sus puntos débiles, recuperar márgenes y ganar competitividad. La incorporación eficaz de las nuevas tecnologías a la empresa requiere un nivel organizativo que permita asimilar y rentabilizar las invenciones e innovaciones alcanzadas, por lo que resulta necesario considerar en la estrategia de la empresa todas aquellas acciones y actuaciones dirigidas a facilitar, desarrollar y administrar el esfuerzo tecnológico. De hecho, un mayor esfuerzo tecnológico favorece el impulso de una serie de acciones para descubrir y producir conocimientos; desarrollar nuevos productos y mejorar productos existentes; encontrar nuevos usos a los productos existentes, subproductos o residuos generados por la producción actual; mejorar los procesos de producción; analizar y estudiar los productos de los competidores; facilitar servicio técnico a los departamentos funcionales en la organización... Para ello, de acuerdo con su

estrategia empresarial y debido a la importancia que el cambio tecnológico tiene en la estructura del sector industrial y en las ventajas competitivas, la empresa debe definir su estrategia tecnológica –entre el desarrollo y uso de la tecnología–, la cual debe estar guiada por la estrategia competitiva y por la búsqueda constante de un rendimiento superior con respecto a sus competidores, que necesariamente debe estar de acuerdo y reforzar a las otras actividades de valor de la empresa ⁴².

El hecho de la globalización ha posibilitado que los consumidores sean más sensibles a las diferencias entre productos, circunstancia que ha motivado que las empresas compitan por fabricar productos y servicios que tengan un mayor valor para diferenciarlos de los de sus consumidores e, incluso, dado que los consumidores se sienten atraídos por aquellos productos que dan soluciones a sus necesidades, por ajustarlos a las necesidades individuales. Por ello, adquiere importancia un rápido proceso de diseño y desarrollo de una variedad de nuevos productos y servicios, lo que da lugar a la aparición de un conjunto de imperativos de alta calidad, flexibilidad, elevada rapidez y bajo coste en su proceso de obtención. Estas circunstancias acentúan la importancia de la estrategia tecnológica al determinar una orientación para la creación de nuevas oportunidades al determinar un fuerte vínculo común del ámbito producto-mercado-tecnología. A este objetivo se impone una conexión efectiva entre I+D, producción y marketing, asegurando el conocimiento de las preferencias de los clientes y de los cambios del mercado, así como una mayor rapidez para responder a ellos. Esta interacción requiere la colaboración entre tres áreas de actividad principales: la recolección y análisis de información relevante relacionada con la actividad empresarial, la contribución conjunta a la estrategia de la empresa y la preparación de todas las actividades que facilitan el éxito de la innovación en el mercado.

6.3. La flexibilidad.

El concepto de flexibilidad apareció, por un lado, vinculado al dinamismo de las empresas pequeñas respecto al incremento que generó en el empleo relativo, y que se ha producido a expensas de la cuota de las empresas de mayor dimensión, invirtiendo, así, una tendencia histórica muy prolongada de sentido opuesto. Este dinamismo se ha explicado por los siguientes factores: 1) la aparición de tecnologías flexibles; 2) la mayor volatilidad de la demanda, que hace de la flexibilidad un activo de valor creciente; 3) el desplazamiento de la demanda hacia el sector servicios, y 4) la desregulación de ciertas actividades ⁴³. Todos estos factores han dado lugar a un nuevo modelo productivo denominado modelo de especialización flexible.

Modelo que ha introducido una serie de modificaciones en la organización del trabajo de las principales empresas; modificaciones que pueden sintetizarse en los siguientes cinco puntos: 1) unos sistemas de asignación del trabajo mucho más flexibles en el interior de las empresas y una definición menos nítida de los puestos de trabajo; 2) una mayor implicación de los trabajadores en las decisiones de producción y, como consecuencia, la desaparición de determinadas relaciones jerárquicas entre los trabajadores y la dirección de la empresa; 3) unos sistemas de remuneración menos ligados al puesto de trabajo y más relacionados con las características individuales; 4) el establecimiento de nuevas normas para el crecimiento global de los salarios, y 5) el refuerzo de las prácticas que garantizan la estabilidad en el empleo, al menos para algunos grupos de trabajadores, a cambio de una mayor cooperación por parte de éstos y de una mayor flexibilidad en la organización del trabajo ⁴⁴.

Respecto a estas nuevas prácticas hay que indicar que se trata de nuevas técnicas que efectivamente se están aplicando, de cambios reales que se están produciendo en la organización del trabajo, aparte de que en estas nuevas prácticas su importancia es relativa, puesto que varían de un país a otro. Hay países en los que se ha generalizado de manera notable. Además, la literatura existente demuestra de una manera clara que las empresas que han introducido estas nuevas prácticas consiguen niveles de productividad y de beneficios mucho más altos que las empresas que no las han introducido ⁴⁵. En general, parece que las empresas que han introducido estas nuevas prácticas en la organización del trabajo tienden también a utilizar jornadas de trabajo más flexibles para adaptarse a las variaciones del mercado o a otros factores.

Por otro, el concepto de flexibilidad está vinculado a factores que inciden en la evolución de los mercados de trabajo y, concretamente, con el problema del paro del cual se derivan orientaciones de política económica y de política laboral a fin de resolver dicho problema y que se han concretado en los siguientes diez puntos: 1) Poner en práctica una política macroeconómica que estimule el crecimiento y que, al mismo tiempo, combinada con las políticas estructurales adecuadas, garantice que este crecimiento sea sostenible, es decir, que se trate de un crecimiento no inflacionista; 2) Reforzar la creación y la difusión de los conocimientos tecnológicos mejorando las condiciones para que éstos se desarrollen; 3) Aumentar la flexibilidad del tiempo de trabajo, tanto a corto plazo como a largo plazo de vida, pero garantizando que este proceso se lleva a cabo de forma voluntaria, tanto por parte de los trabajadores como de las empresas; 4) Desarrollar un clima favorable a la creación de empresas, eliminando las barreras o las restricciones que existen para su aparición y para su expansión; 5) Hacer que los salarios y los costes laborales sean más flexibles, eliminando las restricciones que impiden que los salarios reflejen las condiciones locales o los niveles de formación individuales, particularmente en el caso de los trabajadores jóvenes; 6) Reformar las disposiciones que garantizan la seguridad de empleo y que inhiben la expansión del empleo en el sector privado; 7) Reforzar el acento sobre las políticas activas de mercado de trabajo y mejorar su eficacia; 8) Aumentar los conocimientos y la formación de los trabajadores, introduciendo cambios importantes en los sistemas de educación y formación; 9) Reformar los sistemas de protección de los parados y otros sistemas relacionados de protección social, de manera que el objetivo fundamental que tienen nuestras sociedades de conseguir una mayor equidad se obtenga por vías que no dificulten el funcionamiento eficiente de los mercados de trabajo; 10) Reforzar la competencia en los mercados de productos de manera que disminuyan las tendencias monopolísticas y se debiliten las contradicciones entre los trabajadores internos y los externos, al mismo tiempo que contribuyen a que la economía sea más innovadora y dinámica ⁴⁶.

Este decálogo contiene aspectos tanto de una estrategia de flexibilidad defensiva como de una estrategia de flexibilidad ofensiva, como la recomendación de introducir reformas radicales de los sistemas de formación, el estímulo a la innovación y el refuerzo de la competencia. Los términos de flexibilidad ofensiva y defensiva hacen referencia a diferentes estrategias empresariales para responder a los problemas de competitividad que se plantean en los mercados de producto. La flexibilidad ofensiva hace referencia a la estrategia empresarial que intenta mantenerse o ganar cuota de mercado, principalmente mediante la introducción ya sea de innovaciones del proceso productivo o ya mediante innovaciones de producto, con la finalidad de adelantarse a los competidores. En esta estrategia se incluye, también, el intento de mejorar la calidad del producto siguiendo estrategias de

diferenciación. En cambio, por flexibilidad defensiva se entiende aquella estrategia competitiva con la que las empresas intentan mantener su situación en el mercado, principalmente reduciendo salarios y/o otros costes productivos, pero sin introducir cambios organizativos significativos; a veces, esta estrategia puede consistir en reducir la calidad del producto.

Las consecuencias para el mercado de trabajo de una u otra estrategia son diferentes. Así, una estrategia de flexibilidad ofensiva suele requerir una mano de obra más formada, más motivada y, por tanto, suele exigir una mano de obra más estable y mejor remunerada. En cambio, la estrategia de flexibilidad defensiva genera una degradación de las condiciones de trabajo, caídas salariales y precarización de las demás condiciones laborales ⁴⁷.

Por último, también, respecto al concepto de flexibilidad, se han distinguido tres tipos de flexibilidad: flexibilidad operativa, táctica y estratégica. La primera se refiere a los procedimientos operativos que la empresa puede cambiar o adaptar en plazos temporales cortos en respuesta a alteraciones del entorno. La flexibilidad táctica se refiere al conjunto de decisiones tomadas por el conjunto de la empresa en el momento de fijar su capacidad instalada, y la flexibilidad estratégica se refiere a las decisiones de la empresa que hacen referencia a los productos en que se especializa la empresa, a la localización de su producción, al ámbito de los mercados en que se vende o al volumen de recursos destinado a actividades de investigación y desarrollo ⁴⁸.

6.4. La intelectualización de la economía.

En el actual escenario competitivo, el conocimiento se ha convertido en un recurso estratégico esencial ⁴⁹. Ello ha provocado que las empresas estén tratando de forma creciente sus estrategias y formas de organizarse en la construcción del capital intelectual corporativo, y que es la habilidad para transformar el conocimiento y el resto de activos intangibles, en recursos generadores de riqueza. Al respecto, los factores que convierten este activo en decisivo para el éxito empresarial son: 1) a diferencia de los activos tangibles, que sufren los efectos de la depreciación, el capital intelectual es el único activo que aumenta su valor con el tiempo; 2) la economía de servicios está experimentando un gran crecimiento, lo que genera una mayor demanda de «trabajadores del conocimiento»; 3) los trabajadores que poseen un mayor capital intelectual están en posición de seleccionar la empresa en que quieren desarrollar su actividad, dada la gran demanda existente de «trabajadores del conocimiento»; 4) los directivos conocen o deberían conocer el valor del capital humano de su empresa, y esto es especialmente importante en situaciones de reducción de plantilla, pues, pueden perder importantes activos, y 5) se invierte o se debería invertir en formación sobre el conjunto de la plantilla, y no exclusivamente sobre la alta dirección ⁵⁰.

El énfasis actual de la teoría estratégica se ha trasladado de la posición competitiva y estructura industrial hacia factores internos de la empresa, al considerarse que la procedencia de las rentas económicas se debe a factores estratégicos internos, económicos y de comportamiento, tangible e intangible, localizados a través del test de valor de los recursos escasos y de la imitabilidad imperfecta. Así, se establece que la eficiencia adquirida por la empresa es función de los recursos y capa-

tidades distintivos que la misma controla, y éstos son fuente de sinergia y de ventajas competitivas porque provienen del aprendizaje colectivo y exclusivo de la organización que compete en mercados imperfectos ⁵¹.

Por otra parte, la teoría estratégica de los recursos define la empresa como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos; recursos de los que depende la ventaja competitiva de la empresa, la cual aparece como un conjunto de activos tangibles e intangibles, en donde estos últimos toman cada vez más importancia y efectividad en la creación de valor para la empresa; activos intangibles que son el resultado de la incorporación del conocimiento de las distintas actividades productivas de la organización, lo que concede a la empresa una posición distinta y única en el mercado para competir ⁵².

El potencial de conocimiento es el recurso estratégico en la creación de valor de la empresa. Este potencial denominado *Factor KnoVa*, depende del nivel de servicio que la empresa proporciona y de la intensidad de conocimiento en la misma, y del grado de la utilización del conocimiento de la empresa para producir bienes y servicios. De ahí que la generación de una ventaja competitiva sostenible implica, por parte de la empresa, saber cuál es su conocimiento disponible y entender cómo adquirirlo, aplicarlo, almacenarlo y clasificarlo, con vistas a la creación de nuevo conocimiento que sea aplicable a la empresa ⁵³. En este sentido, se habla de la gestión del conocimiento en referencia al conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento para añadir y generar valor, e incluye no sólo los procesos de creación, adquisición y transferencia de conocimiento, sino el reflejo de ese nuevo conocimiento en la conducta de la empresa ⁵⁴. La gestión del conocimiento se concibe, pues, como un proceso a través del cual el conocimiento se recoge, distribuye y utiliza de forma eficiente, permitiendo incrementar la capacidad de aprendizaje de la empresa y su habilidad para combinar capacidades basadas en el conocimiento que permitan un mejor aprovechamiento de éste ⁵⁵.

La implantación de una estrategia de gestión del conocimiento comprende una serie de procesos que se refieren tanto a aspectos relacionados con los recursos humanos como a los acuerdos de cooperación entre empresas. A través de la implantación de una estrategia de gestión del conocimiento se pretenden conseguir los siguientes cambios en la dirección de los recursos humanos: 1) Establecer un sistema de incentivos que premie la creación de conocimiento para la organización. Concretamente, deben incentivarse los equipos, porque si los reconocimientos son individuales se dificulta la transmisión y la disposición a compartir conocimientos; 2) Favorecer una disciplina de constancia en las actividades de conocimiento; 3) Crear programas de formación de expertos que una vez formados ayudan a mejorar los conocimientos de otros trabajadores, actuando como «tutores»; 4) Formación de los trabajadores en las distintas operaciones del ciclo de gestión del conocimiento y en las capacidades básicas de la empresa, con la ayuda de instructores o tutores; 5) Organizar el trabajo en proyectos, con los que se crean y comparten un conjunto de conocimientos referentes a nuevos productos y procesos; 6) Facilitar la transmisión de conocimiento de manera informal, a través de reuniones sociales u otros acontecimientos. En algunos casos se organizan reuniones de un número reducido de especialistas que comparten sus conocimientos y resuelven sus problemas. Así se crea una especie de «tela de araña», que multiplica las capacidades de crear nuevo conocimiento; 7) Fomentar la creación de mecanismos participativos de resolución de problemas; 8) Establecer sis-

temas y programas informáticos que recojan el conocimiento de los expertos y permitan el acceso al mismo; 9) Fomentar los sistemas para captar conocimientos de clientes y proveedores y, 10) Permitir la experimentación y mantener una cierta tolerancia a los errores ⁵⁶.

Las alianzas estratégicas entre empresas buscan compartir la inversión y el esfuerzo necesarios que supone desarrollar el conocimiento sobre el que sustentar el crecimiento; desarrollo que se ve potenciado por dos condiciones: 1) Alguno de los miembros quiere adquirir el conocimiento del otro (*Know How*), 2) O bien una empresa quiere mantener su estructura organizativa y beneficiarse a la vez del conocimiento de la otra y de sus ventajas en coste. En lo que se refiere a la gestión del conocimiento, para asegurarse la máxima productividad de estas alianzas, se establecen las siguientes condiciones: asegurarse de que los objetivos de los participantes en el proyectos sean convergentes; fomentar el trabajo en equipo, dirigidos por personal muy cualificado; diseñar un sistema de información que permita recoger, evaluar y transmitir los avances conseguidos con el proyecto, y desarrollar sistemas de retroalimentación para potenciar y compartir nuevos conocimientos en ambas direcciones ⁵⁷.

En definitiva toda conducta empresarial (incluida la reducción de su ámbito de producto y mercado) obedece o ha de obedecer a las características y configuración de su cartera de recursos, y, por tanto, las decisiones de reestructuración deben confirmar este supuesto. La cuestión es que la reestructuración organizativa de la empresa o de sus unidades constitutivas ha de tener el objetivo de gestionar sus recursos y capacidades adoptando para ello una estructura organizativa definida por sus competencias esenciales. En este sentido, fenómenos, como la subcontratación de ciertas actividades, así como la gestión estratégica de recursos humanos están orientadas a lograr estructuras más planas donde se pueda aplicar el conocimiento a nuevas oportunidades de negocio. De este modo, una reestructuración organizativa orientada hacia los recursos o competencias afecta de manera significativa y asimétrica a cierto tipo de activos materiales e inmateriales, simultaneando la subcontratación de las actividades o la liquidación de determinados activos pero sin afectar a otros recursos considerados distintivos, y que son la expresión de un adecuado desarrollo de sus capacidades, y es que el reto estratégico está directamente relacionado con lo que la empresa sabe hacer y que depende de la calidad de las características distintivas de sus recursos tangibles e intangibles ⁵⁸.

7. INDUSTRIA Y TERRITORIO

7.1. Contexto territorial.

La provincia de Tarragona dispone de una situación geográfica económicamente privilegiada derivada de su localización en la confluencia de los principales ejes de crecimiento de la economía española, como son el Arco Mediterráneo y el Corredor del Ebro. En España, la idea de Arco Mediterráneo ha servido para explicar los cambios económicos producidos en la estructura regional durante los últimos veinte años. En este marco se afirma que el efecto regional no

resulta neutral ni independiente en el orden de prioridades políticas y económicas. El efecto regional hace referencia a una nueva lógica territorial basada en la concepción horizontal del espacio que da mucha importancia a las redes de relación en el actual proceso de globalización y regionalización.

Tarragona está situada al sur de Europa y al nordeste de España, en la costa Mediterránea, a cien kilómetros de Barcelona y quinientos de Madrid, concentrándose una importante actividad industrial y de servicios, un buen suministro energético, uno de los puertos más importantes del Mediterráneo, un aeropuerto con una notable actividad turística, y buenas infraestructuras de comunicación –autopistas y ferrocarriles– que la unen con el resto de España y Europa. Hay una oferta de suelo industrial disponible superior a las 2.500 hectáreas, situada junto a los grandes ejes de comunicación, bien dotada de servicios y con precios muy competitivos.

La industria química es un sector importante en la base productiva de Tarragona⁵⁹; ésta encuentra unas elevadas economías externas y de aglomeración en la zona. El centro económico del sector químico son 33 grandes empresas, mayoritariamente multinacionales afiliadas a la Asociación de Empresas Químicas de Tarragona (AEQT). Estas empresas representan 5.800 puestos de trabajo directos, 3.100 puestos de trabajo indirectos a través de industrias subcontratadas que se encargan de la producción y 21.000 puestos de trabajo inducidos (en 1.500 empresas de servicios), que se nutren de las infraestructuras de la zona⁶⁰. Junto a la misma tiene una gran significación la alimentación y los componentes electrónicos.

Tarragona tiene una capacidad de mercado potencial de 5.000.000 habitantes en un radio de 100 kilómetros, 25.000.000 habitantes en un radio de 500 km y más de 100.000.000 habitantes en un radio de 1.000 km. Es una de las provincias más desarrolladas de España y con una alta productividad; su PIB per cápita es un 25% superior a la media española. Su economía ha estado tradicionalmente ligada a unos planteamientos de mercado abierto, que se manifiesta por un elevado índice de apertura del comercio exterior y por las importantes inversiones de empresas multinacionales en el área.

Por otra parte, grandes compañías internacionales en el sector industrial, servicios y turismo han hecho importantes inversiones en la zona. Este impulso inversor fue notable en el crecimiento económico del área, y desde entonces el desarrollo económico de la zona ha sido debido al rendimiento de estas inversiones, con un crecimiento del producto interior bruto superior al español, al catalán y al de la Unión Europea. Hoy en día nos encontramos en otro ciclo de renovado impulso de las inversiones, dadas las posibilidades de negocio que ofrece el área.

Europa es el principal mercado de Tarragona, así, cerca del 80% de sus ventas están destinadas a países de la Unión Europea, mientras que las importaciones de esta zona representan un 60% de sus compras al exterior. Las exportaciones globales significan un importe de unos 2.500 millones de euros, cifra similar a sus importaciones. De ahí que la economía de Tarragona puede valorarse por su producto interior bruto, próximo a los 15.000 millones de euros y por su comercio exterior que supera los 5.000 millones.

En 2001, la población de Tarragona es de 612.086 personas, esto es, casi un 10% de la población total de Cataluña. El mercado laboral de la provincia de Tarragona sigue pautas similares a las del resto de Cataluña y España. La población en condiciones de participar de la actividad productiva, ha crecido en los últimos años, situándose por encima del 80% de la población, con una tasa de actividad en 2000 del 50,4%. (267 mil personas). Esta tasa de actividad se distribuye mayoritariamente en el sector servicios (56,2%), industria (18,6%), construcción (14,6%), agricultura (8,5%) y otros no clasificables (2,1%).

El modelo de crecimiento demográfico de la provincia, marcado por el fenómeno de la inmigración, muy centrada en la llegada de población joven y adulta en edad de trabajar, explica el aumento demográfico potencialmente activo. En este sentido, la incorporación de la mujer al mercado de trabajo contribuye de manera efectiva al incremento de la población activa. La productividad del trabajo es superior en Tarragona que en el conjunto de España y Cataluña, y el índice de población ocupada también, lo que indica un importante nivel de competitividad en la zona ⁶¹.

Tarragona tiene más de 300 centros de educación de enseñanza primaria y secundaria, con más de 100.000 estudiantes y cerca de 10.000 profesores. Hay 51 centros de formación profesional con 1.500 profesores y más de 15.000 estudiantes en las distintas ramas educacionales de acuerdo con las necesidades de las empresas de la zona. Existe una joven Universidad, Rovira i Virgili, con más de 13.000 estudiantes de ciencias, tecnología e ingeniería, económicas, derecho, medicina y letras, lo que es importante en la formación del capital humano del área.

7.2. El *outsourcing* en Cataluña y España.

Durante la última década se ha producido en el conjunto de las economías desarrolladas un aumento en el uso de la subcontratación, estimándose que entre 1990 y 2002 el mercado europeo de la subcontratación industrial ha aumentado en un 75% ⁶². Como puede observarse en la **tabla 6**, en el conjunto de la Unión Europea 277.000 empresas ofrecen servicios de producción industrial para otras empresas que suponen una facturación total de 351.200 millones de euros.

TABLA 6. La subcontratación en Europa.

	Subcontratación industrial (Miles de millones de euros)	Número de empresas	Empleados que trabajan en las tareas subcontratadas	Empleados totales de las empresas subcontratadas
Alemania	99,6	44.110	882.160	1.520.000
Francia	60,5	34.430	555.000	950.000
Italia	51,3	52.680	615.000	1.160.000
Reino Unido .	41,2	36.920	590.700	820.000
España	28,9	49.340	582.000	990.000

	Subcontratación industrial (Miles de millones de euros)	Número de empresas	Empleados que trabajan en las tareas subcontratadas	Empleados totales de las empresas subcontratadas
Holanda	11,9	5.460	109.200	190.000
Bélgica	10,8	4.800	95.900	163.000
Austria	9,3	4.120	82.400	140.100
Suecia	9,6	5.760	115.200	195.850
Portugal	7,4	15.340	138.100	390.000
Dinamarca ...	6	2.910	58.150	100.000
Finlandia	5,5	2.670	53.300	90.600
Irlanda	4,5	7.600	68.500	103.000
Grecia	3,9	10.850	76.000	94.250
Luxemburgo .	0,8	360	7.150	12.000
EU-15	351,2	277.350	4.028.760	6.918.800

FUENTE: COUÉ (2002) a partir de Eurostat y estadísticas nacionales.

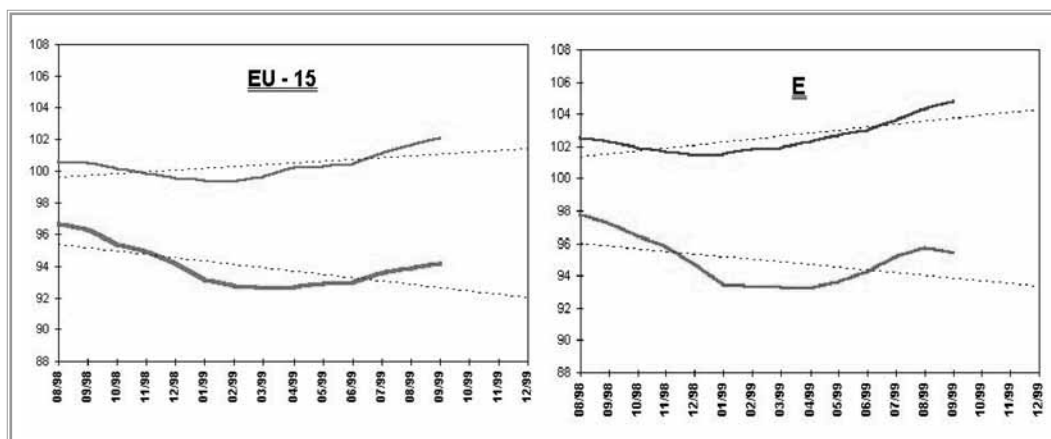
En el caso español, el uso de las prácticas de *outsourcing* ha aumentado de forma significativa. A tenor de la Encuesta Industrial de Empresas ⁶³, durante los años comprendidos entre 1997 y 2000, las empresas industriales aumentaron en un 58,1% la facturación por la prestación de servicios a otras empresas ⁶⁴. En ese mismo período, las empresas industriales destinaron un 37,6% más a contratar la producción y diseño de los bienes a otras empresas ⁶⁵. Junto a estas formas de subcontratación de los procesos industriales, la facturación relacionada con otros servicios genéricos a las empresas, que incluyen desde la investigación y el desarrollo, hasta el asesoramiento jurídico y financiero, así como labores de limpieza y/o vigilancia, aumentaron en un 26,1% ⁶⁶. Estos datos corroboran la importancia que la prestación de servicios entre empresas están cobrando en la actualidad.

Por otra parte, hemos de considerar que mientras el aumento de facturación de las empresas industriales ha aumentado gracias a una mayor oferta de servicios orientada a otras empresas, los costes de compra de servicios han sido inferiores, lo que nos remite a la competitividad de las empresas que están ofreciendo los servicios a la producción. Este incremento se produce en un contexto en el que instituciones públicas, como la Comisión Europea, tratan de aumentar el uso de la subcontratación, entendiéndose que ésta es una estrategia coadyuvadora de la competitividad empresarial, la cual se incardina en las prácticas de excelencia empresarial ⁶⁷. A tenor de ello, la Comisión Europea ha promovido iniciativas orientadas a aumentar el uso de la subcontratación industrial así como a la creación de un mercado de la subcontratación europeo ⁶⁸.

Una de las razones básicas por las que se produce un aumento de la subcontratación de los procesos industriales radica en el precio que las industrias subcontratadas ofrecen. Como puede apreciarse en la **figura 1**, la subcontratación de la producción industrial posibilita precios inferiores en

la producción. De hecho, los precios de producción industrial de las industrias subcontratadas no sólo es inferior sino que a finales de 1999, los precios de la producción subcontratada, tanto en España como en el conjunto de los países de la Unión Europea, habían descendido entre un 4 y un 6% con respecto a 1995.

Figura 1. Evolución del índice de precios de la industria en general y de la subcontratación industrial en la UE-15 y en España.



FUENTE: COUÉ (2002) a partir de Eurostat. Las series son índices de precios de la producción industrial para el conjunto de la industria y para las empresas subcontratadas (1995 = 100).

No todos los sectores industriales han desarrollado de igual manera la estrategia de *outsourcing*. Existen sectores en los que, tradicionalmente, desde los inicios de la revolución industrial, la práctica habitual ha sido la de la subcontratación de la producción. Se trata, por ejemplo, de la industria textil. Como se puede observar en la **tabla 7**, aún en la actualidad sigue siendo este sector de empresas el que mayores ingresos recibe por prestar servicios de producción a otras empresas del mismo sector. Pero, la atención académica se ha centrado en aquellas empresas que partiendo de estructuras integradas verticalmente han perseguido una optimización de la relación coste-beneficio por medio de la descentralización y subcontratación de la producción, en especial a partir de la crisis del modelo de producción fordista. Así, en una primera fase, datada en los años 70, la subcontratación se originó en los sectores industriales más maduros (principalmente metalurgia y plástico) ⁶⁹, a partir de los años 80 este recurso organizativo se ha ido extendiendo a otras ramas de la industria, caracterizadas por el empleo de equipos productivos más sofisticados y por la generación de productos tecnológicamente muy avanzados, como es el caso de la industria electrónica ⁷⁰.

TABLA 7. La subcontratación según sectores de actividad (miles de euros).

	Ventas netas de productos y mercaderías	Prestaciones de servicios	% (*)	Trabajos realizados por otras empresas	% (*)	Servicios exteriores	% (*)
Industrias extractivas y del petróleo	28.277.105	526.979	1,9%	416.950	1,5%	2.438.191	8,6%
Alimentación, bebidas y tabaco..	63.856.260	1.414.542	2,2%	747.640	1,2%	9.760.043	15,3%
Industria textil, confección, cuero y calzado	20.688.272	2.475.464	12,0%	2.747.101	13,3%	2.928.914	14,2%
Madera y corcho	8.437.256	248.460	2,9%	296.400	3,5%	967.969	11,5%
Papel, edición, artes gráficas	23.113.498	2.090.248	9,0%	2.144.378	9,3%	4.666.047	20,2%
Industria química	34.928.460	842.624	2,4%	453.901	1,3%	6.809.958	19,5%
Caucho y materias plásticas	14.929.716	180.377	1,2%	538.072	3,6%	2.258.874	15,1%
Productos minerales no metálicos diversos	21.477.173	560.255	2,6%	745.914	3,5%	4.363.142	20,3%
Metalurgia y fabricación de productos metálicos	43.010.553	2.671.713	6,2%	2.434.804	5,7%	5.839.711	13,6%
Maquinaria y equipo mecánico .	18.921.407	1.673.182	8,8%	1.402.850	7,4%	2.438.462	12,9%
Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	23.776.311	2.777.105	11,7%	1.085.573	4,6%	2.977.306	12,5%
Material de transporte	58.247.715	1.061.448	1,8%	1.757.173	3,0%	5.600.286	9,6%
Industrias manufactureras diversas ...	11.792.569	478.504	4,1%	819.345	6,9%	1.665.418	14,1%
Energía y agua	29.373.934	2.180.903	7,4%	920.367	3,1%	2.506.395	8,5%

(*) Las frecuencias relativas están calculadas en base a las ventas netas de productos y mercaderías.

FUENTE: Elaboración propia a partir de INE (2000).

En cuanto al desarrollo de un sector orientado a servicios específicos a las empresas, es sólo durante las últimas décadas del siglo XX cuando se ha prestado atención al fenómeno ⁷¹. Los años 80 es la década en la que se reconoce la importancia de ciertas actividades terciarias en la actividad económica. Esta suma a su valor directo en términos de empleo y producción su valor estratégico por cuanto que son actividades básicas para el atractivo y desarrollo de un territorio (**tabla 8**). En la actualidad, la búsqueda de flexibilidad por parte de las empresas, la revolución que están suponiendo las nuevas tecnologías de la información, la creciente complejidad de las economías y la internacionalización, entre otros elementos, hacen que ciertos servicios a empresas constituyan actividades fundamentales para la competitividad y eficiencia de las empresas de cualquier territorio.

La política regional está ante un nuevo cambio y la mayor parte de las regiones han intensificado sus paquetes de ayudas a este sector existiendo casos en los que se han propuesto novedosas acciones ⁷². Esto enlaza con la idea *marshaliana* del territorio entendido como algo más que un elemento inerte o pasivo en el que se localizan las actividades económicas. En realidad, éste es la fuente de un conjunto de ventajas comparativas entre las que la presencia de servicios a empresas es un elemento cada vez más importante. Se trata del papel infraestructural de los servicios ⁷³.

TABLA 8. Empresas del sector servicios según número de empleados.

	Total	Menos de 2	De 2 a 4	De 5 a 9	10 a 19	20 ó más
Venta y reparación de vehículos; venta al menor de combustibles	69.594	26.889	27.730	8.917	3.691	2.368
Comercio al por mayor e intermediarios del comercio	177.931	86.390	52.586	22.117	10.368	6.470
Comercio al por menor y reparación de enseres domésticos	527.368	331.408	157.100	28.209	6.783	3.867
Hoteles y otros hospedajes	14.716	5.055	3.629	2.178	1.592	2.262
Agencias de viajes	5.454	2.445	1.894	639	271	206
Transporte de viajeros	67.618	56.122	9.312	1.037	574	574
Transporte de mercancías	131.399	98.896	22.614	6.046	2.477	1.366
Actividades anexas a los transportes ..	12.211	4.628	3.781	2.030	929	843
Actividades postales	6.191	3.845	984	604	410	348
Telecomunicaciones	1.040	417	336	99	84	104
Actividades inmobiliarias	68.382	39.491	23.008	4.125	1.151	607
Alquiler de maquinaria sin operario y enseres domésticos	17.690	10.555	4.930	1.348	521	335
Servicios a empresas						
Asesoría jurídica y económica	122.028	84.203	27.179	7.470	2.329	847
Servicios técnicos	77.378	61.946	11.365	2.531	832	704
Servicios de investigación y seguridad	1.819	819	332	149	130	389
Actividades empresariales diversas ..	62.108	46.724	11.239	2.220	1.157	769

FUENTE: INE (1999).

Así, el tipo de empresa que, según número de empresas y establecimientos, mayor crecimiento está experimentando, de forma destacada, son las de servicios a empresas. Lógica extrapolable tanto al caso de Cataluña en general (**tabla 9**) como al sistema productivo del *Camp de Tarragona* (**tabla 10**).

TABLA 9. Evolución de los servicios empresariales en Cataluña (número de establecimientos).

	1998	1999	2000	Variación (%)		
				1998	1999	2000
Total de establecimientos de empresas	478.430	481.957	496.865	3,1	0,7	3,1
Industria	60.647	60.188	60.127	1,2	-0,8	-0,1
Construcción	62.967	66.592	71.585	5,0	5,8	7,5
Comercio al detalle	119.896	117.718	117.745	0,3	- 1,8	0

	1998	1999	2000	Variación (%)		
				1998	1999	2000
Servicios (salvo el comercio)	234.920	237.459	247.408	4,6	1,1	4,2
Servicios empresariales	20.496	21.065	24.145	12,5	2,8	14,6
Total de establecimientos de profesionales	84.103	83.435	87.150	6,1	-0,8	4,5
Servicios a empresas	24.876	24.811	25.754	5,5	-0,3	3,8

FUENTE: Elaboración propia a partir del Institut d'Estadística de Catalunya (2002).

TABLA 10. Empresas de servicios a otras empresas (número de centros).

	Camp de Tarragona	Tarragona	Cataluña
2000	1.166	1.461	20.018
1999	1.039	1.310	17.291
1998	947	1.212	17.116
1997	858	1.097	15.268
1996	776	1.003	14.303
1995	705	902	13.095
1994	588	761	10.983

FUENTE: Elaboración propia a partir del Institut d'Estadística de Catalunya (2002).

8. EVIDENCIA EMPÍRICA

8.1. Perfil de las prácticas de *outsourcing*.

Se observa en el conjunto de la muestra estudiada una intensa presencia de prestación y recepción de servicios entre empresas: 210 de las 233 empresas estudiadas (el 90,1%) indican estar recibiendo servicios de otras empresas o prestando servicios a otras empresas ⁷⁴. Se trata, por tanto, de un fenómeno ampliamente extendido, ante el cual no se puede establecer una distinción entre empresas prestadoras de servicios, por una parte, y empresas receptoras de servicios, por otra. En particular, casi la mitad de la muestra (112 empresas) estaban prestando y recibiendo servicios al mismo tiempo. La primera evidencia que debemos tener en consideración para el tratamiento adecuado del fenómeno del *outsourcing* es contemplar a las empresas en la doble dimensión de clientes y proveedores de funciones externalizadas. En la **tabla 11** podemos observar las principales regularidades en cuanto a la prestación y recepción de servicios entre empresas según variables principales.

En cuanto al tamaño de las empresas, una forma habitual de describir el *outsourcing* es indicar que son las grandes empresas las que externalizan tareas que son asumidas por empresas de tamaño menor. Al observar la **tabla 11**, vemos, en primer lugar, una mayor propensión a la recepción de servicios en las empresas de mayor tamaño que en las micro-empresas. Sin embargo, todas las categorías de empresas según tamaño vienen a reflejar un elevado grado de prestación de servicios, por lo que la imagen de gran empresa como receptora y pequeña empresa como prestadora es en la actualidad una imagen que describe inadecuadamente los procesos de *outsourcing*.

En el actual escenario competitivo las pequeñas y medianas empresas logran mayores cuotas de eficiencia especializándose y subcontratando los procesos y funciones periféricos a su actividad de negocio principal. La prestación de servicios también es elevada entre las grandes empresas. Tal como habíamos visto en el caso español, ya que estas empresas han depositado su interés en la obtención de mayor facturación, como en el caso de las empresas industriales, gracias a la realización de procesos industriales para otras empresas. Así, no se puede establecer una correspondencia inmediata entre tamaño de empresa y propensión a la prestación o recepción de servicios.

TABLA 11. Perfil de la empresa prestadora de servicios empresariales según variables principales.

	Sí presta servicios a otras empresas	Sí recibe servicios de otras empresas	Total
<i>Según tamaño de empresa</i>			
De 1 a 10 empleados	76,9%	60,3%	78
De 11 a 50 empleados	57,1%	72,7%	77
de 51 a 250 empleados	46,2%	74,4%	39
Más de 250 empleados	66,7%	71,8%	39
<i>Según número de centros</i>			
1 centro	57,9%	72,6%	145
De 2 a 5 centros	61,4%	55,8%	44
De 6 a 25 centros	61,1%	72,2%	18
De 26 a 100 centros	90,9%	70,0%	11
Más de 100 centros	86,7%	76,9%	15
<i>Según sector de actividad</i>			
Industria	50,0%	67,2%	64
Servicios	74,2%	68,4%	128
Construcción	51,2%	68,3%	41

	Sí presta servicios a otras empresas	Sí recibe servicios de otras empresas	Total
<i>Según origen del capital</i>			
Totalmente catalán	65,0%	63,1%	177
Mayoritariamente de Cataluña	55,0%	70,6%	20
Mayoritariamente del resto de España	52,2%	90,5%	23
Mayoritariamente extranjero	72,7%	100,0%	11
Otros	100,0%	100,0%	2
<i>Según características de la mano de obra (*)</i>			
Muy intensiva en mano de obra	51,6%	64,0%	89
Intensiva en mano de obra	68,9%	70,9%	108
Poco intensiva en mano de obra	83,3%	66,2%	14
Sólo directivos y personal técnico cualificado	100,0%	75,0%	7
Total	63,5% (148)	68,7% (160)	233

(*) Datos relativos a 218 empresas de las que se dispone de la distribución de la plantilla ⁷⁵.

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

En cuanto a las grandes empresas, como prestadoras de servicios empresariales, se han concentrado en la prestación de servicios en exclusiva a empresas. Se trata en nuestra muestra de entidades financieras, industrias químicas, así como, lógicamente, por la naturaleza del servicio prestado, de agencias de trabajo temporal (**tabla 12**). En el caso de la pequeña y mediana empresa, por el contrario, es más acusada la diversidad en cuanto a tipo de cliente. Así, las pequeñas empresas, que habitualmente concentran su actividad en un territorio bien delimitado, no necesariamente están especializadas en un tipo de cliente específico. Por el contrario, sirven tanto a empresas como a personas físicas sus servicios, mostrando una gran adaptación a las necesidades del entorno.

Entre las grandes empresas, de más de 250 empleados, existe una elevada proporción de empresas de servicios empresariales. En el caso de las grandes empresas, sin embargo, existe una mayor propensión a definir estrictamente el tipo de cliente. Así, las empresas de más de 250 empleados se especializan con mayor frecuencia en atender sólo a empresas privadas o sólo a personas físicas, mientras que en el caso de las pequeñas y medianas empresas es más frecuente atender necesidades socioterritorialmente definidas. Así, antes que una especialización en un tipo de cliente, se produce una diversificación de clientes como fórmula de alcanzar mayores cuotas de mercado. Ello, lógicamente, implica flexibilidad para ofrecer servicios diferenciados.

TABLA 12. Tipo de cliente de las empresas prestadoras de servicios según tamaño de empresa.

	De 1 a 10 empleados	De 11 a 50 empleados	De 51 a 250 empleados	Más de 250 empleados	Total
Sólo a empresas	10,9%	11,4%	6,7%	28,6%	13,3%
Sólo personas físicas	0,0%	0,0%	0,0%	4,8%	0,7%
Sólo grupo empresarial	1,8%	2,3%	6,7%	0,0%	2,2%
Sólo a Administraciones Públicas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Mayoritariamente empresas privadas	40,0%	36,4%	26,7%	33,3%	36,3%
Mayoritariamente personas físicas	23,6%	11,4%	13,3%	14,3%	17,0%
Mayoritariamente al propio grupo empresarial	14,5%	11,4%	33,3%	4,8%	14,1%
Mayoritariamente a Administraciones Públicas	3,6%	4,5%	6,7%	0,0%	3,7%
Por igual empresas y personas físicas	0,0%	11,4%	0,0%	4,8%	4,4%
Por igual empresas privadas, Públicas, personas físicas y grupo empresarial	5,5%	11,4%	6,7%	9,5%	8,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	(55)	(44)	(15)	(21)	(135)

FUENTE: Elaboración propia, 2002.

Por otra parte, en las grandes empresas que han descentralizado el proceso productivo, se observa que a mayor número de centros productivos, en líneas generales, mayor uso del *outsourcing*. En buena medida, se trata de grandes empresas que por su descentralización productiva y las relaciones de prestación de servicios que se producen entre los distintos centros productivos de la empresa ⁷⁶, poseen una experiencia considerable en la gestión del proceso de producción de los bienes y servicios a partir de la interdependencia entre distintos centros de producción. Ello supone una mejor situación para observar las ventajas e inconvenientes de la externalización de tareas que se salda, en general, de forma favorable a ésta.

En cuanto a empresas industriales, la mitad de las empresas industriales de la muestra están realizando este tipo de servicios de producción a otras empresas. Ello es así en los distintos subsectores industriales estudiados, pero particularmente en la producción de maquinaria y muy particularmente en las empresas que están inmersas en *clusters* de automoción y polos químicos. En el caso de las empresas del sector servicios, se produce una pluralidad de situaciones, desde empresas específicamente orientadas al consumidor final (las empresas de restauración estudiadas), como empresas específicamente orientadas a la prestación de servicios a empresas (agencias de trabajo temporal). Por otra parte, en el sector de la construcción, al igual que en la industria y los servicios, la relación de subcontratación está muy extendida dada la división del trabajo que se produce entre los diferentes subsectores implicados (promoción, construcción y servicios a la construcción), que constituyen un entramado productivo en el que la dependencia es absoluta. En todo caso, las diferencias entre los diferentes sectores no son especialmente elevadas, y todo apunta, como veremos, a que los procesos de subcontratación están sumamente arraigados en las prácticas empresariales locales, hasta el punto de resultar invisibles para los que participan de ellas. No se plantean como una opción, sino como una realidad de la que históricamente participan las empresas (tabla 13).

TABLA 13. Prestación de servicios a otras empresas.

	Sí presta servicios a otras empresas	Sí recibe servicios de otras empresas	Total
Industria			
Industria química	47,2%	69,4%	37
Fabricación de muebles	50,0%	81,8%	12
Fabricación de maquinaria, material eléctrico y automóviles	62,5%	62,5%	8
Industria textil y confección	50,0%	33,3%	7
Servicios			
Actividades industriales de limpieza	100,0%	55,6%	11
Restauración	0,0%	100,0%	5
Hoteles	37,5%	81,3%	18
Agencias de Viajes	75,0%	71,4%	8
Selección y colocación de personal	100,0%	55,6%	10
Intermediación financiera	64,3%	85,7%	15
Vigilancia, protección y seguridad	50,0%	33,3%	5
Servicios de mensajería	100,0%	50,0%	8
Actividades informáticas y telecomunicaciones	66,7%	50,0%	6
Actividades de gestión económica y financiera	92,3%	72,0%	24
Seguros y planes de pensiones	80,0%	100,0%	5
Actividades jurídicas	85,7%	42,9%	8
Empresas públicas	60,0%	60,0%	5
Construcción			
Promoción inmobiliaria	41,7%	100,0%	12
Empresas constructoras	83,3%	91,7%	12
Servicios a la construcción	100,0%	29,4%	17
Total	63,5%	68,7%	233
	(148)	(160)	

FUENTE: Elaboración propia, 2002.

En cuanto al origen del capital, destaca que las prácticas de *outsourcing* son más habituales entre las empresas de capital extranjero y del resto de España que entre las empresas de origen catalán. Sin embargo, en el caso de la prestación de servicios, la diferencia no es tan clara, siendo las diferencias de porcentajes relativamente pequeños. A este respecto, las empresas multinacionales, ya sean estatales o extranjeras, están prestando servicios al conjunto empresarial del territorio, a la vez que están recibiendo servicios de las empresas de capital catalán. Se deriva de ello que las empresas estatales y multinacionales actúan en el *Camp de Tarragona* sirviéndose intensamente de servi-

cios de las empresas locales, a la vez que ofrecen servicios que por su naturaleza sólo encuentran su eficiencia por medio de economías de escala en mercados más amplios (el oligopolio de las telecomunicaciones, grandes empresas financieras, industria de la automoción y química).

En cuanto a la intensidad y carácter de la mano de obra, podemos observar cómo las empresas prestadoras de servicios poseen una mano de obra más cualificada que el resto. Ello evidencia el hecho de que las empresas de servicios especializados a la empresa tienden a la profesionalización de los empleados con los que ejercen la actividad, como consecuencia de la competencia en sus sectores y la necesidad de ofrecer un servicio de calidad. En cambio, cuando consideramos las empresas que han practicado la externalización de alguna de sus actividades no existen variaciones especialmente significativas en cuanto a la cualificación de la plantilla, con la posible salvedad de las empresas formadas exclusivamente por directivos y personal altamente cualificado. Se trata de empresas, como en el caso de la intermediación financiera o empresas constructoras en las que la empresa está específicamente orientada a una fase de la cadena de valor, ya sea la intermediación financiera propiamente o la licitación de obra y arquitectura en una parte de las empresas constructoras de la muestra.

8.2. Servicios externalizados y características de la externalización.

Se ha de destacar la pluralidad de servicios recibidos y la diferente penetración de éstos en las empresas. Tal y como suele indicar la literatura académica, destacan las funciones informáticas como los servicios a las empresas más extendidos, pero inmediatamente después se debe destacar la subcontratación de la producción de los bienes y servicios, esto es, las prácticas de *outsourcing* no sólo avanzan en servicios técnicos y especializados como servicios a la producción, sino incluso hacia el centro mismo del proceso productivo. En cuanto a la especificidad de los servicios, en cada uno de los subsectores estudiados de la muestra se produce una elevada especialización de los servicios mencionados explícitamente por los entrevistados (montaje de muebles, *catering*, socorrismo, lavandería, animación...) que es particularmente variada hacia las empresas de servicios, constatándose la especialización de éstas y las posibilidades de oportunidades de negocio para los empresarios locales (tabla 14). Por otra parte, existe una elevada diversidad de relaciones que se establecen entre empresas prestadoras y receptoras de servicios: existencia de contrato, duración de los contratos, externalización completa o parcial del servicio...

TABLA 14. Tareas externalizadas.

	Sí	No	Total de servicios
<i>Producción, diseño y comercialización</i>			
Producción de bienes o servicios	18,03%	81,97%	100% (42)
Diseño de los bienes o servicios	4,29%	95,71%	100% (10)
Comercialización de los bienes o servicios	6,87%	93,13%	100% (16)

	Sí	No	Total de servicios
<i>Funciones de recursos humanos</i>			
Selección y colocación de personal	8,58%	91,42%	100% (20)
Formación	5,58%	94,42%	100% (13)
Gestión administrativa del personal (nóminas...)	7,73%	92,27%	100% (18)
<i>Servicios intensivos en capital intelectual y financiero</i>			
Servicios informáticos	21,46%	78,54%	100% (50)
Servicios técnicos y de ingeniería	6,44%	93,56%	100% (15)
Servicios financieros	5,58%	94,42%	100% (13)
Servicios jurídicos	11,59%	88,41%	100% (27)
Implementación de la calidad	1,72%	98,28%	100% (4)
Publicidad	9,87%	90,13%	100% (23)
<i>Servicios intensivos en mano de obra</i>			
Seguridad	8,58%	91,42%	100% (20)
Mensajería	7,73%	92,27%	100% (18)
Limpieza	8,58%	91,42%	100% (20)

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

En cuanto a la relación entre empresas proveedoras y clientes, que se manifiesta en la concreción e implementación de los servicios externalizados, se debe destacar que la externalización de las actividades requiere un elevado grado de coordinación, pero sobre todo de negociación entre empresa proveedora y cliente. Como se puede observar en la **tabla 15**, las empresas perciben mayoritariamente que las condiciones del servicio se negocian en cada caso. Sin embargo, destaca el carácter asimétrico de la relación entre proveedor y cliente, con una apreciación favorable a las necesidades de la contraparte en la función externalizada. Así, una cuarta parte de las empresas proveedoras perciben que son los clientes los que dictan las condiciones de su servicio, mientras que los clientes consideran que las empresas proveedoras adaptan las condiciones que su empresa dicta. Pero, frente a esta imagen cooperante de la empresa, se produce también una consciencia de las relaciones jerárquicas que se establecen entre empresas independientes jurídicamente (**tabla 16**) y de los distintos centros de un mismo grupo empresarial (**tabla 17**). Se trata, pues, de considerar que son relaciones de las que se espera un beneficio mutuo, pero reconociendo las jerarquías y subordinaciones que supone tener, por ejemplo, un número muy limitado de clientes. Así, por ejemplo, dos empresas de la industria química indicaron tener un único cliente y 14 empresas indicaron tener entre 2 y 4 clientes de los que, lógicamente, son extremadamente dependientes.

TABLA 15. Percepción sobre las condiciones del servicio según posición de la empresa en la externalización.

	Empresa proveedora	Empresa cliente
Las dicta nuestra empresa	4,1%	19,4%
Las dicta el cliente/proveedor	25,0%	2,5%
Se negocian en cada caso	70,9%	78,1%
	100% (148)	100% (160)

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.***TABLA 16. La relación entre empresas desde el punto de vista de los proveedores.**

	De cooperación	De subordinación	De dominio jerárquico	Total
Nuestra empresa	66,7%	16,7%	16,7%	6
Las empresas cliente	78,4%	21,6%	0,0%	37
Se negocian en cada caso	92,3%	4,8%	3,8%	105
	97,3%	6,1%	7,4%	100% (148)

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.***TABLA 17. Relación entre empresas en los grupos empresariales según grado de autonomía.**

	De cooperación	De subordinación de su centro a la jerarquía del grupo empresarial	De dominio jerárquico sobre otros centros de trabajo	Total
Total autonomía	95,7%	4,3%	0,0%	100% (23)
Alta autonomía	91,3%	4,3%	4,3%	100% (23)
Moderada autonomía	73,5%	23,5%	2,9%	100% (34)
Baja autonomía	33,3%	66,7%	0,0%	100% (3)
Ninguna autonomía	66,7%	33,3%	0,0%	100% (3)
Total	82,6% (71)	15,1% (13)	2,3% (2)	100% (86)

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

Cuando se observan detenidamente las condiciones en las que se realizan los servicios entre empresas, quedan lejos definiciones simplificadoras, mostrándose una pluralidad de organización de las relaciones. En cuanto a la existencia de contrato que regule las relaciones en la prestación de servicios, la formalización de un documento escrito que defina un período, condiciones y precio del servicio es relativamente bajo. Pese a que existe una mayoría de casos, en los que la prestación del servicio se rige por un contrato explícito, en el resto de los casos el contrato se limita a un acuerdo verbal en el que media un precio y unas condiciones implícitas. La existencia de contratos es mucho menor en la pequeña y mediana empresa que en la gran empresa, del mismo modo que un gran número de pequeñas y medianas indicaban no tener servicios de otras empresas por el mero hecho de dar escasa importancia a la relación con otras empresas. En cambio, en la gran empresa, la decisión de «comprar o fabricar» se hace más explícita, y con ello, se formalizan también las relaciones. De este modo, mientras que en la pequeña y mediana empresa priman relaciones de carácter informal en la subcontratación de actividades, en la gran empresa existe un mayor grado de formalización (tabla 18).

TABLA 18. Existencia de contrato en los servicios recibidos según tamaño de empresa.

	Existe contrato	No existe contrato	Total de servicios Recibidos (*)
De 1 a 10 empleados	40,2%	59,8%	100% (97)
De 11 a 50 empleados	59,0%	41,0%	100% (61)
de 51 a 250 empleados	89,3%	10,7%	100% (56)
Más de 250 empleados	95,9%	4,1%	100% (73)
Total	68,3%	31,7%	100% (290)

(*) El total se refiere a todos los servicios recibidos por las empresas.

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

A tenor de estos datos, por tanto, podemos considerar que muchas de las pequeñas y medianas empresas que indican que no reciben ningún servicio de otras empresas en la práctica reciben servicios sin un contrato explícito y formal que defina las condiciones del mismo. Se trata de relaciones que definen un entorno de informalidad y no explicitación de la relación entre «comprar o producir», sino que la práctica del *outsourcing* se encuentra sumamente incorporada entre las pequeñas y medianas empresas hasta el punto de que se pierde consciencia de las mismas. Por otra parte, esa consciencia sí se encuentra presente en las empresas suministradora de servicios (tabla 19).

TABLA 19. Existencia de contrato en los servicios prestados según tamaño de empresa.

	Existe contrato	No existe contrato	Total de servicios prestados (*)
De 1 a 10 empleados	86,67%	13,33%	100% (60)
De 11 a 50 empleados	90,91%	9,09%	100% (44)
de 51 a 250 empleados	100,00%	0,00%	100% (18)
Más de 250 empleados	100,00%	0,00%	100% (26)
Total	91,89%	8,82%	100% (148)

(*) El total corresponde al principal servicio que presta la empresa.

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

Indicábamos que el *outsourcing* es una práctica sumamente negociada y adaptada a las necesidades específicas de los clientes y de la función que se externaliza. Como puede observarse en la **tabla 20**, la duración de los contratos está caracterizada por la heterogeneidad, distribuyéndose por el conjunto de las categorías consideradas.

TABLA 20. Duración de los contratos de las funciones externalizadas.

	Menos de 3 meses	De 3 a 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 2 años	Más de 2 años	Total
<i>Producción, diseño y comercialización</i>						
Producción de bienes o servicios	16,7%	25,0%	25,0%	16,7%	16,7%	100% (12)
Diseño de los bienes o servicios	37,5%	0,0%	37,5%	25,0%	0,0%	100% (8)
Comercialización de los bienes o servicios	10,0%	10,0%	10,0%	40,0%	30,0%	100% (10)
<i>Funciones de recursos humanos</i>						
Selección y colocación de personal	25,0%	25,0%	35,0%	15,0%	0,0%	100% (20)
Formación	50,0%	12,5%	12,5%	0,0%	25,0%	100% (8)
Gestión administrativa del personal (nóminas...)	0,0%	0,0%	0,0%	66,6%	33,3%	100% (15)
<i>Servicios intensivos en capital intelectual y financiero</i>						
Servicios informáticos	3,6%	10,7%	28,6%	35,7%	21,4%	100% (28)
Servicios técnicos y de ingeniería	0,0%	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	100% (5)
Servicios financieros	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	100% (3)
Servicios jurídicos	7,1%	0,0%	50,0%	35,7%	7,1%	100% (14)
Implementación de la calidad	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100% (2)
Publicidad	6,7%	0,0%	66,7%	13,3%	13,3%	100% (15)
<i>Servicios intensivos en mano de obra</i>						
Seguridad	25,0%	0,0%	50,0%	20,0%	5,0%	100% (20)
Mensajería	11,1%	0,0%	44,4%	33,3%	11,1%	100% (9)
Servicios de limpieza	0,0%	6,7%	46,7%	46,7%	0,0%	100% (15)

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

Si bien la duración de los contratos es una cuestión relativamente independiente del tipo de servicio, la ejecución del servicio se encuentra subordinada a las características del servicio externalizado. Así, la producción y la comercialización deben ejercerse diaria y semanalmente, de igual manera que servicios como la limpieza, la seguridad o el envío de correspondencia. Se trata, por tanto, de funciones que nada tienen de esporádicas. Por el contrario, destacan los servicios intensivos en capital intelectual y financiero, así como el diseño, en los que el servicio se caracteriza por tratarse de decisiones de apoyo estratégico a las empresas, actualización de los sistemas informáticos (en el caso de las pequeñas y medianas empresas), o publicidad. En este apartado destacan los servicios técnicos y de ingeniería, que en casi la mitad de los casos de la muestra, se precisan a diario.

En el caso de la implementación de la calidad, o bien se trata de empresas que están requiriendo a diario a empresas para lograr su implantación, bien se trata de servicios anuales para conservar estándares o bien una aplicación anual de controles de los estándares de calidad. En el caso de los recursos humanos, las funciones externalizadas tienen una periodicidad variable. La formación es fundamentalmente semanal y mensual, si bien algunas empresas indican que la formación se realiza tan sólo anualmente. La selección y colocación de personal ejercida por empresas de trabajo temporal y consultorías de recursos humanos se distribuye por las distintas categorías del referencial, mostrándose que se trata tanto de un servicio empleado cotidianamente por algunas empresas, y no como consecuencia de un momento coyuntural de la producción, como de servicios puntuales ante necesidades concretas o esporádicas de las empresas. Otras funciones de los recursos humanos, como la gestión de nóminas tiene una regularidad que va desde diaria a anual, relacionándose con las distintas tareas que puede implicar, desde la contabilidad diaria de las horas trabajadas, hasta tareas anuales asociadas a la contabilidad de la empresa y las responsabilidades tributarias (**tabla 21**).

Un buen indicador para observar la evolución de la externalización es observar qué áreas antes desarrolladas por la propia empresa han pasado a ser realizadas por otras empresas. Existen actividades que nunca han sido desarrolladas por la propia empresa, como es el caso de los servicios jurídicos y financieros o la publicidad, pero también tareas periféricas a la producción e intensivas en mano de obra, como la seguridad, la limpieza o la mensajería. Por otra parte, destacan servicios sobre los que efectivamente la empresa está tomando durante los últimos años la decisión de «comprar o producir». Se trata de la producción, el diseño y la comercialización, por una parte, y las funciones de recursos humanos por otra. Son, las tareas de producción, diseño y comercialización, funciones que tradicionalmente se han considerado centrales en la empresa, las que en los últimos años más interés han despertado, pero junto a ellas, las funciones de recursos humanos y la implementación de la calidad más se está procediendo a su externalización (**tabla 22**).

TABLA 21. Regularidad con la que se efectúan las funciones externalizadas.

	Diario	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual	Total
<i>Producción, diseño y comercialización</i>						
Producción de bienes o servicios	41,7%	25,0%	25,0%	0,0%	8,3%	100% (24)
Diseño de los bienes o servicios	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	40,0%	100% (10)
Comercialización de los bienes o servicios	75,0%	8,3%	8,3%	0,0%	8,3%	100% (36)
<i>Funciones de recursos humanos</i>						
Selección y colocación de personal	20,0%	20,0%	30,0%	25,0%	5,0%	100% (20)
Formación	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	50,0%	100% (10)
Gestión administrativa del personal (nóminas)	33,3%	11,1%	44,4%	0,0%	11,1%	100% (18)

	Diario	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual	Total
<i>Servicios intensivos en capital intelectual y financiero</i>						
Servicios informáticos	26,7%	17,8%	28,9%	2,2%	24,4%	100% (45)
Servicios técnicos y de ingeniería	40,0%	20,0%	30,0%	0,0%	10,0%	100% (10)
Servicios financieros	33,3%	16,7%	50,0%	0,0%	0,0%	100% (12)
Servicios jurídicos	24,1%	10,3%	51,7%	3,4%	10,3%	100% (29)
Implementación de la calidad	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	50,0%	100% (4)
Publicidad	5,0%	10,0%	50,0%	0,0%	35,0%	100% (20)
<i>Servicios intensivos en mano de obra</i>						
Seguridad	75,0%	5,0%	5,0%	0,0%	15,0%	100% (20)
Mensajería	61,5%	23,1%	15,4%	0,0%	0,0%	100% (13)
Servicios de limpieza	52,2%	39,1%	8,7%	0,0%	0,0%	100% (23)

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

TABLA 22. Tareas antes asumidas por la empresa.

	Sí	No	Total de servicios
<i>Producción, diseño y comercialización</i>			
Producción de bienes o servicios	52,4%	47,6%	100% (42)
Diseño de los bienes o servicios	50,0%	50,0%	100% (10)
Comercialización de los bienes o servicios	62,5%	37,5%	100% (16)
<i>Funciones de recursos humanos</i>			
Selección y colocación de personal	50,0%	50,0%	100% (20)
Formación	38,5%	61,5%	100% (13)
Gestión administrativa del personal (nóminas)	50,0%	50,0%	100% (18)
<i>Servicios intensivos en capital intelectual y financiero</i>			
Servicios informáticos	48,0%	52,0%	100% (50)
Servicios técnicos y de ingeniería	26,7%	73,3%	100% (15)
Servicios financieros	15,4%	84,6%	100% (13)
Servicios jurídicos	18,5%	81,5%	100% (27)
Implementación de la calidad	75,0%	25,0%	100% (4)
Publicidad	39,1%	60,9%	100% (23)
<i>Servicios intensivos en mano de obra</i>			
Seguridad	25,0%	75,0%	100% (20)
Mensajería	38,9%	61,1%	100% (18)
Servicios de limpieza	35,0%	65,0%	100% (20)

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

Las empresas externalizan sólo parcialmente aquellas funciones más estratégicas. Es el caso de aspectos estratégicos como la formación o la selección de personal, la producción de los bienes y servicios, el diseño y la comercialización. Por el contrario, las empresas externalizan totalmente aquellas áreas periféricas en las que es difícil adquirir excelencia (servicios intensivos en capital intelectual y financiero) o en las intensivas en mano de obra (**tabla 23**). Además, se destaca que las pequeñas empresas tienden a una mayor especialización de su personal transfiriendo íntegramente las funciones externalizadas. En cambio, en las empresas de tamaño mayor se produce una mayor cogestión de la función con las empresas prestadoras de servicios. Ello tiene que ver con las plantillas de estas empresas y las dificultades para externalizar completamente el servicio por las rigideces del mercado de trabajo español antes que con una decisión efectiva de conservar una parte del servicio (**tabla 24**).

TABLA 23. Alcance de la externalización.

	Completa	Parcial	Total
<i>Producción, diseño y comercialización</i>			
Producción de bienes o servicios	43,8%	56,3%	100% (32)
Diseño de los bienes o servicios	40,0%	60,0%	100% (5)
Comercialización de los bienes o servicios	45,5%	54,5%	100% (11)
<i>Funciones de recursos humanos</i>			
Selección y colocación de personal	0,0%	100,0%	100% (20)
Formación	50,0%	50,0%	100% (12)
Gestión administrativa del personal (nóminas)	77,8%	22,2%	100% (18)
<i>Servicios intensivos en capital intelectual y financiero</i>			
Servicios informáticos	60,4%	39,6%	100% (48)
Servicios técnicos y de ingeniería	90,0%	10,0%	100% (10)
Servicios financieros	64,3%	35,7%	100% (14)
Servicios jurídicos	73,3%	26,7%	100% (30)
Implementación de la calidad	75,0%	25,0%	100% (4)
Publicidad	73,7%	26,3%	100% (19)
<i>Servicios intensivos en mano de obra</i>			
Seguridad	81,0%	19,0%	100% (21)
Mensajería	64,3%	35,7%	100% (14)
Limpieza	58,3%	41,7%	100% (24)

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

TABLA 24. Alcance de la externalización según tamaño de empresa.

	Completa	Parcial	Total de servicios
De 1 a 10 empleados	68,0%	32,0%	100% (97)
De 11 a 50 empleados	57,4%	42,6%	100% (61)
de 51 a 250 empleados	53,6%	46,4%	100% (56)
Más de 250 empleados	27,4%	72,6%	100% (73)
Total	68,3%	31,7%	100% (290)

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

Las funciones de recursos humanos están siendo realizadas mayoritariamente por empresas especializadas. Lo mismo sucede en el caso de los servicios intensivos en conocimiento y capital. Pero, destacan precisamente algunos de los servicios más intensivos en conocimientos o habilidades de mercado, como la ingeniería, los servicios jurídicos, el diseño o la comercialización en los que la presencia de autónomos es superior. De este modo, se trata de trabajadores que por su excelencia pueden competir con empresas prestadoras de servicios. En el caso contrario, el de trabajos intensivos en mano de obra, se observa que todas esas funciones son prácticamente asumidas por empresas, reflejándose la necesidad de una organización que gestione a trabajadores con unas cualificaciones relativamente bajas (**tabla 25**).

TABLA 25. Agentes de la externalización.

	Empresas	Autónomos	Ambos	Total
<i>Producción, diseño y comercialización</i>				
Producción de bienes o servicios	72,0%	12,0%	16,0%	100% (25)
Diseño de los bienes o servicios	69,2%	30,8%	0,0%	100% (13)
Comercialización de los bienes o servicios ...	58,3%	25,0%	16,7%	100% (12)
<i>Funciones de recursos humanos</i>				
Selección y colocación de personal	100,0%	0,0%	0,0%	100% (20)
Formación	90,9%	9,1%	0,0%	100% (11)
Otras funciones de recursos humanos	88,9%	11,1%	0,0%	100% (18)
<i>Servicios intensivos en capital intelectual y financiero</i>				
Servicios informáticos	88,0%	8,0%	4,0%	100% (50)

	Empresas	Autónomos	Ambos	Total
Servicios técnicos y de ingeniería	72,7%	18,2%	9,1%	100% (11)
Servicios financieros	85,7%	7,1%	7,1%	100% (14)
Servicios jurídicos	89,7%	10,3%	0,0%	100% (29)
Implementación de la calidad	100,0%	0,0%	0,0%	100% (4)
Publicidad	85,0%	5,0%	10,0%	100% (20)
<i>Servicios intensivos en mano de obra</i>				
Seguridad	95,2%	4,8%	0,0%	100% (21)
Mensajería	92,9%	7,1%	0,0%	100% (14)
Limpieza	91,7%	8,3%	0,0%	100% (24)

Fuente: Elaboración propia, 2002.

Observar el número de empresas que están prestando servicios a una misma empresa supone, en gran medida, observar la competencia existente entre las empresas proveedoras en el proceso de *outsourcing*. Pero, también, la necesidad de una mayor coordinación y la especificidad del servicio. A este respecto, se destaca que el mayor número de empresas ofreciendo el mismo servicio a más de una empresa se concentra en las funciones de producción y comercialización, así como a los servicios financieros. En el caso de la función de recursos humanos, se produce, por norma general, una asignación en exclusiva a una empresa. Se trata de funciones en las que a diferencia de la producción y la comercialización es difícil medir la productividad, y se precisa una mayor cogestión con la empresa subcontratada. Sucede lo contrario en las tareas administrativas de los recursos humanos que no precisan mayor implicación y coordinación, en tanto que tareas repetitivas (tabla 26).

TABLA 26. Número de empresas contratadas para función externalizada.

	1 empresa	2 ó 3 empresas	Más de 3 empresas	Total
<i>Producción, diseño y comercialización</i>				
Producción de bienes o servicios	37,0%	22,2%	40,7%	27
Diseño de los bienes o servicios	64,3%	28,6%	7,1%	14
Comercialización de los bienes o servicios ...	41,7%	25,0%	33,3%	12
<i>Funciones de recursos humanos</i>				
Selección y colocación de personal	80,0%	20,0%	0,0%	20
Formación	83,3%	16,7%	0,0%	12
Otras funciones de recursos humanos	62,5%	25,0%	12,5%	16

	1 empresa	2 ó 3 empresas	Más de 3 empresas	Total
<i>Servicios intensivos en capital intelectual y financiero</i>				
Servicios informáticos	74,5%	12,8%	12,8%	47
Servicios técnicos y de ingeniería	70,0%	20,0%	10,0%	10
Servicios financieros	58,3%	25,0%	16,7%	12
Servicios jurídicos	74,1%	22,2%	3,7%	27
Implementación de la calidad	4,0%	0,0%	0,0%	4
Publicidad	81,5%	11,1%	7,4%	27
<i>Servicios intensivos en mano de obra</i>				
Seguridad	100,0%	0,0%	0,0%	13
Mensajería	70,0%	15,0%	15,0%	20
Limpieza	75,0%	8,3%	16,7%	12

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

Presentamos a continuación una tabla de doble entrada en la que se consideran las variables tipo de servicio y relevancia estratégica de los servicios en la que se sintetizan, a modo analítico, los principales resultados señalados en este apartado (**tabla 27**).

TABLA 27. Resumen de las relaciones entre tipos de servicio y centralidad de las funciones.

	Funciones estratégicas	Funciones periféricas
Servicios intensivos en capital intelectual y financiero	<p><i>Servicios:</i></p> <p>Diseño; Comercialización; Formación; Selección de personal; Servicios técnicos y de ingeniería; Servicios informáticos; Implementación de la calidad</p> <p><i>Características de la externalización:</i></p> <p>Externalización parcial Reuniones periódicas en la empresa Duración prolongada de los contratos Pequeño número de subcontratistas Autónomos y empresas</p>	<p><i>Servicios:</i></p> <p>Servicios financieros; Servicios jurídicos; Gestión administrativa</p> <p><i>Características de la externalización:</i></p> <p>Externalización completa Poca presencia en la empresa Duración prolongada de los contratos Gran número de proveedores Ausencia de autónomos</p>

	Funciones estratégicas	Funciones periféricas
Servicios intensivos en mano de obra	<p><i>Servicios:</i></p> <p>Producción</p> <p><i>Características de la externalización:</i></p> <p>Externalización parcial Presencia continua en la empresa Duración variable de los contratos Gran número de subcontratistas Ausencia de autónomos</p>	<p><i>Servicios:</i></p> <p>Vigilancia; Limpieza; Mensajería</p> <p><i>Características de la externalización:</i></p> <p>Externalización completa Presencia continua en la empresa Duración prolongada de los contratos Pequeño número de subcontratistas Ausencia de autónomos</p>

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

8.3. Recursos humanos: causas y efectos del *outsourcing*.

En cuanto a los factores que desencadenan el proceso de externalización, como primer factor aludido por las empresas, destaca la calidad con la que las empresas subcontratadas desarrollan el servicio. Se trata de una calidad percibida para el conjunto de los servicios estudiados, desde los más intensivos en mano de obra hasta los intensivos en capital intelectual. Por otra parte, otro «primer factor» importante es la concentración en el área de negocio en la que la empresa se quiere especializar. Junto al elemento anterior, éste es uno de los puntos fuertes del proceso de externalización, esto es, confinar determinadas tareas a especialistas que se encuentran en competencia, permitiendo que la empresa se concentre en aquellas actividades en las que desea competir con excelencia.

Pero, por otra parte, a nivel agregado, destaca la subcontratación de las tareas esporádicas, como factor que la mitad de las empresas aluden como motivo de la externalización y la falta de personal cualificado, que necesariamente debe ser contratado a una empresa exterior. Aquí destacan las contrataciones realizadas a empresas de trabajo temporal, pero también el trabajo de empresas especializadas en servicios de subcontratación de la producción y técnicos especializados. De hecho, a la empresa le resulta poco rentable tanto tener fuerza de trabajo cualificada como no cualificada en aquellas áreas de actividad que son menos rentables. El *outsourcing*, de esta manera, se muestra como una estrategia óptima para optimizar la relación coste-beneficio en el seno de la empresa, prescindiendo de todas aquellas tareas periféricas, cualificadas o no, para la empresa (**tabla 28**).

TABLA 28. Factores que provocan la externalización (Máximo de tres factores).

	Primer factor	Segundo factor	Tercer factor	Agregado
Tareas muy esporádicas	13,30%	23,30%	14,50%	51,10%
Calidad del servicio de las empresas subcontratadas	32,30%	11,60%	2,40%	46,30%
Falta de personal calificado en nuestra empresa	7,00%	14,00%	22,90%	43,90%
Acceso a nuevas tecnologías, las cuales nuestra empresa no dispone	12,00%	14,00%	9,60%	35,60%
Implementar la calidad total	1,30%	4,70%	21,70%	27,70%
Concentración/especialización de nuestra empresa	21,50%	1,60%	1,20%	24,30%
Aumentar la flexibilidad	3,20%	7,00%	7,20%	17,40%
Tareas que no agregan valor a la empresa	1,30%	6,20%	9,60%	17,10%
Nuevas tecnologías que facilitan la cooperación entre empresas	4,40%	7,80%	3,60%	15,80%
Reducir los gastos generales, administrativos y de personal	3,20%	8,50%	3,60%	15,30%
	100%	100%	100%	100%
	(158)	(129)	(83)	(370)

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

Cuando se pregunta explícitamente por las áreas y funciones en las que se está concentrando la externalización surge de inmediato la corroboración de los elementos antes citados. Mayoritariamente, las empresas indican que la externalización se concentra tanto en las áreas más intensivas en fuerza de trabajo calificado como en las no cualificadas. A nivel agregado, no obstante, se ratifica la idea de que estas funciones contribuyen a hacer más rentable la empresa. En todo caso, la necesidad de contratar una fuerza laboral altamente cualificada se convierte en el primer factor que motiva a las empresas a ejercer la externalización (**tabla 29**).

Sin embargo, podemos distinguir dos tendencias principales en cuanto al tipo de mano de obra que se utiliza en los procesos externalizados. Así, a medida que las empresas crecen, es más frecuente que se produzca la necesidad de subcontratar los servicios más intensivos en mano de obra no cualificada. Se trata de empresas que desean crecer sin perder la especialización y cualificación con la que nacieron. En cambio, para la micro-empresa, el problema radica en encontrar profesionales del diseño, la publicidad, la informática, etc. (**tabla 30**).

Además, existe un cierto grado de especialización en el tipo de mano de obra que se externaliza en función de las características de la propia mano de obra de la empresa receptora. Aquellas empresas con una mano de obra menos cualificada tienden a subcontratar a empresas con mayor capital humano. En cambio, aquellas empresas que cuentan con mayor capital humano, que poseen equipos altamente cualificados en diversas funciones, raramente incorporan a su plantilla personal no cualificado, prefiriendo cumplir las funciones menos cualificadas por medio de empresas subcontratadas (**tabla 31**). Así, continuando con la idea de segmentación, se observa que en aquellas empresas que poseen un empleo mayoritariamente estable, se están externalizando las tareas más intensivas en fuerza de trabajo no cualificada, mientras que las empresas con empleo inestable externalizan mayoritariamente las tareas de servicios cualificados. En todo caso, los niveles de afirmación relativos a la rentabilidad de la externalización son similares para los dos tipos de empresa (plantilla estable o inestable) mostrándose que ambos tipos de estrategias empresariales, la concentración empleo estable y cualificado o empleo inestable y poco cualificado, pero especializado, pueden ser igualmente rentables (**tabla 32**).

TABLA 29. Áreas donde se concentra mayoritariamente la estrategia de externalización (máximo de tres áreas).

	Primer área	Segunda área	Tercer área	Agregado
Las más intensivas en fuerza de trabajo poco cualificada	24,30%	8,80%	24,00%	57,10%
Las más intensivas en fuerza de trabajo cualificada	38,60%	29,80%	4,00%	72,40%
Las más intensivas en tecnología	15,70%	24,60%	20,00%	60,30%
En las que existe mucha competencia	7,10%	19,30%	12,00%	38,40%
Las actividades menos rentables	14,30%	17,50%	40,00%	71,80%
	100%	100%	100%	100%
	(140)	(57)	(25)	(222)

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

TABLA 30. Áreas donde se concentra mayoritariamente la estrategia de externalización (Primer motivo) según tamaño de empresa.

	Las más intensivas en fuerza de trabajo poco cualificada	Las más intensivas en fuerza de trabajo cualificada	Las más intensivas en tecnología	Las que reportan menos valor agregado a la empresa	Las actividades menos rentables	Total
De 1 a 10 empleados	0,0%	50,0%	28,1%	3,1%	18,8%	100% (32)
De 11 a 50 empleados	13,7%	17,6%	23,5%	15,7%	29,4%	100% (51)
de 51 a 250 empleados	4,5%	9,1%	27,3%	36,4%	22,7%	100% (22)
Más de 250 empleados	18,8%	25,0%	18,8%	25,0%	12,5%	100% (30)

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.***TABLA 31. Áreas donde se concentra la externalización (Primer área) según intensidad de la fuerza de trabajo.**

	Las más intensivas en fuerza de trabajo poco cualificada	Las más intensivas en fuerza de trabajo cualificada	Las más intensivas en tecnología	En las que existe mucha competencia	Las actividades menos rentables	Total
Muy intensiva en mano de obra	12,1%	42,4%	12,1%	12,1%	21,2%	100% (33)
Intensiva en mano de obra ..	19,3%	29,8%	26,3%	7,0%	17,5%	100% (57)
Poco intensiva en mano de obra	33,3%	25,0%	33,3%	0,0%	8,3%	100% (12)
Sólo directivos e ingenieros	57,1%	0,0%	0,0%	28,6%	14,3%	100% (7)

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.***TABLA 32. Áreas donde se concentra mayoritariamente la estrategia de externalización según relaciones de empleo (Primer área).**

	Las más intensivas en fuerza de trabajo poco cualificada	Las más intensivas en fuerza de trabajo cualificada	Las más intensivas en tecnología	En las que existe mucha competencia	Las actividades menos rentables	Total
Empleo inestable (*)	7,7%	46,2%	19,2%	7,7%	19,2%	100% (26)
Empleo estable (**)	23,5%	29,4%	21,2%	8,2%	17,6%	100% (85)

(*) Menos de la mitad de la plantilla tiene un empleo fijo.

(**) Más de la mitad de la plantilla tiene un empleo fijo.

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

En el caso de los grupos empresariales (86 en nuestra muestra), la **tabla 33** evidencia las motivaciones para la creación de distintos centros productivos. Destacándose el aprovechamiento de las sinergias de los sistemas productivos locales, con especial énfasis, en el caso del *Camp de Tarragona*, en los mercados locales trabajo y factores logísticos.

TABLA 33. Factores que provocaron la creación de distintos centros productivos.

	Porcentaje	Frecuencia
Expansión del negocio: buscar mayor cuota de mercado	22,4%	50
Calidad del servicio	18,4%	41
Expansión del negocio: diversificación	14,8%	33
Concentración y especialización de las actividades	12,6%	28
Factores logísticos	6,7%	15
Aumentar la flexibilidad	4,9%	11
Reducción de gastos generales, administrativos y de personal	4,9%	11
Implementar la calidad total	4,0%	9
Mercados locales de trabajo	3,1%	7
Control de rentabilidad de las unidades	3,1%	7
Nuevas tecnologías que facilitan la cooperación entre los centros	2,7%	6
Vender divisiones de la empresa (*)	0,9%	2
Cada centro es autónomo (*)	0,4%	1
Administrativos (*)	0,4%	1
Control de hipotecas (*)	0,4%	1
Total	100,0%	223

(*) Motivos indicados por los entrevistados en la categoría «otros motivos».

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

En cuanto a las consecuencias de la externalización sobre la plantilla, ésta ha tenido un efecto positivo en cuanto a la creación de empleo. De aquellas empresas que han aplicado el *outsourcing* recientemente, indican en un 24% que les ha permitido generar más empleo a medio y largo plazo, mientras que en un 13% habría tenido como consecuencia la reducción de plantilla. Además, el porcentaje más elevado se refiere a aquellas empresas que han puesto en práctica una reorganización de la plantilla de acuerdo a las necesidades del entorno competitivo. Por otra parte, la externalización no es siempre sinónimo de mejores resultados financieros, aunque las empresas que la practican, mayoritariamente, han conseguido unos mejores resultados (**tabla 34**).

TABLA 34. Consecuencias de la externalización.

<i>Consecuencias de la externalización de tareas sobre la plantilla</i>		
Una reducción de la plantilla	9	5,96%
Un aumento de la plantilla	16	10,60%
Una reorganización de la plantilla	41	27,15%
No hubo cambios ya que siempre estuvieron externalizadas	85	56,29%
Total	151	100,00%
<i>Consecuencias de la externalización sobre los resultados financieros</i>		
Mejores resultados financieros	39	25,80%
Similares resultados financieros	27	17,90%
Peores resultados financieros	0	0,00%
No hubo cambios ya que siempre estuvieron externalizadas	85	56,30%
Total	151	100,00%

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

En última instancia, los motivos por los que las empresas cambian de proveedores es una guía útil para comprender las necesidades de las empresas clientes y la problemática a la que se enfrentan las empresas que compiten por tener un lugar en el sector de los servicios empresariales. La relación calidad-precio, tanto como primer factor (calidad), como factor agregado (precio), constituye la clave para comprender la decisión entre comprar o producir. Pero, como han destacado informes europeos ⁷⁷ al respecto, España, y como podemos apreciar, también el *Camp de Tarragona*, tiene la mayor tasa europea de mantenimiento de las relaciones entre empresas cliente y proveedoras, con unas empresas que están compitiendo por la calidad de sus servicios en un entorno de confianza entre la pequeña y mediana empresa (**tabla 35**).

TABLA 35. Motivos para el cambio de empresas [Suma de tres factores principales (*)].

	Frecuencia	Porcentaje
Mejores condiciones de precio con otras empresas	62	33,7%
Mejores condiciones de calidad	51	27,7%
Desaparición de la empresa	24	13,0%
Ineficiencia de la empresa	23	12,5%

	Frecuencia	Porcentaje
Mejor comunicación con otras empresas	18	9,8%
Mejor control sobre otras empresas	3	1,6%
Por conocidos	1	0,5%
Para cubrir bajas	1	0,5%
El trabajo se realiza ahora por voluntarios	1	0,5%
Total	184	100,0%

(*) 56 empresas con servicios externalizados indicaron no haber cambiado de empresas.

FUENTE: *Elaboración propia, 2002.*

9. CONCLUSIÓN

Los beneficios del *outsourcing* se observan tanto en el nivel individual, como en el nivel agregado, constatándose como en un sistema productivo local la externalización supone tanto una opción estratégica como una característica del sistema. Así, la explicación de la elevada presencia de servicios entre empresas, tal y como se observa en la evidencia empírica, está tanto en las prácticas en las que existe una elevada conciencia de la naturaleza y funcionalidad del *outsourcing* como estrategia empresarial, como en prácticas en las que no se plantea explícitamente su naturaleza estratégica, sino que depende de una tradición propia, rutinaria, inserta en el sistema productivo local. En el primero de los casos, las estrategias explícitas de *outsourcing* devienen en cánones formales establecidos expresamente. En el segundo de los casos, se trata de relaciones informales entre empresas que acuden al mercado en busca de servicios especializados, y que no se plantean explícitamente la naturaleza estratégica del *outsourcing*, pero que tienen incentivos para comprar en el mercado factores y servicios a causa de su coste.

Por otra parte, la externalización de la función de recursos humanos ha crecido como consecuencia de que los departamentos internos de recursos humanos de las empresas se plantean si realmente su función aporta valor cuando realiza ciertas tareas. Así, las actividades de gestión de recursos humanos que más externalizan son: 1) los servicios administrativos que representan tareas más o menos rutinarias. Se entiende que los proveedores externos pueden ofrecer dichos servicios con escaso valor estratégico con un coste más reducido, bien por su especialización en dichas funciones, bien por la utilización de economías de escala o por contar con una tecnología específica a tal efecto. Las tareas específicas en este terreno son la gestión de nóminas y salarios, el reclutamiento y selección de personal temporal, las tareas administrativas de contratación, de altas y bajas y el mantenimiento y gestión de bases de datos con información sobre los empleados; 2) los servicios profesionales, ya que se externalizan funciones específicas que requieren un elevado conocimiento especializado. Entre las funciones más comunes que se externali-

zan en este ámbito están la formación, la implantación de sistemas informáticos, diseño de planes de salud y seguridad laboral, evaluación de riesgos laborales, reclutamiento y selección de directivos, diseño e implantación de sistemas de evaluación del desempeño, diseño e implementación de sistemas de recompensa y retribución, etc. Pero, en el caso de los servicios profesionales se produce la siguiente disyuntiva: conferir a profesionales la gestión de las dimensiones estratégicas de los recursos humanos o conservar las capacidades estratégicas, consideradas distintas, como la gestión de la calidad, la gestión de conocimientos y destrezas especializadas, y la propia cultura corporativa. En este caso, las empresas sólo externalizan parcialmente, ejerciendo amplio control sobre los servicios profesionales, a fin de conservar y afianzar sus ventajas competitivas específicas, concentradas en el capital humano.

BIBLIOGRAFÍA

- ALARCÓN, J.L. (1993): «El "Outsourcing", una nueva estrategia empresarial», *Dirección y progreso*: 80-87.
- ALONSO, L.E. (1999): *Trabajo y ciudadanía. Estudios sobre la crisis de la sociedad salarial*. Madrid: Trotta.
- ALONSO, L.E. (2000): «El discurso de la globalización y la crisis de la sociedad del trabajo: El Estado de Bienestar en la encrucijada», *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 10(1): 103-127.
- ÁLVAREZ, J.R. (1994): «El Outsourcing en el sector financiero», *Novedades Financieras*, 5: 22-25.
- AUBERT, B.A. *et al.* (1996): «A transaction Cost Approach to Outsourcing Behavior: Some Empirical Evidence», *Information & Management*, 30(2): 51-64.
- BARCELÓ, M. (1994): «Innovación tecnológica en los sistemas productivos locales», *Economía Industrial*, 5: 127-136.
- BARNEY, J.B. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, 17: 99-120.
- BECATTINI, G. (1979): «Dal "settore industriale" al "distretto industriale". Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale», *L'Industria. Rivista di Economia e Politica Industriale*, 1: 35-48.
- BECKER, G. (2002): «La inversión en talento como valor de futuro», *Capital Humano*, 153: 26-28.
- BEGG, I. (1993): «The service sector in regional development», *Regional Studies*, 8: 817-825.
- BELLANDI, M. (1982): «Il distretto industriale in Alfred Marshall», *L'Industria. Rivista di Economia e Politica Industriale*, 1: 335-375.

- BRADLEY, K. (1997): *Intellectual capital. Core Asset for the Third Millenium Enterprise*. Londres: International Thomson Business Press.
- BRIAN, J. y HILMER, F.G. (1994): «Strategic Outsourcing». *Sloan Management Review*, Summer.
- BROOKING, A. (1997): *El capital intelectual. El principio activo de las empresas del Tercer Milenio*. Barcelona: Paidós.
- BUENO, E. (1998): «El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual», *Boletín de Estudios Económicos*, 13(164): 207-229.
- BUENO, E. (1999): «La gestión del conocimiento en la Nueva Economía», *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual*, ponencia pronunciada en Euroform Escorial, Madrid.
- BURGELMAN, R. y MAIDIQUE, M. (1988): *Strategic Management of Technology and Innovation*. Irwin: Homewood.
- CAMISÓN, C. (2001): «La investigación sobre la pyme y su competitividad. Balance del estado de la cuestión desde la perspectiva narrativa y meta-analítica», *Papeles de Economía Española*, 89-90: 43-56.
- CAMISÓN, C. y MOLINA, F.J. (1986): «Caracterización de las relaciones entre desempeño y los efectos industria y territorio: Una aplicación basada en la teoría de los recursos compartidos. El caso de los distritos industriales», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2(3): 24-41.
- CAMPOS NUÑO, B. (2001): «El outsourcing de los sistemas y tecnologías de la información. Un estudio empírico aplicado a la Comunidad gallega», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(2): 43-56.
- CASANI, F. et al. (1996): *New Trends in Organizational Flexibility: Outsourcing*. Final Cost A3. Action on Management & New Technology, Madrid, del 12 al 14 de junio.
- CASANI, F. et al. (1997): «La problemática del Outsourcing», *Economistas*, 73.
- CASTELLS, M. (1996): *La era de la información. Economía sociedad y cultura, Vol. I, II y III*. Madrid: Alianza.
- CENTRO DE ESTUDIOS Y ASESORAMIENTO METALÚRGICO, CEAM (1985): *Estrategias, Instituciones y Acciones de la Subcontratación en Europa*, Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa. Industrial. Madrid: IMPI.
- CHING, C. et al. (1996): «Toward IT support for coordination in network organizations», *Information & Management*, 30(4): 51-64.
- CLAVER, E.; GONZÁLEZ, M.R. y GASCÓ, J.L. (1999): «El outsourcing de sistemas de información de recursos humanos en España: el caso de Roche Diagnostics», *Revista de Economía y Empresa*, 13(37): 123-147.
- COLLINS, J.C. y PORRAS, J.I. (2001): «Construir la visión de su empresa». En *Gestión del Cambio*. Bilbao: Deusto: 31-72.

- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1989): *Desarrollo de la Subcontratación en la Comunidad*, Comunicación de la Comisión. Luxemburgo: Oficina de las Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1990): *Guía práctica de los Aspectos Jurídicos de la Subcontratación Industrial en la Comunidad Europea: El Subcontrato (volumen I)*. Luxemburgo: Oficina de las Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- COMISIÓN EUROPEA (1998): *Informe final del segundo foro europeo de la subcontratación*. Graz, del 5 al 6 de octubre de 1998.
- CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (1994): *Informe sobre la situación y perspectivas de la industria española*, Informe 1/1994, de 27 de julio.
- COOK, M.F. (1999): *Externalización de las funciones de RRHH*. Barcelona: Gestión 2000.
- COUÉ, D. (2002): «Evolution of European Industrial Subcontracting». Informe presentado en MIDEST, the International Sub-contracting Exhibition.
- DAVENPORT, T.H. (1994): «The Coming Soon». *Information Week*, 5.
- DAVENPORT, T.H. y PRUSAK, L. (2001): *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- DOPPLER, K. y LAUTERBURG, Ch. (1998): *Change Management. Cómo configurar el cambio en las empresas*. Barcelona: Ariel.
- DRUCKER, P.F. (1993): *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth Heineman.
- ECIPAR (2000) «FRAMES Project. Subcontracting benchmarking applied to 120 European Companies: methodology and Results». Proyecto financiado por la COMISIÓN EUROPEA. DG ENTERPRISE.
- EUROSTAT (1997): *La Nouvelle Sous-Traitance Industrielle en Europe: Premiers Résultats Chiffrés avec une Définition Actualisée*. Luxemburgo: Office des Publications Officielles des Communautés Européennes.
- ESTEFANÍA, J. (2002): *Hij@, ¿Qué es la globalización?* Madrid: Taurus.
- FARIÑAS, J.C. y MARTÍN MARCOS, A. (2001): «Tamaño empresarial, flexibilidad de costes y cambio tecnológico», *Papeles de Economía Española*, 89-90: 272-285.
- FERNÁNDEZ DE NAVARRETE, C. (1996): «La problemática del Outsourcing». *Economistas*, 72.
- FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M.J. (2001): «Estrategias y estructuras de la Pyme. ¿Puede el (pequeño) tamaño ser una ventaja competitiva?». *Papeles de Economía Española*, 89-90: 256-280.

- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1996): *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas*. Madrid: Civitas.
- FINA, L. (2001): *El reto del empleo*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- FITOUSSI, J.P. (1996): *El debate prohibido*. Barcelona: Paidós.
- FONTELA, E. (2001): «La era de Europa», *Cuadernos de CC.EE. y EE*, 40: 21-33.
- FREEMAN, C. (1982): *The Economics of Industrial Innovation*. Londres: Frances Printer.
- G2 Research Inc. (1996): *Finance & Administration Services Outsourcing: Market Assesment* (mimeo).
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2001): «Los recursos humanos en una organización multicultural», *Boletín de Estudios Económicos*, 16(174): 487-512.
- GARVIN, D.A. (1994): «Building a Learning Organization», *Business Credit*, 96(1): 19-28.
- GAUDAMILLAS, F. y FORCADELL, F.J. (2002): «Implicaciones estratégicas y organizativas de la implantación de la gestión del conocimiento en la empresa», *ESIC Market*, enero-abril, 2002: 9-70.
- GIDRÓN, G. y RUEDA, B. (1998): *Nuevos modelos de gestión empresarial. El outsourcing de procesos de negocios*. Madrid: Círculo de Empresarios.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R. et al. (1997): *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- GONZÁLEZ, F. (1997): *El comercio en los servicios en España y la OCDE: un modelo de predicción de exportaciones e importaciones aplicado al caso español*. Tesis doctoral de la Universidad de Córdoba.
- GRAHAM, H.T. (1998): *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Edaf.
- GRANT, R.M. (1996): *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- GUPTA, U.G. (1992): «Outsourcing the is Function. Is it Necessary for your Organization?», *Information Systems Management*, 30(4): 179-199.
- HAMEL, G. (2000): *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business.
- HANSEN, N. (1990): «Do produces services induces regional economic development?», *Journal of regional Science*, 30(4): 465-476.
- HARRISON, B. (1997): *La empresa que viene*. Barcelona: Paidós.
- HEYWOOD, J.B. (2002): *El dilema del outsourcing. La búsqueda de la competitividad*. Madrid: Pearson Educación.
- ILLERIS, S. y PHILIPPE, J. (1993): «Introduction: the role of services in regional economic growth», *The services industrial Journal*, vol. 13 (2): 3-10.

- IMRIE, R.F. (1986): «Work Decentralization from Large to Small Firms: A Preliminary Analysis of Subcontracting», *Environment Planning*, 18: 949-965.
- INE (1999): «El empuje del sector servicios». *Encuestas estructurales del sector servicios*.
- INPUT (1996): *Opportunities in Business Operations Outsourcing. Europe 1996*.
- INPUT (1996): *Outsourcing Vendor Performance Analysis. Europe 1996*.
- ISHIKAWA, K. (1986): *¿Qué es el control total de calidad? La moda japonesa*. Bogotá: Editorial Norma.
- JERICÓ, P. (2001): *Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid: Pearson Educación.
- JOHNSON, H.T. (1990): «Professors, Customers and Value: Bringing a Global Perspective to Management Accounting Education». En TURNEY, P.B. (ed): *Performance Excellence in Manufacturing and Service Organization*. Sarasota: American Accounting Association.
- KOGUT, B. (1998): «Knowledge of the firm, Combinative Capabilities and Replication Technology», *Organization Science*, 3(3): 383-397.
- KOTTER, J.P. (2001): «Liderar el cambio: Por qué fracasan los intentos de transformación». En *Gestión del Cambio*. Bilbao: Deusto: 7-30.
- LACITY, M.; HIRSCHHEIM, R. y WILLCOCKS, L. (1994): «Realizing Outsourcing Expectations. Incredible Expectations. Credible Outcomes», *Information System Management*, 11(4): 17-31.
- LACITY, M. y HIRSCHHEIM, R. (1993): *Information systems Outsourcing: myths, metaphors and realities*. Chichester (UK): John Wiley & Sons.
- LACITY, M. y HIRSCHHEIM, R. (1995): *Beyond the Information Systems Outsourcing Band-wagon*. Chichester (UK): John Wiley & Sons.
- LACITY, M. y WILLCOCKS, L. (1998): «An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience». *MIS Quarterly*, 22(3): 363-408.
- LACITY, M., et al. (1995): «IT Outsourcing Maximize Flexibility and Control», *Harvard Business Review*, mayo-junio: 84-93.
- LACITY, M.; WILLCOCKS, L. y FEENY, D. (1996): «The Value of Selective IT Outsourcing», *Sloan Management Review*, primavera: 13-25.
- LEAL, A. et al. (1999): *El Factor Humano en Relaciones Laborales*. Madrid: Pirámide.
- LLORCA, R.; MARTÍNEZ, J.A. y PICAZO, A.J. (1996): «Los servicios en el desarrollo de las regiones», *Papeles de Economía Española*, 67: 148-169.

- LOCKE, R.; KOCHAN, T. y PIORES, M. (eds.) (1995): *Employment relations in a changing world economy*. Cambridge: The MIT Press.
- LÓPEZ BAYÓN, S. (2001): «Características de la subcontratación electrónica en España: Evidencias empíricas». *Documentos de Trabajo del Dpto. de Administración de Empresas y Contabilidad*. Universidad de Oviedo.
- MARSHALL, A. (1890): *Principles of Economics*. Nueva York: MacMillan.
- MARTÍN, V. (2001): «Globalización, reo o fiscal». En DE VILLOTA, P. (ed.) *Globalización a qué precio. El impacto de las mujeres del Norte y del Sur*. Barcelona: Icaria.
- MARTÍNEZ ARGÜELLES, S.R., RUBIERA MOROLLÓN, F. (2000): «Nuevas tendencias de política regional: Una revisión de las experiencias españolas y europeas en la promoción de los servicios avanzados a empresas», *Documentos de Trabajo del Dpto. de Administración de Empresas y Contabilidad*. Universidad de Oviedo.
- MARTÍNEZ, S.R. y ARGÜELLES, M. (1997): «Servicios a la producción, nuevas infraestructuras y política regional en las regiones menos desarrolladas», *Revista Asturiana de Economía*, 9: 141-158.
- MATA, S. (1997): *Outsourcing: El futuro de la empresa*. Madrid: ECOPRES.
- McFARLAN, F. y NOLAN, R. (1995): «How to Manage an IT Outsourcing Allinace», *Sloan Management Review*, invierno: 13-25.
- METRASEIS (1995): *Percepción de los servicios de outsourcing por las grandes empresas*. Anderseng Consulting.
- MOLINS, J. y ALARCÓN, A (1999): «El sector construcción». En Solé, C. (ed.): *Las organizaciones empresariales en España*. Barcelona: PPU.
- MOORE, J.F. (1996): *The death of competition*. John Wiley&Soons.
- MORCILLO, P. et al. (2001): «La teoría de recursos y capacidades: Un cruce de caminos», *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 11(1): 49-65.
- NELSON, F.R. y WINTER, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- NONAKA, I. (1991): «The Knowledge-Creating Company». *Harvard Business Review*, 69 (6): 96-104.
- NONAKA, I. (1994): «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation» *Organization Science*, 5 (1): 14-37.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- OCDE (1999): *Redes de empresas y desarrollo local*. Méjico, D.F. Secretaría de Desarrollo Local.

- ORAA, J. (1994): «El "outsourcing", alternativa a una organización simplicada», *Dirección y progreso*, 136: 57-61.
- PAVIA, P.C. (1995): «A Dialectic View of Information Systems Outsourcing: Pros and Cons», *Information & Management*, 29(59): 265-275.
- PERETTI, J.-M. (coord.) (1996): *Todos somos Directores de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000-Aedipe.
- PETERS, T. (1995): *En busca del boom*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- PIKE, F. y SENGENBERGER, W. (1993): *Los distritos industriales y las pequeñas empresas (III): Distritos industriales y regeneración económica local*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- PIORE, M.J. y SABEL, Ch. (1990): *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza.
- PORTER, M.E. (1990): *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza y Janés.
- PORTER, M.E. (1991): «Towards a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.
- PORTER, M.E. (1999): *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto.
- PORTER, M.E. (2001): «Strategy on the Internet», *Harvard Business Review*, marzo.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): «The Core Competences of the Corporation», *Harvard Business Review*, mayo-junio: 79-91.
- QUINN, J.B.; ANDERSON, P. y FILKENSTEIN, S. (1996): «La gestión del intelecto profesional: Sacar el máximo de los mejores», 75: 4-17.
- RAMA, R. y CALATRAVA, A. (2001): «The advantages of clustering: The case of Spanish electronics subcontractors», *International Journal of Technology Management*, forthcoming in 2001.
- RÍO DEL, C. (1990): «La evolución de la política regional», *Información Comercial Española*, 679: 7-26.
- ROQUE, M.A. (1999): *L'espai mediterrani llatí. És possible un lobby mediterrani dins la UE?* Barcelona: Proa.
- RUEDA, B. y MOLINA, L. (1995): *Outsourcing: Un nuevo modelo estratégico*. *Nueva empresa*, 401.
- SACRISTÁN NAVARRO, M. (1998): «Análisis empírico sobre el uso del outsourcing de la función informática por el sector bancario español», *STUDIA CARANDE, Revista de Ciencias Sociales y Jurídicas*, s.n.
- SALAS, V. (1999): «Poder, relaciones y complementariedades en la teoría de la empresa», *Papeles de Economía Española*, 78-79: 2-32.
- SALAS, V. (2000): «Innovación y Competitividad», *Revista de la Academia de las Ciencias Morales y Políticas*, s.n.

- SALAS, V. (2001): «La dimensión de la empresa en la economía de la información», *Papeles de Economía Española*, 89-90: 2001.
- SENGENBERGER, W.; LOVEMAN, G.W. y PIORE, M.J. (1990): *The Reemergence of small enterprises*. Ginebra: International Institute of Labour Studies.
- SHUTT, H. (1998): *The Trouble with Capitalism. An Enquiry into the Causes of Global Economic Failure*. Londres: Zed Press.
- STEWART, T. (1997): *Intellectual Capital*. Nueva York: Doubleday.
- SUÁREZ GONZÁLEZ, I. y VICENTE, D. (2001): «Decisiones de diversificación y reestructuración: reflexiones desde el enfoque de los recursos», *Cuadernos aragoneses de economía*, 11(1): 69-89.
- SUÁREZ LÓPEZ, I. (1999): «El análisis del crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica», *Papeles de Economía Española*, 78-79: 78-100.
- TUSHMAN, M. y NADLER, D. (1986): «Organizing for Innovation». *California Management Review*, 28(3): 74-92.
- TYSON, S. y FELL, A. (1986): *Evaluating the personnel function*. Londres: Hutchinson.
- TYSON, S. (1995): *Human Resource Strategy. Towards a General Theory of Human Resource Management*. Londres: Pitman Publishing.
- ULRICH, D.; JICK, T. y VON GLINOW, M.A. (1993): «High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability», *Organizational Dynamics*, 22 (2): 52-56.
- ULRICH, D.; LOSEY, M. y LAKE, G. (1998): *El futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000-Aedipe.
- VELTZ, P. (1999): *Mundialización, ciudades y territorios*. Barcelona: Ariel.
- VILADECANS, E. (2001): «La concentración territorial de las empresas industriales: Un estudio sobre el tamaño de las empresas y su proximidad geográfica», *Papeles de Economía Española*, 89-90: 308-342.
- WERNERFELT, B. (1984): «A Resource-based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- WHITE, R. y JAMES, B. (2000): *Manual del Outsourcing*. Barcelona: Gestión 2000.
- WILDEMANM, H. (1994): Nuevos aires para la subcontratación en Europa. *Harvard Business Review*, 60.
- WILLCOCKS, L.P.; FITZGERALD, G. y FEENY, D. (1995): «Outsourcing IT: the Strategic Implications», *Long Range Planning*, 28(5): 59-70.

- WILLCOCKS, L.P.; LACITY, M. y FITGERALD, G. (1995): «Information Technology *Outsourcing* in Europe and the USA: Assessment Issues», *International Journal of Information Management*, 15(5): 333-351.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of International Organization*. Nueva York: The Fress Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. Nueva York: The Fress Press.
- WINTER, S.G. (1987): «Knowledge and Competence as Strategic Assets». En TEECE, D.J. (ed.) *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Cambridge: Ballinger: 159-184.
- WOOD, P. (1992): «El crecimiento de los servicios a empresas: Implicaciones para estudios de reestructuración económica y desarrollo regional», *Economía Industrial*, 313: 45-57.

NOTAS

- 1 HEYWOOD (2002).
- 2 DOPPLER y LAUTERBURG (1998).
- 3 ISHIKAWA (1986), BARCELÓ (1994), FREEMAN (1982).
- 4 FINA (2001).
- 5 JOHNSON (1990).
- 6 FONTELA (2001).
- 7 PORTER (2001).
- 8 COMISIÓN EUROPEA (1998).
- 9 ÁLVAREZ (1994), CASANI *et al.* (1997), SACRISTÁN NAVARRO (1998).
- 10 HITT *et al.* (1999).
- 11 CLAVER *et al.* (1999), COOK (1999), WHITE y JAMES (2000), HEYWOOD (2002).
- 12 WILLCOCKS *et al.* (1995).
- 13 PRAHALAD y HAMEL (1990), GIDRÓN y RUEDA (1998).
- 14 COOK (1999), WHITE y JAMES (2000).
- 15 FERNÁNDEZ SÁNCHEZ (1996).
- 16 FINA (2001).
- 17 PORTER (1990; 1991).
- 18 WILLIAMSON (1975; 1985).
- 19 FARIÑAS y MARTÍN (2001).
- 20 FERNÁNDEZ SÁNCHEZ (1996).

- 21 HARRISON (1997).
- 22 COMISIÓN (2001).
- 23 BUENO (1998), HAMEL (2000), JERICÓ (2001).
- 24 GARCÍA ECHEVARRÍA (2001).
- 25 COOK (1999).
- 26 ROQUE (1999), OCDE (1999).
- 27 MARSHALL (1963).
- 28 PIRE y SABEL (1990), BECATTINI (1979), BELLANDI (1982).
- 29 PIKE y SENGENBERGER (1993), PORTER (1999), PRAHALAD y HAMEL (1990).
- 30 MOLINS y ALARCÓN (1999).
- 31 CASTELLS (1996).
- 32 DOPPLER y LAUTERBURG (1998).
- 33 BUENO (2000).
- 34 DAVENPORT y PRUSAK (2001).
- 35 BECKER (2002).
- 36 BUENO (1998).
- 37 DAVENPORT y PRUSAK (2001).
- 38 CASTELLS (1996).
- 39 ALONSO (2000).
- 40 MARTÍN (2001), ESTEFANÍA (2002), GARCÍA ECHEVERRÍA (2001).
- 41 CASTELLS (1996).
- 42 SALAS (1999; 2000; 2001).
- 43 PIRE y SABEL (1990).
- 44 LOCKE *et al.* (1995).
- 45 FINA (2001).
- 46 OCDE (1994).
- 47 FINA (2001).
- 48 SUÁREZ (1999), FARIÑAS y MARCOS (2001).
- 49 WINTER (1987).
- 50 ULRICH *et al.* (1998).
- 51 WERNERFELT (1984), BARNEY (1991), GRANT (1996).
- 52 BUENO (1998).
- 53 NONAKA (1991; 1994).
- 54 BUENO (1998), GARVÍN (1994).

- 55 GUADAMILLAS y FORCADELL (2002).
- 56 QUINN, ANDERSON y FINKENSTEIN (1996).
- 57 GUADAMILLAS y FORCADELL (2002).
- 58 MORCILLO *et al.* (2001).
- 59 La mayoría de las compañías se localizan en la periferia de la ciudad de Tarragona, en los polígonos Norte (470 hectáreas) y Sur (720 hectáreas) de Tarragona, pero también debe contarse el polígono de Flix –Ribera d’Ebre– (200 hectáreas).
- 60 Así, por ejemplo la empresa BASF tiene en el puerto de Tarragona una concesión de 80.000 metros cuadrados, y una previsión de inversión de 2.000 millones de pesetas hasta el 2002, para la construcción de un tanque de propano y equipamientos complementarios a la futura central de ciclo combinado proyectada en el polígono químico.
- 61 Institut d’Estadística de Catalunya (2001).
- 62 COUÉ (2002).
- 63 Instituto Nacional de Estadística (diversos años).
- 64 Según la definición de variables empleadas por el Instituto Nacional de Estadística, este concepto recoge el importe total de los ingresos obtenidos por la empresa durante el año de referencia en concepto de contrapartida por los servicios (que sean objeto del tráfico ordinario de la empresa) prestados a otras empresas, personas o entidades. Dentro de esta rúbrica, destacan por su importancia los ingresos por subcontrata, es decir, los pagos realizados a la empresa por otra empresa (la contratante) por su participación, como subcontratista, en el diseño o producción, de un determinado producto. Se valoran por el importe total de los mismos sin incluir los impuestos que los gravan.
- 65 Según INE, los trabajos realizados por otras empresas son el gasto correspondiente al trabajo que, formando parte del proceso de producción propia, se encarga y es realizado por otras empresas. Dentro de este concepto se incluyen las subcontratas que corresponden a la relación que se establece entre dos empresas (la subcontratista y la contratante principal) por la que la primera participa en el proceso de diseño y producción de un determinado producto en beneficio de la otra empresa, participación basada en un determinado plan y directrices técnicas proporcionados por la empresa contratante y en la que ésta aporta las principales materias primas.
- 66 Según INE, el total de servicios exteriores comprende el importe total del conjunto de gastos de explotación de naturaleza diversa realizados por la empresa durante el año de referencia, tales como gastos en I+D, arrendamientos y cánones, reparaciones y conservación, servicios de profesionales independientes, transportes, primas de seguros, servicios bancarios y similares, publicidad, propaganda y relaciones públicas, suministros, y otros servicios.
- 67 Estudios promovidos por la Comisión Europea muestran, a partir de una base empírica de empresas europeas, una estrecha correlación entre el perfil estratégico de las empresas y la tendencia a la subcontratación. El perfil estratégico se define en función de una serie de indicadores sobre la organización y la cultura de empresa, la calidad de la producción, la posición competitiva y la mejora económico-financiera de la empresa (ECIPAR, 2000).
- 68 Comisión Europea (1998). La mayor parte de estas iniciativas están a cargo de la DG XXIII (Política de Empresa, Comercio, Turismo y Economía Social), como parte de su Tercer Programa plurianual dedicado a las PYME de la Unión Europea (1997-2000). Las iniciativas conjuntas se llevan a cabo junto con otros servicios de la Comisión, en especial la DG III (Industria), la DG XVI (Política regional) y Eurostat (Oficina Estadística de las Comunidades Europeas). Más recientemente, fomenta también la internacionalización de la subcontratación europea y la consolidación de su competitividad en el contexto de la economía global.
- 69 LÓPEZ BAYÓN (2001).
- 70 Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico (1985).
- 71 Sólo a partir de 1998, el Instituto Nacional de Estadística ha iniciado un estudio sistemático del sector servicios, cubriendo la que éste reconoce como «una de las lagunas más importantes de producción estadística» (INE, 1999).
- 72 MARTÍNEZ ARGÜELLES y RUBIERA MOROLLÓN (2000).

⁷³ BEGG, 1993.

⁷⁴ Pero, la medida cuantitativa del *outsourcing* es compleja en tanto que este modo de organización de la actividad económica se encuentra ampliamente «naturalizado», esto es, muchas empresas adquieren servicios de otras empresas, aunque en éstas no exista consciencia de esa relación. Prueba de ello es que los directivos de las empresas estudiadas que indicaban no externalizar tareas, rectificaban esta afirmación al aplicar en el cuestionario un *check list* de posibles tareas que la empresa podía estar externalizando.

⁷⁵ La intensidad de la mano de obra se ha calculado por medio de la relación entre directivos y personal técnico muy cualificado y el resto de la plantilla. «Sólo directivos y personal técnico muy cualificado» equivale al 100% de la plantilla formado por este tipo de personal; «Poco intensiva en mano de obra» representa entre un 80 y un 99% de directivos personal técnico cualificado en la plantilla; Intensiva en mano de obra representa entre un 50 y un 79% de directivos, ingenieros y personal técnico cualificado; «Intensiva en mano de obra» representa entre un 20% y un 49% de directivos, ingenieros y personal técnico cualificado en la plantilla; «Muy intensivo en mano de obra» representa menos de un 20% de personal directivo y técnico muy cualificado.

⁷⁶ Véase, más adelante, la prestación de servicios en los grupos empresariales.

⁷⁷ ECIPAR (2000).