



LA DESCENTRALIZACIÓN DE SERVICIOS: CUANDO LOS RECURSOS Y CAPACIDADES TRASCIENDEN LOS COSTOS

María Eugenia De Simoni

Universidad Católica Argentina. Av. Alicia Moreau de Justo 1400. Ciudad de Buenos Aires (C1107AFB) Argentina.

eugeniadesimoni@yahoo.com.ar

Resumen

Recibido: 02/2021

Aceptado: 04/2021

Palabras clave

Descentralización.

Costos de transacción.

Recursos y capacidades

Las organizaciones optan a menudo nuevas formas de trabajo descentralizado fuera de sus casas matrices para lograr una reducción de costos en sus actividades. En los últimos años, gracias a los avances en comunicación digital, estas nuevas formas de organización han producido, bajo determinadas circunstancias, ventajas competitivas a través de la interacción de recursos y capacidades descentralizados en diferentes zonas geográficas y con diversos aspectos culturales llamados “centros de servicios”. En este trabajo se describen estos nuevos fenómenos de descentralización de procesos desde una perspectiva teórica administrativa, cuáles son sus orígenes, características, ventajas y riesgos asociados.

Copyright: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

ISSN: 2250-687X - ISSN (En línea): 2250-6861

DECENTRALIZATION OF SERVICES: BEYOND COST EFFICIENCIES

María Eugenia De Simoni

Universidad Católica Argentina. Av. Alicia Moreau de Justo 1400. Ciudad de Buenos Aires (C1107AFB) Argentina.

eugeniadesimoni@yahoo.com.ar

Abstract

KEYWORDS

Decentralization.
Transaction costs.
Resources and capabilities

Organizations often choose new forms of decentralized work outside their parent companies to reduce costs in their activities. In recent years, thanks to advances in digital communication, these new forms of organization have produced, under certain circumstances, competitive advantages through the interaction of resources and decentralized capacities in different geographical areas and with various cultural aspects called “centers of services”. This paper describes these new phenomena of decentralization of processes from a theoretical administrative perspective, what are their origins, characteristics, advantages and associated risks.

Copyright: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

ISSN: 2250-687X - ISSN (En línea): 2250-6861

INTRODUCCIÓN

En los procesos industriales se ha observado en los últimos años que la principal razón estratégica por la que las organizaciones deciden descentralizar algunos de sus procesos es la reducción de costos, mientras que, en el caso de los procesos de servicios, la descentralización incluye funciones de mayor valor añadido y además implica otro tratamiento más sensible de las tareas descentralizadas. Esta forma de trabajo, dio lugar a la concentración de tareas en diversas zonas geográficas, generando los denominados “centros de servicios” (Ricart y Agnese, 2006).

Para abordar el fenómeno de descentralización de servicios se utilizan los aportes de la Teoría de Costos de Transacción como fundamento teórico de la descentralización de procesos en las organizaciones.

Más adelante, se exponen los motivos por los que surgen los centros de servicios, analizando la mirada clásica y más generalizada de reducción de costos. Este enfoque de costos no es suficiente para entender este fenómeno. Es en esta instancia donde aparecen los aportes de otras teorías administrativas que implican comprender esta nueva “descentralización” no solo desde la reducción de costos, sino desde los beneficios que implican la accesibilidad a nuevos talentos, generación de nuevas capacidades y otras ventajas competitivas que la hacen atractiva para las organizaciones.

De esta forma, y tal como lo plantea Williamson (1979), la Teoría de Costos de Transacción resulta complementaria, pero no única, de otras teorías organizacionales para explicar la aparición de los “centros de servicios”. Los aportes provenientes de la Teoría de Recursos y Capacidades, la Teoría de Dependencia de Recursos y la Teoría de la Agencia complementan el fundamento teórico de la descentralización de servicios.

Por último, se presentan las ventajas y los riesgos de este modelo de descentralización, haciendo énfasis en el hecho de que es necesario en enfoque multitéorico organizacional, dejando de lado el modelo único de la minimización de costos.

CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS (CSC): ORÍGENES

Para entender el fenómeno de “centros de servicios”, resulta importante recurrir a sus orígenes como actividades de *off/ out sourcing*.

Se denomina *descentralización* al conjunto de las actividades de las organizaciones que se realizan externamente a través de un proveedor (*outsourcing*) o internamente en la organización, pero fuera del país de origen (*offshoring*) (Schraven, 2012).

El término “outsourcing” podría ser definido, en la forma más simple, como el proceso de contratación de una función o parte de negocio de una cierta organización a otra persona u organización. También se puede definir como la adquisición continua de los servicios hacia un tercero, haciendo uso de procesos altamente integrados, modelos de organización y sistemas de información. El concepto de *outsourcing* está comúnmente definido como la transferencia de ciertas actividades y procesos, previamente realizada a nivel interno, a una parte externa a la organización. En cualquier caso, existen dos entes o partes que tienen un acuerdo contractual, lo que implica un intercambio de servicios y pagos entre ambos (Schraven, 2012).

Los servicios de *outsourcing* se realizan tanto a nivel nacional como internacional. Esto puede hacerse a través de la contratación externa, la utilización de recursos externos o recursos internos, por ejemplo, inversiones extranjeras.

La deslocalización de los procesos de negocio, denominada también *offshoring*, es un fenómeno complejo y dinámico. En general, significa la deslocalización de ciertas funciones de negocio de sus casas matrices en un lugar situado fuera del país de origen. En cambio, *onshoring* significa la reubicación de los servicios en el propio país (Erber & Sayed-Ahmed, 2005).

Actualmente, La distinción entre *offshore* y *onshore* es reemplazada por conceptos de formas de trabajo más dinámicas, dando lugar a centros de excelencia en diferentes geografías y bases regionales múltiples de prestación de servicios llamados “centros de servicios”.

En este trabajo, se define **Centro de Servicios Compartidos (CSC)** como las actividades de servicios para uso interno dentro de una organización deslocalizada de su casa matriz y ubicada estratégicamente para que cumpla con los principios de: **tiempo, talento, y calidad.**

Los CSC representan el modelo evolucionado del *offshoring* y el *outsourcing*, mitigando los errores y limitaciones que presentaban, como la baja calidad y la demora en los tiempos de respuesta.

Desde un enfoque de políticas públicas, que ciertas regiones se fortalezcan en determinados tipos de servicios o capacidades o, por el contrario, que una misma región, dada sus políticas de apertura y capacidades, pueda proveer varios y diferentes tipos servicios a otras geografías, esto se traduce en la capacidad de “exportar” servicios y mejorar su balanza comercial.

En la actualidad, India logró posicionarse como líder en la prestación de servicios de Tecnología de la Información (TI) por delante de China. Factores como el idioma inglés entre la población, la disponibilidad de recursos profesionales y economías emergentes han sido fundamentales para el crecimiento de estas modalidades de trabajo global (Peters, 2010).

La externalización y la deslocalización nacen a partir de una creciente necesidad de las empresas para contratar determinados servicios (considerados no estratégicos) a otras empresas o geografías dentro de su propia empresa. En general, esta práctica tiene como motivo principal el hecho de hallar ciertas ventajas competitivas, tales como los costos reducidos, infraestructuras óptimas, la necesidad de enfocarse en la actividad principal que realiza la empresa y no tanto en aquellas que son más complementarias, etc. No obstante, cabe aclarar que la decisión de descentralizar y la elección del tipo de actividades que serán descentralizadas representan un eje central al momento de considerar la implementación de una estrategia de descentralización.

Varios autores describen el origen de las actividades de descentralización desde diferentes perspectivas. Este estudio define un enfoque organizacional, que se centra en la necesidad de las empresas de globalizar sus productos por razones de costos y por una mayor disponibilidad de recursos calificados (Hansen, Rasmussen, Hansen, Ahmed-Kristensen & Jacobsen, 2011). Esta mirada implica analizar consecuencias recogidas de las experiencias de los últimos años y entender

los procesos decisorios, conocer los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones y analizar cómo las empresas responden para administrar estos desafíos y consecuencias.

Según Hansen (2013), y desde una perspectiva organizacional, el desarrollo global de productos ha tenido un impacto tanto en la gestión como en la ingeniería dentro de las empresas. De acuerdo con este autor, la globalización de los procesos de desarrollo de productos comenzó con actividades de fabricación simple y más tarde se fueron globalizando actividades de más alto valor, como el diseño de productos hasta la creciente corriente actual de la globalización de las actividades de I+D.

Hansen se refiere a la globalización como un fenómeno que no solo incluye actividades económicas a lo largo de diferentes geografías, sino a una integración de funciones entre actividades dispersadas geográficamente. La interconectividad entre actividades gracias a la comunicación digital y en tiempo real, tiene como consecuencia la existencia de una volatilidad también global que afecta a las economías en todo el mundo (Friedman, 2005; Dicken, 2007).

Este panorama muestra una segunda ola de descentralizaciones en todo el mundo, cuyo motor propulsor es la globalización de la economía. Esta segunda ola se diferencia de la primera por el hecho de que, en esta última, la descentralización se basaba en externalizar puestos relacionados con actividades productivas. Además, según la UNCTAD (2006), el *offshoring* europeo tiende a concentrarse dentro de los límites del propio continente, a diferencia de aquellas organizaciones que poseen proyectos más grandes y que buscan instaurar estrategias de descentralización en países más alejados, como la India.

MOTIVOS PARA RECURRIR A LA DESCENTRALIZACIÓN Y FACTORES DETERMINANTES

A la hora de analizar la razón u objetivo que persiguen las empresas que recurren a la descentralización de procesos existen diversos motivos, siendo muy importante para garantizar el éxito que los directivos de la empresa tengan en claro qué es lo que buscan y analicen cuál es la mejor forma de conseguirlo. Si bien el objetivo principal que generalmente se ha atribuido a esta estrategia es el ahorro en costos, se observa que esta no es la única razón. Más adelante se analiza esta observación en detalle.

Lewin & Peteers (2006) aseguran que el factor determinante para optar por la descentralización es la reducción de costos, mientras que el crecimiento de la empresa, el uso de esta estrategia como respuesta a la presión de la competencia y la necesidad de obtener personal cualificado son factores secundarios.

Una investigación realizada en 2012 reveló que el ahorro de costos es fundamental en la decisión de descentralizar, por lo que un poco más del 80% de las empresas de Estados Unidos, Países Bajos, Alemania y España lo hace con la expectativa de alcanzar un nivel de ahorros que se ubique entre el 25% y el 40%. También se evidencian otros motivos, como la presión competitiva, la expansión internacional y el reconocimiento que está teniendo la deslocalización en distintos sectores de la producción (Ricart y Agnese, 2012).

Se puede observar así que no hay una única razón para el empleo de la descentralización, si bien en general los motivos más importantes son la reducción de costos (principalmente a través de la reducción de salarios en países en vías de desarrollo), la introducción de la empresa en nuevos mercados y el poder asegurar el suministro de recursos productivos. Además, muchas de las

empresas hacen uso de esta estrategia por varias razones, con el fin de cumplir varios objetivos simultáneamente (Fernández 2003).

En definitiva, además de la reducción de costos operativos, las principales razones de la descentralización son: la reducción de espera de algunos clientes, al reducir la distancia con respecto a estos en algunos casos; conseguir y mantener una ventaja competitiva mediante el acceso a mano de obra calificada de menor costo, centrarse en las competencias esenciales de la empresa, y mayor costo variable. Esto coincide con el concepto anteriormente mencionado de CSC, cuyos principios son el tiempo, el **talento** y la **calidad**.

Algunos autores también hablan de las ventajas operativas, como, por ejemplo, el aumento en los rendimientos y la reducción de personal fijo a través de una mayor flexibilidad laboral (Carmel & Beulen, 2005). En general, la ventaja que más se destaca en términos de *outsourcing* es el ahorro de costos para la empresa contratista. Sin embargo, también es útil para que la organización centre sus esfuerzos en las actividades consideradas como competencias esenciales, para lograr una mejor flexibilidad y mayor aprovechamiento de las capacidades que ofrecen los proveedores, y para alcanzar una calidad mejor de la que se tendría en el caso de que las actividades descentralizadas sean realizadas por la misma organización. En este sentido, Pagnoncelli (1993) enfatiza que el *outsourcing* puede llegar a transformar una organización, convirtiéndola en “focalizada, simplificada y ágil”.

Tiempo: Around the clock

La alta disponibilidad, que en muchas investigaciones se conoce con el término “seguir al sol”, implica tener operaciones continuas de 24 hs durante los siete días de la semana. Para hacer frente a una mayor disponibilidad de servicio al cliente, la deslocalización hacia otro continente es una decisión estratégica (Djavanshir 2005).

Talento: Acceso a mano de obra calificada

La búsqueda de recursos cualificados es uno de los mayores retos para las empresas. La descentralización ofrece el acceso a mano de obra calificada además de los menores costos laborales. Tener acceso a un grupo de ingenieros es muy importante, especialmente en el campo del desarrollo de software, por ejemplo. Las empresas tienen más probabilidades de establecer una sucursal en la India o China cuando existe la necesidad inmediata de un gran número de ingenieros que no se pueden hallar en Estados Unidos, por ejemplo. En otras palabras, es importante tener siempre acceso a un amplio grupo de expertos listos para el trabajo. Esto es lo que se denomina la “aplicación de una sola vez” (Schraven, 2012). Son aplicaciones que necesitan ser desarrolladas o modificadas por un tiempo determinado, que requieren un recurso de alta mano de obra en el momento en que una organización necesite hacer una gran cantidad de trabajo en un período relativamente corto. Es en este caso particular en que la externalización se convierte en una de las mejores soluciones.

Calidad: Mejora en los entregables

La parte estratégica de la externalización es la de subcontratar tareas de negocios no básicos solamente. Según esta visión, la organización mantendría su enfoque y el control total de las tareas importantes de su organización, concentrándose en su *core-business*, lo cual reduce inmediatamente el riesgo de “drenaje cerebral” (Schraven, 2012). “Drenaje de cerebros” (*braindraining*) es el término que se utiliza para definir la pérdida de conocimiento, en este caso dentro de la empresa.

Las tareas de rutina que consumen más tiempo también se pueden subcontratar. Cuando algunas tareas dentro la empresa se ven difíciles de manejar, el *outsourcing* puede eliminar o minimizar una función que puede considerarse como problemática (Schraven, 2012).

LA DESCENTRALIZACIÓN Y LA TEORÍA DE COSTOS DE TRANSACCIÓN

Tradicionalmente, las actividades de descentralización tenían sus fundamentos en los aportes de la Teoría de los Costos de Transacción. Se ha observado que las organizaciones han descubierto que los beneficios de la colaboración a través de la descentralización de procesos implican el crecimiento de los recursos y la producción de capacidades estratégicas (Williamson, 1981).

Si bien la Teoría de los Costos de Transacción se empleó, al principio, como una herramienta para analizar tanto el tamaño como los límites de una organización, actualmente esta teoría se utiliza para indagar sobre múltiples relaciones económicas.

En este sentido, la mencionada teoría suele ser muy útil para el análisis de los problemas económicos que se asocian a las relaciones contractuales entre empresas y mercados. Tanto las organizaciones como los mercados pueden constituirse como métodos alternativos de organización económica, de manera tal que se internalicen las transacciones en las organizaciones o bien, se pongan en práctica en el mercado de acuerdo a los costos asociados a esas transacciones. En caso de que tales costos, que surgen en el mercado, sean mayores a los costos propios de las actividades que se internalizan, la organización optará por el desarrollo propio de las actividades. Por el contrario, si los costos que se originan en el mercado fuesen inferiores a los del desarrollo interno de las actividades, entonces la organización podrá recurrir al mercado para conseguir tales actividades.

De acuerdo con la mencionada teoría, los métodos de organización económica pueden ser comprendidos a partir de tres características propias de las transacciones.

Una primera característica se relaciona con la *especificidad de los activos*. Esto significa que un activo no puede ser utilizado con otra finalidad a la previamente asignada, con la consecuente pérdida de valor en caso de que esto no ocurra. Cuando se invierte en activos específicos, todas las partes implicadas se encuentran encerradas en la transacción, puesto que tales activos solo se utilizan en esa transacción particular (Williamson, 1981).

Para evitar problemas derivados de este tipo de activos, se emplean métodos internos de organización en aquellas transacciones donde se involucren activos específicos. En otras palabras, en este caso, la transacción se realiza en el interior de la organización y no en el mercado. Por contrapartida, en el caso de tratarse de transacciones con activos poco específicos, la organización tiene la opción de recurrir al mercado, eligiendo la estructura de gobierno menos costosa (Williamson, 1981).

Una segunda característica es la *frecuencia*. Una transacción es frecuente cuando se recurre a ella con cierta periodicidad. En este caso, la frecuencia solo influye en la elección de la estructura de gobierno cuando la especificidad de los activos es elevada. Si esta especificidad es baja, la frecuencia no tendrá ninguna repercusión en la elección de dicha estructura, porque la transacción se realiza en el mercado debido a la baja probabilidad de comportamientos oportunistas. No obstante, si la especificidad de los activos es alta y las transacciones presentan ciertas frecuencias, puede optarse por dos caminos alternativos de gobierno: interno o externo (Williamson, 1981).

La tercera característica está representada por la *incertidumbre*, la cual puede ser de dos tipos: incertidumbre en el entorno e incertidumbre en los comportamientos. Ambos tipos de

incertidumbre incrementan los costos de una transacción. La primera hace referencia a los costos propios que provienen de la comunicación, la negociación y/o la coordinación, en tanto que la segunda se relaciona con el aumento de los costos de monitorización y ejecución. Cuando la incertidumbre es sumamente elevada, a fin de minimizar los costos de transacción, las organizaciones pueden optar por estructuras de gobierno internas, sin necesidad de recurrir al mercado (Williamson, 1981; Klein, Frazier & Roth, 1990).

En este sentido, la incertidumbre y la frecuencia adquieren relevancia siempre que tengan algún tipo de relación con la especificidad de los activos. En el caso específico de la incertidumbre, esta afecta únicamente a las inversiones que subsumen un alto grado de especificidad, frente a lo cual las partes intervinientes deben adaptarse a los cambios que puedan aparecer durante el tiempo contractual. A la vez, en lo que se refiere a la frecuencia, es preciso señalar que cuanto más frecuentes sean las transacciones, habrá mayor rapidez para recuperar la inversión en activos específicos.

De esta manera, toda descentralización involucra el uso del mercado para organizar la producción, como camino para lograr una integración vertical de la misma. Esto se da siempre que los costos asociados a la estrategia de descentralización no superen a los costos internos de producción. Ahora bien, si los costos de transacción bajan, entonces la probabilidad de descentralización aumenta.

Por otra parte, existen diversos estudios, basados en la Teoría de los Costos de Transacción, que han analizado los efectos de las características de las transacciones sobre las estrategias de descentralización. De las tres características enunciadas, la especificidad de los activos ha sido objeto de estudio de gran parte de los trabajos, ya que esta tiene una incidencia importante sobre las otras características en cuanto a la toma de decisiones en torno a las dos estructuras de gobierno.

Klein, Crawford & Alchian (1978), basándose en la Teoría de los Costos de Transacción, sostienen que las actividades descentralizadas que implican recursos específicos afectan de manera negativa a la performance de una organización. Esta afectación negativa se da como consecuencia del incremento del riesgo de comportamientos oportunistas, puesto que las partes involucradas siempre cuentan con incentivos para apropiarse de las rentas, ya sea utilizando el poder post-contractual o la amenaza de rescindir el contrato. Debido a que los costos de transacción, en este caso particular, serían muy elevados, la organización decidiría no emplear dicha estrategia y optaría, más bien, por la internalización de las actividades.

Cabe agregar que estudiar las estrategias de descentralización solo desde la perspectiva económica puede dejar de lado muchos otros aspectos organizativos que quizás tengan influencia en las decisiones. Por ello, resulta importante integrar en el análisis otros enfoques más abarcativos que ofrezcan un panorama pormenorizado de las actividades de descentralización.

LA DESCENTRALIZACIÓN Y LA TEORÍA ORGANIZATIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Las relaciones organizacionales que se generan de *offshoring* y *outsourcing* no son estáticas y pueden experimentar un cambio en el tiempo desde una perspectiva de la Teoría de Costos de Transacción (centrada en la reducción de costos) hasta la Teoría basada en los Recursos (centrada en el desarrollo de competencias) (Vivek, Richey & Vivek, 2009).

A principios de los años 90, la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) adquiere una fuerte y creciente importancia dentro del campo de la Dirección Estratégica. La TRC tiene su origen en el trabajo de Wernerfelt (1984). Sin embargo, el impacto de esta teoría en la comunidad científica no se dio hasta la publicación de un conjunto de trabajos posteriores, entre los que se destacan los aportes de Itami (1987), Prahalad & Hamel (1990), Grant (1991), Peteraf (1993) y Teece, Pisano & Shuen (1997), entre otros.

Según la TRC, la selección de una estrategia determinada por parte de la empresa se basa en los principales recursos y capacidades que posee la empresa, teniendo en cuenta que estos son los que le permiten obtener una determinada ventaja competitiva sostenible. La tradicional suposición económica de que los recursos son homogéneos y perfectamente transferibles entre empresas es rechazada por la TRC al argumentar que los recursos están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas y no son perfectamente transferibles entre ellas (Barney, 1991; Grant, 1991).

Para Daft (2006), los recursos pueden ser activos, capacidades y procesos organizativos que permiten a una empresa concebir e implementar estrategias para mejorar su eficiencia y efectividad. En este sentido, el uso de las estrategias de descentralización y sus determinantes podrían explicarse no solo a través de la clásica Teoría de los Costos de Transacción (como se ha venido haciendo hasta el momento), sino también utilizando aspectos de la Teoría de Recursos y Capacidades.

De acuerdo con lo postulado por esta teoría, las organizaciones alcanzan ventajas competitivas sostenibles en el tiempo al utilizar diversas estrategias que permitan exponer sus fortalezas internas, aprovechando las oportunidades que se presentan y evitando cualquier tipo de amenazas que pudieren surgir del entorno (Barney, 1991). No obstante, “(...) no todos los recursos poseen el potencial para sostener una ventaja competitiva” (Barney, 1991, p. 100). Por ello, los recursos que pueden habilitar ventajas competitivas sostenibles tienen que ser valiosos, raros, inimitables e insustituibles (Barney, 1991).

A partir de la Teoría de los Recursos y Capacidades, se pueden distinguir cuáles son las competencias que realmente intervienen en el éxito competitivo a largo plazo de la empresa, competencias conocidas como esenciales (Prahalad & Hamel, 1990). En este sentido, conocer tales competencias permite a la empresa decidir qué actividades realizar en el interior de la misma y cuáles subcontratar a terceros. Tal como lo sugieren algunos estudios, aquellas actividades que constituyen competencias esenciales para la empresa, es decir, que son fundamentales para mantener en el tiempo su ventaja competitiva, son desempeñadas por la propia empresa, mientras que el resto de actividades se subcontratan (Prahalad & Hamel, 1990; Quinn & Hilmmer, 1995; Quinn, 1999).

En el análisis de las estrategias de descentralización, la TRC no presenta importantes divergencias con la Teoría de los Costos de Transacción. Ambas teorías realizan un aporte significativo y complementario a este fenómeno analizado. Probablemente, una diferencia sustancial entre ambas teorías se encuentre en el enfoque del análisis: mientras la Teoría de los Costos de Transacción se centra en el mercado, la TRC se enfoca principalmente en el interior de las organizaciones.

LA DESCENTRALIZACIÓN Y LA TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS

La Teoría de la Dependencia de Recursos, a grandes rasgos, sostiene que las organizaciones tienen una gran dependencia del entorno donde se desarrollan. Esto es así porque una organización no

cuenta con la capacidad suficiente para crear los recursos indispensables que permiten el buen funcionamiento interno. Por ello, las organizaciones siempre se verán en la necesidad de realizar transacciones con el entorno (Aldrich & Pfeffer, 1976). En esta misma línea, Teng, Cheon & Grover (1995a) opinan que una organización, ante la falta de recursos y capacidades, deberá realizar operaciones con otra organización en el entorno, el cual se convierte en elemento esencial para el funcionamiento óptimo de la organización.

Por su parte, Pfeffer & Salancik (1978) afirman que la dependencia externa está determinada por la importancia que supone un recurso a fin de garantizar la supervivencia de una organización. También dicha dependencia externa se establece en base al nivel de decisión que tenga una organización en relación a la adquisición y uso de los recursos, a la escasez de alternativas y al grado de control sobre los mismos por parte del grupo de interés.

De acuerdo con estas perspectivas, toda organización puede realizar alteraciones en sus relaciones de dependencia, para lo cual se pondrán en marcha distintas estrategias con el objeto de disminuir la propia dependencia externa de recursos y capacidades y, al mismo tiempo, aumentar las relaciones de dependencia de otras organizaciones con ella. Tal como lo señala Barney (1991), “(...) la adquisición y mantenimiento de aquellos recursos externos que sean necesarios para el funcionamiento de la organización conducirán a que las organizaciones alteren su estructura y patrones de comportamiento” (p. 111).

Para acceder a los recursos faltantes, las organizaciones pueden hacer uso de estrategias de descentralización. En este sentido, esta teoría facilita el análisis de las relaciones que se establecen entre la decisión de descentralizar y la eficacia organizacional.

Pfeffer & Salancik (1978) desarrollan un modelo en el que se relaciona la decisión de llevar a cabo estrategias de descentralización con la estrategia de la empresa, las características del entorno y las características de los recursos, teniendo presente que el entorno de una organización se caracteriza por:

- 1) la concentración, considerada esta como el grado de dispersión del poder y la autoridad;
- 2) la munificencia, entendida como la disponibilidad o escasez de recursos críticos; y
- 3) la interconectividad, asociada al número y tipo de relaciones que existen entre las organizaciones.

Mientras que los recursos se caracterizan por:

- 1) la importancia del recurso para la organización;
- 2) el grado de decisión sobre la asignación y uso del recurso; y
- 3) el número de alternativas existentes para la organización sobre ese recurso.

Por otra parte, existen autores que han tomado las teorías de orientación estratégica para realizar una indagación sobre el *outsourcing*, entendiendo que tales teorías explican parte de las estrategias de descentralización más complejas, a diferencia de la Teoría de Costos de Transacción que se suele emplear para analizar las estrategias de descentralización más sencillas (Teng, Cheon & Grover, 1995b; Grover, Joong & Teng, 1996).

Los recursos de conocimiento que tiene una empresa son complejos, ya que son resultados a menudo de sus interacciones sociales. Este fenómeno hace que los recursos de conocimiento sean

difícilmente imitables y, por lo tanto, una gran fuente de ventajas competitivas. Este punto de vista se vuelve esencial, ya que a medida que las empresas se globalizan se hace necesario que conserven, desarrollen y adquieran los recursos de conocimiento. Esta teoría se complementa con la opinión de la economía del conocimiento que fomenta un enfoque en la producción de conocimientos, ideas innovadoras y la información. Las competencias o capacidades son, por tanto, un componente clave de creación de valor en la empresa basada en el conocimiento (Drucker, 1996).

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA DESCENTRALIZACIÓN

En los últimos años, la literatura se ha focalizado en los riesgos de descentralizar y los problemas que enfrentan las organizaciones cuando deciden globalizar sus actividades. Muchas de estas experiencias han sido relevantes para comprender lo que sucede cuando se decide descentralizar actividades.

Scardino, Anderson, Brown, Da Rold, Dreyfuss, Karamouzis, Lovelock, Maurer, Moore & Young (2005) predijeron que un 80% de las organizaciones que decidan descentralizar las actividades de servicio al cliente y de soporte con el objetivo primario de descentralización de costos fracasaría. Wilder (1989) condujo una investigación donde se encontró que

Las empresas expresaron su frustración con la calidad del trabajo desempeñada (...) pero la mayoría de las empresas decían que de todas formas escogían la opción más barata de *outsourcing* en lugar de la mejor calidad. Casi todos los negocios - noventa y cuatro por ciento - admitieron que el foco en el precio aumentaba la probabilidad de que sus proyectos fracasaran (Wilder, 1989, p. 8).

Contrariamente a la percepción popular, muchas empresas han tenido, en la mejor situación, resultados mixtos respecto de los beneficios que suponen las actividades de descentralización (Aron & Singh, 2005). Según varios estudios, la mitad de las organizaciones que cambiaron los procesos de *outsourcing* y *offshoring* obtuvieron los beneficios financieros que esperaban. Muchos también enfrentan la resistencia de los empleados, así como la insatisfacción del consumidor.

La mayoría de las empresas creen que la realización de los procesos a distancia es más fácil de lo que era en la década de 1980 para adquirir componentes de proveedores globales o instalar plantas de fabricación en el extranjero. Las empresas, por tanto, no toman decisiones suficientemente profundas sobre la deslocalización sistemática. Como resultado, se comprometen al menos uno de tres errores fundamentales.

En primer lugar, la mayoría de las empresas centran sus esfuerzos en los países que eligen, las ciudades y los proveedores, así como en la negociación de precios, pero no evalúan qué procesos deberían o no descentralizar.

Sin una metodología estándar para diferenciar los procesos, a la mayoría de los ejecutivos le resulta difícil distinguir entre los procesos básicos que deben controlar y los procesos críticos que podrían subcontratar. Se debaten así las diferencias entre las actividades centrales y críticas, y luego se procede a deslocalizar algunos procesos, lo cual deviene de las decisiones de los mandos superiores. Las empresas inevitablemente tienden a tomar las decisiones equivocadas y, después de la deslocalización o externalización de procesos que se estiman como estratégicos, tratan de revertir la descentralización incorporando nuevamente actividades a ser producidas internamente.

En segundo lugar, la mayoría de las organizaciones no tiene en cuenta todos los riesgos que acompañan a la deslocalización. A menudo, los ejecutivos utilizan un sencillo análisis de costo/beneficio al tomar decisiones sin darse cuenta de que, por ejemplo, después de transferir los procesos, sus proveedores pueden ejercer una actitud oportunista, lo cual dificulta a las empresas el intentar reabsorber los procesos de negocio en un corto plazo. La mayoría de las organizaciones ingenuamente ignora estos riesgos latentes y se sorprende cuando los vendedores exigen aumentos de precios que erosionan los ahorros de la externalización.

Por otro lado, la descentralización de servicios en CSC también puede subsumir ciertos inconvenientes estratégicos, tales como:

- 1) La pérdida de control: Esto implica que una organización, al descentralizar, puede perder una parte del saber-hacer (*Know-how*). A su vez, si la dependencia entre ambas partes y el traspaso de información confidencial se tornan muy excesivas, puede ocurrir que la otra parte se vuelva un competidor para la organización en el futuro inmediato.
- 2) El incremento de costos: Ocurre cuando el subcontratista comienza a requerir paulatinamente mejores condiciones, especialmente cuando se trata de actividades que no cuentan con una cartera de proveedores especializados.
- 3) Las variaciones en la calidad: Pueden aparecer variaciones en la cualidad cuando la ofrecida por el subcontratista no es la esperada.

Según Carmel & Beulen (2005), es posible identificar inconvenientes de tipo operativo, como ser:

- a) Inconvenientes en la contratación: Tanto la renegociación como el seguimiento de los contratos resultan ser costosas y muy complejas a menudo.
- b) Inconvenientes en la reducción de personal: Esto suele ocurrir porque la descentralización implica una reducción de empleados, lo cual termina generando conflictos sindicales.

Las estrategias de descentralización internacional, como se evidencia, benefician en gran medida a las organizaciones contratistas, ya que permiten reducir costos, obtener productos de mejor calidad, una efectividad en la respuesta ante las variaciones de la demanda, una mejor penetración en mercados, etc. En este sentido, los acuerdos de subcontratación implican un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada y una mayor productividad del capital y de la mano de obra.

Además de las ventajas e inconvenientes del *outsourcing* internacional, las empresas que decidan utilizar estas estrategias deben analizar los factores de riesgo de la misma. Como afirman algunos autores, el incremento por parte de los gobiernos de las medidas legales internacionales puede suponer un riesgo potencial para cualquier organización que no estaría reflejado en los inconvenientes de la estrategia (Lisle, 2003; Disabatino, 2004).

Estudios recientes plasman el creciente interés por estudiar los factores de riesgo asociados al *outsourcing* internacional (Zsidish, 2003; Kotabe & Murray, 2004). El uso de barreras no arancelarias por parte del país que recibe la subcontratación, la variabilidad del tipo de cambio, la inestabilidad política, social y/o legal, y las diferencias culturales, sociales y/o legales, son algunos de los factores de riesgo asociados al *outsourcing* internacional (Schniederjans & Zuckweiler, 2004).

Las empresas multinacionales tienen muchas opciones y posibilidades para globalizar a través de las actividades de *outsourcing* y *offshoring*. Sin embargo, los desafíos incluyen conocer qué es lo que

debería ser deslocalizado, definir lo que debería ser externalizado, cómo lograr que gran parte del proceso de desarrollo de producto sea descentralizado y cuáles serían las consecuencias. Por otra parte, esta decisión tiene que ser sostenible y compartida como una buena decisión para la empresa, tanto a corto como a largo plazo. En consecuencia, las empresas deben ser conscientes de los posibles impactos que un curso de acción puede tener.

CONCLUSIONES

En una primera instancia de este trabajo se definió el concepto de descentralización y los orígenes de los CSC. Respecto de esto último, los CSC se originan en las actividades de *outsourcing* o tercerización, definido como el proceso de contratación de una función o parte de negocio de una organización a otra persona u organización. Asimismo, el *offshoring* o deslocalización se refiere a la transferencia de un proceso realizado en el país de origen de la organización (casa matriz) hacia otro país. Este proceso consiste básicamente en el traslado de un proceso o servicio a destinos internacionales más competitivos, con el objetivo de reducir los costos de producción. Actualmente, la deslocalización se extendió a los servicios de alto valor, como IT, la banca, las finanzas, el campo de la medicina, la ingeniería, I+D y diseño de productos. Las oportunidades a nivel tecnológico, que mejoran el trabajo virtual y a distancia, dan la posibilidad de la generación de CSC en zonas geográficas que reúnan las condiciones deseadas para el servicio que se necesite deslocalizar y que reúnan las condiciones de tiempo de servicio, talento y calidad.

Diversos factores tecnológicos, geopolíticos y organizacionales han logrado una nueva forma de colaboración global que configura un nuevo mapa mundial organizacional. Es así que se analizó, desde una perspectiva teórica, la transición de la descentralización como una alternativa de reducción de costos a una nueva forma de organización en colaboración con diferentes geografías y empresas asociadas (proveedores, socios, etc.). La Teoría de los Costos de Transacción resulta limitada para explicar los procesos actuales de deslocalización y su evolución en CSC.

A su vez, también se analizaron estos procesos de descentralización desde los aportes de la Teoría de Recursos y Capacidades, la Teoría de Dependencia de Recursos y la Teoría de la Agencia.

Los aportes de las teorías pueden explicar estas nuevas formas de organización deslocalizada, que generan ventajas competitivas, creando una sinergia entre diferentes tecnologías aplicadas y talentos, y aprovechando la disponibilidad de aquellos recursos colaborando en otras geografías. Además, la existencia de nuevos talentos o altas capacidades disponibles en países emergentes y el avance de las comunicaciones facilitan la eliminación de barreras para la globalización de las tareas. Si bien los conceptos de *outsourcing* y *offshoring* son conocidos desde hace aproximadamente 20 años atrás, esta alternativa de trabajo ha evolucionado desde una alternativa de reducción de costos hacia una forma de sociedad global, donde los proveedores de servicios pasaron a ser socios de las empresas contratantes.

En otras palabras, las organizaciones se dieron cuenta de que la opción de descentralizar primariamente por la optimización de costos de transacción ha sido además enriquecida por las consecuencias de colaboración que la adopción de estos procesos implica. De esta manera, las actividades de descentralización van tomando diversas formas de colaboración hasta conformar una organización que no solo busca minimizar sus costos de transacción sino buscar, a través de la descentralización exitosa, la colaboración global.

Por último, se indagó sobre los riesgos que enfrentan las empresas tentadas a optar por estas actividades con el primer objetivo de la minimización de costos. Existen varios riesgos de fracaso

de la descentralización, como el aumento de costos no previstos, dificultad en la transición de actividades, desvíos del plan original, etc. Los riesgos que pueden afectar altamente a la organización están también relacionados con la pérdida de poder y control sobre la actividad descentralizada, pérdida de conocimiento, de tecnología utilizada y, muchas veces, la propiedad intelectual también es vulnerable. Además de estos riesgos mencionados y analizados por varios autores, cabe destacar que el riesgo cultural entre organizaciones es definitivamente un desafío a tener en cuenta en la descentralización. A medida que las organizaciones colaboran con diferentes culturas y geografías, enfrentan conflictos de comunicación, poder, visión y valores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alchian, A. & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62 (5), pp. 777-795. Recuperado de: [http://www.business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202010/Session%205/Alchian_Demsetz%20\(1972\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202010/Session%205/Alchian_Demsetz%20(1972).pdf)
- Aldrich, H. & Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, pp. 79-105. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/247906894/Aldrich-Pfeffer-1976-Organization-and-Its-Environments>
- Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6 (1), pp. 23-29. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969701299000283>
- Aron, R. & Singh, J. (2005). Getting offshoring right. *Harvard business review*, 83 (12), p. 1-10. Recuperado de: http://www.ritalka.com/secured_docs/Ritalka%20Training%20Tab/Learn%20-%20Educate%20-%20Lead%20%20Library/Getting%20Offshoring%20Right.pdf
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120. Recuperado de: <http://radio.shabanali.com/Barney-resource-based-view-of-the-firm.pdf>
- Bruce, M. & Moger, S. (1999). Dangerous liaisons: an application of supply chain modeling for studying innovation within the UK apparel industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11 (1), pp. 113-125. Recuperado de: [https://www.research.manchester.ac.uk/portal/en/publications/dangerous-liaisons-an-application-of-supply-chain-modelling-for-studying-innovation-within-the-uk-clothing-industry\(a3a3fa67-0c3b-4967-a9dd-310756b057cf\).html](https://www.research.manchester.ac.uk/portal/en/publications/dangerous-liaisons-an-application-of-supply-chain-modelling-for-studying-innovation-within-the-uk-clothing-industry(a3a3fa67-0c3b-4967-a9dd-310756b057cf).html)
- Carmel, E. & Beulen, E. (2005). *Managing the offshore transition. Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce*. Cambridge: University Press.
- Casale, F. (1996). *Introduction to outsourcing*. New York: The Outsourcing Institute.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Económica*, 4 (16), pp. 386-405. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Corbett, M. (2004). *Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to Do It Right*. EE.UU.: Dearborn Trade Publishing.
- Daft, R. (2006). *Organization theory and design*. 4ta edic. Mason: Thomson South-Western.

- Dess, G.; Rasheed, A.; Mclaughlin, K. & Priem, R. (1995). The new corporate architecture. *Academy of Management Management Executive*, 9 (3), pp. 7-20. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/255989124/The-New-Corporate-Architecture>
- Dicken, P. (2007). *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*. 5ta ed. London: Sage Publications.
- DiSabatino, J. (2004) *Outsourcing software management raises legal questions*. New York: Oxford University Press.
- Djavanshir, R. (2005). Surveying the Risks and Benefits of IT Outsourcing. *IT Professional*, 7 (6), pp. 32-37. Recuperado de: <https://ieeexplore.ieee.org/document/1573656>
- Drucker, P. (1966). *The Effective Executive*. New York: HarperCollins Publishers.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14 (1), pp. 57-74. Recuperado de: https://datenpdf.com/download/agency-theory-eisenhardt-k-m-1980-moral-hazard-mergers_pdf
- Erber, G. & Sayed-Ahmed, A. (2005). Offshore Outsourcing. A Global Shift in the Present IT Industry. *Intereconomics*, 40 (2), pp. 100-112. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10272-005-0141-8>
- Espino-Rodríguez, T. & Padrón-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource based view of the firm. *International Journal of Management Review*, 8 (1), pp. 49-70. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2006.00120.x>
- Fama, E. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88 (2), pp. 288-307. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/0911/d3805b290d1618ed900d3ba4772bc6b35879.pdf>
- Fernández, E. (2003). *Estrategia de producción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Friedman, T. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Grant, R. (1991). The resource based view of competitive advantage. *California Management Review*, 33 (3), pp. 114-135. Recuperado de: http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6_SR_MOD001074_Grant_1991.pdf
- Grover, V.; Joong, M. & Teng, J. (1996). The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. *Journal of Management Information*, 12 (4), pp. 89-116. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.1996.11518102>

- Hansen, Z.; Rasmussen, L.; Hansen, M.; Ahmed-Kristensen, S. & Jacobsen, P. (2011). The sustainable utilization of human resources in global product development. *Journal International Conference on Advances in Production Management Systems: Competitive and Sustainable Manufacturing, Products and Services*, pp. 1-8. Recuperado de: https://orbit.dtu.dk/ws/files/5018202/Paper_for_APMS_conference_ZNLH%20et%20al_final_2010.pdf
- Hansen, Z. (2013). Viewing engineering offshoring in a network perspective: addressing and managing risks. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24 (2), pp. 154-173. Recuperado de: <https://orbit.dtu.dk/ws/files/5697723/EurMA%20Paper%20final%20Yefeng.pdf>
- Harland, C.; Lamming, R. & Walker, R. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Productions Management Decision*, 25 (9), pp. 831-850. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/235284661_Outourcing_Assessing_the_Risks_and_Benefits_for_Organisations_Sectors_and_Nations
- Hätönen, J. & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing. Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15 (2), pp. 142-155. Recuperado de: https://econpapers.repec.org/article/eeeintman/v_3a15_3ay_3a2009_3ai_3a2_3ap_3a142-155.htm
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), pp. 305-360. Recuperado de: <https://www2.bc.edu/thomas-chemmanur/phdfincorp/MF891%20papers/Jensen%20and%20Meckling%201976.pdf>
- Kearney, A. (2007). *Offshore outsourcing for long-term advantage: The 2007 A.T. Kearney Global Services Location Index*. Chicago: AT Kearney. Recuperado de: <http://www.atkearney.com/documents/10192/e604b639-2925-4a44-9a15-a872b9729407>
- Kedia, B. & Mukherjee, D. (2009). Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages. *Journal of World Business*, 44 (3), pp. 250-261. Recuperado de: https://econpapers.repec.org/article/eeeworbus/v_3a44_3ay_3a2009_3ai_3a3_3ap_3a250-261.htm
- Klein B.; Crawford, R. & Alchian, A. (1978). Vertical integration: appropriate rents and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21 (2), pp. 297-326. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/79f9/d6ccb62a78f9ec52bcd14c3cf5d11799fea4.pdf>
- Klein S.; Frazier, G. & Roth, V. (1990). A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, 27 (2), pp. 196-208. Recuperado de: <http://scripts.cac.psu.edu/users/j/x/jxb14/JMR/JMR1990-2-196.pdf>
- Korac-Kakabadse, N.; Kouzmin, A. & Kakabadse, A. (2002). Spirituality and leadership praxis. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3), pp. 165-182. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/02683940210423079>

- Kotabe, M. & Murray, J. (1990). Linking product and process innovations and modes of international sourcing in global competition – a case of foreign multinational firms. *Journal of International Business Studies*, 21 (3), pp. 383-408. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490339>
- Kotabe, M.; Murray, J. & Javalagi, R. (1998). Global sourcing of service and market performance: An empirical investigation. *Journal of International Marketing*, 6 (4), pp. 10-13. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1069031X9800600406?journalCode=jiga>
- Kotabe, M. & Murray, J. (2004). Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33 (1), pp. 7-15. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850103001056?via%3Dihub>
- Lever, S. (1997). An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources. *Human Resource Planning*, 20 (2), pp. 37-47. Recuperado de: <https://www.questia.com/library/journal/1G1-19796197/an-analysis-of-managerial-motivations-behind-outsourcing>
- Lewin, A. & Peteers, C. (2006). The Top-Line Allure of Offshoring. *Business Review March*, pp. 22-24. Recuperado de: <https://hbr.org/2006/03/the-top-line-allure-of-offshoring>
- Lisle, C. (2003). Outsource a core competency? Why private equity groups are outsourcing business strategy due diligence. *Journal of Private Equity*, 7 (1), pp. 72-76. Recuperado de: <https://jpe.pm-research.com/content/7/1/72>
- Manning, S.; Massini, S. & Lewin, A. (2008). A dynamic perspective on next-generation offshoring: The global sourcing of science and engineering talent. *The Academy of Management Perspectives*, 22 (3), pp. 35-54. Recuperado de: https://pdfs.semanticscholar.org/f955/c5bf634056823b522aa9653d913ea8ca1587.pdf?_ga=2.229752220.1039218309.1568566750-1162403398.1559756679
- Overby, S. (2003). The Hidden Costs of Offshore Outsourcing. *CIO Magazine Outsourcing*, 11 (1), pp. 1-7. Recuperado de: <https://www.cio.com/article/2442089/offshoring-the-hidden-costs-of-offshore-outsourcing.html>
- Pagnoncelli, D. (1993). Managed outsourcing: a strategy for competitive company in the in the 1990s. *Management Decision*, 31 (7), pp. 15-22. Recuperado de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251749310046729/full/html>
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), pp. 179-192. Recuperado de: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%201/Peteraf.pdf>
- Peters, S. (2010). Riesgos y oportunidades de los mercados emergentes: Los casos de India y China. *Rev. CIDOB d'Afers Internacionals*, (89-90), pp. 127-148. Recuperado de: <https://www.raco.cat/index.php/revistacidob/article/viewFile/191569/257478>
- Pfannenstien, L. & Tsai, R. (2004). Offshore outsourcing: Current and future effects on American IT industry. *Information Systems Management*, 21, pp. 72-80. Recuperado de: <http://www.umsl.edu/~lacitym/currenteffects.pdf>

- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business Review*, 68, pp. 79-91. Recuperado de:
[http://nts2.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/dd5cab6801f1723585256474005327c8/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/\\$FILE/CoreCompetence.pdf](http://nts2.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/dd5cab6801f1723585256474005327c8/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/$FILE/CoreCompetence.pdf)
- Quinn, J. & Hilmer, F. (1995). Strategic Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 35, pp. 43-55. Recuperado de: <https://sloanreview.mit.edu/article/strategic-outsourcing/>
- Quinn, J. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40 (4), pp. 9-21. Recuperado de: <https://sloanreview.mit.edu/article/strategic-outsourcing-leveraging-knowledge-capabilities/>
- Rao, M. (2004). Key issues for global IT sourcing: Country and individual factors. *Information Systems Management*, 21 (3), pp. 16-21. Recuperado de:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1201/1078/44432.21.3.20040601/82472.3>
- Rexha, N. & Miyamoto, T. (2000). International Sourcing: An Australian perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 36 (I), pp. 27-34. Recuperado de:
<https://www.questia.com/library/journal/1G1-60010049/international-sourcing-an-australian-perspective>
- Ricart, J. y Agnese, P. (2006). *El offshoring en España. Causas y consecuencias de la deslocalización de servicios*. IESE - Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia. Proyecto del Offshoring Research Network (1er Informe). Navarra, España. Recuperado de:
<https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-69.pdf>
- Ricart, J. y Agnese, P. (2012). ¿Cuánto nos queda por deslocalizar? Listos para la segunda ola de deslocalizaciones. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, pp. 68-74. Recuperado de:
http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2012/01/listos_para_la_segunda.pdf
- Scardino, L.; Anderson, D.; Brown, R.; Da Rold, C.; Dreyfuss, C.; Karamouzis, F.; Lovelock, J.; Maurer, W.; Moore, C. & Young, A. (2005). *Statistics related to offshore outsourcing*. USA: Gartner, Inc. Research. Recuperado de:
<https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779576866179/Gartner-Outsourcing.pdf>
- Schniederjans, M. & Zuckweiler, K. (2004). A quantitative approach to the outsourcing-insourcing decision in an international context. *Management Decision*, 42 (8), pp. 974-986. Recuperado de:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740410555461/full/html>
- Schniederjans, M.; Schniederjans, A. & Schniederjans, D. (2005). *A quantitative approach to the outsourcing Insourcing decision in an international context*. New York: Taylor & Francis Group.
- Schraven, D. (2012). *The attractiveness of an outsourcing provider* [Tesis]. Master Information Science. Faculty of Science. Radboud University. Recuperado de:
http://www.ru.nl/publish/pages/578936/final_thesis_daan_schraven.pdf
- Sinderman, M. (1995). Outsourcing gains speed in corporate world. *National Real Estate Investor*, 37 (1), pp. 42-50. Recuperado de: <https://www.nreionline.com/mag/outsourcing-gains-speed-corporate-world>.

- Stringfellow, A.; Teagarden, M. & Nie, W. (2008). Invisible costs in offshoring services work. *Journal of Operations Management*, 26 (2), pp. 164-179. Recuperado de: <https://asu.pure.elsevier.com/en/publications/invisible-costs-in-offshoring-services-work>
- Sturgeon, T. & Levy, F. (2005). *Measuring the offshoring of service work*. Cambridge: Industrial Performance Center, MIT.
- Teece, D.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/happyjen1107/dynamic-capabilities-and-strategic-management>
- Teng, J.; Cheon, M. & Grover, V. (1995a). Decisions to outsource information systems functions: testing a strategy-theoretic discrepancy model. *Decision Science*, 26 (1), pp. 75-103. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5915.1995.tb00838.x>
- Teng, J.; Cheon, M. & Grover, V. (1995b). Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems. *Journal of Information Technology*, 10, pp. 209-219. Recuperado de: <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/sites.uark.edu/dist/c/1/files/2017/06/1995-JIT1.pdf>
- United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD (2005). *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*. New York: United Nations.
- United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD (2006). *World Investment Report 2006: Fdi from Developing and Transition Economies - Implications for Development*. New York: United Nations.
- Venkatraman, N. (1997). Beyond outsourcing: Managing IT resources as a value center. *Sloan Management Review*, 38 (3), pp. 51-64. Recuperado de: <https://shop.sloanreview.mit.edu/store/beyond-outsourcing-managing-it-resources-as-a-value-center>
- Vivek, S.; Richey, R. & Vivek, D. (2009). A Longitudinal Examination of Partnership Governance in Offshoring: A Moving Target. *Journal of world business*, 44 (1), pp. 16-30. Recuperado de: <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/3459.pdf>
- Wilder, C. (1989). Bank hands keys to IBM. *Computer World*, 6, p. 8.
- Williamson, O. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of law and economics*, 2 (2), pp. 233-261. Recuperado de: https://www.business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202010/Session%203/Williamson%20%281979%29.pdf
- Williamson, O. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87 (3), pp. 548-577. Recuperado de: https://www.unige.ch/sciences-societe/socio/files/1114/0533/6204/Williamson_1981.pdf
- Zsidish, G. (2003). Managerial perspectives on supply risk. *Journal of Supply Chain Management*, 39 (1), pp. 14-26. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1745-493X.2003.tb00146.x>