

EL CONTRATO DE OUTSOURCING

Herramienta de Estrategia y Gestión Empresarial

Primera Edición Digital

2021

A hand is shown pointing towards a futuristic digital interface. The interface features a central oval with the word "OUTSOURCING" and several surrounding icons: a bar chart with an upward arrow, a magnifying glass over a group of people, a globe, a gear, a group of people, and a group of three people. The background is dark with blue light effects and grid lines.

OUTSOURCING

**MENESES JARA,
Pablo Walter**

EL CONTRATO DE OUTSOURCING

Herramienta de Estrategia y Gestión Empresarial



Editor

MENESES JARA, Pablo Walter

EL CONTRATO DE OUTSOURCING

Herramienta de Estrategia y Gestión Empresarial

"Este libro ha sido revisado por pares evaluadores académicos".

Autor:

© MENESES JARA, Pablo Walter

**Hecho el depósito legal en la Biblioteca
Nacional del Perú N°: 2021-14157**

Primera Edición Digital: Junio, 2021

Publicación disponible en:

<https://www.unheval.edu.pe/useybt/>
[https://www.unheval.edu.pe/webs/re
positoriounheval](https://www.unheval.edu.pe/webs/repositoriounheval)

Editado por:

MENESES JARA, Pablo Walter

Dirección:

Jr. Independencia 486
Huánuco - Huánuco - Huánuco
Perú

ISBN: 978-612-00-6419-1

ISBN: 978-612-00-6419-1



Derechos Reservados. Prohibida la reproducción de este Libro Virtual por cualquier medio total o parcial, sin permiso expreso de los autores.

DEDICATORIA

A Cami y Marco Alejandro nuestro amado hijo.
A mis queridos hermanos, Jorge, Mercedes y
Arellys

WALTER MENESES JARA

AGRADECIMIENTO

Al Maestro y amigo Sanmarquino José Leyva Saavedra por su nobleza en compartir sus conocimientos.

Gran agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Perú, a través de INNOVAPUCP, recabar información mediante un cuestionario semiestructurado

WALTER MENESES JARA

PREFACIO

En este libro se encontrará información especializada de la institución jurídica del contrato de outsourcing desde los fueros de la ciencia del Derecho, Derecho de la Empresa, pero también como institución de la Ciencia de la Gestión. Esta figura ha sido poco estudiada en nuestro país, sus aportes a la figura del outsourcing mas bien han sido enriquecidos desde las ciencias sociales como la economía, y ciencias de la gestión.

La obra revela, aquellas empresas que optan por externalizar operaciones importantes complementarias pero no estratégicas, estas puedan concentrarse o enfocarse en aquellas actividades distintivas o competencias nucleares que incrementen su valor agregado y desarrollen ventajas competitivas para mejorar su posición en mercado. Par lograr aquello deciden por el contrato de outsourcing como herramienta estratégica de gestión empresarial u organizacional.

Las fuentes de este libro se encuentran, en la tesis para optar el grado de magister en Derecho en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, con recomendación a publicación. La presente obra se ha estructurado siguiendo los protocolos para tipo de libro de consulta.

Se abordó el tema y los contenidos porque consideramos al contrato de outsourcing como una herramienta estratégica de gestión para poder competir en los turbulentos escenarios actuales de la competencia empresarial.

Los modelos de gestión empresarial, en la cual la organización empresarial realizaba todos los procesos, como los de integración vertical a ultranza, ya no son recomendables, para ello la figura del outsourcing es una alternativa y decisión estratégica para poder competir con mejores posibilidades de tener éxito en los distintos sectores industriales.

Entre mis intenciones fue realizar un aporte valioso, al conocimiento y a la difusión de la figura del outsourcing, considero a esta figura una alternativa y

WALTER MENESES JARA

extraordinaria herramienta estratégica para la gestión, sea en organización privadas como las publica (instituciones públicas)

El libro está compuesto por cuatro capítulos, el estudio jurídico y el tema de gestión es transversal en toda la obra. Se analiza a profundidad el outsourcing para comprender y explicar su naturaleza, y ser implantado en la gestión de las organizaciones. Materializándose esta opción con el contrato de outsosurcing, para ello se realiza una propuesta de las características jurídicas del contrato.

Walter Meneses Jara

INTRODUCCION

La figura del contrato de outsourcing como herramienta de estrategia empresarial y de gestión, empieza a aplicarse como práctica empresarial en los inicios de la década de los ochenta, influenciado por múltiples factores exógenos que cambiaron radicalmente el escenario de los negocios en el mundo, entre esos factores o variables del contexto son: la hipercompetencia empresarial, las desregulaciones en la economía de los países producto de la globalización, cambios de conducta del consumo, distintas crisis financieras (turbulencia de los escenarios), alza incesante de los productos energéticos que elevaron considerablemente los costos operativos, la competitividad empresarial, etc.

Ante tal escenario mundial las empresas, siempre en constante búsqueda de ventajas competitivas empiezan a concentrarse en aquellas actividades y competencias que generan mayor y alto valor agregado para sus productos para un mejor posicionamiento en el mercado. Esas actividades son conocidas en el mundo empresarial como actividades distintivas, competencias nucleares, actividades estratégicas o habilidades distintivas.

Para concentrarse en aquellas actividades, era necesario desprenderse de las actividades no estratégicas o complementarias externalizando el servicio, a lo que se denominó outsourcing, operado jurídicamente a través del contrato de outsourcing. Es Kodak una de las empresas pioneras en externalizar actividades y operaciones que no fueran el giro principal o distintivo de su negocio.

Esta forma de gestionar la empresa optando por la figura del contrato de outsourcing se propaló mundialmente, entre ellos nuestro país, por las ventajas superiores que representa. Bajo esas experiencias de gestión empresarial y concepciones del outsourcing, así como los escasos estudios sobre el tema en nuestro medio se desarrolla la presente investigación,

WALTER MENESES JARA

A través de la investigación cualitativa con la estrategia del diseño emergente, se ha recolectado datos desde fuentes primarias y secundarias con los cuales se ha podido revelar y demostrar que el contrato de outsourcing es una herramienta de gestión estratégica para las empresas peruanas.

Los estudios han revelado desde lo macro que, el contrato de outsourcing es aceleradamente adoptado por las empresas de los distintos sectores de la economía, no solo para aquellas operaciones complementarias o auxiliares, sino para distintos procesos de negocio. Además promueve y desarrolla el tráfico de bienes y servicios, facilita la circulación de la riqueza en las economías mundiales, promociona y activa el desarrollo empresarial en todos los sectores de la economía.

Desde lo micro, externalizar actividades no estratégicas, repercute en la mejora de la economía de la empresa, incrementa su rentabilidad, pero lo sustancial y trascendental es que la organización se concentra o focaliza en sus actividades distintivas (*core business*) que lo conducirán a desarrollar e incrementar su valor agregado, ventajas competitivas y mejorar su competitividad. Reduce y comparte el riesgo al encargar a un tercero experto y especializado que los desarrollará a su entera responsabilidad y con sus propios recursos, por ello se dice, que es un contrato de resultado.

El Perú ha dado un importante avance al normar sobre los servicios de tercerización con la Ley N° 29245, Decreto Legislativo N° 1038 y su Reglamento el Decreto Supremo N° 006-2008-TR, aunándose a las experiencias de países como Inglaterra, Alemania, Suiza o Italia, que desde la década de inicios de los noventa empezaron a legislar sobre la externalización de la producción o servicios, facilitando a las empresas a implantar la figura del outsourcing.

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

En el Perú la normatividad a significado deslindar drásticamente la diferencia jurídica entre la tercerización de servicios (operado con contratos de outsourcing) con la intermediación laboral.

El estudio ha permitido aportar las características jurídicas del contrato de outsourcing concordando con las norma legales ya mencionadas, como también a modo de propuesta los derechos y obligaciones de las partes contratantes.

WALTER MENESES JARA

INDICE

Dedicatoria	III
Agradecimiento	V
Prefacio	VII
Introducción	IX
Índice	XIII
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes y definición del Problema	1
1.2. Propósito del estudio	
1.2.1. Objetivo General y	6
1.2.2. Objetivo Específico	6
1.3. Hipótesis del estudio	6
1.4. Sistema de Variables del estudio	6
1.5. Justificación	7
1.6. Limitaciones	7
CAPITULO 2: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN Y MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.1.1. Evolución y desarrollo del outsourcing	8
2.1.2. El outsourcing en el escenario empresarial	11
2.2. La teoría del contrato	19
2.2.1. El contrato en general	19
2.2.2. Elementos del contrato	43

WALTER MENESES JARA

2.2.2.1. El Consentimiento	44
2.2.2.2. El Objeto	47
2.2.2.3. La Causa	49
2.2.2.4. La Forma	50
2.2.3. Clasificación de los Contratos	52
2.2.4. Los contratos típicos y contratos atípicos	53
2.2.5. El contrato de empresa	55
CAPITULO 3: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	61
3.1. Tipo y método de investigación	61
3.2. Diseño de la investigación	62
3.3. Recolección de datos e instrumentos	62
3.4. Análisis de datos	64
3.5. Cobertura del estudio	65
CAPITULO 4: RESULTADOS (DOCUMENTOS, REGISTROS, REPORTES, LIBROS, ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS)	66
EL CONTRATO DE OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL	
4.1. La estrategia empresarial	66
4.2. Significado de pensamiento estratégico	69
4.3. Las Actividades Distintivas de la Empresa y Outsourcing	70
4.4. La intermediación laboral, diferencia con el outsourcing	74
4.5. Construcción del contrato complejo de outsourcing	77
4.5.1. Aspectos históricos, denominación y definición	77
4.5.2. Importancia	80
4.5.3. Partes intervinientes en el contrato	96

4.5.4. Objeto del contrato	97
4.5.5. Naturaleza jurídica	98
4.5.6. Características jurídicas contrato	99
4.5.7. Ventajas y desventajas	101
4.5.8. Derechos y obligaciones de los contratantes	111
(una propuesta)	
RESULTADOS DE LA ENCUESTA INSTRUMENTADO POR	113
CUESTIONARIO	
4.6. Tiempo de operación con contrato de outsourcing	114
4.7. Contrato de outsourcing relacionado como decisión estratégica	114
4.8. En cuanto a la identificación de la actividad distintiva	115
4.9. En cuanto a las actividades de apoyo o no distintivas otorgadas a contrato de outsourcing	116
4.10. En cuanto a la concentración o focalización en las actividades distintivas de la empresa principal	117
4.11. En cuanto al ahorro en costos por adopción de contrato de outsourcing	118
4.12. En cuanto al desarrollo de ventajas competitivas por adopción del contrato de outsourcing	119
4.13. En cuanto a la actividad o servicio prestado por el outsourcer	121
4.14. En cuanto a la disminución del riesgo por externalización de actividades no distintivas	122

4.15. Relacionado al mejoramiento del valor agregado para la empresa principal	123
CAPITULO 5: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	125
CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	131
6.1. CONCLUSIONES	131
6.2. SUGERENCIAS	134
BIBLIOGRAFIA	137
ANEXOS	141

EL CONTRATO DE OUTSOURCING

Herramienta de Estrategia y Gestión Empresarial

A person in a dark suit and tie is pointing their right index finger at a digital interface. The interface features several blue hexagonal icons with white symbols: a person, a group of people, gears, a cloud, a globe, a magnifying glass, a dollar sign, a bar chart, and an @ symbol. The background is a blurred office setting with blue lighting.

OUTSOURCING

CAPITULO 1: Introducción

1.1. Antecedentes y Definición del problema

Inicialmente definimos lo que se entiende por outsourcing, Ben Schneider¹, subraya que el “outsourcing es una herramienta de gestión que propone la convocatoria de un especialista con recursos propios (tecnológicos, financieros, humanos, etc.) para que se haga cargo de un proceso de la empresa con características operativas no estratégicas”.

Asimismo, María José Viega², precisa “El contrato de outsourcing en general responde a toda una tendencia vinculada a la reorganización de las grandes organizaciones a nivel mundial, entendiéndose que las mismas deben concentrar sus esfuerzos en el “business”, en el objeto de la organización o sea en el corazón de la misma, para obtener una mayor competitividad. Para ello es necesario encomendar a un tercero las tareas periféricas, como pueden ser el manejo de stocks, transporte, almacenaje, procesamiento de datos, etc.”.

Así diremos, el outsourcing es la externalización de un conjunto de funciones complementarias o de soporte no distintivo o central, ajeno a su giro principal u objetivo empresarial, así, el outsourcing viene a ser una herramienta de gestión empresarial permitiendo a la principal concentrarse en sus competencias distintivas denominadas “*core business*”. Esta opción es una decisión de los directivos empresariales hacia la adopción del contrato de outsourcing como herramienta estratégica.

La figura jurídica del contrato de outsourcing, está poco difundida en el Perú, esto por falta o escaso conocimiento de sus alcances, contenido y operación, especialmente por las empresas pequeñas y medianas.

Asimismo en nuestro país se ha confundido la figura del contrato de outsourcing que es una herramienta de gestión y estrategia empresarial, por posiciones políticas y demagógicas, con temas de intermediación laboral y hasta con las desprestigiadas empresas de “services”. Debido a que no se ha precisado,

¹ Schneider, Ben. Entrevista “Aprovechemos las oportunidades en temas neutros políticamente como el outsourcing. En Revista Desde Adentro. Edición Número 11. Sociedad nacional de minería, petróleo y energía. Lima Julio 2004

² Viega, Maria José. Análisis de un Contrato Complejo: El Outsourcing. Ponencia presentada al II Congreso Mundial de Derecho Informático. España. Setiembre del 2002.

WALTER MENESES JARA

analizado y estudiado ampliamente la figura jurídica del contrato de outsourcing, perteneciente al fuero del derecho empresarial, ni en su acepción jurídica formal; lo que se pretende realizar con la presente investigación.

La incoherencia y confusión también se encuentran en distintas normas legales de intermediación laboral pertenecientes al fuero del Derecho Laboral y en la reciente Ley de Tercerización de Servicios y su Reglamento, así tenemos:

a) Ley 27626, del 09 de enero de 2002, Ley que regula la actividad de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de trabajadores, en el artículo 1º Objeto de la ley “La presente ley tiene por objeto regular la intermediación laboral (el subrayado es nuestro) del régimen laboral de la actividad privada, así como cautelar adecuadamente los derechos de los trabajadores”. Como se puede apreciar es una norma eminentemente del campo del derecho laboral

b) Decreto Supremo Nº 003-2002-TR, del 28 de abril de 2002, Reglamento de la Ley. A partir de esta norma se confunde o entremezcla dos figuras jurídicas distintas, la intermediación laboral, del ámbito del derecho laboral con la figura contractual del outsourcing del fuero del derecho empresarial.

En el artículo 4º del Decreto Supremo citado líneas arriba, explicita lo que no constituye intermediación laboral, redactando confusamente la figura de la tercerización de servicios, con el propósito básicamente de proteger los derechos laborales de los trabajadores contratados por esta modalidad.

c) Decreto Supremo Nº 008-2007-TR, del 27 de abril de 2007, modifica el artículo 1º del Decreto Supremo Nº 003-2002-TR, Reglamento de la ley que regula la actividad de las Empresas Especiales de Servicios y Cooperativas de Trabajadores. Modificación consistente en ampliar la definición de la actividad principal y la actividad complementaria de la empresa usuaria. Pero esta norma y las que aluden regula la actividad de intermediación laboral manteniéndose siempre en los fueros del derecho laboral. Así lo precisa el segundo, tercer y cuarto considerando de la norma acotada³

³ D.S. Nº 008-2007-TR.

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

Segundo Considerando: Que, la actual reglamentación de la **intermediación laboral** (sombreado nuestro) en empresas de servicios y cooperativas, establece una diferenciación entre actividades principales, complementarias y altamente especializadas.

Tercer Considerando: Que, el Estado debe garantizar el correcto uso de las formas de **contratación de personal**, por lo que le corresponde velar por el cumplimiento de los supuestos permitidos de **intermediación laboral** (sombreados nuestro) a efectos de evitar que se vulneren los derechos de los trabajadores cuando corresponda un mecanismo de contratación directa.

Cuarto Considerando: Que, a efectos de garantizar una adecuada utilización del mecanismo de **intermediación laboral** (sombreados nuestro), respecto de la ley y de los **derechos laborales** de los trabajadores; es necesario dotar de un contenido detallado a las definiciones que la norma reglamentaria establece respecto de las actividades principales y complementarias.

Como puede apreciarse las normas aludidas regulan la intermediación laboral relacionado a los derechos laborales de los trabajadores, figura jurídica del fuero del Derecho Laboral; esta es una figura jurídica totalmente distinta a la del outsourcing y contrato de outsourcing, materia de la investigación. Esta precisión es relevante por los deslindes y precisiones que efectuaremos a lo largo del estudio, separándose del campo del derecho laboral, debido a que la figura del outsourcing y contrato de outsourcing pertenecen al campo del derecho empresarial o derecho comercial.

Además al definir la actividad principal lo hace desde el enfoque del proceso productivo que **no siempre es la actividad distintiva, competencia distintiva o competencia nuclear o esencial**, entendiéndose por tal a un alto y diferenciado conocimiento, aptitud superior o alta cualificación para gestionar la empresa y que posiblemente lo conducirá a ventajas competitivas. Estas últimas acepciones es fuero del derecho empresarial donde pertenece la figura del outsourcing.

d) Decreto Supremo N° 020-2007-TR, del 20 de setiembre de 2007, amplía el artículo 4° del D.S. N° 003-2002-TR, como mencionábamos anteriormente, ésta última norma en el artículo indicado precisaba lo que no constituye intermediación laboral.

Con el Decreto Supremo acotado, se precisa y regula las actividades de la tercerización de servicios: los procedimientos del desplazamiento de personal, en el artículo 4°-A; la desnaturalización de la intermediación laboral en el artículo

WALTER MENESES JARA

4º-B; y los derechos laborales de los trabajadores desplazados en una tercerización en el artículo 4º-C.

Con las ampliaciones dispuestas por el D.S. N° 020 -2007-TR, vuelve a inmiscuirse y confundir con distintas regulaciones laborales y derechos de los trabajadores con una figura jurídica distinta, perteneciente al fuero del derecho empresarial, que es materia de la figura del outsourcing o tercerización de servicios como se lo ha denominado en el Perú (*nomen iuris*, que no recoge la esencia del outsourcing)

e) Ley N° 29245, del 24 de junio de 2008, regula los servicios de tercerización (externalización), es la primera vez que se regula los servicios de tercerización en nuestro país. Desde una óptica general ésta norma es oportuna por facilitar las operaciones de la empresa con contratos de outsourcing, anteriormente las empresas e instituciones recurrían a figuras contractuales diversas como los contratos de locación de servicios, contratos de obra, contratos de gerencia o contratos de mandato lo que no se ajustaba a las pretensiones de las empresas, por ser figuras contractuales distintas al contrato de outsourcing. El contrato de outsourcing tiene sus características propias y particulares, como se demuestra en el numeral 4.5. construcción del contrato complejo de outsourcing.

f) Decreto Legislativo N° 1038, del 25 de junio de 2008, precisa los alcances de la Ley 29245, lo destacable de esta norma es regular en su artículo 1º, tercer párrafo, la prohibición de efectuar la simple provisión de personal (“...”) ni de las exigencias de autonomía empresarial en la tercerización de servicios”.

g) Decreto Supremo N° 006-2008-TR, del 12 de setiembre de 2008, Reglamento de la Ley 29245. El artículo 1º regula distintas definiciones entre ellas, actividades principales, y remite al Reglamento de la Ley N° 27626 aprobado por D.S. N° 003-2002-TR, ésta norma hace distinción entre actividad principal y actividad complementaria. Pero lo que llama la atención es remitir a una norma que regula la intermediación laboral y como ya habíamos mencionado, es una figura distinta a la del outsourcing, esto trae y produce consecuencias de confusión y serias limitaciones para la empresa principal. Lo cual se revela en el artículo 2º del Decreto Supremo N° 006-2008-TR, al regular las actividades de tercerización solo a la actividad principal de la empresa que realiza contrato de

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

outsourcing. Esto es totalmente contraproducente desde la doctrina relacionada a las concepciones de outsourcing, es precisamente, las empresas adoptan esta figura jurídica para concentrarse en sus actividades principales, actividades distintivas, competencias distintivas o competencias nucleares estratégicas y desprenderse de aquellas consideradas complementarias, de soporte o auxiliares y no estratégicas.

En el contexto actual, altamente competitivo, turbulento, incierto, el contrato de outsourcing es una posibilidad y alternativa estratégica para la gestión de las empresas en el Perú.

Es estratégico porque, las empresas deben concentrarse y enfocarse al desarrollo de sus actividades distintivas (*core business*), o las más importantes como la creatividad, la innovación, la conquista de mercados y prepararse para los escenarios futuros.

Pero también las empresas desarrollan actividades no estratégicas, como las actividades de apoyo a las primeras, sean estos: sistemas de información, la logística, las planillas, la gestión de recursos humanos o la gestión económica financiera, los cuales muchas veces son problemáticas a la organización por la distracción de esfuerzos, capacidad administrativa instalada y los costos de manutención de estas infraestructuras.

Para poder ser competitivo en este nuevo escenario es pertinente que las actividades de apoyo no estratégicas de las organizaciones empresariales se externalicen (outsourcing). Es cuando el contrato de Outsourcing se constituye como una herramienta de estrategia empresarial consistente en la externalización de la gestión de alguna (s) área o actividad (s) a un proveedor especializado, encargándosele o transfiriéndolo para el manejo y gestión de esas operaciones. Ahora, esas actividades no estratégicas o no distintivas, no sean importantes, si lo son, porque ayudan a lograr las estrategias, pero distraen la atención y la concentración del trabajo empresarial en las actividades objeto de la misma, nos referimos a las actividades distintivas.

Por tal fundamentación cabe la pregunta ¿La adopción del contrato de outsourcing como estrategia empresarial conducirá a competencias o actividades distintivas de las empresas nacionales?

1.2. Propósito del estudio

1.2.1. Objetivo General:

- El objetivo central de la investigación es demostrar que el contrato de Outsourcing es una opción y herramienta estratégica y como tal conducirán al desarrollo de actividades distintivas de las empresas peruanas.

1.2.2. Objetivo Específico:

- Revelar y demostrar que, el uso y la aplicación del contrato de Outsourcing es una alternativa y herramienta estratégica conducentes al fortalecimiento estratégico de las actividades y competencias distintivas de las empresas.

1.3. HIPOTESIS

1.3.1. Hipótesis General

Si aplicamos el contrato de outsourcing como herramienta de estrategia empresarial, se reflejará en la eficacia y eficiencia organizacional, y ello le permitirá concentrarse en sus actividades distintivas y esenciales (*el core business*) que incidirán en el manejo óptimo de costos y con ello se logrará la competitividad de las empresas peruanas.

1.3.2. Hipótesis Específica

La adopción del contrato de outsourcing como herramienta de estrategia empresarial fortalecerá las competencias o actividades distintivas de las empresas nacionales.

1.4. SISTEMA DE VARIABLES DEL ESTUDIO

Variable Independiente(x): Contrato de Outsourcing como estrategia empresarial

Variable Dependiente (y): Desarrollo o concentración en las actividades distintivas de las Empresas nacionales

Variable Interviniente (z): Empresas que optaron contratos de outsourcing

1.4.1. INDICADORES.

VARIABLE INDEPENDIENTE “X”

- . Actividades de la empresa a ser externalizadas
- . Contrato de outsourcing
- . Liberación de actividades de soporte.
- . Compartir el riesgo.

VARIABLE DEPENDIENTE “Y”

- . Competitividad empresarial
- . Competencias o actividades distintivas
- . Ventajas competitivas.

1.5. JUSTIFICACION

La investigación revelará que, el contrato de outsourcing o externalización de las actividades de apoyo o de ciertos procesos de las empresas, le permitirá ser más competitiva y eficiente en el actual contexto.

El manejo eficiente y a un costo razonable, de aquellos procesos que no participan directamente en su “*core business*”, resultan ser argumentos suficientes para pensar en un servicio de contrato outsourcing que trabajará para la empresa cliente.

Estas razones las considero de gran importancia para desarrollar la investigación propuesta y estudiar figura jurídica del contrato de outsourcing será de utilidad no solo para las organizaciones de gran envergadura sino para aquellas que no tienen esa dimensión.

1.6. LIMITACIONES

DE TIPO BIBLIOGRAFICO.

- Escasa literatura respecto a la institución jurídica del outsourcing y del contrato de outsourcing.
- Las experiencias de contratación por outsourcing en el País es desarrollado por organizaciones privadas que restringen la información para el trabajo de investigación.

CAPITULO 2: Antecedentes de la investigación y marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación.

Este capítulo contiene la evolución y desarrollo de la figura jurídica del outsourcing, asimismo se examina las ideas esenciales y fundamentales del outsourcing como institución desde la óptica del derecho de las ciencias administrativas y la economía, construyéndose el marco y bases teóricas.

2.1.1. Evolución y desarrollo del outsourcing.

Al abordar la presente investigación es pertinente conocer como ha sido el origen y el desarrollo del outsourcing en la práctica, gestión y estrategia empresarial y como se relaciona con la Ciencia del Derecho y en lo particular con el derecho de los contratos así como con la Ciencia de la Gestión.

Recurrimos a los estudios realizados por Adriano Rodríguez⁴:

“El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

En 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares”.

⁴ Rodríguez, Adriano., et al. Outsourcing, estrategia empresarial del presente y futuro. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outscng.htm>.

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

Así podemos entender, los primeros contratos de outsourcing se dieron en la transferencia de actividades de tecnología de la información, pero en la actualidad el campo es muy vasto, como veremos más adelante.

Por su parte Antonio Romero⁵ indica:

“La traducción al castellano del neologismo inglés outsourcing viene a ser la externalización de determinadas áreas funcionales (no sólo las informáticas). Por tanto, aplicado con carácter general, no es un concepto nuevo puesto que responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos o evitar a la organización la adquisición de una infraestructura propia que le permita la correcta ejecución del trabajo.

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo en Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio.

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post - industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha hecho outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada.

Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales.

A pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, en países como Venezuela, que hemos experimentado una crisis económica muy fuerte y que ahora estamos viviendo cambios radicales debido a las presiones socio-económicas hemos formado una “plataforma de lanzamiento” para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso. De hecho, varias empresas que brindaban este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis ayudó en el sentido de que no había otra forma de adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitaban”.

⁵Romero, Antonio. Outsourcing. En www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm

WALTER MENESES JARA

Como puede apreciarse el outsourcing es una practica "cuasi" obligatoria para las empresa, si estas quieren permanecer en un escenario competitivo. Pero ya vamos vislumbrando la relación muy cercana entre el outsourcing y el derecho y ciencia de la gestión, la materialización de la decisión estratégica de adopción del outsourcing en una empresa, esta de efectuará con un **Contrato de Outsourcing**.

Fue así como en los años 70's surgió el "boom" en las agencias consultoras y comienza a surgir el outsourcing. Las empresas empezaron a encontrar más fácil, contratar a un consultor externo experto en un área de conocimiento a mantener y desarrollar ese departamento internamente.

No solo les permitía disminuir los costos de personal de ese departamento generara, sino, la calidad ofrecida por esos expertos resulta mejor a la del departamento interno, por ser empresas especializadas en ese tema a externalizar.

En los años 80, Eastman Kodak era una de las veinte mayores corporaciones industriales de los Estados Unidos. Katherine Hudson, máxima responsable de los sistemas de información, gestionaba un presupuesto de 250 millones de dólares anuales. Un día lanzó la siguiente reflexión a sus colaboradores: "¿por qué estamos gastando tanto en algo que no es fotografía?", "¿debemos invertir 250 millones de nuestros accionistas en tecnología informática?".

Pronto alcanzó una conclusión revolucionaria: "nuestra misión no es ser un líder informático; ha llegado el momento de explorar nuevas opciones". Daba comienzo la era del outsourcing o externalización y muchas compañías han interiorizado esta filosofía.

La progresiva madurez de la oferta y el establecimiento de los mecanismos necesarios para que el cliente guarde el activo más valioso, el conocimiento, han hecho de la externalización una de las tendencias más claras del mercado.

En 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de 100 mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 300 mil millones de dólares en la segunda década del 2000

Un ejemplo claro lo tenemos en el área de publicidad. Muchas empresas desarrollaron las llamadas "House Agencies" a fin de desarrollar internamente

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

toda la publicidad que necesitaran. Esto parecía especialmente efectivo para empresas muy grandes con mucho volumen de publicidad, pero con el tiempo las empresas terminaron por darse cuenta que resultaba mucho más efectivo contratar a una agencia, no solo por el hecho de manejar una gran variedad de clientes, sino porque podían aportar ideas más frescas que los propios empleados de la firma.

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la **era post - industrial** se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento⁶.”

Como puede apreciarse el desarrollo ó evolución del outsourcing es inherente a los avances y desarrollo de las prácticas empresariales en el actual escenario macro competitivo.

2.1.2. El Outsourcing en el Escenario Empresarial.

Para el estudio de investigación propuesto, es necesario inicialmente, comprender y entender la figura del outsourcing, para ello es pertinente, plantear cual es el nuevo escenario donde se desarrollan las empresas. Según Gil Gidró⁷ indica que, “...entre las fuerzas de cambio del entorno competitivo de las empresas, se encuentran los siguientes:

- El cambio tecnológico.
- La globalización de la actividad.
- La desregulación de los mercados.
- La fragmentación de la demanda.”

Estas fuerzas han cambiado sustancialmente la competencia empresarial en el mundo, las organizaciones deben adoptar decisiones estratégicas para poder competir en el nuevo escenario.

Así también subraya el autor, mencionado líneas arriba, las nuevas características del nuevo entorno competitivo son:

- “En primer lugar, el nuevo entorno competitivo, es más complejo. El contexto en el que las empresas desarrollan su actividad está formado por muchos más agentes que en el pasado, cuyo comportamiento obedece a causas de mas difícil análisis y comprensión.

⁶ Provenzano, Gonzalo, et al. En Monografías.Com. Outsourcing y la deslocalizacion empresarial. <http://www.monografias.com/trabajos31/outsourcing-deslocalizacion/outsourcing-deslocalizacion.shtml#top>.

⁷ Gidróⁿ, Gil. Nuevos modelos de gestión empresarial. El outsourcing de procesos de negocios. Madrid. Editado por Círculo de Empresarios 1998, p. 7 y ss.

WALTER MENESES JARA

- En segundo lugar, este contexto cambia a un ritmo que se acelera constantemente, lo que se traduce en las soluciones a los problemas cuentan con una vigencia cada vez menor.
- La combinación de las dos características anteriores da origen a una tercera: en el nuevo entorno competitivo es extremadamente difícil predecir el futuro. Pequeños acontecimientos pueden acarrear consecuencias insospechadas y resulta poco menos que imposible prever todas las implicaciones de las decisiones empresariales.
- Por otra parte, y en cuarto lugar, en el nuevo entorno competitivo la competencia es cada vez más fuerte. Cada una de las fuerzas del cambio tienden a incrementar la presión competitiva que experimentan las empresas. La tecnología al generar ventajas competitivas en ocasiones definitivas y forzar, por lo tanto, a las empresas a invertir. La globalización al abrir los mercados a los nuevos competidores. La desregulación de los mercados al abolir las normas que se diseñaron precisamente para atenuar la competencia. Y, finalmente, la fragmentación de la demanda al configurar mercados más difíciles de satisfacer y más cambiantes.”

Ante este nuevo escenario competitivo nos preguntamos ¿Cuál ha sido la respuesta o adaptación al cambio y al nuevo escenario competitivo de parte de las empresas o directivos de las mismas? o ¿Cuáles han sido las estrategias planteadas para enfrentar el nuevo escenario?

Gidró⁸ propone, las empresas han adoptado un “...conjunto de nuevos enfoques para la estrategia y la gestión empresarial, los más relevantes son los siguientes:

- “La búsqueda de la ventaja competitiva de las empresas en sus competencias nucleares (*core competences*).
- La virtualización de las empresas.
- La reingeniería de procesos.
- Los ecosistemas empresariales y la co-evolución.”

De los cuatro enfoques planteados por el autor, nos interesa el primero y está relacionado directamente con la contratación por medio del outsourcing o externalización

El reconocido experto peruano Ben Schneider⁹, precisa:

“El siglo XXI se está caracterizando por un entorno globalizado y altamente competitivo. En este escenario, el outsourcing surge como una herramienta que facilita la gestión gerencial. No cabe duda, en ese sentido, de que se está constituyendo en un tema de actualidad, ya que es la herramienta estratégica necesaria para permitir a las distintas organizaciones, empresariales o institucionales, afrontar los cambios en el presente milenio.

⁸ Gidró, Gil. Ob. Cit., p. 15.

⁹ Schneider, Ben. Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Edit. Norma. 2004, p. 19 ss.

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

Y esto justifica que el proceso de outsourcing como un enfoque estratégico, orientado a maximizar el desempeño de los procesos ligados a la cadena de valor de una determinada organización.” enfatiza también el autor “...la practica del outsourcing es que se está creando una nueva forma de relación cliente-proveedor, una relación que busca una cooperación intensa entre ambos y que se convierte, mas que una mera relación contractual, en una alianza estratégica para compartir el conocimiento.”

Visto así el contexto, en el cual se desarrollan las organizaciones tanto públicas como privadas, la concepción de outsourcing, según Schneider¹⁰:

“...que uno de los obstáculos mas grandes para el despegue de una organización, de cualquier tipo de tamaño, lo constituye el cúmulo de funciones ajenas a su verdadero objetivo. Las actividades ajenas al objetivo de la empresa se ha trazado como propio y prioritario, pueden definirse como actividades de soporte, de logística o no distintivas; en consecuencia, aquellas relacionadas con su objetivo serán sus **actividades distintivas**, lo que se conoce como su **core business**”. Por lo que es necesario e imprescindible dado el contexto actual disponer o usar de una herramienta de gestión “...a través de la cual una organización pueda optar por concentrarse únicamente en su core business y no tomar parte en procesos importantes pero no inherentes a sus actividades distintivas. Para dichos procesos, existe la posibilidad de contratar a un proveedor de servicios especializado y eficiente que, a la larga, se convierta en un valioso socio de negocios. En eso consiste el outsourcing.”

Para el autor en mención, el outsourcing “

“...es la delegación total o parcial de un proceso interno, a un especialista contratado. Esta posibilidad le permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos. Y ello no solo se da en términos de reducción de costos- en la medida en la empresa contratada por estar especializada en el servicio que presta es mas eficiente en términos económicos-, también en muchas ocasiones, los prestadores de servicios cobran los honorarios por la tareas que realizan de acuerdo con los resultados alcanzados por el cliente, lo cual se entiende como un mecanismo de retribución que significa que se comparten los riesgos y los beneficios. De ahí se desprende que los beneficios del outsourcing radiquen en su capacidad para mejorar el desempeño de la empresa.”¹¹

Para Schneider¹², al conceptuar al outsourcing como “una herramienta de gestión que propone la convocatoria de un especialista con recursos propios

¹⁰ Schneider, Ben. Ob. Cit, p. 31.

¹¹ Schneider, Ben. Ob. Cit, p. 33.

¹² Schneider, Ben. Aprovechemos las oportunidades en temas neutros políticamente como el outsourcing. En: Revista Desde Adentro, de la sociedad nacional de minería petróleo y energía. Lima Edición numero 11, julio del 2004.

WALTER MENESES JARA

(tecnológicos, financieros, humanos, etc.) para hacerse cargo de un proceso de la empresa con características operativas no estratégicas”.

Relacionado a las actividades distintivas o actividad principal del negocio, indica:

“cuando uno pretende competir en el mundo de hoy tiene que saber distinguir entre sus actividades estratégicas (distintivas), a lo que se denomina **core business**, mientras que las operativas son aquellas que se realizan para que las estratégicas funcionen y que muchas veces son comunes entre industrias de diferentes sectores. Por ejemplo, quién no requiere un departamento de cómputo, contabilidad o tesorería o recursos humanos (procesamiento de planillas). La pregunta inmediata, entonces es, si esas actividades hacen diferente a la empresa o le da valor agregado para competir en el mercado. Si la respuesta es negativa, entonces, estamos ante una actividad operativa que puede encargarse a un tercero para que la maneje.”

Para la empresa de outsourcing Ibermatica¹³

“El outsourcing de un proceso de negocio, consiste en la externalización de la gestión de alguna área o actividad de una organización a un proveedor especializado, en base a un **contrato plurianual**. Este acuerdo le garantiza una calidad de la prestación a través de indicadores de servicio.

Esto implica un cambio de paradigma en los clientes: delegar la gestión de los medios en beneficio de la gestión de los niveles de servicio.

La evolución de la práctica empresarial del outsourcing ha sido, claramente, creciente a lo largo de los últimos años, fundamentalmente en el terreno de los sistemas de información. Sin embargo, un nuevo fenómeno emerge en las actuaciones estratégicas de las organizaciones: la externalización de un proceso de negocio, en el que los Sistemas de Información son uno de los soportes, una de las dimensiones del negocio.

A los tradicionales motivos que han potenciado la externalización (concentrarse en las actividades principales del negocio y reducir los costes y convertir los fijos en variables) se han añadido otros que configuran un nuevo escenario de relación con los proveedores; un escenario con mayor compromiso y creatividad:

- La necesidad de crear estructuras de servicio muy dinámicas y adaptables a los entornos cambiantes en las formas de hacer negocio y prestar servicios.
- La garantía de disponibilidad de recursos y tecnología especializada a unos costes predecibles.
- La mejora de la eficiencia global y no sólo de determinadas tareas.

Los diversos estudios realizados al respecto reflejan que, tanto en España como en el resto de Europa, se está produciendo un cambio de cultura respecto a los procesos de externalización basado, principalmente, en la búsqueda de una aportación de mayor valor añadido estratégico en los servicios.

¹³ Ibermatica. La nueva era del outsourcing. En: <http://www.ibermatica.com/ibermatica/eventos/2004/nuevaeraoutsourcing>

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

En este contexto, es reseñable una experiencia en la Administración Pública Española: el servicio de gestión de la oferta y demanda de vivienda pública, creado y gestionado por Ibermática, para los Departamentos de Vivienda de los organismos públicos centrales, autonómicos o locales.

Este servicio dirigido a optimizar la atención a los ciudadanos, ha requerido el trabajo coordinado de recursos multidisciplinares en ámbitos tan dispares como la consultoría organizativa, el contact-center, la atención personalizada al ciudadano, las tecnologías de la información y la comunicación e imagen corporativa.”

Para Omar Toledo¹⁴ el outsourcing se entiende como:

“La tercerización o subcontratación de la producción de bienes o de la prestación de servicios, o descentralización, supone que la producción o prestación se realice de manera organizada bajo la dirección y el control del contratista, usualmente una empresa, que cuenta con un patrimonio y una organización propia dedicada a la producción de bienes o servicios, la cual se realiza a favor del contratante dentro del centro de labores de éste o fuera de él, de manera que los trabajadores de la contratista se encuentran bajo las órdenes y el control de éste y no del contratante, y para su realización además se requiere de total independencia administrativa y funcional de la actividad tercerizada de las demás que realiza la empresa contratante de modo que su tercerización no entorpezca su normal desenvolvimiento, así tenemos el típico ejemplo de la tercerización de la contabilidad de una empresa.

En doctrina, la tercerización es conocida como outsourcing, figura que es definida por Juan Razo Delgue como “la transferencia al externo de la empresa de etapas de la gestión y de la producción, reteniendo ésta el control sobre las mismas.” Por otro lado, Jorge W. Peyrano, señala que “Una posible forma de definir el término outsourcing es atendiendo a su etimología. La traducción de la expresión inglesa out sourcing hace referencia al recurso a fuentes externas para lograr el fin deseado. En este sentido, el outsourcing se presenta como una oportunidad para incorporar a la empresa una serie de capacidades de las que no se dispone. Así, mediante el outsourcing los directivos tratan de configurar un mapa de competencias que les permita mantener y mejorar su posición competitiva.

La empresa que acomete un proceso de outsourcing deja de gestionar internamente la operativa de una serie de funciones o procesos, que no están relacionados con sus competencias nucleares, para adquirirlas a un proveedor externo”.

Agrega Gil Gidrón sobre la concepción y operación del outsourcing:

La empresa que acomete un proceso de outsourcing deja de gestionar internamente la operativa de una serie de funciones o procesos, que no están relacionadas con sus competencias nucleares, para adquirirlas a un proveedor externo. Este ha desarrollado su ventaja competitiva en dichas funciones y, consecuentemente, puede ofrecer un mejor servicio que el que se obtiene

¹⁴ Toledo Toribio, Omar. Intermediación laboral, outsourcing y downsizing. En: <http://www.derechocambiosocial.com/revista011/intermediacion%20laboral.htm> 19/09/07

internamente. Ahora bien, la empresa cliente mantiene el control y la gestión estratégica del servicio que contrata fuera y es responsable, junto con el proveedor, de establecer las directrices que permiten alinear las características del servicio con sus objetivos estratégicos¹⁵

Dado el contexto hipercompetitivo, las organizaciones en el siglo XXI, adoptan el outsourcing bajo una perspectiva y ventajas estratégicas:

- Incremento del tiempo de la dirección para concentrarse en el desarrollo de las aptitudes que afianzan la ventaja competitiva y que, consecuentemente, proporcionan barreras contra los competidores presentes y futuros.
- Acceso a capacidades de primera línea y al valor añadido de experiencias relevantes, así como a los últimos avances tecnológicos gracias a la especialización de los proveedores de servicios.
- Transformación de un centro de costo interno en un centro de servicio que puede responder de forma más proactiva a las exigencias de la empresa ante los retos del mercado.
- Alineación de los objetivos del nuevo centro de servicio con los de la compañía¹⁶

En países latinoamericanos al outsourcing se le conoce con el vocablo de tercerización, así el término es utilizado por Alfredo Dalessio: tercerizar una actividad, proceso u operación sean bienes o servicios, es establecer un sistema a través del cual dicha actividad o servicio pasa a ser provisto de manera regular por un “tercero”; es decir, por una empresa proveedora externa. Tercerizar no es lo mismo que contratar¹⁷. Siguiendo el razonamiento, desarrollar actividades de tercerización significa que estas actividades deben tener características básicas para desarrollar la tercerización:

- Es no estratégica. Retrata de actividades que no pertenecen al **core business** de la organización que terceriza.
- Es periódica o continua. Los beneficios de la tercerización realmente florecen en el mediano y largo plazo; es decir al delegar a un tercero la realización de una actividad requerida por el cliente de manera continua, o al menos durante un importante periodo de tiempo.
- Es previsible/dimensionable. Para poder tercerizar una actividad es necesario poder especificarla con buena precisión. Para que esto sea posible, la actividad

¹⁵ Gidron Gil. Ob. Cit pp 27

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Dalessio, Alfredo, et al. Tercerización en TI por expertos. Temas Grupo Editorial. Argentina 2003, p 14 y ss.

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

debe ser previsible en cuanto a su naturaleza y en lo que hace al esfuerzo requerido para realizarla. No puedo tercerizar algo cuyo esfuerzo no se puede estimar de antemano.

- Es estándar. Nos referimos a una actividad que es requerida de manera similar por muchas organizaciones en el mercado en cuestión. Esto hace que se justifique la existencia de proveedores especializados, los cuales trabajan para profesionalizar dicha actividad y hacerla cada vez más eficiente, llevándola a una maduración y desarrollando nuevos métodos y mejores prácticas en forma continua. El hecho de que la actividad sea requerida por múltiples organizaciones también hace que las empresas especializadas puedan lograr un buen volumen de trabajo, y, a partir de este, generar economías de escala que hacen posible la reducción de costos, típica de la tercerización¹⁸

Los primeros tratadistas en el tema de outsourcing, Rothery y Robertson, efectúan precisiones importantes tanto para la empresa principal que recurre a la externalización como al proveedor:

“El Outsourcer podría definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración, en tanto que **outsourcing** como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía”¹⁹

Queda bien claro, en el outsourcing intervienen dos partes, un proveedor del servicio, especializado en determinada actividad y por otra parte la empresa principal o usuaria que requiere la prestación del servicio de un experto ajeno a la empresa y bajo su propio control y responsabilidad para realizar la función que anteriormente se hacía al interior de la organización, para de esta forma poder concentrarse en su actividad principal o distintiva del negocio.

La adopción del outsourcing no solo significa contratar los servicios de un proveedor (outsourcer) para hacerse cargo de las actividades o procesos, va más allá, se encarga totalmente de esas actividades delegadas, usando sus propios recursos e inversiones y tomando decisiones para su ejecución.

Entre los beneficios en un mediano plazo de operar a través del outsourcing, es la reducción de costos, no solo por disminuir la carga social por la contratación, sino por las tecnologías aplicadas por las actividades externalizadas serán asumidos por el contratista (outsourcer) o proveedor del servicio.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ ROTHERY, Brian y ROBERTSON Ian. Outsourcing. Limusa Noriega Editores. México D.F. 1996, p. 5

En el escenario empresarial contemporáneo, las organizaciones o empresa han recurrido con frecuencia a la estrategia de integración vertical tanto hacia atrás como hacia adelante. Pero dadas las condiciones del mercado y la hipercompetencia, induce a las organizaciones empresariales a optar por la estrategia de desintegración vertical o desglose, entendiéndose por tal, en concentrarse en ciertas actividades de la cadena de valor, y las restantes actividades u operaciones encargarlos a un tercero experto, con el objeto de concentrar sus esfuerzos, de la empresa en una parte mas limitada de la cadena de valor. A estas decisiones en el ámbito de la labor empresarial se denomina outsourcing.

La Desintegración y el outsourcing²⁰ implican retirarse de ciertas etapas o actividades del sistema de la cadena de valor y depender de proveedores externos para que suministren los productos, servicios de apoyo o actividades funcionales necesarias. El outsourcing de los componentes de la cadena de valor que antes se elaboraban internamente para restringir las fronteras de las operaciones comerciales de una empresa conviene para la estrategia cuando:

- Los especialistas externos realizan una actividad mejor o a menor costo. Muchos fabricantes de computadoras personales, por ejemplo, han dejado de ensamblarlas internamente y ahora utilizan ensambladoras por contrato para armar sus computadoras debido a las considerable economías de escala en la compra de grandes volúmenes de componentes de computadoras y en el propio proceso de ensamblaje: Cisco contrata externamente casi toda la producción y ensamblaje de sus enrutadores y equipo de conmutación con fabricantes que operan 37 fabricas en lazadas en su totalidad a través de Internet.
- La actividad no es crucial para que la compañía logre una ventaja competitiva sustentable ni deja un vacío en sus competencias centrales, capacidades o pericia técnica. El outsourcing de los servicios de mantenimiento, procesamiento de datos, contabilidad y otras actividades de apoyo administrativo con compañías que se especializan en estos servicios se ha vuelto muy común.
- Reduce el riesgo de exposición de la compañía a la tecnología cambiante o las preferencias cambiantes de los compradores.
- Racionaliza las operaciones de la compañía de manera que mejoran la flexibilidad organizacional, reducen la duración de los ciclos, agilizan la toma de decisiones y disminuyen los costos de coordinación.
- Permite a la compañía concentrarse en su negocio central y hacer lo que sabe hacer mejor.

²⁰ Thompson-Strickland. Administración Estratégica. 13ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2004, p. 185, 186

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

Esta relación con el proveedor (empresa de outsourcing) de servicio, no es una relación solamente de transferencia de ciertas operaciones de la cadena de valor de la empresa principal hacia el outsourcer, sino, es una relación estratégica y duradera en el tiempo, son aliados para afrontar las condiciones de alta competencia en el mercado por parte de la empresa contratante y el proveedor desarrollar actividades con la eficiencia y calidad del servicio requerido por su cliente, a esto se puede llamar acuerdos de cooperación.

El outsourcing significa en el actual escenario empresarial, una poderosa alternativa a las estrategias de integración vertical tan practicada en gran parte del siglo XX. A decir de Juan Ventura²¹

“En el momento actual, la tendencia dominante en el mundo empresarial, pasa por la externalización de numerosas actividades, esto es, contratar a un proveedor altamente especializado una actividad que anteriormente se llevaba a cabo dentro de la empresa. Este proceso comienza a desarrollarse en la década de los setenta y en el momento actual la tendencia a externalizar actividades ha crecido de forma imparable. Entre las razones que justifican esta decisión está la necesidad de las empresas de concentrar sus inversiones y esfuerzos en el conjunto de recursos y capacidades que se consideran claves para mejorar su competitividad. De esta forma, numerosas actividades, que resultan secundarias desde un punto de vista estratégico, pueden cederse a empresas altamente especializadas mediante **diseños contractuales** (el sombreado es nuestro) adecuados, lo que se denomina outsourcing. Además, el desarrollo de las alianzas estratégicas ha permitido una cuasi integración vertical, basada en contratos relacionales, sustentados en la creación de valor a largo plazo y en dependencia mutua”

2.2. LA TEORIA DEL CONTRATO

2.2.1. El contrato en general

Al abordar el tema, nos debemos ubicar conceptualmente en la institución jurídica del contrato, históricamente los institutos del derecho nacieron como una exigencia social y han determinado su necesidad. Al respecto el maestro Romero Zavala²² indica:

“El contrato esta considerado como el modo idóneo del mas elevado rango para la solución de necesidades humanas. Tal función le concede la jerarquía que disfruta, porque se contrata solo cuando hay necesidad. Satisfecha la necesidad el contrato carece de importancia. Sucede sin embargo que, las necesidades nunca son satisfechas plenamente, por lo que, este instrumento jurídico que conocemos como contrato, aparece nuevamente en ayuda del

²¹ Ventura, Juan. Análisis Estratégico de la Empresa. Editorial Cengage Learning Paraninfo. Madrid. 2009, p. 396

²² Romero Zavala, Luís. Derecho de los contratos en el código civil peruano. Tomo I. Lima. Editora Fecal. 1999 p. 9

WALTER MENESES JARA

necesitado”. Por ser el hombre eminentemente gregario vive en sociedad los cuales originan interdependencias múltiples como las sociales, las económicas, culturales, etc. Satisfaciendo necesidades unos con otros sean estos personas naturales y/o jurídicas, bajo esta concepción el contrato- a decir de Romero Zavala- se presenta como un medio vinculante entre ellos en la solución de sus problemas y armonías.

Indica el autor mencionado²³ “...el contrato tiene una estrecha relación con el factor económico. Este factor económico se encuentra representado por el contenido patrimonial del contrato. Este contenido patrimonial esta condensado en la prestación y contraprestación emergentes de la relación contractual...por su contenido patrimonial los contratos se convierten en medios circulantes de riqueza. El patrimonio se desplaza de un contratante al otro y como correlato, recibe a cambio, otro patrimonio. Puede decirse que es por los contratos como la riqueza se humaniza; como por medio de ellos, cumple el patrimonio una función social; como se patentiza la solidaridad entre los hombres”.

Ahora abordamos el concepto de contrato, para ello recurrimos a lo que el legislador peruano estipulo en el artículo 1351° del código civil: “El contrato es el acuerdo de dos o mas partes, para crear, regular, modificar o extinguir una relación jurídica patrimonial”. En cuanto al vocablo relación jurídica debe entenderse como una relación jurídica obligacional, ya que los contratos no se encuentran fuera del ámbito de las obligaciones, esto es, donde existen contratos existirán obligaciones²⁴.

Por su parte Leyva Saavedra²⁵

“... el contrato es el más importante vehículo de la vida jurídica en relación, el cause jurídico por antonomasia de la circulación de bienes y la prestación de servicios. Sea cual fuere su tipo concreto, el contrato tiene una función y contenido constante: ser el centro de la vida comercial o del tráfico jurídico, el medio práctico por el cual se alcanzan las mas variadas finalidades, las que implican tanto la satisfacción de necesidades económicas como la composición de un complejo de intereses, inicialmente opuestos o, cuando menos no coincidentes. Dichos intereses, a través del contrato, convergen y se concilian, colaborando las partes, de manera que cada una encuentra satisfacción a su pretensión en la relación contractual”.

La posición del autor es coherente con el contexto actual de las organizaciones, caracterizado por la complejidad, así encuentran en el contrato, cualesquiera

²³ *Ibíd*em, p. 10 y ss.

²⁴ Romero Zavala, Luís, *ob. cit.*, p. 18 y ss.

²⁵ Leyva Saavedra, José. *Contratos de empresa*. Tomo I. Lima. Editorial San Marcos 1997, p.5 y 6.

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

sea el tipo o modalidad, distintas soluciones a sus actividades empresariales, para satisfacción en sus diversas operaciones internas con otras empresas, como el caso de poder subcontratar mediante outsourcing, aquellas actividades complementarias no estratégicas, de esta forma la empresa principal se concentre en su actividad principal o distintiva.

Ante algunas corrientes acerca de la crisis y muerte del contrato, Leyva²⁶ asevera refiriéndose al instituto, esta más fuerte que nunca:

“...es una técnica jurídica de armonización equitativa de conflictos de orden patrimonial, que sirve para ordenar el circuito económico, provocando un determinado equilibrio de tipo jurídico. Por ende, el contrato será por mucho tiempo todavía el negocio príncipe por excelencia, el instrumento jurídico mas importante de las relaciones económicas entre los hombres, el instituto jurídico de ordenación y desarrollo que reposa no solo sobre el principio de la autonomía privada – entendida como una forma jurídica y legítima de libertad económica, de libertad de perseguir el lucro o de actuar según las reglas del mercado – sino, ante y sobre todo de aquel de utilité sociale et de conformité á la justice contractuale “ (de utilidad social y el cumplimiento de la justicia contractuales - la traducción del francés es nuestra)

Esta aseveración nos induce a pensar en el contrato como un instrumento jurídico que no solo armoniza los intereses de los particulares, sino, su significado es superior al colaborar con la paz en la sociedad por la garantía y respeto de lo pactado.

Es de gran importancia las acepciones y revelaciones de los profesores Sacco y De Nova²⁷

“...concepciones que giran en torno al contrato, a saber: (a) la concepción metafísica del contrato, llamada así porque no tiene sustento en alguna experiencia histórica, que se cimenta en la ecuación contrato-acuerdo-consentimiento; (b) la concepción negocial, que se vincula a la idea de libertad y autonomía de las partes; ella presupone dos partes originariamente libres y soberanas, capaces de dar vida a una relación jurídicamente relevante; esta concepción también es extraña a la vida empírica, en cuanto a que en cada experiencia se registran intervenciones ab externo (por un extremo-traducción nuestra) sobre el contrato (por ejemplo, la determinación de los precios de ciertos bienes o servicios); (c) la concepción sinalagmática, que se funda sobre la idea de contrato como acto de cambio; ello excluye del listín contractual aquellos actos en los que haya cambio en sentido propio (como sucede, por citar un ejemplo, con la donación, que en el código civil francés no es considerado contrato); (d) la concepción del contrato como fuente de obligaciones, que es la concepción típica del *commom law*; (e) la concepción del contrato como conjunto de efectos jurídicos; (f) la concepción del contrato como valor; y (g) la concepción del contrato como vestimenta formal de la operación económica”

²⁶ Ibidem, p. 7

²⁷ Citado por Leyva, ob.cit., p 13

WALTER MENESES JARA

Leyva Saavedra²⁸ subraya lo propuesto por la comisión de reforma del código civil respecto a la enmienda del artículo 1351º y cambiar el texto de la definición de contrato por lo siguiente: “El contrato es un acto jurídico plurilateral, referente a una relación jurídica obligacional de carácter patrimonial”, sin embargo el autor mencionado critica a esta definición propuesta por la Comisión, al considerarlo inferior a la del proyecto del nuevo código civil francés de 1947 y hace referencia a la definición acertada del código civil holandés de 1992, que, define al contrato “como el acto jurídico multilateral por medio del cual uno o mas partes asumen una obligación frente a una o mas partes”. Subraya el autor, el contrato mantiene una estructura técnica y lo considera “...como el resultado de un engranaje o encandelillado de cláusulas o pactos que en su conjunto constituyen el llamado contenido contractual²⁹”. Y plantea, en un contrato debe estructurarse de la siguiente forma:

- Las cláusulas contractuales.
- Cláusulas principales y cláusulas accesorias.
- Cláusulas generales y cláusulas especiales.
- Cláusulas agregadas.
- Cláusulas de estilo.

El maestro Francesco Messineo³⁰ citando la Relazione del código civil italiano, precisa, el contrato es el centro de la vida de los negocios y el instrumento práctico que realiza las más variadas finalidades de la vida económica que implique la composición de intereses inicialmente opuestos o por lo menos no coincidentes. Agrega el magistral autor:

“...Dichos intereses, por el tramite del contrato, se combinan de manera que cada cual halla su satisfacción; de esto deriva, en el conjunto, un incremento de utilidad, de la que participan en varias medidas cada uno de los contratantes, mientras que indirectamente se beneficia también la sociedad. Debe agregarse además que-normalmente- el contrato es el instrumento que sirve para satisfacer intereses de carácter particular..., tal es caso del contrato llamado individual en contraposición del contrato colectivo”

²⁸ Leyva Saavedra, José. Contratos de empresa. Tomo I. Lima. Editorial San Marcos 1997, p.18.

²⁹ Leyva, ob., cit, p.19 y ss.

³⁰ Messineo Francesco, Doctrina General del Contrato. Tomo I. Buenos Aires. Ediciones Jurídicas Europa-América 1986, p. 34

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

De las aseveraciones del autor se vislumbra en la vida de los negocios, el contrato es el centro de la actividad económica favoreciendo el tráfico de los bienes y servicios, característica eminentemente dinámica de la economía del siglo XXI, permitiendo de esta forma la satisfacción de los intereses de las personas y de las organizaciones, realzando la gran importancia del contrato en la sociedad.

Al respecto Messineo abunda³¹ :

“...el contrato llena la vida económica y también la vida del derecho; el contrato llega a ser, por lo tanto, una Institución jurídica; mas conocida y familiar de los profanos. Los cuales se sirven de él continuamente, a menudo aun sin tener conocimiento alguno de él y sin preocuparse por conocer su esencia y su disciplina, sin que esto sea, por lo demás, un inconveniente, ya que ella provee el ordenamiento jurídico”.

En cuanto a la definición del contrato lo podemos encontrar en la doctrina como en los códigos, aunque en la legislación moderna se evita u omite dar definiciones para no caer en errores o imprecisiones, sin embargo códigos como el peruano, venezolano e italiano, si lo hicieron.

El código civil peruano siguiendo la experiencia de los códigos civiles, entre ellos el francés influenciado por doctrinarios como Photier, el código civil de Italiano de 1942; define la contrato en el artículo 1351º “El contrato es el acuerdo de dos o más partes para crear, regular, modificar o extinguir una relación jurídica patrimonial”. Si comparamos con el código civil italiano, en su artículo 1321º prescribe, “el contrato es un acuerdo de dos o mas partes para constituir, regular o extinguir entre si una relación jurídica patrimonial”. Como apreciamos la definición de contrato en el código civil peruano como en el italiano, en esencia, tiene el mismo significado. Ambos códigos destacan el acuerdo de voluntades de las partes, sin presiones ni imposición en cada una de las partes realizan sus ofertas, sus aceptaciones, negociaciones entre ellas, esto es el consentimiento de ambas partes.

³¹ Messineo, ob. cit, p. 34 y ss

WALTER MENESES JARA

Por otro lado es de destacar, la definición de nuestro código civil, es la relación jurídica patrimonial, es decir, se arriba al consentimiento de las partes y son susceptibles de valoración económica o son de naturaleza económica.

Para Manuel de la Puente y Lavalle³² "...el contrato es un acto jurídico plurilateral y patrimonial. Dado que el acto jurídico es una manifestación de voluntad destinada a crear (modificar, regular o extinguir) una relación jurídica, en el contrato deben existir estos elementos, o sea la manifestación de la voluntad y la creación de una relación jurídica". El autor sustenta su posición del contrato como acto jurídico³³ al precisar bajo su concepción, encuentra sinonimia y coincidencia entre acto jurídico y negocio jurídico.

Del contrato nace una relación obligatoria es fuente de obligaciones lo que vincula a las partes contratantes, los cuales deben ser cumplidas en la relación obligatoria de las partes, nacida del contrato bajo la autonomía y exteriorización de la voluntad de las partes.

La definición del artículo 1351 del código civil peruano es necesario analizar los componentes sustancial de la definición entre el acuerdo entre las partes, al respecto De la Puente y Lavalle³⁴ es cuando la declaración conjunta de ambas partes y la voluntad común de ellas es coincidente, esto es, cuando aquella transmite fielmente el contenido de esta y por lo tanto se ha formado el consentimiento.

El acuerdo de las partes es considerado como una característica sustancial en los contrato, Messineo³⁵, declara, el acuerdo es equivalente de los términos romanistas conventio y sinallagma, subraya de una parte, tiene el carácter voluntario del contrato, y, de la otra, la posición recíproca en que se encuentran las voluntades de las partes, en el sentido de que el contrato, en cuanto acuerdo, revela una lograda composición de intereses y las preparación de efectos de conjunto, sobre los cuales coinciden las voluntades de las partes.

Para Romero Zavala³⁶ referido al acuerdo comenta:

³² De la Puente y Lavalle, Manuel. El Contrato en General. Tomo I. Perú. Palestra Editores. 2003, p. 36

³³ *Ibíd.*, p. 29

³⁴ *Ibíd.*, p. 52

³⁵ Messineo, ob, cit. p. 41

³⁶ Romero Zavala, ob, cit., p. 16

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

“...este no puede ser otro que el de las voluntades de los contratantes, pese a que suele decirse que puede también entenderse como “acuerdo de expresiones o declaraciones”, formulándose así distingo entre “voluntades” y “declaraciones”, aludiendo, sin duda, a la vieja pugna entre voluntad real y la declaración empleada, empero, olvidando que los contratos quedaran celebrados cuando se produce la plena coincidencia entre las voluntades de los contratantes, vale decir, oferentes y aceptantes. En todo caso debe de admitirse la identificación entre voluntades y declaraciones, genéricamente, y solo por excepción su ausencia. Dicho en otros terminas, habrá acuerdo cuando se llega a la plena coincidencia entre oferente y aceptantes y también entre la voluntad y la declaración. Este acuerdo es lo que dará al consentimiento como elemento contractual indispensable, esencial,...El acuerdo así entendido es entonces un consenso”.

Referido a las partes, el código prescribe para el acuerdo del contrato dos o más partes, pueden ser personas naturales o no, como el caso de las personas jurídicas. Cuando concurren dos partes el contrato se denomina bilateral y cuando concurren más de dos partes suele contratos plurilaterales.

La noción de parte, es precisado por de la Puente y Lavalle³⁷:

“...Ante una primera posición que identifica a la noción de parte a la del sujeto del acto, surge la tendencia moderna de prescindir de los sujetos y referirse, mas bien, a lo que se denomina “centro de interés”. En tal sentido, la parte es el “centro” en el cual recaen los intereses que se buscan satisfacer mediante la celebración del contrato.

Según esta tendencia moderna, si bien generalmente coinciden el concepto de sujeto y el concepto de parte, porque en la mayoría de los contratos cada parte esta formada por un solo sujeto (el vendedor es una persona y el comprador es otra), no se descarta la posibilidad de que una parte este constituida por dos o mas sujetos que tengan un mismo interés (la parte vendedora es un conjunto de condominios o lo es la parte compradora) y, en tal caso, la parte contractual (quien vende o quien compra) es el centro de enteres que agrupa a los sujetos”.

Entonces las partes están integrados por centros de interés y estos al mismo tiempo pueden aglutinar a varios sujetos con el mismo interés, en condición de vendedor o comprador.

El celebre jurista argentino Atilio Aníbal Alterini³⁸, manifiesta, la cuestión no es nada sencilla, pues las distintas concepciones del contrato transitan del ámbito mas amplio, que lo identifica con el de cualquier convención jurídica, al más estrecho y lo confina a la creación de obligaciones; con caracterizaciones intermedias incluyendo en la noción de contrato al acto jurídico bilateral que

³⁷ Ibídem, p. 52 al 58

³⁸ Citado por Alfaro Pinillos Roberto, et al. Comprendió práctico de contratos civiles, comerciales, bancarios e informáticos. Lima. Palestra editores, p. 21 y ss.

WALTER MENESES JARA

modifica, transfiere o extingue obligaciones, o al que constituye o transmite derechos reales o intelectuales, o genéricamente al de índole patrimonial.

El autor, considera al contrato un acto jurídico, esta apreciación difiere a las concepciones especialmente de la doctrina alemana e italiana concepcionando al contrato un negocio jurídico.

Para Alfaro Pinillos y Velarde Susoni³⁹ “El contrato es un fenómeno de carácter polifacético y complejo; que no está reducido a esquemas rígidos e inmutables, y que se encuentra en permanente proceso de revisión y cambio”. Y considera como ejemplo las incorporaciones realizadas al código 1984, como la excesiva onerosidad de la prestación, como la lesión o como las estipulaciones referidas a encausar la contratación en masa, el actual código lo precisa en lo prescrito a la contratación por adhesión, figuras no consideradas en el código civil de 1936.

Con referencia a los contratos modernos el Maestro Messineo⁴⁰ identifica características y rasgos:

- a) La defensa del contratante débil frente al fuerte, especialmente en materia de contratos celebrados por adhesión y de contrato tipo;
- b) El respeto a la buena fe del otro contratante, con la conjunta tutela de la confianza;
- c) La exclusión de los intereses no merecedoras de tutela;
- d) La inserción de ciertas cláusulas;
- e) La integración del contrato mediante la voluntad de la ley;
- f) El respeto al derecho de los terceros en la simulación;
- g) La necesidad que el error pueda ser conocido por la contraparte para que tenga relevancia;
- h) La rescindibilidad del contrato concluido en estado de peligro o por efecto de lesión;
- i) La exigencia de que el incumplimiento tenga considerable importancia para que se admita la resolución del contrato;
- j) La posibilidad de suspender la ejecución del contrato por cambio en las condiciones patrimoniales de la contraparte, y;
- k) La posibilidad de resolver el contrato cuando las cargas sean excesivas

Los aportes indicados por Messineo, inducen reflexionar la gran relevancia del contrato en el contexto actual, caracterizado por la globalización, la tecnología, complejidad de la economía, el tráfico comercial, el desarrollo constante de bienes y servicios, etc.

³⁹ Ob, cit., p. 22

⁴⁰ Citado por Alfaro Pinillo, et al. Ob., cit. p 22

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

El contrato se convierte en un instrumento de paz, justicia y de desarrollo social al compatibilizar intereses generales antes de los particulares. Es necesario en un estado de derecho se respeten los contratos, pero al mismo tiempo en los contratos se respete a la justicia. Cuando aparece algún conflicto entre las partes debe prevalecer la justicia, y en lo particular, en aquéllos casos donde la voluntad es incoherente con la declaración de la voluntad.

Por lo tanto nos encontramos con un instrumento eficaz – el contrato- inmejorable en la sociedad actual, su presencia en todas las fases de la vida económica, sea esto, el de la industria de transformación, distribución, en la producción y prestación de servicios, en el consumo, etc.

En el trajín diario de las personas, las organizaciones, las empresas publicas o a través del estado se realizan grandes operaciones susceptibles de ser valuadas económica y financieramente por medio de la contratación. Por estas razones bien fundadas el contrato cumple un rol, no solo, eficaz, sino también noble, al permitir las satisfacción de necesidades de las personas en su vida social, económica y cultural.

Bruno Schmidlin⁴¹ entiende al contrato como un intercambio de promesas que producen confianza, considera que, en el derecho moderno el **contrato es un acuerdo de manifestaciones de voluntad concordantes y reciprocas, valorado según el principio de la confianza** (el sombreado es nuestro). Con esta aseveración concuerda en la posición de Somma⁴² al expresar, el ordenamiento valoriza el contrato como intercambio de promesas que producen confianza pero procede paralelamente a una suerte de tipificación de los comportamientos idóneos a generar confianza. Así se exalta el contexto económico y social en que se forma el acuerdo y determina el reenvió al derecho de las obligaciones, es decir, a la circulación de los bienes o prestación de servicios.

La base, de la posición de los tratadistas mencionados, es la confianza de las partes al convenir, es más, esta confianza determina u obliga un

⁴¹ Citado por Morales Hervias, Romulo. Estudios Sobre Teoría General del Contrato. Editora Jurídica Grijley. Lima. 2006, p. 82

⁴² Ibidem, p. 82

comportamiento, la legislación prescribe este comportamiento para la garantía y solidez del contrato hecho por los particulares.

Morales Hervias⁴³ efectúa un análisis interesante respecto a lo estipulado en los códigos en relación al negocio jurídico:

Los códigos civiles de Italia de 1942, Bolivia 1976 y Perú de 1984, definen al contrato como un acuerdo de declaraciones (o manifestaciones) de dos o mas partes para constituir, regular o extinguir entre si una relación jurídica patrimonial.

Esta concepción de contrato forma parte de una teoría general del contrato autónoma o dependiente del negocio jurídico. La autonomía o dependerá de la adopción de la teoría negocial en un sistema jurídico determinado. Se puede considerar que existe jurídica y exclusivamente una teoría general del contrato por dos razones. La primera razón es legislativa. Si el código civil no regula la teoría general del negocio jurídico implica que se ha consagrado legalmente la teoría contractual. La segunda razón es de aplicación. En ese sentido, el contrato será la categoría jurídica genérica de regulación jurídica supletoria de los actos unilaterales entre vivos de contenido patrimonial. En efecto, esta idea se podrá sostener en los ordenamientos italiano y boliviano. Pero esa posición es debatible en doctrina. Los operadores jurídicos utilizan la teoría negocial inclusive en ordenamientos como el italiano. Por eso las razones de utilidad de la teoría jurídico negocial están vinculadas con las ventajas de uso de los conceptos y de los institutos en un sistema jurídico determinado. Aprender una teoría como la del negocio jurídico facilita el estudio y comprensión unitaria de todos los fenómenos que integran el mundo jurídico, así como el sistema normativo e institucional que forman el derecho privado en general.

De lo anterior se desprende la importancia de comprender en un sistema jurídico, la concepción de la teoría del negocio jurídico a decir del autor es de suma importancia para comprender las figuras y fenómenos del mundo jurídico.

Prosiguiendo con el análisis y fundamentación de la teoría del contrato, no podemos dejar de recurrir al maestro Renato Scognamiglio⁴⁴ para conocer sus apreciación respecto de ésta figura tan importante y preponderante en nuestro días, el contrato. Al respecto el tratadista esclarece:

“Su principal significado consiste en que en el derecho vigente, el contrato, como con mayor certidumbre del negocio, constituye el instrumento con difusión general para la autodisciplina de los intereses particulares: el nudo pacto o consenso que dentro de los límites establecidos del ordenamiento se presta a la realización de las mas disímiles finalidades de las partes. Solo que cabe anotar, en el empeño de permanecer lo mas próximos a la realidad, que en líneas

⁴³ Ob, cit, p. 83

⁴⁴ Scognamiglio, Renato. Teoría General del Contrato. Universidad Externado de Colombia. Colombia 1996, p. 24

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

generales el contrato se mantiene ceñido a los diversos tipos que surgen de la realidad social y que el ordenamiento, como se ha anotado, tiene presentes a fin de impartirles una reglamentación precisa”.

De tal apreciación podemos comentar la amplitud de la figura del contrato, y el rol que le toca desempeñar en una sociedad tan conectada globalmente como la actual, constituyéndose esta **figura en el centro de la actividad no solo económica, sino, como parte de la cultura de la sociedad actual** (el sombreado es nuestro). Lo trascendental del actual contexto es la realidad misma inspiradora de la creación de distintas formas de contratación en todos los campos del derecho, últimamente acrecentados en lo comercial, los empresariales, etc.

El contrato es siempre un negocio de dos o más partes. Lo que se explica por la función de tal acto está llamado a desempeñar como instrumento de composición de los conflictos de intereses entre particulares. Al respecto es suficiente considerar que, una regulación de tales conflictos no podría plantearse en términos de autonomía privada, y por lo mismo de respeto a la libertad de todos, sino mediante la inteligencia entre las distintas partes interesadas⁴⁵. Betti, con esta apreciación fortalece la posición madura e inteligente que debe adoptar cada una de las partes al consensuar intereses plasmados en el contrato.

Lo que distingue al contrato de otras formas de negocio, es su finalidad y carácter eminentemente patrimonial, y lo diferencia de otros negocios, donde también hay acuerdo de dos o mas partes. Al respecto precisa Sconamiglio⁴⁶

“...que la calificación del contrato desde el punto de vista de la materia regulada, como negocio patrimonial, encuentra plena justificación en la peculiar importancia que el fenómeno adquiere en la reglamentación de relaciones de ese orden entre particulares, con respecto de la exigencia fundamental de la circulación de los bienes, al punto de que según la experiencia histórica, la noción unitaria y general del contrato se presenta como el instrumento puesto a disposición de los particulares para fines patrimoniales, los mas importantes dentro de su función, y que como tal es materia disciplina peculiar en la ley”.

Siguiendo a Scognamiglio, el contrato debe estar revestido de eficacia jurídica, hace mención a lo prescrito en el código civil. En el caso peruano el contrato es

⁴⁵ Betti, citado por Scognamiglio, ob, cit, p. 24

⁴⁶ Ibídem, p. 27

el acuerdo de dos o más partes que de común acuerdo pueden crear, regular, modificar o extinguir una relación jurídica patrimonial.

Esta es una descripción suficientemente amplia y coherente con el principio de la autonomía privada, así la doctrina suele proponer con agudeza, referido al contrato, una situación jurídica dotada de efectos. Esto significa, y el punto no es materia de controversia, que el contrato puede proyectar en el sentido expresado cualquiera relación jurídica patrimonial, no solamente obligaciones, sino también derechos reales y familiares patrimoniales. Esta apreciación del autor amplía sustancialmente la visión y horizonte del contrato y esto abarca todo el campo del derecho de las obligaciones.

Lo analizado hasta esta parte, podemos aseverar acerca del contrato, su importancia en la vida social y económica es ineludible y de gran trascendencia, gracias a esta figura jurídica las personas pueden realizar y concretar una serie de operaciones y relaciones jurídicas, permitiendo de este modo la circulación de bienes y servicios así como de la riqueza, es importante también señalar la seguridad jurídica que requieren estas transacciones mediante la regulación legislativa.

El contrato como figura jurídica está afecto a los cambios del contexto, es por ello, es considerado como fenómeno complejo⁴⁷, es una categoría variable si se toma en cuenta todo su desenvolvimiento histórico, en ese sentido, no ha estado sujeto a esquemas rígidos e inmutables debido a que se halla en proceso de formación y permanente cambio; como su esencia, caracteres, formas o clases, tipo de relaciones que engendra, efectos, etc., varían en cada etapa de su desarrollo, supeditados al régimen económico y social imperante. Esto explica la noción de contrato, como en la actualidad se le entiende, esto es, un fenómeno complejo y probablemente cambiará con el devenir de los tiempos. El derecho como ciencia social es pasible de los impactos y los cambios del contexto, sean estos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales, etc.

⁴⁷ Peralta Andía, Javier, et al. Fuentes de Obligaciones en el código civil. Idemsa. Perú 2005, p. 55

EL CONTRATO DE OUTSOURCING. Herramienta de estrategia y gestión empresarial

Guido Alpa⁴⁸ realiza magnifico análisis del contrato en el derecho privado italiano actual, -antes es adecuado indicar la influencia de la definición de contrato en el código civil peruano, es casi literal- referente al contrato.

Alpa lo entiende como una “acto” referido a la unión de voluntades de los contratantes; como “relación” tiene que ver con las consecuencias jurídicas que derivan del acto. Referido al término “acuerdo” el autor mencionado, precisa, es mas amplio, que el término “contrato”; existen por lo tanto, acuerdos que no son contratos, y el contrato constituye una subcategoría de los acuerdos.

En la noción de contrato, Alpa⁴⁹, considera cuatro componentes: el **acuerdo, las partes, la finalidad y el objeto** (ensombrecido nuestro). Acerca del acuerdo (subrayado es nuestro) manifiesta, lo definido por la doctrina, como una “expresión genérica que alude a la unión de dos o mas voluntades: ejemplos de ello son los acuerdos colectivos laborales, los acuerdos programáticos, los acuerdos entre entes administrativos públicos, etc.; puede tener por objeto una relación jurídica patrimonial o un interés moral. En el segundo caso (interés moral), nos encontraremos fuera de la definición de contrato”. Como puede apreciarse siguiendo el análisis el contrato esta referido exclusivamente a acuerdos que arriban las partes para la composición de sus intereses de los contratantes los cuales tienen una relación eminentemente patrimonial.

Referido al matrimonio y como ejemplo Alpa analiza:

“...El matrimonio es clasificado como negocio jurídico bilateral: es un acuerdo entre dos personas de sexo distinto encaminado a la convivencia y asistencia reciproca; no tiene un contenido patrimonial, aun cuando dicho acto se encuentre asociado, en virtud de la ley, en consecuencias de carácter patrimonial (si los cónyuges no optan por el régimen de la separación de bienes en el acto de la celebración de matrimonio, las adquisiciones realizadas en el transcurso de la vida matrimonial se consideran imputadas en cuotas iguales a ambos cónyuges, aun cuando el marido fuera el único que contara con el trabajo externo, y por lo tanto, con una fuente económica que se utiliza para las adquisiciones, y la mujer se desempeñara solamente como ama de casa)”.

Lo anterior fortalece, lo referido a todo acuerdo no necesariamente arriba a un contrato, o lo mismo, no todos los acuerdos son contratos.

⁴⁸ Alpa, Guido. Estudios sobre el Contrato en General. Ara Editores. Selección, traducción y notas de Leysser León. Presentación de Vincenzo Roppo. Perú 2004, p. 122

⁴⁹ Ibídem, p. 123

WALTER MENESES JARA

Al analizar el objeto (el subrayado es nuestro) del contrato⁵⁰ Alpa precisa, el contrato tiene por objeto una relación jurídica patrimonial y esta característica distingue el contrato de las demás categorías de acuerdos o convenciones.

Precisa además:

“...las partes no pueden emplear el contrato para celebrar operaciones que no tengan contenido patrimonial: un contrato destinado a satisfacer un interés no patrimonial se considera privado de protección por parte del ordenamiento, y privado de efectos; se trata en todo caso, de un acaecimiento que ha tenido lugar entre los sujetos, que no tiene relevancia en el ordenamiento jurídico. En otras palabras, este contrato se caracteriza por una causa que no merece protección (por ejemplo, el contrato el cual una persona que se siente sola acuerda con el vecino de su casa que este lo saludará cada mañana)”.

En esta parte es pertinente realizar distinción entre contrato convención, pacto y cláusula, en la doctrina moderna, cada uno tiene su propio significado y también precisar de qué trata en cada caso.

Para Peralta Andía⁵¹, la convención es el género y el contrato es la especie, la convención abarca el campo del derecho privado y público, así como el área del derecho internacional, y el contrato está relacionada enteramente el campo de los derechos privados, mercantiles, comerciales y empresariales. La convención abarca tanto las relaciones jurídicas patrimoniales como las extrapatrimoniales, en tanto el contrato solo tiene contenido patrimonial, entonces, todo contrato es una convención, pero no toda convención es un contrato, por lo que la convención es el género y el contrato una especie de este.

El pacto, siguiendo al maestro Alpa⁵², concierne solo a un aspecto, detalle o elemento contenido en un contrato; o bien tiene que ver con una modificación en un contrato preexistente, una adición o un pequeño cambio. Jurídicamente, el pacto es un contrato; y si está contenido en un texto más amplio, es un contrato que se añade al contrato base, pero que conserva su fisonomía y autonomía.

Felipe Sánchez Román⁵³, citado por Arias Schreiber, precisa, el pacto es, en cuanto a su fuerza o eficacia lo mismo que el contrato, y su diferencia tan solo consiste en que el pacto es parte del contrato.

⁵⁰ Alpa. Ob, cit, p. 124

⁵¹ Peralta, ob, cit. p 58

⁵² Alpa, ob, cit, p. 130

⁵³ Alfaro Pinillos, Roberto, et, al. Ob. cit, p. 25

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

Alfaro Pinillos⁵⁴ arriba a la conclusión:

- a) La convención es el genero, el contrato la especie y el pacto la subespecie;
- b) Todo contrato es una convención, pero no toda convención es un contrato ;
- c) Todo pacto es una convención, y todo contrato esta compuesto por pactos; y
- d) El pacto se refiere a una porción individualizada del contrato; pero, el pacto de manera aislada no puede considerarse un contrato. Ejemplifica revelando el pacto de retroventa no existe, sin el contrato de compraventa.

Ahora nos toca precisar a lo que se entiende por cláusulas en el contrato, como parte integrante e ineludible de este, en el acuerdo de las partes, este es un fragmento⁵⁵ de la volición de los contratantes y se estructura por comodidad, mediante expresiones separadas entre ellas, pero estrictamente vinculadas e interdependientes. Al ser interdependientes estas son interpretadas las unas respecto de otras o por medio de las otras, fortaleciendo de esta manera la solidez del acto unitario del contrato, el cual no puede ser seccionado.

Para el maestro peruano Arias Schreiber, el contrató juega y tiene un rol preponderante en la sociedad actual:

“...es un instrumento que interviene en todas las fases de la economía se trate de la producción, circulación, reparto y consumo,... A cada momento se realizan operaciones de grandes números por parte de los particulares, el Estado y las empresas públicas en general, por la vía de la contratación. Además, al lado de su enorme proyección económica, tenemos que considerar el papel civilizador que cumple dentro de la sociedad y su indiscutible contenido ético, en la medida de que respeto constituye una demostración de seriedad y buena fe”. Concluye el maestro, “...En suma el contrato es indispensable para la vida en comunidad, cualquiera que sea la estructura política existente y no podemos privarnos de el, dada la función que le toca en la satisfacción de necesidades humanas, desde las mas simples hasta las mas complejas”⁵⁶.

Arias Schneider, pone de manifiesto la relevancia y preponderancia del contrato en la vida en sociedad de las personas, sean estas naturales o jurídicas, y en el escenario actual influenciados por la globalización, no solo económica, sino también social, tecnológica, laboral, política, cultural, etc.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ Alpa, Guido, ob, cit, p.130

⁵⁶ Arias Schreiber-Pezet, Max. Exégesis Tomo I. Gaceta Jurídica Editores. Lima 1998, p. 12

WALTER MENESES JARA

La fuerza vinculatoria del contrato ha sido un tema muy discutido, obliga a las partes⁵⁷ a satisfacer las obligaciones asumidas y, en caso de incumplimiento, el derecho contempla mecanismos encaminados a su corrección y compensación:

“La fuerza vinculatoria esta unida a una expresión latina tradicional “pacta sun servanda”, esto es, que los pactos se han celebrado para cumplirse. Poco o nada se lograría, en efecto, si ella no constituye un factor de efectos ineludibles. Si se suprimiese solo quedaría una obligación puramente moral y le faltaría el elemento coercitivo indispensable para la seguridad jurídica y la normal convivencia social...”.

En cuanto a las limitaciones del contrato Arias Schreiber efectúa el análisis en relación al código civil peruano, vigente:

Conforme al inciso 14 del artículo 2 de la Constitución Política del Perú, toda persona tiene derecho a contratar con fines lícitos.

Resulta indiscutible que la Constitución vigente respeta el principio de la autonomía de la voluntad, pero al mismo tiempo señala que la contratación debe ser con fines lícitos, siempre que no contravengan leyes de orden publico.

El código civil es congruente con la carta fundamental del estado y así veremos con el artículo 1354 dispone que las partes puedan determinar libremente el contenido del contrato, siempre que no sea contrario a las norma legal de carácter imperativo. Por otro lado, se han incorporado figuras que no existían en el código derogado, tales como la excesiva onerosidad de la prestación y la lesión genéricamente considerada, así como diversas estipulaciones destinadas a encausar la contratación en masa, expresada a través de los contratos celebrados por adhesión y las cláusulas generales de contratación. ...el contrato no es ni debe ser un instrumento de explotación, sino de paz y desarrollo. Inspiradas en una concepción humanista, la libertad de contratar y la libertad contractual se mantienen dentro del principio de la autonomía de la voluntad, pero con el propósito de promover la creación de una sociedad justa, libre y culta, sin explotados ni explotados, donde la economía este al servicio del hombre y no el hombre al servicio de la economía, tal como aparecía del Preámbulo de la Constitución de 1979. En suma la voluntad de las partes a dejado de ser un dogma Y COMO DICE Castán “... los imperativos éticos y sociales imponen limitar la fuerza del contrato, no solo en el momento de la celebración de el mismo sino durante su vida y actuación, mediante recursos que faciliten la resolución o la modificación del contrato cuando cambien las condiciones que presidieron su conclusión y sobrevenga lesión considerable para una del as partes⁵⁸”

Como mencionamos anteriormente, los contextos en los últimos treinta años han cambiado notablemente sea en los aspectos sociales, económicos, políticos y en el campo del derecho se ha visto afectado abrumadoramente. La

⁵⁷ *Ibíd*em

⁵⁸ Arias Schreiber Pezet, Max, ob cit, p. 34

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

globalización es un tema muy actual y discutido que ha afectado a los países del planeta, cambiando sus formas de operar y de realizar sus transacciones comerciales y de negocios, la apertura del comercio internacional, etc., ante ello los estados han debido adecuarse a este nuevo contexto.

Entonces, que se entiende por el fenómeno de globalización, hay tantas definiciones como autores. Para ello recurrimos al Premio novel de economía 2001, Joseph Stiglitz, reconocido economista y ex vicepresidente del Banco Mundial, crítico del Fondo Monetario Internacional, quien define a la globalización: “Fundamentalmente, es la integración mas estrecha de los países y de los pueblos del mundo, producida por la enorme reducción de los costes de transporte y comunicación, y el desmantelamiento de las barreras artificiales a los flujos de bienes, servicios, capitales, conocimientos y (en menor grado) personas a través de las fronteras....La globalización es enérgicamente impulsada por corporaciones internacionales que no solo mueven el capital y los bienes a través de las fronteras sino también la tecnología”⁵⁹.

Es necesario comprender este fenómeno, porque su influencia en el campo de la ciencia del derecho y de la gestión es notoria.

Para Villegas⁶⁰: el derecho de los contratos es el receptor principal de este fenómeno de la globalización, caracterizado por las importantes transformaciones económicas y financieras actuales. Comenta el autor, la preeminencia de las corporaciones y su posición de dominio en el actual contexto, típicamente capitalista, con distintas variantes de intervención del estado para regularla.

Con la presencia de dominio en la sociedad de las grandes corporaciones ellas recurren parcializadamente a la clásica, pero ortodoxa “autonomía de la voluntad” y la “libertad de comercio”, considerando como sola limitante el “orden publico”, la moral y las buena costumbres.

“Ha sido el estado, como la organización política de las naciones; quien en el siglo XX salio a ponerle limites a ese liberalismo tradicional, primero como consecuencia del reconocimiento del factor social “trabajo” y la necesidad de proteger a los trabajadores asalariados. Después estableciendo regulaciones

⁵⁹ Stiglitz, Joseph. El Malestar en la Globalización. Editorial Taurus. España. 2002, p. 34

⁶⁰ Villegas, Carlos Gilberto, ob, cit, p. 43

tendientes a proteger al contratante débil, sea por el lado de la regulación de la contratación estandarizada o bien al sancionar regulaciones protectoras de los consumidores. En ambos frentes, se ampliaron las limitaciones al principio de la “autonomía de la voluntad”, que cede ahora no solo cuando contradice a las reglas del orden público, la moral y las costumbres sino también cuando rompiendo el equilibrio del sinalagma clásico, lesionan los derechos de la parte débil del contrato.

...Sin duda el contrato sigue siendo hoy en día, el principal instrumento de innovación jurídica, porque los habitantes de esta “aldea global” que es el mundo actual, han resuelto crear las figuras jurídicas necesarias que les permitan usufructuar los beneficios de esas grandes transformaciones económicas y financieras. Los contratantes ya no requieren de los gobiernos la legislación general que establezca el marco legal de este proceso sino que, haciendo pleno ejercicio de su voluntad, lo regulan contractualmente.

Es precisamente este fenómeno transnacional el que ha permitido la utilización masiva de todas estas innovaciones generadas por los avances tecnológicos recientes. La tecnología y sus productos, que no tienen fronteras, requieren también de un derecho sin fronteras. El contrato aparece así como el instrumento jurídico esencial en este proceso.

Esto explica la aparición constante de nuevos contratos, que excediendo los límites legislativos de cada ordenamiento nacional, se difunde por el mundo como el medio necesario para posibilitar la utilización de los nuevos productos creados por la tecnología.

La regulación contractual decimonónica ha quedado reducida a unos pocos contratos típicos, ya que ha sido reemplazada en la vida diaria por la “autorregulación” mediante la creación de nuevas “figuras” o “modelos” contractuales. La variedad y cantidad de estos nuevos modelos es incontable y resulta vana la pretensión de limitarlos a los efectos de su estudio.

No obstante, el análisis de estas nuevas figuras contractuales, así como de los contratos tradicionales que resulten modificados por este proceso, al menos de los que hoy son de mayor utilización en la actividad económica y las finanzas, deviene necesario”⁶¹

El Derecho y el derecho de los contratos ineludiblemente se han adaptado a estas nuevas realidades, para facilitar el tráfico de bienes y servicios, creación de la riqueza, y creación de nuevas formas contractuales.

Los enfoques y modelos de desarrollo económico adoptados por la gran mayoría de los países, van desde el liberalismo a ultranza con distintos matices, entre ellos el neoliberalismo e intervencionismo del estado, pero lo que impera como modelo político en la economía, bien es el modelo de economía de mercado o el modelo de economía social de mercado. Reconocido por el Estado peruano y

⁶¹ Villegas, ob, cit, p. 44

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

prescrito en el artículo 58° de la constitución, “La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción del empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura”

Ante el nuevo escenario mundial, es pertinente adicionar la competitividad empresarial o competitividad de las empresas. Para ser más competitivo las organizaciones han recurrido a distintas estrategias entre ellas de concentrarse en su actividad esencial o principal, (*core business*), lo que es estratégico y desprenderse de aquellas actividades operativas importante y relevantes pero no son estratégicas. Para estas actividades u operaciones recurren a la tercerización o externalización, para ello deciden estratégicamente por la adopción de un contrato de outsourcing de outsourcing. Esta modalidad contractual en el Perú es considerado un contrato típico al haber sido regulado mediante Ley N° 29245 y su Reglamento, Decreto Supremo N° 006-2008-TR, el cual será analizado más adelante.

Para Vincenzo Roppo, los supuestos de hecho, referido a la definición de contrato⁶² son tres:

“El primer componente es el acuerdo de los interesados (técnicamente de las “partes”). El contrato es pues un acto consensual.

El segundo componente atiende al objeto del acuerdo: una relación jurídico-patrimonial. El contrato es pues un acto jurídico patrimonial.

El tercer componente atiende al modo como opera el acuerdo respecto a su objeto: no descriptivo o valorativo, sino mas bien finalista o, dicho de otro modo, voluntarista. Lo indica la preposición “para”: las partes no llegan a un acuerdo sobre un juicio (de hecho o valor), sino con una finalidad, que es incidir sobre una relación jurídica patrimonial; ellas concordemente quieren constituirla, regularla o extinguirla. El contrato es pues un acto d voluntad. Agrega, solo un acto que sea al mismo tiempo acto de voluntad, acto consensual y acto jurídico patrimonial es un contrato. No es un contrato el supuesto de hecho en el que le falte uno o mas de estos elementos; y esto lo llama supuesto de hecho discordante”.

Por este fundamento Roppo⁶³ define al contrato, como el área de compromisos económicos concordados y legalmente vinculantes (es decir, coercibles con los

⁶² Al analizar la definición de contrato Roppo, se refiere a la definición del artículo 1321 del código civil italiano, el artículo 1351 del código civil peruano es (casi) una transcripción literal del artículo italiano.

⁶³ Roppo, Vincenzo. El contrato. Gaceta Jurídica S.A. Lima-Perú, 2009, p. 29 y ss.

WALTER MENESES JARA

medios legales): área estratégica en cualquier organización social, y particularmente en las sociedades desarrolladas.

Examina los tres componentes del contrato:

...las principales cuestiones teóricas y prácticas que a ellos se relacionan. Con una advertencia: el significado y el valor de los tres componentes - acuerdo, materia jurídico-patrimonial, voluntad enderezada a un fin – se perciben plenamente solo si cada uno es considerado no aisladamente, sino en conexión con los demás. Y una advertencia ulterior, aun más obvia. El problema de diferenciar entre el no-contrato y el contrato es muy fácil en los supuestos de hecho que no presenten ninguno de los componentes de la definición: la creación o declamación de una poesía no tiene ningún componente del contrato. Fácil también cuando presenten uno de los tres: el juicio coincidente entre dos personas sobre un evento político o sobre un hecho estético tiene del contrato, solo el elemento del acuerdo pero no los otros dos elementos. Menos fácil, como veremos, ante los que, presentando dos pueden dejar la duda de si el tercero esté presente o falte.

La tradición sugeriría iniciar con el elemento estructural, es decir, con el acuerdo: el primer elemento de la definición, el que parece connotarlo con más fuerza. En cambio, se prefiere partir del elemento funcional, es decir de la relación jurídico-patrimonial que constituye materia del contrato. En efecto, este se presenta más inmediatamente significativo para la colocación y la individualización del contrato en el universo de los actos humanos regulados o contemplados por el Derecho.

La definición del artículo 1351^o del código civil peruano en cuanto a la relación jurídica patrimonial merece ser analizada porque se trata de un supuesto de hecho referido a la patrimonialidad del contrato, por que el contrato sirve para transmitir y adquirir la propiedad, así, las relaciones de propiedad son eminentemente patrimoniales, el contrato sirve para crear obligaciones entre los contratantes con el objeto de prestaciones patrimoniales, por esta razón se asevera, el contrato se relaciona y abarca ampliamente el derecho de las obligaciones.

En referencia a relación jurídica se debe entender a lo expuesto por Roppo, “significa relación que implica un específico compromiso legal a la actuación de lo concordado, cuya violación atrae sobre el violador consecuencias legales ajustadas al resultado que en base a la relación debía realizarse”

El código civil peruano de 1984 otorga fuerza obligatoria o fuerza vinculante del contrato una vez este se haya perfeccionado, tal como lo prescribe el artículo 1352^o del código civil. Sobre el tema Romero Zavala, revela:

El contrato obliga, indiscutiblemente, a las partes que han intervenido en su concertación; genera derecho y obligaciones recíprocas, que deben ser

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

ejecutadas necesariamente, so pena de caer en responsabilidad por incumplimiento. Ni el dirigismo contractual ni las nuevas formas de contrato han debilitado la fuerza obligatoria del contrato. El respeto a la palabra empeñada permanece aun vigente y pese a su intervención, el estado se ha preocupado de fortalecerlo. Acaso por la aceptación de la teoría de la imprevisión, que significa en definitiva la intervención de los jueces para la revisión de los contratos, pueda decirse con un poco de apresuramiento que ya el contrato no obliga. Si esto fuera criterio general, entonces el contrato debería desaparecer.

Según nuestro código civil de 1984 el contrato es obligatorio para las partes. Y no puede ser de otra manera. Si bien las partes deben observar las normas pre-establecidas en el momento de la concertación, esto no significa ni puede entenderse como una puerta de escape para incumplir las obligaciones resultantes del vínculo contractual; ni como justificación para burlarse de la palabra empeñada. Producida la concertación nada puede impedir su ejecución, salvo algunos casos excepción. v.g. caso fortuito y fuerza mayor.

El legislador a conservado, en el artículo 1361^o, un mandato expreso para no olvidar, por todos los que se vinculan contractualmente: “contratos son obligatorios en cuanto se han expresado en ellos”. Y en el subsiguiente artículo 1362^o refuerza la declaración, al sostener. “Los contratos deben negociarse, celebrarse y ejecutarse según las reglas de la buena fe y común intención de las partes”. Estas son las bases de la seguridad jurídica, habida cuenta que por ella la fuerza obligatoria del contrato se hace rigurosa⁶⁴.

En cuanto al acuerdo el artículo 1351^o del código civil peruano, el acuerdo constituye el elemento de gran importancia y caracterizador de la redacción legal, como elemento constitutivo, es necesario e importante relacionarlo con los otros elementos del contrato, así el artículo bajo análisis prescribe: “El contrato es el acuerdo de dos o mas partes para crear, regular, modificar extinguir una relación jurídica patrimonial”⁶⁵. Ahora el vocablo para (el subrayado es nuestro), esta indicando una orientación y tendencia al logro de algo concreto o una finalidad, se entiende como una firme intencionalidad, esto se da con la voluntad de los contratantes. Entonces lo que prescribe el artículo en mención, el acuerdo constituye la voluntad acordada o común de las partes, alineada a afectar las relaciones de las partes mismas, en este caso se trata de relaciones jurídicas patrimoniales.

Como lo expresa Roppo⁶⁶, el acuerdo expresa dos valores primarios:

En primer lugar, indica la existencia de una esfera de libertad de los sujetos ante el poder publico y la ley: significa que existe un ámbito dentro del cual la suerte de las posiciones jurídicas patrimoniales de los sujetos depende

⁶⁴ Romero Zavala, Luís, ob, cit, p. 44

⁶⁵ Artículo 1351^o del cc. peruano

⁶⁶ Roppo Vincenzo, ob cit, p. 48

WALTER MENESES JARA

de las elecciones voluntarias y libres de los mismos sujetos interesados, y no por factores externos que se superponen a su voluntad y libertad.

El sistema legal establece casos en los que las relaciones y posiciones de los sujetos resultan conformados o afectados por factores externos a la libre elección voluntaria de los interesados: la obligación fiscal del contribuyente no nace de su voluntad, sino del surgimiento del presupuesto impositivo; la obligación resarcitoria del dañante nace del daño por él cometido, y no de la voluntad de obligarse...el principio del acuerdo contractual indica que existe otro ámbito dentro del cual los sujetos asumen obligaciones solo si quieren asumirlas y pierden su propiedad solo si quieren perderla.

El concepto que mejor expresa este significado es "autonomía": es decir poder de darse por sí las propias reglas (...las reglas relativas a las propias relaciones jurídicas patrimoniales), antes que vérselas imponer desde el exterior. Autonomía contractual es sinónimo de libertad contractual. El principio del contrato como acuerdo es por consiguiente principio de salvaguarda y valorización de la autonomía (libertad) contractual. Es más: la centralidad del contrato en la organización jurídica moderna indica que la autonomía (libertad) de los interesados es la modalidad que el sistema considera central para la conformación de sus relaciones jurídica patrimoniales.

El segundo valor del acuerdo es una especificación del primero: el principio del acuerdo protege la autonomía y la libertad de los sujetos contra los ataques provenientes de otros sujetos; es decir, contra las intrusiones de otros en su esfera jurídica.

Más precisamente, garantiza a todo sujeto que sus posiciones jurídicas no serán afectadas por decisión unilateral de otro sujeto contrainteressado, sin la correspondiente voluntad (sin el acuerdo, justamente) del sujeto interesado. Fuera de los casos en los cuales la ley crea obligaciones de A hacia B o dispone de transferencias de propiedad de A a B en virtud de hechos externos a la libre elección voluntaria de A, la obligación y la pérdida de propiedad a cargo de A a favor de B no pueden derivar de la voluntad unilateral de B, sino requieren también de la voluntad de A es decir del acuerdo entre A y B.

Lo sustentando anteriormente, pone de manifiesto la preponderación atribuida al aspecto volitivo o voluntad de los contratantes, sin voluntad no se origina el contrato.

Respecto al dogma de la voluntad, mucho se ha discutido su validez en el contexto actual, incluso de su crisis severa y hasta su retirada, como elemento esencial de la relación contractual. Al respecto se debe tener en consideración los cambios operados en los aspectos sociales, económicos, políticos o culturales del contexto, en su devenir histórico ha afectado y transformado las concepciones sobre todo subjetivistas del contrato en cuanto a la libertad contractual, la autonomía de la voluntad o la manifestación de la voluntad de los contratantes. Al estar en cuestión el dogma de la voluntad acarrea notables

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

consecuencias prácticas⁶⁷: cualquier hecho problemático, que afecte la voluntad del contratante pone en discusión el contrato y sus efectos.

También se discute ampliamente la crisis del contrato por la aparición de nuevas formas de contractuales, aquellos llamados o denominados contratos colectivos, contratos adhesión, etc. No existe tal crisis, la institución jurídica del contrato vinculante de derecho y obligaciones entre las partes o las personas siguen manteniendo su relevancia e importancia ahora mas nunca, mantiene su vigencia y trascendencia.

De lo anterior podemos deducir, el contrato como los otros institutos del derecho se encuentra en evolución y adaptación al nuevo escenario socio-económico-político y cultural. Al existir un nuevo contexto en constante cambio caracterizado por la masificación y la estandarización que influye notablemente en la figura del contrato, es necesario encontrar nuevas formas de realizar interdependencias contractuales a los integrantes de la sociedad.

Los contratos redactados previamente por una de las partes denominados contratos estandarizados, al cual la otra parte contratante se adhiere, a decir de Roppo⁶⁸, dado la masificación de la sociedad y la economía, estas inducen a necesidades estandarizadas y con ello la estandarización, esta situación determina la estandarización de los correspondientes contratos.

Para la circulación y venta de sus respectivas ofertas sean venta de bienes o servicios (como los servicios financieros o educativos), el ofertante, en este caso la empresa u organización por su lado, redacta y utiliza un contrato estándar que es común y uniforme para ser aplicado en la relación contractual con sus clientes.

Al referirse a la adhesión contractual, Roppo⁶⁹, revela:

El fenómeno de la estandarización implica los ulteriores fenómenos de la predisposición unilateral y de la adhesión. Los contratos de la moderna economía de masa están unilateralmente predispuestos: ello significa que el texto contractual el texto contractual no surge de una tratativa entre la empresa y el cliente, en la cual este pueda hacer valer sus razones e interés, y en relación a estos conformar el contrato; sino más bien viene elaborado por la misma empresa interesada, que presenta al cliente un contrato completamente pre-confeccionado y no modificable. Por esto los contratos de la economía moderna de masa son contratos “por adhesión”: el cliente se “adhiera” al contrato

⁶⁷ Roppo Vincenzo, ob, cit, p. 59

⁶⁸ Roppo Vincenzo, ob cit, p. 63

⁶⁹ Ibídem

WALTER MENESES JARA

estándar, vale decir, lo acepta sin discutirlo o sin llegar a gravitar, con su voluntad (el subrayado es nuestro), sobre su contenido.

El fenómeno plantea una cuestión teórica: si el contrato, en el cual la voluntad de una parte no llega a influir de manera significativa, pueda decirse que está fundado sobre el acuerdo de ésta; y por consiguiente si sea un verdadero contrato. La respuesta es sí (el subrayado es nuestro)

La fundamentación anterior sobre la masificación de la economía, la estandarización de los contratos en el contexto actual, así como la adhesión de los clientes a los contratos previamente formulados por la empresa, es gravitante para nuestro trabajo. Porque el contrato de outsourcing es un contrato negociado (entre las partes con igual poder contractual donde cada una hacen valer su propia voluntad y resguardo de sus intereses) entre empresas para la contraprestación de servicios; donde se cumplen las fases y el iter contractual. La noción de contrato planteado por Morales⁷⁰, para el contexto actual, teniendo en consideración la economía de masa y los contratos masivos, es pertinente:

“El contrato es la adhesión a una manifestación de voluntad destinada a crear, regular modificar, transferir o extinguir una situación jurídica subjetiva y una relación jurídica de caracteres patrimoniales, que pueden incluir obligaciones y otros efectos, incluso a cargo de una sola de las partes”.

En el contexto actual los bienes y servicios (circulación de la riqueza a través del contrato), fluyen con gran rapidez y libremente, característica sustancial de la economía de masa, incluye y abarca los supuestos de intercambios económicos, las personas y agentes económicos en sus operaciones comerciales y económicas se insertan en un proceso que se refleja y concretiza en la adhesión de la manifestación de la voluntad. Por lo que el contrato en el contexto actual global es una adhesión a una oferta⁷¹. Estas acepciones corresponden al desarrollo y evolución del negocio jurídico.

⁷⁰ Morales Hervias, Rómulo, ob, cit, p 102

⁷¹ Code Européen des contrats, Avant-Proyect, Academie des privatistes européens, Coordinateur: Giuseppe Gandolfi, Giuffrè Editore, 1998, p. 140. Citado por Morales, p. 102

2.2.2. Elementos del contrato

Leyva Saavedra⁷², acerca de los componentes del contrato, asume por el término en boga, nos referimos a los elementos del contrato y estos son: "...los elementos **esenciales, naturales y accidentales**". Es así, los elementos esenciales constituyen la esencia misma del negocio y sin su presencia, sea en un contrato típico o atípico, carecen de validez, constituyéndose en el fundamento del negocio jurídico.

Ahora, es importante señalar desde la doctrina la subdivisión de los elementos esenciales en a) **lo esencial común** (*essentialia communia*) los cuales son imprescindible en todo negocio jurídico, como es el consentimiento, el objeto, la causa y la forma, la ausencia de uno de ellos no hace viable el negocio jurídico; y b) **lo esencial propio** (*essentialia propria*) se caracterizan por ser típicos en una determinada especie de negocio, llamándose también elementos constitutivos⁷³.

Subraya además:

"Nuestra doctrina y jurisprudencia, ante la carencia de una norma explícita en el Código civil de 1984 que defina los elementos esenciales del contrato, considera como tales y con carácter general al consentimiento, al objeto, a la causa y a la forma, aun cuando esta última aparezca indispensable solamente en algunos negocios (forma ad solemnitatem)"⁷⁴.

El tratadista Messineo, "Son elementos esenciales, constitutivos o intrínsecos del contrato: el consentimiento, la causa lícita, una prestación (posible, lícita y determinable), la forma (cuando se requiera ad substantiam)...la falta de uno solo, aunque más no sea, de tales elementos produce nulidad"⁷⁵. Como se aprecia la gran importancia, en todo contrato de este elemento esencial no debe ser obviado u omitido, bajo carácter de nulidad el contrato.

Los elementos naturales del contrato, prosigue Leyva:

Son aquellos que normalmente acompañan a cada negocio por corresponder a su naturaleza; se les sobreentiende aunque en el negocio no se expresen, pero las partes a su voluntad pueden dejarlos sin efecto por no considerarlos necesarios para la existencia del negocio: Estos elementos no inciden sobre la nulidad del negocio, aun cuando si contribuyen a tipificar la

⁷² Leyva. Ob., Cit. p. 28 y ss

⁷³ Ibídem

⁷⁴ Ibídem

⁷⁵ Messineo, Francesco, ob, cit, p. 72, 73

especie negocial a que pertenecen. Vale citar aquí como elementos naturales a la obligación de saneamiento y evicción en los contratos relativos a la transferencia de la propiedad, la posesión o el uso de un bien (art. 1484 y 1491 cc.), la garantía de los vicios ocultos (art. 1503 cc.), el lugar de entrega del bien (art. 1553 cc.).⁷⁶

Como apreciamos estos elementos naturales no constituyen la esencia del contrato, más bien pertenecen a la naturaleza del mismo y que puede ser excluido por la manifestación de la voluntad de las partes, en tanto el contrato no dejara de ser tal.

En cuanto a los elementos accidentales son aquellos, donde su inclusión está bajo la potestad de la voluntad de las partes, para modificar los efectos del contrato, al respecto Leyva, asevera:

“...son aquellos que no que no forman parte ni de la esencia ni de la función del tipo contractual, pero que las partes pueden agregar. Estos devienen esenciales para el negocio en particular, una vez agregados; en consecuencia, son accidentales respecto al tipo negocial al que pertenecen, más no a éste celebrado en concreto. Suelen estudiarse como elementos accidentales, aparte de algunos otros (arras, cláusula penal, etc.), la condición el plazo o termino y el modo (Libro Segundo, Título V, arts 171 al 189)”⁷⁷

El código civil peruano al no prescribir expresamente los elementos constitutivos del contrato, recurrimos a la doctrina y las legislaciones tanto nacional como extranjera, existe un relativo consenso al considerar los elementos constitutivos al consentimiento, el objeto, la causa, la forma y la capacidad de los contratantes. Pero entonces, como esta premunido la validez del contrato en el Perú, se aplican las norma del acto jurídico, prescritos como los requisitos de validez, en el art. 140º: “para validez del acto jurídico se requiere: 1: agente capaz; 2. objeto física y jurídicamente posible; 3. fin licito; 4. observación de la forma prescrita bajo sanción de nulidad.

2.2.2.1. El Consentimiento.

También denominado el acuerdo de las los declaraciones de voluntad del negocio, tiene su origen en la libre disponibilidad y decisión de las partes para dirigirse y terminar en un fin común como un todo entero, a decir de Messineo⁷⁸, de tal forma que el acuerdo indica al mismo tiempo la parte y el todo. Pero el

⁷⁶ Leyva, José, ob, cit. p. 30

⁷⁷ Ibídem, p. 31

⁷⁸ Messineo, ob, cit, p. 92 y ss.

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

vocablo es unitario al referirse al consentimiento se expresa integralmente consentimiento de la voluntad que se originan de dos diversos centros de interés. La declaración de voluntad es libre y soberana sin coacción o violencia por una de las partes, si una de las partes sufre violencia o coacción de su voluntad, esta debe entenderse como no jurídicamente relevante o válida no pudiendo considerarse jurídicamente formado. En ese orden de ideas ratificamos, el consentimiento es la declaración de la voluntad libre y soberana al realizar el negocio jurídico del contrato. Precisa el maestro Messineo: “Cada declaración no solo debe ser emitida..., sino además comunicada, a la futura contraparte, para que la misma tome conocimiento de ella y entienda su significado. A esto se denomina cambio o cruce de las declaraciones de la voluntad. Esto implica que, cada declaración debe ser dirigida a la contraparte, quedando excluido que pueda ser válidamente dirigida a terceros extraños al futuro contrato, especialmente, la declaración del aceptante es siempre y necesariamente recepticia o sea que, para ser válida, debe dirigirse, a persona determinada, es decir al proponente...pero también la propuesta debe dirigirse a un sujeto determinado”. Al respecto de lo precisado por Messineo, cuando se refiere la propuesta a otra persona determinada se debe hacer la salvedad en los casos, la oferta sea dirigida a un público masificado denominándose a ello, oferta al público, lo que también es válido efectuar esta forma de oferta en la economía actual de masa.

La conclusión de Messineo es relevante⁷⁹ con el intercambio de las declaraciones de voluntad no ha surgido todavía el consentimiento (y por lo tanto, tampoco el contrato). Es necesario, además, las dos declaraciones (y las correspondientes voluntades) se combinen, en el sentido de integrarse recíprocamente.

Entonces la concurrencia de las declaraciones de las voluntades de las partes, de un lado la oferta y la aceptación de la otra, es lo que quieren y persiguen el resultado en conjunto, a esto se denomina, el consentimiento contractual, sin mediar de modo indubitable alguna forma de violencia, y se encuentren extentas

⁷⁹ Messineo, ob, cit, p. 96

WALTER MENESES JARA

de anomalías, irregularidades que invaliden el consentimiento. Libre de estos, se constituye el contrato.

“...el consentimiento es un elemento esencial del contrato que consiste en la armoniosa integración de dos o más declaraciones de voluntad con el propósito de crear, regular, modificar y extinguir una relación obligacional: Con razón Josserand que la definición de consentimiento se confunde en realidad con la del contrato. En esa expresión volitiva con un contenido jurídico relevante se destacan dos aspectos; a) Que el consentimiento se forma por el concurso de la oferta y la aceptación, y b) Que el consentimiento da lugar a la formación del contrato”⁸⁰.

Con la apreciación indicada líneas arriba, es la declaración de la voluntad lo que conduce a los contratantes a buscar los efectos jurídicos deseados. Muy claramente lo regula el artículo 1352° del código civil peruano, al prescribir: los contratos se perfeccionan por el consentimiento de las partes, aquí, el elemento principal, es el cumplimiento de lo prometido vía el consentimiento. Asimismo el artículo 1361°, prescribe, “los contratos son obligatorios en cuanto se hayan expresado ellos...”. Es la voluntad expresada por las partes lo que busca el efecto jurídico, ratificando la existencia contractual. Por último el artículo 1373°, expresamente nuestro código regula el perfeccionamiento del contrato en el momento y lugar en que la aceptación es conocida por el oferente. Entonces la coincidencia entre la oferta y la aceptación da origen al consentimiento.

El consentimiento es un elemento de gran importancia en materia contractual, se inicia con las voluntades exclusivas de las partes, la voluntad común de las partes y de querer los efectos jurídicos. Se originan en distintos centros de interés y contrapuestos⁸¹, se dirigen a un fin común uniéndose. Este acuerdo forma el contrato y da, en efecto, nacimiento a las obligaciones en ellas contenidas. El iter contractual se cierra cuando se logra el *in idem placitum*-un motivo que es lo mismo-(la traducción es nuestra), el punto de encuentro entre los opuestos intereses.

De Ruggiero aporta a este análisis⁸² “En un esquema de contrato paritario, donde el querer de los contratantes, esto es, de común acuerdo, una de las partes ofrece o propone y la otra acepta, dando lugar ambas a una nueva y única

⁸⁰ Peralta Andía, ob, cit, p.109

⁸¹ Benedetti, citado por Leyva, ob, cit, p. 32 y 33

⁸² De Ruggiero, citado por Leyva, Ibidem

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

voluntad, la contractual, que es el resultado, no la suma, de las voluntades individuales, constituyendo una entidad nueva, sustraída de la libre disponibilidad de una sola de las partes, de la cual deriva la irrevocabilidad del contrato”

La precisión del maestro San Marquino Levva⁸³, es interesante:

En el campo del Derecho, se ha dicho, al igual que en la química, donde la unión de dos elementos, doble proporción de hidrogeno y una de oxigeno, no da lugar a que hay una suma de hidrogeno y oxigeno, sino que resulta un producto nuevo: el agua. Asimismo, la unión y manifestación de las voluntades internas, aun cuando ellas sean distintas por constituir voluntades de personas diferentes, da lugar al consentimiento, puesto que tienen idéntico contenido y quieren ambas lo mismo.

Entonces el consentimiento de las partes es el elemento esencial que requiere y debe estar presente en todo negocio o contrato, con preponderancia en aquellos contratos denominados negociados.

2.2.2.2. El Objeto

Este elemento esencial en todo contrato, ha traído diversas y no menos encendidas controversias y discusiones en la doctrina. Para De la Puente y Lavalle⁸⁴, abordar el tema sobre el objeto del contrato, lo efectúa desde dos caminos:

“...el primero radica en determinar que es lo se busca con la celebración del contrato, esto es, bien sea la constitución de obligaciones, bien la ejecución de prestaciones o bien la obtención de bienes y servicios; el segundo discurre hacia descubrir la noción teórica del objeto del contrato, tener una idea respecto a cual es la naturaleza de este elemento esencial para la existencia del contrato”.

En el primero, la relación entre obligación, prestación y bien discurren distintas acepciones, de diversos tratadistas para fundamentar cuales el objeto del contrato. Los defensores, del objeto del contrato, es la obligación, sustentan que el objeto directo esta constituido por obligaciones que la crea, regula, modifica o extingue.

Para otro sector de la doctrina la prestación es el objeto del contrato, entendida esta⁸⁵ como comportamiento o conducta del deudor encaminada a dar, hacer o no hacer, acogida por el código civil italiano de 1942.

⁸³ Ibidem,

⁸⁴ De la Puente y Lavalle. El contrato en general. Tomo II. Palestra Editores. Perú. 2003, p. 11

⁸⁵ Leyva, ob, cit, p. 37

WALTER MENESES JARA

Por su parte De la Puente referido a la prestación comenta⁸⁶:

La prestación, por su naturaleza, no es apta para constituir el objeto del contrato, ya que no es en si, ni que el crea (la relación jurídica), ni lo que anhela alcanzar (la satisfacción del interés surgido de esa relación jurídica), que se materializa mediante la obtención por el acreedor del bien o servicio materia del contrato.

La prestación es solo un elemento de la obligación, que obedece a la existencia de ella y tiende a darle cumplimiento

Otros tratadistas consideran como objeto del contrato es el bien o servicio. Como Bianca⁸⁷, opina que, en cuanto concurren a determinar el contenido del contrato, el bien se manifiesta como representación ideal de las partes, como bien debido, por lo cual el bien llega a ser el objeto del contrato, concluye el tratadista.

El segundo camino y conocer la esencia del objeto del contrato, De la Puente, recurre a distintos tratadistas:

Un primer grupo, en el que se puede situar a Duguit y Sacco, opina que el objeto del contrato es simplemente lo que las partes quieren. Otro grupo, en los que se hallan los Mazeaud, Mosset y Ghestin, perfilado mejor el concepto, estima que el objeto del contrato es la operación jurídica que se desea realizar. Finalmente, un tercer grupo, en el que es posible incluir a Díez-Picazo y Bueres, entiende que el objeto del contrato es la realidad última susceptible de utilidad.

Entre estas tres posiciones me atrae más la segunda, o sea aquella que ve el objeto del contrato como una operación jurídica, por que si bien es cierto que, como se ha visto, las partes buscan el fin práctico del contrato, deben alcanzarlo a través de un medio jurídico, por lo cual el objeto del contrato debe ser, precisamente, poner inmediatamente a disposición de los interesados ese medio jurídico que les permitirá alcanzar mediante el fin práctico⁸⁸.

Conocida las apreciaciones presentadas, la que tiene mayor más contundencia en cuanto al objeto del contrato, es, la relación jurídica obligacional que el crea, regula modifica o extingue⁸⁹, entre las partes, cuando el contrato queda acordado por la manifestación de la voluntad. Así se entiende lo prescrito en el artículo 1402° de nuestro código civil “El objeto del contrato consiste en crear, regular, modificar o extinguir obligaciones”. También con el primer párrafo del artículo 1403° “La obligación que es el objeto del contrato debe ser lícita”.

⁸⁶ De la Puente, ob, cit, p. 16

⁸⁷ Citado por De la Puente, ob, cit, p. 17

⁸⁸ De la Puente, ob, cit, p. 12-13

⁸⁹ Leyva, ob, cit, p. 38

2.2.2.3. La causa.

Stolfi⁹⁰, nos “dice que la causa es un concepto objetivo y unitario, que radica en la razón económico-jurídica del negocio obligacional, el cual, a su vez, conforma la finalidad, no solo típica sino constante para todo tipo de negocio jurídico. Por ejemplo, agrega, toda compra venta se ejecuta para cambiar ciertas cosas por cierto precio. Y distingue la causa de los motivos agregando: pero no todos los compradores concluyen el contrato por el mismo motivo, unos lo hacen para invertir su capital, otros para subvenir a las necesidades de dinero de la otra parte, otros para ponerse a salvo de la desvalorización monetaria, etc.

Esa finalidad economito-social es elemento propio de cada tipo de contratos y sirve para caracterizarlo frente a los demás”.

De la concepción propuesta por Stolfi, considera a la causa como un elemento esencial de todo contrato, indistintamente su naturaleza u objeto. Considera a la causa como una finalidad jurídica que las partes persiguen en razón de su voluntad, para concretizar el negocio jurídico.

Por su parte Francesco Galgano⁹¹, tomando como referente el código civil italiano de 1942, expresa que la causa es la función económica social del acto de la voluntad, “la justificación de la tutela de la autonomía privada” un “vínculo al poder de la voluntad individual”. Para constituir, regular o extinguir una relación patrimonial no es suficiente la voluntad de las partes interesadas; para que un bien se transmita de un sujeto a otro, para que nazca la obligación de un sujeto frente a otro, no basta un acuerdo en tal sentido entre el enajenante y el adquirente o entre deudor y acreedor. El bien no se transmite y la obligación no surge, si falta una causa, una justificación económica social del acto de la autonomía contractual. Así la causa de la venta, es decir la función económica social de este contrato, es el cambio de cosa por precio.

Como puede apreciarse Galgano, destaca la función económica social de la causa del contrato, tomando como base el de la función económica del intercambio, le otorga una gran connotación para su existencia, además de lícita. En el pensamiento de Galgano, la causa es considerada como función de intermediación económica característica del contrato.

La causa, como elemento esencial del contrato a dado lugar a distintas concepciones doctrinarias, donde se han construido tesis causalistas, en sus denominaciones, objetiva, subjetiva y sincrética. Así como también existen

⁹⁰ Villegas, Carlos Gilberto. Contratos mercantiles y bancarios. Tomo I. Edición del autor. Argentina 2005, p.130, 131

⁹¹ Citado por Villegas, ob, cit, p. 131

corrientes anticausalista. Distintos autores y doctrinarios se han pronunciado sobre la causa en el contrato⁹²

En el seno de la teoriza objetiva duermen dos tesis u orientaciones: la una, que considera que la causa es la función o finalidad jurídica del negocio, que distingue un negocio de otro, esto es, la razón económica jurídica que se busca conseguir, a cuyo merito el derecho a otorgado el carácter de negocio jurídico a un determinado acto de autonomía privada; la otra, que es predominante hoy en día, identifica la causa función económica social que caracteriza al tipo de negocio como acto de autonomía privada. Los negocios, dicen los propulsores de esta tesis, son manifestaciones de autonomía privada que han merecido el reconocimiento del ordenamiento jurídico, solo por tratarse de operaciones de la vida social que cumplen una funcion socialmente relevante.

La teoría subjetiva, desarrollada fundamentalmente por la doctrina y jurisprudencia francesa, se apoya en el elemento o momento psicológico que determina a la voluntad, en la razón decisiva que induce a las partes a negociar, es decir, el fin particular, variable y concreto que ha perseguido cada una de las partes en el negocio.

Por ultimo, debemos hacer referencia a la teoría unitaria o sincrética. Esta combinando las tesis objetiva y subjetiva, entiende que el tema de la causa del negocio no se agota con la determinación y la descripción de su función, sino que es necesario, además, confrontar la voluntad concreta los sujetos y de los fines que se persiguen con la finalidad jurídica del negocio, para observar si existe aquella coincidencia esencial que puede justipreciar el nacimiento y la normal existencia del negocio.

Para destacar la relevancia de la causa en el contrato, diversos ordenamientos jurídicos en el mundo han codificado su presencia, como el código civil venezolano, prescribe en el artículo 1.157, “la obligación sin causa o fundada en una causa falsa o ilícita, no tiene ningún efecto”. El código civil italiano en el articulo 1325^o, lo considera como uno de los requisitos del contrato. El código civil peruano no lo regula en las normas referidas al contrato, pero lo prescribe como causa fin, como requisito de validez del acto jurídico, artículo 140, inc, 3).

2.2.2.4. La Forma.

Entendida como la exteriorización de declaración de la voluntad, en sentido amplio, concurre conjuntamente con los otros elementos esenciales y en cada caso acompañan al contrato, como el consentimiento, el objeto y la causa. Visto así la forma es un elemento esencial del contrato porque la voluntad tiene que

⁹² Pugliati, Betti, Capitant, Jesserand, Ripert, Albaladejo, citado por Leyva, ob, cit, p. 43, 44

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

exteriorizarse de una u otra manera para su relevancia y trascendencia en el campo del derecho.

Continuando con la concepción genérica de la forma, Leyva, generaliza, la forma es el equivalente a medio de exteriorización de la voluntad (palabra, escritura, conducta) y, recuerda Ihering, “representa el tránsito de la intimidad subjetiva (querer interno) a la exteriorización objetiva”⁹³.

En sentido estricto, la forma, se entiende o se refiere a un modo concreto y determinado para la exteriorización de la manifestación o declaración de la voluntad contractual. Es así, en algunos casos se exige la obligatoriedad de una determinada forma, bajo sanción de nulidad, esto ha dado origen a los contratos denominados solemnes; pero también existen contratos no formales donde la forma no es un presupuesto necesario para la validez.

En referencia a los contratos con forma solemne, Villegas⁹⁴ alude; las formas solemnes pueden serlo en forma “absoluta”, es decir, si no se observan el contrato carece de todo valor; o bien son “relativas”, que son aquellos casos donde la ley obliga a usar una forma determinada, pero si no se cumple, ello no impide que el contrato surta otros efectos

Así también Barbero⁹⁵ opina, en cuanto a la forma en sentido estricto o técnico; cuando por mandato de la ley o por voluntad de las partes se requiere, para darle trascendencia jurídica a un negocio, de un cierto modo de exteriorización de la voluntad. No cualquier modo como pueda hacerse una manifestación, aunque idónea para revelar una intención, es relevante jurídicamente, sino una particular actitud formal que debe asumir el modo de una determinada declaración. Por ello, algunos autores la llaman forma preestablecida o impuesta.

Los contratos con forma escrita, Romero⁹⁶, asevera, como la más segura y genera un medio de prueba perceptible, contundente o indubitable, por cuya razón, aunque no indispensable, es recomendable su uso, para contrarrestar los propósitos deshonestos del contratante que no tiene por virtud honrar la palabra empeñada. Continúa Romero:

⁹³ Leyva, ob, cit, p. 49

⁹⁴ Villegas, Carlos. Ob cit, p. 133

⁹⁵ Citado por Leyva Ibídem

⁹⁶ Romero Zavala , Luís, ob cit, p. 262

Ahora bien el formalismo contractual constituye una de las mejores seguridades para los contratantes, porque evita toda clase de conflictos en relación a la celebración del vínculo. El contenido del contrato aparece indubitable, en términos generales, con la formalidad observada, atendiendo su naturaleza concreta de documento escrito. Todo lo declarado por las partes se encuentra en dicha formalidad, por lo tanto, disipadas las dudas, a menos que los la escrituración defectuosa o contradictoria entre sus cláusulas, las discrepancias no hayan sido eliminadas. Pero en este caso se trata de otros problemas. La redacción utilizada debe representar la verdadera voluntad común de los contratantes, y cada uno sabe plenamente la naturaleza de la prestación que le corresponde asumir. Esta seguridad es del más alto nivel, porque el documento escrito permite la inscripción o registro del contrato en el organismo administrativo público que para tales efectos ha creado el estado, y lo hace oponible tanto a los propios contratantes como a los terceros⁹⁷.

A modo de conclusión, la forma resulta en consecuencia, un plus añadido a la voluntad, como vehiculo necesario de expresión de esta o como necesario revestimiento, la cual puede ser impuesta como requisito de los contratos cuando se ordena y da efectos de su existencia, de su eficacia o de su prueba, es necesario, los contratos aparezcan exteriorizados mediante algún vehiculo determinado de conocimiento. La forma es pues, el medio con el cual se implanta la declaración de la voluntad, es decir, es le aspecto exterior que esta asume; es el elemento indispensable que, en cierto sentido, se identifica con la declaración de la voluntad⁹⁸

2.2.3. Clasificación de los Contratos.

Siguiendo a Manuel de la Puente y Lavalle⁹⁹, efectúa la clasificación siguiente:

- Por la prestación, los contratos e clasifican en unilaterales y bilaterales.
- Por la valoración, estos son, a titulo oneroso y a titulo gratuito.
- Por el riesgo, los contratos se clasifican en conmutativos y aleatorios.
- Por la estructura, se clasifican en simples y complejos.
- Por el área, de acuerdo a esta postura los contratos se clasifican en, civiles, comerciales y especiales.

⁹⁷ Romero, ob cit, p. 264

⁹⁸ Leyva, ob cit, p. 49

⁹⁹ De la Puente y Lavalle, Manuel. El contrato en general. Tomo I. Lima. Palestra Editores 2003, p. 157 y ss.

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

- Por la autonomía, estos se clasifican en, principales, accesorios y derivados.
- Por la formación, se clasifican en consensuales, formales y reales.
- Por la regulación, los contratos se clasifican en típicos y atípicos.
- Por la función, según este criterio adoptan en ser, constitutivos, reguladores, modificatorios y extintivos.
- Por el tiempo, los contratos se clasifican en de ejecución inmediata, diferida e instantánea y de duración.
- Por los sujetos obligados, los contratos se clasifican en individuales y colectivos.
- Por la formación, se clasifican en contratos de negociación previa y contratos de adhesión.
- Por el rol económico, estos se clasifican en, contratos de cambio, de colaboración, de previsión, de custodia, de crédito, de garantía, de goce, de liquidación, de disposición.

2.2.4. Los contratos típicos y contratos atípicos.

La definición y precisión de estos contratos es de importancia para nuestro trabajo de investigación. Para ello recurrimos a lo precisado por de la Puente¹⁰⁰, para un sector de la doctrina "...que la figura del llamado contrato "nominado" (típico), entendido como el que esta expresamente previsto y regulado por el ordenamiento jurídico positivo, se remonta al derecho romano clásico, el cual no conocía una guía general del contrato, sino contratos singulares, cada uno con su propio nombre y tutelado por una *actio homonima*". Prosigue el maestro de la Puente "El código civil italiano de 1942, introduce un cambio de terminología, al establecer en su artículo 1322°, las partes pueden "concluir contratos que no pertenecen a los tipos que tiene una disciplina particular" y con ello se introduce la denominación legislativa del contrato "típico". Como puede apreciarse la denominación de típico referido al contrato nominado encuentra una similitud en su acepción.

¹⁰⁰ de la Puente y Lavalle, Manuel. Ob. Cit, p. 151 y ss.

WALTER MENESES JARA

Entonces el contrato típico¹⁰¹ puede ser definido “(...) como aquel contrato que tiene una regulación legal propia que lo identifica respecto a los demás”. Es, como dice Gete-Alonso, la manera de ser del contrato, en el sentido: “la ley individualiza aun determinado fenómeno través de una serie de elementos y datos peculiares, y al conjunto, así descrito, lo valora y atribuye una concreta regulación jurídica unitaria”.

Ahora en cuanto a los contratos “atípicos” o los innominados es “...aquel¹⁰² que se encuentra huérfano de toda de toda regulación externa de tal manera que todo el contenido y efectos contractuales no solo son originales, sino también completos. Esto determinaría, a su vez, que tal contrato, además de su disciplina propia, únicamente estaría regulado supletoriamente por las pautas de los contratos en general (artículo 1353 del código civil)” Prosigue de la Puente “Este es el que la doctrina llama contrato atípico puro, ósea que no esta influenciado por tipicidad alguna (legal o social). Estos contratos podrían ser calificados de autosuficientes”.

También se discute y se abunda sobre la atipicidad de los contratos híbridos y estos¹⁰³ “...pueden presentarse bajo varias modalidades, según sea el grado de vinculación entre las reglas típicas y las atípicas de un contrato”.

Según Diez-Picazo¹⁰⁴ “los contratos atípicos que llamo híbridos pueden clasificarse en: contratos mixtos, contratos coligados y **contratos complejos**. Ahora en cuanto a los contratos complejos o de doble tipo son aquellos-prosigue de la Puente-, en que el contenido total del contrato encaja en dos o mas contratos típicos de tal manera que no hay una yuxtaposición de contratos típicos, sino una fusión de los mismos, como ocurre en el caso de la cesión de uso de un departamento habitacional a cambio de servicios de portería”.

Nos parecer interesante lo planteado por el maestro Leyva¹⁰⁵

“...es mas apropiado llamar “contrato nominado” conforme a su significación gramatical, al que tiene un **nomem iuris** generalmente conocido para ser identificado, por ejemplo, permuta, compraventa, arrendamiento, mutuo,

¹⁰¹ de la Puente. Ob. Cit, p.153.

¹⁰² Ibidem, p. 155

¹⁰³ dela Puente y Lavalle, Manuel. Ob. Cit, p. 156 y ss

¹⁰⁴ Citado por del la Puente. Ibidem

¹⁰⁵ Leyva Saavedra, José. Ob. Cit, p.66

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

factoring, franchising, sponsoring, etc.; “contrato innominado”, al que carece de *nomem iuris*”. Continuando con la apreciaciones del profesor Leyva considera al contrato típico “...es el que tiene individualidad propia y reglas especiales en la ley, es decir, al previsto y regulado de manera individual (...), como es el caso de los contratos que figuran en los Códigos civil, de comercio y en leyes especiales, a saber: deposito, fletamento, leasing, joint venture, securitisation etc. “Contrato atípico” al que obstante tener identificación propia y reunir los requisitos necesarios para ser típico , no ha merecido aun recepción legislativa mediante una disciplina particular, por ejemplo, el factoring, swap, engineering, sponsoring, etc.”.

Concluye el profesor Leyva¹⁰⁶ “... que tanto los contratos típicos como los atípicos son también, por regla general, contratos nominados, toda vez que ellos siempre tienen un *nomem iuris* que los identifica”.

2.2.5. El contrato en la empresa

Para abordar el tema, primeramente concepcionamos a la empresa como un sistema abierto que interactúa con su medio ambiente para ser exitosa. Ahora el contexto está caracterizado por la globalización, competitividad y mercados. En esa dirección entendemos por empresa desde dos puntos, desde la ciencia de los negocios y de la ciencia jurídica.

En el primero se configura como un organismo social con combina diversos recursos, como los humanos, financieros, económicos, y tecnológicos, con el propósito de producir bienes y servicios para ser intercambiados en el mercado produciendo valor para ambas partes, esto es, para los consumidores y la empresa. Esta acepción se configura bajo la teoría de sistemas

Debe destacarse, en toda empresa u organización el propósito es claro y está expresado en una declaración de misión, visión con un conjunto de objetivos y metas a ser alcanzados y concretizados en una dimensión de tiempo. La aplicación de la gestión idónea, lo conducirá al éxito empresarial, entre ellos la habilidad de identificación de oportunidades así como aprovechar las mismas conjuntamente con un fuerte y destacado liderazgo empresarial. Bajo estas acepciones la empresa, independientemente de su tamaño y forma legal es el motor del desarrollo socio-económico y del tráfico de la riqueza en las sociedades modernas.

¹⁰⁶ *Ibíd*em

WALTER MENESES JARA

Teniendo en consideración el contexto mundial- donde se incluye nuestro país-, desde la óptica jurídica la organización empresarial se ha constituido como el nuevo centro del derecho comercial. El dinamismo habitual y profesional de la actividad empresarial de los mercados actuales, a decir de Leyva¹⁰⁷, exige la presencia de una organización en el mercado, es decir, de una empresa.

Las actividades empresariales son distintas y diversas en su quehacer diario, van estipulando¹⁰⁸ "...un sin numero de actos y con ellos muchos negocios jurídicos, que por su presencia en la relación contractual toman una coloratura denominada: contratos de empresa". Su aparición en el escenario o mercado debido a múltiples factores, entre ellos la gran competencia de los mercados en todos los sectores de la economía, teniendo notoriedad el financiero, de textiles, agroindustriales y los servicios educativos.

Las primeras regulaciones codificadas referidas a la empresa se remontan al código de comercio francés de 1808 y desde ahí fueron tomados como modelo en distintos códigos del mundo. Destacando por actividad empresarial, a las empresas industriales de transformación y a las actividades comerciales o actos de comercio en sentido restrictivo.

El tratamiento de empresa desde una concepción jurídica se produce con el código civil italiano de 1942, además de su aspecto real, lo hace desde una óptica nominal¹⁰⁹.

Se configura jurídicamente el empresario como alguien que produce bienes en la industria de transformación.

La noción jurídica de la empresa fue tomada o recibió el aporte de la economía y la doctrina económica, de donde se extrajo el concepto de empresa, entre ellos el concepto básico de una forma de actividad económica el cual tiene un titular a quien se le denomina empresario. Este es una persona natural o jurídica quien en forma regular y permanente gestiona la empresa dirigida al mercado.

Desde el punto de vista jurídico mercantil la apreciación siguiente nos parece interesante: "...puede definirse a la empresa como una unidad patrimonial

¹⁰⁷ Leyva, Saavedra, ob, cit, p 101

¹⁰⁸ *Ibidem*, p. 102

¹⁰⁹ *Ibidem*, p. 106

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

autónoma y compleja, en la que se integra un conjunto organizado de bienes, derechos y obligaciones, bajo la titularidad y dirección del empresario. La finalidad inmediata de la empresa es producir bienes y servicios para el mercado y su finalidad mediata, suponiendo que se trate de empresas mercantiles, obtener alguna clase de utilidad o lucro para sus propietarios”.¹¹⁰

La legislación en el Perú, es bastante limitada, respecto a su concepción jurídica. Sin embargo en la Constitución Política de 1979 se reconoce la concepción de empresa dedicándole en el Capítulo IV “de la empresa” del Título III “Del Régimen Económico” y prescritos en los artículos 130 al 137.

En la Constitución de 1979, se reconoce a la empresa una institución, consideradas unidades de producción así como también reconoce las actividades comercio. Esto nos conduce a configurar a la empresa como unidades organizacionales o institucionales con normas, finalidades, comportamiento orientados al interés social o al bien común y además son exigibles por el estado. Sucede lo contrario con la Constitución de 1993 que retira y suprime el capítulo IV dedicado a la empresa.

Sin embargo, el desarrollo de la empresa a seguido su curso evolutivo, en el país se han promulgado distintas leyes, que han fortalecido su concepción jurídica, como la ley general de sociedad, la ley de micro y pequeña empresa, ley del sistema financiero y de seguros, ley del mercado de valores, etc.

También la empresa es considerada con una visión tridimensional¹¹¹, “La empresa en consecuencia, actividad, objeto y sujeto. Como actividad la empresa es el conjunto de actividades mercantiles que realiza la sociedad titular; como objeto es el conjunto de bienes materiales e inmateriales que puedan ser materia de tráfico unitario; y, como sujeto, es una organización de personas protegidas por la ley”.

La acepción de Rivolta en cuanto a la actividad empresarial¹¹²

¹¹⁰ Tomado de: <http://www.uhu.es/eyda.marin/apuntes/gesempre/tema1GE.pdf>

¹¹¹ Leyva, ob, cit, p. 110

¹¹² Citado por Leyva en pie de página. Ob cit, p. 115

“La empresa como toda actividad, se compone de una serie o complejo de actos, es decir, de comportamientos humanos, coligados y coordinados entre ellos: los actos de empresa o actos pertenecientes al ejercicio de la empresa, o actos relativos al ejercicio mismo. Son estos los anillos de la cadena, los compromisos elementales que forman la estructura de la empresa. La distinción entre actos y actividad, en el ámbito de la teoría de la empresa como fuera de ella, no va entendida en sentido rígido o absoluto. En la óptica de cualquier actividades se asume como acto un comportamiento, caracterizado por la constante de su inserción en una serie y complejo de otros actos, que en lo jurídico es globalmente valorado y en cierto sentido unificado: la serie, el complejo o conjunto de aquellos actos viene convencionalmente designado como actividad”.

Este fundamento es el sustento par fortalecer la transición del acto de comercio al acto de empresa referido a la actividad de la misma. Y en cuanto a la denominación de los contratos de empresa¹¹³ ha llegado para sustituir, en el lenguaje ordinario, a la de “contratos comerciales”, de rancia raigambre histórica, y ha representado una cabal, sino correcta, adecuación denominativa a las mutaciones legislativas.

Visto así la evolución del escenario y el rol protagónico de la organización empresarial en la economía del presente siglo, no se puede soslayar la influencia de la empresa contemporánea en la contratación en general, su influencia es notoria sobretodo de aquellas llamadas empresa de gran envergadura, transnacionales o corporaciones multinacionales.

Dadas las ofertas masificadas, son los principales agentes del tráfico de bienes y servicios. Realizando contratos entre empresa y particulares y en la jerga de la ciencia de los negocios se denomina “*business to consumer*”, o entre empresas, llamadas también “*business to business*”.

La gran influencia de la empresa en el tráfico de bienes y servicios se utiliza el contrato, entonces se entiende por contrato de empresa, al respecto Leyva expresa:

“En términos generales, podemos decir que por “contrato de empresa” se entiende aquel negocio jurídico de contenido patrimonial celebrado entre empresa, o una de ellas con los particulares. En estos contratos ambas partes contractuales son empresas o, cuando menos, una de ellas lo es. De lo dicho resulta que, para configurar un contrato de empresa, es suficiente que una de las partes intervinientes en el contrato sea una empresa. Los ejemplos en los que una empresa nos vende o nos presta un servicio los tenemos a la vista diariamente.

¹¹³ *Ibíd*em

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

Estos contratos, utilizados habitualmente como instrumentos para exteriorizar y desarrollar la actividad económica empresarial, en sus inicios solamente se advertían en cuatro sectores principales; seguros, transportes, operaciones bancarias y operaciones financieras, ahora los encontramos también extendidos a otros sectores, como el parabancario (empresas de leasing, de factoring y de securitization, por citar algunas), el de distribución (empresas de franchising), el de colaboración (empresas participantes en un jointventure o en un sponsoring)¹¹⁴

En el contexto actual los contratos de empresa se encuentran en todos los sectores de la economía, corrobora esto ley de tercerización (outsourcing) proclamada en el Perú con la ley 29245 Ley que regula los servicios de tercerización y su Reglamento D.S. N° 006-2008-TR. Lo cual significa un avance y facilitación de los negocios en el país, donde están incluidos los consumidores, así como el tráfico de la riqueza en la sociedad peruana.

Como se ha podido vislumbrar es ineludible la relación entre contrato y empresa por la complejas y dinámicas relaciones entre producción (de bienes y servicios) con los intercambios de valor en el mercado, habida cuenta que, el contrato se ha constituido en el instrumento¹¹⁵ esencial para el ejercicio de las actividades económicas organizadas, esto es, el contrato se ha constituido en una herramienta esencial y funcional a la propiedad, de gran relevancia para la empresa y su actuar en el mercado.

Bajo estas apreciaciones, se vislumbra al contrato de empresa, como herramienta indispensable para las actividades empresariales con su mercado objetivo, a decir de Roppo, “El contrato (de sociedad) define y funda la estructura jurídica de la empresa, que por lo común es estructura societaria. El contrato gobierna la organización y el funcionamiento de la empresa que se presenta como una densa red de relaciones contractuales: con trabajadores y colaboradores, con proveedores de bienes y servicios instrumentales, con adquirentes de productos finales, etc. No es casual que, los nuevos contratos surgidos en la praxis, denominados típicos codificados (como el leasing, el factoring, el franchising, el engineering, el contrato autónomo de garantías, etc.),

¹¹⁴ Leyva, ob, cit, p. 116

¹¹⁵ Roppo, Vincenzo, ob, cit, p. 77

WALTER MENESES JARA

sean contratos de las empresas; y sean contratos de las empresas los numerosos contratos que reciben especial regulación en las leyes del sector”¹¹⁶. Los contratos mencionados son los codificados en el código civil italiano, en el Perú los contratos de empresa sean típicos o atípicos sigue avanzando en su utilización, por los requerimientos de las empresas y el mercado. Asimismo los diferentes contratos (típicos), como el caso del leasing, joint venture, fideicomiso, cuenta corriente, securitization de empresas fueron estipulados en distintas leyes especiales. Pero la gran variedad de contratos de empresa son atípicos aun que si nominados. Se puede apreciar la imbricación entre contrato y empresa notándose la relación reguladora de las actividades económicas organizadas, la categoría de referencia¹¹⁷ no es mas la del comerciante y de los actos de comercio sino la del empresario y de la empresa.

¹¹⁶ Ropp, ob, cit. p. 78

¹¹⁷ *Ibíd*em

CAPITULO 3: Metodología de la Investigación

En el presente capítulo se describe la naturaleza de la investigación efectuada, como las especificaciones del diseño que se adoptó y la forma como fue desarrollada. Asimismo el trabajo se complementa con la investigación de bibliografía especializada para explicar la institución jurídica del outsourcing o externalización y el contrato de outsourcing.

3.1. TIPO Y MÉTODO DE LA INVESTIGACION

La investigación es un estudio Jurídico – Formal de la Institución Jurídica (el contrato de outsourcing, como herramienta de estrategia y gestión empresarial), responde a un tipo de investigación descriptiva-explicativa, por lo que se propone describir y explicar el hecho o la institución jurídica del contrato de outsourcing, su acelerado uso, así como su aplicación creciente por las empresas en distintos países incluyéndose el nuestro.

La naturaleza del estudio es cualitativa¹¹⁸, el marco teórico es relevante por el acopio de información doctrinaria de la teoría del contrato así como el pensamiento estratégico y las concepciones de estrategia, que adquieren notoriedad para la consulta, el análisis e interpretación en los resultados de la investigación. La razón de elegir por el enfoque cualitativo se debe a que este permite analizar los temas a profundidad y por su riqueza interpretativa.

En la investigación se han empleado diferentes métodos:

a) Inductivo. Típico de los estudios cualitativos, es utilizado como un proceso donde se sintetizan distintos datos recogidos de las prácticas empresariales particulares respecto a la decisión de externalización de servicios o outsourcing, se efectúan inducciones que son de utilidad para la formulación, demostración de las hipótesis y las conclusiones.

b) Exegético. El trabajo de investigación abordado requiere también del análisis de normas legales relacionados al contrato de outsourcing y los que regulan el contrato de outsourcing.

¹¹⁸ Hernández Sampieri, et al. Metodología de la Investigación, cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2006, p. 8, 9 y 531.

c) Analítico. Para el uso de este método se ha separado o desmembrado el todo para estudiarlos en forma particular o en sus partes la esencia del outsourcing, las practicas empresariales y la concepción de estrategia para comprender, describir y explicar lo sustancial del instituto jurídico del contrato de outsourcing como herramienta estratégica empresarial.

3.2. Diseño de la Investigación.

Se ha decidido por la presente investigación porque, en nuestro medio existen pocos o medianamente estudios relacionados a la institución del contrato de outsourcing, solo encontrándose opiniones de expertos como de empresas de outsourcing, enfocándolo desde la postura de la economía o de las ciencias de los negocios, pero no tanto desde la ciencia del Derecho

El diseño para el trabajo de investigación se realizó sobre la base de la investigación cualitativa¹¹⁹ y diseño emergente para comprender, explicar y construir los conocimientos del instituto del contrato de outsourcing y su relación como estrategia empresarial.

El enfoque cualitativo ha sido conveniente porque, no se trata de medir variables encontradas o involucradas en el estudio, mas bien se trata de conocer, comprender, explorar, describir y explicar¹²⁰ la figura jurídica del contrato de outsourcing vía proceso inductivo. Los cuales fueron analizados e interpretados para enriquecer el conocimiento del instituto del contrato de outsourcing y encontrar categorías y códigos relacionados al estudio. Bajo esta acepción se ha optado por el enfoque cualitativo por su gran profusión y riqueza interpretativa, también por que permite interpretar a profundidad las ideas, los temas y tópicos desarrollados en la investigación

3.3. Recolección de datos e instrumentos, dada la naturaleza cualitativa del trabajo de investigación la recolección de datos se ha obtenido de la investigación bibliográfica o fuente documental: fuentes secundarias y fuentes primarias.

¹¹⁹ Hernández Sampieri, Ob, cit, p. 524 y ss.

¹²⁰ *Ibíd*em, p. 623 y ss.

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

Las fuentes secundarias se han recopilado documentos¹²¹: individuales y documentos grupales (documentos y materiales organizacionales), publicaciones, registros, artículos periodísticos, libros, reportes de las empresas de outsourcing que operan en el país como de empresas de outsourcing que operan a nivel global, informaciones producidas por la empresa cliente y del outsoucer (empresas prestadoras de servicios de outsourcing).

Sistematización de las experiencias de la empresa cliente que adoptaron por un contrato de outsourcing, como de las empresas prestadoras del servicio de externalización (outsourcer). Los datos fueron tomados de las publicaciones en la web site (en Internet), de las empresas más representativas a nivel global.

Las fuentes primarias fueron obtenidas y recolectadas en forma de encuesta e instrumentada con un cuestionario (semiestructurado) aplicadas a los ejecutivos de cuatro empresas que adoptaron por el servicio de outsourcing. Para la aplicación del cuestionario se tuvo el apoyo y colaboración de **INNOVAPUCP**, Centro de Consultoría y Servicios Integrados de la Pontificia Universidad Católica del Perú a través de su línea de negocios **Outsourcing y Consorcios**. Con quienes se ha asumido compromiso personal de confidencialidad de los datos recopilados para el estudio de investigación, ningún dato sensible para las empresas encuestadas fue mostrado a otras organizaciones y fue utilizado únicamente para el estudio.

Además se consultaron las publicaciones de textos y libros especializados sobre la herramienta estratégica del outsourcing de autores reconocidos.

El análisis e interpretación se hizo en forma simultánea y paralela en los resultados de la investigación como plantea y recomienda el enfoque cualitativo de investigación y de diseño emergente¹²².

Tanto con las fuentes secundarias y primarias se construyó la base doctrinaria y la naturaleza jurídica del contrato de outsourcing, con ello se dio respuesta a los objetivos y la pregunta de investigación y confirmar la hipótesis planteada.

¹²¹ Hernández Sampieri. Ob, cit, p. 614, 615

¹²² Hernández. et, al, p. 8-10; 523 y ss.

Instrumentos:

- **Análisis y sistematización de contenidos**, se utilizó para sistematizar los contenidos de las publicaciones de los informes memoria de la empresa cliente como del outsource, análisis y sistematización de documentos, registro, materiales, artículos, libros y revistas especializadas, análisis de las opiniones de expertos en el tema de investigación. Se usaron archivos digitales.
- **Cuestionario, (semiestructurado)** aplicado a la empresa cliente preguntas cerradas y abiertas. Pero no se limitó a obtener información de cada ejecutivo, se fue más allá, con la información obtenida, principalmente se hizo análisis, interpretación y discusión.

3.4. Análisis de datos. Para el análisis de los datos, por la naturaleza de la investigación cualitativa se han seguido dos procesos: el análisis a profundidad, interpretación y explicación de los documentos, registro, materiales, reportes, libros, artículos periodísticos¹²³ se realizaron en paralelo, las informaciones recibidas y recabadas han sido estructuradas por el investigador, tanto del outsource (proveedor del servicio) como de la empresa cliente. Y los análisis e interpretación de los resultados de los cuestionarios respondidos por los ejecutivos de las empresas encuestadas.

Las evaluaciones de los diferentes documentos como los resultados de las encuestas fueron evaluadas detallada y específicamente desarrollando comentarios y síntesis los que fueron debidamente codificados, presentando los resultados en forma narrativa lo que ha permitido confirmar la hipótesis y arribar a conclusiones del estudio.

Fichas de Registro: Con los que se obtuvieron datos relacionados al trabajo de investigación para identificar las fuentes de información y sus autores. Para el registro de la información se usaron archivos digitales y físicos

¹²³ Hernández Sampieri. Ob, cit, p. 623, 624

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

Fichas de Trabajo: Con estas fichas se recogieron informaciones relevantes y pertinentes al trabajo de investigación, transcribiendo la ideología de los autores, las ideas y comentarios del investigador (fichas de comentario). Registro de la fichas de trabajo en archivos digitales.

3.5. Cobertura del estudio.

a. Universo o población.

El universo de la investigación esta constituida por la dimensión normativa, en esta caso lo prescrito en:

- Código Civil: libro VII, sección primera y sección segunda
- Ley 29245, Ley que regula los servicios de tercerizacion
- Decreto Legislativo N° 1038, que precisa los alcances de la Ley 29245.
- Decreto Supremo N° 006-2008-TR, Reglamento de la Ley N° 29245 y del Decreto Legislativo N° 1038, que regulan los servicios de tercerizacion.

b. Muestra. La muestra por no ser representativa está considerada en el universo

c. Unidad de Medida:

- Código Civil libro VII, sección primera y sección segunda.
- Ley 29245, Ley que regula los servicios de tercerizacion.
- Decreto Supremo N° 006-2008-TR, Reglamento de la Ley N° 29245 y del Decreto Legislativo N° 1038, que regulan los servicios de tercerizacion

CAPITULO 4: Resultados (documentos, registro, reportes, libros, artículos periodísticos)

El Contrato De Outsourcing Como Estrategia empresarial

Al abordar el presente capítulo esencia de la tesis, inicialmente abordamos el análisis de la estrategia en la empresa u organización

4.1. Estrategia empresarial

La concepción de estrategias no tiene una definición uniforme en el mundo de los negocios empresariales. Existen tantas definiciones como autores abordan el tema. Analizaremos la concepción de estrategia aplicado a las organizaciones empresariales desde los tratadistas, expertos y científicos¹²⁴ más connotados. Thompson aborda la estrategia, como estrategia corporativa, estrategia de negocio, en cuanto a la estrategia corporativa:

“concierno a la forma en la cual una compañía diversificada pretende establecer posiciones de negocio en diferentes industrias, así como las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuales se ha diversificado”

En cuanto a la estrategia de negocio o estrategia a nivel de negocio se refiere:

“concierno a las acciones y los enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en la línea de negocios específica; el aspecto fundamental de la estrategia de negocios es como desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo.

El impulso fundamental de la estrategia de negocios consiste en como crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado. Con este fin, la estrategia de negocios se interesa principalmente en: 1) desarrollar una respuesta a los cambios que están teniendo lugar en la industria, la economía en general, las áreas reguladora y política y otras pertinentes; 2) crear medidas competitivas y enfoques de mercado que conduzcan a una ventaja sustentable; 3) crear competencias y habilidades valiosas; 4) unir iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales, y 5) abordar determinados problemas estratégicos a los cuales se enfrenta el negocio de la compañía”

Como puede apreciarse las definiciones planteadas tiene como característica en común las expresiones, de posicionamiento, las acciones que realiza la empresa

¹²⁴ Thompson-Strickland, ob cit, p. 52 al 59

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

vinculada al contexto, adaptación a los cambios, desarrollo de habilidades valiosas, etc. Esto nos conduce a pensar para la concepción y formulación de la estrategia es determinante vincularse con el contexto se trate de una empresa catalogada como grande o la pequeña.

Así también nos sugiere el autor, la estrategia nos provee una guía general para tomar acciones específicas que conduzcan a la organización en su búsqueda de fines particulares. Esto es tomar decisiones para el manejo de lo que es estratégico y lo que no es estratégico, como aquellas operaciones no relacionadas al giro principal del negocio.

Entonces para el manejo operaciones no distintivas, es una alternativa preponderante e ineludible a tomarse en cuenta y recurrir al outsourcing, tercerización o externalización de actividades como también se le denomina a esta figura.

Para el connotado autor James Quinn¹²⁵ en cuanto a la estrategia en el campo de la ciencia de los negocios define:

“una estrategia, es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.

Esta definición caracteriza el entorno siempre cambiante en el cual la empresa debe adaptarse para ser sustentable y permanecer en el mercado. Relacionando con nuestro de trabajo de investigación; si el escenario esta en constante cambio y para ser competitivo debo cambiar distintas formas operativas de la cadena de valor esto conduce a las empresas a concentrarse en sus actividades principales o distintivas, entonces aquellas operaciones que no revisten como distintiva o principal, es idóneo efectuar contratos de outsourcing.

¹²⁵ Mintzberg, Henry y Quinn, James. El Proceso Estratégico. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México , p. 5

WALTER MENESES JARA

Para Michael Hitt,¹²⁶ “Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales o lograr una ventaja competitiva. Cuando las empresas deciden por una estrategia deben elegir de entre distintas alternativas. En este sentido, la estrategia que elige una empresa indica lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer”.

La precisión de Hitt, fortalece, en cuanto a lo que una empresa pretende no hacer. Pero si es una actividad u operación complementaria, puede obviar desarrollarla para encargarla a un tercero experto, de esta forma ahorraría una serie de costos, y lo mas importante, se concentraría en sus actividades distintivas (*core business*).

Para el destacado consultor internacional Michael Porter¹²⁷ “Estrategia es construir una posición única y valiosa en el mercado, sobre la base de un conjunto de actividades específicas y únicas que posee una empresa” (lo subrayado es nuestro). En cuanto a competir en el mercado asevera: “Sin embargo la esencia de la estrategia está en las actividades, en la decisión de realizarlas de manera diferente de los rivales” (lo subrayado es nuestro). Las ponencias de Porter indican el conjunto de inteligencias a ser desarrolladas por la empresa, teniendo en consideración el contexto de los negocios para tomar decisiones convenientes y pertinentes de concentrarse en sus actividades principales y aquellas consideradas operativas, pero no estratégicas poderlas externalizar.

Desde el punto de vista estratégico lo importante para una empresa, es desarrollar una posición estratégica relevante o única. Una Posición¹²⁸ estratégica es la suma de las respuestas que una compañía de a estas tres preguntas: ¿A quienes debo buscar como clientes? ¿Qué productos o servicios les debo ofrecer? ¿Cómo debo hacer esto? La respuesta a estas tres preguntas, son complejas y van determinar la posición estratégica de la empresa en el mercado.

¹²⁶ Hitt, Michael, et al. Administración Estratégica. Competitividad y Globalización. Editorial Cengage Learning. México. 2008, p. 4 y ss.

¹²⁷ Porter Michael. Ser Competitivo. Ediciones Deusto. España. 1999, p. 51 y ss.

¹²⁸ Markides, Constantinos. En la Estrategia esta el Éxito. Grupo Editorial Norma. Colombia. 2000, p. 1

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

De las tres preguntas planteadas para nuestro trabajo nos interesa la tercera, esto es, como realizará sus actividades y operaciones, lo **¿hará directamente la organización?** o contratará con terceros expertos para aquellas **actividades que no tengan relevancia estratégica**. Esto es, subcontratar ciertas actividades sean de producción, logística de contabilidad o distribución, etc. pero teniendo siempre en consideración el giro del negocio o el objetivo principal de la empresa. Para concentrarse en aquellas actividades distintivas u objetivo primordial. Bajo este razonamiento una alternativa es la contratación externa u outsourcing, con ello disminuir o compartir el riesgo con especialistas externos.

4.2. Significado del Pensamiento Estratégico

Para lograr la visión estratégica, comportamiento imprescindible en los altos directivos de la organización (CEOs), estos deben desarrollar, pensamiento estratégico, entendiéndose por ello, a un modelo de pensamiento o una actitud mental de los altos de los altos directivos de una organización u empresa, consistente en rastrear continuamente, el entorno, y los activos estratégicos. Para asegurar que, la lógica de la estrategia este alineada con los contextos interno y externo de la organización.

El pensamiento estratégico¹²⁹ requiere que el administrador describa la industria y los activos internos a los cuales se aplica la estrategia. Siguiendo el razonamiento del autor, describir la industria significa, caracterizar las variables económicas, sociales, políticas, culturales o tecnológicas que tienen influencia gravitante en el sector industria en el cual compite la empresa, además también conocer el comportamiento de los competidores, proveedores, clientes.

El conocimiento de la industria con las variables mencionadas, así como los activos estratégicos internos, es el insumo trascendental para el diseño de la estrategia. Y a este conjunto de conocimientos indagados o proporcionados por otros gerentes de niveles intermedios; y caracterizados por el equipo directivo superior de una empresa es lo que se denomina pensamiento estratégico.

¹²⁹ Saloner, Garth, et al. Administración Estratégica. Editorial Limusa. Primera Edición. México. 2005, p. 12-16

Entonces el pensamiento estratégico es la base fundamental o el cimiento para las decisiones estratégicas en la empresa. La actitud y la competencia del gerente o de los gerentes, bajo esta premisa, del pensamiento estratégico, le permitirá decidir que aspectos de operaciones los realizará la organización y que acciones operativas que no tengan relevancia estratégica serán otorgados en outsourcing o servicios de externalización.

4.3. Las Actividades Distintivas de la Empresa y Outsourcing

Toda empresa u organización en su quehacer desarrolla un conjunto muy variado de operaciones y actividades, unas relacionadas directamente a su objetivo principal, el corazón del negocio, otras son operaciones o actividades complementarias o accesorias relevantes e importantes para su funcionamiento, pero no son estratégicas para ella.

En esta parte retomamos lo planteado en nuestro marco teórico, sobre la base de Schneider, uno de los "...obstáculos¹³⁰ mas grandes para el despegue de una organización, de cualquier tipo o tamaño, lo constituye el cúmulo de funciones ajenas a su verdadero objetivo. Las actividades ajenas al objetivo que la empresa se ha trazado como propio y prioritario pueden definirse como actividades de soporte de logística no distintivas; en consecuencia, aquellas relacionadas con su objetivo serán sus actividades distintivas, lo que se conoce como su core business"

Lo importante del razonamiento anterior es, la empresa al concentrarse en su actividad distintiva o principal, relacionado al objetivo primordial, sea capaz de concentrarse en ella, para generar valor superior, lo cual resulta imprescindible para lograr y establecer una ventaja competitiva que le resulta auspiciosa y beneficiosa para la organización.

Entonces se plantea la reflexión ¿Cómo hacer para que la empresa se concentre en su *core business* o actividad distintiva? Para ello surge una herramienta de gestión denominada e identificada como outsourcing, relevante en la actualidad

¹³⁰ ob cit, p. 31

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

dado el escenario de hipercompetencia, y a través de ella, la empresa pueda optar por concentrarse básica y únicamente en su *core business* o actividad distintiva, tomando la decisión de no realizar actividades u operaciones en procesos importantes pero no estratégicas ni inherentes a su actividad distintiva. Para estos procesos u operaciones identificadas como importantes pero no estratégicas y no son parte de la actividad distintiva, existe la posibilidad de recurrir y contratar a un tercero proveedor experto, especializado y eficiente. La característica de un contrato de outsourcing con un experto es de larga duración y entre ellos existe transferencia de información de gran importancia como de confiabilidad, por ello estas relaciones con el proveedor se convierten en alianzas estratégicas, o como Schneider lo denomina valioso socio de negocio¹³¹ La definición e identificación de cada una las actividades distintivas es una tarea básica y fundamental para la empresa, de su análisis le permitirá decidir cuales de las actividades no distintivas los podrán entregar en outsourcing o externalización del servicio.

La relación entre una empresa cliente, que externaliza una parte de su proceso y el proveedor externo del servicio (outsourcer), es una responsabilidad compartida y a largo plazo, donde la empresa cliente transfiere información relevante al proveedor y este realice su trabajo. A cambio el outsourcer emplea distintos recursos de su propiedad, sean personal altamente calificado, recursos financieros, tecnología, etc. y lo mas importante su integración y compromiso de involucrarse al proceso de operaciones de su cliente, esta unión fortalece la alianza estratégica entre los contratantes.

La relación va ha permitir y facilitar a la empresa cliente pueda concentrarse con énfasis a sus actividades distintivas (*core business*), o en sus verdaderas áreas principales de trabajo así como el logro de ventajas producida por la alianza, como una mejora en su sistema de costos o costos competitivos, su reestructuración y nuevo diseño organizacional, etc.

Pero en esencia al outsourcing no solamente debe ser considerado como una forma de reducción de costos para la empresa cliente, sino, debe considerarse "...como una forma de potenciar las mejores capacidades de una organización,

¹³¹ Ob, cit, p. 31

WALTER MENESES JARA

aquellas que deben ser sus capacidades distintivas: (el subrayado es nuestro), líderes mundiales en todos los campos se concentran en sus mejores capacidades y contratan todo lo demás. Ellos hacen del outsourcing su herramienta de liderazgo".¹³²

Lo anterior resalta el carácter estratégico del outsourcing en el escenario actual, es cierto, las empresas ponen énfasis en sus actividades de innovación, como actividad principal, el restante de operaciones no ligadas o imbricadas al carácter de estratégico, no distintivo, no principales, o no constituyen el giro principal del negocio, son externalizados.

A modo de ejemplo comentamos; Microsoft nunca hará outsourcing de la programación y el desarrollo de su software, pero sí lo hará con el servicio de entrega de mercancía, gestión de personal o servicios de apoyo a la producción. Esto para distinguir, Microsoft tiene como actividad distintiva la creación de software, es un empresa de software. Esto también es relevante en el proceso estratégico, la actividad distintiva debe ser recogida en la construcción de la visión y misión empresarial, pero este es otro tema.

El reconocimiento y desarrollo de las actividades distintivas por parte de la empresa es crucial para decidir por un contrato de outsourcing. Los ejecutivos superiores de la empresa deben seleccionar e identificar aquellas actividades que van a desarrollar un valor único y que actividades desarrolladas internamente, deben ser ejecutados mas eficientemente por un a un proveedor externo especializado.

Para poder distinguir que actividades son distintivas, se deben tener en consideración sus características. Sintetizamos e identificamos las ideas centrales propuestos por Schneider¹³³:

- 1º Son un conjunto de habilidades y conocimientos, no productos y funciones.
- 2º Se caracterizan por ser flexibles, estar enfocados al largo plazo y ser capaces de adaptarse a nuevas condiciones.
- 3º Son limitadas en número
- 4º Se trata de fuentes únicas de manejo en la cadena de valor.

¹³² Schneider, ob, cit, p. 38

¹³³ Schneider, ob, cit, p. 58 y ss.

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

5º Son áreas de dominio exclusivo de la organización.

6º Están relacionados con aquellos elementos que resultan importantes para los consumidores en el largo plazo.

7º Forman parte constitutiva de los sistemas de la organización.

Concluye el reconocido y experto peruano¹³⁴:

“Una vez distinguidas y seleccionadas esas habilidades como los ejes rectores de la estrategia de la organización, esta debe asegurarse de mantener un predominio absoluto de sus actividades distintivas. Ello requiere que los ejecutivos desarrollen a conciencia sus habilidades distintivas y atesoren el conocimiento adquirido de manera tal que este no salga de la organización y no se filtre a la competencia”.

Pone como ejemplo de actividad o habilidad distintiva el caso de la empresa automotriz Honda:

“...Honda, en su división automotriz, realiza toda su labor de investigación y desarrollo de ingeniería internamente, de modo que produce todas sus partes críticas para el diseño de sus motores en sus propias instalaciones, localizadas muy cerca de su matriz, y controladas en Japón. Fuera de esas actividades, podrán realizar outsourcing para cualquier actividad o proceso, por mas importante que sea, que no consideren como crítico para un producto, como podría ser el ensamblaje mismo de los autos. El celo respecto a sus actividades distintivas resulta esencial para mantener el liderazgo.

La concentración, el desarrollo e identificación en la empresa de sus actividades o habilidades distintivas, en una determinada dimensión de tiempo conduce a esta a lograr una ventaja competitiva sostenible, así como la competitividad empresarial. Al respecto enfatiza Schneider¹³⁵:

“...esta concentración en las habilidades distintivas basadas en el conocimiento, potencia y aumenta, por si misma, la competitividad de la organización en la medida en que, al lograr el liderazgo en estas habilidades, disminuye la posibilidad de que la competencia las copie, El capital intelectual tiende a crecer exponencialmente en valor con la inversión y la experiencia. El liderazgo y el conocimiento tiende a atraer a las personas mas talentosas a la organización, y eso permite disponer de los recursos humanos idóneos para resolver los problemas mas interesantes dentro de la misma. Esta combinación crea grandes retornos para las diferentes áreas de la empresa”.

¹³⁴ Ob, cit, p. 64

¹³⁵ Ibídem

Considerando el escenario altamente competitivo para las empresas, es pertinente la concentración en las competencias o habilidades distintivas, es mas, esta debe formar parte de la cultura organizacional para lograr en el tiempo muy cercano, el desarrollo de ventajas competitivas con lo cual se garantizaría la permanencia de la empresa en el mercado.

Está es una labor esencial y fundamental de los principales directivos, bajo su liderazgo, comprometer y conducir a los miembros de la organización hacia el desarrollo de habilidades distintivas. Así lo entiende también, Schneider¹³⁶, cuando afirma: “Algunos ejecutivos reconocen a las actividades distintivas como compromisos constantes de las empresas, mientras que las actividades no distintivas son intermitentes y, por eso, deben o pueden ser dadas en outsourcing. Desde el punto de vista del outsourcing estratégico, las habilidades distintivas son actividades que ofrecen una ventaja competitiva de largo plazo y deben ser controladas y protegidas celosamente. Las actividades no distintivas son aquellas labores no críticas para el margen competitivo de la empresa”.

4.4. La Intermediación Laboral, Diferencia con el Outsourcing

En nuestro medio, la figura contractual del outsourcing se ha confundido con la figura de la intermediación laboral, y la confusión se debe, entre ellos, a la legislación peruana en materia de intermediación laboral. Así el Decreto Supremo N° 003-2002-TR, que Reglamenta la Ley de Intermediación Laboral Ley 27626. En su artículo 4º: de la tercerización de servicios, mas bien aclara lo que no es intermediación laboral, al pretender precisar la concepción de tercerización de servicios, confundiendo la esencia de la figura del outsourcing. Ahora, la figura contractual del outsourcing es un contrato comercial o en términos modernos, es un contrato de empresa y por ningún motivo es un contrato laboral. Por estos fundamentos en la normatividad peruana se asume mal al tratar de legislar la figura del contrato de outsourcing desde los fueros laborales, cuando corresponde al derecho empresarial.

¹³⁶ Ob, cit, p. 65

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

En la intermediación laboral solo se otorga la fuerza de trabajo, sea personal calificado y capacitado para el desarrollo de actividades y funciones para la empresa contratante del servicio a un tercero que es una persona jurídica, en ello se presentan tres agentes: la empresa usuaria, una tercera empresa proveedora del personal y a los trabajadores mediante los cuales le brinda el servicio de la intermediación laboral. También así lo precisa Nava¹³⁷:

“ La intermediación laboral se presenta cuando una empresa denominada usuaria, contrata (vía locación de servicios) a un tercero o intermediario (empresa de servicios o cooperativa) para que este ultimo le suministre, proporcione, provea, destaque o brinde persona a su centro de trabajo o de operaciones, teniendo como objeto exclusivo únicamente la prestación de servicios de intermediación laboral (servicios temporales, complementarios o de alta especialización) que cumplen con los requisitos de la ley y estén registrados ante la autoridad administrativa de trabajo. De esta forma la service o cooperativa conserva o mantiene el poder disciplinario, trasladando únicamente las facultades de dirección y fiscalización.

Para Toyama¹³⁸: “la intermediación laboral importa que el Service solamente brinda personal a la empresa usuaria para que esta ultima lo dirija pero que debe estar registrado en la planilla del service. Existe un simple destaque o cesión de mano de trabajadores que están bajo la dirección y supervisión de la contratante; en otra palabras el service cubre un puesto de trabajo, una posición de la organización de la empresa usuaria”.

La apreciación de Toyama, indica, el personal provisto por la empresa de intermediación laboral se subordina a la empresa contratante y tiene la facultad de dirigirlo.

De acuerdo a la legislación nacional en materia de intermediación laboral, existen limites cualitativos para la provisión de personal sea para actividades temporales, ocasional o suplencia, para actividades complementaria y actividades especializadas. Entonces la intermediación laboral es una figura totalmente distinta a la figura del outsourcing.

La esencia del outsourcing es la externalización del proceso o de la actividad, asumida por un tercero experto para las actividades que no constituyen

¹³⁷ Nava Guibert, Luis. La intermediación Laboral y la Tercerizacion de Servicios. Fondo editorial de la Universidad de San Martín de Porres. Lima. 2008, p.31

¹³⁸ Toyama Miyagusuku, Jorge, citado por Nava, ob, cit, p. 32 y 33

WALTER MENESES JARA

actividades distintivas (*core business*) de la empresa. Tema ampliamente analizado desde la ciencia del derecho, de la ciencia de la administración en lo general y en lo específico desde la ciencia estratégica y de la teoría del contrato en el marco teórico de nuestro trabajo de investigación.

Es pertinente lo acotado por Toyama¹³⁹:

La tercerización de servicios supone "...que el outsourcer brinda un servicio integral o completo bajo su cuenta y riesgo, y generalmente asumiendo el costo íntegramente al contratante de todo o una parte diferenciada del proceso productivo o áreas de servicio y soporte, pudiéndose prestar el servicio dentro o fuera de las instalaciones del contratante. Este servicio importa una ejecución de servicios en forma autónoma e independiente, de tal manera que el personal está solo bajo la dirección y fiscalización del outsourcer (la empresa contratante no puede ejercer alguna facultad como empleador sobre este personal). En este caso, quien presta el servicio debe contar con una estructura organizacional, recursos técnico, y productivos, know how, y a capacidad suficiente, incluido personal - para prestar el servicio requerido. Los ejemplos son muchos: construcción de obras, operaciones y mantenimiento, gerencia y administración, comercio (venta, promoción, marketing, agencias), servicios de transporte y almacén, contratos mineras, asesoría profesional (contable, legal, etc.), entre otros".

Entonces la diferencia entre intermediación laboral y outsourcing es sustancial son dos figuras jurídicas totalmente distintas, la primera pertenece al ámbito del derecho laboral y el outsourcing a los fueros del derecho empresarial. En el contrato de outsourcing se distingue básicamente de la intermediación laboral en lo siguiente:

- Participan dos empresas una usuaria o contratante y el outsourcer o contratista, ésta, es una empresa externa especializada y experta, tiene una organización propia y presta el servicio a la primera, disponiendo para ello, de sus capacidades logísticas, equipamiento, personal capacitado, recursos financieros, tecnológicos, etc.
- Es una relación estratégica a largo plazo entre la empresa usuaria o empresa cliente y el outsourcer o contratista quien se hace cargo de una parte integral del proceso productivo, descartándose totalmente la simple provisión de personal.
- La dirección del personal la ejerce directamente el outsourcer y asume todas las obligaciones laborales del personal a su cargo. Por lo tanto existe un solo

¹³⁹ Toyama, citado por Nava, ob, cit, p. 50

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

empleador, recae en el contratista. La empresa usuaria está desvinculado laboralmente con el personal del contratista sin existencia de subordinación, pero si existiendo la supervisión de los resultados materia del contrato de outsourcing.

En el mes de junio de 2008 se promulga la Ley que regula los servicios de tercerización, Ley 29245 del 24 de junio del 2008, y su Reglamento con el D.S. N° 006-2008-TR.

4.5. Construcción del Contrato Complejo de Outsourcing

4.5.1. Aspectos Históricos, Denominación y Definición

El outsourcing es una práctica en el campo de las empresas u organizaciones de data reciente, claro, en comparación con los contratos de larga tradición como el mutuo o el arrendamiento, etc. Es decir es un contrato que surge de los avances incontenibles del tráfico comercial, desarrollo económico y social de los países. El escenario contemporáneo esta caracterizado por la globalización, la competitividad y los mercados.

En cada país las empresas tienen un escenario de hipercompetencia, estas desarrollan estrategias para lograr la preferencia del mercado y el tráfico de bienes y servicios es superlativamente dinámico.

Es en la década de los 70's, conocida como la época de la revolución post industrial, con el avances vertiginoso de la competencia empresarial en los países llamados desarrollados, el escenario se torna ya, de alta competencia, el cual requiere concentración en las áreas claves del negocio.

Como experiencias iniciales las transnacionales consultoras como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otras, empezaron a implementar y prestar servicios de programas de outsourcing.

Así en los inicios de los 80's, la gigante Kodak, fue una las empresa pioneras en externalizar aquellas a actividades que no eran el giro y actividad distintiva del negocio, es decir actividades y procesos no relacionados con la producción de fotografía. Empezó externalizando vía contrato de outsourcing las actividades de tecnología informática. Con ello daba nacimiento al outsourcing, tercerización o

externalización de actividades, pronto fue seguido por muchas empresas en el mundo.

Hoy el outsourcing es considerado como una herramienta estratégica en la gestión de los negocios, para ser más competitiva, generadora de mayor valor para ella misma y sus grupos de interés. En colaboración con un proveedor o contratista también conocido como *outsourcer*, y viene a ser, no solo proveedor del servicio, sino un aliado estratégico a largo plazo.

En cuanto a la denominación del contrato tiene un *nomen iuris*, generalmente es conocido como contrato de outsourcing o contrato de tercerización de actividades en países de habla hispana. Según Echaiz¹⁴⁰, los italianos lo conocen como *decentralizzazione della produzione, esternalizzazione di business o terzarizzazione*, o como lo llaman los franceses, *externalisation d'activités*.

En nuestro país a recibido legalmente la denominación de tercerización de servicios. Pero lo que no podemos estar de acuerdo es aquella denominación de tercerización laboral, porque confunde totalmente la figura del outsourcing, ya que ésta, pertenece al fuero del Derecho Empresarial y la intermediación laboral al campo del derecho laboral, significando solo el destaque de personal a una empresa por parte de un proveedor, por lo tanto son dos figuras totalmente distintas.

La denominación de outsourcing surge de una palabra de origen anglosajón, está compuesta por las palabras "out" (fuera o externa) y "source" (fuente), usándose el sufijo "ing" que sugiere una acción continuada, entendiéndose "de fuente externa". Como puede observarse en vocablo no tiene una traducción exacta por lo que en la jerga informático-empresarial se utilizó con el término "Tercerización".

El contrato de outsourcing, siguiendo la teoría de Messineo¹⁴¹ es un hecho económico y para el Derecho es una institución jurídica, del cual se hace uso frecuentemente como un instrumento muy valioso para el tráfico de los bienes y servicios y la circulación de la riqueza en la actual economía de masa. Los

¹⁴⁰ Echaiz Moreno, Daniel. El Contrato de Outsourcing. En www.juridicas.unam.mx. 2007. p. 768

¹⁴¹ Messineo, Francesco. Ob. cit, p. 34

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

contratos de cambio, (el subrayado es nuestro) según Messineo¹⁴² contienen obligaciones de dar (*do ut des*) como materia de cambio, como también obligaciones de hacer (*do ut facias*) por parte del deudor. Siguiendo estas ideas, el contrato de outsourcing contendría también obligaciones de dar como obligaciones de hacer.

En cuanto a su distinción, nos suscribimos a las corrientes contemporáneas en cuanto a diferenciar si un contrato es civil, mercantil o comercial. La apreciación de Echaíz¹⁴³ respecto al tema es clarificante “No obstante, el criterio de la distinción entre contratos civiles y mercantiles solo perdura actualmente con fines didácticos, pues desde el Código Civil italiano de 1942 se inició la tendencia hacia la unificación de las obligaciones, lo que fue recepcionado en el Perú con el Código Civil de 1984”.

Por estos fundamentos el contrato de outsourcing es un contrato de empresa o contrato empresarial, esto es, por el uso frecuente de las empresas para interactuar con sus mercados y entre empresas, para la prestación de sus servicios, es en este escenario donde cala perfectamente el contrato de outsourcing (externalización de actividades) como contrato de empresa o contrato empresarial, constituyéndose como una herramienta estratégica muy valiosa para la gestión de los negocios en un escenario global de alta competencia y competitividad, esto, le va a permitir a la empresa usuaria o empresa cliente que ha decidido externalizar actividades no distintivas, poder concentrarse en su *core business* (actividades distintivas).

La tipicidad del outsourcing ha sido desarrollada mayormente en el campo de la economía como de la ciencia de la administración o ciencia de la gestión, aun antes de su tipicidad legal. De acuerdo a los fundamentos de nuestro marco teórico planteamos: el concepto del contrato de outsourcing, como aquella declaración (manifestación) de voluntades de las partes, donde la empresa cliente o usuaria encarga al outsourcer (el proveedor o contratista), el desarrollo, gestión y prestación de servicios especializados, haciendo uso de sus propios recursos, gestiona lo encargado en forma independiente y autónoma a cambio

¹⁴² Ob cit, p. 35

¹⁴³ Echaiz, ob, cit, p. 767

de una contraprestación de parte de la empresa principal. De esta forma, la empresa cliente pueda concentrarse en su competencia distintiva (core business).

4.5.2. Importancia.

La importancia del contrato de outsourcing como opción estratégica para las empresas u organizaciones, lo abordamos desde dos perspectivas, desde lo macro, teniendo en cuenta, la globalización que ha convertido el mundo en un ambiente sumamente competitivo, el contexto económico-social, político y legal, aunada a ella la hipercompetencia del escenario actual. El contrato de outsourcing facilita el tráfico de bienes y servicios en los mercados, promueve el desarrollo empresarial y de negocios en todos los sectores de la economía.

Como prestadores de servicios las empresas de outsourcing, promueven, fomentan y crean puestos de trabajo, y desarrollan las inversiones en la economía de los países, en general promueve y facilita la circulación de la riqueza en los mercados del mundo.

Esta herramienta estratégica de gestión ha pasado de ser una megatendencia a ser una realidad en la práctica empresarial en el mundo:

Coopers & Lybrand, señala en un análisis basado en la investigación de unas 400 empresas, que dos terceras partes de ellas recurren al outsourcing. Además, sus estudios muestran que las pequeñas empresas que optan por el outsourcing son, en general, más eficientes que las que no lo emplean y hacen "todo a la antigua". Las primeras superan a la competencia en beneficios, proyecciones de ventas y ratios de crecimiento.

...Es por ello, que el outsourcing es una tendencia en alza. Según los expertos, el outsourcing crece anualmente a un ritmo cercano al 30% en el mundo; y es que lo que al principio se aplicaba sólo a sistemas de información, a la logística y al transporte, ahora se extiende hacia la propia producción, las ventas, el marketing o el área financiera.¹⁴⁴

Las transacciones por servicios de tecnologías de información y los procesos de negocios, de contratos de outsourcing en países europeos como los desarrollados en la India son cada vez más crecientes e impresionante por el

¹⁴⁴ José Alejandro RM. En <http://www.barandilleros.com/outsourcing-concentrarse-en-las-actividades-principales.html>. 20 de diciembre del 2008

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

volumen transado. Según el Nasscom, Som Mittal¹⁴⁵, "...Europa en su conjunto seguirá siendo uno de los mayores mercados para la industria india de TIC y de BPO (Business Process Outsourcing) “.

Este mercado del outsourcing en Europa muestra las transacciones del siguiente orden:

Alemania es el mayor mercado de TIC, realiza compras por valor de más de 36.000 millones de dólares en este tipo de servicios, seguida de Suiza (7.000 millones de dólares) y Austria (3.000 millones de dólares). “Tan solo el mercado de BPO se estima en 4.000 millones de dólares, y los servicios deslocalizados de ingeniería en alrededor de 3.400 millones de dólares,” dice el informe de Nasscom. Fabricación, BFSI (Banking, Financial Services and Insurance), automóvil, y logística son los objetivos más atractivos para las empresas. Aparte de los pequeños y medianos proveedores de TIC, entre los grandes operadores en el mercado germano se encuentran IBM, HP, Siemens, Accenture y T-Systems.¹⁴⁶

Así lo hace conocer también la comunidad de negocios Materiabiz. com¹⁴⁷:

En 2004, la International Data Corporation (IDC) estimó el mercado del outsourcing en más de 382 mil millones de dólares anuales, un 10,8 por ciento más que en 2003. Para el 2009, las estimaciones hablan de unos 641 mil millones, con una tasa de crecimiento del 11 por ciento anual.

La experiencia peruana por la adopción outsourcing en las empresas e instituciones muestra un alto crecimiento, para el año 2010 mostró una tendencia positiva, así lo comunicó el portal de Pymes Emprendedores y Exportadores del Perú; pymex¹⁴⁸:

El mercado outsourcing de servicios de tecnologías de la información (TI) en el Perú crecería un 15 por ciento este año, proyectó Americatel, filial de la empresa chilena Entel.

“El mercado de outsourcing de servicios TI creció 15% del 2008 al 2009 y se estima un crecimiento similar en el 2010”, manifestó el gerente general corporativo de Entel Chile Richard Buchi

El outsourcing de Tecnología de Información (OTI), es una practica cada vez mas utilizada por las empresa ya que propociona una reducción de costos, búsqueda de innovación, infraestructura rentable, tecnología de punta, mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos que impulsa el mercado.

¹⁴⁵ Fuente: The Hindú (OFECOMES) 20/05/2010 En <http://indolinkspanish.wordpress.com/2010/05/21/europa-seguira-siendo-el-lider-del-outsourcing-de-tics-en-india/>. Del 21 de mayo del 2010

¹⁴⁶ Idem.

¹⁴⁷ <http://www.materiabiz.com/mbz/ityoperaciones/nota.vsp?nid=26394>

¹⁴⁸ <http://www.pymex.pe/tecnologia-de-la-informacion/4662-mercado-de-outsourcing-de-ti-creceria-15-en-el-2010.html> (**Martes, 22 de Junio de 2010**)

WALTER MENESES JARA

Sostuvo que los servicios de outsourcing de TI son utilizados en la actualidad mayormente por grandes empresas, sin embargo, la idea es poder brindar estas soluciones a todo tipo de compañías, incluyendo a las medianas, pequeñas y microempresas.

“Las ventas de estos servicios en el mercado nacional sumarían unos 90 millones de dólares al cerrar este año”, comentó luego del lanzamiento en Lima de la red de datacenters más importante de la región. Este es un hito en la revolución tecnológica en el país”, señaló a la agencia Andina.

Büchi destacó el gran momento por el que atraviesa el país a nivel macroeconómico y la estabilidad jurídica, que permite **a las empresas virar sus inversiones hacia Perú.**

Asimismo, subrayó que el país ha dado un salto en el desarrollo de las tecnologías de la información, incorporándose a la red de datacenters más segura y moderna de Sudamérica a través del datacenter de Américatel Perú.

En nuestro país las inversiones por contratos de outsourcing es cada vez más creciente, favoreciendo las inversiones y puesto de trabajo en los distintos sectores de la economía, así lo comunica Pymex¹⁴⁹:

El mercado de la tercerización (outsourcing) de soluciones de tecnologías de la información en Perú, que incluye a la gestión de impresión y digitalización de documentos, se sitúa alrededor de los 240 millones de dólares, señaló Global IT Solutions.

El gerente general de Global IT Solutions, Gustavo Sebastián, indicó que actualmente las ciudades que más demandan este tipo de servicios son, en orden de importancia, Trujillo (La Libertad), Chiclayo (Lambayeque), Chimbote (Ancash) y Piura.

“El crecimiento sostenido de la economía de las principales ciudades del norte ha originado que algunas industrias se vean beneficiadas por la aparición de nuevas necesidades para gestión de empresas”, anotó.

Manifestó que durante el 2009 y el primer semestre del 2010, las industrias relacionadas al etanol y al petróleo fueron las que más contribuyeron al crecimiento del outsourcing de tecnología en provincias.

El ejecutivo agregó que la zona norte del país es la que mayor perspectiva de crecimiento tiene para los próximos años.

La creciente adopción del outsourcing como estrategia empresarial implantada por distintas empresas, lo hace notar el Director Ejecutivo de la transnacional Deloitte-Perú, quien manifestó al prestigioso periódico peruano “El Comercio”:

¹⁴⁹ <http://www.pymex.pe/noticias/peru/5290-mercado-de-tecnologia-de-la-informacion-en-peru-alcanza-los-us-240-millones-.html>. **Para el 2010**

EL CONTRATO DE OUTSOURCING. Herramienta de estrategia y gestión empresarial

Julio Núñez Ramírez, director de la división de Outsourcing de Deloitte, fue entrevistado por el diario El Comercio e hizo importantes reflexiones sobre el outsourcing en el Perú¹⁵⁰.

El Outsourcing avanza a un 25% por año en el Perú

Hace varias décadas cuando se hablaba de la conveniencia de que las empresas encarguen algunas actividades a terceros, los gerentes y propietarios se resistían a un cambio radical...

...Sin embargo, en los últimos diez años, el “outsourcing” o tercerización se ha consolidado como una **megatendencia empresarial** (el resaltado es nuestro), cuyo objetivo principal es reducir gastos y crecer económicamente mediante la subcontratación de terceros.

Esta especie de alianza estratégica le permite a la alta dirección encargarse de tareas para las cuales no es experta y así dedicar la mayor parte de su energía al principal negocio de su corporación.

Según datos del Instituto Internacional de Outsourcing, esta tendencia puede permitirle **a una empresa ahorrar hasta el 90% de sus costos**.

Y el estado también

Sobre esto último, Núñez observa que sería ideal que el Estado tercerice la mayor parte de sus actividades, incluyendo el pago de planillas que involucra a más de 100 mil personas. Sostiene que el Estado ahorraría mucho si contratara a un privado para que haga esa labor en lugar de mantener a un ejército de pagadores.

Al dejar en manos de terceros esa y otras labores, Núñez está convencido de que el Estado podría ser más eficiente al simplificar una serie de trámites que día a día enfrentan las empresas. Recuerda que en países desarrollados como Estados Unidos, el Estado terceriza más del 70% de sus actividades, algo que el Gobierno debería tomar en cuenta.

El impacto de los contratos de outsourcing va incrementando, en las economías del mundo así lo hace conocer la Asociación Española de Empresas Consultoras (AEC) en su Informe Anual “El outsourcing como palanca de crecimiento de las empresas”

Y desde lo micro, constituye ventajas sustanciales para las empresas e instituciones que adoptan el outsourcing como herramienta estratégica de gestión. Por lo tanto el contrato de outsourcing¹⁵¹ no es solamente jurídico, al insertarse en la estructura organizativa del negocio, aquellos serán también de

150

http://www.deloitte.com/view/es_PE/pe/article/6c58f86b282fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm. De febrero del 2011

¹⁵¹ Marín López, Juan José. En Echaiz, op, cit, p. 776

carácter económico. Desde esta perspectiva las ventajas o beneficios para las empresas que optan por el contrato de outsourcing lo describimos:

a) Concentración o focalización en su actividad distintiva (core business).

El escenario ya descrito de las empresas, no permite encargarse de todos los procesos y tareas en forma eficiente, ni eficaz, por lo que es necesario y hasta imperativo identificar aquellas actividades y procesos relacionadas a las actividades distintivas, relevantes para el logro de los objetivos estratégicos y cuales son aquellas actividades complementarios o de apoyo, importantes, pero no estratégicos.

Una vez definidos, reconocidas e identificados aquellas funciones críticas y estratégicas, la empresa u organización deben concentrarse o focalizarse en dichas tareas, con lo cual se pretende darle mayor valor agregado a los productos y clientes. También se reducen los tiempos de procesos así como la especialización y experticia de los talentos del personal.

Al mejorar la concentración o focalización, permite a la dirección de la empresa y su equipo de talento humano se concentre el en aquellas actividades estratégicas y con ello desarrollar ventajas competitivas haciéndola mas competitiva en el mercado. Luego aquellos procesos complementarios o de soporte importantes pero que no estratégicos delegarse terceros expertos o especializados. Así lo asevera también la empresa de outsourcing Deloitte¹⁵² “ El servicio de Outsourcing libera a las compañías de la responsabilidad de ciertas actividades de apoyo que consumen mucho tiempo, por lo tanto permite a la alta gerencia concentrar su atención, sus recursos y talento en las actividades fundamentales del negocio, para mejorar sus ventajas competitivas en el mercado”.

Lo relevante al adoptar por un contrato de outsourcing por parte de una organización es, entre ellos, el ahorro en diversos costos, pero lo **trascendental es concentrarse o enfocarse en las actividades distintivas, competencias**

¹⁵² http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%3D29467,00.html

**EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial
centrales o competencias nucleares de la empresa lo cual lo debe conducir
a ventajas competitivas.**

Así también lo asevera el gerente de desarrollo de la empresa de outsourcing Grupo Talentum, Ramón Pizarro¹⁵³, “la tercerización esta referida a impactar la competitividad de la empresa cliente a través del enfoque en mis procesos de mayor valor agregado”. Según esta postura, la empresa al implantar el outsourcing desde la óptica estratégica, no solo se concentrará, a través de sus ejecutivos y líderes enfocarse en sus actividades distintivas o nucleares, sino que, como consecuencia de ello logrará mayor competitividad lo cual lo conducirá al éxito en el mercado sobre sus rivales y competidores.

En el Informe Anual de la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) del 2008 “El outsourcing como palanca de crecimiento de las empresas¹⁵⁴, Su Director General comenta, respecto a outsourcing como, una herramienta estratégica y de gran crecimiento en España y Europa:

El outsourcing se ha convertido, sin lugar a dudas, en una herramienta estratégica para las empresas, ya que garantiza una mejora continua de los procesos de negocio por medio de la flexibilidad, la innovación y la optimización de los flujos de trabajo.

En España es cada vez mayor el número de proveedores que ofrecen servicios de calidad de outsourcing, así como el número de soluciones ofertadas a los clientes, con el objetivo final de alcanzar más eficiencia y valor.

Los servicios de outsourcing que se ofrecen a los clientes se agrupan en tres grandes grupos. En primer lugar, los servicios de gestión de aplicaciones (AM), que durante los últimos años mantienen un ritmo de crecimiento constante, con una importante cuota de mercado. En segundo lugar, los de tecnologías de la información (ITO), con un crecimiento menor que el del resto, pero constante; hoy día es el que más ingresos genera a las empresas proveedoras de estos servicios. Por último, el outsourcing de procesos de negocio (BPO), que, a pesar de ser actualmente el servicio que menos facturación genera, experimenta el mayor crecimiento. Esta situación se produce porque las empresas comienzan a observar las grandes oportunidades que ofrece el BPO como palanca para el crecimiento de sus compañías. Este tipo de outsourcing se centra en el negocio y se implica en los procesos que los clientes gestionan internamente para hacer crecer el negocio.

¹⁵³ En Revista Industria Peruana. Lima. Numero 813, junio del 2007, pp. 36-38

¹⁵⁴ de Rafael José, Director General de AEC. En

http://www.netboss.es/downloads/publicaciones/Informe_Sectorial_2008_-_Outsourcing.pdf .

p. 6 y 7

b) Reducir y compartir el riesgo

Al transferir o delegar los procesos o actividades complementarias consideradas no estratégicas, de la empresa cliente hacia el outsourcer disminuye el riesgo a los distintos cambios, sean laborales, de mercado o por la gestión de los propios procesos que maneja la empresa cliente, así también lo precisa de Rafael José:¹⁵⁵

Por medio del outsourcing se reducen los riesgos derivados del continuo cambio de los mercados, la competencia, la normativa, las condiciones financieras, la tecnología...En esta línea, las empresas consultoras, al estar especializadas, colaboran con sus clientes y aportan las últimas tecnologías e innovaciones para hacer frente a las nuevas situaciones del mercado y minimizar el riesgo de las empresas.

Al implementar el contrato de outsourcing, la empresa cliente y el outsourcer (empresa proveedora del servicio) da origen a una relación con características de socios de negocios estratégico, ya que, el proveedor del servicio se involucra total y cabalmente con las aspiraciones expectativas y necesidades de la empresa cliente, esto es, ambas trabajan conjuntamente no solo para elevar la productividad sino también para una mayor competitividad de la empresa al tomar el servicio de outsourcing.

El ejemplo lo propone Ben Schneider ¹⁵⁶

RSA Teleservice, es una compañía especializada en ofrecer asesoría y, a través de contratos de outsourcing, servicios de telecomunicaciones a empresas que desean acceder al mercado hispanico e implementar *call-centers* en regiones hispanas, distintas de las que operan y en las cuales tienen serias limitaciones por el idioma. La empresa en cuestión cuenta con una experiencia de 21 años en ese ámbito y tiene relaciones con empresas que brindan a través de outsourcing servicios de *call-centers* en Argentina, Colombia, México y Republica Dominicana. Las ventajas que ofrece este modo de acceso a otros mercados es evidente: la empresa que contrata los servicios de RSA Teleservices no tienen que invertir en un estudio de las características de cada mercado particular al que quiere acceder ni en la infraestructura que supondría implementar un *call-center*; tampoco tiene que lidiar con las posibles limitaciones que presenta la legislación del país, así como las formas de comunicación local (lenguas y usos regionales). Estas ventajas reducen sus riesgos y les permite contar con un servicio de alta calidad en relación con las áreas en las que quiere operar.

¹⁵⁵En:http://www.netboss.es/downloads/publicaciones/Informe_Sectorial_2008_-_Outsourcing.pdf p. 11

¹⁵⁶ Ob, cit, p. 53

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

Compartir el riesgo con el ousourcer experto, mas especializado y eficiente, significa una ventaja y posibilidad para la empresa cliente, que va ha concentrarse en sus actividades distintivas, liberar recursos, desarrollar e incrementa el valor agregado de sus productos u obtener mejor calidad por las actividades externalizadas que si las desarrollara internamente.

Nassir Sapag Chain, precisa¹⁵⁷

La posibilidad de compartir el riesgo de la inversión con terceros es especialmente importante cuando una parte del proceso esta inserto en un sector cuya tecnología es altamente cambiante. Por ejemplo, importantes editoriales de nivel mundial han preferido concentrar sus esfuerzos en el trabajo editorial (identificación de requerimientos de textos, búsqueda del autor más calificado para emprender el proyecto, distribución y venta), haciendo outsourcing de la impresión de los libros. De esta forma, la fuerte velocidad de cambio que se observa en la tecnología de impresión deja de ser una preocupación de la empresa, obligando a que sean los proveedores de servicios quienes enfrenten estas renovaciones si quieren seguir siendo competitivos. Al quedar obsoleta rápidamente una tecnología, la empresa editora sólo cambia al proveedor del servicio si éste no es capaz de adecuar su oferta a la modernidad permanente del sector.

c) Transferencia y delegación de facultades.

Con la delegación de facultades y actividades al outsourcer no solo permite el enfoque en sus actividades distintivas o competencias nucleares a la empresa cliente, sino, esta tiene la posibilidad de acceder a un servicio superior o especializado y de mejor calidad a condición de rechazar aquellos (actividades o procesos externalizados) que no alcancen los estándares exigidos en el contrato.

La experiencia de transferencia o delegación de actividades es basta, entre las experiencias resaltantes en el caso europeo el outsourcing de servicios bancarios en España destaca el contrato celebrado entre el Banco Urquijo e IBM de 1997, que no solo comprendía la cesión de servicios informáticos, sino también la de servicios financieros como el manejo de la cartera valores, negocios en el extranjero, etc.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Sapag Chain, Nassir. En <http://www.nassirsapag.cl/art07.htm>. Fecha de consulta: 18/04/11

¹⁵⁸ Helving Günter. Publicación en el diario La Ley. Año XXV. Numero 6061. Miércoles, 14 de julio de 2004. En: www.bcremade.com/esp/archivos/gunter/outsourcing.pdf. p. 1. Fecha de consulta: 10/01/11

WALTER MENESES JARA

La experiencia europea es interesante, al impulsar legislativamente la externalización de servicios financieros¹⁵⁹:

La Directiva 2002/108/CE del 21 de enero del 2002, permite expresamente a las sociedades de gestión de los Organismos de Inversión Colectiva en Valores Mobiliarios (OICVM) delegar actividades en terceros para ejercer de manera mas eficiente sus actividades, siempre y cuando se cumplan una serie de condiciones que se refieren a las actividades a delegar, la protección de los inversores y proveedores del outsourcing así como la supervisión por parte de las autoridades.

También se ha legislado en otros países europeos referidos el sector financiero, como en el Reino Unido¹⁶⁰:

En 1999, el órgano de supervisión de los servicios financieros en el Reino Unido (Financial Services Authority FSA) publico una Circular sobre el outsourcing basada en el ap. 3 del apéndice 4 de la Ley bancaria inglesa de 1897. En primer lugar manifiesta que tan solo el outsourcing material es objeto de su supervisión. Existe outsourcing material cuando la falta de las funciones delegadas en terceros permite dudas respecto al cumplimiento de las condiciones precisas para obtener la licencia bancaria. Destaca la posición decididamente liberal de la FSA. Incluso permite la delegación de servicios esenciales en terceros. Para poder delegar la dirección o el *controlling* de una entidad, solamente hay que probar la aptitud de las personas a las que se confía estas tareas. En consecuencia, la FSA no tiene reparos en admitir la creación de institutos prácticamente "virtuales".

La autoridad británica matiza la diferencia entre una tercerización dentro de un grupo bancario y la delegación de funciones en terceros ajenos al grupo, siendo las condiciones mucho más estrictas en el segundo supuesto. Mientras los contratos de outsourcing con terceros proveedores regularan las relaciones entre las partes de manera muy detallada, dentro del mismo grupo bancario ni siquiera se exige la forma escrita. Sin embargo la FSA puede exigir un informe escrito de un grupo de sociedades sobre su nivel de outsourcing. En ambos supuestos, el *controlling* así como el *controlling* externo del banco siempre deberán tener acceso a todos los datos relevantes.

En Alemania el outsourcing se ha regulado con normas legales específicas como una amplia Circular de los organismos competentes, así tenemos¹⁶¹:

Dice el art. 25 a) ap. 2 de la Ley alemana sobre el Sistema Crediticio:

La delegación de sectores en otras empresas, que son esenciales para llevar a cabo negocios bancarios o servicios financieros, no deben menoscabar ni la normatividad de estos negocios o servicios, ni las posibilidades de dirección y control de la gerencia, ni los derechos de inspección y posibilidades de control de la Autoridad Federal de Supervisión: En particular, la entidad deberá asegurarse mediante contrato las facultades de instrucción necesarias e incluir los sectores delegados en sus procedimientos de control internos. La entidad deberá informar sin demora a la Autoridad federal de Supervisión y al Banco Federal de Alemania sobre la intención de la delegación así como su ejecución:

¹⁵⁹ *Ibíd*em, p. 2

¹⁶⁰ *Ibíd*em, p. 2 y 3

¹⁶¹ *Ibíd*em, p. 3

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

La autoridad Federal de Supervisión transmitirá una copia de la información a la Autoridad Federal de Supervisión del Mercado de Valores.

El art. 33 ap. 2 de la Ley alemana sobre el Mercado de Valores prevé una regulación idéntica en cuanto a su contenido para las empresas de servicios de inversión.

En la Circular de 6 de diciembre de 2001, la Autoridad Federal de Supervisión del sistema Crediticio ofrece una interpretación de las normas citadas con la finalidad de facilitar a las entidades de crédito aumentar su **competitividad a través de la delegación de servicios en terceros** (el resaltado es nuestro). Al mismo tiempo, la Circular intenta contrariar el peligro de que el outsourcing de servicios financieros resulte en que los órganos de administración pierdan de hecho la dirección y control de las entidades, y que las autoridades de supervisión ya no puedan desempeñar su cometido adecuadamente. Como requisitos imprescindibles del outsourcing de servicios financieros, enumera el contrato, la determinación exacta de los servicios a delegar, la elección, instrucción y control del proveedor, la revisión interna, la verificación de las cuentas y la supervisión por parte de las autoridades.

Como se revela, en la legislación alemana, las normas sobre la externalización u outsourcing en el sector financiero esta debidamente precisado y especificado, así como las funciones de los órganos competentes de supervisión, pero lo importante es, a partir del Estado se promueva la externalización de servicios como mecanismo de competitividad y estrategia empresarial, en este caso, para el sector financiero y bancario.

En cuanto a la legislación suiza, también promueve y facilita la delegación de los servicios de outsourcing en el sector bancario¹⁶²:

Los requisitos mínimos que debe cumplir un contrato de outsourcing según la normativa suiza son prácticamente idénticos a los que se exige en Alemania. Sin embargo merece especial atención como la Comisión Federal de Bancos de Suiza (CFB), define el outsourcing y que ámbito atribuye a esa práctica: se da cuando una empresa encomienda a otra lleva a cabo un servicio esencial de aquella, de manera continua e independiente. Un servicio se considera esencial cuando implica la identificación, limitación y supervisión de riesgos de mercado, créditos, pérdida, liquidación, liquidez, imagen, así como los riesgos operacionales y jurídicos. El anexo de la Circular contiene un detallado catálogo de servicios esenciales y no esenciales.

Sin perjuicio del obligado cumplimiento de las normas sobre protección de datos y el outsourcing transfronterizo, no se precisa una autorización de la CFB para delegar cualquier sector del negocio en un tercero. Sin embargo, no se pueden delegar las tareas esenciales del órgano de administración, a saber, la dirección general, la supervisión y el control. Tampoco son delegables los acuerdos relativos al comienzo o cese de relaciones comerciales.

¹⁶² Helving Günter. Publicación en el diario La Ley. Año XXV. Numero 6061. Miércoles, 14 de julio de 2004. En: www.bcremade.com/esp/archivos/gunter/outsourcing.pdf. p. 3. Fecha de consulta: 10/01/11

WALTER MENESES JARA

La *Circulaire de la Commission fédérale des Banques: Externalisation d'Activités* (outsourcing) de fecha 26/08/1999 y modificada el 22/08/2002¹⁶³, realiza precisión importante referido al contrato de outsourcing y la delegación de facultades en el sector financiero y bancario:

“...una empresa practica un outsourcing (externalización de actividades) en el sentido de la presente circular, **cuando encarga** (el resaltado es nuestro) a otra (delegataria) asegurar, de manera independiente y duradera una prestación de servicios esenciales para la actividad de la empresa”.

Las experiencias o casos de éxito de outsourcing por delegación o transferencia de facultades hacia un tercero experto y especializado como SONDA, mencionamos algunos ejemplos, en **Perú**:

DIARIO EL COMERCIO RENUEVA PLATAFORMA CON SOLUCIÓN DISEÑADA PARA DAR MEJOR ATENCIÓN A SUS CLIENTES Y AL MISMO TIEMPO MEJORAR SU GESTIÓN DE TI¹⁶⁴.

Cliente	Diario El Comercio, de Perú. Es el diario más influyente en el país.
Solución	Hardware. Virtualización y consolidación de servidores. Almacenamiento y respaldo
Highlights	Aspectos destacados - Soporte 24x7

Las especificaciones del servicio en el anexo N° 01

SEDAPAL MEJORA SU CAPACIDAD DE RESPUESTA Y SERVICIOS, CON SOLUCIÓN DE SONDA¹⁶⁵

Cliente	Sedapal (Servicio de Agua potable y Alcantarillado de Lima)
Industrias	Gobierno /Servicios
Solución	Servicio de arrendamiento de los servidores de la Plataforma central de cómputo
Highlights	Aspectos destacados: - Servicio de soporte con la marca 7x24 con 2 Horas de tiempo de respuesta - Soporte técnico de toda la solución de plataforma de cómputo central: 24 hrs. diarias, los 7 días de la semana, los 365 días del año. - Tiempo de respuesta ante cualquier eventualidad de HW y SW: 4 horas máximo - Tiempo de reparación de desperfectos de HW relacionados con CPU, Memoria y Disco: 48 hrs. máximo, desde reportada la incidencia. - Mantenimiento preventivo del equipamiento ofertado: hasta 3 veces por año.

Las especificaciones del servicio de outsourcing en el anexo N° 02

¹⁶³ Citado por Echaiz Moreno, ob, cit, p. 770-771

¹⁶⁴ En: <http://www.sonda.com/casos/20> fecha de consulta: 09/03/11

¹⁶⁵ En: <http://www.sonda.cl/casos/30>. Fecha de consulta: 09/03/11

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

Experiencias con la misma empresa transnacional SONDA en otros países latinoamericanos se tiene: **Chile**;

EMPRESA NAVIERA ASEGURA LA CONTINUIDAD OPERATIVA CON SOLUCIÓN DE SONDA¹⁶⁶

Cliente	Empresa Naviera
Industrias	Servicios
Solución	Infraestructura, Servicios y Almacenamiento, Migración de Dominio y Correo Exchange y Respaldos
Highlights	Aspectos desatacados - Gestión de Activos. - Centro de Soporte y servicios.

Las especificaciones del servicio de outsourcing en el anexo N° 03.

BANCO DE CHILE IMPLANTA CORE DE INVERSIONES REALAIS DE SONDA PARA SU MESA DE DINERO¹⁶⁷

Cliente	Banco de Chile
Industrias	Banca / Finanzas
Solución	Realzáis
Highlights	Aspectos destacados - RealAIS está basado en una Arquitectura Orientada a Servicios (SOA), incluye estándares XML. - Parametrizable y con facilidades de integración a canales y proveedores de información. - Plataforma MS .NET - Más del 80% de las mesas de dinero bancarias en Chile operan con soluciones SONDA. - Más del 50% de las Administradoras de fondos de pensión, operan con soluciones SONDA. - Las soluciones de SONDA administran más del 50% del patrimonio nacional de Fondos Mutuos.

Las especificaciones del servicio de outsourcing se presentan en el anexo N° 04.

METSO MINING AND CONSTRUCTION TECHNOLOGY CONFÍA EN SONDA COMO PROVEEDOR ESTRATÉGICO POR CASI 10 AÑOS¹⁶⁸

¹⁶⁶ En <http://www.sonda.com/casos/5>. Fecha de consulta 09/03/11

¹⁶⁷ En <http://www.sonda.com/casos/29>. Fecha de consulta 09/03/11

¹⁶⁸ En <http://www.sonda.cl/casos/31>. Fecha de consulta 09/03/11

WALTER MENESES JARA

Cliente	METSO
Industrias	Manufactura
Solución	SONDAutility
Highlights	Dada la problemática del cliente, SONDA implementó el servicio SONDAutility, que en un comienzo fueron 35 estaciones de trabajo fijas, llegando hoy en día a tener 100 PC's, 200 Notebooks, y 5 Servidores, además de impresoras y licencias de software financiadas por el mismo servicio.

Con esta solución, METSO a la fecha mantiene su parque de equipos actualizados, con SLA's, control de inventario, lo que ha permitido que METSO se dedique a su negocio sin gastar energías y recursos en la gestión de activos TI que mantenía antes de firmar con SONDA.

Las especificaciones del servicio de outsourcing se presentan en el anexo N° 05.

PERMITE A LOS GOBIERNOS AVANZAR EN TRANSPARENCIA Y OPTIMIZACIÓN DE COMPRAS GUBERNAMENTALES CON SOLUCIÓN DE SONDA¹⁶⁹

Cliente	Gobierno de Chile (Dirección de Compras Públicas)
Industrias	Gobierno
Solución	Portal de Compras Gubernamentales
Highlights	Aspectos destacados - Solución SIMETRIA.NET desarrollada por SONDA con I-Construye - Soporte integral - Seguridad, Housing, Hosting, Capacitación a los usuarios - Business Intelligence

Premios: 2004: Premio al Desarrollo de las TICS otorgado por la Asociación Chilena de Tecnologías de Información (ACTI).
2005: Premio a las Mejores E-Prácticas concedido por el Centro de Oportunidad Digital de la APEC.

Las especificaciones del servicio de outsourcing se presentan en el anexo N° 06.

Experiencias o casos de éxito de SONDA en **Colombia**:

FEDERACIÓN DE GANADEROS DE COLOMBIA – FEDEGÁN – IMPLANTA EXITOSA SOLUCIÓN DE TRAZABILIDAD GANADERA DE SONDA¹⁷⁰

Cliente	FEDEGÁN (Federación de Ganaderos de Colombia)
Industrias	Gobierno Manufactura

¹⁶⁹ En <http://www.sonda.com/casos/11>. Fecha de consulta 09/03/11

¹⁷⁰ En <http://www.sonda.com/casos/27>. Fecha de consulta (09/03/11)

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

Solución	IT Outsourcing
Highlights	Aspectos destacados
	- Base de datos centralizada
	- Actualización en línea
	- Respuestas en tiempo real
	- Desarrollado sobre tecnologías web
	- Arquitectura multicapa y escalable, orientada a servicios
	- Herramienta integrada que permite realizar las consultas y reportes de manera dinámica
	- Mayor confiabilidad, seguridad y disponibilidad de la información
	- Disposición de una herramienta de Inteligencia de Negocio
	- Disposición de Plataforma e infraestructura de Datacenter

Las especificaciones del servicio de outsourcing en el anexo N° 07

Experiencias o casos de éxito de SONDA en **Argentina**:

NOBLEZA PICCARDO, PARTE DEL HOLDING BRITISH AMERICAN TOBACCO, MEJORA SERVICIOS Y GESTIÓN DE ACTIVOS CON CONJUNTO DE SOLUCIONES DE SONDA, EN BÚSQUEDA DE MAYOR PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD¹⁷¹

Cliente	Nobleza Piccardo (Argentina)
Industrias	Manufactura
Solución	Service Desk y Gestión de Activos
Highlights	Aspectos destacados
	- Soporte Service Desk para TI (Operación 7x24)
	- Infraestructura de Service Desk en oficinas de SONDA
	- Soporte de la Operación (Operación 5X9)
	- Soporte para 400 usuarios de TI y en 11 CD en todo el país
	- Servicio de Soporte de Campo
	- Servicio de Gestión de Activos y Telefonía
	- Consolidación de Equipo Humano altamente capacitado

Las especificaciones del servicio de outsourcing se presentan en el anexo N° 08.

d) Reducción de costos.

La aplicación o adopción de un contrato de outsourcing en una empresa permite reducir los costos, debido al proveedor especializado y experto (outsourcer) es más eficiente en las labores encomendadas, donde la empresa cliente no es experta.

¹⁷¹ En <http://www.sonda.com/casos/28>. Fecha de consulta 09/03/11

WALTER MENESES JARA

Entre las ventajas de un contrato de outsourcing es la reducción de costos, al trasladarse el riesgo hacia el outsourcer, las experiencias en este campo son abundantes tal como informa Julio Núñez¹⁷²:

Sin embargo, en los últimos diez años, el “outsourcing” o tercerización se ha consolidado como una megatendencia empresarial cuyo objetivo principal es **reducir gastos** (el resaltado es nuestro) y crecer económicamente mediante la subcontratación de terceros.

Esta especie de alianza estratégica le permite a la alta dirección encargarse de tareas para las cuales no es experta y así dedicar la mayor parte de su energía al principal negocio de su corporación.

Según datos del Instituto Internacional de Outsourcing, esta tendencia puede permitirle a una empresa **ahorrar hasta el 90% de sus costos** (el resaltado es nuestro). Por ello es muy recomendable en empresas donde se registra un permanente incremento de costos internos, así como en las que acaban de nacer ó están proceso de fusión...

El análisis de costos es una de las tareas fundamentales en las organizaciones, los cálculos y el despliegue de esfuerzos para esas tareas de muchos ejecutivos y operadores es arduo, invirtiendo tiempo y energía en labores periféricas, tiempo que bien podrían destinarlos a sus competencias distintivas. Respecto a este punto Schneider asevera¹⁷³:

Una de las herramientas básicas para el logro de la eficiencia operativa es el análisis de costos. Desde este punto de vista, la práctica del outsourcing resulta evidentemente beneficiosa. En primer lugar, los estudios suelen demostrar que los costos operativos de una organización resultan ser por lo general, extremadamente altos en comparación con los costos de contratar proveedores externos. En segundo lugar, en términos de gestión, resulta más sencillo y económico identificar los costos de transacción con un proveedor externo, explícitos en la negociación que se lleva a cabo con él, que identificar los costos de transacción internos, muchos de los cuales, frecuentemente, no se llegan a identificar plenamente. Esto último ocasiona distorsiones en los resultados de los análisis de costos de la organización e impide, a su vez, enfrentar adecuadamente la ineficiencia.

¹⁷² Núñez Julio Director de la División de Outsourcing de Deloitte-Perú.

En:

http://www.deloitte.com/view/es_PE/pe/article/6c58f86b282fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm.

Fecha de consulta 25/03/11

¹⁷³ Ob cit, p. 49-50

EL CONTRATO DE OUTSOURCING. Herramienta de estrategia y gestión empresarial

La opinión de SETESCA, compañía española especializada en la reducción de costes e incremento de la productividad en los Departamentos de Sistemas de Información¹⁷⁴:

Un outsourcing adecuado y planificado de los recursos puede suponer en los departamentos TI un **ahorro de costos de entre un 10 y hasta un 20%** (el resaltado es nuestro), de acuerdo a datos extraídos por la compañía española Setesca. Así, se está observando una clara tendencia hacia la externalización como modelo de cambio para conseguir una mayor eficacia operacional.

Según algunos estudios, más del 60% de las pymes externalizarán sus recursos TI este año con el **objetivo de ahorrar costos** (el resaltado es nuestro). Y es que, en este momento, existen modelos tecnológicos adaptados tanto a grandes como pequeñas empresas.

Para la poderosa empresa automotriz General Motors en el año 2007 el ahorro significó unos 12 mil millones de dólares gracias a la tercerización de sus complejíssimos procesos de IT¹⁷⁵.

La institución jurídica del Outsourcing sigue su camino evolutivo, se esta pasando de una simple relación con un proveedor para abaratar costos a una más compleja, esto es, el Business Process Outsourcing (externalización de procesos de negocios), y el muy reciente Knowledge Process Outsourcing (externalización de procesos de conocimiento), no tienen como única finalidad el disminuir costos, sino, la relación con el proveedor del servicio adquiere connotación estratégica que trabajaran juntas permitiendo a la empresa cliente concentrarse en sus actividades distintivas con el objeto de generar mayor valor agregado para si misma, pero de dicha relación ambos serán los beneficiados. A decir de Schneider¹⁷⁶, el outsourcing ahora concebido como BPO, ha cambiado:

- De un foco de costos a un foco de negocios. Ahora el BPO no es solo para empresas con angustias financieras sino, también, para las compañías que necesiten acceder aun manejo experto de sus negocios y quieran concentrarse en su core business.
- De proceso simple a multiproceso. El BPO ya no esta limitado a procesos individuales. Las empresas están adoptando una estrategia adecuada a partir de este tipo de outsourcing.
- De un BPO basado en labores a un BPO en Internet: El modo de distribucion de BPO también cambia, con un incremento en las

¹⁷⁴ <http://www.cioal.com/analisis/negocios/el-outsourcing-en-los-departamentos-ti-es-clave-para-ahorrar-costos.html> Fecha de publicación 08 de marzo de 2011. Fecha de consulta 23/04/11

¹⁷⁵ En <http://www.materiabiz.com/mbz/ityoperaciones/nota.vsp?nid=26394>. Fecha de consulta 23/04/11

¹⁷⁶ Ob cit, p. 75-76

aplicaciones basadas en la Web y en las funcionalidades de autoservicio.

Las operaciones de externalización de procesos se pueden vislumbrar en el Memorial Anual 2010 de la Empresa Minera Atacocha, perteneciente al Grupo Milpo¹⁷⁷:

- Principales Contratos

Para el desarrollo de las operaciones en ATACOCHA durante el año 2010, se celebraron contratos con empresas prestadoras de servicios, tales como NCA Servicios S.A.C., SERVICIOS MINEROS GLORIA S.A.C., ADMINISTRACION DE EMPRESAS S.A., IMEX 2000 S.A., REMICSA DRILLING S.A., MASTER DRILLING PERU S.A.C., INGEODRILLING HUASCARAN S.A, entre otras.

Asimismo, se contrató el suministro de energía a nivel corporativo con la empresa SN POWER S.A.

4.5.3. Partes intervinientes en el contrato.

Con la celebración del contrato se da nacimiento ha un conjunto de derechos y obligaciones entre las partes.

En el contrato de outsourcing intervienen dos partes o dos empresas contratantes, una denominada empresa cliente quien contrata o demanda el servicio de outsourcing para alguna actividad no distintiva o no estratégica y decide que actividad delegará y de otra parte, a quien se le delegará la actividad, esto es, el proveedor del servicio experto y especializado, denominado también en el mundo empresarial, como outsourcer que dispone de capacidad instalada suficiente, recursos financieros de personal, etc. para atender a la empresa usuaria o principal. Es importante precisar, el outsourcer actúa autónoma e independientemente.

La intervención de las partes lo mencionamos con el ejemplo que publica Rufasto Lira¹⁷⁸, citando a Ben Schneider:

¹⁷⁷ En

<http://www.bvl.com.pe/hhii/CM0007/20110218160901/MEMORIA32ATACOCHA322010.PDF>.
Fecha de publicación, 17 de febrero del 2011. Fecha de consulta 23/04/11

¹⁷⁸ Rufasto Lira, Renzo Raul. En:

http://www.chehadeabogados.com/pdfs/OUTSOURCING_EN_ACTIVIDADES_PRINCIPALES.pdf.
Publicado en la Revista Jus, Doctrina y Practica. Editorial Grijley: Marzo, 2007. Fecha de consulta 23/04/11

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

1. “En el campo de la enseñanza, el Colegio León Pinelo ha realizado varios proyectos de outsourcing con distintas entidades especializadas para que se encarguen de la responsabilidad de algunos cursos. Así, los cursos de computación están a cargo del Instituto Cibertec, los cursos de inglés han sido entregados en outsourcing al Centro de Idiomas de la Universidad del Pacífico, y el curso de atletismo ha sido contratado en outsourcing con la Federación Peruana de Atletismo e incluye el uso de las facilidades del centro deportivo “La Videna”. Como podrá apreciarse, en este caso la actividad principal de una institución educativa escolar es la enseñanza, parte de la cual ha sido encomendada a distintos terceros a fin de brindar una mejor y especializada educación.

2. IBM redefinió su esencia especializándose en la prestación de servicios y soluciones de e-business, investigación, diseño y arquitectura y fabricación de semiconductores. Actualmente ya no fabrica hardware ni Componentes informáticos sino que los adquiere de sus contratistas. Con esta estrategia logró revertir unas pérdidas de 8,100 millones de dólares en 1993, llegando a alcanzar unos ingresos netos de 8,090 millones de dólares en el año 2000.

Las principales empresa de servicios de outsourcing que operan en el Perú se ha encontrado:

1. GMD del Grupo Graña y Montero¹⁷⁹.
2. SONDA PERU¹⁸⁰.
3. DELOITTE PERÚ¹⁸¹
4. INNOVAPUCP¹⁸²
5. GRUPO SANTO DOMINGO¹⁸³
6. OUTSOURCING PERÚ SAC¹⁸⁴
7. IBERMATICA PERÚ SAC¹⁸⁵
8. IDC PERÚ¹⁸⁶
9. ADECCO PERÚ ¹⁸⁷
10. SODEXO PERU¹⁸⁸

4.5.4. Objeto del Contrato.

El contrato de outsourcing es una herramienta estratégica para la empresa, donde la empresa cliente delega al outsourcer, aquellas actividades y procesos, que no son parte de su core business para dedicarse plenamente al desarrollo de sus actividades distintivas y desarrollo de ventajas competitivas, fortaleciendo

¹⁷⁹ En <http://www.gmd.com.pe/web/bienvenida.htm> Fecha de consulta 23/04/11

¹⁸⁰ En <http://www.sondaperu.com/> fecha de consulta 23/04/11

¹⁸¹ En http://www.deloitte.com/view/es_PE/pe/index.htm Fecha de consulta 23/04/11

¹⁸² En <http://innovapucp.pucp.edu.pe/> Fecha de consulta 23/04/11

¹⁸³ En <http://www.gruposantodomingo.com.pe:8080/glencorenova/login.jsp> Fecha de consulta 23/04/11

¹⁸⁴ En <http://www.outscng.com/index1.htm> Fecha de consulta 23/04/11

¹⁸⁵ En <http://peru.infomine.com/suppliers/listings/28955.asp> Fecha de consulta 23/04/11

También en : <http://www.ibermatica.com/ibermatica/bpm>

¹⁸⁶ En <http://www.idclatin.com/default2.asp?ctr=per> Fecha de consulta 23/04/11

¹⁸⁷ En <http://www.adecco.com.pe/> Fecha de consulta 30/04/11

¹⁸⁸ En <http://pe.sodexo.com/pesp/acerca-de-nosotros/acercaDeNosotros.asp> Fecha de consulta 30/04/11

de esta forma sus estrategias empresariales y su posición estratégica en el mercado.

Al adoptar una organización por un contrato de outsourcing, esta toma una decisión estratégica relevante y de gran importancia, debido a lo pactado y las negociaciones efectuadas con el outsourcer para cumplir con el servicio, estableciéndose de esta manera una relación jurídica obligacional. La obligación del outsourcer es de ejecutar la prestación a favor de la empresa cliente a satisfacción de esta, bajo sus especificaciones, estándares de calidad y nivel de servicio pactado o acordado. La empresa cliente debe pagar por el servicio recibido.

Para que se cumpla a la relación entre obligación prestación y servicio, en el contrato se debe estipular de parte de la empresa cliente los requerimientos o una relación detallada, específica y precisa de las tareas o procesos que debe asumir el outsourcer.

4.5.5. Naturaleza jurídica.

El contrato de outsourcing es un contrato de empresa y tiene naturaleza jurídica propia y puede catalogarse como un contrato complejo, por que en su formulación se origina y motiva distintas formas de obligaciones, prestaciones de dar, hacer y no hacer, y la especificación del servicio entre la empresa cliente y el outsourcer. En nuestro país es un contrato típico al tener una regulación propia con la Ley N° 29245¹⁸⁹ del 24 de junio del 2008, Ley que Regula los Servicios de Tercerización:

Se entiende por tercerización la contratación de empresas para que desarrollar actividades especializadas u obras siempre que aquellas asuman los servicios prestados por su cuenta y riesgo; cuenten con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales; sean responsables por los resultados de sus actividades y sus trabajadores estén bajo su exclusiva subordinación.

Constituyen elementos característicos de tales actividades, entre otros, la pluralidad de clientes, que cuenten con equipamiento, la inversión de capital y la retribución por obra o servicio. En ningún caso se admite la sola provisión de personal.

La aplicación de este sistema de contratación no restringe el ejercicio de los derechos individuales y colectivos de los trabajadores.

¹⁸⁹ Artículo 2°: Definición

El Decreto Legislativo N° 1038 del 25 de junio del 2008, Decreto Legislativo que precisa los alcances de la Ley 29245, el Decreto Supremo N° 006-2008-TR, del 12 de septiembre del 2008, reglamenta la Ley 29245.

4.5.6. Características jurídicas del contrato

a) Es un **contrato típico y nominado**, esto es, tiene un *nomem iuris*: contrato de outsourcing. Tipificada por los artículos 1º, 2º y 3º de la Ley 29245.

b) Es un **contrato de tracto sucesivo o de duración**, la relación entre la empresa cliente y el proveedor es de la ejecución continuada y permanente, de larga duración y se extienden en el tiempo, la experiencia revela no menos de tres hasta diez años estipulados contractualmente y con revisiones anuales para los ajustes pertinentes sobre los niveles de servicio, esto hace del contrato de outsourcing una herramienta flexible y siempre actualizada.

El outsourcer en la prestación del servicio emplea su capacidad instalada y sus propios recursos pudiendo emplear las instalaciones y equipos de la empresa cliente según los aspectos negociales del contrato. Concepción amparada por el segundo párrafo del numeral 4.3 y numeral 4.4 del artículo 4º del Reglamento

c) Es un **contrato principal**, es un contrato autónomo, esto es, no depende de otro contrato, tiene vida propia, independiente y jurídicamente de cualquier otro contrato que participe en el aspecto negocial, mas bien de el, pueden derivarse otros contratos, los cuales tendrán carácter o calidad de accesorios.

d) Es un **contrato oneroso**, entre la empresa cliente y el outsourcer coexisten beneficios, la utilidad es para ambos contratantes, el outsourcer recibe una retribución por el servicio prestado. Los beneficios económicos es para ambas partes por las obligaciones una a favor de la otra o las prestaciones que le corresponde a cada una. Recoge esta apreciación el segundo párrafo del artículo 2º de la Ley N° 29245.

e) Es un **contrato consensual**, lo preponderante es el acuerdo y la exteriorización por medio de la declaración de voluntades de ambas partes y se obligan por el consentimientos de las partes, esto es coherente con lo prescrito

en los artículos 2º y 3 de la Ley 29245 y los numerales 4.1 y 4.3 del artículo 4º del Reglamento de la Ley, también es aplicación el artículo 1352 del Código Civil.

f) Es un **contrato de resultado**, el outsourcer tiene obligaciones de resultado es decir niveles de servicio que planteó la empresa cliente, las especificaciones técnicas de lo requerido; estándares de calidad; programaciones de la entrega; los informes periódicos de los resultados o metas cuantificables. Así como la determinación del monitoreo, y cumplimiento de los acuerdos del nivel de servicio. El soporte legal de esta apreciación se encuentra en el numeral 4.4 del artículo 4º del Reglamento de la Ley.

g) Es un **contrato de empresa**, es un negocio jurídico donde las partes intervinientes en el contrato de outsourcing son empresas debidamente constituidas, tanto el outsourcer como la empresa cliente. En el caso peruano le son aplicables el primer párrafo del artículo 1º, artículo 6º de la ley 29245; artículo 8º y 9º del Reglamento.

h) Es un **contrato de negociación**, previamente se puede negociar, es decir, las partes tienen la amplia libertad de formular su contenido, en virtud que las partes tienen igual poder contractual para manifestar su voluntad y sus intereses, por lo que el contrato de outsourcing entre empresas es un contrato personalizado (colectivamente como organización empresarial: personas jurídicas) y un contrato negociado.

La etapa precontractual es de gran importancia para la negociación, de las definiciones del servicio: especificaciones técnicas, los estándares de calidad, periodos de entrega del servicio, los informes de las partes, precios, cuotas o metas de cumplimiento, actividades de cada parte, la propiedad intelectual, confidencialidad de la información, el desplazamiento o traslado del personal, el centro de operaciones y la infraestructura a ser utilizada, entre otros, todo ello antes del perfeccionamiento del contrato.

i) Es un **contrato intuitu personae**, el prestador de servicios es contratado por la empresa cliente debido a su experticia y especialización en las tareas, actividades o procesos que requiere el contratante y que este desarrollará el proceso o actividad mejor que su contratante.

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

Sin embargo la primera disposición complementaria y final de la Ley 29245, desnaturaliza esta característica al posibilitar a la empresa tercerizadora subcontratar con otras empresas para la prestación del servicio. La doctrina del outsourcing explica la externalización de actividades como una herramienta estratégica de la empresa cliente de encargar a un tercero experto y especializado con sus cualidades específicas preste el servicio directamente, es decir *intuitio personae*.

j) Es un **contrato de prestaciones recíprocas**, entre la empresa cliente y el outsourcer se producen obligaciones para ambas partes contratantes con relación al otro, surgiendo en forma paralela o contemporáneamente obligaciones y derechos entre ellos. Se da la interdependencia y reciprocidad de las prestaciones y contraprestaciones entre la empresa cliente y el outsourcer. Entendido así la característica, le son aplicables el artículo 3º de la Ley 29245 y las normas prescritas en el Título VI, de la Sección Primera del Libro VII del Código Civil peruano.

4.5.7. Ventajas y algunos riesgos

Las experiencias de las ventajas y posibles riesgos por la implantación del outsourcing, se extraen: de los informes, memorias o reportes de las empresas cliente; de las opiniones de expertos, de las publicaciones de autores connotados, así como de los documentos, informes, experiencias y casos de éxito y ofertas de las principales empresas de outsourcing del medio o ambiente global, así tenemos, para:

1. GMD del Grupo Graña y Montero (empresa peruana)

Outsourcing de Procesos

Por medio del Outsourcing de procesos de GMD usted puede mejorar su productividad, reducir costo e incrementar el valor de su empresa dejando en manos de los especialistas el diseño, implementación y operación de sus procesos, logrando convertir a su organización en un negocio de "Alto Rendimiento". Usted centra sus recursos y energía en el **cumplimiento de los objetivos estratégicos y la actividad principal de su empresa** y nosotros combinamos personas, procesos, metodología y tecnología para ayudarlo a conseguir máxima eficiencia y ventajas competitivas.

WALTER MENESES JARA

Beneficios

Con el Outsourcing de Proceso (BPO) de GMD, Usted obtiene beneficios como:

• Aumentar la rentabilidad de su negocio

- **Incrementando su participación de mercado y utilidades**, al diseñar los procesos de negocios alineados al plan estratégico.
- **Mejorando la productividad y la eficiencia de sus operaciones**, a través de técnicas de Mejoramiento de procesos (Six Sigma) y de Gestión de Proyectos (PMI).
- **Controlando los Costos Operativos asociados a sus procesos**, basada en costeo por actividades.
- Integrando Tecnologías innovadoras, adaptables y escalables, según las necesidades de los procesos de negocio y evaluando permanentemente el ROI.

• Aumentar la Calidad del Servicio

- **Asegurando la calidad en los procesos**, a través de la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en sus procesos operativos.
- **Gestionando la seguridad**, privacidad y riesgos asociados a sus actividades operacionales, manteniendo confidencialidad de la información y gestionando la mitigación de los riesgos operativos.
- **Mejorando la satisfacción de sus cliente**, socios y proveedores, a través de encuestas de satisfacción y retroalimentación para buscar oportunidades de mejora.
- **Incrementar la flexibilidad y la capacidad de cambios en los procesos para atender demandas del mercado**, a través de procedimientos y cambios rápidos acordes con la velocidad que el mercado los demanda.

• Controlar los Procesos

- **Asegurando la calidad en los procesos**, a través de la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en sus procesos operativos.

Soluciones

A través de nuestro outsourcing de procesos usted puede acceder a una amplia gama de soluciones de negocio:

• Procesos Operativos

Relacionados con los procesos que interactúan con el cliente final de la empresa:

- Inspección y Verificación de procesos.
- Calificación de expedientes.
- Servicio de Atención al Cliente.
- Emisión de documentos.
- Servicios de Gestión Municipal.

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

• Procesos de Soporte

Relacionados con el soporte a las operaciones de negocio:

- Gestión Integral de Sistemas.
- Gestión Administrativa (RRHH, Logística, Contabilidad).
- Gestión de Cobranzas.
- Administración de Archivos.
- Digitalización y Manejo del Contenido.

2. SONDA PERU

BPO: BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

Las organizaciones tienen suficiente de que preocuparse hoy sin tener que gastar su valioso tiempo y energía en administrar **procesos no centrales que pueden ser administrados por otros especialistas.**

Por esto, en SONDA nos podemos hacer cargo de la administración de todo o parte de uno o más procesos de negocios no centrales, con uso de las TI, basado en el cumplimiento de SLA's asociados a ciertas variables críticas del proceso.

Reuniendo nuestras capacidades de gestión de infraestructura TI con la externalización de procesos de negocios, sumado al conocimiento específico de ciertas industrias, proveemos soluciones adaptadas a sus objetivos estratégicos.

La externalización de procesos de negocios, BPO (Business Process Outsourcing) de SONDA ayuda a aquellas compañías que buscan reducir sus costos a través de economías de escala mejorando al mismo tiempo sus niveles de servicio.

Típicamente, los procesos de BPO se traducen en un contrato basado en métricas de performance denominados Servicio Level Agreements (SLA) que pueden tener precios fijos o variables dependiendo de la operación realizada.

En SONDA tenemos las capacidades necesarias para combinar la tecnología con los procesos de negocio, además de años de experiencia entregando distintos servicios BPO.

Tenemos la capacidad de entregar un valor óptimo con nuestras soluciones de BPO debido a:

- El conocimiento de nuestra gente.
- Excelencia en los procesos y prácticas.
- Las mejores aplicaciones y alianzas.
- Entrega maximizada con la combinación óptima de servicios locales y servicios remotos.

Nuestra experiencia:

- Procesamos más de 2.200 millones de transacciones de transporte anualmente.
- Fabricamos más de 3 millones de documentos de identificación y más de 200.000 pasaportes por año.
- Procesamos más de USD 10.000 millones de activos.
- Pagamos sueldos a más de 6.000 empleados mensualmente.
- Procesamos más de 30.000 autorizaciones de crédito anualmente.

Beneficios:

- **Refocalizar la administración en el core business.**

WALTER MENESES JARA

- Reducir costos y riesgos.
- Acceder a conocimiento actualizado y a las mejores prácticas.
- Transformar los costos fijos en costos variables.
- Aumentar la capacidad para responder mejor a los retos del mercado.

3. DELOITTE PERÚ OUTSOURCING

Eficiencia. Seguridad

El servicio de Outsourcing libera a las compañías de la responsabilidad de ciertas actividades de apoyo que consumen mucho tiempo, por lo tanto permite a la alta gerencia concentrar su atención, sus recursos y talento en las actividades fundamentales del negocio, para **mejorar sus ventajas competitivas en el mercado.**

El propósito de nuestro servicio es ayudar a aumentar estas ventajas, mediante nuestro manejo de aquellas actividades de apoyo que nos confía la compañía.

Contamos con profesionales altamente calificados y muy experimentados para proporcionar el servicio de Outsourcing de valor agregado, confiable y eficiente en áreas como oficinas de finanzas y administración de aplicaciones.

Nuestros especialistas funcionales trabajan junto con usted para ayudarle a llegar a ser más eficiente, más eficaz y más exitoso.

Las ventajas de nuestros servicios son:

- Ofrecemos un servicio personalizado
- Profesionales con conocimiento afines con el servicio
- Absoluta confidencialidad en el manejo de la información
- Compromiso de alta calidad de servicio

Nuestros servicios incluyen:

- Gestión de Procesos Contables
- Cumplimiento Tributario
- Servicio de Nóminas y Recursos Humanos
- Trabajos Especiales
- Administración de Fondos
- Trabajos Administrativos
- Procesos de Soporte
- Análisis de Cuentas
- Conciliaciones
- Control de Activos Fijos
- Inventario Físico

4. INNOVAPUCP de la Pontificia Universidad Católica del Perú

OUTSOURCING Y CONSORCIOS

El mundo globalizado de hoy merece respuestas inmediatas ante los cambios constantes. Para estar al tanto de las oportunidades que ofrecen estos cambios, las empresas necesitan innovar y concentrarse en aquellos procesos que le sean más ventajosos.

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

Es así como el Outsourcing nace para permitir a las empresas direccionar todos sus esfuerzos y recursos al "**Core Business**".

El **Outsourcing de Procesos de Negocio (BPO)** de **INNOVAPUCP** brinda tranquilidad y confianza en el manejo eficiente de los procesos de soporte de las empresas, todo desarrollado a cargo de especialistas comprometidos con los lineamientos estratégicos del negocio.

INNOVAPUCP involucra la gestión y operación de determinados procesos que conforman el negocio de nuestros clientes, los mismos que se caracterizan por ser principalmente de carácter transaccional. Asimismo, asume la función de **Socio Estratégico a largo plazo** (el sombreado es nuestro), con un compromiso de mejora en calidad y costos, cuantificable y mensurable.

Nuestra solución se fundamenta en la reutilización de activos, tecnologías y metodologías de trabajo.

Los servicios pueden ser brindados a procesos específicos de distintas industrias, como también procesos comunes a todas ellas.

Entre las principales compañías privadas y estatales es difícil encontrar casos en los que el outsourcing no forme parte de sus operaciones.

5. ADECCO PERÚ

Outsourcing de Procesos (Business Process Outsourcing – BPO)

A través de un equipo especializado, Adecco se involucra en la gestión y operación de determinados procesos que conforman su negocio, a fin de asumirlos íntegramente y **convertirse en socio estratégico a largo plazo**, adoptando un compromiso continuo de mejora de calidad y costo.

Adecco cuenta con la capacidad para administrar procesos específicos de la cadena de valor de cada sector e industria y también de aquellos inherentes a toda empresa.

Outsourcing Industrial

Delegación de la responsabilidad de administrar procesos específicos, componentes de la cadena de valor de la organización a Adecco, para obtener mayor eficiencia en su gestión, mediante la disminución de riesgos y costos (visibles y ocultos), sin perder el control, flexibilidad y confidencialidad, a fin de concentrarse en aquellas actividades propias, que fomenten la creación de valor.

Razones para Outsourcar un proceso específico:

- **Enfocar todos sus recursos en el negocio principal de la compañía**
- Gestionar y mejorar los niveles de eficiencia y servicio al cliente (interno y externo), del área a tercerizar

Diversificar el riesgo asumido por la operación a través de:

- Minimización de riesgo de contratación de personal
- Minimización de riesgo por inversión de materiales y equipos
- Alcanzar con los objetivos del cliente, dentro de un determinado periodo de tiempo, sin incrementar los costos de contratación de personal
- Flexibilidad en la contratación de personal

WALTER MENESES JARA

- Disminuir al máximo los costos de reclutamiento y de entrenamiento del personal en el área a tercerizar

Marketing & Ventas

Business Line Sales, Marketing & Events

Ofrecemos un servicio integral a profesionales y empresas relacionadas con las áreas de marketing, fuerza de ventas, call center, trade marketing, entre otros.

Razones para Outsourcear profesionales en ventas:

- Enfocar todos sus recursos en el negocio principal de la compañía
- Gestionar y mejorar los niveles de eficiencia y servicio al cliente (interno y externo), del área a tercerizar
- Rápida organización de la fuerza de ventas
- Experiencia y competencias constatas del equipo de Adecco
- Base de datos de profesionales especialistas en el rubro
- Alcanzar con los objetivos del cliente, dentro de un determinado periodo de tiempo, sin incrementar los costos de contratación de personal
- Flexibilidad en la contratación de personal
- Disminuir al máximo los costos de reclutamiento y de entrenamiento del personal en el área a tercerizar

Oil & Mining

Enfocada en atender las necesidades de las empresas mineras de exploración, explotación, extracción y transformación, así como empresas de exploración y producción de petróleo, refinerías, petroquímicas y gas natural.

Ventajas:

- Staff especializado
- Oficina exclusiva de la división con centro de capacitación ubicados en:

Adecco Oil & Mining Centro Comercial La Alborada 4 ^{to} Piso Surco - Lima Tel. + 51 1 617 – 9889 Fax + 51 1 617 – 9899	Centro de Capacitación Centro Comercial La Alborada 4 ^{to} Piso Surco-Lima Tel. + 51 1 617 – 9889 Fax + 51 1 617 – 9899
--	--

6. IBERMATICA PERÚ SAC

BPM - Business Process Management (se toma com referência de uno de los servicios)

El BPM, Business Process Management, es uno de los segmentos de mercado que crecen con mayor velocidad en la industria del software.

Por BPM se entiende la aplicación de técnicas y herramientas software para modelizar, gestionar y optimizar los procesos de negocio de la organización. **La implantación de proyectos BPM aporta los siguientes beneficios:**

- **Reducción de plazos en los procesos de soporte al negocio**

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

La redefinición de fases, facilitando la elaboración de algunas de ellas en paralelo, la eliminación de tiempos muertos y la automatización de tareas, reducen drásticamente el tiempo global de ejecución de los procesos del negocio.

- **Optimización de costes**

El BPM, mediante la modelización y la aportación de métricas, permite identificar tareas innecesarias a eliminar y cuantificar los procesos en términos de plazos y consumos de recursos, elementos ambos imprescindibles para avanzar en un proceso continuo de optimización de costes.

- **Integridad y calidad de procesos**

La monitorización de los procesos asegura que estos se realicen conforme a los estándares definidos, asegurando la calidad e integridad de los mismos.

- **Integración de terceras partes en los procesos**

La automatización de procesos, combinada con la accesibilidad derivada de las tecnologías web, permite a clientes, proveedores, organismos públicos..., terceras partes en general, participar en el proceso de forma automatizada, directa y eficiente, abriendo la organización en términos tanto de acceso a los procesos como de acceso a información.

- **Consolidación de la información derivada de la gestión de los procesos**

Esta información aporta una perspectiva de dónde está y de cómo lo hacemos, complementariamente a los sistemas transaccionales, que aportan una perspectiva de qué hacemos. Toda esta información, normalizada en un repositorio corporativo, configurará la base del auténtico datawarehouse integral de la compañía.

En definitiva las soluciones BPM facilitan que una compañía sea capaz de redefinir y automatizar sus procesos de negocio simplificándolos, acortando su duración y reduciendo el número de errores.

Para implantar un proyecto BPM, es necesario realizar una adecuada definición, modelización y automatización de los procesos organizativos, pero para garantizar el éxito de la aplicación, es preciso ir más lejos.

El éxito radica en la necesidad de fusionar la definición de los procesos (componente normativo y de organización) con la mecanización de los mismos (sistemas de información). En otras palabras, es necesario que el "proceso" y la "normativa" se integren y se soporten en el sistema de información.

Y la realidad muestra que el mayor obstáculo que se encuentran las organizaciones para abordar un BPM se localiza en cuestiones como:

- Existencia de procesos no automatizados (procesos auxiliares, soporte, administrativos...)
- Existencia de actividades y tareas no soportadas desde los sistemas operacionales (gestión documental, flujos de aprobación, etc.)
- Complejidad en la implementación de las soluciones workflow de mercado.
- Materialización de gran parte de los procesos en soporte papel (soporte documental, constancia de decisiones, análisis de información...); frecuentemente, falta de sincronización con las transacciones de negocio.

WALTER MENESES JARA

- Necesidad inminente de incorporar en la gestión de procesos las últimas tecnologías: soportes digitalizados, workflow, gestión documental, acceso telemático, firma digital, etc.

Para dar una respuesta eficiente a estas necesidades, Ibermática propone la solución GexAP, que automatiza, integra y estructura los tres niveles implicados:

- **Modelo de datos y procesos** específicos para la automatización de los mismos (datos, actividades, tareas, documentos, indicadores...)
- **Funciones específicas de soporte a la ejecución de procesos y su gestión** (definición, implantación, ejecución, seguimiento, análisis)
- **Workflow**, con diversas configuraciones, desde flujos rígidos hasta herramientas de comunicación libre.

7. GRUPO SANTO DOMINGO

OUTSOURCING O TERCERIZACION

Es el encargo que se hace de uno o más procesos de bienes y servicios a un tercero (proveedor) especializado con el fin de mejorarlos y hacerlos más efectivos. Este servicio busca resolver problemas funcionales a través de un enfoque que combina infraestructura, tecnología y recursos humanos en una relación comercial a largo plazo.

La empresa usuaria del servicio dejará al tercero que se ocupe del manejo de un proyecto, implantación, administración y operación de todo o parte de un proceso productivo o de servicios. Los beneficios que se obtienen son la disminución de costos, un enfoque más dedicado a las actividades competitivas de la empresa, mayor flexibilidad y rapidez de respuesta al entorno del mercado, así como el uso de tecnología y materiales de calidad.

8 OUTSOURCING PERÚ SAC

Administración de Inventarios

OPSAC dirigirá todos sus esfuerzos a reducir sus inventarios basándose en un control eficiente de los puntos de reposición, tiempos de tránsito, niveles de seguridad y categorías por producto.

La estadística y nuestro Sistema de Reposición Automática de Mercaderías (SRAM), nos permitirán sugerir el mejor modelo de abastecimiento para sus centros de distribución, así como para sus puntos de venta.

Distribución Física

OPSAC armará el modelo de distribución que se ajuste a sus necesidades, eligiendo la flota óptima de transporte y decorándola con su imagen corporativa, ayudando de esta manera, al posicionamiento de sus marcas y su empresa.

Todas las unidades que trabajan con OPSAC cuentan con equipos de comunicación así como seguros para la carga.

Sistema de Información Gerencial (SIG)

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

Ponemos a su disposición la posibilidad de navegar a través de su información. Usted podrá definir los Indicadores de Performance de interés para su negocio y tendrá acceso a ellos en tiempo real gracias a nuestro Data Warehouse.

El SIG le permitirá descubrir tendencias en el mercado, tomar decisiones antes que su competencia y diseñar estrategias de venta para estimular la rotación y penetración de sus productos a nuevos mercados zonales.

Sintetizando las ventajas o beneficios por la adopción del outsourcing por las empresas prestadoras de este tipo de servicio a las empresas cliente, y siguiendo las apreciaciones de Rothery¹⁹⁰tenemos:

Beneficios o ventajas

- Minimización de inversiones y la reducción de riesgos financieros,
- Mayor flexibilidad en la organización,
- Operaciones más eficientes,
- Mejor control y mayor seguridad,
- **Incremento en la competitividad,**
- Disminución de costos,
- Manejo de nuevas tecnologías,
- Despliegue más rápido de nuevos desarrollos, aplicaciones, y mejores procesos.

Algunos riesgos

- Negociación de un contrato poco adecuado.
- Dificil elección del proveedor.
- Riesgos debido a fallos en los proveedores.
- Puede producirse una excesiva dependencia de empresas externas.
- Fallas en los sistemas de control contractuales.
- Riesgos inherentes al manejo de los Recursos Humanos por parte del contratista y que pueden afectar directa o indirectamente a la empresa.
- Puede verse amenazada la confidencialidad

Entonces las ventajas que se obtienen por contratar el servicio de outsourcing permiten a la organización alcanzar un mayor nivel de competitividad sin realizar inversiones en equipamiento tecnológico o en formación del personal altamente especializado propio, porque este beneficio se obtiene del outsourcer o proveedor.

a) Ventajas o Beneficios Económicos

- Aumento e incremento de la rentabilidad e la empresa cliente
- Aumenta la alta calidad el servicio en beneficio del cliente en concordancia a los estándares definidos, asegurando y garantizando la calidad e integridad

¹⁹⁰ Rothery Brian. Publicado en: <http://rie.cl/?a=31185>. Consulta 10/05/11

WALTER MENESES JARA

- Optimo uso de los recursos de la organización, incrementando el nivel de productividad y eficiencia
- Reduce los costos y riesgos para la empresa cliente por la gestión compartida con el outsourcer: minimizando los riesgos por contratación de personal, minimizando el riesgo por inversión de materiales y equipos, logro de objetivos dentro de un determinado periodo de tiempo sin incrementar los costos por contratación de personal, flexibilización por la contratación de personal.
- Transforma los costos en costos variables debido a que solo se paga (contraprestación obligacional) por los servicios recibidos o resultado del contrato, trasladando los costos fijos a un tercero

b) Ventajas o Beneficios Estratégicos

- La empresa cliente se concentra o enfoca decididamente disponiendo todos sus esfuerzos y recursos en sus competencias distintivas (core business). Despreocupándose de las operaciones administrativas de soporte o complementarias, no estratégicas
- Desarrollo de habilidades y aptitudes distintivas conducentes a ventajas competitivas frente a sus competidores
- Alianza estratégica con el outsourcer como socio estratégico a largo plazo, por su involucramiento en las expectativas de la empresa cliente
- Acceso permanente a los conocimientos actualizados de los especialistas del proveedor
- Acceso a procesos de negocios debidamente probados y experimentados con tecnologías de avanzadas y actualizadas, que seria costoso y dificultoso implementarlo al interior de la empresa cliente
- Desarrollar capacidades para responder a las condiciones, exigencias y retos del mercado

c) Desventajas o Riesgos

El proceso y negociación del contrato no sea adecuado a las expectativas de la empresa cliente

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

- El otorgamiento o disponibilidad de la información, al outsourcer, considerada confidencial para la empresa cliente pueda ocasionar amenazas de confidencialidad
- Pude producirse una excesiva dependencia con el o los proveedor externo
- Problemas y riesgos de manejo con el personal del proveedor que podría afectar el desarrollo de actividades y operaciones de la empresa cliente
- Riesgo de perder el control de las actividades externalizadas sujetas a la “buena” disposición del proveedor.

4.5.8. Derechos y obligaciones de los contratantes (una propuesta)

Derechos de la empresa cliente

- a) Exigir la *experticia* y los amplios conocimientos acreditados al outsourcer sobre los procesos de negocio o actividades delegadas,
- b) Seguimiento, monitoreo y supervisión al outsourcer de los resultados esperados.
- c) Determinar y definir por que se contrató el servicio de outsourcing, a esta decisión lo podemos denominar objeto del outsourcing.
- d) Titularidad de la propiedad de los bienes otorgados, trasladados, transferidos o cedidos al outsourcer para el desarrollo de los procesos o actividades delegadas.
- e) Demandar y comprometer al outsourcer sobre la confidencialidad de los datos e informaciones que son secretos para la empresa cliente.
- f) Exigir la exclusividad del servicio sobre las tareas o procesos delegados, no pudiendo prestar un servicio similar a una empresa competidora.
- g) Requerir al outsourcer la capacitación permanente de su personal asignado al cumplimiento de las tares o proceso delegados, para garantizar la optima calidad del servicio.
- h) Ejercitar sus derechos de propiedad intelectual y conocimientos adquiridos producidos o derivados de la relación contractual y no revelarlos en otros servicios que pueda prestar el outsourcer a un tercero.

Obligaciones de la empresa cliente.

WALTER MENESES JARA

- a) Decidir y definir la magnitud y el significado de las tareas, actividades o procesos delegados al outsourcer.
- b) Fiscalizar y supervisar el cumplimiento de metas de las tareas o procesos así como los plazos de la entrega de los servicios pactados.
- c) Asignar, facilitar o legar la información pertinente y necesaria al outsourcer para que este pueda cumplir a cabalidad con el objeto del contrato.
- d) Pagar, cancelar o compensar al outsourcer por el valor dinerario convenido por el servicio recibido.

Derechos del outsourcer o proveedor del servicio

- a) Autonomía plena para el cumplimiento de lo contratado en el ámbito jurídico, laboral, económico o administrativo
- b) Carencia y ausencia de subordinación frente a la empresa cliente en las tareas, gestión, y procesos a ser prestados o desarrollados.
- c) El outsourcer no responde por los errores o información defectuosa otorgada por la empresa cliente.
- e) Ejecutar o proceder a prestar servicios a otras empresas siempre y cuando no se viole el pacto de exclusividad o confidencialidad de la empresa cliente.

Obligaciones del outsourcer o proveedor del servicio

- a) Es responsable por la calidad del servicio o trabajo desarrollado y cumplimiento con las especificaciones materia del contrato.
- b) Tramitar y obtener las licencias, autorizaciones administrativas y permisos que exige la legislación nacional para la prestación del servicio a la empresa cliente.
- c) Conservar diligentemente y mantener la confidencialidad y custodia de la información otorgada por la empresa cliente para la ejecución del contrato.
- d) Adoptar por diferentes medios y mecanismos la seguridad de los datos y documentos proporcionados por la empresa cliente.
- e) Responsabilizarse de los errores, en el cumplimiento de los servicios encomendados y que deriven en daños y perjuicios para la empresa cliente.
- f) Respetar y responsabilizarse por la propiedad intelectual derivados de la ejecución del contrato a favor de la empresa cliente.

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

g) Responsabilizarse por el personal idóneo y debidamente capacitado para el cumplimiento del objeto del contrato y directamente contratado y subordinado al outsourcer.

h) Capacitar permanente y regularmente al personal contratado que garantice la optimización de la prestación del servicio.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA INSTRUMENTADO POR CUESTIONARIO: CORROBORACION

Para la recolección de datos de fuente primaria, se usó la encuesta instrumentado a través de un cuestionario semiestructurado, respondido por los ejecutivos de las empresas que han decidido por externalizar actividades consideradas no estratégicas y no distintivas.

En la fase del análisis e interpretación de los datos de fuentes secundarias así como los sustentados con el análisis e interpretación de los datos recogidos de fuentes primarias; la totalidad de estos se organizaron en categorías teniendo como base esencial lo encontrado en las dos fuentes. El proceso siempre ha constituido un ir y venir¹⁹¹ para el tratamiento del análisis e interpretación de la información, los que se presentan como resultados. Para ello fue pertinente y de ayuda el programa Word.

Los resultados¹⁹² encontrados en el transcurso de la investigación están relacionados directamente con la pregunta y objetivos de la investigación y así demostrar la hipótesis.

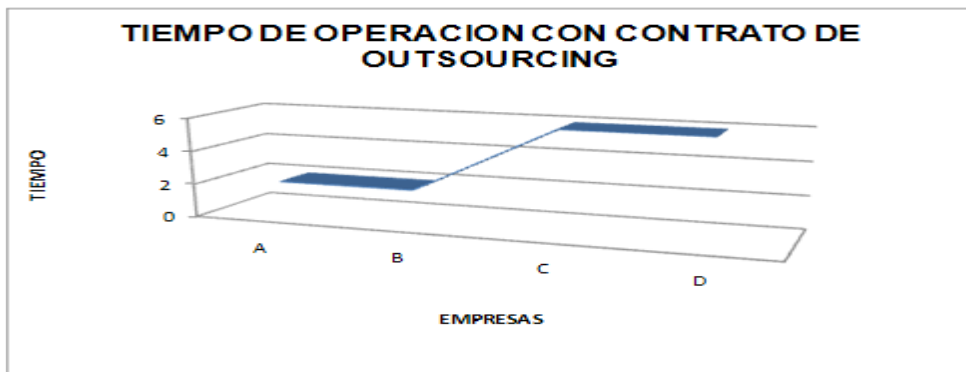
Se ha utilizado instrumentos gráficos para revelar los resultados:

¹⁹¹ Hernández. Et al. Ob. cit, p. 623 y ss.

¹⁹² *Ibíd*em, p. 509 y 727

GRÁFICO N° 01

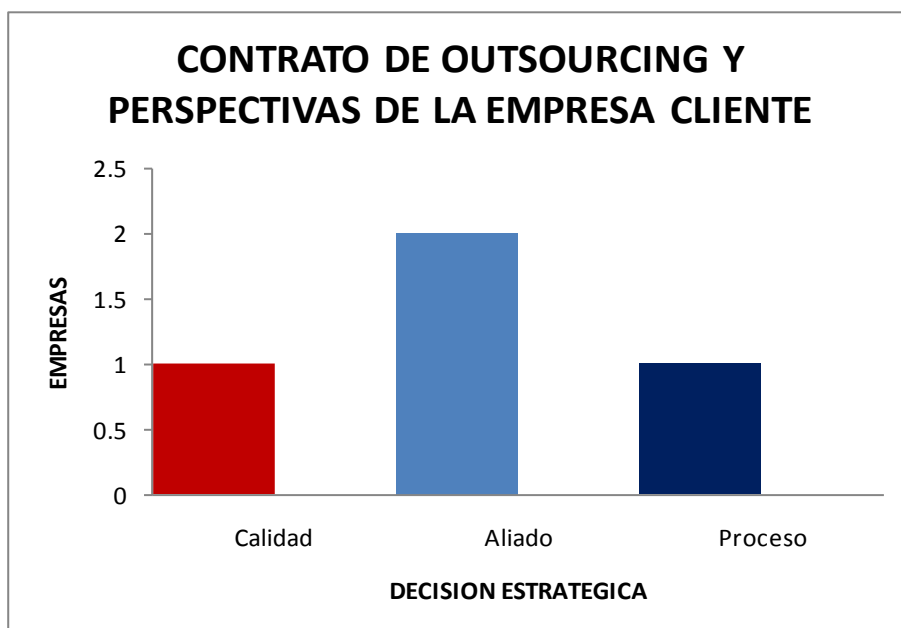
4.6. El tiempo que las empresas vienen operando con contrato de outsourcing.



Las empresas que tomaron la decisión estratégica de externalizar sean actividades o procesos que no están relacionados con sus core business, o giro principal de su negocio, van de una dimensión entre dos a siete años, de las empresas encuestadas, ello corrobora las tendencias de crecimiento por el outsourcing en el Perú.

Gráfico N° 02

4.7. El outsourcing como decisión estratégica empresarial



EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

La totalidad de empresas encuestadas consideran la adopción por el contrato de outsourcing, fue una decisión estratégica, esto les ha permitido centrarse o concentrarse en sus core business (actividad distintiva). Desprendiéndose de de aquellas que no son consideradas estratégicas a las que denominan actividades indirectas, refiriéndose con ello a las actividades operativas no distintivas o no estratégicas.

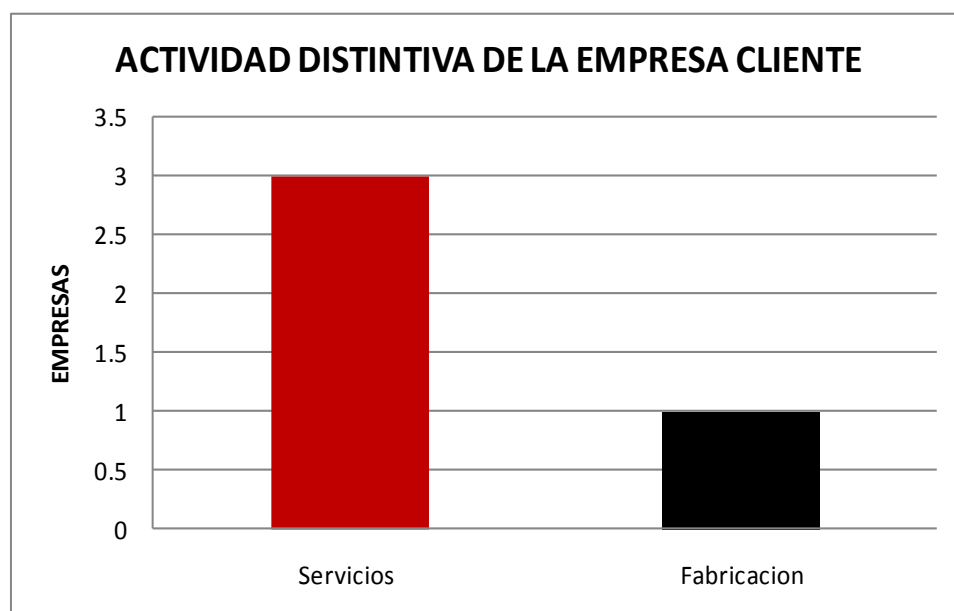
Dos empresas explican y resaltan la decisión por el contrato de outsourcing teniendo en consideración la calidad, experiencia, seriedad y confiabilidad del outsourcer (proveedor).

Una empresa considera, además de la calidad del outsoucer, como **un aliado estratégico**, que lo acompaña como un **socio empresarial**.

Una empresa indicó que, su decisión fue estratégica por que se desprendió de aquellos procesos que no constituían su actividad distintiva.

Gráfico N° 03

4.8. La identificación de la actividad distintiva de la empresa cliente

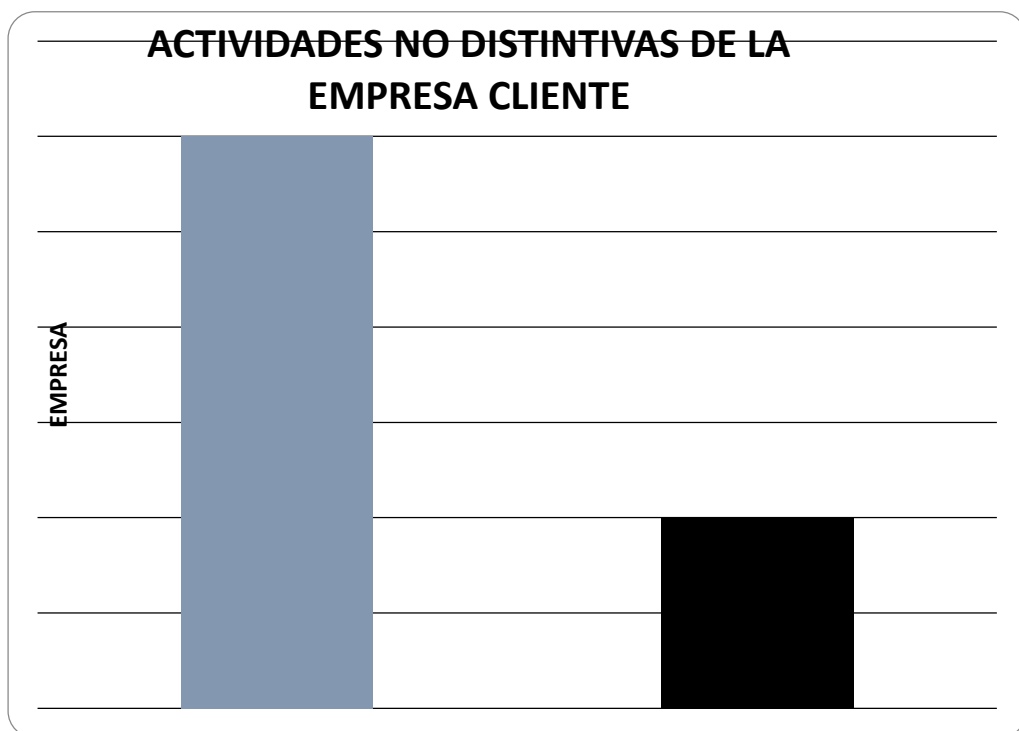


Todas las empresas materia del estudio han identificado sin dudas su giro principal del negocio (competencia distintiva). Esta información es esencial para

la decisión de la adopción del contrato de outsourcing, debido a que, antes de decidir por el outsourcing la organización debe diseñar e identificar aquellas actividades estratégicas de aquellas actividades operativas importantes pero no estratégicas. Esto es relevante al momento de seleccionar al proveedor más adecuado para los procesos de outsourcing.

Gráfico N° 04

4.9. Las actividades de apoyo o no distintivas otorgadas a contrato de outsourcing.



Los resultados indican que, las empresas (tres de ellas) otorgaron a un proveedor externo especializado aquellas actividades consideradas no distintivas, pero son procesos o funciones importantes de soporte, procesos como: tesorería, presupuestos, contabilidad, planillas, administración de fondos. Una empresa externalizó actividades complementarias o auxiliares como: limpieza, mensajería, servicios relacionados con el mantenimiento.

La Extrenalización de Procesos de Negocios (B.P.O., por sus siglas en ingles) es una concepción de avanzada del outsourcing, no solo se trata de una simple provisión del servicio entre contratantes, más bien tiene un carácter de alianza

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

estratégica entre la empresa principal y el outsourcer (proveedor), para que la empresa principal pueda concentrarse en *su core business* que le permitirá incrementar o mejorar sustancialmente la generación de valor. La investigación muestra que, las empresas que han optado por un contrato de outsourcing lo realizaron bajo la perspectiva de B.P.O., esto es en alianza estratégica con el outsourcer.

Gráfico N° 05

4.10. La concentración o focalización en las actividades distintivas de la empresa principal



4.10.

Las evidencias resultantes del estudio son variadas y de gran importancia. Una empresa precisó, el proceso de planificación reflejó reducción de costos y óptimos resultados al final de cada proyecto. Así también le permitió centrarse en las operaciones de la empresa redefiniendo operaciones

Una segunda empresa vio reflejado en la reducción de personal administrativo, allí también se ayudó a la empresa sustancialmente al cumplimiento de metas económicas en varios de sus proyectos.

A una tercera empresa, al adoptar por un contrato de outsourcing para sus actividades no distintivas, le significó concentrarse en sus clientes logrando con ello su alta satisfacción y confianza del mismo. Así también los resultados e indicadores de gestión mejoraron sustancialmente.

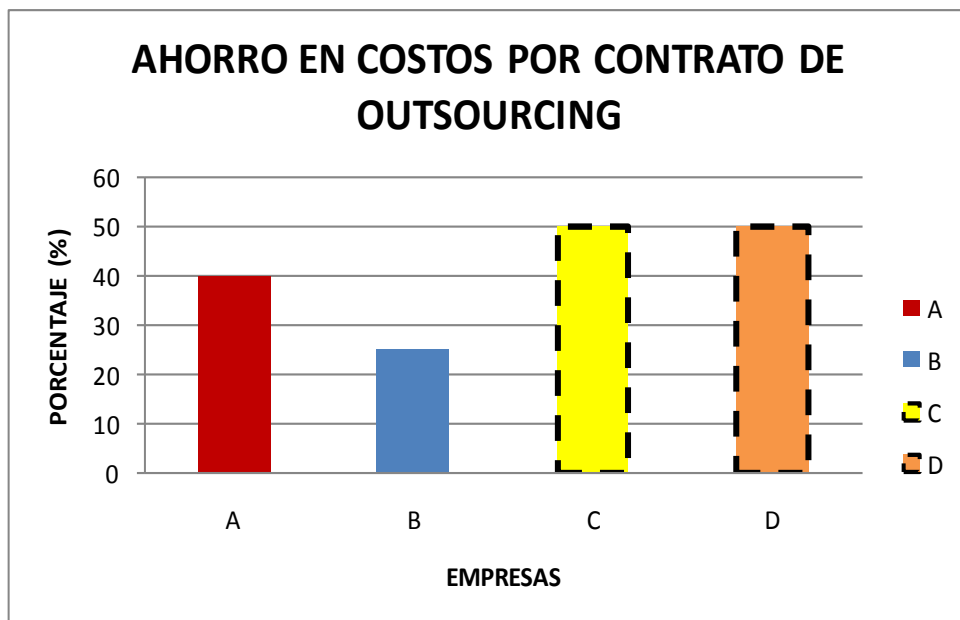
WALTER MENESES JARA

Para la cuarta empresa, la adopción del contrato de outsourcing para sus actividades no distintivas, significó manejar eficientemente y eficazmente la logística relacionado con su *core business*, ello le permitió cumplir con sus metas y programaciones de cada proyecto.

El estudio ha revelado que, la adopción del contrato de outsourcing, permitió a las empresas concentrarse sustancialmente en sus competencias o actividades distintivas. Consecuentemente se logró, mayor satisfacción de sus clientes y retención de su mercado, ahorro en costos, eficiencia en la programación de actividades, cumplimiento eficaz de metas, optimización en cuanto al personal administrativo, ahorros en costos, eficiencia y eficacias en la programación de actividades relacionadas al *core business*. Esto ha significado para dos empresas mejorar el control de operaciones relacionadas a su competencia nuclear y dos empresas el cumplimiento de metas.

Gráfico N° 06.

4.11. El ahorro en costos por adopción de contrato de outsourcing



El estudio arrojó unanimidad, las empresas indicaron en todos los casos ahorro sustancial en costo que van del rango del 25% al 40%. En unos casos el ahorro

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

en costos fue por la disminución del personal administrativo, la carga social, por el uso de los espacios y las computadoras, así como el ahorro por los costos financieros.

Para la empresa “C” corrobora, el ahorro en costos fue importante pero que en cada proyecto el porcentaje es diferente.

De igual forma lo corrobora la empresa “D”, los beneficios de ahorro en costos es sustancial.

Gráfico N° 07

4.12. Desarrollo de ventajas competitivas por adopción del outsourcing



Los resultados indican, para la totalidad de empresas encuestadas, la adopción por el contrato de outsourcing ha significado desarrollar ventajas competitivas, para revelar las ventajas competitivas de cada una de las empresas se ha tomado en consideración el giro del negocio o la actividad distintiva de cada una de ellas:

- 1º. Mejora sustancial en el desarrollo de proyectos en las etapas del mismo,
- 2º. Menor costo,

WALTER MENESES JARA

- 3º. Optimo manejo de la información de las operaciones relacionadas a su actividad principal de la empresa,
- 4º. Fortalecimiento del posicionamiento en el mercado,
- 5º. Incremento sustancial en calidad superior de atención al público: obtención del Premio Creatividad Empresarial en Calidad de atención al Público Año 2005,
- 6º. Conformación de equipos de trabajos altamente competitivos,
- 7º. Mayor inversión en promocionar nuevos proyectos,
- 8º. Las empresas revelan eficiencia superior en sus operaciones,
- 9º. La concentración en sus actividades distintivas, les permitió una mayor y efectiva capacidad de respuesta a sus clientes.

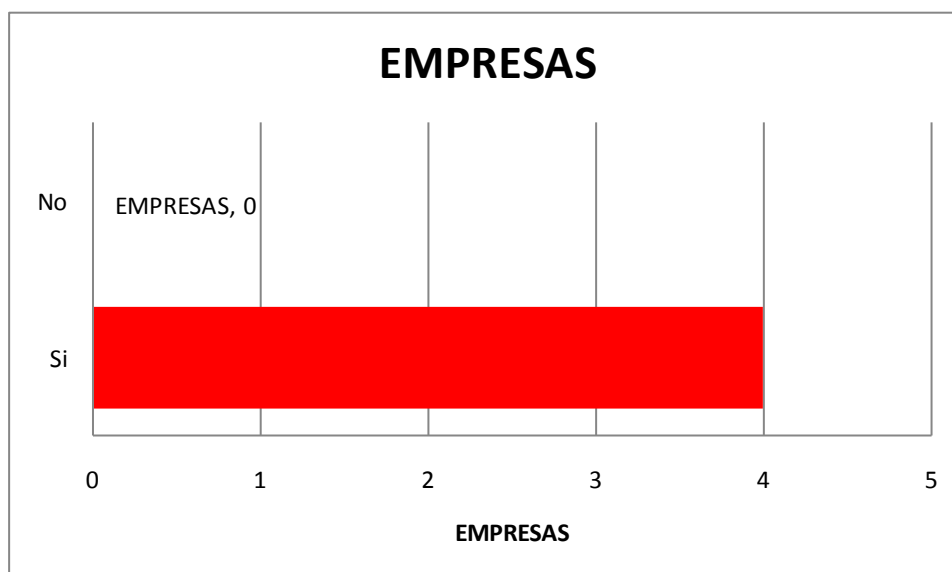
Como se revela los resultados del estudio, la decisión estratégica por la adopción del contrato de outsourcing en las empresas encuestadas para aquellas actividades no distintivas en las cuales no poseían destrezas rentables, le ha permitido ser altamente eficiente y sobre todo eficaz, han mejorado sustancialmente su enfoque estratégico y haber liberado distintos recursos financieros para concentrarlos a sus competencias nucleares o giro principal.

A modo de síntesis y tomando la concepción de la ventaja competitiva, las respuesta de las empresas encuestadas, tres lograron ventaja competitiva de diferenciación, y una en liderazgo en costos. Aunado a ello se vislumbra la alta calidad o calidad superior en el mercado, mayor valor agregado, reorientación de las inversiones y posicionamiento, entre los más importantes.

Las siguientes respuestas de nuestro cuestionario semiestructurado están referidas al desempeño del outsourcer (proveedor del servicio) según opinión de la empresa principal o empresa contratante.

Gráfico N° 08

4.13. El desempeño por actividad o servicio prestado por el outsourcer

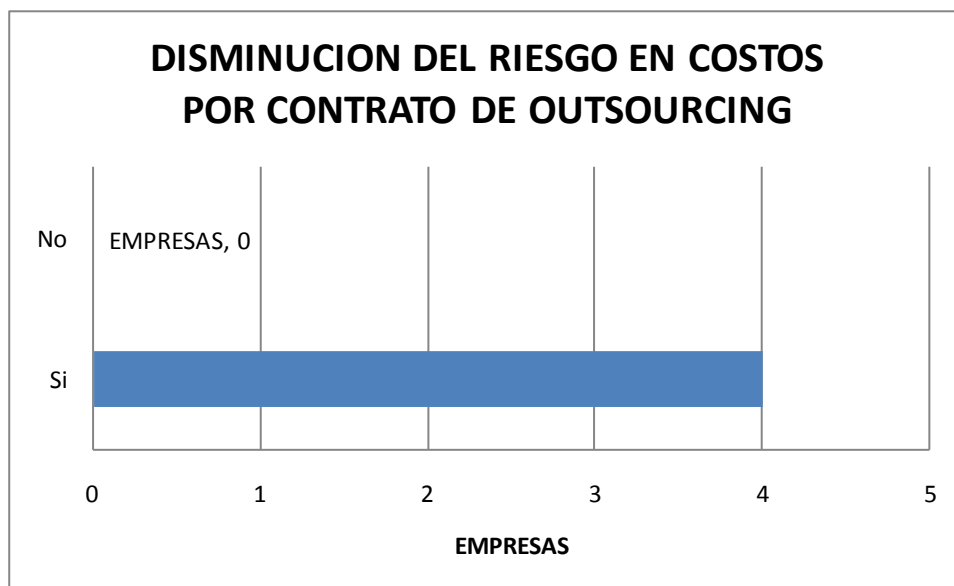


Los resultados revelan, la totalidad de empresas indican el servicio recibido por el proceso o actividad externalizada o cedida en outsourcing a presentado mejor calidad que si lo hubiera realizado la propia empresa principal. Esto refuerza y confirma que el otorgamiento de actividades no distintivas o no estratégicas para una organización constituye una herramienta de gestión estratégica y permitirá a la empresa dedicarse o concentrarse en aquellas actividades que le otorgan mayor valor agregado para mejorar su posición en el mercado.

Así también en cuanto a las actividades netamente operativas de la empresa contratante, desprenderse de una actividad de soporte para la cual no tiene la competencia o destreza optima para desarrollarse mejor que el outsourcer. Pero la más importante para la empresa principal es desatenderse de esa actividad operativa que puede ser importante pero que es estratégica para dedicarse plenamente al desarrollo de sus competencias nucleares.

Gráfico N° 09

4.14. La disminución del riesgo en costos por externalización de actividades no distintivas



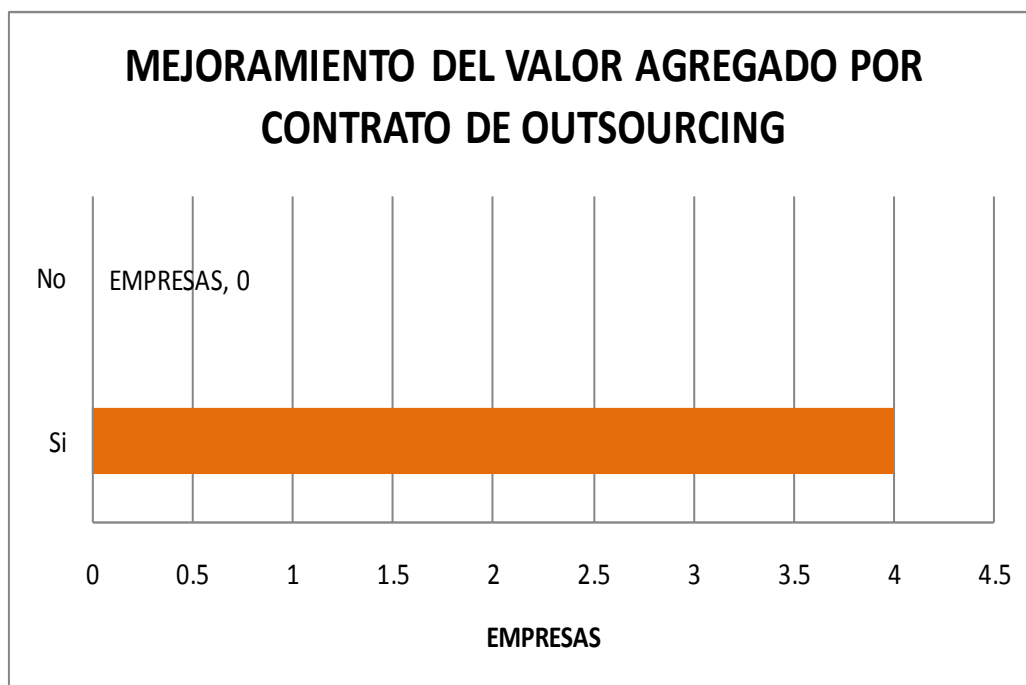
El estudio reflejó en todas empresas encuestadas, al delegar o transferir procesos o actividades no distintivas a un experto especializado ha disminuido el riesgo para la empresa principal, estos riesgos están relacionados a los costos. Disminuir el riesgo relacionado a los costos tiene gran significación debido a que la empresa principal libera importantes recursos financieros, los cuales son asumidos por el outsourcer a su cuenta y riesgo, de tal manera, se comparte el riesgo de la inversión con un tercero.

Relacionado a la disminución en costos significa también que, los recursos ahorrados serán destinados e invertidos en las competencias nucleares o actividades distintivas de la empresa principal.

Pero asociado a la disminución del riesgo en costos para la empresa principal y al liberar recursos financieros, estos también disminuyen el riesgo en costos de tecnología, en temas y aspectos laborales, a los cambios repentinos y turbulentos del mercado, los aspectos legales y los relacionados a los temas de tecnología al reducir el riesgo por obsolescencia.

Gráfico Nº 10

4.15. Mejoramiento del valor agregado por adopción de contrato de outsourcing para la empresa principal



El estudio arrojó que, la totalidad de las empresas vieron incrementados o mejorados el valor añadido o valor agregado, resultado de haber optado por la implementación del contrato de outsourcing.

Esta pregunta esta imbricada a las preguntas dos, cinco, seis, siete y nueve de nuestro cuestionario semiestructurado, fundamentándose en lo relacionado por la adopción del outsourcing y es como sigue:

- La adopción por el contrato de outsourcing, relacionado a la pregunta dos, para todas las empresas de la encuesta fue una herramienta y decisión estratégica
- En cuanto a la respuesta de la pregunta cinco: todas las empresas les permitió concentrarse primordialmente en su *core business* (actividad distintiva).

WALTER MENESES JARA

- La respuesta de todas las empresas en cuanto a la pregunta seis, la opción por el contrato de outsourcing ha significado una disminución importante ahorro de los costos.
- Todas las empresas respondieron que el haber decidido por el contrato de outsourcing les permitió desarrollar ventajas competitivas, (respuesta a la pregunta siete), para ello y desde la doctrina, una organización que logra esta posición, es porque ha mejorado sustancialmente su valor agregado como parte integrante de la cadena de valor.

En el Cuadro N° 1 se resumen los resultados de la información de fuente primaria de las empresas que han tomado la decisión estratégica de externalizar actividades o procesos no estratégicos, o no distintivos. Decisión que ha conducido a la empresa principal o usuaria a focalizarse o concentrar ese en sus actividades nucleares o distintivas (core business). Considerando esta decisión, al contrato de outsourcing como herramienta de estrategia y de gestión empresarial.

Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
	Tiempo	Decisión Estratégica		Actividad Distintiva	Actividades que apoyan	Actividad Principal		Ahorro Costos		Ventaja Competitiva		Mejora la Calidad		Proceso no distintivos		Mejora valor agregado	
		Si	No			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
A	2	1		Telecomunicaciones	Procesos	1		1		1		1		1			
B	2	1		Proyectos Inmobiliarios	Procesos	1		1		1		1		1			
C	6	1		Fabricación Mat Didactico	Procesos	1		1		1		1		1			
D	6	1		Servicios	Complementario	1		1		1		1		1			
	4																

CAPITULO 5: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación es de naturaleza cualitativa y para ello se usó la estrategia del diseño emergente. El análisis del estudio fue a profundidad, de la práctica de las empresas a nivel global tanto las usuarias, esto es, que externalizaron actividades no distintivas o no estratégicas como de aquellas empresas (las de prestigio reconocido) que brindan el servicio de outsourcing.

De acuerdo a los cánones de la investigación cualitativa¹⁹³ en los resultados de efectuaron en forma paralela, los análisis, interpretaciones, explicaciones, descubrimientos, aportes y contrastaciones, de los documentos, registro, reportes, libros, artículos periodísticos, opiniones de expertos y especialistas reconocidos, así como de los resultados de la encuesta semiestructurada a cuatro empresas que optaron el contrato de outsourcing.

Un hecho relevante sucedió el 24 de junio del 2008, se promulgó la Ley 29245, Ley que Regula los Servicios de Tercerización, el 25 de junio del 2008 se promulga el Decreto Legislativo N° 1038, norma que precisa los alcances de la Ley 29245, Ley que Regula los Servicios de Tercerización, el 12 de setiembre del 2008, se promulga el Decreto Supremo N° 006-2008-TR que Aprueba el Reglamento de la Ley N° 29245. Entonces la figura jurídica de la tercerización u outsourcing, como es conocido en la doctrina y su mecanismo de operación el contrato de outsourcing es un contrato típico en el Perú.

Las normas anteriormente señaladas, deslindan sin lugar a dudas la diferencia entre la tercerización y la intermediación laboral. En el artículo 2º de la Ley 29245 se precisa la esencia de la tercerización y esto se plasma u opera a través de un contrato, cuando un tercero (empresa tercerizadora) con sus propios recursos son los responsables de las actividades que desarrolla para una empresa principal o contratante. El personal depende de la empresa tercerizadora y no está subordinada a la empresa principal. Lo que significa contundentemente que la simple provisión de personal no constituye tercerización de actividades o procesos.

La legislación si bien facilita la operación de la tercerización de actividades o procesos en nuestro país, pero lo ha circunscrito a la actividad principal de la

¹⁹³ Hernández, et, al, ob cit. p. 8 al 30; 721 al 743

empresa contratante o empresa principal (artículo 1º del Reglamento), esta postura es contraproducente con la práctica empresarial en todos los países y con la doctrina. Es precisamente que, una empresa externaliza un conjunto de procesos y actividades no estratégicos o no distintivos para dedicarse o concentrarse al desarrollo de su actividad distintiva o actividad principal del negocio, concentración que lo conducirá a desarrollar habilidades, estrategias ventajas competitivas en búsqueda de una posición única en el mercado.

Esto constituye la esencia para que una empresa u organización decida optar por una opción estratégica con un contrato de outsourcing para aquellas actividad que no son el giro principal del negocio, competencia distintiva (*core business*), sino aquellas operación o actividades no estratégicas o procesos no estrategicos.

¿Entonces en nuestro país, las actividades que no constituyen la actividad principal de la empresa no son materia de tercerización?, esto no es cierto, la Ley 29245 ha regulado la tercerización de servicios únicamente para la actividad principal de la empresa contratante, las demás actividades de la empresa, que no son actividad principal, llamadas complementarias o accesorias o que siendo actividades principales¹⁹⁴ que no están reguladas por la Ley 29245 está actividad o proceso están regulados por el Código Civil.

La práctica empresarial del outsourcing se ha venido acrecentando vertiginosamente en diferentes países, como una herramienta estratégica de gestión empresarial, revelación que se demuestra con el movimiento de miles de millones de dólares en los contratos de outsourcing en los países desarrollados como en los países en desarrollo. Práctica que ha propalado la competitividad de los mercados, la hipercompetencia empresarial en todos los sectores de la economía.

Las opciones por el outsourcing inicialmente fueron por aquellas actividades denominadas complementarias auxiliares o accesorias hasta su modalidad

¹⁹⁴ <http://www.snmpe.org.pe/pdfs/Cuaderno-de-Trabajo/Cuaderno-de-Trabajo-III-Simposium-de-Recursos-Humanos-sector-mineroenergetico-Noviembre-2010.pdf>. Fecha de consulta: 05 de setiembre del 2011

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

moderna y más compleja llamada outsourcing de procesos de negocios y el outsourcing de procesos de conocimiento.

Lo resaltante de esta práctica empresarial fue de gran beneficio para la empresa principal o contratante que se vio reflejada en la concentración en su *core business*, competencia distintiva o actividad del giro principal del negocio. Lo hallado en la investigación desde la perspectiva macro demuestra inicialmente que, la externalización de actividades o procesos (outsourcing) es una práctica universal en las empresas y entidades en todas las economías de mercado, en no pocos países europeos y norteamericanos la recurrencia a esta modalidad de contratación es habitual, en América Latina la tendencia es creciente a un ritmo del 15 % al 30% anual, como lo afirma el portal de Pymex-Peru (pequeñas y medianas empresas del Perú) y Deloitte-Perú

Las empresas u organizaciones que implantaron los servicios de outsourcing, fundamentan esta decisión no solo como una alianza estratégica, más bien lo consideran como una herramienta de estrategia y gestión empresarial.

Desde la perspectiva Micro, el contrato de outsourcing no solo tiene connotación jurídica sino también tiene un carácter económico y de rentabilidad financiera para la empresa que adopta esta modalidad estratégica de gestión empresarial.

Es estratégico porque la empresa o entidad usuaria se desprende de aquellas actividades, operaciones o procesos (complementarios, accesorios o auxiliares), que bien pueden ser importantes, pero no son estratégicos, no están relacionados directamente los objetivos estratégicos, no generan o desarrollan mayor valor agregado, no contribuyen a un posicionamiento superior o no logran ventajas competitivas superiores y tampoco la empresa usuaria tiene la experticia necesaria que se encargue de estos proceso o actividades.

Entonces externalizar estas operaciones vía contrato de outsourcing permitirá a la empresa usuaria o contratante concentrarse o enfocarse a su *core business*, actividad distintiva, competencia central, competencia nuclear o actividad principal esto lo conducirá a ventajas competitivas y competitividad empresarial, a todo ello se denomina estratégico, por lo que la adopción del

WALTER MENESES JARA

contrato de outsourcing o tercerización constituye una herramienta de estrategia y gestión empresarial.

Las empresas que adoptan el contrato de outsourcing como herramienta de estrategia empresarial también logran beneficios relacionados a la concepción estratégica en cuanto reduce y comparte el riesgo con el outsourcer, disminuyendo el riesgo ante cambios incesante y permanentes del mercado, de los aspectos laborales, de los aspectos legales y tecnológicos por estas consideraciones el outsourcer es considerado un socio estratégico que acompañara en el largo plazo en las expectativas de crecimiento y competitividad de la empresa principal o contratante.

Otro de los aspectos sustanciales relacionados al contrato de outsourcing como opción estratégica es la delegación de facultades de la empresa usuaria al tercero experto y especializado, acciones que se han facilitado en muchos países con normas legales específicas en distintos sectores de la economía tanto de la producción como de los servicios financieros, bancarios, de bolsa de valores, entidades e instituciones del estado, etc. Todo ello orientado a lograr la competitividad empresarial, lo cual está relacionado directamente al outsourcing como herramienta de estrategia empresarial.

En otros casos la delegación de facultades a un tercero especializado ha sido una decisión estratégica de la empresa contratante, la experiencia aquí es basta en todos los sectores de la economía tanto en el sector manufacturero como en la industria del servicio, originando oportunidad de mercado para aparición y creación de empresas de outsourcing transnacionales que operan en cualquier país

La reducción de costos para la empresa usuaria por externalizar actividades o procesos fue un tema de gran importancia en los inicios del outsourcing en el mundo empresarial, como mencionábamos el ejemplo de kodak, fue una experiencia seguida globalmente. Esta experiencia de reducir costos por encargar a un tercero experto no solo se compartía el riesgo o el decrecimiento sustancial de los costos, sino, que hacía más competitiva a la empresa usuaria debido a que los ejecutivos de la organización dedicaban mayor tiempo, talento y esfuerzo a las actividades distintivas o giro principal del negocio.

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

De las distintas empresas (paginas 101 al 108) analizados sus documentos, registros, reportes, artículos periodísticos (fuentes secundarias) como de los autores más connotados sobre el tema de la presente investigación, se revela que, al decidir la empresa principal o usuaria por un contrato de outsourcing, ésta se desprende (externalización del servicio) de aquellas actividades o procesos no estratégicos o no distintivos, adquiriendo el outsoucer (proveedor del servicio) calidad de socio estratégico y una relación jurídica obligacional. El outsoucer acompañara en una dimensión de largo plazo a permanecer y competir en el mercado a la empresa usuaria o contratante.

Al concentrarse la empresa cliente a su *core business* y encargar a un socio estratégico aquellas actividades o procesos no distintivos, le permitirá desarrollar habilidades estratégicas, competencias distintivas y ventajas competitivas, este el fundamento principal para demostrar que el contrato de outsourcing es una herramienta de estrategia empresarial.

Los resultados recabados de fuentes primarias a través de una encuesta semiestructura aplicado a distintas empresas que optaron por un contrato de outsourcing revelan y explicitan que incrementaron sustancialmente su valor agregado y con ello la satisfacción de sus mercados objetivo, permitió consolidar su posicionamiento, es el caso de la Oficina de Normalización Provisional-ONP.

En consecuencia y como se ha explicado en el Capítulo III: Metodología de la Investigación, el estudio es de naturaleza cualitativa y de diseño emergente. En el Capitulo IV: Resultados, en sus dos fases: Documentos, Registros, Reportes, Libros y Artículos Periodísticos; y Resultados de la Encuestada Instrumentado por Cuestionario (semiestructurado).

Durante la fase de los Resultados de la Investigación, tratándose de una investigación cualitativa, nos ha permitido analizar, comprender, interpretar y explicar a profundidad la naturaleza de la Institución Jurídica del contrato de Outsourcing, con lo cual se ha generado perspectivas teóricas, su significado, importancia y gran utilidad en la practica empresarial como herramienta estratégica de gestión empresarial que fortalece sus actividades o

WALTER MENESES JARA

competencias distintivas y desarrolla ventajas competitivas a la empresa usuaria o principal.

Por lo tanto como se ha demostrado en las dos fases del Capítulo IV: Resultados de la Investigación y obedeciendo a los cánones de la investigación cualitativa¹⁹⁵ la hipótesis específica planteada: “La adopción del contrato de outsourcing como herramienta de estrategia empresarial fortalecerá las competencias distintivas de las empresas nacionales” queda demostrada.

¹⁹⁵ Hernández, et, al, ob, cit, p. 8 al 30; 523 al 558

CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

6.1. CONCLUSIONES

Se presentan las conclusiones encontradas y derivadas del estudio de investigación y responden a la pregunta de investigación: ¿La adopción del contrato de outsourcing como estrategia empresarial conducirá a competencias distintivas de las empresas nacionales? Respecto a ello se arribó a lo siguiente:

1. La externalización de actividades u outsourcing, en sus inicios, básicamente se enfocaba a los servicios de tecnologías de información, en la actualidad se ha extendido a un conjunto de distintas operaciones no estratégicas a esto se denomina Business Process Outsourcing (BPO)-externalización de procesos de negocios- y las más reciente el Knowledge Process Outsourcing (KPO)-externalización de procesos de conocimiento. Son las formas más elevadas de contratación por outsourcing, debido a la relación estratégica entre la empresa cliente y el outsourcer, la relación de socio (partner) estratégico es fundamental.
2. De acuerdo a los resultados del estudio las empresas que se concentran en sus actividades distintivas, competencias nucleares, al decidir la externalización de operaciones o actividades no estratégicas o distintivas, a través de contrato de outsourcing, mejoran capacidades y habilidades para generar mayor y creciente valor agregado, desarrollan ventajas competitivas conducentes a su sostenibilidad en el mercado.
3. El estudio ha revelado que, la práctica de las empresas por el outsourcing (operacionalizado por contrato de outsourcing), en los distintos países muestra importantes tendencias de crecimiento, lo cual continuará en los diferentes sectores industriales, debido al incesante cambio en los mercados, la alta competencia, el avance incesante de la tecnología, cambios en la conducta del consumo, el incremento acelerado de las ofertas de los

proveedores. Esto influye sustancialmente en la concentración y focalización de las empresas en su *core business*, competencias nucleares o actividades principales, de tal forma que, aquellas actividades no distintivas o no estratégicas sean externalizadas a través de contratos de outsourcing.

4. El contrato de Outsourcing constituye en una de las mayores expectativas utilizadas por las empresas peruanas, no solo por el ahorro en costos, esto es, sustitución de costos internos, a compartir el riesgo de costos con un tercero especializado que se hará cargo del servicio utilizando sus propios recursos. Sino también porque el outsourcer es considerado un socio estratégico.
5. Las experiencias de la contratación de outsourcing sugieren que, antes de iniciar por un contrato de outsourcing la empresa cliente (contratante o comitente), debe identificar muy claramente aquellas actividades distintivas o nucleares, de las actividades no estratégicas, complementarias de soporte operativo o auxiliar. Esto, para determinar la estructura del contrato, las obligaciones claramente definidas de las partes, las negociaciones del contrato y la elección del outsourcer más idóneo
6. La investigación ha revelado, producto de su naturaleza cualitativa importantes categorías que pueden ser considerados también como códigos, los que servirán de guía o referencia para otras investigaciones relacionadas al estudio, y son:
 - a. el contrato de outsourcing logra el desarrollo de ventajas competitivas,
 - b. el contrato de outsourcing influye en la competitividad empresarial,
 - c. capacidades y habilidades para mejoramiento del valor agregado de las empresas,
 - d. el contrato de outsourcing es sinónimo de contrato de empresa
 - e. el contrato de outsourcing es una herramienta estratégica o herramienta de gestión empresarial,

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

- g. el contrato de outsourcing favorece y facilita el tráfico de bienes u servicios en las economías de los países,
 - h. el contrato de outsourcing facilita el tráfico de la riqueza en las naciones,
 - i. el outsourcer socio estratégico de la empresa cliente,
 - j. el contrato de outsourcing es una práctica universal para las empresas competitivas.
7. Los resultados del estudio demuestran que, figura jurídica del contrato de outsourcing difiere sustancialmente de la figura jurídica de la intermediación laboral. El outsourcing y el contrato de outsourcing es una institución jurídica de los fueros del derecho de la empresa o derecho comercial.
- La esencia en la figura del contrato de outsourcing interviene dos partes una empresa que externaliza actividades no estratégicas, a quien se denomina empresa cliente, contratante o comitente y de otra a la empresa denominada outsourcer experto y especializado (proveedor del servicio o socio estratégico), quien por su cuenta y riesgo empleando sus propios recursos brinda el servicio de outsourcing sea en forma integral o una parte del proceso. Por lo tanto en el contrato de outsourcing no existe la simple provisión de personal.
8. El estudio a revelado la importancia del contrato de outsourcing desde dos enfoques: a) desde lo macro, el contrato de outsourcing facilita el tráfico de bienes y servicios, el tráfico de la riqueza en la economía global; promueve el desarrollo en distintos sectores de la economía mundial; promueve las inversiones en distintos sectores empresariales, y b) desde lo micro, constituye una herramienta estratégica de gestión; tiene repercusiones favorables de tipo financiero (mejora de la rentabilidad), y económico en las empresas que optaron por externalizar actividades o procesos no distintivos; desarrollo sustancial de ventajas competitivas y competitividad empresarial; mejora sustancial de la eficiencia, productividad y eficacia organizacional; mejora en el enfoque estratégico de la organización;

al concentrarse en aquellas actividades que le proporcionen mayor valor agregado.

6.2. SUGERENCIAS

Teniendo en consideración el análisis a profundidad realizado y las conclusiones arribadas en el estudio se proponen las principales sugerencias encaminadas u orientadas a la difusión, aplicación y aprovechamiento del contrato de outsourcing como herramienta de estrategia para la gestión empresarial y de las organizaciones (también alcanza a las instituciones públicas del estado), desarrolladas y encontradas en el proceso de la investigación:

1. Difundir a través de distintos medios de comunicación, revistas especializadas, artículos periodísticos, ensayos y libros de los beneficios y bondades del contrato de outsourcing, así como la de la Ley N° 29245, Decreto Legislativo N° 1038 y el Decreto Supremo N° 006-2008-TR, Reglamento de la Ley, referidos a la regulación de los servicios de Tercerización. Propiciados por organismos del estado como el Ministerio de Trabajo y Promoción Social, Ministerio de la Producción, etc.

Desde los organismos del sector privado, denomínese Sociedad Nacional de Industrias del Perú, Confederación Nacional de Comerciante (CONACO), Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, Sociedad Nacional de Pesquería, Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME) y distintas Asociaciones de Medianos, Pequeños y Microempresarios del Perú.

2. Debido a los beneficios tanto en costos, económicos, financieros, se recomienda a las empresas peruanas que aun no han decidido por el contrato de outsourcing, tomar conocimiento de las experiencias exitosas o casos de éxito, tanto de las empresa cliente, esto es, de las empresas que decidido externalizar actividades

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

- como de las empresas de outsourcing o proveedores e servicios de outsourcing que operan en el Perú
3. Respecto a los beneficios por la adopción del contrato outsourcing se recomienda a las empresas y organizaciones peruanas a desarrollar diseños organizacionales que permitan la implantación de la figura del outsourcing.
 4. Al haberse normado legalmente la contratación por servicios de outsourcing en el Perú, las empresas y organizaciones que operan en nuestro medio, adoptar los cánones y estructura de un contrato de típico de outsourcing y abandonar los que se usaban coyunturalmente modelos contractuales, para suplir la carencia de precisión legal en materia de contratación por externalización de actividades, como la locación de servicios, contratos de obra o contratos de mandato que no se ajustan a esencia y naturaleza del outsourcing.
 5. Respecto a los resultados de la investigación y al haberse encontrado categorías y códigos relacionados al outsourcing, la presente investigación es un aporte a siguientes estudios: Sin embargo el presente estudio aporta resultados significativos para que las empresas peruanas puedan decidir por el contrato de outsourcing como una herramienta estratégica de gestión empresarial que le permitirá desarrollar competencias distintivas y lo conducirá al logro de ventajas competitivas.
 6. De acuerdo como ha ido evolucionando el outsourcing en los países, inicialmente contratando actividades auxiliares y complementarias, hasta externalizar en la actualidad procesos de negocio (BPO, por sus siglas en ingles) y procesos de conocimiento (KPO por sus siglas en ingles). El outsourcer debe ser considerado como socio estratégico por parte de la empresa cliente, al existir una relación estratégica entre los contratantes así como una relación obligacional.

WALTER MENESES JARA

BIBLIOGRAFIA

- Alfaro Pinillos Roberto et al (2008). Compendio práctico de contratos civiles, comerciales, bancarios e informáticos. Lima. Palestra editores.
- Alpa, Guido (2004). Estudios sobre el Contrato en General. Ara Editores. Selección, traducción y notas de Leysser León. Presentación de Vincenzo Roppo. Perú.
- Arias Schreiber-Pezet, Max (1998). Exégesis Tomo I. Gaceta Jurídica Editores. Lima.
- D'alessio, Alfredo, et al. (2003)Tercerización en TI por expertos. Temas Grupo Editorial. Argentina.
- De la Puente y Lavalle, Manuel (2003). El Contrato en General. Tomo I. Perú. Palestra Editores.
- De la Puente y Lavalle (2003). El contrato en general. Tomo II. Palestra Editores. Perú.
- Gidrón, Gil (1998). Nuevos modelos de gestión empresarial. El outsourcing de procesos de negocios. Madrid. Editado por Círculo de Empresarios.
- Hernández Sampieri, et al (2006). Metodología de la Investigación, cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hitt, Michael, et al. Administración Estratégica (2008). Competitividad y Globalización. Editorial Cengage Learning. México.
- Leyva Saavedra, José (1997). Contratos de empresa. Tomo I. Lima. Editorial San Marcos.
- Markides, Constantinos (2000). En la Estrategia está el Éxito. Grupo Editorial Norma. Colombia
- Messineo Francesco (1982). Doctrina General del Contrato. Tomo I. Buenos Aires. Ediciones Jurídicas Europa-América.
- Mintzberg, Henry y Quinn, James (1993). El Proceso Estratégico. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Morales Hervias, Rómulo (2006). Estudios Sobre Teoría General del Contrato. Editora Jurídica Grijley. Lima.
- Nava Guibert, Luis (2008). La intermediación Laboral y la Tercerización de Servicios. Fondo editorial de la Universidad de San Martín de Porres. Lima.
- Peralta Andía, Javier, et al (2005). Fuentes de Obligaciones en el código civil. Idemsa. Perú.
- Porter Michael (1999). Ser Competitivo. Ediciones Deusto. España.
- Roppo, Vincenzo (2009). El contrato. Gaceta Jurídica S.A. Lima-Perú.
- Romero Zavala, Luís (1999). Derecho de los contratos en el código civil peruano. Tomo I. Lima. Editora Fecat
- ROTHERY Brian y ROBERTSON Ian (1996). Outsourcing. Limusa Noriega Editores. Méjico D.F.
- Saloner, Garth, et al (2005). Administración Estratégica. Editorial Limusa. . Primera Edición. México.
- Schneider, Ben (2004). Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Editorial Norma.

WALTER MENESES JARA

- Scognamiglio, Renato (1996). Teoría General del Contrato. Universidad Externado de Colombia. Colombia.
- Stiglitz, Joseph (2002). El Malestar en la Globalización. Editorial Taurus. España.
- Thompson-Strickland (2004). Administración Estratégica. 13ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Ventura, Juan (2009). Análisis Estratégico de la Empresa. Editorial Cengage Learning Paraninfo. Madrid.
- Villegas, Carlos Gilberto (2005). Contratos Mercantiles y Bancarios. Tomo I. Edición del Autor. Buenos Aires.

REFERENCIAS EN INTERNET

- Echaíz Moreno, Daniel (2007). El Contrato de Outsourcing. En www.juridicas.unam.mx.
- José Alejandro RM. En <http://www.barandilleros.com/outsourcing-concentrarse-en-las-actividades-principales.html>. 20 de diciembre del 2008.
- The Hindu (OFECOMES) 20/05/2010 En <http://indolinkspanish.wordpress.com/2010/05/21/europa-seguira-siendo-el-lider-del-outsourcing-de-tics-en-india/>. Del 21 de mayo del 2010.
- <http://www.materiabiz.com/mbz/ityoperaciones/nota.vsp?nid=26394>
- <http://www.pymex.pe/tecnologia-de-la-informacion/4662-mercado-de-outsourcing-de-ti-creceria-15-en-el-2010.html> (Martes, 22 de Junio de 2010)
- <http://www.pymex.pe/noticias/peru/5290-mercado-de-tecnologia-de-la-informacion-en-peru-alcanza-los-us-240-millones-.html>. Para el 2010.
- http://www.deloitte.com/view/es_PE/pe/article/6c58f86b282fb110VgnVCM10000ba42f00aRCRD.htm. De febrero del 2011.
- http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%3D29467,00.html
- En Revista Industria Peruana (junio del 2007). Lima. Número 813.
- de Rafael José, Director General de AEC. En http://www.netboss.es/downloads/publicaciones/Informe_Sectorial_2008_-_Outsourcing.pdf.
- En: http://www.netboss.es/downloads/publicaciones/Informe_Sectorial_2008_-_Outsourcing.pdf p.
- Sapag Chain, Nassir. En <http://www.nassirsapag.cl/art07.htm>. Fecha de consulta: 18/04/11
- Helving Günter. Publicación en el diario La Ley. Año XXV. Número 6061. Miércoles, 14 de julio de 2004. En: www.bcremade.com/esp/archivos/gunter/outsourcing.pdf. p. 1. Fecha de consulta: 10/01/11.
- En: <http://www.sonda.com/casos/20> fecha de consulta: 09/03/11
- <http://www.sonda.cl/casos/30>. Fecha de consulta: 09/03/11
- <http://www.sonda.com/casos/5>. Fecha de consulta 09/03/11
- <http://www.sonda.com/casos/29>. Fecha de consulta 09/03/11
- <http://www.sonda.cl/casos/31>. Fecha de consulta 09/03/11

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

- <http://www.sonda.com/casos/11>. Fecha de consulta 09/03/11
- <http://www.sonda.com/casos/27>. Fecha de consulta (09/03/11)
- <http://www.sonda.com/casos/28>. Fecha de consulta 09/03/11
- Núñez Julio Director de la División de Outsourcing de Deloitte-Perú.
En:
http://www.deloitte.com/view/es_PE/pe/article/6c58f86b282fb110VgnVCM10000ba42f00aRCRD.htm. Fecha de consulta 25/03/11
- <http://www.cioal.com/analisis/negocios/el-outsourcing-en-los-departamentos-ti-es-clave-para-ahorrar-costos.html> Fecha de publicación 08 de marzo de 2011. Fecha de consulta 23/04/11
- <http://www.materiabiz.com/mbz/ityoperaciones/nota.vsp?nid=26394>. Fecha de consulta 23/04/11
- <http://www.bvl.com.pe/hhii/CM0007/20110218160901/MEMORIA32ATAC OCHA322010.PDF>.
Fecha de publicación, 17 de febrero del 2011. Fecha de consulta 23/04/11
- Rufasto Lira, Renzo Raúl. En:
http://www.chehadeabogados.com/pdfs/OUTSOURCING_EN_ACTIVIDAD ES_PRINCIPALES.pdf. Publicado en la Revista Jus, Doctrina y Practica. Editorial Grijley: Marzo, 2007. Fecha de consulta 23/04/11
- <http://www.gmd.com.pe/web/bienvenida.htm> Fecha de consulta 23/04/11
- <http://www.sondaperu.com/> fecha de consulta 23/04/11
- http://www.deloitte.com/view/es_PE/pe/index.htm Fecha de consulta 23/04/11
- <http://innovapucp.pucp.edu.pe/> Fecha de consulta 23/04/11
- <http://www.gruposantodomingo.com.pe:8080/glencorenova/login.jsp> Fecha de consulta 23/04/11
- <http://www.outscing.com/index1.htm> Fecha de consulta 23/04/11
- <http://peru.infomine.com/suppliers/listings/28955.asp> Fecha de consulta 23/04/11
También en: <http://www.ibermatica.com/ibermatica/bpm>
- <http://www.idclatin.com/default2.asp?ctr=per> Fecha de consulta 23/04/11
- <http://www.adecco.com.pe/> Fecha de consulta 30/04/11
- <http://pe.sodexo.com/pesp/acerca-de-nosotros/acercaDeNosotros.asp>
Fecha de consulta 30/04/11
- <http://www.snmpe.org.pe/pdfs/Cuaderno-de-Trabajo/Cuaderno-de-Trabajo-III-Symposium-de-Recursos-Humanos-sector-mineroenergetico-Noviembre-2010.pdf>. Fecha de consulta: 05 de setiembre del 2011
- Ibermática. La nueva era del outsourcing. En:
<http://www.ibermatica.com/ibermatica/eventos/2004/nuevaeraoutsourcing>.
- Schneider, Ben. (Lima, 2004). Entrevista “Aprovechemos las oportunidades en temas neutros políticamente como el outsourcing. En Revista Desde Adentro. Edición Número 11. Sociedad nacional de minería, petróleo y energía. Recuperado el 22 de julio, 2010, de http://www.snmpe.org.pe/revista/edicion11julio2004/entrevista_4.htm
- Viega, María José. (2002). Análisis de un Contrato Complejo: El Outsourcing. Ponencia presentada al II Congreso Mundial de Derecho

WALTER MENESES JARA

- Informático. España. Recuperado el 19 de agosto, 2009, de <http://www.ieid.org/congreso/ponencias/Viega,%20Maria%20Jose.pdf>
- Rodríguez, Adriano. et al. (2002) Outsourcing, estrategia empresarial del presente y futuro. Recuperado el 20 de agosto, 2009 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outscng.htm>
 - Romero, Antonio. Outsourcing. (2002). Recuperado el 28 de setiembre, 2009 de www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm
 - Provenzano, Gonzalo, et al. (20049). El outsourcing y la deslocalización empresarial. Recuperado el 28 de setiembre, 2009, de <http://www.monografias.com/trabajos31/outsourcing-deslocalizacion/outsourcing-deslocalizacion.shtml#top>
 - Toledo Toribio, Omar. Intermediación laboral, outsourcing y downsizing. En: <http://www.derechoycambiosocial.com/revista011/intermediacion%20laboral.htm> 19/09/07.
 - Tomado de:
 - <http://www.uhu.es/eyda.marin/apuntes/gesempre/tema1GE.pdf>: Fecha de consulta 10 enero del 2010.

ANEXO N° 01

DIARIO EL COMERCIO RENUEVA PLATAFORMA CON SOLUCIÓN DISEÑADA PARA DAR MEJOR ATENCIÓN A SUS CLIENTES Y AL MISMO TIEMPO MEJORAR SU GESTIÓN DE TI.

Cliente:	Diario El Comercio, de Perú. Es el diario más influyente en el país.
Solución:	Hardware. Virtualización y consolidación de servidores. Almacenamiento y respaldo
Highlights:	Aspectos destacados - Soporte 24x7

Para lograr mayor eficiencia y respuesta para sus lectores, en el año 2005 el diario El Comercio emprendió la tarea de renovar su plataforma tecnológica, realizando un proceso privado de selección en el que participaron los principales proveedores de tecnología de Perú, incluyendo SONDA.

El cambio era imperativo ya que las aplicaciones de negocios del diario incluyen sistemas que permiten la venta y atención a sus clientes como base de datos, facturación, circulación, servicio al cliente, suscripciones y venta publicitaria.

El desafío de cambiar

La plataforma tecnológica donde corrían los principales procesos de front end y backoffice del diario, habían entrado en una etapa de obsolescencia y operaban al límite de carga recomendable, repercutiendo en la eficiencia, disponibilidad y continuidad operativa de las principales aplicaciones de la empresa, que involucran sistemas de su gestión para clientes y aquellas de back office, entre las que destacan tesorería, contabilidad, compras, logística, presupuestos y gastos.

Dado que no contaban con la seguridad de ejecución adecuada, las Bases de Datos no estaban seguras, los procesos financieros de cierre se demoraban en demasía y no había certeza de que se ejecutaran correctamente, por lo tanto se incrementaron los controles de la información.

Equipamiento con grandes Partners

Para responder a esta serie de desafíos, se inició un proyecto de consolidación de servidores, eligiendo la solución planteada por SONDA, que integró consultoría, capacitación, provisión de equipamiento, servicios de configuración de hardware y software, además de la migración de la base de datos del diario. Durante esta última, SONDA además cambió a una nueva versión, manejando la información crítica del cliente.

WALTER MENESES JARA

La consolidación no pasó por la reducción de equipos, sino que apuntó a uniformar los dos sistemas principales, que son críticos para el funcionamiento del diario, en una sola plataforma, escogiendo a Sun Microsystems.

Así, se consolidó en un sólo sistema operativo (Solaris 10), la administración, operación y contratos de soporte, con todos los equipos en el site del cliente.

Actualmente, El Comercio cuenta con una solución completa de servicios de TI, bajo un esquema de soporte 24x7 que optimiza la gestión y administración de los recursos tecnológicos del diario y flexibiliza los esquemas de renovación. Además, las aplicaciones de negocio, administrativas, comerciales, bases de datos y archivos del diario, cuentan con la capacidad de respuesta y eficiencia requerida para su negocio.

En definitiva, el Diario cuenta con un ambiente de alta disponibilidad que garantiza la continuidad operativa de sus aplicaciones críticas y accediendo a las economías de escala necesarias para la reducción costos. Asimismo, la relación con SONDA ha permitido encarar negocios y proyectos futuros, como consultoría y mejores prácticas para la optimización del Gobierno TI de la empresa.

ANEXO N° 02

SEDAPAL MEJORA SU CAPACIDAD DE RESPUESTA Y SERVICIOS, CON SOLUCIÓN DE SONDA

Cliente:	Sedapal (Servicio de Agua potable y Alcantarillado de Lima)
Industrias:	Gobierno / Servicios
Solución:	Servicio de arrendamiento de los servidores de la Plataforma central de cómputo
Highlights:	<ul style="list-style-type: none">- Servicio de soporte con la marca 7x24 con 2 Horas de tiempo de respuesta- Soporte técnico de toda la solución de plataforma de cómputo central: 24 hrs. diarias, los 7 días de la semana, los 365 días del año.- Tiempo de respuesta ante cualquier eventualidad de HW y SW: 4 horas máximo- Tiempo de reparación de desperfectos de HW relacionados con CPU, Memoria y Disco: 48 hrs. máximo, desde reportada la incidencia.- Mantenimiento preventivo del equipamiento ofertado: hasta 3 veces por año.

SONDA diseña solución de hardware para atender a más de 1,2 millones de clientes y miles de usuarios internos

Sedapal, al ser una empresa estatal que provee los servicios de tratamiento y provisión de agua potable para más de un millón 200 mil clientes, se veía en la necesidad de mejorar el servicio tanto para el cliente interno como externo de la empresa. Para esto, decidió renovar su plataforma tecnológica con SONDA.

Necesidad de negocios: Enfrentar el crecimiento y alinearse con un servicio de calidad acorde a las necesidades de la empresa, garantizando seguridad y una óptima atención al público

La plataforma de TI de Sedapal estaba al límite de su operación recomendada y no permitía realizar nuevos desarrollos e implementaciones de sistemas de gestión. Los procesos batch de facturación, cobros y cierres se realizaban en 4 ó 5 horas, tiempo excesivo para poder realizar el backup de cada proceso, retrasando finalmente la atención al público. Además, ya no estaban en condiciones de preparar los reportes históricos solicitados por otras instituciones del Estado.

WALTER MENESES JARA

La solución: diseño de una nueva plataforma para enfrentar los desafíos actuales de la empresa

Para cumplir con los objetivos trazados, SONDA diseñó una nueva plataforma, la cual implantó en la empresa. La solución incluyó la renovación de servidores centrales, el diseño de una solución con un esquema de alta disponibilidad, que contara con once instancias, entre particiones físicas y lógicas, así como capacidad para correr nuevas versiones de sus sistemas corporativos.

Resultados: Mejores tiempos de respuesta, satisfacción de usuarios internos y externos

La solución de SONDA permitió mejorar los tiempos de respuesta, además de contar con una plataforma de TI preparada para enfrentar los nuevos desafíos y el crecimiento de Sedapal, institución que tiene una constante vocación por entregar un servicio de calidad.

Ismael Ayala, jefe del equipo de Informática de Sedapal señala que “el cambio fue exitoso, pues se recibió retroalimentación positiva de parte de los usuarios, que registraron mayor celeridad en sus procesos, por ejemplo, en la reducción del proceso de planillas, que bajó de tres horas a una”.

PERFIL DEL CLIENTE

<http://www.sedapal.com.pe/>

SEDAPAL es una empresa estatal de derecho privado, íntegramente de propiedad del Estado, constituida como Sociedad Anónima, a cargo del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera. Sus servicios son de necesidad y utilidad pública y de preferente interés social. Está a cargo del tratamiento y provisión de agua potable para la ciudad de Lima.

ANEXO N° 03

EMPRESA NAVIERA ASEGURA LA CONTINUIDAD OPERATIVA CON SOLUCIÓN DE SONDA

Cliente: Empresa Naviera
Industrias: Servicios
Solución: Infraestructura, Servicios y Almacenamiento, Migración de Dominio y Correo Exchange y Respaldos
Highlights Aspectos desatacados
Gestión de Activos.
Centro de Soporte y servicios.

Especificaciones del servicio de outsourcing en el anexo N° 03

El creciente incremento en el volumen de sus negocios, influenciado entre otros aspectos por los tratados de libre comercio que ha firmado Chile, ha llevado a las empresas navieras a renovar su plataforma tecnológica como una manera de adaptarse a los cambios de los nuevos tiempos.

Una de las principales empresas chilenas de este sector consideró imprescindible renovar su infraestructura tecnológica a fin de permitir el crecimiento de sus operaciones, con una solución que permita agilizar el agenciamiento marítimo y aéreo, transporte, logística y distribución, operación de terminales, servicios de estiba, lanchas y remolcadores, depósito de contenedores, agente embarcador y bunkering, entre otros.

Por la dinámica de su negocio, la empresa naviera en cuestión también coordina y ejecuta sus servicios enviando información a través de Internet; a lo que se une que muchas veces se abren y cierran negocios o contratos por e-mail. Si a esto se le suma que la empresa opera las 24 horas del día, el correo electrónico y las herramientas tecnológicas en este tipo de entidades pasan a ser vitales.

Modernización de la plataforma tecnológica

Para resolver las necesidades de empresas navieras SONDA ha desarrollado variados proyectos, entre los que se cuenta el de "Infraestructura, Servicios y Almacenamiento, Migración de Dominio y Correo Exchange y Respaldos" que se realizó para una importante naviera en Chile, donde cuenta con varios clientes en este rubro.

Claudio Miranda, Gerente de Software de SONDA, explica que "la modernización que se hizo recientemente en esta importante empresa naviera buscaba otorgarle disponibilidad y oportunidad de la información, ya que por la naturaleza de su negocio, siempre deben estar operativos, el correo electrónico

WALTER MENESES JARA

para ellos es una herramienta fundamental, por lo tanto no pueden tener dificultades con la plataforma”.

La tecnológica rediseñó la plataforma, aumentando la capacidad de gestión, reemplazando su parque de servidores e incorporando una solución de respaldo de información centralizada. El desarrollo de este proyecto fue liderado por la Gerencia de Software de SONDA, que debió mover a un contingente de especialistas de alto nivel hasta el puerto de Valparaíso por las exigencias propias del contrato.

El proyecto de renovación tecnológica implicó la migración de correo Exchange, tanto en versión de exchange como también a una plataforma de alta disponibilidad o cluster; la implementación de servidores en las sucursales que la entidad naviera tiene repartidas desde Arica a Punta Arenas. Para ello y por un período de tres meses personal de SONDA recorrió el país renovando 24 servidores a nivel nacional e instalando un servidor exchange en cada sucursal con un esquema de respaldo centralizado.

También se incorporaron 8 servidores que se encargan de la producción interna de de la compañía naviera y una solución de storage para su datacenter que está en las oficinas centrales de Valparaíso. La arquitectura consideró conectar todos los servidores de esta ciudad, para compartir los 1.6 TB de almacenamiento.

Mejores experiencias para el usuario

Los beneficios del proyecto implementado se dieron a conocer rápidamente. De hecho, en la empresa naviera comentan que “hoy hay un encanto del usuario final frente al correo electrónico de tener una herramienta que le permite trabajar mejor”. Dato interesante si se considera que son 400 trabajadores en la compañía los que laboran utilizando apoyo tecnológico.

Por otro lado la migración de plataforma que hizo la empresa naviera le ha dado una importante ventaja para administrar el negocio, fortaleciéndolo y facilitado la capacidad de gestión técnica desde Valparaíso a todas las oficinas regionales. También fue muy importante pasar a Exchange 2003, ya que sus potencialidades permiten que los agentes que están los distintos puertos del país anden con un notebook, con una tarjeta de Internet inalámbrica y un celular modalidad OMA (Outlook Mobile Access), que les da la posibilidad de atender a un cliente desde cualquier lugar como si estuvieran en su oficina, y a que ahora pueden recibir y revisar sus correos electrónicos en el celular.

ANEXO Nº 04

BANCO DE CHILE IMPLANTA CORE DE INVERSIONES REALAIS DE SONDA PARA SU MESA DE DINERO

- Cliente: Banco de Chile
Industrias: Banca / Finanzas
Solución: RealAIS
Highlights: Aspectos destacados
- RealAIS está basado en una Arquitectura Orientada a Servicios (SOA), incluye estándares XML.
 - Parametrizable y con facilidades de integración a canales y proveedores de información.
 - Plataforma MS .NET
 - Más del 80% de las mesas de dinero bancarias en Chile operan con soluciones SONDA.
 - Más del 50% de las Administradoras de fondos de pensión, operan con soluciones SONDA.
 - Las soluciones de SONDA administran más del 50% del patrimonio nacional de Fondos Mutuos.

RealAIS: una solución confiable, que da estabilidad operacional para concentrarse en el negocio, reduciendo los tiempos de proceso diario y mensual.

SONDA División Sistemas Financieros, implantó en Banco de Chile una solución de Mesa de Dinero, con la que el Banco está logrando mayor eficiencia en sus procesos y una mejor gestión de sus riesgos operacionales y financieros.

Necesidades de negocios: Automatización de la Mesa de Dinero

El negocio de “Renta Fija” es muy particular en cada país, difícilmente soluciones globales puedan satisfacer la alta demanda de funcionalidad de los Traders, Controllers y Gerentes de Finanzas, por esta razón Banco Chile requería una solución consolidada en el mercado local para renovar los aplicativos de la Mesa de Dinero, solución que debía estar complementada con servicios que le aseguren estabilidad operacional para concentrarse en su propio negocio y no en contingencias del ámbito TI.

La solución: RealAIS, una solución flexible, escalable y parametrizable

Para responder de manera eficaz a las necesidades del cliente, SONDA trabajó coordinadamente con el Banco en la definición, tanto de los requerimientos funcionales como de los requerimientos del proyecto, fijando prioridades, entregables, equipos de trabajo, gobernanza, entre otros.

WALTER MENESES JARA

De este modo, la solución RealAIS se parametrizó para que esté alineada con los requerimientos de los usuarios de la Mesa de Dinero, incluyendo Servicios de Implantación, Mantenimiento y Soporte (Telefónico y en Terreno), Mantención Correctiva, Normativa y Evolutiva, entre otros, destinados a enfrentar los distintos escenarios de negocios y normativos que se puedan dar en el futuro.

RealAIS reúne el conocimiento y experiencia de más de 20 años de desarrollo e implantación de proyectos en mesas de dinero y administración de inversiones, en varios países de la región. Fue diseñado considerando su adaptación bajo distintas normativas, tanto legales como regulatorias, y desarrollado con una arquitectura orientada a servicios (SOA), bajo estándares de integración XML, y en múltiples capas, lo que permite contar con una plataforma de software flexible, escalable e integrable.

Resultados: Una solución capaz de acompañar el crecimiento y enfrentar los cambios normativos

La solución permite lograr un buen “time to market” y está pre-parametrizada con la lógica de negocio asociada a las mejores prácticas del mercado, incluyendo las normativas, regulaciones y particularidades del mercado chileno. Además, ha permitido automatizar los flujos de trabajo, tanto en los procesos de control financiero como operativos.

La solución de SONDA permite al Banco de Chile administrar en una única aplicación integrada, la cartera de renta fija del Banco, y al mismo tiempo reducir significativamente los tiempos de procesos diarios y mensuales, lo que ha generado importantes ahorros.

SONDA invierte constantemente en investigación y desarrollo para esta solución, lo que permite mejorarla permanentemente, manteniéndola actualizada de acuerdo a los requerimientos tecnológicos y normativos del mercado, optimizando procesos, y agregando nuevas funcionalidades, para que sea una herramienta funcional alineada con los objetivos del negocio.

“La implantación de la solución para Mesa de Dinero de SONDA permitirá que nuestro Banco aumente el nivel de competitividad, como también satisfacer de manera eficiente y oportuna los distintos requisitos regulatorios y de negocio, más un incremento en los estándares de control y operacionales”, afirma Mario Farren, Gerente de División Corporativa e Inversiones de Banco Chile.

“Durante el primer semestre de 2008, una vez integrada la operación que venía de Citibank, el Banco de Chile requería potenciar su solución TI en la mesa de dinero, para crecer en cantidad y complejidad de operaciones. El Banco requería una solución consolidada en el mercado, implementada por una compañía que le asegurara un proyecto dentro de los plazos definidos y un posterior servicio de manutención y continuidad operacional consistente con las

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

exigencias del negocio.”, continúa Carlos Osiniri, Gerente de la División Sistemas Financieros de SONDA.

PERFIL DEL CLIENTE

www.bancodechile.cl

Banco de Chile destaca como el mayor Banco de capitales chilenos y la segunda institución financiera más grande del país. El Banco de Chile es un banco comercial que proporciona una completa gama de productos y servicios financieros a una amplia base de clientes que incluye grandes corporaciones, pequeñas y medianas empresas, y mercado de personas, a través de una red nacional de casi 400 sucursales, sobre 1.500 cajeros automáticos y otros canales de distribución electrónicos. Banco de Chile, además cuenta con oficinas de representación en Beijing y México D.F.

ANEXO Nº 05

METSO MINING AND CONSTRUCTION TECHNOLOGY CONFÍA EN SONDA COMO PROVEEDOR ESTRATÉGICO POR CASI 10 AÑOS

Cliente: METSO

Industrias: Manufactura

Solución: SONDAutility

Highlights: Aspectos destacados

Dada la problemática del cliente, SONDA implementó el servicio SONDAutility, que en un comienzo fueron 35 estaciones de trabajo fijas, llegando hoy en día a tener 100 PC's, 200 Notebooks, y 5 Servidores, además de impresoras y licencias de software financiadas por el mismo servicio.

Con esta solución, METSO a la fecha mantiene su parque de equipos actualizados, con SLA's, control de inventario, lo que ha permitido que METSO se dedique a su negocio sin gastar energías y recursos en la gestión de activos TI que mantenía antes de firmar con SONDA.

Mayor eficiencia en control de inventario de activos TI

El Outsourcing con SONDA le entrega a METSO Chile una solución tecnológica que le permite siempre estar actualizado tanto para las estaciones de trabajos fijas, móviles y servidores, esto además incluye la administración del inventario del equipamiento, lo que le ha permitido al cliente tener una claridad del equipamiento y su distribución geográfica en Chile.

Necesidad de negocios: Mantener actualizada su plataforma sin necesidad de invertir en activos TI

Metso Chile necesitaba estar actualizado a nivel de estaciones de trabajo fijas, móviles y servidores, para que estos acompañaran el desarrollo de los negocios que comenzaba a crecer, por lo que no podía continuar con la actual plataforma de equipos.

Hacia el año 2001, cuando METSO Chile firmó contrato con SONDA, el problema que enfrentaba la empresa era en que su plataforma no tenía una actualización constantemente, y mantenían un parque de equipos en stock para poder ir reparando los que fallaban, no habían SLA's comprometidos y la empresa seguía creciendo. Además de lo anterior, METSO ya no deseaba seguir invirtiendo en activos de computación.

Resultados

La solución SONDAutility implementada por SONDA ha permitido a METSO mantener una plataforma actualizada, disponer de una infraestructura que es pasada como gasto y no como una inversión, tema que dejan para su propio negocio.

Con esta solución, el cliente ha dedicado más tiempo a buscar nuevas soluciones para su negocio y no dedicarse a temas triviales, como reparaciones de equipos, impresoras, servidores, etc.

“SONDA a través de su servicio de soporte directo a la plataforma de TI, mediante el arriendo tanto de Hardware como de Software y su asistencia de 7x24, ha permitido crecer a nuestra empresa sin sobresaltos en esta área fundamental para toda compañía.

Su servicio profesional, su atención permanente, y su flexibilidad frente a nuestras necesidades nos han permitido abordar siempre proyectos de tecnología de vanguardia con un adecuado apoyo.

Por la naturaleza de nuestra labor, necesitamos equipamientos en distintos sitios del país desde el Norte Grande hasta la Octava Región, con condiciones geográficas muy diversas, desafió al que SONDA siempre ha sabido cumplir.

Consideramos, en todos estos sentidos, a SONDA como nuestro proveedor estratégico.”

Marco Blanco
IT&BPD System Responsible MCT Chile

PERFIL DEL CLIENTE

www.metso.com

Metso Mining and Construction Technology es un reconocido proveedor de tecnología sustentable y servicios a nivel mundial para minería y construcción. Su casa Matriz METSO CORPORATION, se encuentra establecida en FINLANDIA, importante empresa Internacional que se encuentra en Países Europeos, América del Norte, América del Sur, Asia Pacífico, Países Nórdicos y otros. Con 27.000 empleados en más de 50 países, Metso se dedica a la Venta de equipos para la Gran Minería, Construcción, Proyectos de Instalación e ingeniería y puesta en Marcha de los equipos Vendidos, Capacitaciones, Servicios de Garantía y Mantenimientos a estos equipos y los de propiedad del cliente.

ANEXO Nº 06

PERMITE A LOS GOBIERNOS AVANZAR EN TRANSPARENCIA Y OPTIMIZACIÓN DE COMPRAS GUBERNAMENTALES CON SOLUCIÓN DE SONDA

Cliente: Gobierno de Chile (Dirección de Compras Públicas)
Industrias: Gobierno
Solución: Portal de Compras Gubernamentales
Highlights Aspectos destacados

- Solución SIMETRIA.NET desarrollada por SONDA con I-Construye
- Soporte integral
- Seguridad, Housing, Hosting, Capacitación a los usuarios
- Business Intelligence

Premios: 2004: Premio al Desarrollo de las TICS otorgado por la Asociación Chilena de Tecnologías de Información (ACTI).
2005: Premio a las Mejores E-Prácticas concedido por el Centro de Oportunidad Digital de la APEC.

En el año 2005, el consorcio SONDA- I-construye implementó el Sistema de Compras y Contratación Pública del Estado, que a través de su plataforma electrónica cambió la forma de hacer negocios con el Estado y se convirtió en un lugar de encuentro entre los Servicios Públicos (Ministerios, Municipios, FF.AA. y de Orden, Universidades, Gobernaciones, y otros) y los chilenos y extranjeros que, como personas naturales o empresas, son Proveedores del Estado o esperan serlo.

Los servicios entregados por el consorcio incluyeron herramientas de Business Intelligence, para la correcta gestión y manejo de la información, además de integrar otras plataformas, como es el caso del Registro Electrónico de Proveedores del Estado (www.chileproveedores.cl), que comenzó a operar en abril de 2006, y una nueva funcionalidad denominada e-pago, que convirtió a esta plataforma electrónica en un sistema con el ciclo comercial-financiero de las compras del Estado totalmente automatizado y transparente.

Con esto, el portal siguió sumando reconocimientos, pues e-pago fue seleccionado por el Centro de Oportunidad Digital de la APEC como otra mejor e-práctica en el gobierno electrónico.

La historia de una solución: SIMETRIA.NET

El portal www.chilecompra.cl, cuya plataforma de comercio electrónico denominada SIMETRÍA.NET, fue desarrollada por nuestro consorcio, opera con niveles de servicio de alta disponibilidad y con independencia para el cliente. De hecho, pocos sitios en el mundo tienen el nivel de transacciones,

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

usuarios concurrentes e interoperabilidad de este portal fuertemente transaccional.

SIMETRIA.NET es capaz de adaptarse a la realidad jurídica y cultural de cualquier país, y puede incluir desarrollos complementarios y aplicaciones de e-learning. Su arquitectura tecnológica utiliza herramientas de Business Intelligence tales como minería de datos, Datawarehouse y cubos OLAP, además de permitir su integración con sistemas de firma digital, mientras que su interfaz 100% Web es parametrizable, ágil y fácil de usar.

La solución desarrollada sobre tecnología .NET, permitió que todas las empresas y personas que quisieran hacer negocios con el Estado, se inscribieran en el portal, convirtiéndose en un proveedor más. Con el tiempo se fue facilitando el manejo del mismo, se implementaron mejores reportes de gestión para proveedores y compradores y visualización de asignación presupuestaria a lo largo de todo el ciclo de adquisiciones, con lo que se contribuyó a mejorar la transparencia y modernización del Estado.

Beneficios

La consolidación de este proyecto están entre tres factores claves como son: una solución tecnológica robusta que está orientada al usuario; un contrato inteligente entre el Estado y el proveedor que ha puesto los incentivos necesarios para que el operador se comprometa con los resultados y un modelo de negocios que se basa en la figura de un operador integral cercano a los usuarios.

Con ello se abrieron nuevas oportunidades de mercados, tanto para los organismos demandantes como para las empresas proveedoras, gracias a la interoperabilidad e integración de tecnologías de cualquier empresa o país, lo que hizo realidad la opción de operar con otros e-marketplaces del mundo, tales como SIMAP de la Unión Europea.

ANEXO Nº 07

FEDERACIÓN DE GANADEROS DE COLOMBIA – FEDEGÁN – IMPLANTA EXITOSA SOLUCIÓN DE TRAZABILIDAD GANADERA DE SONDA

Cliente:	FEDEGÁN (Federación de Ganaderos de Colombia)
Industrias	Gobierno Manufactura
Solución	IT Outsourcing
Highlights	Aspectos destacados <ul style="list-style-type: none">- Base de datos centralizada- Actualización en línea- Respuestas en tiempo real- Desarrollado sobre tecnologías web- Arquitectura multicapa y escalable, orientada a servicios- Herramienta integrada que permite realizar las consultas y reportes de manera dinámica- Mayor confiabilidad, seguridad y disponibilidad de la información- Disposición de una herramienta de Inteligencia de Negocio- Disposición de Plataforma e infraestructura de Datacenter

Sistema de Trazabilidad Ganadera de SONDA: Se consolida como una herramienta que agrega valor

El sistema de Trazabilidad Ganadera SINIGAN desarrollado por SONDA para la Federación de Ganaderos de Colombia, que replica varias funcionalidades del Sistema de Trazabilidad exitosamente implantado en Uruguay hace algunos años, se está consolidando como una herramienta eficaz que permite a Colombia un desempeño competitivo en el mercado bovino global, con la potencialidad de extenderse a otras especies y mercados que exijan contar con un sistema de trazabilidad para controlar y monitorear diversos aspectos de un proceso productivo desde el origen hasta la entrega al potencial cliente y/o distribuidor.

Necesidad de negocios: Enfrentar las crecientes y estrictas exigencias de los mercados globales

Los sistemas de trazabilidad en bovinos son una respuesta a las crisis sanitarias ocurridas en los últimos años y necesidades de selección genética que se traducen en exigentes requisitos de los mercados internacionales producto de la globalización de la economía.

Para cumplir con estos requisitos, el sector ganadero se vio obligado a desarrollar herramientas orientadas a recuperar la confianza de los mercados, que se había visto deteriorada por la fiebre aftosa y otras emergencias sanitarias de esta índole.

EL CONTRATO DE OUTSOURCING.Herramienta de estrategia y gestión empresarial

Para generarle al consumidor la confianza suficiente que lo motivara a orientar su decisión de compra hacia la carne de bovino nuevamente, fue necesario garantizar el origen del producto, de manera que se tuviera la certeza de las condiciones sanitarias de las plantas de sacrificio y de procesamiento de leche, y de industrialización productos cárnicos y lácteos; y más aun de las fincas donde producen, crían y ceban los bovinos.

La solución: integración de la información en una base de datos centralizada y confiable

El gobierno de Colombia creó para esto el SINIGAN, Sistema Nacional de Identificación e Información del Ganado Bovino, para generar, garantizar, mantener y mejorar la trazabilidad de la cadena productiva bovina, la salubridad e inocuidad de los productos cárnicos y lácteos producidos en el país, para consumo interno y con destino a la exportación.

Conscientes de la necesidad y de la importancia del SINIGAN para el sector, el Gobierno designó a la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN) la administración, ejecución y puesta en marcha del SINIGAN, por su amplia trayectoria, capacidad, liderazgo gremial y su fortaleza institucional para desarrollar programas de la envergadura que éste requiere. Esta entidad llamó a licitación pública para la provisión de un software aplicativo para almacenar, consolidar, gestionar y registrar información de los bovinos del país, asociada a un código de identificación único para cada bovino, donde resultó elegida la solución de SONDA, basada en la experiencia acumulada en el exitoso Sistema de Trazabilidad Ganadera implantado exitosamente en Uruguay.

Esta solución permite la integración de la información de manera segura en una base de datos centralizada, actualización en línea y respuestas en tiempo real, mediante el uso de tecnologías de comunicaciones, computadores, redes e Internet. El software aplicativo SINIGAN ofrece un servicio de fácil acceso, seguro, oportuno y confiable.

<http://www.sinigan.gov.co/portal/>

Resultados: Ganadería colombiana con sistema de trazabilidad que le permite garantizar el origen y calidad de sus productos

La solución entregada por SONDA a FEDEGAN representa un factor diferenciador en el competitivo mercado bovino, al cumplir con estándares de calidad internacionales.

Además, unifica la información de la comercialización del producto y provee a los consumidores de un producto confiable, de origen conocido y obtenido a través de un proceso eficaz, fortaleciendo la imagen de país seguro y de calidad alimentaria, al lograr la identificación de la totalidad del ganado bovino del país por medio de la creación de una base de datos nacional.

WALTER MENESES JARA

Adicionalmente, a los beneficios de competitividad el negocio, este proyecto ha servido como herramienta para el desarrollo de políticas de salud pública, para garantizar al consumidor el origen y calidad de los productos ofrecidos. Además, al integrar los sistemas de gestión de la información ganadera a la cultura ganadera del país, esto permitiría extender estas prácticas a otras especies para fines similares.

PERFIL DEL CLIENTE

<http://www.fedegan.org.co/>

La Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGÁN) es una organización gremial sin ánimo de lucro, que agrupa, en calidad de afiliadas, a las organizaciones gremiales ganaderas regionales y locales, como también a otro tipo de entidades vinculadas a la actividad ganadera nacional.

Para este proyecto en específico, en convenio con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, instauraron el SINIGAN, conjunto de instituciones, normas, requisitos, mecanismos y procesos deliberados y sistemáticos, que se desarrollan para generar, garantizar, mantener y mejorar la trazabilidad de la cadena productiva bovina, la salubridad e inocuidad de los productos cárnicos y lácteos en el país con destino a la exportación.

ANEXO Nº 08

NOBLEZA PICCARDO, PARTE DEL HOLDING BRITISH AMERICAN TOBACCO, MEJORA SERVICIOS Y GESTIÓN DE ACTIVOS CON CONJUNTO DE SOLUCIONES DE SONDA, EN BÚSQUEDA DE MAYOR PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD

Cliente:	Nobleza Piccardo (Argentina)
Industrias:	Manufactura
Solución:	Service Desk y Gestión de Activos
Highlights:	Aspectos destacados <ul style="list-style-type: none">- Soporte Service Desk para TI (Operación 7x24)- Infraestructura de Service Desk en oficinas de SONDA- Soporte de la Operación (Operación 5X9)- Soporte para 400 usuarios de TI y en 11 CD en todo el país- Servicio de Soporte de Campo- Servicio de Gestión de Activos y Telefonía- Consolidación de Equipo Humano altamente capacitado

Soluciones de Soporte de Usuarios de Microinformática implantadas en Argentina, Uruguay y Paraguay

Nobleza Piccardo, empresa líder en la industria tabacalera argentina que forma parte del conglomerado British American Tobacco (BAT), eligió a SONDA para la provisión de Service Desk y Soporte de usuarios de microinformática en sus plantas de la República Argentina, además de las plantas de BAT en Uruguay y Paraguay.

Necesidad de negocios: Aumentar los niveles de servicio y control de costos de adquisición

Las principales necesidades de negocio que impulsaron el proyecto fueron el aumento de los niveles de servicio, ausencia de gestión operativa, alineación de los servicios con las mejores practicas ITIL y la optimización de los costos totales de adquisición de plataforma TI.

Además, los servicios provistos por SONDA deberían funcionar como una herramienta eficaz contra la falta de proactividad y la desactualización en la gestión de activos, mejorando la operación de TI de Nobleza Piccardo de manera integral.

La solución: implementada de manera rápida y transparente, con el menor impacto sobre los usuarios finales

WALTER MENESES JARA

La solución de SONDA, que contempló la implantación del sistema World Class Aranda para la gestión de activos, fue articulada y diseñada por un equipo de trabajo especializado, con la incorporación temporal de personal externo al servicio durante la transición. Este proceso de implementación fue realizado aplicando metodologías de gerenciamiento de proyectos (PMI) e las mejores prácticas de servicios ITIL, y analizando las deficiencias heredadas, lo que resultó en una rápida y exitosa estabilización del servicio, siendo transparente el cambio de proveedor para el usuario final.

Este proyecto incluye Service Desk para Nobleza Piccardo Argentina, BAT Uruguay y BAT Paraguay, Field Support (Soporte en Terreno) en sitio y a demanda, Soporte técnico preventivo y correctivo al sector de producción, Mantenimiento físico del inventario de TI y Gestión y soporte de telefonía. Todo esto, con detallados SLA's que establecen los estándares de servicio.

Resultados: métricas semanales, niveles de servicio, implantación rápida de herramienta World Class, consolidación de un equipo de trabajo especializado.

El impacto de la implantación de este conjunto de soluciones es enorme. En primer lugar, porque se cumplieron las expectativas del cliente de contar con métricas semanales y personalizadas, de niveles de servicio, además, se logró la implementación de una herramienta World Class para la gestión de activos de manera rápida y transparente, consolidando un equipo de trabajo (incorporado a SONDA para dar servicio en Nobleza Piccardo) que fue capaz de anticiparse a los problemas.

Esta exitosa experiencia, permite a Nobleza Piccardo seguir confiando en SONDA como socio tecnológico, empresa que se impuso en la licitación privada frente a otros competidores en virtud de su vasta trayectoria regional en implantación de este tipo de soluciones, las referencias de otros clientes, la aplicación de metodologías probadas, el entender los factores claves de éxito del proyecto, la capacidad técnica y una propuesta económica atractiva, entre otros factores.

PERFIL DEL CLIENTE

<http://www.noblezapiccardo.com/>

Nobleza Piccardo produce cigarrillos de alta calidad en Argentina desde 1898, siendo en la actualidad la mayor industria en su rubro en tal país. Es parte de British American Tobacco, el holding tabacalero de mayor alcance internacional.