

EXTERNALIZACIÓN: MÁS ALLÁ DE LA SUBCONTRATACIÓN

Elena Rivo López
Universidad de Vigo

ABSTRACT

La externalización de actividades (definida en este artículo como *outsourcing* estratégico) ofrece ventajas pero también inconvenientes. Consecuentemente, la pregunta que debe plantearse una empresa no es ¿externalizar o no externalizar?, sino ¿en qué es más eficiente?. Una vez identificadas sus actividades básicas la empresa puede intentar lograr una mayor eficiencia en el resto de las actividades que realiza, vía reingeniería de procesos, vía externalización, vía alianzas o asociaciones estratégicas,.... Si la empresa decide externalizar una actividad deberá preguntarse si esta necesidad es a largo o a medio plazo, puesto que aunque a corto plazo la solución más rápida e interesante sea la de recurrir al *outsourcing*, a largo plazo quizás lo mejor sea desarrollar un nuevo departamento o mejorar un departamento existente que lleve a cabo la actividad que se pretende externalizar.

RAZÓN DE SER U ORIGEN DEL *OUTSOURCING*

El *outsourcing* o externalización de actividades tiene sus orígenes en E.E.U.U. en los inicios de los años sesenta.

Frecuentemente se ha identificado el *outsourcing* con la externalización de los servicios informáticos. Aceptando que este tipo de *outsourcing* es el más común, y sin duda, el que ha provocado el espectacular desarrollo de esta técnica de gestión en las últimas décadas, lo cierto es que el término no puede limitarse a este campo, siendo aplicable a cualquier otro tipo de actividad.

Si revisáramos las actividades de una empresa cualquiera, veríamos que muchas de ellas no las desarrollan departamentos de la misma, sino terceros ajenos a ella. Es el caso de servicios como la limpieza o la seguridad y, en menor medida, de actividades como la logística, el asesoramiento legal o la gestión de nóminas y seguros sociales. Todas estas externalizaciones constituyen operaciones de *outsourcing*.

Es en los inicios de los años sesenta cuando EDS comienza a realizar contratos de gestión de activos referidos al procesamiento de datos, respondiendo a la necesidad de las empresas de obtener un mayor rendimiento a las altas inversiones derivadas del coste del hardware. Se esperaba del proveedor externo especializado, una mejor asignación de los recursos técnicos y humanos con que contaba la empresa. El ámbito informático de estos contratos va a marcar la pauta posterior en cuanto al contenido típico del servicio externalizado, hasta el punto de que comúnmente se identifica el *outsourcing* con la externalización de servicios informáticos (como se menciona en el segundo párrafo). No será hasta los noventa, cuando otras actividades como la logística, empiezan a alcanzar niveles de desarrollo dignos de mención.

El gráfico 1 refleja claramente la evolución desde su origen de la externalización de actividades.

El proceso de *outsourcing* comienza con la subcontratación externa de actividades simples, para las que existen muchos proveedores, como la seguridad y el mantenimiento de los edificios, pudiéndose, posteriormente, subcontratar actividades más estratégicas en las que la interrelación con el proveedor debe ser mucho más estrecha, como la distribución logística e incluso el **Gráfico 1**

diseño de productos. En el límite se llegaría al concepto de corporación virtual que ofrece los productos de sus clientes como si se tratara de una única compañía altamente integrada, cuando en realidad, es una estructura en la que múltiples compañías están involucradas en la creación de determinados bienes o servicios. Cada una de las empresas se centra en su competencia básica y participa en alguna de las fases necesarias para que el producto final satisfaga las necesidades de los clientes, consiguiéndose, de esta forma la máxima eficiencia, al ser cada empresa participante una especialista en la tarea de la cadena de valor que realiza. Ejemplo: Nike: sólo realiza las actividades de diseño y marketing.



DEFINICIÓN

Se considera como proceso de *outsourcing*, cualquier externalización de actividades de la empresa, ya fuesen éstas desarrolladas o no previamente dentro de la organización.

DISTINCIÓN ENTRE *OUTSOURCING* TÁCTICO Y *OUTSOURCING* ESTRATÉGICO.

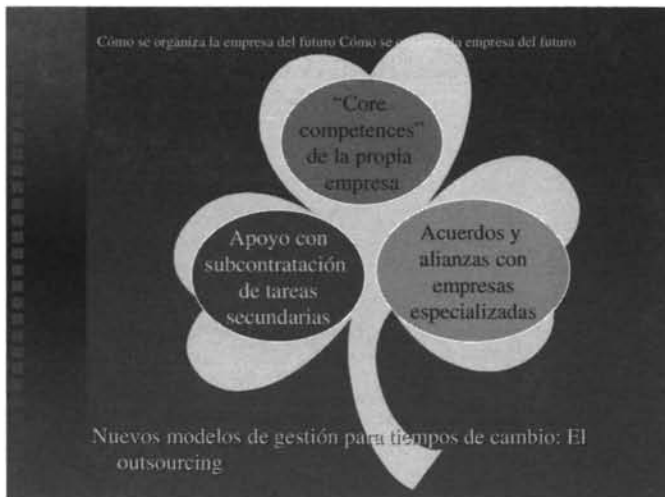
Una vez definido el concepto, comentar la fuerte controversia existente entre los distintos autores sobre qué se entiende por *outsourcing*¹. Para solucionarlo, se distingue entre *outsourcing* táctico y *outsourcing* estratégico.

Mientras que el *outsourcing* táctico engloba la externalización o subcontratación externa de actividades simples (seguridad, mantenimiento de edificios, etc.)², el *outsourcing* estratégico supone la externalización de actividades en las que la interrelación con el proveedor debe ser mucho más estrecha (Ej.: distribución logística, diseño de productos, etc.).

En consecuencia, puede decirse que la característica fundamental que diferencia el *outsourcing* táctico (subcontratación clásica) del *outsourcing* estratégico, sería el establecimiento de una relación de cooperación que

¹ Debido a la inexistencia en la lengua española de un sinónimo perfecto de este término anglosajón.

² Algunos autores no lo consideran como outsourcing sino como una mera subcontratación de servicios, que se lleva realizando desde siempre.



crecería conforme aumentase la interdependencia entre la función externalizada y el resto de los procesos de un negocio.

A partir de este momento al hablar de *outsourcing* se estará haciendo referencia exclusivamente al *outsourcing* estratégico: vínculo a largo plazo que tiene que ver con el desempeño de ciertas tareas esenciales (pero no **Gráfico 2**

competencias básicas) por profesionales especializados que con el tiempo, pueden llegar a convertirse en socios estratégicos.

DIFERENCIA ENTRE *OUTSOURCING* Y REINGENIERÍA DE PROCESOS.

Reingeniería y *outsourcing* van a ser dos respuestas distintas a la necesidad de renovación de las organizaciones ante los fuertes cambios que experimentan los mercados.

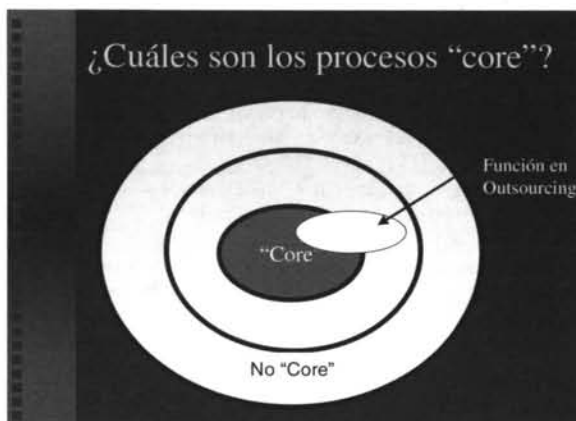
Sin embargo, aunque se trate de dos conceptos distintos que no deben confundirse³, podría decirse que todo proceso de *outsourcing* estratégico conlleva un proceso de reingeniería.

En términos de gestión empresarial, reingeniería se asocia con un momento de cambio radical, en general de corta duración. Una vez llevado a cabo el esfuerzo tanto económico como humano que requiere un proceso de reingeniería⁴ lo más importante es garantizar el

mantenimiento a largo plazo de los cambios y mejoras instauradas, de manera que hagan posible la realización de los beneficios esperados con tal proceso.

FASES DEL PROCESO

SELECCIÓN DE ACTIVIDADES (CORE BUSINESS).



Los directivos suelen preguntarse ¿debemos externalizar esta actividad?. Este planteamiento es erróneo. La pregunta correcta a plantearse sería: ¿cómo podemos reestructurar el servicio para proporcionar el máximo valor a la sociedad?. La respuesta a esta pregunta puede incluir el *outsourcing* o no.

Gráfico 3

Sobre esta base, el primer paso debe constituirlo el análisis de la labor que el departamento interno en cuestión viene realizando. Este análisis es frecuentemente realizado por un consultor externo, si bien nada impide que lo realice la propia empresa (auditoría interna).

El problema principal radica en conocer exactamente cuáles son los elementos esenciales o competencias básicas en el negocio de una empresa ("core business").

⁵ Existen dos factores fundamentales a evaluar a la hora de considerar un contrato de *outsourcing* de un determinado proceso de negocio:

- El nivel de competencia de la organización en dicha función.
- El nivel de contribución de la función al propósito estratégico de la empresa.

En base a estos dos factores podemos identificar diversas situaciones según muestra el siguiente cuadro:

Aquellos procesos que son críticos en los resultados del negocio y donde la organización interna tiene un alto nivel de competencia, y vayan a

ALTO	Nivel de competencia de la organización en el desarrollo de la función	Ceder a un proveedor que aporte alto valor añadido	Mantener la gestión interna de la función
		Ceder a un proveedor cualificado	Realizar reingeniería Asociarse a un proveedor
BAJO		ALTO	
Contribución de la función al propósito estratégico de la empresa			

continuar siendo estratégicos en el futuro, no serán los apropiados para realizar *outsourcing*.

En aquellas funciones o procesos claramente estratégicos en el objetivo del **Gráfico 4**

negocio y donde la organización interna no tiene el nivel de competencia requerido, podrían tomarse, al menos tres opciones:

1. Realizar una *reingeniería* de procesos y por supuesto de personas, llevando a cabo un reciclaje del personal propio, adaptándolo a los niveles de competencia exigidos.
2. Adoptar una decisión de *outsourcing*.
3. Recurrir a alianzas o asociaciones estratégicas (partnership, joint-venture, etc.).

Parece aconsejable, en aquellos procesos que no son críticos en el objetivo final del negocio, o que se prevé que no vayan a serlo, delegar dichos procesos en una organización especializada que los pueda considerar por sí misma estratégicos, y maximizar así su contribución al resultado global del negocio.

Una vez identificadas las funciones clave, todas las demás funciones podrían ser objeto, en principio, de externalización.

³ Mientras que la reingeniería supone una reestructuración radical interna, el *outsourcing* estratégico consiste en la reestructuración a través de la cooperación de proveedores externos.

⁴ En términos generales este proceso de transformación estriba en instaurar de forma estructural en la organización, nuevas competencias, nuevos conocimientos, nuevo estilo de gestión, nueva cultura, etc., necesarios para la renovación de la empresa.

⁵ Fuente: Artículo de Basilio Rueda, 1995.

Preguntas que debería plantearse la dirección:

- > ¿En qué mejora la gestión?
- > ¿En cuánto se reduce el coste?
- > ¿Se externaliza todo o sólo una parte?
- > ¿Traspaso mi know-how a mi proveedor de *outsourcing*?
- > ¿Traspaso también todos los activos relativos a la actividad externalizada?

SELECCIÓN DEL PROVEEDOR.

Una vez que se tiene claro que lo mejor es recurrir a la externalización, habrá que buscar un proveedor⁶.

Aunque en España el número de proveedores es limitado en relación a países como Gran Bretaña o E.E.U.U., resulta conveniente contactar con varios de ellos y solicitarles que presenten sus ofertas, a fin de comparar entre las mismas y seleccionar la más apropiada. La invitación debe precisar qué servicios se quieren externalizar y qué activos y pasivos se espera que asuma el proveedor. En relación al contenido de la invitación, que debe estar sujeto a los apropiados compromisos de confidencialidad, ésta debe detallar el servicio a externalizar, estableciendo de forma clara y precisa los objetivos y prioridades del cliente, no sólo actuales sino también futuros, marcando desde el inicio las líneas de lo que debe ser la evolución del servicio. En cuanto a los activos, pasivos y nuevas inversiones que se esperan sean asumidos por el proveedor, es importante establecer desde el principio si la externalización incluye transferencia de personal. Asimismo, la invitación debe establecer las condiciones contractuales básicas a las que el proveedor tendrá que ajustarse sustancialmente.

Por último, la invitación debe recoger el procedimiento de selección del proveedor, estableciendo los períodos para la presentación de ofertas, análisis de las mismas y solicitud de aclaraciones o información adicional y selección del proveedor.

Una vez recibida la invitación a presentar propuestas, lo normal es que los proveedores deseen conocer por sí mismos el estado del servicio y de los activos y pasivos que se espera que asuman, así como las condiciones laborales de los trabajadores involucrados en la posible transferencia. El grado de acceso y el momento en el que deba realizarse esta auditoría (que puede llegar a retrasarse incluso hasta la selección del proveedor) vendrán determinados por el contexto de cada operación, si bien el cliente debe ser consciente que cuanto menos información se le suministre al proveedor antes de la presentación de la oferta, más general y condicionada será la misma.

PRESENTACIÓN Y SELECCIÓN DE OFERTAS.

Si anteriormente se señalaba la importancia de la invitación, no menos importante es el contenido de la oferta presentada por el proveedor, que completa la base sobre la que se desarrollarán las negociaciones. Por esta razón, resulta fundamental el correcto entendimiento de la misma, clarificando con el proveedor aquellas cuestiones que resulten vagas, contradictorias con los términos de la invitación o que hayan podido quedar sin contestar. Una vez recibidas y analizadas las ofertas, debe procederse a la valoración de las mismas a fin de seleccionar al proveedor (sin que nada impida, atendiendo a las circunstancias, seleccionar más de un proveedor con los que mantener negociaciones paralelas). Algunos de los parámetros en los que basar la selección del proveedor serían:

- Experiencia previa en *outsourcing*.
- Base de clientes actual.
- Estabilidad financiera.
 - Capacidad para prestar por sí mismo el servicio o necesidad de ayuda de otros proveedores para cubrir determinadas áreas del mismo.
- Estrategia de negocio.

ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE TRANSICIÓN.

De alguna manera puede decirse que todo *outsourcing* estratégico conlleva una reingeniería de procesos (al externalizar una actividad, habrá que reorganizar de nuevo la empresa).

CONTROL Y EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DEL TRABAJO.

Los contratos deben incluir indicadores de calidad del nivel de servicio y las medidas que se aplicarán para optimizar el proceso y mantener un espíritu de mejora continua si se quiere conseguir siempre los máximos niveles de beneficios y reducir los riesgos que pueda implicar cualquier proceso de *outsourcing*.

ESTRATEGIA LABORAL.

Sin corresponderse con una fase concreta del procedimiento, conviene precisar la actitud que la empresa debe seguir con sus trabajadores, pues, de la actitud que tomen éstos depende en buena medida el éxito de la operación.

Algunas cuestiones a considerar en relación al personal:

Razones del *outsourcing*, es decir, analizar si éste responde, por ejemplo, a razones de tipo técnico o si por el contrario está basado en una mera cuestión de costes, principalmente laborales.

Ventajas y desventajas que supone el *outsourcing* para los trabajadores.

Procedimiento informativo a seguir con los representantes de los trabajadores.

Composición del equipo interno encargado de la gestión del proyecto y personal que permanecerá en la empresa una vez externalizado el servicio para continuar realizando funciones relacionadas con el mismo.

Garantías que deben solicitarse al proveedor en relación a los empleados transferidos.

Estas y otras cuestiones se plantean en materia laboral en el marco de una operación de *outsourcing*. Sin poderse establecer unos criterios muy definidos en abstracto, sí conviene insistir en la comunicación como instrumento básico de la empresa para lograr la integración de los trabajadores en el proyecto.

VENTAJAS E INCONVENIENTES

⁷ VENTAJAS ESTRATÉGICAS

1. Generación de ventajas competitivas:

⁶ La decisión de externalizar un servicio o actividad, y la selección del proveedor adecuado requieren por su trascendencia y complejidad la adopción de un procedimiento sistemático que permita alcanzar los objetivos previstos. WARD, 1996, distingue las siguientes fases a la hora de definir el procedimiento a seguir: (1) Análisis del servicio interno, (2) Invitación a presentar ofertas, (3) Auditoría, (4) Presentación y selección de ofertas, (5) Estrategia laboral.

⁷ Fuente: Artículo de Economistas.

La utilización del *outsourcing* en una determinada actividad no implica la creación de una ventaja competitiva en aquella, aunque sea realizada de la forma más eficiente por un especialista, ya que el proveedor puede suministrar el mismo servicio a diversos competidores, por lo que, en esa tarea, todos los clientes estarán prácticamente en la misma situación competitiva. Sin embargo, la ventaja fundamental que aporta el *outsourcing* se obtiene cuando se permite a los directivos concentrarse en los aspectos directamente relacionados con su negocio, dedicándose al desarrollo de sus capacidades clave y liberando recursos, tanto humanos como de capital y de gestión, para concentrarlos exclusivamente en las actividades que constituyen su negocio principal. Entre las principales ventajas competitivas podemos encontrar.

a La generación de barreras de entrada, consecuencia directa del desarrollo de competencias básicas.

b La mayor rapidez de acceso a las innovaciones autónomas, es decir, aquellas que puedan introducirse independientemente de otras innovaciones. El suministrador, en calidad de socio tecnológico, puede aportar innovaciones que la empresa tardará más en desarrollar por sí misma, consiguiendo un menor tiempo de desarrollo, un tiempo de respuesta más rápido o una mayor flexibilidad y calidad de servicio.

2. Las reducciones de costes se obtiene básicamente a través de:

a Una amplia utilización de las inversiones, innovaciones y aptitudes de los proveedores externos de *outsourcing* que no es posible copiar internamente (o, de serlo, resultaría sumamente caro).

b Una modificación de la estructura de costes, reduciéndose los fijos y aumentando la predictibilidad de los variables. Se reducen así los costes fijos de mantener activos y los costes laborales del personal que lo gestiona.

3. Reducción de riesgos:

a Con unos mercados y unas tecnologías rápidamente cambiantes, la estrategia conjunta que implica la utilización de procesos de *outsourcing* reduce riesgos, acorta la duración de ciclos, reduce las inversiones y facilita la respuesta a los clientes.

b Además de lo anterior, parte del riesgo que asumen los clientes se traslada al proveedor, ya que éste realiza algunas inversiones. Por ejemplo, Gallo, el mayor productor de vinos de los Estados Unidos, adquiere exteriormente la mayor parte de sus uvas, trasladando a sus proveedores los riesgos meteorológicos, los precios de las tierras y los problemas de la mano de obra.

4. **Por último, se produce un aumento de la flexibilidad organizativa** que permite diseñar una organización más ágil y ligera que pueda reaccionar más rápidamente a las variaciones del entorno, además de facilitar un acceso flexible a recursos y expertos necesarios para el crecimiento.

Ventajas operativas

1. En primer lugar, se pueden obtener **incrementos de los rendimientos** de los factores empleados al ser gestionados por especialistas en cada actividad.

2. Además, **se produce una reducción de personal fijo**. (Dependiendo de la legislación específica de cada país, el *outsourcing* puede suponer una vía para conseguir mayor flexibilidad laboral).

Entre los principales inconvenientes percibidos por los clientes destacan los siguientes:

Inconvenientes estratégicos

1. Pérdida de control:

a Se puede producir una pérdida del know-how que tenía la empresa y una valiosa fuente de aprendizaje al abandonar la realización interna de las actividades.

b Es posible que se genere una excesiva dependencia del suministrador.

c La información confidencial, trasvasada por la empresa cliente, puede permitir al suministrador convertirse en el futuro en un competidor.

2. Posibles incrementos en los costes:

Pueden existir costes más altos de los inicialmente previstos. Al depender de la actuación del proveedor, éste puede pedir cada vez mejores condiciones, especialmente en aquellas actividades en las que no existan muchas alternativas de suministro o el coste del cambio sea muy alto.

3. Variaciones de la calidad otorgada al cliente final:

Existe el riesgo de que la calidad ofrecida por el proveedor de outsourcing no sea la inicialmente esperada y el cliente final se resienta como consecuencia de ello.

Inconvenientes operativos

1. Problemática de la contratación:

a No se pueden recoger todas las contingencias ni se puede evaluar con exactitud la probabilidad de ocurrencia de las contingencias conocidas. Estas circunstancias pueden alterar la evaluación de los costes realizada. Ejemplo: fusión de bancos, con dos contratos de *outsourcing*; el coste de rescisión de uno de ellos supera el coste anual del otro.

b La renegociación y el seguimiento de los contratos pueden ser complicados y costosos.

2. Problemática de la reducción de plantilla:

La principal justificación de las ventajas del *outsourcing* estratégico se basa en la importancia de concentrar los esfuerzos de la empresa en el mantenimiento y desarrollo de sus competencias básicas, idea empresarial absolutamente extendida en la actualidad. De esta forma se libera a la estructura de la empresa del resto de las actividades que son realizadas por especialistas externos y se mantiene una organización ágil y ligera centrada en las actividades que sustentan su núcleo de competencias.

Esta argumentación teórica no refleja, sin embargo, la importancia de la problemática derivada de la aplicación práctica del *outsourcing* y que hace que aunque, hipotéticamente, el concentrarse en sus competencias básicas sea la filosofía expresada por las empresas que practican el *outsourcing*, en la práctica, muchas veces, la principal ventaja percibida sea la utilización del *outsourcing* como un instrumento que permite conseguir la flexibilización de los recursos humanos de la empresa y un ahorro de costes a corto plazo, soslayando las rigideces que impone la legislación laboral en muchos países.

CONTRATO

Fitzgerald y Willcocks, en un estudio realizado en 1994 entre diversas empresas involucradas en operaciones de *outsourcing*, obtuvieron la siguiente respuesta al preguntar por la causa de los principales problemas experimentados en dichas operaciones:

- Problemas debidos a la falta de cumplimiento por el proveedor de los niveles de servicio acordados: 37 %.
- Problemas derivados de la falta de claridad de los términos contractuales: 23 %.
- Problemas debidos a cambios en las necesidades organizacionales del cliente: 21 %.
- Problemas debidos a cargos inesperados del proveedor: 18 %.

Todos ellos pueden evitarse con un buen contrato de *outsourcing*, entendiendo por tal, conforme a los principios generales enunciados por Gartner Group⁸, un contrato:

- Justo y equitativo para ambas partes, única forma de obtener una relación fructífera a largo plazo.
- Claro, evitando ambigüedades que sólo conducen a posteriores conflictos.
- Completo, acordando desde el inicio todas las cuestiones conocidas, sin dejar ninguna para resolver después de la firma del mismo.
- Orientado hacia el futuro, pues los cambios en una relación de este tipo son inevitables y de ellos derivarán los mayores escollos.

⁸ Gartner Group: abril de 1992.

En cuanto a la naturaleza jurídica, el contrato de *outsourcing* como tal, con una tipicidad propia, no existe en el derecho español.

ERRORES HABITUALES

- Dejar que la Dirección General negocie la operación por su cuenta, sin involucrar a los departamentos afectados.
- No seguir un procedimiento completo y planificado, dejando la iniciativa al proveedor.
- Subestimar la complejidad de la operación, marcándose plazos excesivamente cortos para cerrar la operación.
- Ser vago e impreciso al definir el ámbito de la operación.
- Retrasar la información a los empleados, dejándose disparar los rumores.
- Posponer acuerdos importantes para después de la firma.
- Negociar sin el asesoramiento de abogados especializados en *outsourcing*.
- Creer al proveedor cuando dice ser un socio en la operación.
- Transferir todo el personal del departamento al proveedor.
- Asumir que el propio entorno no cambia.

CONSEJOS ÚTILES A LA HORA DE NEGOCIAR UN CONTRATO DE *OUTSOURCING*.

- No firmar el contrato estándar del proveedor.
- No firmar contratos incompletos.
- Contratar los servicios de expertos en *outsourcing*.
- Medir absolutamente todo en el periodo base.
- Desarrollar los sistemas de medida del nivel de servicio: indicadores de calidad.
- Cuidar al personal propio.

CONCLUSIONES

⁹A medida que la competencia se intensifica, las empresas están reconociendo la necesidad de centrarse únicamente en sus competencias clave. De ahí que muchos ejecutivos estén analizando métodos para ver cómo conseguir ventajas competitivas en aquellos procesos empresariales importantes pero no clave¹⁰, recurriendo a profesionales externos. Se están dando cuenta de que dichas funciones son difíciles de mantener a un nivel de máxima calidad con recursos internos y la conclusión es que las ejecute alguien externo que pueda hacerlo con el mayor nivel de exigencia y profesionalidad”.

Sin embargo, la externalización de actividades (definida en este artículo como *outsourcing* estratégico) ofrece ventajas pero también inconvenientes. En consecuencia, la pregunta que debe plantearse una empresa no es ¿externalizar o no externalizar?, sino ¿en qué es más eficiente?.

Una vez determinadas sus actividades básicas (definidas como el “core business”), la empresa puede intentar buscar una mayor eficiencia en el resto de las actividades vía reingeniería de procesos, vía externalización, vía alianzas o asociaciones estratégicas,....

La empresa que decida externalizar una actividad deberá preguntarse si esta necesidad es a largo o a medio plazo, puesto que aunque a corto plazo la solución más rápida e interesante sea la de recurrir al *outsourcing*, a largo plazo quizás lo mejor sea desarrollar un nuevo departamento o mejorar un departamento existente que lleve a cabo la actividad que se pretende externalizar.

Finalmente, insistir en la idea de que el proceso de *outsourcing* tanto a nivel operativo como a nivel jurídico es muy complejo; la empresa debe ser consciente de ello y recurrir a especialistas que le ayuden a realizar este tipo de operación.

BIBLIOGRAFÍA

- RUEDA, BASILIO (1995). “OUTSOURCING, DE LA ACCIÓN TÁCTICA A LA INICIATIVA ESTRATÉGICA”, *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW*, Nº 65, 85-92.
- WARD, C. (1996). “OUTSOURCING: LEGAL PITFALLS”. CONFERENCIA PRONUNCIADA EL 11 DE NOVIEMBRE DE 1996 EN UN SEMINARIO ORGANIZADO POR EL CSRC (COMPUTER SECURITY RESEARCH CENTER) BAJO EL TEMA LOS LÍMITES DEL OUTSOURCING.
- CASANI, F., LUQUE, M., RODRÍGUEZ POMEDA, J., DORÍA LAMBAÑ, P. (1996). “LA PROBLEMÁTICA DEL OUTSOURCING”. *ECONOMISTAS*, 72, 86-98.
- DE CARLOS BELTRÁN, J. (ABRIL 1998), “EL OUTSOURCING COMO TÉCNICA DE GESTIÓN ALTERNATIVA Y SU REGULACIÓN CONTRACTUAL”. *DERECHO DE LOS NEGOCIOS*, Nº 91, 9-31.
- GARTNER GROUP, (30 NOVIEMBRE 1993). “OUTSOURCING NEGOTIATIONS: TRAPS AND PITFALLS”, *RESEARCH NOTE*.
- DÍAZ CEPERO, J.L. , (SEMINARIO MAYO 1997 CON EL TÍTULO “EXTERNALIZACIÓN DE ACTIVIDADES: UN PASO MÁS ALLÁ DE LA SUBCONTRATACIÓN”). “EL OUTSOURCING, ANTESALA DE LA EMPRESA VIRTUAL”.
- QUINN, J.B., HILMER, F.G., (JUL-AGO 1995). “EL OUTSOURCING ESTRATÉGICO”. *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW* Nº 67, 54-69.
- CAMPOS NUÑO DE LA ROSA, B. (1998). “O OUTSOURCING DAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN: A PALABRA DE MODA”. *ANÁLISE EMPRESARIAL*, Nº 27, 77-81.
- WILLCOCKS (1995). “TOWARDS STRATEGIC PARTNERSHIPS IN IT OUTSOURCING?”. OXFORD INSTITUTE OF INFORMATION MANAGEMENT. *WORKING PAPER 94/22*, TEMPLETON COLLEGE.
- LÓPEZ BAYÓN, S. (JUNIO 1997). “LA EFICIENCIA EN LA DECISIÓN DE SUBCONTRATACIÓN: PRINCIPALES VENTAJAS Y COSTES VINCULADOS A SU PUESTA EN PRÁCTICA”. *AEDEM. PONENCIAS*, PÁGINAS 367-378.
- CHALOS, P. (MARZO 1995). “QUAND FAUT-IL FAIRE LE CHOIX D’EXTERNALISER?”. *L’EXPANSION MANAGEMENT REVIEW*, 23-28.

⁹ Cita textual de José Luis Díaz Cepero, consejero delegado de Servicios Generales de Gestión, entidad integrada en la Organización Internacional Andersen, y responsable de la prestación de servicios de outsourcing de funciones administrativo-financieras en 1997.

¹⁰ Como por ejemplo, los impuestos, la auditoría interna, las funciones administrativo-financieras y la contabilidad.