

## TRABAJO EN RED Y OUTSOURCING

*Ignasi Brunet Icart*

*Amado Alarcón Alarcón*

*Profesores de sociología de la Universitat Rovira i Virgili*

### 1. Introducción

Hay suficiente información sobre diferentes países y sectores de que la tendencia a la concentración del capital durante las últimas décadas resulta ser bastante generalizada, y ello como consecuencia directa de la propia lógica competitiva que ha favorecido la aparición de grandes grupos industriales y financieros, protagonistas destacados del rumbo adquirido por la economía mundial, la cual no se explica si no se tiene en cuenta los cambios en los sistemas productivos (justo a tiempo, lean production, calidad total, reingeniería, benchmarking...) llevadas a cabo por estas grandes empresas con el objeto de incrementar su competitividad. A tal efecto, y con el objetivo de reducir los costes y de eliminar todo tipo de funciones innecesarias, se consolida y extiende, junto a las nuevas técnicas de producción, la práctica del outsourcing, y que se está convirtiendo en una herramienta central de las estrategias espaciales de las multinacionales; actividad, por otra parte, que contribuye a definir los horizontes de la nueva economía, de los nuevos mercados y su interconectividad. Consecuentemente, la nueva cultura empresarial considera que los cambios en los mercados obligan a cambiar las organizaciones, de ahí la ola de fusiones y adquisiciones, de especialización y fragmentación de empresas en la que éstas se plantean si todas las cosas que hacen las tienen que seguir haciendo ellas o las pueden externalizar hasta quedar reducidas a empresas dedicadas a sus competencias esenciales.

Es el efecto, además, de la imparable globalización de los mercados y de la creciente liberalización que exige que las empresas inviertan en innovación tecnológica y organizativa, mejorando sus modelos de gestión y adaptándose de forma flexible y permanente a las situaciones cambiantes del entorno para competir mejor. Una forma de adaptación es el fomento y desarrollo de nuevos proyectos de empresas que tienen lugar fuera de la

empresa por medio de diferentes formas como: 1) el capital riesgo de la empresa en el que supone que la participación minoritaria de una gran empresa en el capital de otra nueva, que tiene grandes perspectivas de crecimiento, principalmente en los sectores de altas tecnologías; 2) la tutela de proyectos que supone también la participación de una gran empresa en el capital de otra nueva, pero con un mayor compromiso e implicación contractual en el proyecto por parte de la gran empresa, principalmente en el asesoramiento en las áreas de productos, comerciales y de I+D; 3) la disgregación de la nueva empresa o *venture spin-off* que hace referencia a la creación de nuevas empresas por el personal procedente de una gran empresa, es decir, son empresas que pueden estar auspiciadas o no por la empresa matriz y, 4) la colaboración entre empresas o *joint venture*, que supone la creación de una nueva empresa conjunta entre dos empresas, normalmente una más grande que otra, para aportar diferentes aspectos por cada una de ellas que se complementan.

En esta dinámica reorganizativa (calidad total, reingeniería, rediseño organizativo, *outsourcing*, alianzas estratégicas, *joint venture*...) asociada a la nueva era de capitalismo global y en la que las tecnologías de la información son facilitadoras críticas de esta dinámica, el panorama económico se ha modificado en las postrimerías del siglo XX, para dar paso a un siglo XXI con un paisaje empresarial distinto en el que las grandes empresas adoptan estrategias de cambio de las funciones empresariales a efectos de transformar los costes fijos en variables, diluyendo de este modo los riesgos provocados por los avatares del mercado. En este sentido, la filosofía del *outsourcing* deja de ser otro enfoque más para alcanzar mejoras radicales usando los recursos de forma que se maximicen las actividades que añaden valor y se minimicen las que sólo añaden coste, tanto a nivel de proceso, como en el total de la organización.

Se trata de enfocar la gestión hacia competencias esenciales y exponer ciertos subprocesos y la cadena de distribución a las presiones competitivas de su propio mercado, dando como resultado unos productos y servicios realizados de forma más eficiente y con la más alta calidad, bajo la impronta de una cultura de orientación al cliente, eliminación de despilfarro y mejora continua. En definitiva, el cambio organizacional ha de permitir a la dirección dirigirse al mercado minimizando costes y aumentando la calidad de sus prestaciones, y para el cumplimiento de estos objetivos el *outsourcing* se convierte en una herramienta estratégica.

## 2. El concepto de *outsourcing*

El fenómeno del *outsourcing* se ha popularizado en la realidad económico-empresarial en la década de los 90, a consecuencia de que las empresas tendieron a recurrir al *outsourcing* de la función de informática al tratarse de una función secundaria, pero vital para la empresa. Habitualmente, la literatura emplea indistintamente el término *outsourcing* como sinónimo de subcontratación,<sup>1</sup> y que resume la filosofía empresarial

---

1 Álvarez (1994), Casani *et al.* (1997), Sacristán Navarro (1998).

basada en la desintegración productiva y en la externalización de procesos y de actividades, y que constituye lo que se denomina integración flexible. Generalmente el concepto de subcontratación ha estado vinculado a las actividades de base productiva o fundamentalmente industriales juntamente a las de construcción, sin embargo, recientemente se ha desarrollado e intensificado el recurso a la subcontratación de servicios. Fenómeno que aparece vinculado al término inglés *outsourcing*, el cual se utiliza, principalmente, para referirse a servicios asociados a la informática y a las funciones logísticas de una empresa.<sup>2</sup>

Aunque para Lasierra (2001) la subcontratación se diferencia del *outsourcing* en que éste externaliza no sólo la ejecución de la tarea sino también la función de forma integral que comprende el desarrollo implícito en la misma, de hecho, 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.

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, tanto el desarrollo del *outsourcing* –en el campo de la nueva producción– como de la franquicia –en el campo de la nueva distribución–, como formas de organización frente a la integración vertical dura, se imponen, acordes a nuevas estrategias empresariales dirigidas hacia la especialización flexible y la calidad, la optimización de la gestión en todas las áreas del negocio y al establecimiento de acuerdos interempresariales de asociación o cooperación. Estos aspectos estratégicos se explican a través de los costes de transacción y de los costes de agencia, los cuales constituyen un factor importante en la elección de una forma organizacional.

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, pues, 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 den-

---

2 Ravix et al. (1989)

tro del infinito espectro de formas organizativas híbridas existentes entre la empresa y el mercado, siendo el *outsourcing* 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.

En definitiva, 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.<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup>

### 3. Hipótesis y metodología de la investigación

La hipótesis de esta investigación plantea que 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.

---

3 Claver *et al.* (1999), Cook (1999), White y James (2000), Heywood (2002).

4 Willcocks *et al.* (1995).

5 Prahalad y Hamel (1990), Gidró y Rueda (1998).

La encuesta fue dirigida a empresas, como unidades donde analizar los procesos de outsourcing. El cuestionario fue cumplimentado por los gerentes y directivos de los sectores industria, servicios y construcción. Así, a fin de comprobar el estadio actual del desarrollo del *outsourcing*, contamos con una muestra no probabilística de 233 empresas cuyas entrevistas fueron realizadas durante los meses de septiembre de 2001 a febrero de 2002 y que se centraron en el área geográfica y económica del Camp de Tarragona.<sup>6</sup>

Se ha optado por una muestra estratificada de empresas según sector (tabla 1),<sup>7</sup> 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.

**TABLA 1. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LA MUESTRA**

<b>Industria</b>			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%		
<b>Servicios</b>			128	54,9%
Actividades industriales de limpieza (74.7)	11	8,6%		
Restauración (55.3)	5	3,9%		
Hosteles (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%		
<b>Construcción</b>			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%		
<b>Total</b>			<b>233</b>	<b>100%</b>

Entre paréntesis: códigos CNAE-93.

Fuente: Elaboración propia.

6 La base muestral fue proporcionada por la Cámara de Comercio de Tarragona.

7 Al respecto, se primaron aquellos subsectores de mayor relevancia económica en el Camp de Tarragona: servicios ligados al turismo, 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, y el sector construcción, un sector en que existe una gran división del trabajo entre empresas promotoras, contratistas principales y secundarias.

**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%
<b>Total</b>	<b>233</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**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%
<b>Total</b>	<b>233</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**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%
<b>Total</b>	<b>233</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Evidencia empírica

El ámbito territorial al que se circunscribe la información analizada en este apartado es el Camp de Tarragona. Ésta demarcación geográfica de Cataluña está formada por 6 comarcas (Tarragonès, Baix Camp, Alt Camp, Baix Penedès, Conca de Barberà y Priorat) que concentran 469 mil de los 631 mil habitantes de la provincia de Tarragona, constituyendo el centro económico provincial. Situado entre el Arco Mediterráneo y el Corredor del Ebro, el Campo de Tarragona se ha beneficiado de los cambios económicos producidos en la estructura regional durante los últimos veinte años. La región con-

centra 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.

La industria química es un sector importante en la base productiva de Tarragona; 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), con 5.800 puestos de trabajo directos y 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 zona. Junto a la misma tiene una gran significación la alimentación y los componentes electrónicos. 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. El mercado laboral de la región 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%).<sup>8</sup> 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. Finalmente, existen 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 y 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.

---

8 Institut d'Estadística de Catalunya (2001)

#### 4.1. Perfil de las prácticas de outsourcing

Se observa en el conjunto de la muestra estudiada una intensa 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.<sup>9</sup> 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) indicaban estar prestando y recibiendo servicios al mismo tiempo. Por tanto, debemos considerar que un tratamiento adecuado del fenómeno del *outsourcing* implica analizar las prácticas de las empresas en su doble dimensión de clientes y proveedores de funciones externalizadas.

En la tabla 5 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. Se observa una mayor propensión a la recepción de servicios en las empresas de mayor tamaño (71,8% en las empresas con más de 250 empleados) que en las micro-empresas (60,3%). Por otra parte, el grupo de empresas según tamaño que con mayor frecuencia presta servicios a otras empresas es el de las empresas de 1 a 10 trabajadores (76,9%), pero la prestación de servicios también es muy elevada entre las empresas de más de 250 empleados (66,7%), en las empresas de 11 a 50 empleados (57,1%) y en las de 51 a 250 empleados (46,2%). Así, no se puede establecer una correspondencia inmediata entre tamaño de empresa y propensión a la prestación o recepción de servicios, en tanto que 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.

De este modo, las pequeñas y medianas empresas logran mayores cuotas de eficiencia especializándose y subcontratando los procesos y funciones periféricos a su actividad de negocio principal. Por otra parte, en cuanto al número de centros, se detecta en la muestra una mayor propensión a la prestación y recepción de servicios entre las empresas con un mayor número de centros. En las empresas con más de 100 centros se detectan el índice más elevado de prestación (86,7%) y de recepción (76,9%). Por lo tanto, 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

---

<sup>9</sup> Pero, la medida cuantitativa del *outsourcing* es compleja en tanto que éste 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.

de prestación de servicios que se producen entre los distintos centros productivos de la empresa,<sup>10</sup> 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. Por otra parte, en aquellas empresas que tan sólo disponen de un centro de trabajo se ha detectado un elevado grado de prestación y recepción de servicios. Lejos de generarse sobre ellos una imagen de integración vertical, se trata, en nuestra muestra, mayoritariamente de empresas independientes, no pertenecientes a grupos industriales, y en especial del sector servicios que apuestan por la especialización y la concentración de su personal en sus actividades principales.

El origen del capital se muestra una variable relevante, en particular cuando observamos las empresas multinacionales. La totalidad de éstas indica recibir servicios de otras empresas, y un 72% indica estar recibiendo servicios de otras empresas. De hecho, los grupos estatales (90,5%) y mayoritariamente catalanes (70,6%) presentan una mayor externalización de funciones que la empresa de capital totalmente catalán (63,1%). 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 servicios 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).

Finalmente, la recepción y prestación de servicios es mayor conforme aumenta la cualificación de la mano de obra. Así, se observa que todas aquellas empresas en las que tan sólo se dispone de personal directivo y técnico cualificado se están prestando servicios a otras empresas (100%), y mayoritariamente se están recibiendo servicios (75%). Asimismo, en las empresas muy intensivas en mano de obra la percepción de los directivos entrevistados sobre sus empresas es que sólo estaban ofreciendo en la mitad de los casos (51,6%), y recibéndolos en una proporción inferior a empresas menos intensivas en mano de obra (64,0%). Así, en cuanto a la intensidad y carácter de la mano de obra, podemos observar como las empresas prestadoras de servicios poseen una mano de obra más cualificada que el resto. Ello evidencia 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 actividad no existen variaciones especialmente significativas en cuanto a la cualificación de la plantilla, con la posible salvedad de las

---

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

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.

**TABLA 5. PERFIL DE LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES SEGÚN VARIABLES PRINCIPALES**

	<i>Sí presta servicios a otras empresas</i>	<i>Sí recibe servicios de otras empresas</i>	<i>Total</i>
<b>Según tamaño de empresa</b>			
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
<b>Según número de centros</b>			
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
<b>Según sector de actividad</b>			
Industria	50,0%	67,2%	64
Servicios	74,2%	68,4%	128
Construcción	51,2%	68,3%	41
<b>Según origen del capital</b>			
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
<b>Según características de la mano de obra (*)</b>			
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
<b>Total</b>	<b>63,5% (148)</b>	<b>68,7%(160)</b>	<b>233</b>

(\*) Datos relativos a 218 empresas de las que se dispone de la distribución de la plantilla.<sup>11</sup>  
Fuente: Elaboración propia.

11 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' equi-

En la tabla 6 se observa que entre las empresas industriales, la mitad de las incluidas en la muestra están prestando servicios de producción a otras empresas. Esta proporción se observa con escasas diferencias en los distintos subsectores industriales estudiados. Por otra parte, se evidencia en este sector una elevada propensión a la recepción de servicios particularmente en la fabricación de muebles (81,8%), en especial debido a que esta actividad se concentra en el subsector de la industria auxiliar del mueble, en

**TABLA 6. PRESTACIÓN Y RECEPCIÓN DE SERVICIOS SEGÚN SECTOR DE ACTIVIDAD**

	<i>Sí presta servicios a otras empresas</i>	<i>Sí recibe servicios de otras empresas</i>	<i>Total</i>
<b>Industria</b>	50,0%	67,2%	
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
<b>Servicios</b>	74,2%	68,4%	
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
<b>Construcción</b>	51,2%	68,3%	
Promoción inmobiliaria	41,7%	100,0%	12
Empresas constructoras	83,3%	91,7%	12
Servicios a la construcción	100,0%	29,4%	17
<b>Total</b>	<b>63,5% (148)</b>	<b>68,7%(160)</b>	<b>233</b>

Fuente: Elaboración propia.

vale 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.

la que se producen fuertes eslabonamientos entre las distintas fases de diseño, producción y distribución, y muy particularmente en las empresas que están inmersas en *clusters* de automoción (62,5%) y polos químicos (69,4%). En el caso de las empresas del sector servicios, se produce una pluralidad de situaciones, desde empresas específicamente orientadas a personas físicas (las empresas de restauración estudiadas, que indican no prestar servicios a otras empresas), como empresas específicamente orientadas a la prestación de servicios a empresas (agencias de trabajo temporal). Finalmente, 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, de modo que en la promoción inmobiliaria el 100% de las empresas estudiadas indicaron estar recibiendo servicios de otras empresas; empresas constructoras, donde también se observa un elevado proceso y servicios a la construcción, que se muestra como el ápice final de la cadena de subcontratación, con sólo un 29,4% de empresas que indicaron que recibían servicios. De este modo se observa un entramado productivo con una elevada dependencia del resto de subsectores.

Es el sector construcción es donde la clasificación subsectorial mejor refleja las formas de organización de la producción actual, debido a que la división entre promotores, constructores y servicios a la construcción refleja las jerarquías existentes, y que se manifiestan observando quien ofrece trabajo a quien. De este modo, más que diferencias sectoriales en la práctica de la externalización se hacen evidentes los eslabonamientos intersectoriales. Por otra parte, 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. La externalización no se plantean como una opción, sino como una realidad de la que participan las empresas.

La tabla 7 expresa el impacto del tamaño de la empresa en el tipo de cliente principal. En primer lugar, observamos que los principales clientes de los servicios prestados son «mayoritariamente empresas» (36,2%) y «sólo empresas» (13,3%), pero en general las empresas prestadoras de servicios tienen una diversificada oferta que incluye Administraciones públicas, personas físicas e incluso el propio grupo empresarial. Según tamaño, observamos que las empresas de más de 250 empleados son las que mayor tendencia tienen a trabajar en exclusiva para otras empresas (28,6%), mientras que todas las empresas según tamaño tienen como principal cliente de su actividad a otras empresas. En nuestra muestra, la exclusividad de servicios a otras empresas se debe particularmente al carácter de la actividad realizada, donde destaca la división del trabajo entre las industrias químicas, así como, por la naturaleza del servicio prestado, de agencias de trabajo temporal. 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 flexibilidad en este apartado, mientras que en el caso de las grandes empresas 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.

**TABLA 7. 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
Solo a empresas	10,9%	11,4%	6,7%	28,6%	13,3%
Solo personas físicas	0,0%	0,0%	0,0%	4,8%	0,7%
Solo 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, publicas, personas físicas y grupo empresarial	5,5%	11,4%	6,7%	9,5%	8,1%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b> <b>(55)</b>	<b>100,0%</b> <b>(44)</b>	<b>100,0%</b> <b>(15)</b>	<b>100,0%</b> <b>(21)</b>	<b>100,0%</b> <b>(135)</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2. Servicios externalizados y características de la externalización

En la tabla 8 se puede observar 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 (21,46%), pero inmediatamente después se debe destacar la subcontratación de la producción de los bienes y servicios (18,03%). Esto es, las prácticas de outsourcing no sólo avanzan en servicios técnicos y especializados, sino incluso hacia los procesos centrales del ciclo 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, como montaje de muebles en la industria del mueble, *catering* en las empresas de restauración, socorrismo, lavandería y animación en el subsector turístico) que es particularmente variada, constatándose la

especialización de éstas en el marco de sus respectivos subsectores de actividad y las posibilidades de oportunidades de negocio para los empresarios locales.

**TABLA 8. TAREAS EXTERNALIZADAS**

	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Total de servicios</i>
<b>Producción, diseño y comercialización</b>			
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)
<b>Funciones de recursos humanos</b>			
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)
<b>Servicios intensivos en capital intelectual y financiero</b>			
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)
<b>Servicios intensivos en mano de obra</b>			
Seguridad	8,58%	91,42%	100% (20)
Mensajería	7,73%	92,27%	100% (18)
Limpieza	8,58%	91,42%	100% (20)

*Fuente:* Elaboración propia.

En cuanto a la relación entre empresas proveedoras y clientes, la tabla 9 manifiesta que la concreción e implementación de los servicios externalizados requiere un elevado grado de coordinación, pero sobre todo de negociación entre empresa proveedora y cliente. Como se puede observar en la tabla, las empresas perciben mayoritariamente que las condiciones del servicio se negocian en cada caso. De este modo, el 70,9% de las empresas proveedoras y el 78,1% de las empresas clientes indican que el servicio se negocia en cada caso particular. Así, se aprecian diferencias en la percepción de las condiciones de la prestación según la posición que se ocupa en el proceso de externalización. Para los proveedores, su capacidad de dictar las condiciones del servicio son muy limitadas (4,1%). En cambio, los clientes perciben que su poder de negociación o imposición es más elevado (19,4%). Así, destaca el carácter asimétrico en la prestación de servicios entre proveedor y cliente favorable a éste último.

**TABLA 9. PERCEPCIÓN SOBRE LAS CONDICIONES DEL SERVICIO SEGÚN POSICIÓN DE LA EMPRESA EN LA EXTERNALIZACIÓN**

	<i>Empresa proveedora</i>	<i>Empresa cliente</i>
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.

La tabla 10 muestra que la subordinación se acepta como algo legítimo, siendo la cooperación la forma principal en la que se percibe la relación entre empresa proveedora y cliente. El 87,3% de las empresas perciben que las relaciones son de cooperación, un 5,2% de las empresas se perciben como subordinadas, y el 7,5% indican dominar jerárquicamente a otras empresas. Así, frente a una imagen cooperante de la empresa, se produce también una consciencia de las relaciones jerárquicas que se establecen entre empresas independientes jurídicamente y entre los distintos centros de un mismo grupo empresarial. 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, en consecuencia, son extremadamente dependientes.

**TABLA 10. RELACIÓN ENTRE EMPRESAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS PROVEEDORES**

	<i>De cooperación</i>	<i>De subordinación</i>	<i>De dominio jerárquico</i>	<i>Total</i>
Las condiciones del servicio				
las dicta nuestra empresa	66,7%	16,7%	16,7%	6
Las dicta la empresa cliente	78,4%	21,6%	0,0%	37
Se negocian en cada caso	92,3%	4,8%	3,8%	105
	87,3%	5,2%	7,5%	100% (148)

Fuente: Elaboración propia.

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 diversidad de relaciones que se establecen entre empresas prestadoras y receptoras de servicios y que muestra una importante variación en cuanto a la existencia de contrato, la duración de los contratos, la externalización completa o parcial del servicio, etc.

En la tabla 11 se reflejan los resultados obtenidos en cuanto a la existencia de un contrato que regule las relaciones en la prestación de servicios. Al respecto, la formalización de un documento escrito que defina un período, condiciones y precio del servicio es relativamente bajo, de modo que sólo el 68,3% de las empresas indicaron haber regulado la prestación o la recepción por medio de contrato. Así, 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 está influido por el tamaño de la empresa, de modo que la informalidad es mucho menor en la pequeña y mediana empresa (el 59,8% de las empresas de 1 a 10 empleados indican no tener contrato) que en la gran empresa (4,1%). Así, podemos deducir que un importante número de pequeñas y medianas empresas de la muestra indicaron no recibir servicios de otras empresas por la informalidad y naturalización que se da en este tipo de relaciones. Así, 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. En cambio, en la gran empresa, la decisión de «comprar o fabricar» se hace más explícita, y con ello, se formalizan también las relaciones.

**TABLA 11. EXISTENCIA DE CONTRATO EN LOS SERVICIOS RECIBIDOS SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA**

	<i>Existe contrato</i>	<i>No existe contrato</i>	<i>Total de servicios recibidos (*)</i>
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)
<b>Total</b>	<b>68,3%</b>	<b>31,7%</b>	<b>100% (290)</b>

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

Fuente: Elaboración propia.

Hemos indicado 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 12, la duración de los contratos está caracterizada por la heterogeneidad, distribuyéndose por el conjunto de las categorías consideradas. Destacan ciertas tareas con una duración muy limitada, inferior a los tres meses, como diseño (37,5% de los casos) y formación (50%) y donde la corta duración de los contratos a reflejar que se trata de actividades puntuales orientadas al desarrollo de un servicio. El tipo de contrato más usual para la mayoría de actividades tiene una duración de entre 6 meses y un año y de entre uno y dos años, de modo que estas categorías agrupadas constituyen los agregados estadísticos más importantes para la práctica totalidad de las funciones

externalizadas. Particularmente, en los servicios intensivos en mano de obra estas categorías reflejan porcentajes del 70% para las funciones de seguridad, del 77,7% para mensajería, y del 93,3% para limpieza, lo que viene a indicar que se trata de actividades que se externalizan en el largo plazo, o que son funciones externalizadas de una forma regular.

**TABLA 12. DURACIÓN DE LOS CONTRATOS DE LAS FUNCIONES EXTERNALIZADAS**

	<i>Menos de 3 meses</i>	<i>De 3 a 6 meses</i>	<i>De 6 meses a 1 año</i>	<i>De 1 a 2 años</i>	<i>Más de 2 años</i>	<i>Total</i>
<b>Producción, diseño y comercialización</b>						
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)
<b>Funciones de recursos humanos</b>						
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%	66,6,0%	33,3%	100% (15)
<b>Servicios intensivos en capital intelectual y financiero</b>						
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)
<b>Servicios intensivos en mano de obra</b>						
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.

En la tabla 13 se indica la regularidad con la que se realizan las tareas externalizadas. Si bien la duración de los contratos es una cuestión relativamente independiente del tipo de servicio, la ejecución del servicio se encuentra más determinada con respecto a las características del servicio externalizado. Así, la producción y la comercialización se ejercen diariamente (41,7% y 75% respectivamente), de igual manera que servicios como limpieza (52,2%), seguridad (75%) o mensajería (61,5%). En este apartado destacan también los servicios técnicos y de ingeniería, que en casi la mitad de los casos de la muestra se precisan a diario. Por el contrario, en los servicios más intensivos en capital intelectual y financiero y diseño, la regularidad de la prestación tiene una mayor dispersión

en el tiempo, en los que el servicio se caracteriza por tratarse de decisiones de apoyo estratégico a las empresas, como la actualización de los sistemas informáticos (en el caso de las pequeñas y medianas empresas), o publicidad. En el caso de la implementación de la calidad, o bien se trata de empresas que están requiriendo a diario (25%) o semanalmente (25%) a empresas para lograr su implantación, por encontrarse inmersas en un proceso de certificación, bien se trata de servicios anuales (50%) para conservar estándares de calidad. En el caso de los recursos humanos, las funciones externalizadas tienen una periodicidad variable. La formación es fundamentalmente semanal (25%) y mensual (25%), si bien en algunas empresas se indica que la formación se realiza tan sólo anualmente (50%). 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 13. REGULARIDAD CON LA QUE SE EFECTÚAN LAS FUNCIONES EXTERNALIZADAS**

	<i>Diario</i>	<i>Semanal</i>	<i>Mensual</i>	<i>Trimestral</i>	<i>Anual</i>	<i>Total</i>
<b>Producción, diseño y comercialización</b>						
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)
<b>Funciones de recursos humanos</b>						
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)
<b>Servicios intensivos en capital intelectual y financiero</b>						
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)
<b>Servicios intensivos en mano de obra</b>						
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.

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. La tabla 14 muestra que existen actividades que, por norma general, nunca han sido desarrolladas por la propia empresa, como es el caso de los servicios jurídicos (81,5%), financieros (84,6%) e informáticos (73,3%) o la publicidad (60,9%), pero también tareas periféricas a la producción e intensivas en mano de obra, como seguridad (75,0%), limpieza (65,0%) o mensajería (61,1%). 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 (52,4%), el diseño (50%) y la comercialización (62,5%), por una parte, y las funciones de recursos humanos, con la salvedad de la formación, que en general siempre se había externalizado (61,5%), por otra. De este modo, 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 en cuanto a su externalización, además de las funciones de recursos humanos y la implementación o gestión de la calidad, que se muestra como una actividad antes asumida por la propia empresa y que con los procesos de certificación y homologación, así como con la aparición de consultorías especializadas está siendo progresivamente externalizada (el 75% de los casos).

**TABLA 14. TAREAS ANTES ASUMIDAS POR LA EMPRESA**

	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Total de servicios</i>
<b>Producción, diseño y comercialización</b>			
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)
<b>Funciones de recursos humanos</b>			
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)
<b>Servicios intensivos en capital intelectual y financiero</b>			
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)
<b>Servicios intensivos en mano de obra</b>			
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.

En cuanto al alcance de la externalización, tal y como muestra la tabla 15, las empresas externalizan sólo parcialmente aquellas funciones que consideran más estratégicas. Es el caso de aspectos como la formación (en el 50% de los casos la externalización es parcial), la selección de personal (100%), la producción de los bienes y servicios (53,3%), el diseño (60%) y la comercialización (54,5%). Por el contrario, las empresas externalizan totalmente aquellas áreas periféricas en las que es difícil adquirir excelencia, como servicios intensivos en capital intelectual y financiero, o en las intensivas en mano de obra, de modo que cuando se produce la externalización de la seguridad, esta tiene un carácter total en el 81% de los casos.

**TABLA 15. ALCANCE DE LA EXTERNALIZACIÓN**

	<i>Completa</i>	<i>Parcial</i>	
<b>Producción, diseño y comercialización.</b>			
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)
<b>Funciones de recursos humanos</b>			
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)
<b>Servicios intensivos en capital intelectual y financiero</b>			
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)
<b>Servicios intensivos en mano de obra</b>			
Seguridad	81,0%	19,0%	100% (21)
Mensajería	64,3%	35,7%	100% (14)
Limpieza	58,3%	41,7%	100% (24)

*Fuente:* Elaboración propia.

En cuanto al alcance de la externalización, es relevante observar, tal y como muestra la tabla 16, que las pequeñas empresas tienden a una mayor especialización de su personal transfiriendo íntegramente las funciones externalizadas. Así, las empresas de 1 a 10 empleados externalizan totalmente en un 68% de los casos, mientras que en las empresas de tamaño mayor se produce una mayor cogestión de la función con las empresas prestadoras de servicios, de modo que en las empresas de más de 25 empleados la externalización total sólo alcanza al 27,4% de las funciones externalizadas. Ello, según

observaciones de los entrevistados, tiene que ver con las rigideces del mercado de trabajo español, en particular para reorganizar la plantilla, antes que con una decisión efectiva de conservar una parte del servicio.

**TABLA 16. ALCANCE DE LA EXTERNALIZACIÓN SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA**

	<i>Completa</i>	<i>Parcial</i>	<i>Total de servicios</i>
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)
<b>Total</b>	<b>68,3%</b>	<b>31,7%</b>	<b>100% (290)</b>

Fuente: Elaboración propia, 2002.

La tabla 17 relaciona el tipo de servicio externalizado con tipo de agente prestador del servicio, estableciéndose aquí la distinción entre la prestación de servicios por empre-

**TABLA 17. AGENTES DE LA EXTERNALIZACIÓN**

	<i>Empresas</i>	<i>Autónomos</i>	<i>Ambos</i>	<i>Total</i>
<b>Producción, diseño y comercialización</b>				
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)
<b>Servicios intensivos en capital intelectual y financiero</b>				
Servicios informáticos	88,0%	8,0%	4,0%	100% (50)
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)
<b>Servicios intensivos en mano de obra</b>				
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..

sas y por trabajadores por cuenta propia sin asalariados. Se observa un predominio muy acusado de las empresas como proveedoras de servicios de externalización frente a los trabajadores autónomos. Por ejemplo, las funciones de recursos humanos están siendo realizadas muy mayoritariamente por empresas especializadas. Lo mismo sucede en el caso de los servicios intensivos en conocimiento y capital. Pero, por el lado contrario destacan precisamente algunos de los servicios más intensivos en conocimientos o habilidades de mercado, como la ingeniería (18,2% de los servicios ofrecidos por empresas), los servicios jurídicos (10,3%), la comercialización (25%) o el diseño (30,8%) en los que la presencia de trabajadores autónomos es superior. De este modo, podemos deducir que se trata de trabajadores que se encuentran en competencia con empresas prestadoras de servicios, y que sólo en aquellos servicios en los que el capital humano es un elemento central, se recurre a trabajadores autónomos. En el caso contrario, el de trabajos intensivos en mano de obra, se observa que todas esas funciones son asumidas por empresas, reflejándose la necesidad de una organización que gestione a trabajadores con unas cualificaciones relativamente bajas.

En la tabla 18, se presenta el número de empresas que están prestando servicios a una misma empresa, permitiendo, en gran medida, observar la competencia existente entre las empresas proveedoras en el proceso de externalización. 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 (62,9%) y comercialización (57,3%), así como a los servicios financieros (42,7%). En el caso de la función de recursos humanos, se produce, por norma general, una asignación en exclusiva a una empresa, de modo que la selección la realiza en exclusiva una empresa en el 80% de los casos y la formación en un 83,3%. 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 acostumbran a ser tareas repetitivas. De este modo, este tipo de tareas encuentran similitud con los servicios intensivos en mano de obra, donde mayoritariamente es una sola empresa la que realiza el servicio.

A modo de resumen de este apartado, presentamos a continuación el cuadro 1, que tiene por objeto establecer los principales patrones o regularidades de la prestación de los distintos tipos de servicios según su centralidad en los procesos productivos de las empresas estudiadas. En primer lugar, encontramos los servicios intensivos en capital intelectual y financiero y que se consideran como funciones estratégicas de la empresa externalizadora. Estos servicios son diseño, comercialización, selección de personal, servicios técnicos y de ingeniería, servicios informáticos y gestión de la calidad. La externalización es sólo parcial, conservando la empresa externalizadora amplias competencias sobre las distintas funciones, a la vez que ejerce un control directo sobre estas. Para el desarrollo de estas funciones se cuenta tanto con profesionales liberales como con empresas especializadas.

**TABLA 18. NÚMERO DE EMPRESAS CONTRATADAS PARA LA FUNCIÓN EXTERNALIZADA**

	<i>1 empresa</i>	<i>2 ó 3 empresas</i>	<i>más de 3 empresas</i>	<i>Total</i>
<b>Producción, diseño y comercialización</b>				
Producción de bienes o servicios	37,0%	22,2%	40,7%	100% (27)
Diseño de los bienes o servicios	64,3%	28,6%	7,1%	100% (14)
Comercialización de los bienes o servicios	41,7%	25,0%	33,3%	100% (12)
<b>Funciones de recursos humanos</b>				
Selección y colocación de personal	80,0%	20,0%	0,0%	100% (20)
Formación	83,3%	16,7%	0,0%	100% (12)
Otras funciones de recursos humanos	62,5%	25,0%	12,5%	100% (16)
<b>Servicios intensivos en capital intelectual y financiero</b>				
Servicios informáticos	74,5%	12,8%	12,8%	100% (47)
Servicios técnicos y de ingeniería	70,0%	20,0%	10,0%	100% (10)
Servicios financieros	58,3%	25,0%	16,7%	100% (12)
Servicios jurídicos	74,1%	22,2%	3,7%	100% (27)
Implementación de la calidad	4,0%	0,0%	0,0%	100% (4)
Publicidad	81,5%	11,1%	7,4%	100% (27)
<b>Servicios intensivos en mano de obra</b>				
Seguridad	100,0%	0,0%	0,0%	100% (13)
Mensajería	70,0%	15,0%	15,0%	100% (20)
Limpieza	75,0%	8,3%	16,7%	100% (12)

*Fuente:* Elaboración propia.

En segundo lugar, los servicios intensivos en capital intelectual y financiero que son considerados como funciones no estratégicas. En este apartado destacan los servicios financieros, en especial los proporcionados por instituciones financieras, los servicios jurídicos y de gestión administrativa. Con respecto a estos servicios se produce una externalización completa, el desempeño de las funciones se realiza fuera de la empresa receptora, existe una relación prolongada con los proveedores, que sin embargo no trabajan en exclusiva para la empresa externalizadora, y práctica inexistencia de trabajadores autónomos para estas funciones. En tercer lugar, servicios intensivos en mano de obra que son considerados como funciones estratégicas. A este respecto, el único servicio identificado es el de producción, que se caracteriza, generalmente, por tratarse de una externalización parcial, en la que otras empresas desarrollan actividades diariamente para la empresa externalizadora, con contratos que varían según las circunstancias o variabilidad de la producción, esto es, mayoritariamente se ocupan de determinados lotes de productos y que es realizado por un número elevado de proveedores que pueden encontrarse con frecuencia en competencia. En cuarto lugar, servicios intensivos en mano de obra que se consideran como funciones no estratégicas. En esta categoría se produce una gran similitud entre los servicios de vigilancia, limpieza y mensajería. Para este tipo de funciones la exter-

nalización suele ser completa, con una prestación del servicio diaria en la empresa, con una duración prolongada que es realizada por pocas empresas, generalmente una, y en la que los trabajadores autónomos prácticamente no tienen presencia.

**CUADRO 1. RESUMEN DE LAS RELACIONES ENTRE TIPOS DE SERVICIO Y CENTRALIDAD DE LAS FUNCIONES**

	<i>Funciones estratégicas</i>	<i>Funciones no estratégicas</i>
Servicios intensivos en capital intelectual y financiero	<p><i>Servicios:</i> 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> Externalización parcial Reuniones periódicas en la empresa Duración prolongada de los contratos Pequeño número de subcontratistas Autónomos (profesionales liberales) y empresas</p>	<p><i>Servicios:</i> Servicios financieros; Servicios jurídicos; Gestión administrativa</p> <p><i>Características de la externalización:</i> Externalización completa Poca presencia en la empresa Duración prolongada de los contratos Elevado número de proveedores Ausencia de autónomos</p>
Servicios intensivos en mano de obra	<p><i>Servicios:</i> Producción</p> <p><i>Características de la externalización:</i> Externalización parcial Presencia continua en la empresa Duración variable de los contratos Gran número de subcontratistas Ausencia de autónomos</p>	<p><i>Servicios:</i> Vigilancia; Limpieza; Mensajería</p> <p><i>Características de la externalización:</i> Externalización completa Presencia continua en la empresa Duración prolongada de los contratos Pequeño número de subcontratistas Ausencia de autónomos</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3. Recursos humanos: causas y efectos del outsourcing

En la tabla 19 se especifican las respuestas de los entrevistados sobre los factores que provocaron la externalización. Un 32,3% de directivos indicaron que el factor de mayor importancia es 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, que fue indicado por el 21,5% de los entrevistados. Estos factores, por lo tanto se consideran como uno de los puntos fuertes del proceso de externalización, es decir, confinar determinadas tareas a empresas altamente especializadas que se encuentran en competencia, permitiendo que la empresa se concentre en aquellas actividades en las que desea competir con excelencia. Pero cuando analizamos el «tercer factor», el que destaca, con un 22,9% de las respuestas, la falta de personal cualificado, nos situamos en el plano de la gestión de los recursos humanos como elemento clave de los procesos de externalización. Así, a nivel agregado, la suma de los tres factores propicia que el elemento más citado, con un 51,1% de respuestas, sea la realización de tareas muy esporádicas y donde nuevamente, en tercer lugar, surge la falta de personal cualificado en un 43,9% de las entrevistas. Por tanto, funciones esporádicas, para las que son necesarias tanto empresas de trabajo temporal como empresas especializadas y profesionales cualificados cuyos servicios deben ser adquiridos por medio de otras empresas, se muestran como poderosas razones de la externalización.

**TABLA 19. FACTORES QUE PROVOCAN LA EXTERNALIZACIÓN  
(MÁXIMO DE TRES FACTORES, POR ORDEN DE IMPORTANCIA)**

	<i>Primer factor</i>	<i>Segundo factor</i>	<i>Tercer factor</i>	<i>Agregado</i>
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.

En la tabla 20 se reflejan las características de las funciones en las que se está concentrando la externalización. De este modo se corroboran las apreciaciones realizadas en el apartado anterior. En cuanto a la primera área o función en la que se está concentrando la estrategia de externalización observamos dos tipos de empresas. Un primer grupo de empresas, que representa el 38,6% de la muestra, se han concentrado en externalizar las funciones más intensivas en fuerza de trabajo cualificada. Un segundo grupo, que representa el 24,3%, se ha concentrado en las más intensivas en fuerza de trabajo

poco cualificada. Estas pautas aluden a una cierta segmentación del carácter de la externalización como función del tipo de mano de obra en el que la empresa quiere basar su actividad. A nivel agregado hemos de tener presente que un 72,4% de las empresas indicaron, entre los tres motivos que se les permitía indicar, que la externalización se centraba en las tareas más intensivas en fuerza de trabajo cualificado. De este modo, se muestra como una tendencia general, que la empresa precisa para ser competitiva, unos servicios altamente cualificados.

**TABLA 20. AREAS DÓNDE SE CONCENTRA MAYORITARIAMENTE LA ESTRATEGIA DE EXTERNALIZACIÓN (MÁXIMO DE TRES ÁREAS, POR ORDEN DE IMPORTANCIA)**

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

*Fuente:* Elaboración propia.

La tabla 21 relaciona las funciones en las que se concentra el proceso de externalización y el tamaño de la empresa. Se observa que a medida que aumenta el personal de la empresa, es más frecuente que se produzca la necesidad de subcontratar los servicios más intensivos en mano de obra no cualificada. Podemos indicar al respecto que se trata de empresas que, por una parte, desean crecer sin perder la especialización y cualificación con la que nacieron, y por otra, la voluntad de concentrarse de sus funciones estra-

**TABLA 21. ÁREAS DONDE SE CONCENTRA MAYORITARIAMENTE LA ESTRATEGIA DE EXTERNALIZACIÓN (PRIMER MOTIVO) SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA**

	<i>Las más intensivas en fuerza de trabajo poco calificada</i>	<i>Las más intensivas en fuerza de trabajo calificada</i>	<i>Las más intensivas en tecnología</i>	<i>Las que reportan menos valor agregado a la empresa</i>	<i>Las actividades menos rentables</i>	<i>Total</i>
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.

tégicas, abandonando estrategias de integración vertical (un 18,8%) en el caso de las empresas de más de 250 trabajadores). En cambio, para la micro-empresa, el problema radica en la necesidad de contar con profesionales cualificados (un 50% de respuestas como primer motivo en las empresas de 1 a 10 trabajadores) hábiles en diseño, publicidad, informática, etc, por lo que recurre a servicios especializados por lo esporádico de estas funciones y por los costes laborales asociados a la contratación directa de este tipo de personal.

En la tabla 22 se presenta, con carácter confirmatorio de las observaciones anteriores, la relación entre cualificación de la plantilla y tipo de tareas externalizadas. Se observa que 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. Así, el 42,4% de las empresas que son muy intensivas en mano de obra tienden a externalizar funciones intensivas en fuerza de trabajo cualificado de modo que aquellas empresas con una mano de obra menos cualificada tienden a subcontratar a empresas con mayor capital humano. En cambio, el 57,1% de las empresas formadas sólo por directivos e ingenieros concentran la externalización en las funciones más intensivas en mano de obra poco cualificada, de modo que 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 realizar las funciones menos cualificadas por medio de empresas subcontratadas.

**TABLA 22. AREAS DONDE SE CONCENTRA LA EXTERNALIZACIÓN (PRIMER ÁREA)  
SEGÚN INTENSIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO**

	<i>Las más intensivas en fuerza de trabajo poco calificada</i>	<i>Las más intensivas en fuerza de trabajo calificada</i>	<i>Las más intensivas en tecnología</i>	<i>Las que reportan menos valor agregado a la empresa</i>	<i>Las actividades menos rentables</i>	<i>Total</i>
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.

Así, la tabla 23 muestra que aquellas empresas que poseen un empleo mayoritariamente estable se están externalizando las tareas más intensivas en fuerza de trabajo no cualificada en mayor proporción (23,5%) que las que en aquellas que el empleo es mayoritariamente inestable (7,7%). Además, las empresas caracterizadas por un empleo mayoritariamente inestable externalizan predominantemente las tareas que requieren personal cualificado (46,2%). En todo caso, los niveles de afirmación relativos a la rentabilidad de la externalización son similares para los dos tipos de empresa (plantilla esta-

ble o inestable) mostrándose que ambos tipos de estrategias empresariales, la concentración de empleo estable y cualificado o empleo inestable y poco cualificado, pero especializado, pueden ser igualmente rentables para los directivos.

**TABLA 23. AREAS DONDE SE CONCENTRA MAYORITARIAMENTE LA ESTRATEGIA DE EXTERNALIZACIÓN SEGÚN RELACIONES DE EMPLEO (PRIMER ÁREA)**

	<i>Las más intensivas en fuerza de trabajo poco calificada</i>	<i>Las más intensivas en fuerza de trabajo calificada</i>	<i>Las más intensivas en tecnología</i>	<i>Las que reportan menos valor agregado a la empresa</i>	<i>Las actividades menos rentables</i>	<i>Total</i>
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 de duración indefinida

(\*\*) Más de la mitad de la plantilla tiene un empleo de duración indefinida.

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los grupos empresariales (86 en nuestra muestra), la tabla 24 evidencia las motivaciones para la creación de distintos centros productivos. En primer lugar, el 22,4% de las respuestas indicó que la creación de distintos centros obedece a la expansión del negocio. A este respecto hemos de considerar que se trata fundamentalmente de actividades vinculadas con el sector distribución, que mediante la creación de establecimientos en otras zonas geográficas permite una mayor proximidad al cliente. En segundo lugar, el 18,8% de las respuestas indicaron que la creación de distintos centros productivos aumentaba la calidad del servicio, en particular por la aproximación a los clientes, pero también porque permite una mayor especialización y autonomía de cada centro. Este último punto está relacionado con el tercer factor, la creación de centros de trabajo con el objeto de diversificar la producción, especializando y concentrando cada actividad, que supone el cuarto factor. Es decir, estos tres últimos factores apuntan a la creación de centros productivos como estrategia de generar una mayor autonomía operativa y una mejor evaluación de la relación coste-beneficio. A este respecto son particularmente relevantes factores apuntados por los entrevistados en la categoría otros motivos: la creación de centros con el objetivo de poder vender divisiones de la empresa.

La tabla 25 expresa los resultados relativos a las consecuencias de la externalización sobre el volumen de recursos humanos y los resultados financieros de la empresa. En cuanto a las consecuencias de la externalización sobre la plantilla, ésta ha tenido, según los entrevistados, un efecto positivo en cuanto a la creación de empleo. De aquellas empresas que han aplicado la externalización, un 10,6% indica que les ha permitido generar más empleo a medio y largo plazo, mientras que en un 5,9% de los casos habría tenido como consecuencia la reducción de plantilla. El porcentaje más elevado, un 27,15%, se refiere a aquellas empresas que han puesto en práctica una reorganización de la plan-

**TABLA 24. FACTORES QUE PROVOCARON LA CREACIÓN DE DISTINTOS CENTROS PRODUCTIVOS (SUMA DE LOS TRES MOTIVOS PRINCIPALES)**

	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>
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
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>223</b>

(\*) Motivos indicados por los entrevistados en la categoría 'otros motivos'

Fuente: Elaboración propia.

**TABLA 25. CONSECUENCIAS DE LA EXTERNALIZACIÓN**

<b>Consecuencias de la externalización de tareas sobre la plantilla</b>		
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	56,30%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100,00%</b>
<b>Consecuencias de la externalización sobre los resultados financieros</b>		
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%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

tilla de acuerdo a las nuevas orientaciones estratégicas que permite la práctica del outsourcing. Por otra parte, la externalización no supuso en ninguno de los casos estudiados, según los entrevistados, peores resultados financieros. De las empresas que prac-

tican la externalización un 25,8% indican haber obtenido mejores resultados en este apartado y un 17,9% han tenido resultados similares.

Finalmente, los motivos por los que las empresas cambian de proveedores son una guía útil para comprender las necesidades de las empresas clientes y la problemática a la que se enfrentan las empresas que compiten por proveer servicios empresariales. En la tabla 26 se puede observar como la competencia por precio (33,7%) y la calidad (27,7%) resultan elementos clave. Pero, como han destacado diversos informes,<sup>12</sup> España, y por extensión, 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 26. MOTIVOS PARA EL CAMBIO DE EMPRESAS  
(SUMA DE LOS TRES FACTORES PRINCIPALES\*)**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
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%
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%
<b>Total</b>	<b>184</b>	<b>100,0%</b>

(\*) 56 empresas con servicios externalizados indicaron no haber cambiado de empresas  
Fuente: Elaboración propia

## 5. Conclusiones

El análisis cuantitativo nos ha permitido confirmar nuestra hipótesis, ya que las prácticas de outsourcing se encuentran ampliamente arraigadas en el sistema productivo local que hemos estudiado. Se trata de prácticas que aluden a un elevado grado de interdependencia inter e intrasectorial, y que hacen depender la producción de la organización en red. Red que varía en grado de formalidad como función del tamaño de empresa, de modo que entre las pequeñas y medianas empresas las relaciones de outsourcing muestran un elevado grado de informalidad mientras que cuando intervienen las grandes

<sup>12</sup>ECIPAR (2000).

empresas éstas prácticas aumentan su grado de formalización. Hemos observado que la división del trabajo entre empresas genera relaciones de jerarquía y que esta se asume como una forma necesaria de cooperación, de modo que subordinación y superordinación se muestran como condiciones inherentes y asumidas por aquellos que participan en una determinada composición reticular de producción. Es decir, hemos detectado un elevado grado de consentimiento con las relaciones de asimetría entre empresas.

La externalización de servicios destaca por la pluralidad de las actividades subcontratadas. Dicha pluralidad 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.

Hemos observado que la elevada heterogeneidad en la prestación de servicios se explica como consecuencia de las diferencias en el carácter estratégico de las actividades de producción. De este modo, la empresa retiene aquellas funciones que considera centrales para su competitividad, como las funciones de recursos humanos, los servicios técnicos y de ingeniería o la implementación de la calidad, realizando una externalización parcial de éstos, esto es, sin abandonar completamente el control o la supervisión directa sobre la concepción y ejecución de estas actividades y realizando estas funciones en el seno de la propia empresa. Por otra parte, la empresa se libera completamente de funciones muy intensivas en mano de obra no cualificada y que considera como funciones no estratégicas, como los servicios de limpieza, mensajería y vigilancia, generando y ampliando, en consecuencia, nuevos ámbitos para la iniciativa empresarial.

Por otra parte, los factores que provocan la externalización, tal y como se deriva de los resultados obtenidos en nuestra investigación cuantitativa, se sitúan en el dilema sobre «comprar o producir», decantándose la compra de las actividades para las que no se dispone de personal cualificado o de competencia tecnológica. Asimismo, el recurso a la externalización se explica también por lo esporádico de determinadas actividades y por la calidad con la que las empresas prestadoras desempeñan dichas actividades. Todo ello permite una especialización de la empresa receptora que concentra recursos en aquellas áreas de negocio en las que la excelencia propia ha de constituir la clave de su competitividad.

A este respecto, las estrategias de externalización generan interdependencias en las que se crea un entramado de agentes altamente especializados, como efecto de la división del trabajo entre empresas, donde las empresas combinan relaciones de estabilidad en el empleo para una mano de obra más cualificada y más estratégica y relaciones más

inestables de empleo cuando se trata de plantillas escasamente cualificadas. El posicionamiento en el mercado de éstas empresas radica en haber conseguido un modelo de negocio rentable a partir de la gestión de oportunidades que produce la externalización, esto es, asumiendo aquello que rechazan las demás empresas. Pero a su vez, este modelo convierte tareas, como la limpieza de la fábrica, en subsectores de actividad (servicios de limpieza industrial), en los que junto a la alta rotación es preciso desarrollar competencias tecnológicas específicas del subsector a fin de garantizar la competitividad no sólo por la variable precio, sino también por medio de aumentar la calidad o valoración intrínseca del servicio prestado.

## 6. Bibliografía

- ALVAREZ, J.R. (1994): «El Outsourcing en el sector financiero», en: *Novedades Financieras*, 5, Madrid: 55-77.
- BORDONABA, M.<sup>ª</sup> V. y POLO, Y. (2002): «Análisis de las relaciones a largo plazo en el sector de las franquicias», en: *Esic-Market*, Mayo-Agosto, n.º 112, Madrid: 31-50.
- CASANI, F. et al. (1997): «La problemática del Outsourcing», en: *Economistas*, 73, Madrid: 106-121.
- 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», en: *Revista de Economía y Empresa*, 13(37), Madrid: 123-145.
- COOK, M. F. (1999): *Externalización de las funciones de RRHH*, Gestión 2000, Barcelona.
- ECIPAR (2000): «FRAME.S Project. Subcontracting benchmarking applied to 120 European Companies: methodology and Results», en: Proyecto financiado por la Comisión Europea. DG enterprise.
- GIDRÓN, G. y RUEDA, B. (1998): *Nuevos modelos de gestión empresarial. El outsourcing de procesos de negocios*, Círculo de Empresarios, Madrid.
- HEYWOOD, J.B. (2002): *El dilema del outsourcing. La búsqueda de la competitividad*, Pearson Educación, Madrid.
- LASIERRA, J.M. (2001): *Mercado de trabajo y estrategias empresariales*, CES, Madrid.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): «The Core Competences of the Corporation», en: *Harvard Business Review*, mayo-junio: 17-29
- RAVIX, J.T.; CHARVIT, C. y ROMANI, P. M. (1989): «Sous-traitance et intégration des processus productifs dans l'industrie européenne», en: *Documento de la Dirección General de Política de Empresa, Comercio, Turismo y Economía Social (DG XXIII) de la Comisión de las Comunidades Europeas*, Barcelona.
- SACRISTÁN NAVARRO, M. (1998): «Análisis empírico sobre el uso del outsourcing de la función informática por el sector bancario español», en: *STUDIA CARANDE, Revista de Ciencias Sociales y Jurídicas*, s.n., Madrid: 371-388.
- WHITE, R. y JAMES, B. (2000): *Manual del Outsourcing*, Gestión 2000, Barcelona.
- WILLCOCKS, L.P.; LACITY, M. y FITGERALD, G. (1995): «Information Technology Outsourcing in Europe and the USA: Assessment Issues», en: *International Journal of Information Management*, 15(5), New York: 41-66.