

ESTRUCTURA RED: EL OUTSOURCING Y SU EVOLUCIÓN

NETWORK STRUCTURE: OUTSOURCING AND ITS EVOLUTION



Ramiro Luis Noussan Lettry - ramiro.noussanlettry@fce.uncu.edu.ar

ORCID: 0009-0009-3555-5640

Universidad Nacional de Cuyo

Clasificación JEL: M: Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting; Personnel Economics

Categoría del artículo: Científico

Currículum Vitae

Doctorando en Ciencias Económicas, Mención en Ciencias Empresariales, Escuela de Graduados (FCE – UNC). Maestrando Maestría en Administración de Negocios (FCE – UNCuyo). Especialista en Docencia Universitaria (FFyL – UNCuyo). Especialista en Costos y Gestión Empresarial (FCE – UNCuyo). Licenciado en Administración (FCE – UNCuyo)– Egresado Distinguido. Contador Público Nacional y Perito Partidor (FCE – UNCuyo). Profesor en Enseñanza Media y Superior en Ciencias Económicas (UCA). Profesor Titular Efectivo – Análisis Organizacional – Carrera Lic. en Administración (FCE – UNCuyo). Profesor Titular Efectivo – Administración II – Carrera Lic. en Administración (FCE – UNCuyo). Profesor Titular Efectivo – Costos y Contabilidad de Gestión – Carrera Contador Público (UDA). Investigador categorizado V – Programa de Incentivos. Investigador IDICEJ – UDA – CIUDA. Director de Proyectos de Investigación – SIIP – UNCuyo - Director de Proyectos de Investigación – IDICEJ – CIUDA – UDA. Director de numerosas Tesis de Grado de la Lic. en Administración (FCE – UNCuyo). Autor de numerosos artículos, ponencias y material de estudio. Evaluador en diferentes eventos científicos. Asistente a diversos cursos y diplomaturas de posgrado. Idiomas: Inglés: nivel C1 – Alemán: nivel B2 – Francés: nivel B1. Consultor y capacitador independiente en temas de Management. Fue Secretario Académico en

la FCE – UNCuyo. Fue Gerente Administrativo-Financiero de la empresa “Yesos Knauf GmbH” – Sucursal Argentina. Fue Subdirector del Proyecto de Mejora Continua – GEPRE – UNCuyo.

Resumen:

Para conocer el funcionamiento de las estructuras en red, es necesario ahondar en las estrategias de *outsourcing* que éstas pueden implementar, dado que es un modelo estructural que se basa principalmente en la conformación de alianzas estratégicas en torno a la tercerización de una o varias de sus funciones organizacionales. Un aspecto relacionado al *outsourcing* y la profusa bibliografía existente, es analizar los procesos de deslocalización y relocalización, para lo cual se abordan los conceptos de *offshoring*, *reshoring* o *backshoring* y *nearshoring*, términos que no siempre se han usado en un único sentido, por lo cual se considera pertinente realizar algunas precisiones en consonancia con la evolución de la propia estructura en red, aporte del presente artículo. Por último, otro aspecto a focalizar al analizar el modelo reticular, y que se explicita en las conclusiones, es su distinción con el trabajo en red y su relación con la empresa virtual y la precisión con la que debe utilizarse el término. La investigación es de carácter descriptivo-aplicado ya que se pretende conocer el funcionamiento de la estructura organizacional en red focalizado en esta ocasión en las diversas modalidades de *outsourcing* que la misma puede adoptar, ejemplificando en dos casos concretos.

Palabras clave: Estructura organizacional en red; *Outsourcing*; *Offshoring*; *Nearshoring* y *Reshoring*; Empresa virtual

Abstract:

In order to understand the functioning of the network structure, it is necessary to delve into the outsourcing strategies that they can implement, given that it is a structural model that is mainly based on the formation of strategic alliances around the outsourcing of one or several of its organizational functions. One aspect related to outsourcing and the profuse existing literature is to analyze the processes of offshoring and relocation, for which the concepts of offshoring, reshoring or backshoring and nearshoring are addressed, terms that have not always been used in a single sense, for which reason it is considered pertinent to make some clarifications in line with the evolution of the network structure itself. Finally, another aspect to focus on when analyzing the reticular model, and which is made explicit in the conclusions, is its distinction with networking and its relationship with the virtual company and the precision with which the term should be used. The research is of a descriptive-applied nature, as the aim is to understand the

functioning of the networked organizational structure, focusing on this occasion on the various forms of outsourcing that it can adopt, exemplified in two specific cases.

Keywords: Network organizational structure; Outsourcing; Offshoring; Nearshoring & Reshoring; Virtual company

1. Introducción

La evolución estructural de las organizaciones es un tema de estudio en el campo de la teoría organizacional, que se vuelve dinámico y complejo a medida que el ambiente se torna hostil. El modelo estructural en red surge debido a diversos factores, pero fundamentalmente a la necesidad de dar respuesta a un mejor funcionamiento de las organizaciones, de contar con una estructura que sea dinámica, ágil, capaz de hacer frente a los desafíos que el entorno actual impone y que puede ser analizado desde las dimensiones ambientales de incertidumbre, cambio y complejidad.

Un principio rector con respecto a la génesis de las organizaciones en red es que “se basan en la colaboración y la interconexión de sus integrantes, tanto internos como externos, para lograr sus objetivos. En estas estructuras, el poder y la toma de decisiones se distribuyen de manera más horizontal y participativa, prevaleciendo el principio de heterarquía, cuestión que permite una mayor autonomía y empoderamiento de sus integrantes”. (Noussan Lettry, 2023: 2)

Por otra parte, el efecto de la globalización y el avance en el desarrollo de las tecnologías de la información, conjuntamente con los cambios en las operaciones de carácter logístico “hace cada vez más difícil que una sola organización pueda aprovechar todas las oportunidades que se encuentran en el mercado, de modo tal que pueda permanecer competitiva por sí misma”. (Noussan Lettry, 2024:3)

Un aspecto fundamental a tener en cuenta en cuanto al desarrollo del modelo estructural en red es la externalización de funciones, outsourcing o tercerización, que concretamente trata de ceder alguna función concreta, o hasta incluso un proceso, a un tercero. Desde su origen hasta hoy, estos conceptos han evolucionado conforme las demás variables organizacionales, en especial en la década de los ´70 con un énfasis mayor a partir de la década del ´80 e inicios de los ´90 con la aplicación de los conceptos enunciados por Porter con respecto al análisis de la cadena de valor, cuando se plantea que los directivos debían hacerse preguntas como: ¿cuál es nuestro negocio principal y dónde podemos agregar valor? Si la empresa no está especialmente preparada para alguna función, y si ésta además agrega poco o nulo valor, ¿tiene sentido que sea la propia organización la que la lleve a cabo?

En la evolución del outsourcing, desde las empresas que proveen servicios informáticos, los correspondientes al mantenimiento de las instalaciones o incluso la gestión del comedor de la fábrica, fue una práctica cada vez más habitual buscar un proveedor de servicios externos. La evolución subsiguiente implicó el traspaso de procesos empresariales completos, incluyendo no sólo la externalización de las tecnologías de información, sino también procesos de facturación, compras, finanzas e incluso la gestión de la relación con el cliente y el soporte técnico mediante centros de atención telefónica, incluso deslocalizados.

Es así como comienzan a aparecer otros conceptos, como este último de la deslocalización o también denominado offshoring, muchas veces tratado de modo general, aunque si se desea ser preciso, se debiera aplicar solamente a la situación de trasladar una parte de la empresa al extranjero sin renunciar a la propiedad, esto es, por medio de una subsidiaria.

En este proceso, han surgido otros conceptos relacionados, fruto de la propia evolución de los mercados globalizados, como el de nearshoring, reshoring o backshoring, cuestión que se abordará en los apartados siguientes y que aparecen debido a la polarización de los proveedores de servicios externos y los efectos que esta situación genera, más allá de aspectos de carácter político y de relaciones internacionales.

El artículo propone un recorrido desde el origen de las estructuras reticulares y sus características, para focalizar en el aspecto distintivo a tener en cuenta al analizar este modelo estructural: el outsourcing, vinculado con los conceptos mencionados anteriormente con la finalidad de buscar precisión en su uso. Luego se vincula y distingue la estructura red de la empresa virtual, para finalmente abordar dos casos de aplicación: Nike, Adidas y EntradaWeb. El objetivo principal del presente artículo es precisar la terminología a emplear en el caso de las estructuras red en relación a las diferentes aplicaciones del outsourcing.

Como objetivos derivados se han planteado los siguientes:

- Recolectar información secundaria específica a casos concretos de organizaciones que contemplen este modelo estructural, con especial interés en el aspecto del outsourcing.
- Recolectar información primaria específica con respecto a casos concretos, por medio de entrevistas y observación directa.

2. Marco teórico

Desde su exteriorización como estructura organizacional, la “estructura red” ha representado una respuesta a los mercados cada vez más dinámicos (Laubacher y Malone, 1999), ante situaciones disruptivas como la globalización y su evolución. Esta tipología estructural ha sufrido una lógica transformación estructural, como respuesta para las empresas que necesitan

adaptarse a los cambios, tal como señala Ramos (2008). Para sintetizar la idea, “en un mundo cada vez más interconectado, aquellas organizaciones que sepan aprovechar los beneficios de esta estructura, serán las que tengan mayor posibilidad de éxito” (Noussan Lettry et al, 2023: 4). Por otra parte, es innegable la evolución de las estructuras organizacionales, desde un modelo jerárquico tradicional, pasando por diversos grados de evolución, desde una estructura divisional conformada por unidades de negocio, ya sean éstas relacionadas o no, con la irrupción de modelos más orgánicos, como las estructuras matriciales y los modelos por procesos y de estructura horizontal, llegando luego a la estructura en red y su evolución hacia una empresa virtual. Esta evolución estructural es posible que sea analizada desde el modelo de las configuraciones estructurales que plantea Mintzberg (2012), a partir del pentágono que propone, desde una estructura simple, atravesado por los arquetipos burocráticos, según la naturaleza de la organización, hasta modelos divisionales y adhocráticos, sin dejar de lado la configuración misionera y política, permitiendo imaginar el futuro de evolución hacia otros modelos o configuraciones, como el caso de la estructura red (Noussan Lettry, 2024) considerado como un modelo pasible de generar innovación y desarrollo de nuevas ideas (Vega de Jiménez y Rojo, 2020), y desde el enfoque de las configuraciones de Mintzberg, se podría pensar en la red como la evolución de la adhocracia.

Algunas de las características de esta tipología estructural, sin tener la intención de ser taxativos en su enumeración, son las siguientes:

- Permite mayor colaboración y comunicación entre los individuos y grupos que la conforman.
- Es pasible de generar mayor innovación y desarrollo de nuevas ideas, dado que fomenta la interacción entre personas con diferentes competencias.
- Utiliza de modo intensivo las tecnologías de información.
- Se conforma a partir de alianzas estratégicas, que se materializan en acuerdos o contratos entre partes, con mayor o menor formalidad y duración en el tiempo.
- Permite una adaptación más rápida ante los cambios ambientales, por su propia flexibilidad.
- Es un mecanismo que puede ser utilizado para lograr el crecimiento de una organización sin incrementar su estructura.
- La organización puede adoptar este modelo estructural desde su nacimiento, o bien evolucionar hacia el mismo.
- La topología de la red puede ser centralizada, descentralizada o distribuida.

- Puede ser estable o dinámica, en función de la calidad de los vínculos entre sus partes.
- Según el ámbito geográfico, puede ser local o internacional.
- En base a la modalidad de sus interacciones, puede ser uniforme o compleja.
- Implican en sí mismas el concepto de descentralización, a la vez que el de heterarquía por contraposición al de jerarquía.
- Puede incluir una amplia gama de individuos y organizaciones, con diferentes habilidades, competencias y perspectivas para solucionar problemas y tomar decisiones.
- Es un modelo estructural que puede ser adoptado por el modelo empresarial, así como a todo otro tipo de organizaciones: universidades, bibliotecas, centros de investigación, organizaciones de la sociedad civil, entre otras.

Es importante aclarar que una organización puede adoptar la forma reticular desde su mismo nacimiento, o bien como parte de un proceso de transformación. En este último caso, tal como expresa Gilli (2017), la antigua corporación integrada mantiene sólo las funciones nucleares o que considera estratégicas, delegando otras actividades en otras empresas, por medio del modelo de tercerización, *outsourcing* o externalización de funciones, conformando de este modo una verdadera constelación alrededor de la organización de origen.

Un aspecto no menor, al analizar la estructura red, es que se trata de un modelo organizativo no privativo del modelo empresarial, ya que puede ser aplicado en redes universitarias, centros de investigación, bibliotecas, asociaciones de derechos humanos o bien grupos ecologistas, tal como se explicitó al enunciar algunas características de la estructura.

En conclusión, este tipo estructural se presenta como una alternativa viable para las organizaciones que desean adaptarse a los cambios constantes del mercado y fomentar la innovación, dado que permite una mayor colaboración y comunicación entre los individuos y grupos, lo que facilita la generación de nuevas ideas y soluciones creativas. Además, esta tipología es considerada como una de las nuevas formas de organización que se adaptan a los cambios del entorno y tienen una mayor capacidad de aprendizaje y flexibilidad. (Noussan Lettry et al, 2023: 4)

Una vez explicitados algunos aspectos en relación a la estructura red, es necesario focalizar en una de sus características fundamentales: el uso del *outsourcing*, desde una perspectiva estratégica, ha sido adoptado como medio de fortalecer el modelo de negocios por muchas

empresas, que ponen su foco en la diferenciación permanente, la reducción de costos de operación a la vez que actuar de modo más flexible, desde el punto de vista estructural, cuestión que como se ha expresado anteriormente, ha sido promovida por el avance y desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación.

Uno de los aspectos centrales para poder llevar a cabo estas alianzas estratégicas de modo adecuado radica en el buen uso de estas tecnologías de la información. Éstas intervienen en el mejoramiento de operaciones de logística en cuanto a movimiento de materiales y componentes entre proveedores y distribuidores y también acortan tiempos en todos los eslabones de la cadena de valor que intervengan en esta alianza. Esta situación ha impactado en las redes *business to business* (B2B), con la creación de plataformas en las cuales se vinculan entre sí quienes necesitan ciertos componentes con los proveedores correspondientes: por un lado se especifican cuestiones tales como cantidad, características, calidad y plazos de entrega, y por el otro, los proveedores realizarán su licitación.

La conformación de la estructura en red es la respuesta para que todas estas alianzas estratégicas puedan llevarse a cabo, cada vez más atravesadas por las tecnologías de la información, cuyo límite aún no se conoce, más hoy en día con la irrupción de la inteligencia artificial, con implicancias tanto en el software como en el hardware y que pueden redefinir el modelo y las estrategias de negocio de una organización. El hecho de adoptar el modelo estructural en red permite a la compañía crecer a la vez que subsistir en un mundo cada vez más competitivo y globalizado, dado que así es posible evitar los altos costos que implican el desarrollo de una estructura tradicional que se complejizaría aún más.

Algunas estrategias de crecimiento incluyen la integración vertical, hacia delante y hacia atrás en los eslabones de la cadena de valor, tal como lo postulara oportunamente Porter, así como la integración horizontal, la diferenciación y la diversificación, ya sea relacionada o no relacionada. Por otra parte, las alianzas estratégicas interorganizacionales permiten administrar de modo más efectivo y eficiente distintos eslabones de la cadena de valor de una organización, y, mediante el *outsourcing* estratégico, sin incurrir en mayores costos de estructura, de modo tal que ésta se enfoque en sus competencias centrales (*core business*), permitiendo que otras organizaciones realicen aquellas funciones no centrales, que pueden ser ejecutadas no sólo por proveedores de bajo costo sino también por *stakeholders* especializados.

El *outsourcing* estratégico es la decisión de permitir que una o más actividades o funciones de la cadena de valor de una empresa corran a cargo de especialistas que enfoquen todas las habilidades y el conocimiento en un solo tipo de actividad. La actividad que se desarrollará por *outsourcing* puede abarcar una función completa,

como la función de manufactura, o puede ser sólo un tipo de actividad que forme parte de una función. (...) Cuando una empresa opta por realizar por *outsourcing* una actividad de la cadena de valor, está optando por enfocarse en *menos* actividades de creación de valor para fortalecer su modelo de negocio. (Hill y Jones, 2011: 303)

En años pasados ha existido un amplio movimiento entre muchas organizaciones para utilizar el *outsourcing* para realizar actividades no esenciales o no estratégicas, esto es, que no comprometen el “*core business*” de la compañía, que no son fuente de sus competencias distintivas y de su ventaja competitiva. Hill y Jones (2011) citan diversos estudios como los de Davidow y Malone (1992), Porter (1999) y Garr (2001) que avalan esta situación, en especial en cuanto a la manufactura de diversos componentes; sin embargo, también es común realizar mediante este mecanismo otras actividades no centrales: operaciones de soporte, de gestión de personas o de tecnologías de información.

En resumen, las organizaciones recurren al *outsourcing* de carácter estratégico con el objetivo de fortalecer sus modelos de negocio, a la vez que incrementar su rentabilidad; sin embargo, es necesario plantear el ¿cómo se da inicio a este proceso?

Sin duda, un administrador de alto rango y con visión estratégica será el encargado de identificar aquellas actividades de la cadena de valor que forman parte de las competencias centrales en la creación de valor de su cadena, que serán protegidas de la competencia, y por lo tanto, no susceptibles de incorporarse en un proceso de *outsourcing*. De este relevamiento surgen también aquellas funciones no esenciales y en base a ellas, la búsqueda de otras organizaciones especializadas que podrían llevarlas a cabo de modo más eficaz y eficiente.

Realizar una operación de *outsourcing* implica una alianza estratégica que es conveniente estructurar como una relación interorganizacional contractual a un mediano o largo plazo. Hill y Jones (2011), citando a Davidow y Malone (1992) expresan que esta situación ha derivado en denominarse “corporación virtual” para referirse a aquellas organizaciones que han implementado un amplio *outsourcing* estratégico. Este concepto no se comparte, dado que el hecho de utilizar las tecnologías de la información, no implican *per se* que se trate de una estructura virtual: sólo se podría afirmar que se trata de una estructura en red que utiliza las tecnologías y la virtualidad. Sin embargo, éste un punto importante a tener en cuenta en pos de aclarar términos y conceptos y que se retomará más adelante.

3. Metodología

El artículo constituye un informe de avance del Proyecto de Investigación Tipo 1, aprobado por Resolución de Rectorado N° 2118/2022, de la Secretaría de Investigación, Internacionales y Posgrado de Rectorado (SIIP) UNCuyo, titulado: “Estructura organizacional en red como estructura no tradicional: impacto en la gestión organizacional. Casos de aplicación.”

Este proyecto es una investigación aplicada de carácter descriptivo ya que se pretende conocer el funcionamiento de la estructura organizacional en red en casos concretos, sus características, ventajas y dificultades, de modo tal de intentar medir su grado de impacto en casos concretos. En este caso puntual se particulariza en ciertos aspectos esenciales que hacen a la existencia de una estructura red, cual es el *outsourcing* y la evolución que ha sufrido en el tiempo, contrastando además la estructura red con la denominada empresa virtual. Los casos que se abordan en este artículo son Nike y Adidas, por ser de las empresas pioneras en transformar su estructura organizacional por medio del *outsourcing* a nivel global. El otro caso es EntradaWeb, con origen en Mendoza, dado que en ella es posible observar no sólo la estructura red, sino que se trata de una empresa virtual.

4. Desarrollo

Tal como se especifica en el apartado anterior, se trata de un proyecto de investigación en curso, presentado en la convocatoria a Proyectos de la Secretaría de Investigación, Internacionales y Posgrado (SIIP) de la UNCuyo para el bienio 2022 – 2024. En este sentido se ha realizado el relevamiento bibliográfico específico de la temática y de parte de la información de carácter secundario y primario con respecto a algunos aspectos específicos como el de *outsourcing* y su evolución, a la vez que exteriorizar esta situación en diversos casos de estudio, entre los que es posible mencionar a Los Grobo, Tenaris, Cirque du Soleil, EntradaWeb, Adidas y Nike.

Sin embargo, con el objetivo de dar cuenta de los avances en el proyecto de investigación, se ahondará en este artículo, en primer lugar, en la evolución del concepto de *outsourcing*, de la mano con el devenir de la estructura red en forma conjunta con algunos aspectos a verificar en los casos Nike, Adidas y EntradaWeb.

4.1. Outsourcing

Una vez explicitados los principales conceptos con respecto al *outsourcing*, es necesario precisar algunos aspectos. Si bien diversos autores plantean la subcontratación como sinónimo del *outsourcing*, Cuesta Fernández (1998: 175) se encarga de realizar su diferenciación, siendo ambas, mecanismos de externalización de funciones. En este sentido, define la subcontratación como “la cesión a terceros de la ejecución de ciertas funciones, no nucleares, a terceras compañías especializadas que completarán las necesidades de la organización”. El autor aclara

además que sólo comprende la cesión de la ejecución de actividades, sin implicar ésta la responsabilidad de mejora por parte del subcontratado. En cuanto al *outsourcing* lo define como la “cesión a terceros de determinadas actividades o funciones, obviamente no nucleares de la organización” (Cuesta Fernández, 1998: 177). En este caso, se cede o externaliza la función de forma integral, delegando la ejecución y la parte de desarrollo estratégico implícito en la misma, con las consiguientes consideraciones de carácter técnico, humano, jurídico y económico.

Antes de continuar, es necesario remarcar que, si bien la aplicación del *outsourcing* acarrea beneficios, también puede implicar desventajas. Algunas ventajas derivadas de realizar alianzas estratégicas mediante el *outsourcing* implican la reducción en la estructura de costos, el incremento de características diferenciales de los productos y el hecho de enfocarse en sus competencias centrales.

En cuanto a la reducción de la estructura de costos, se verificará cuando el importe que se deba pagar por el contrato a la empresa proveedora especialista sea menor que el llevar a cabo la actividad por parte de la propia compañía, cuestión que está asociada a las economías de escala y el gran volumen que pueden abarcar estas organizaciones especializadas, sumado al tiempo involucrado en generar capital intelectual interno que sea compatible con el que puede crear una compañía cuyo *core business* sea justamente esa función a tercerizar.

Con respecto al incremento en la diferenciación, es posible que los proveedores especializados cuenten con estándares de calidad y tasas de error más bajas que la propia organización. Finalmente, externalizar ciertas funciones permite a la empresa enfocarse en sus competencias centrales, concordantes con aquellas que le permitirán crear más valor y consecuentemente mejorar su ventaja competitiva.

Sin embargo, el *outsourcing* también plantea algunos inconvenientes, en el caso que la organización se vuelve demasiado dependiente de aquélla que le provee su servicio, para lo cual sería oportuno contar con varios proveedores, adoptando una política de suministro paralelo. Otra desventaja se relaciona con la pérdida de información que puede afectar a la empresa que subcontrata, como podría ser el servicio de soporte técnico, dado que puede perder la retroalimentación de las quejas de sus clientes, cuestión que podría convertirse en un problema en el horizonte; sin embargo, esta situación podría solucionarse con una buena y fluida comunicación que se incluya en el contrato de prestación de servicios.

4.2. Offshoring

Más cercanos en el tiempo, especialmente a partir de fines de los '90 y a principios del nuevo siglo surge el tema de la “deslocalización”, o también denominado “*offshoring*”, que básicamente consiste en el traslado de una parte de la empresa al extranjero sin renunciar a la

propiedad, para pasar a externalizar ciertas funciones no esenciales en el exterior a otras empresas, como cuando se contrata un centro de atención telefónica en India o la fabricación de un insumo determinado en Corea o China.

Ishizaka et al (2019) en el artículo *“Outsourcing and offshoring decision making”* hacen referencia a la decisión sobre deslocalización y externalización. En este artículo realizan una concienzuda revisión de la literatura, dando cuenta además de diferentes definiciones de *“outsourcing”*, explicitando especialmente la diseñada por Pereira, Munjal e Ishizaka (2020: 4187):

“Outsourcing is a business agreement, either domestic and/or international (known as offshoring), and strategic management initiative for gaining a competitive advantage of a firm by contracting out their existing internal and/or external non-value added functions, and/or value-added functions, and/or core competencies to competent supplier(s) to produce products and/or services efficiently and effectively for the outsourcing firm”.

Esta definición, expresaría que “la externalización es un acuerdo empresarial, nacional y/o internacional (conocido como *offshoring*), y una iniciativa de gestión estratégica para obtener una ventaja competitiva de una empresa mediante la subcontratación de sus funciones internas y/o externas sin valor añadido, y/o funciones de valor añadido, y/o competencias básicas a proveedor(es) competente(s) para producir productos y/o servicios de manera eficiente y servicios de forma eficiente y eficaz”.

Algo a remarcar de la investigación antes mencionada es que los autores también muestran en tablas los artículos que han tratado el tema con la contribución correspondiente, a la vez que futuras líneas de investigación sobre la cuestión.

Leporati (2019: 7) define el *offshoring* como “la decisión de producir en un sitio lejano al sitio donde se encuentra la casa matriz de la compañía”.

Algunas situaciones del contexto han generado cambios, como los conflictos de carácter comercial entre China y Estados Unidos, surgidos durante el gobierno de Trump, cuando se enfrentó primero con China y luego con la Unión Europea con la imposición aranceles con el objeto de proteger la producción estadounidense. Otro hito se relaciona con lo acontecido por la pandemia de COVID-19, cuando la paralización de las fábricas y la consecuente demora en las entregas en todo el mundo puso de manifiesto la dependencia de la producción china. Estas situaciones han hecho reflexionar con respecto a la decisión de contar con las unidades de producción más cercanas en términos geográficos, versus la deslocalización en zonas más distantes.

Sin embargo, ya antes de estos acontecimientos se habían observado algunas situaciones de lo que podría denominarse como “polarización del mercado”, entendiendo por

tal situación al hecho de que con el tiempo se han generado algunos pocos grandes proveedores de servicios integrales, a la vez que muchos proveedores más pequeños y especializados.

4.3. Nearshoring, reshoring o backshoring

Tal como se marca en el punto anterior, diversos acontecimientos del ambiente han provocado el replanteo de la aplicación de estrategias de deslocalización en las empresas, que se ha dado en los últimos años dando lugar a nuevos conceptos tales como *nearshoring*, *reshoring* o *backshoring*, términos que no se aplican de modo uniforme. Por caso, de-Jorge Moreno et al (2021) los definen del siguiente modo:

- **Backshoring:** se refiere a aquellas empresas que, después de trasladar su producción a un tercer país, sea que se trate de propiedad de la misma empresa o mediante un contrato con un intermediario, deciden retornar al país de origen. Este es el caso que denominan como de “regreso a casa”.
- **Nearshoring:** son las empresas que, después de trasladar su producción a un tercer país, deciden hacer un nuevo cambio de ubicación cuyo destino es un país vecino al de origen en un inicio. Los autores plantean que puede ser difícil delimitar qué se entiende por “país vecino”, sin embargo, cuando se analizan casos puntuales, puede lograrse mayor precisión al respecto.
- **Mayor offshoring:** empresas que después de llevar su producción a un tercer país, deciden trasladarla de nuevo a un tercer país en el que no existe ningún tipo de proximidad con el país de origen: se considera que, de alguna manera, sería un subconjunto del *offshoring*. Los autores plantean el caso de una empresa alemana que ha trasladado su producción a China y decide volver a trasladarla, pero con un destino distinto, por ejemplo, a la India.

Por su parte, Leporati (2019) plantea las siguientes definiciones:

- **Nearshoring:** es la decisión de producir en cercanía al sitio donde está la empresa matriz.
- **Reshoring o Backshoring:** se refiere a volver a producir en el mercado donde se encuentra la empresa matriz. Citando a Fratocchi et al (2006), es una decisión de localización de la producción que modifica una decisión de *Offshoring* por el restablecimiento de la producción en el país de origen de la empresa, sea que se trate de toda la producción o parte de ella. En el caso del *reshoring* o *backshoring*, el autor precisa los siguientes subgrupos:
 - **In House Reshoring:** regreso de actividades de producción realizadas en otro país en instalaciones propias de la compañía.

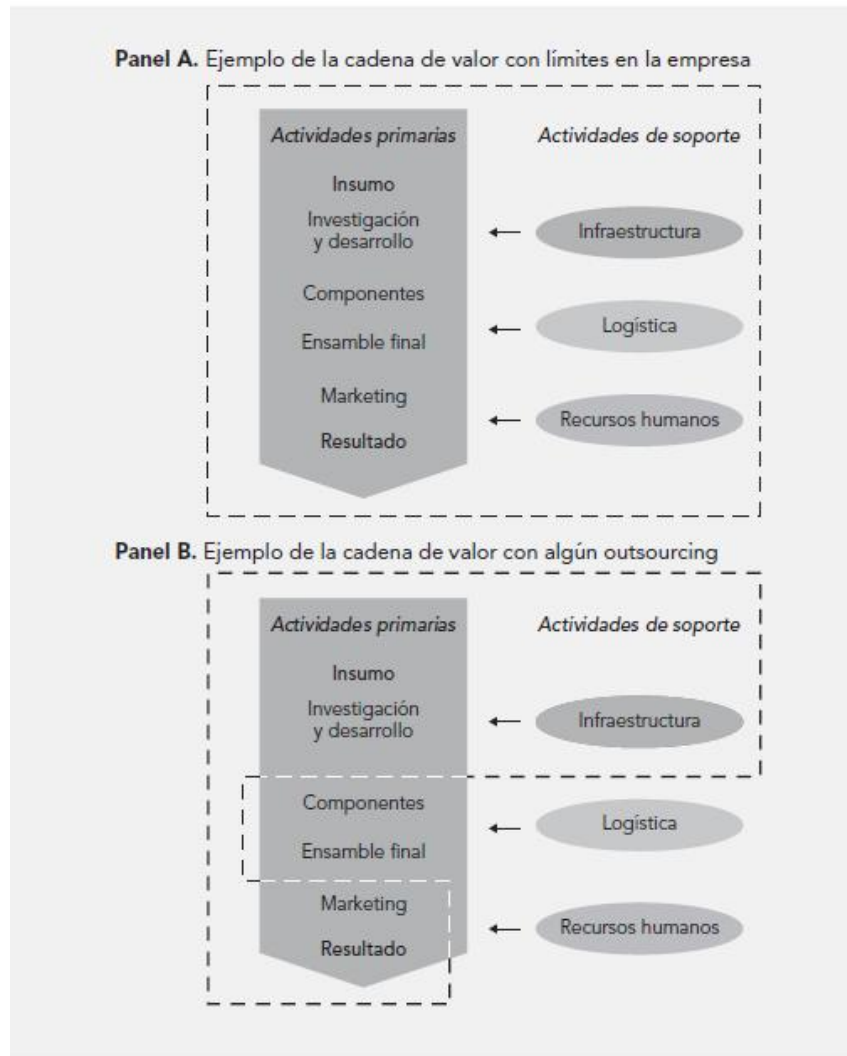
- ***Reshoring for Outsourcing***: regreso de actividades de producción realizadas en otro país en instalaciones de terceros.
- ***“Reshoring for insourcing”***: regreso de actividades de producción realizadas en otro país por un tercero a instalaciones propias en el país de origen.
- ***“Outsourced Reshoring”***: regreso de actividades de producción realizadas en otro país por un tercero a instalaciones de terceros en el país de origen.

Si bien estas situaciones acontecen en general, resulta procedente pensar en cómo puede afectar a los países de Latinoamérica. González Pérez (2020:46) en las conclusiones al análisis del *nearshoring* en Latinoamérica, expresa que el *nearshoring* “constituye una solución intermedia (*entre offshoring y reshoring*), ya que, ofrece una serie de ventajas en relación con la deslocalización que incluyen: menos diferencias culturales, menos barreras lingüísticas, reducción de las zonas horarias, mayor afinidad cultural, reducción de los gastos de viaje y transporte, y menores riesgos en cuanto a la propiedad intelectual”. En este sentido, considera que puede convertirse en una gran oportunidad para el desarrollo de Latinoamérica en cuanto a ser líder para las acciones de relocalización, para lo cual es necesario trabajar en diversos aspectos, tales como la creación de condiciones adecuadas para la inversión extranjera, con regímenes tributarios más atractivos, así como incentivar la construcción de la infraestructura de transporte para garantizar el movimiento de productos y personas.

4.4. Precisión de conceptos

Peng (2012:99), en base a Hatonen y Eriksson (2009) y Rothaermel, Hitt y Jobe (2006), expresa que “el *outsourcing* se define como la entrega de una actividad organizacional a un proveedor externo, que la desempeña en nombre de la empresa”. Es así que explica que Nike, que posee amplias capacidades en distintos eslabones de la cadena de valor como el diseño y el *marketing*, decide contratar la fabricación mediante *outsourcing* con proveedores que permiten una ventaja de bajo costo.

En la Figura N° 1 es posible observar los eslabones de la cadena de valor en los que la empresa tiene a su cargo todas las actividades, sean éstas primarias o de soporte (Panel A) o bien si la empresa decide tercerizar algunas actividades como la correspondiente a componentes y ensamblado final, logística y recursos humanos (Panel B).



Nota: Las líneas punteadas representan los límites de la empresa.

Figura N° 1: Eslabones de la cadena de valor con y sin *outsourcing*

Fuente: Peng (2012: 99)

Ya se ha explicitado que no sólo actividades fabriles pueden contratarse con terceros, sino que existen otras actividades de servicios como tecnología de la información, recursos humanos y logística: la razón radica en que, con anterioridad, las empresas consideraban que ciertas actividades eran parte esencial de su negocio. En la actualidad se considera que poseen atributos relativamente genéricos y que por tanto se pueden compartir entre las distintas empresas, cuestión que se ha apalancado por el surgimiento de proveedores de servicios en distintas industrias, que aportan soluciones, asegurando la separación en la prestación del servicio a cada cliente con una importante economía de escala. Para las organizaciones que se apoyan en el outsourcing, se logra una estructura “más esbelta y liviana” con capacidad para enfocarse en sus actividades fundamentales.

Dado que en la literatura existe alguna confusión en los términos, o bien éstos se utilizan de modo indistinto para diversas situaciones, cuando por ejemplo se aplica el término *outsourcing*, Peng identifica cuatro términos, basados en las ubicaciones donde se realiza la actividad, sea ésta nacional o en el extranjero, y los modos en que la actividad se lleva a cabo: sea propia de la empresa o bien por parte de un tercero. De este modo se genera una matriz, basada en estos ejes, tal como se puede observar en la Figura N° 2, que muestra que las actividades que agregan valor pueden situarse geográficamente de modo disperso en todo el mundo, incluso para una misma empresa, con el objetivo de aprovechar las mejores ubicaciones y modos de desempeñar ciertas actividades. En este mismo sentido, de-Jorge Moreno et al (2021) exponen una matriz que hace referencia a los tipos de *offshoring* y *outsourcing* con los mismos ejes y prácticamente en los mismos términos.

UBICACIÓN DE LA ACTIVIDAD	Ubicación en el extranjero	Suministro cautivo	Offshoring
	Ubicación nacional	Interno nacional	Inshoring
		Interna	Outsourcing
		MODO DE ACTIVIDAD	

Figura N° 2: Matriz de Outsourcing

Fuente: Elaboración propia en base a Peng (2020)

En este sentido, las definiciones son las siguientes:

- **Suministro cautivo:** se trata de establecer subsidiarias en el extranjero, de manera que el trabajo se realiza internamente a la empresa (*in-house*), pero la ubicación se fija en el extranjero.
- **Offshoring:** en este caso se contratan ciertas actividades con una empresa internacional o extranjera por medio del *outsourcing*.
- **Inshoring:** se verifica cuando se realiza el *outsourcing* a una empresa nacional.

- **Actividad interna nacional:** es la actividad que lleva a cabo la propia empresa en su país. Leporati (2019) denomina a esta actividad como “*In sourcing*”.

Es necesario tener en cuenta que “*offshoring*” e “*inshoring*” son variantes del *outsourcing*, desde un punto de vista internacional o nacional y que “suministro cautivo” es un término relativamente nuevo que se utiliza como sinónimo de inversión extranjera directa, desde el punto de vista conceptual, y que es una actividad usual en el marco de los negocios a nivel global. (Peng, 2012)

Como ejemplo, una laptop Dell se diseña en Estados Unidos, siendo una actividad doméstica interna para la empresa, pero sus componentes se fabrican en Taiwán por proveedores de ese país (*offshoring*) y también por proveedores de Estados Unidos (*inshoring*). Finalmente, su ensamble se realiza en otro país en el cual Dell ha establecido una subsidiaria (suministro cautivo). En el momento que un cliente que ha comprado un equipo y necesita alguna ayuda, se comunica con el centro de atención telefónica que ha sido contratado por Dell en el exterior, por lo que sería otro ejemplo de *offshoring* en este caso.

4.5. Empresa Virtual y Estructura Red

Cuesta Fernández (1998: 21) expresa, citando un artículo de *The Economist* del año 1993, que “una empresa virtual es una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad de mercado apoyada en las capacidades tecnológicas de las empresas que forman la red”, destacando los aspectos de temporalidad en cuanto a flexibilidad absoluta del modelo y al hecho de aprovechar una situación de mercado específica.

En opinión del autor, la operatividad de una estructura virtual está dada en que “alguno de sus componentes sea el auténtico motor que lidere y de alguna manera gestione el conjunto formado, y esto sólo será posible cuando uno de los socios se convierta realmente en el “*core business*” del conjunto”. (Cuesta Fernández, 1998: 23)

El autor señala tres aspectos fundamentales cuando se habla de corporación virtual:

- Necesidad de concentrarse en sus actividades básicas, centrales o fundamentales, citando a lo que Hamel y Prahalad denominan “*core business*”.
- La empresa debe buscar otras empresas que sean complementarias en sus actividades fundamentales, para completar el proceso productivo.
- Alcanzar los dos puntos anteriores implicará una estructura de costos que sea óptima.

Un aspecto por destacar es que el autor plantea que la empresa virtual va más allá del mero *outsourcing*, se trata de una “auténtica explosión de la cooperación entre empresas,

apoyándose en las nuevas tecnologías de la información como facilitadores y soporte eficiente del modelo". (Cuesta Fernández, 2007: 8)

Más adelante, realiza una comparación entre la denominada empresa de carácter tradicional, la empresa en proceso de cambio y la empresa virtual, mostrando esta situación en una figura, tal como se aprecia en la Figura N° 3.

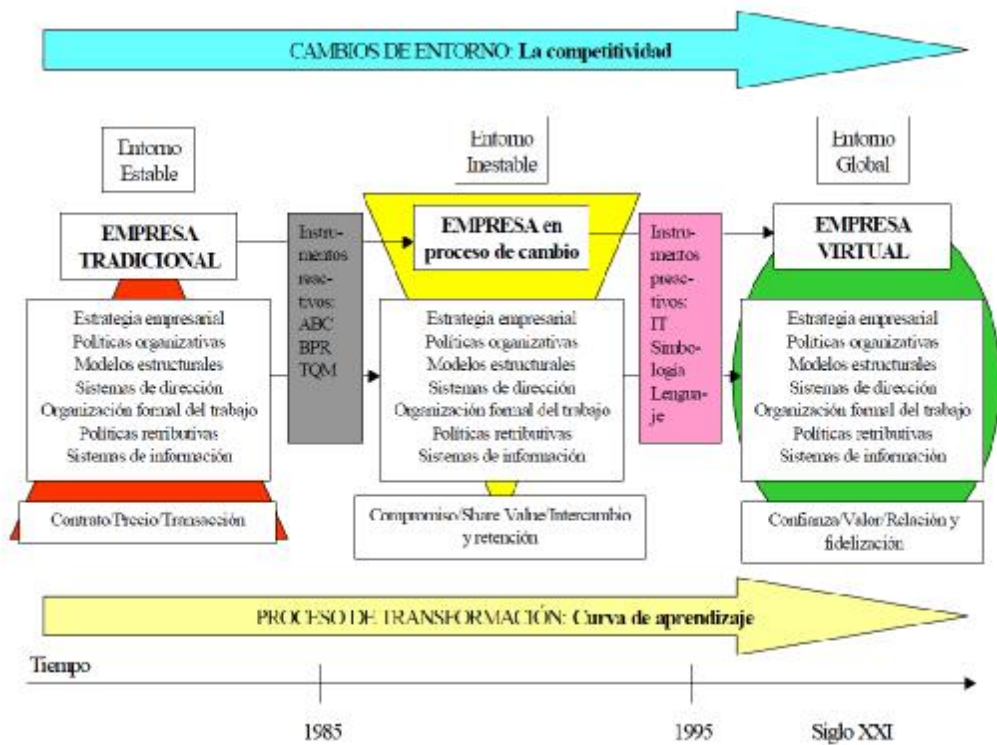


Figura N° 3: Proceso de transformación de las estructuras empresariales

Fuente: Cuesta Fernández, 2007, p. 15.

En este sentido, define los modelos como una evolución en tres etapas:

- la empresa tradicional cuya competitividad empieza a sentirse disminuida en la década de los 80;
- las empresas en proceso de transformación, típica de mediados de los 80 hasta mediados de los 90, un tipo de empresa que redescubre la horizontalidad en la generación de valor y se centra en la gestión por procesos;
- la empresa virtual que, apoyándose en el modelo anterior, procede a la optimización de los procesos del modelo anterior mediante la virtualización de éstos con un uso intensivo de las tecnologías de la información.

Ahora bien, cabe hacer mención a la estructura red en relación con la denominada empresa virtual, dado que, en un primer lugar, es necesario distinguir qué se entenderá por estructura reticular y trabajo en red. Toda empresa que utilice las tecnologías de información para contactar a sus distintos componentes y las relaciones que establezca con sus *stakeholders* se encontraría trabajando en red, cuestión que hoy en día es lo habitual, mas no necesariamente será una estructura red, dado que para que sea considerada como tal, estructuralmente hablando, es fundamental y necesario que exista un proceso de outsourcing de alguna o varias funciones.

Si se analiza esta situación en un continuo, como evolución de una red en la que su estructura se reduzca a la mínima expresión, hasta incluso pensar en su supresión, se estaría en presencia de una empresa virtual, por lo que puede considerarse ésta como el máximo grado de evolución de una estructura red.

Sin embargo, la realidad empresarial también muestra que la empresa puede formarse desde su nacimiento como una empresa virtual. Para concluir, una estructura red utilizará la virtualidad y las tecnologías de información de modo más o menos intensivo; sin embargo, en el caso de una empresa virtual será su razón de ser, entonces, toda empresa virtual es una estructura red intrínsecamente hablando, mas no toda estructura red será necesariamente una empresa virtual.

4.6. Casos de aplicación

Este apartado dará cuenta de modo sucinto de los casos Nike y Adidas como estructuras en red que han aplicado el *reshoring* y de EntradaWeb como caso de empresa virtual.

Como ejemplo de la primera situación, Nike, una empresa que ha utilizado estrategias de outsourcing, en especial el *offshoring*, tanto que por ejemplo “las instrucciones de diseño de una nueva suela pueden enviarse a un proveedor en Taiwán; las relativas a la cubierta de cuero de los zapatos, aun fabricante en Malasia. Los proveedores fabrican partes de los zapatos y las envían para el ensamblado final a un fabricante en china con el cual Nike estableció otra alianza estratégica. Desde China, los zapatos se envían a los distribuidores de todo el mundo. Noventa y nueve por ciento de los más de 120 millones de pares de zapatos que Nike produce cada año se fabrican en el sureste de Asia”. (Jones y George:605). Hoy en día, Nike ha iniciado el camino del *reshoring*.

Una competidora de Nike en el terreno deportivo, Adidas, inició en 1995 un proceso de *offshoring*, cerrando la gran mayoría de las fábricas ubicadas en Alemania, relocalizando su producción en China, Indonesia y Vietnam; en Alemania permanecieron las funciones de diseño

e innovación. Sin embargo, al igual que en el caso de Nike, esta decisión no estuvo exenta de escándalos debido a las condiciones laborales existentes en los países asiáticos.

Aproximadamente en el año 2016 la compañía comenzó a transitar la estrategia de *reshoring*, de modo de volver a producir en Alemania, aunque no de un modo total, manteniendo parte de su producción deslocalizada. Las razones de esta decisión se basan en la reducción de tiempos de entrega de sus productos a los clientes, el aumento del costo laboral en los países asiáticos y la automatización y digitalización en su país de origen.

El caso de EntradaWeb, es un ejemplo de empresa virtual con origen en Mendoza, cuyo personal en 2022 ascendía a 9 personas, con modalidad de teletrabajo y que, si bien sería posible contar con una oficina física, aún no ha sido percibido como una necesidad. Las alianzas estratégicas y el *outsourcing* han sido su motor de crecimiento, incursionando tanto en el sector privado como público. En palabras de su CEO, Miguel Zubeldía, en cuanto a

“temas de estructura organizacional, más allá de adoptar el modelo estructural en red, es necesario que alguno de los socios tome el rol de coordinador con fines organizativos y para evitar dualidades de mando que pueden afectar el negocio y la salud organizacional. Ese nodo es el que coordina toda la organización, la red, es el cerebro que hace fluir todo el caudal de información, decisiones, procesos y procedimientos, basados en la misión y visión organizacionales, en un marco de control de gestión”. (Noussan Lettry et al, 2023: 18).

En este caso, en su corto ciclo de vida es claro ejemplo de estrategias de *offshoring*, dado que en un primer momento contaba con desarrolladores localizados en India y Chile. Sin embargo, por efecto de la pandemia y de los costos involucrados en los honorarios de los programadores, fue necesario reformular la estrategia, aplicando una estrategia de *reshoring*, dado que hoy, todos los programadores son de Mendoza.

5. Conclusiones

El modelo estructural en red se basa en un pilar fundamental que es el *outsourcing* de una o más de las funciones no nucleares de la organización. Este *outsourcing* puede adoptar diversas modalidades en función a que sea llevado a cabo en el país o fuera de él. Por otra parte, la organización puede elegir también desarrollar estas funciones por sí misma, ya sea en su país de origen o en el extranjero.

Es necesario ajustar los términos a emplear, con el objeto de catalogar, ejemplificar y comunicar claramente cada una de las estrategias que una organización en red puede adoptar en este

sentido, para lo cual se realiza un recorrido por la evolución de estos términos, proponiendo cuáles sería mejor adoptar para describir cada una de estas situaciones. Al mismo tiempo, se explicita la diferenciación necesaria entre estructura red y trabajo en red.

Es así que resulta apropiado referirse al término “suministro cautivo” cuando se refiere a establecer subsidiarias en el extranjero, “*offshoring*” para el caso en que se contraten ciertas actividades con una empresa internacional o extranjera por medio del *outsourcing*, “*inshoring*” cuando el *outsourcing* se realice a una empresa nacional y por último, “actividad interna nacional” si la actividad se lleva a cabo por la propia empresa en su país.

Esta distinción y ajuste en los términos a utilizar surge necesariamente de la evolución que, de modo sostenido, se ha visto reflejada en el desarrollo de las estructuras, conjuntamente con la globalización y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Cabe mencionar que anteriormente, se utilizaba el término “*offshoring*” para todo *outsourcing* fuera de los límites geográficos del país de origen. Sin embargo, no constituye sólo una necesidad o requerimiento desde el punto de vista académico, sino que también es importante al momento del desempeño del administrador en su ejercicio profesional. Por otra parte, es totalmente esperable que surjan nuevos términos, como respuesta ante nuevas formas organizativas que puedan surgir en el devenir de la evolución de las organizaciones.

Por último, a fin de aclarar cualquier confusión que puede surgir del uso genérico de los términos de estructura red y empresa virtual, desde un punto de vista de análisis organizacional, se vincula, relaciona y compara el concepto esencial de estructura reticular con el de empresa virtual, concluyendo que si bien una estructura red utilizará la virtualidad y las tecnologías de información de modo más o menos intensivo, en el caso de una empresa virtual ésta será su razón de ser, por lo que se trata de una estructura red desde su propia génesis, mas no toda estructura reticular será necesariamente una empresa virtual; sin embargo, al ser un campo de estudio en permanente cambio y debido a la constante evolución de las tecnologías de la información, es esperable que la literatura e investigación relacionada continúe evolucionando. Finalmente se ejemplifica la evolución del término *outsourcing* con los casos Nike y Adidas en los cuales es posible identificar todos los conceptos involucrados en el funcionamiento de su estructura, en especial el aspecto reticular. Con el caso EntradaWeb, PyME mendocina de base tecnológica dedicada a la venta de entradas por plataforma, se muestra en especial la relación de la estructura red y empresa virtual, con la explicitación de diversas modalidades de *outsourcing* a lo largo de su ciclo de vida organizacional.

6. Referencias

- CUESTA FERNÁNDEZ, F. (1998). La empresa virtual. La estructura Cosmos. Soluciones e instrumentos de transformación de la empresa. McGraw Hill.
- CUESTA FERNÁNDEZ, F. (2007). "La empresa virtual como conclusión del proceso de transformación empresarial." En *Buletinul*, Vol LIX, N° 1/2007.
- De-JORGE MORENO, R., REY, R. y MERINO DE LUCAS, F. (2021). Estrategias de *Offshoring-Reshoring* (2015-2018) desde un enfoque de análisis de red, en *Dirección y Organización* 73, 50-59.
- Entrevista a Miguel Zubeldía, socio fundador de ENTRADAWEB, Junio 2022.
- GILLI, J. (2017). Claves de la estructura organizativa. Granica.
- GONZÁLEZ PÉREZ, M. (2020). Los efectos del nearshoring en Latinoamérica, en "Desafíos críticos para Latinoamérica y el Caribe", Santiago de Chile, Instituto de Estudios Internacionales.
- HILL, C. y JONES, G. (2011). Administración estratégica. Un enfoque integral, 9ª ed., Mexico, Cengage Learning.
- ISHIZAKA, A., BHATTACHARYA, A., GUNASEKARAN, A., DEKKERS, R. y PEREIRA, V. (2019) Outsourcing and offshoring decision making, *International Journal of Production Research*, 57:13, 4187-4193, DOI: 10.1080/00207543.2019.1603698
- JONES, G. (2013) Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. Pearson Educación.
- JONES, G. y GEORGE, J. (2019) Administración Contemporánea, 10ª ed., México, McGraw Hill.
- KOTTER, J. La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado.
- LALOUX, F. (2017). Reinventar las organizaciones. Una guía para diseñar organizaciones inspiradas en el próximo estadio del desarrollo humano. Arpa.
- LAUBACHER, R. y MALONE, T. (1999). El futuro tiene forma de red, en *Revista Gestión*, v. 4 N° 1, Enero-Febrero 1999. Harvard Business Review.
- LAZZARINI, H. J., ALBANO, S., ARRIAGA, M. C., LAHITTE, M., y LO PRESTI, M. C. (2004). Organización en red: una forma inteligente de crecer.
- LEPORATI, M. (2019). Made in Spain ¿Otra vez? Offshoring, nearshoring y reshoring, Barcelona, EAE Business School.
- MINTZBERG, H. (2012). La estructuración de las organizaciones. Ariel.
- NOUSSAN LETTRY, R., PIZARRO VALLE, A. y PERALTA, G. (2023). Análisis de la Estructura Reticular. Casos de Estudio, en 37° Congreso Nacional de Docentes en Administración General (ADENAG), Mar de Ajó, Universidad Nacional de Luján y Universidad Atlántida Argentina.

- NOUSSAN LETTRY, R., Análisis Organizacional (2022). Ambiente y Ciclo de vida, Análisis de las configuraciones estructurales de Henry Mintzberg, La Estructura en Red, documento de cátedra, FCE - Universidad Nacional de Cuyo.
- NOUSSAN LETTRY, R. (2023). Estructura en red y el caso de los clusters, en VIII Congreso de Ciencias Económicas, XII Congreso de Administración y IX Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República, UNVM.
- NOUSSAN LETTRY, R. (2024). Evolución de la estructura red, en Management Latam 2024, Tucumán, UNSTA.
- NOUSSAN LETTRY, R. y PIZARRO VALLE, A. (2020). Internacionalización como estrategia de crecimiento. Caso de aplicación, en Jornadas de Ciencias Económicas 2020, FCE UNCuyo.
- PENG, M. (2012), Negocios Globales, 2ª Ed., México, Cengage Learning.
- RAMOS, P. (2008), Modelo organizativo en red. El diseño de las empresas del siglo XXI, Madrid, Pearson educación.
- RIVAS TOVAR, L. A., (2002). NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN. Estudios Gerenciales, (82), 13-45, recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21208201>
- VEGA DE JIMÉNEZ, M., y ROJO, Y. (2010). Red: estructura para generar innovación. Revista de Ciencias Sociales, 16(4), 699-708.