

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

JAIME ANDRÉS BELTRÁN SEGURA

JOHN DAVID ROMICK RODRÍGUEZ

OSCAR ANDRÉS VELÁSQUEZ SARASTY

EL OUTSOURCING EN LA DINÁMICA DE SISTEMAS HACIA MERCADOS  
EXTRANJEROS

ESTUDIO MONOGRÁFICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C.

SEMESTRE I - 2014

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

JAIME ANDRÉS BELTRÁN SEGURA

JOHN DAVID ROMICK RODRÍGUEZ

OSCAR ANDRÉS VELÁSQUEZ SARASTY

EL OUTSOURCING EN LA DINÁMICA DE SISTEMAS HACIA MERCADOS  
EXTRANJEROS

ESTUDIO MONOGRÁFICO

Trabajo de grado para obtener el título de Administrador de Negocios  
Internacionales

Asesor: MILLER RIVERA

Coordinador Laboratorio de Modelación y Simulación Empresarial

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C.

SEMESTRE 1 – 2014

# EL OUTSOURCING EN LA DINÁMICA DE SISTEMAS HACIA MERCADOS EXTRANJEROS

## **Resumen**

Este trabajo recopila literatura académica relevante sobre estrategias de entrada y metodologías para la toma de decisión sobre la contratación de servicios de Outsourcing para el caso de empresas que planean expandirse hacia mercados extranjeros. La manera en que una empresa planifica su entrada a un mercado extranjero, y realiza la consideración y evaluación de información relevante y el diseño de la estrategia, determina el éxito o no de la misma. De otro lado, las metodologías consideradas se concentran en el nivel estratégico de la pirámide organizacional. Se parte de métodos simples para llegar a aquellos basados en la Teoría de Decisión Multicriterio, tanto individuales como híbridos. Finalmente, se presenta la Dinámica de Sistemas como herramienta valiosa en el proceso, por cuanto puede combinarse con métodos multicriterio.

*Palabras Clave:* Outsourcing, metodologías, mercado extranejero, estrategia, decisiones nivel estratégico, Teoría de Decisión Multicriterio, Dinámica de Sistemas.

## **Abstract**

This study entails an academic literature review relevant to market entry and methodologies for decision-making for organizations which are searching for an Outsourcing supplier to enter to foreign markets. The way in which a firm plans its enter to a foreign market as well as perform proper quality data evaluation and strategy design determines their success or not. On the other side, the methodologies presented are focused on strategic level or organization vertical structure. It begins at simple methods through those based on the Multicriteria Decision-making Theory, both individually and hybrid ones. Finally, we exhibit the System Dynamics Theory as a useful tool but it can be fuzzy with multicriteria decision-making methods.

*Keywords:* Outsourcing, methodologies, foreign market, strategy, strategic level decisions, Multicriteria Decision-making Theory, System Dynamics.

## Tabla de contenido

|          |                                                                                                                      |    |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.       | INTRODUCCIÓN.....                                                                                                    | 2  |
| 1.1.     | Presentación del problema .....                                                                                      | 4  |
| 1.2.     | Objetivos del trabajo .....                                                                                          | 4  |
| 1.3.     | Alcance y vinculación con el proyecto del profesor .....                                                             | 5  |
| 1.4.     | Estructura del trabajo .....                                                                                         | 5  |
| 1.5.     | Otras consideraciones: mercado internacional.....                                                                    | 6  |
| 2.       | ENTRADA A MERCADOS EXTRANJEROS.....                                                                                  | 8  |
| 2.1.     | Teoría de los Costos de Transacción.....                                                                             | 9  |
| 2.2.     | Teoría de Recursos .....                                                                                             | 13 |
| 2.3.     | Teoría Institucional .....                                                                                           | 14 |
| 2.4.     | Marco Ecléctico .....                                                                                                | 15 |
| 2.5.     | Ventaja Competitiva .....                                                                                            | 16 |
| 3.       | EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA PARA ENTRAR EN NUEVOS MERCADOS.....                                                   | 18 |
| 3.1.     | Utilidad del Outsourcing al momento de considerar la entrada a un mercado extranjero .....                           | 18 |
| 3.2.     | Rol que pueden tener los servicios de Outsourcing en el diseño de estrategia de entrada a mercados extranjeros ..... | 26 |
| 3.2.1.   | <i>Globalización y la internacionalización en la Modernidad</i> .....                                                | 27 |
| 3.2.2.   | <i>Globalización de la Producción</i> .....                                                                          | 28 |
| 3.2.3.   | <i>Innovación en el desarrollo de estrategias de Internacionalización</i> .....                                      | 28 |
| 3.2.4.   | <i>Outsourcing como estrategia de internacionalización</i> .....                                                     | 30 |
| 3.2.5.   | <i>Outsourcing estratégico</i> .....                                                                                 | 32 |
| 3.2.5.1. | Outsourcing en Tecnologías de la Información.....                                                                    | 32 |
| 3.2.5.2. | Outsourcing en Logística.....                                                                                        | 34 |
| 3.2.5.3. | Outsourcing: El caso de China .....                                                                                  | 35 |
| 4.       | METODOLOGÍAS PARA LA TOMA DE DECISIÓN DE OUTSOURCING.....                                                            | 39 |

|        |                                                                                   |    |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.   | Metodologías para la toma de decisiones a nivel estratégico .....                 | 40 |
| 4.1.1. | <i>Teoría de la eficiencia en costos</i> .....                                    | 42 |
| 4.1.2. | <i>Teoría de las Competencias básicas.</i> .....                                  | 43 |
| 4.2.   | Metodologías basadas en el uso de Sistemas de Información .....                   | 48 |
| 4.3.   | Uso de modelos de dinámica de sistemas como metodología de decisión .....         | 51 |
| 5.     | DINÁMICA DE SISTEMAS EN EL PROCESO DE ESTRATEGIA DE<br>INTERNACIONALIZACIÓN ..... | 60 |
| 6.     | CONCLUSIONES.....                                                                 | 64 |
| 7.     | RECOMENDACIONES .....                                                             | 68 |
| 8.     | GLOSARIO.....                                                                     | 69 |
| 9.     | BIBLIOGRAFÍA.....                                                                 | 73 |

## **Tabla de Ilustraciones**

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1. Jerarquía de los beneficios del Outsourcing                                    | 3  |
| Ilustración 2. Marco de referencia para la internacionalización de una empresa                | 29 |
| Ilustración 3. Ventajas Versus Riesgos del OffOut de T.I.                                     | 33 |
| Ilustración 4. Consideraciones para la toma de decisión sobre Outsourcing a nivel estratégico | 39 |
| Ilustración 5. Metodología de decisión de 7 pasos a nivel estratégico                         | 42 |
| Ilustración 6. Variables de decisión bajo la teoría de las competencias básicas               | 44 |
| Ilustración 7. Metodología del Proceso Analítico Jerárquico                                   | 45 |
| Ilustración 8. Diagrama de flujo de la metodología propuesta                                  | 47 |
| Ilustración 9. Modelo de decisión basados en la información                                   | 50 |
| Ilustración 10. Bucle de realimentación negativa                                              | 53 |
| Ilustración 11. Bucle de realimentación positiva                                              | 54 |
| Ilustración 12. Retraso                                                                       | 54 |
| Ilustración 13. Estructura formada por dos bucles de realimentación                           | 55 |
| Ilustración 14. Diferentes tipos de variables en un modelo híbrido                            | 57 |
| Ilustración 15. Proceso Analítico de Redes                                                    | 58 |

## 1. INTRODUCCIÓN

Vetrakova (2013) señala que *Outsourcing* es un acrónimo que une tres palabras en inglés “*outside resourcing using*”<sup>1</sup>. A la vez, éste puede definirse como “el acto de obtener productos semi-terminados, productos terminados o servicios, desde una compañía externa, solo si estas actividades eran tradicionalmente desarrolladas internamente” (Simchi-Levi, D, 2004 en; Vetrakova, 2013).

De igual manera, Vetrakova (2013) hace énfasis en que éste término no debe confundirse con *Offshore-Outsourcing*. Éste último hace referencia a la contratación de bienes/servicios que son realizados en un país diferente al del comprador. Así mismo, resulta relevante hacer la diferenciación con el término *subcontratación*, en el que parte del trabajo es transferido a otra empresa que tiene habilidades específicas y con la cual se comparte información muy limitada. Tal característica contrasta con el Outsourcing y el *Offshore Outsourcing* ya que el vínculo establecido con el vendedor es más profundo (Dolgui, 2013).

Han sido múltiples los estudios y las aproximaciones alrededor del Outsourcing. A mediados de siglo XX surgieron las primeras teorías que postulaban que éste podía ser considerado como un método de beneficio económico mediante la reducción de los costos así como una redistribución de los recursos de una compañía (O.E. Williamson, 1960; en Vetrakova, 2013; Coase, 1940).

Corbett (2004) afirma que el principal objetivo del Outsourcing es la reducción de costos; no obstante, Dekkers (2011) pone en duda la validez de dicha afirmación así como los efectos operaciones implícitos a la misma.

En la Ilustración 1, Corbett (2004) presenta jerárquicamente las razones por las cuales los empresarios deciden realizar un proceso de Outsourcing. En los extremos se encuentran la reducción de costos (cerca del 50%), conservar su capital y mejorar la calidad (3%, cada uno) y desarrollar procesos de innovación mejorar la calidad (menos del 3%).

---

<sup>1</sup> Traducido al español como “utilización de recursos externos”.

### Ilustración 1. Jerarquía de los beneficios del Outsourcing



Fuente: Corbett, M. F. (2004).

Estudios posteriores rebatirían los posibles beneficios argumentando que la adquisición de recursos exteriores no garantizaba por sí mismo una ventaja competitiva a la empresa y que, por el contrario, se incrementaba el nivel de riesgo y los costos (Auburst, 1999; Grove, 1996; Aron, 2005; en Herath, 2009).

Herath (2006) explica cómo el Outsourcing también puede tener efectos negativos en la organización, tales como el incremento de los costos, disputas, litigios (legales) y pérdida de competencias organizacionales básicas. Tales efectos están vinculados a factores de riesgo como: (1) la falta de experiencia, (2) problemas gerenciales y de decisión, (3) asuntos legales, (4) incertidumbre, (5) interdependencia de algunos procesos, (6) lineamientos básicos, (7) pérdida de conocimiento institucional y de procesos. A su vez, estos riesgos corresponden a cuatro tipos de desafíos: (1) de decisiones estratégicas, (2) de selección de vendedores, (3) de gerencia de vendedores, (4) Tecnológicos. De esta manera cuando un proceso de outsourcing es llevado a cabo, también se puede contar con barreras, ya sean culturales, geográficas y de zona horaria (Chen et al, 2002; Evaristo et al, 2005 en; Herath, 2006).

De otro lado, a finales del milenio con la apertura de los mercados, el Outsourcing se dio a conocer como un modelo de internacionalización (Winkler, 2011). Los modelos de offshoring como una producción fragmentada (Arndt y Kierzkowski, 2001; en Winkler, 2011) y el offshoring como un comercio de tareas (Rossi-Hansberg, 2006; en Winkler, 2011), ofrecían una nueva perspectiva de hacer negocios internacionalmente.

Además. aquellos países donde el Outsourcing podría resultar especialmente provechoso experimentaron un auge. Tal es el caso de China, donde desde el año 2000 la inversión extranjera directa ha crecido en más de un 75%, y el 65% de ésta está ligada a procesos de manufactura (Jordan, 2013). También se destaca India, donde se estima que las empresas norteamericanas radicadas allí han incrementado en 30% su rentabilidad ( Kesavan, 2013).

### **1.1. Presentación del problema**

La entrada a un mercado extranjero es una opción que empresas de todos los sectores están tomando; bien sea por un hacinamiento en los sectores, o por una decisión de expansión hacia mercados más grandes. Esta incursión tiene implícito cierto nivel de incertidumbre puesto que hay características propias de cada mercado a las cuales la empresa tiene que acomodarse (Brouthers y Hennart, 2010). Así, las estrategias de entrada se convierten en una herramienta para gestionar algunos de los riesgos y el conocimiento requerido para establecerse en un mercado extranjeros, aunque no por ello las dificultades usuales desaparecen.

La permanencia en un mercado se convierte en una meta indispensable, y es ahí donde el Outsourcing resulta ser una herramienta útil. Si bien es difícil cuantificar el beneficio total derivado de contratar estos servicios, más aún cuando se trata de una estrategia de empresarial de expansión, no deben darse por sentado ni descartarlos. De otro lado, los riesgos deben ser vosobilizados y evaluados tanto de manera conjunta como individual. Entre ellos se encuentran: costos escondidos, posibles violaciones del contrato, pérdida de clientes y oportunidades de negocio, entre otros.

### **1.2. Objetivos del trabajo**

El objetivo del presente trabajo es presentar una recopilación de literatura académica relevante sobre las metodologías para la toma de decisiones sobre Outsourcing de modo que pueda identificarse cuales resultan pertinentes para aquellas empresas que proyectan expandirse a mercados extranjeros.

Los objetivos específicos:

- Exponer las modalidades de entrada a mercados extranjeros más importantes y las teorías que yacen detrás de estas modalidades; así se dará a conocer las razones que más influyen a la hora de tomar la decisión de buscar oportunidades más allá de las fronteras del país de origen.
- Explorar el porqué del Outsourcing como una estrategia para incursionar en mercados extranjeros, las utilidades que puede representar para la empresa el optar por esta herramienta y su relación con la globalización.
- Hacer una revisión de la relación que existe entre las teorías y metodologías para entrada a mercados; haciendo énfasis en la evaluación del Outsourcing y su eficiencia y eficacia a futuro como plan estratégico de la empresa.
- Exhibir la dinámica de sistemas como método útil cuando las empresas desean internacionalizar sus negocios; haciendo un chequeo general empezando por las condiciones internas de la organización y terminando por las externas; definiendo así un sistema que pueda retroalimentarse y mejorarse.

### **1.3. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor**

El propósito de la investigación es proporcionar a futuros investigadores un marco teórico y conceptual en el área de internacionalización, directamente relacionado con el Outsourcing, para poder llevar a cabo la construcción de sistemas dinámicos. Para ello se hizo una investigación correspondiente al tema que evidencie su aplicabilidad; de esta forma se da el fundamento necesario para su ampliación referente a la dinámica de sistemas.

### **1.4. Estructura del trabajo**

En primer lugar se expondrá el tema de la entrada a mercados extranjeros. Se hablará de la importancia de la ventaja competitiva para entrar a un mercado extranjero. También se

profundizará en las estrategias de entrada y variables relevantes desde el punto de vista estratégico en cuanto a la entrada en un mercado extranjero.

En seguida se expondrá la literatura detrás de las estrategias del Outsourcing para entrar en nuevos mercados. Se planteará la utilidad del Outsourcing a la hora de pensar en la entrada a un mercado extranjero, como también el rol de los servicios de Outsourcing en el diseño de estrategia de entrada a mercados extranjeros.

Por otra parte, se presentarán las diferentes metodologías de decisión de Outsourcing, revelando los métodos y el criterio utilizado en el diseño de un plan de Outsourcing. Luego se expondrán las metodologías de decisión a nivel estratégico con el fin de adquirir ventajas competitivas. En seguida se hablará del uso de sistemas de información para la toma de decisiones con respecto al Outsourcing.

Por último, se analizará el uso de la dinámica de sistemas para la inmersión en un mercado extranjero. Se estudiarán los sistemas dinámicos como herramienta de ayuda en el diseño de la estrategia de entrada. Finalmente, se presentan las conclusiones con aportes personales y sugerencias de enfoques y aplicaciones futuros en las metodologías como en las estrategias.

### **1.5. Otras consideraciones: mercado internacional**

El mercado extranjero y el comercio extranjero no deben ser confundidos. El primero puede entenderse como el conjunto de compradores y vendedores de productos y servicios fuera del área geográfica nacional<sup>2</sup>; mientras que el segundo, hace referencia al intercambio de bienes económicos que se efectúan entre los habitantes de dos o más naciones de manera tal que da a lugar a la salida de mercancías de un país (exportaciones), y entrada de mercancías procedentes de otros (importaciones) (Caballero, 2012).

En la actualidad debido a la globalización y a la reducción de las barreras al comercio, se ha incrementado el flujo de bienes y servicios, incluso en aquellas naciones que antes permanecían

---

<sup>2</sup> Término extrapolado a partir de la definición del término “mercado” que tiene Gregory Mankiw (2008) (Grupo de compradores y vendedores de un producto o servicio en particular, en donde los compradores determinan la demanda de un producto y los vendedores determinan la oferta del mismo) con la definición del término “internacional”, de la Real Academia de la Lengua Española (Perteneciente o relativo a países distintos del propio).

renuentes a transar con países lejanos. Esto, no sólo representa una ventaja para empresas multinacionales de gran escala como Coca-cola®, City Group®, entre otras, sino que también es el escenario de oportunidades para pequeñas y medianas empresas de expandir sus negocios y aprovechar las ventajas que ofrece el mercado internacional (Hill, 2011).

Antes de ingresar a un mercado extranjero, es importante contar con bases conceptuales que permitan comprender la dimensión y los requerimientos detrás de tal emprendimiento. Comprender claramente el concepto de mercado internacional delimitará los elementos para el desarrollo de la estrategia de internacionalización.

Castro (2006), propone una serie de preguntas previas que pueden ayudar a establecer estos lineamientos, tales como: ¿Cuál es el objetivo de la internacionalización?, ¿Qué experiencia tiene la empresa?, ¿Qué tipo de proceso de internacionalización llevará a cabo?, ¿Qué tipo de relación comercial planea realizar?, ¿Qué tanto esfuerzo y riesgo tendrá que asumir la empresa?, ¿Con que ayudas cuenta la organización?, ¿Cuál es el mercado objetivo?, ¿Qué producto o servicio se va a ofrecer internacionalmente?, ¿Es necesario establecer nuevas relaciones comerciales?, ¿Qué medios logísticos se emplearán?, ¿Cuáles serán los términos de negociación?, ¿Qué métodos de pago se realizarán?, ¿Qué herramientas de comunicación se utilizarán?, ¿Dónde encontrar la información para desarrollar el negocio internacional?, ¿Cuál será el monto de inversión y cuánto se podrá financiar? (Castro, 2006).

En segunda instancia es necesario analizar desde una perspectiva estratégica la entrada a un mercado internacional, teniendo en cuenta teorías como la de los costos de transacción, la teoría de los Recursos, la Teoría Institucional y El Marco Ecléctico. Para que a través de estas se desarrollen ventajas competitivas para la empresa. En este campo de acción, la dinámica de sistemas también puede aportar en el desarrollo de nuevas estrategias que sean sostenibles en el tiempo y por consiguiente un generador de valor para la empresa, aumentando el desempeño de las organizaciones (Lane, 2012).

## 2. ENTRADA A MERCADOS EXTRANJEROS

La entrada a un mercado extranjero es un tema dentro de empresas cada vez más recurrente dadas las condiciones de los mercados hoy en día y la tendencia de internacionalizarse y expandir a nuevos mercados. La manera de entrada a un mercado extranjero, los métodos y estrategias implementadas, afecta directamente el éxito que se pueda tener (Brouthers, Brouthers y Werner, 2003).

Una vez se haya establecido la modalidad de entrada, es difícil cambiar o corregir el curso que lleva la empresa y las consecuencias de esta decisión tienen un plazo muy largo; por eso, es de suma importancia saber qué estrategia implementar a la hora de entrar en un mercado nuevo (Pedersen, Petersen y Benito, 2002). Es por esto que la toma de decisiones y el criterio utilizado es muy importante, por los efectos que estas decisiones puedan tener sobre la empresa.

Se pueden encontrar en la literatura una variedad de modalidades de entrada, todas dependiendo de variables diferentes; de hecho, hay un total de 16 modalidades identificadas en la literatura que pueden ser utilizadas en la entrada a un mercado extranjero (Brouthers, Hemart, 2007). De esas 16 modalidades de entrada, las más grandes y utilizadas son: Joint Venture, Contratos y Subsidiarias; es en estas tres, donde se haya la mayor concentración de estudios e investigaciones respecto a modalidades de entrada en mercados.

Autores como Hill, Hwang y Kim (1990), desarrollan un criterio para escoger entre estas tres modalidades, que depende del control que se quiera tener en las operaciones. Si una empresa no necesita o no requiere de un control sobre las operaciones, sea por el sistema de gobierno de la empresa o por otra razón, entonces usualmente se propone el uso de Contratos para la entrada a un mercado extranjero. Pero si su objetivo es tener el mayor control operativo posible, entonces la propuesta se acerca más hacia los *Joint Ventures* (Empresas Conjunta) o el tener una Subsidiaria en el nuevo mercado.

Sin embargo, Hennart (1989, 1991) expresa una diferencia en sus artículos; él sugiere que estas decisiones en cuanto a Contratos, JV y Subsidiarias, dependen más de la remuneración hacia los proveedores que del control que se pueda tener. En otras palabras, si los pagos y las retribuciones se hacen dependiendo de las ganancias que se tengan, que puede ser una opción

más eficiente en términos de costo, se sugiere las modalidades JV y Subsidiarias. Aunque, si la remuneración es estipulada sin depender de las ganancias, usualmente se observa la modalidad de Contratos. Evidentemente el riesgo en el cual se incurre en Joint Venture y en Subsidiarias es menor con relación a los pagos hacia los proveedores.

Al mismo tiempo las decisiones en cuanto a las modalidades, teniendo en cuenta que existen otras más, están sujetas a la facilidad que se puedan conseguir los insumos de la otra empresa en cuestión. Dicho en otras palabras, un Joint Venture no solo sucede de acuerdo a la modalidad de remuneración, sino también en la necesidad de los insumos propios de otra empresa. Cuando la empresa que entra al mercado necesita de insumos que no son accesibles en el mercado, tiene que recurrir a una empresa que los tenga, así creando un Joint Venture; aunque, si los insumos son fáciles de acceder, la creación de una subsidiaria es más probable (Hennart, 1991, 2000). Esto son solo algunos de los temas que el administrador de negocios debe tener en cuenta al pensar en la entrada a un mercado extranjero.

Es por eso que dentro de la literatura se encuentran varias teorías que sirven como guía en la entrada a mercados y las estrategias que se toman. Entre estas teorías están la teoría de los costos de transacción, de recursos, institucional, y el marco ecléctico de Dunning (1999), que son las teorías que tienen más trayecto en los resúmenes y estudios literarios de estrategias de entrada., aunque no hay una teoría que pueda abarcar todas las variables que se puedan encontrar en una empresa. A la vez, éstas son las que más se acercan, dentro de la investigación literaria.

## **2.1. Teoría de los Costos de Transacción**

Según Mroczek (2014) la teoría de los costos de transacción probablemente es la teoría más notable dentro de los estudios de estrategias de entrada a mercados extranjeros. Parte de la idea donde la empresa entrante trabaja en un escenario de incertidumbre dado que el mercado nuevo tiene variables que no conoce y, por tanto, no las puede controlar. La premisa es que la empresa tiene que utilizar la estrategia de entrada que minimice los costos en estas transacciones (Anderson y Coughlan 1987; Yiu y Makino 2002).

La teoría de los costos de transacción se enfoca en la búsqueda y la negociación de socios apropiados en el país anfitrión. Estos costos son relativos al socio, y el objetivo es encontrar unos que no necesiten de mucho monitoreo, puesto que toda estrategia de monitoreo aumenta los costos, y este aumento podría afectar el buen desempeño en el país.

La fuente de los problemas radica parcialmente en la incertidumbre que existe al entrar a un nuevo mercado, y los pasos de confianza que se toman al asociarse con nuevas entidades (Anderson y Gatignon 1986; Buckley y Casson 1998; Makino y Neuper 2000). El propósito de la estrategia es implementar una modalidad que como resultado se obtenga el menor costo. Si, obtener colaboración de otras empresas no significa incurrir en costos altos, la estrategia puede dirigirse hacia eso; incluso, si los costos de transacción son altos, la estrategia estará planteada hacia otros métodos.

Los costos de transacción son afectados por el oportunismo, la incertidumbre y la especificidad de los activos (Agarwal y Ramáswami 1992; Erramilli y Rao 1993). Si en el mercado extranjero existen niveles de oportunismo más altos en las asociaciones con otras empresas, significa que aumentarían los costos de supervisión y monitoreo en los procesos para impedir esto, haciendo menos favorable una estrategia que involucre relacionarse con empresas locales.

La especificidad de los activos, son también un factor importante en la toma de decisiones y el diseño de la estrategia de entrada. Entre más específicos y singulares sean los activos dentro de los procesos, se incrementa el riesgo de oportunismo; por ende, aumentan los costos de transacción. Esta especificidad de activos, especialmente si son conocimientos, requiere de mayor protección el cual aumenta los costos (Datta et al. 2002; Teece 1986). Esta relación de especificidad y costos también depende de la tasa de oportunismo en el mercado. Cuando el oportunismo es alto, entonces se puede concluir que la especificidad de activos va a afectar de manera directa a los costos; pero, si el oportunismo es bajo, el efecto de la especificidad de los activos no será tan fuerte en los costos de transacción de la empresa.

Lo anterior explica por qué las estrategias con Joint Ventures no se recomiendan, si la tasa de oportunismo es muy alta en un mercado (Gatignon y Anderson 1988; Hennart 1988). Cuando existe la amenaza de oportunismo o robos de información es necesario que la empresa adopte estrategias que permitan tener mayor control, como una subsidiaria.

La difusión de la tecnología también es un riesgo muy grande, puesto que puede ser parte de la ventaja competitiva de la empresa, el cual hace necesario una protección de esta tecnología, aumentando una vez más los costos de transacciones en nuevos mercados (Aulakh y Kotabe 1997; Makino y Neupert 2000). Así mismo, si la amenaza de oportunismo es relativamente baja, las estrategias de entrada adoptadas pueden ser menos rigurosas, como la contratación de otras empresas locales (Zhao et al 2004).

Los marcos político, social y cultural son otros factores que llegan a afectar los costos de transacción de la empresa entrante. Es necesario medir el impacto del ambiente en el país referente a los costos en las que pueda incurrir la empresa (Kogut y Singh 1988). Para esto, autores como North (1990) y Oliver (1997), sugieren el contacto o la relación con empresas locales. Al tener una relación con empresas locales, sea por un Outsourcing u otra modalidad de asocio, se obtiene una idea de lo que son las leyes y regulaciones nacionales.

Cuando existe un acompañamiento con una empresa nacional, se puede aprender a hacer negocios en el nuevo mercado, emulando a las empresas. Pero estos saberes solo se logran empalmando relaciones entre la empresa que está entrando al mercado y la empresa nacional. Como siempre, existe la posibilidad que las empresas locales se aprovechen de la falta de conocimiento, una relación preestablecida reduce las posibilidades de este oportunismo (Hennart y Zeng, 2002).

Tales asimetrías de la información, son un tema fundamental en la toma de decisiones para la estrategia de entrada. Las asimetrías de la información aumentan el oportunismo en un mercado, puesto que la reducción de las asimetrías a través de relaciones puede reducir el oportunismo, reduciendo así también los costos de transacción (Balakrishnan y Koza, 1993).

Otras incertidumbres que se encuentran en un mercado extranjero, son con los proveedores (Min y Galle, 1991), la falta de conocimiento de los procesos y cómo funcionan los proveedores también puede causar una elevación en los costos. La calidad y los tiempos de entrega son algunos de los factores que se deben tener en cuenta. Si los insumos de los proveedores son diferentes, o de calidad inferior a lo acostumbrado en la empresa, esta tendrá problemas en su competitividad, una vez más afectando sus costos. La sugerencia de acuerdo a la literatura (Sutcliffe y Zaheer, 1998), es una integración vertical si existe una incertidumbre con los

proveedores. No obstante, esta integración contiene gastos que tal vez la empresa no quiera o pueda soportar.

Al mismo tiempo, en los mercados extranjeros existe una incertidumbre cultural, un factor decisivo e importante para las empresas. La incertidumbre cultural hace más difícil reconocer el mercado objetivo o poder encontrar nichos de mercado; esta irresolución hace que sea muy difícil calcular y reconocer demandas futuras dentro del mercado (Brouthers y Brouthers, 2000). Cuando la incertidumbre cultural es alta en un mercado, las medidas de control tienen que ser más rigurosas, aumentando así los costos de transacción dentro de la empresa; aunque, si la incertidumbre es baja, significa que los costos también serán menores en esta área.

La incertidumbre institucional, política y macroeconómica también llega a ser otros factores en los costos de transacción. Estas incertidumbres afectan la modalidad de entrada, cuando se tiene en cuenta las leyes nuevas que puedan existir en el mercado, o regulaciones impuestas que tienen que cumplirse. Todas estas variables son un costo agregado a los procesos de la empresa (Meyer 2001).

Toda restricción que existe en el mercado extranjero, impuesta por el gobierno o instituciones competentes, se traducen a la empresa como costos adicionales a los que ya han sido presupuestados. Si hay mayor incertidumbre, significa que las instituciones y la política no son muy estables, y la posibilidad de cambios que afecten los costos de la empresa son mucho más altos (Delios y Henisz, 2003b). La incertidumbre macroeconómica se describe por Miller (1992) como fluctuaciones impredecibles en las actividades económicas y en los precios; esta incertidumbre hace que sea muy difícil negociar y desarrollar contratos.

En conclusión, la teoría de costos de transacción se enfoca en la incertidumbre que existe al entrar a un mercado extranjero, y como esta incertidumbre puede aumentar los costos de una empresa. La incertidumbre causa que empresas nacionales tomen ventaja de las asimetrías de la información, que sean más oportunistas. Al mismo tiempo, incertidumbres en todo el marco del mercado, en términos culturales, sociales, políticos y macroeconómicos también tienen su efecto en las transacciones y sus costos. No significa que si existe incertidumbre en un área que no se pueda llevar a cabo un negocio, pero se tiene que tomar en cuenta todos estos factores para que la estrategia de entrada al mercado sea acertada.

## **2.2. Teoría de Recursos**

La Teoría de Recursos estipula que una empresa desarrolla recursos únicos que pueden ser explotados en mercados extranjeros, o los mercados extranjeros pueden ser usados como fuente para adquirir y desarrollar más ventajas en recursos (Luo, 2002; Madhok, 1997). La premisa en la cual se fundamenta la teoría es que cada empresa tiene ventajas por el desarrollo de sus recursos que no se pueden imitar y no tienen sustitutos (Barney, 1991). Uno de los recursos que más tiene relación con la entrada a mercados extranjeros es la experiencia. Empresas que se han internacionalizado usualmente se convierten en organizaciones más estructuradas y complejas y con un alcance mucho más amplio (Johanson y Vahlne, 1977).

Así, empresas que tienen más experiencia toman decisiones diferentes de acuerdo a su estrategia de entrada. El recurso de la experiencia afecta, en este caso, positivamente la toma de decisiones en cuando a las estrategias de entrada, afirmando que este recurso es un beneficio al entrar a un mercado extranjero (Cho y Padmanabhan, 2001).

Otros estudios han medido el impacto que tiene la tecnología en la toma de decisiones para la estrategia de entrada. Del avance tecnológico, o la logística del traslado de la tecnología, o en su importancia con respecto al Know-How, depende la modalidad de entrada a un mercado extranjero (Ekeledo y Sivakumar, 2004). La reputación de la empresa también es otro recurso importante que tiene un efecto sobre la modalidad de entrada; entre mejor sea la reputación, la estrategia de entrada usualmente es más agresiva (Claver and Quer, 2005).

Otras variables que también aplican son el desarrollo e investigación de la empresa, las habilidades de los trabajadores, el tamaño de la empresa y su desempeño financiero. Cada uno de estos recursos son factores de decisión en la estrategia (Tan, Erramilli y Liang, 2001). En un estudio llevado a cabo por Erramilli y Agarwal (2002) concluyeron que si se tienen mayores recursos, la entrada se haría por medio de contratos y no por franquicias, Joint Ventures y demás, para proteger sus conocimientos y recursos que les brindan una ventaja competitiva. Sin embargo, la teoría de los recursos es mucho más limitada en comparación a la teoría de los costos de transacción.

### **2.3. Teoría Institucional**

La premisa en la cual la teoría institucional se basa, es que las instituciones crean ambientes dentro de los mercados que afectan las decisiones de entrada de empresas. No solo es el ambiente del mercado extranjero el que afecta la estrategia de entrada, sino también el ambiente del mercado local (Pan, 2002).

El modo de entrada se puede relacionar directamente con el ambiente institucional del mercado extranjero. El producto es uno de los factores que pueden determinar la entrada al mercado, si existen regulaciones o sanciones, o limitaciones hacia un producto específico, la entrada de una empresa productora de este producto tendrá más obstáculos para entrar al mercado (Okoroafo, 1989). Al mismo tiempo, políticas macroeconómicas y de gobierno crean incertidumbre, no solo referente a costos, si no en la facilidad de entrada y en el potencial de éxito (Elango y Sambharya, 2004).

La facilidad de obtener materiales en un mercado también influencia las estrategias de entrada donde a veces es necesario asumir riesgos y costos para poder entrar a un mercado. Y por último la competencia y el hacinamiento en un mercado son factores importantes, puesto que pueden ser puntos claves para detener una entrada al mercado (Ahmed, Mohamad, Tan y Johnson, 2002).

Scott (1995) propone algo similar en su estudio al manifestar que el ambiente institucional tiene tres dimensiones: Normativo, Cognitivo y Regulatorio. Estas tres variables son diferentes en los distintos mercados, afectando las decisiones de empresas dependiendo del mercado. Igualmente, estas influencias son uniformes y no cambian, lo cual hace que toda empresa entrante tenga que adaptarse a ellos, así necesite cambiar políticas internas para lograrlo.

De acuerdo con los estudios de Davis, Desai y Francis (2000), empresas exitosas en mercados extranjeros se adaptaron a las presiones ambientales del mercado. Cada dimensión tiene un efecto directo en las modalidades de entrada, y tienen que ser tomadas en cuenta, controlando las influencias de los costos de transacción al mismo tiempo (Yiu y Makino, 2002).

Al mismo tiempo, existen otros estudios de la teoría institucional que se enfocan más en las diferencias culturales; si las diferencias entre las culturas, donde está la empresa y la cultura del

mercado extranjero, son muy grandes, se tiene que adoptar ciertas modalidades de entrada para contrarrestar las diferencias (Yiu y Makino, 2002). Componentes culturales también tienen su impacto en las modalidades de entrada, aunque por variables como las de costos de transacción, estos componentes no influyen tanto (Barkema y Vermeulen, 1997).

En resumen, la teoría institucional se enfoca en los componentes ambientales de mercados extranjeros y su disparidad frente al ambiente nacional; estas diferencias tienen una gran influencia en la decisión de modo de entrada. Dependiendo de cuál sea el caso, cuáles sean las políticas, las barreras de entrada y la competencia en un mercado extranjero, la empresa tendrá que escoger un modo de entrada adecuado para superar estas brechas y poder llegar a ser competitivos en el nuevo mercado.

#### **2.4. Marco Ecléctico**

El marco ecléctico no es una teoría, sino una recopilación de los conceptos más importantes de otras teorías para aplicarlas en la decisión de entrada a un mercado extranjero (Dunning, 1993). Los tres componentes en este marco son las ventajas de la empresa, ventajas de ubicación y las ventajas de la internacionalización, que son un resumen de las teorías anteriormente expuestas.

Según Agarwal y Ramáswami (1992), estudios realizados han concluido que estos tres componentes no solo afectan la modalidad de entrada a un mercado, sino también se complementan y compensan problemas hallados en alguno de los componentes. Por ejemplo, empresas que tienen ventajas de ubicación tienden a tener diferentes estrategias en países desarrollados que en países sub-desarrollados (Erramilli, Agarwal y Kim, 1997). Usualmente, empresas que basan sus modos de entrada bajo estos criterios, tienden a tener un mejor desempeño en el mercado extranjero, puesto que se toman en cuenta la mayor cantidad de variables posibles para la decisión de la estrategia (Werner, 1999).

Según Agarwal y Ramáswami (1992), estudios realizados han concluido que estos tres componentes no solo afectan la modalidad de entrada a un mercado, sino también se complementan y compensan problemas hallados en alguno de los componentes. Por ejemplo,

empresas que tienen ventajas de ubicación tienden a tener diferentes estrategias en países desarrollados que en países sub-desarrollados (Erramilli, Agarwal y Kim, 1997).

Usualmente, empresas que basan sus modos de entrada bajo estos criterios tienden a tener un mejor desempeño en el mercado extranjero, puesto que se toman en cuenta la mayor cantidad de variables posibles para la decisión de la estrategia (Werner, 1999).

En pocas palabras, las diferentes teorías y herramientas descritas anteriormente son instrumentos para poder de manera adecuada decidir que modalidad de entrada utilizar en un mercado extranjero específico. La modalidad va a definir algo de suma importancia para la empresa, y es, si puede mantener una ventaja competitiva en el mercado.

## **2.5. Ventaja Competitiva**

Es necesario entender lo que es una ventaja competitiva, y todo lo relacionado con este concepto, puesto que es lo que brinda éxito para cualquier empresa. Una empresa obtiene una ventaja competitiva al implementar estrategias que aprovechan las fortalezas internas, aprovechando las oportunidades del ambiente, mientras neutraliza amenazas externas y evita debilidades internas (Barney y Tyler, 1991).

Aunque los mercados difieren entre las empresas, estos conceptos siguen siendo válidos para cualquier ambiente. Cuando una empresa logra crear una estrategia que nadie más está implementando, y esta agrega valor, se dice que la empresa tiene una ventaja competitiva. Ahora, una empresa que tiene una ventaja competitiva sostenible es aquella que tiene una estrategia que agrega valor que no puede ser implementada por un competidor, ni tampoco pueden obtener los beneficios de ella (Baumol, Panzar y Willig, 1982). Esta ventaja competitiva sostenible se da cuando la competencia actual no puede emular la estrategia, incluyendo competencia potencial (Barney, McWilliams y Turk, 1989).

Es claro que para mantener una ventaja competitiva se requiere de una estrategia cambiante puesto que las reglas de juego en los mercados cambian constantemente, y cada vez más existen nuevas variables que pueden afectar el funcionamiento de la empresa (Jacobsen, 1988). Factores que ayudan a tener una ventaja competitiva son los recursos y las acciones que se toman para

aprovechar los recursos. Empresas usualmente tienen Recursos de valor, que pueden ser conocimiento, experiencia y tecnología, los cuales son difíciles de imitar (Tomer, 1987). Por otra parte, las empresas pueden tener recursos que son escasos y de mucho valor, sean tierra, o capital humano especializado o capital organizacional. Este tipo de recurso ayuda a crear una ventaja competitiva frente a otras empresas por su escasez y extrema dificultad de imitación (Hambrick, 1987).

También existen otros recursos que son recursos que todos pueden imitar, y estos no agregan valor. El punto de una empresa y en su formulación de estrategia para la creación de ventajas competitivas es poder ser inimitables (Porter, 1980). Cuando una empresa logra crear ventajas competitivas dentro de un mercado, sus posibilidades de éxito son mucho más grandes que las de la competencia.

### **3. EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA PARA ENTRAR EN NUEVOS MERCADOS**

#### **3.1. Utilidad del Outsourcing al momento de considerar la entrada a un mercado extranjero**

En un contexto internacional, donde las condiciones de la industria aumentan y son más complejas, la necesidad de intermediarios y habilidades especiales se vuelve cada vez más necesaria dado que las condiciones no pueden ser suplidas, o podrían suplirse de mejor manera por medio de intermediarios (Jacobides, 2005). Esta necesidad de habilidades especiales surge cuando se incursiona en mercados extranjeros, donde hay una variación en las necesidades y un aumento en la complejidad de los requerimientos lo cual permite crear una orientación dentro de la empresa hacia el Outsourcing (Quinn 1999). Usualmente en la etapa de crecimiento de un producto y una empresa, cuando se toman decisiones de entradas a mercados es el momento ideal para adoptar Outsourcing (Sink y Langley 1997).

La adopción de Outsourcing nace de una necesidad de la creación continua de ventajas competitivas frente a otras empresas en mercados extranjeros donde usualmente hay un nivel alto de competencia (Peng, 1998). Para poder competir a un nivel internacional, es necesario revisar la eficiencia y los costos de los procesos para en primer lugar ver la viabilidad de una incursión a un mercado extranjero y segundo, la utilidad que se pueda tener (Conner y Prahalad, 1996).

Es por eso que el Outsourcing se hace tan esencial, dado que su característica más favorable es la reducción de costos, aunque igualmente tiene varios componentes que se hacen muy favorables y que hacen a la empresa competitiva en un mercado. Algunos son:

- a. Concentración de recursos en el núcleo de actividades.
- b. Acceso a tecnología y recursos superiores y la conservación de recursos propios.
- c. Acceso a competencias que carece la empresa.
- d. Cumplimiento de los requisitos del cliente.
- e. Reducción en el tiempo de ciclo.
- f. Aumento en beneficios financieros.

- g. Flexibilidad operativa.
- h. Integración de la cadena de suministros.
- i. Transferencia de riesgo.
- j. Adaptación a mercados o industrias y sus tendencias.

Autores como Kremić agregan nuevos elementos a esta lista, como: un menor tiempo de retroalimentación en los pedidos de los clientes, emulación de la competencia, la alineación jurídica con la empresa proveedora, una gestión y administración más eficaz y eficiente, y la entrada de capitales (Kremić, 2006). Preston y Brohman agregan más beneficios de la Outsourcing a la lista, como: la especialización de la empresa que proporciona Outsourcing con el fin de obtener economías de escala; acceso a las tecnologías avanzadas y una manera fresca e innovadora de hacer negocios (Preston, BrohmanC; 2002).

Otra ventaja notable que se añade a la lista anterior es el hecho de que las empresas que consideran Outsourcing internacional tienen la posibilidad de utilizar las zonas de tiempo a su favor, es decir, estar disponibles para sus clientes en cualquier momento del día o de la noche. Las empresas multinacionales recurren a este tipo de Outsourcing porque problemas con sistemas de información tienen que ser tratados en tiempo real. A continuación se profundizará, para así exponer la utilidad del Outsourcing en la entrada de un mercado extranjero.

El Outsourcing es una opción

Muy útil entrando a un mercado extranjero puesto que es la mejor manera de reducir costos de logística, que usualmente se aumentan de manera exponencial cuando se incursiona en un mercado ajeno al propio. La complejidad de nuevos mercados hace que aumenten los costos y los gastos logísticos, los cuales pueden ser reducidos con una compra de Outsourcing, el cual proporciona un servicio logístico con una ventaja en costos y en economías de escala (Fawcett, Birou, Taylor 1993).

A medida que las empresas buscan mejorar sus posiciones competitivas en un mercado cada vez más global, están descubriendo que pueden reducir los costos y mantener la calidad, apoyándose más en los proveedores de servicios externos para las actividades consideradas como complementarias en su negocio principal. Es decir, el Outsourcing usualmente no involucra los

procesos primarios dentro de una empresa, sino que el Outsourcing realiza actividades que complementan la actividad principal de la empresa (Mullin 1996).

En general, el beneficio más común y conocido del Outsourcing es su reducción en costos, que se da por diferentes razones, sean por conocimiento, tecnología o diferentes legislaciones en los países que permiten una labor más eficiente y/o menos costosa. Estas reducciones en costos permiten concentrar los recursos de la empresa en las competencias básicas, ayudando a mejorar los procesos primarios que como resultado hacen que el producto o servicio obtengan una mayor calidad (Fawcett, Birou, Taylor 1993).

Cuando una empresa recurre al Outsourcing, no solo se reducen sus costos sino que también aumenta el portafolio de capacidades y el potencial de valor agregado (Fine y Whitney 1999, Mowery et.al 1996). Al utilizar los procesos especializados del vendedor de Outsourcing, se está agregando un valor que la empresa no puede añadir, mientras que la empresa prestante del servicio está especializada en ello. Outsourcing agrega valor a los procesos por medio de la innovación en la inclusión de más entidades especializadas en procesos puntuales que hacen parte de la cadena de suministros (Rothery y Robertson 1996). Esta inclusión hace que el proceso global del producto o servicio sea más especializado y por ende más competitivo para poder contender con cualquier producto o servicio rival.

El punto óptimo de competitividad al que se busca llegar es cuando la compañía obtiene la oportunidad de enfocar todos sus esfuerzos en las tareas primarias, que son el enfoque principal de la empresa donde se tiene más experiencia, mientras las compañías que venden el Outsourcing hacen lo mismo con sus tareas correspondientes (Elmuti, Kathawala, Monippallil 1998). Es en este punto donde la empresa accede a competencias que carecía en sus procesos. Cuando se logra optimizar y mejorar la cadena de suministros a un punto máximo por medio del Outsourcing, se crea una ventaja competitiva necesaria para poder arribar a mercados extranjeros y lograr competir y tener éxito en el mercado (Cooke, 1997).

Pero no solo se obtiene competitividad en cuanto a costo sino que también el Outsourcing da ventajas competitivas en tres áreas esenciales que son el área del Conocimiento, Habilidades y Tecnologías (Greaver 1999; Snieska y Draksaitė 2007). Los saberes de un mercado son fundamentales para la sostenibilidad de una empresa, principalmente empresas emergentes o nuevas a un mercado. Al mismo tiempo, conocimiento especializado en procesos y en mejoras de

productos y servicios también crean un valor agregado. Estos conocimientos difieren dependiendo del mercado, por lo cual es fundamental la adquisición de ellos cuando se piensa en acceder a un mercado extranjero.

Igualmente, en mercados altamente competitivos se hace necesario el progreso de las habilidades y de los procesos. Al tener un contrato de Outsourcing, las habilidades especializadas de otras empresas forman parte de los procesos productivos, creando una cadena de valor especializada que no se poseía antes. Y por último, las tecnologías modernas que no se tienen por falta de recursos o validez en la inversión se adquieren en un Outsourcing. Esto hace que todos los procesos, el conocimiento y las herramientas que se utilizan sean de carácter competitivo, dando un valor agregado cuantificable a la empresa (Snieska, 2007).

Para llevar a cabo un proceso de Outsourcing es esencial una estandarización de la cadena de valor y la información. La importancia de la estandarización radica en que la transferencia de actividades de una empresa a otra se hace más fácil. Al mismo tiempo, los procesos de información deben ser homogenizados para que su transferencia sea simple y se logren los mismo o mejores resultados (Richardson 1972). Es en la estandarización de los procesos donde las empresas pueden hacer un diagnóstico de las habilidades en cada paso de la cadena de valor.

Al considerar sus propias habilidades en los procesos se puede determinar que procesos requieren de un mejoramiento y cuáles son los procesos que forman parte del núcleo de la empresa. Mediante este diagnóstico la empresa puede decidir que parte de la cadena de suministros se puede dejar a un Outsourcing, y cuáles son esos procesos pertinentes al corazón de la empresa (Argyres, 1996; Combs y Ketchen 1999, Hoethker 2005).

La selección de la empresa que va a hacer el Outsourcing es de suma importancia dado que esta selección determinará la ganancia que se vaya a obtener. Así mismo, esta selección define el desempeño total de la empresa y su competitividad frente al mercado (Harrison, 1991; 2001). Es por eso que la complementariedad es indispensable cuando se lleva a cabo un Outsourcing, porque la complementariedad crea una sinergia única y valiosa que establece una alta competitividad (Prahalad y Bettis 1986). Lo más importante es crear una combinación, entre las empresas competentes, que no se pueda replicar; es en ese momento, donde el Outsourcing crea una ventaja necesaria para poder competir en mercados extranjeros (Richardson 1972, Tsai 2000).

Por otro lado, las relaciones de Outsourcing crean una red y una relación importante con respecto al contexto social en un mercado. Al acceder en un mercado nuevo, hay una multitud de variables nuevas que se tienen que tomar en cuenta, puesto que las condiciones nuevas del mercado afectan el éxito de la empresa. Es ahí donde el Outsourcing ayuda al acople de las nuevas condiciones, por medio de la concesión de información y experiencia del mercado (Uzzi, 1997). La información brindada puede señalar la fiabilidad y el rendimiento de socios futuros, y también el manejo y las reacciones de empresas dentro del mercado. El Outsourcing proporciona información del mercado que es útil para el avance de compañías a nuevos mercados (Granovetter, 1985).

Al mismo tiempo, cuando se lleva a cabo un Outsourcing se aumentan las probabilidades de una cooperación futura con empresas en los mercados dado que ya se ha establecido un contacto con ellas. Esta cooperación se vuelve indispensable para la perdurabilidad de una empresa emergente en un mercado extranjero (Gulati, 1995). Cuando se logra una cooperación se mejoran las relaciones. Es ahí donde entre las empresas implicadas se empieza a buscar intereses mutuos y a trabajar por ellos, el cual reduce la probabilidad del oportunismo que puede traer problemas en el éxito de la empresa en un mercado extranjero (Das y Teng, 1998).

El Outsourcing es una manera de crear relaciones con otras empresas donde se facilita el intercambio de capacidades cruciales para el desempeño dentro del mercado extranjero, donde se intercambia información y capacidades adaptadas al mercado, permitiendo un acceso más fácil reduciendo la complejidad de entrada y permanencia (Combs y Ketchen 1999).

Otro efecto positivo es la reducción de las complejidades burocráticas (Hitt et. al 1996). Éstas son normas y reglamentos, y procedimientos que representan una carga para la organización, pero no aportan en su totalidad al objeto principal de la empresa (Bozeman, 1993). Estas complejidades llevan costos que reducen el desempeño de la empresa. Estos procesos burocráticos existentes hacen que las empresas se enfoquen en ellas y dejen a un lado las fuentes de innovación y crecimiento, al mismo tiempo aumentando los costos de internacionalización (D'aveni y Ravenscraft 1994; Rothaemel, Hitt in press).

Así que al adoptar un Outsourcing, los procesos burocráticos y su carga son trasladados al vendedor de Outsourcing, permitiendo a la empresa enfocarse en la mejora de sus procesos

existentes o en la innovación de sus productos o procesos el cual haría más competitiva a la empresa y al mismo tiempo tendría una reducción es esos costos.

Otros factores que hacen del Outsourcing una herramienta útil para la entrada de mercados extranjeros, son las mejoras en las economías de producción. Cuando partes de la producción, que no se relacionan con los componentes propios de la empresa, son llevadas a cabo por la empresa vendedora del Outsourcing, se crea una flexibilidad de producción, donde el riesgo es transferido al vendedor de Outsourcing (Green 1986). Las economías de escala son compartidas más el riesgo es trasladado de la empresa, lo cual crea un ambiente ideal y una reducción de costos en la producción.

Como se ha expuesto anteriormente, estas transferencias permiten la inclusión de habilidades especiales dentro de los procesos, pero a su vez brinda una flexibilidad en cuanto a cambios necesarios en la producción. Por otro lado, esta transferencia de riesgo y de procesos mejora la economía de producción cuando no se alcanza a producir suficiente para superar desventajas económicas (Teece, 1980). Como se trata de mercados cambiantes, el Outsourcing permite que los procesos y las respuestas hacia los clientes sean adecuadas, sin la necesidad de incurrir en gastos innecesarios o en inversiones imprevistas (Green, 1986).

El Outsourcing también beneficia con capital financiero, usualmente cuando el traslado de procesos significa la posible venta de maquinaria y recursos que ya no se van a utilizar. Cuando se libra de la responsabilidad de procesos y sus respectivos componentes tangibles hay un beneficio financiero; este beneficio, permite la inversión de capital en procesos restantes, mientras que riesgos y depreciaciones son transferidos a los vendedores de Outsourcing (Gilley y Rasheed, 2000). Esta transferencia de riesgo amortigua a la empresa y al mismo tiempo agrega recursos que no se tenían en la producción del producto o servicio. Esto permite tener cambios y mejoras en cuanto los bienes de la empresa y al mismo tiempo en los procesos de la empresa (Miner et. al 1990).

Con base a lo anteriormente expuesto, es necesario describir algunos de los riesgos que se tienen al adquirir servicios de Outsourcing: cuando se crea una dependencia de los procesos en otras empresas, se empieza a perder el valor del Know-How de la empresa (Quelin, B., Brohman, K., 2003), otro riesgo es la falta de control de calidad que se tiene en los productos y servicios,

aunque es posible tener estructuras de revisión y vigilancia para poder controlar un poco más la calidad de los procesos. Un segundo conjunto de riesgos son las capacidades de los proveedores.

Ellos pueden tener defectos en sus procesos, pueden tener escasa movilidad internacional, un conocimiento limitado de las actividades de los clientes y su capital (Quelin, B., Brohman, K., 2003). El grado de dependencia entre las empresas involucradas en el proceso usualmente es muy alto y, por ende, nace la preocupación acerca de las capacidades de los proveedores, que llega a ser otro problema. La tercera clase importante de los riesgos de Outsourcing incluye los riesgos ecológicos y sociales, estos son extremadamente peligrosos y difíciles de cuantificar. Aunque todos estos riesgos tienen sus maneras de contenerse, es claro que también se incurren en gastos que tienen que ser previstos por la empresa.

Es necesario entender que el Outsourcing no es una alianza estratégica porque el mayor beneficio se lo lleva el comprador del Outsourcing. No obstante, la transferencia de información y de recursos se asemeja a la de una alianza estratégica, beneficiando a ambos en la transferencia de saberes, procesos y trabajos (Insinga y Werle, 2000). Es responsabilidad del administrador logístico escoger e investigar con cual empresa se hará el Outsourcing, puesto que de ellos dependen los beneficios que se puedan adquirir (Maltz 1995). Antes de incursionar en la búsqueda de Outsourcing es necesario conocer los procesos y entender cuáles son los procesos que agregan valor.

Dentro del estudio de los procesos se tiene que analizar que puntos dentro de la cadena de valor son esenciales y pertinentes en la definición de la empresa, y cuales puntos podrían hacer parte de la tercerización (Normann y Ramírez, 1993; Pil y Holweg, 2006). En esta investigación se debe tener en cuenta las combinaciones de procesos que se pueden presentar; en especial, si no hay una estandarización, se tiene que explorar y escrutar los cambios que van a existir dentro de la cadena de valor al incurrir en Outsourcing. Es indispensable definir los socios que se van a tener en el Outsourcing, porque de ellos y de lo que ellos puedan ofrecer, dependen las ventajas competitivas en el mercado extranjero (Boguslauskas, Kvedoraviciene 2009).

No obstante, la eficiencia en un Outsourcing depende de la estructura de revisión que se tenga en la empresa. Dentro del contrato de Outsourcing también se incurren en costos aunque se esperan que sean menores. La negociación, contratación, supervisión y gastos de ejecución, así como los gastos incurridos en la resolución de disputas son gastos que se deben tener en cuenta

al momento de estudiar la posibilidad de Outsourcing. La complejidad de la actividad define que tipo de estructura de revisión y vigilancia se tendrá en el Outsourcing. Por ejemplo, una empresa que selecciona a una estructura de revisión y vigilancia sencilla que carece de salvaguardias y controles adecuados se expone a un riesgo moral y a un “Hold-up risk” cuando el ambiente de contratación es complejo o cuando se trata de inversiones específicas (Leiblein et al., 2002). Por el contrario, la selección de una estructura de revisión excesivamente compleja para un ambiente simple de contratación intensifica la complejidad burocrática, lo que reduce la velocidad de la toma de decisiones, reduce la flexibilidad estratégica, y aumenta los costos generales (Williamson, 1985).

La tendencia en el Outsourcing es que entre las empresas implicadas se trabaje como una asociación. Cada vez más, los vendedores de Outsourcing se están responsabilizando de áreas que permanecían tradicionalmente con la empresa inicial (Sinderman 1995; Carney 1997). Áreas como la estrategia empresarial, que se enfoca en buscar maneras de posicionar la marca o la empresa, estipula las cosas que no se van o no se deben hacer, y adapta las áreas productivas de la empresa para que lleven a cabo la estrategia implementada (Porter, 1996), son tercerizadas a empresas de Outsourcing. El uso de las Tics, que es algo básico en empresas emergentes porque provee mayor efectividad en las actividades de las empresas dada la organización de información pertinente a todas las áreas, también se pueden tercerizar a un Outsourcing (Bocanegra y Vázquez, 2010). Las iniciativas de calidad y la inversión empresarial también son áreas que pueden ser tercerizadas, demostrando toda la ayuda que puede ser un Outsourcing a una empresa que esté entrando a un mercado extranjero.

El Outsourcing es una solución de negocios en todo el mundo para las empresas que buscan reducir costos, mejorar o adquirir una ventaja competitiva, poder centrarse en el núcleo de sus competencias, expandir el negocio o mejorar el servicio al cliente. Los beneficios, por muy atractivos que lleguen a ser, no están garantizados para todas las empresas que lo hacen.

Se requiere de investigación por parte de la empresa para certificar que el Outsourcing ayudará y no perjudicará a la empresa, dado que al incurrir en un Outsourcing se asumen costos adicionales diferentes. La sugerencia de acuerdo a la literatura es que para que una estrategia de Outsourcing sea eficaz, debe existir un apoyo en la investigación y en la implementación de la alta gerencia. La empresa debe gestionar de manera proactiva su estrategia de Outsourcing,

estableciendo estructuras y procesos de abastecimiento para que haya una heterogeneidad en toda la estructura del Outsourcing con la estructura interna de la empresa.

Dependiendo del estudio y de la razón de ser de la empresa, el Outsourcing puede llegar a ser una herramienta muy útil para la entrada a un mercado extranjero, ayudándolo a reducir costos y aumentar su competitividad. Frayer indica que usualmente empresas que no tienen Outsourcing dentro de su esquema empresarial, ya están atrasados en términos de calidad, costo, entrega, tecnología, rendimiento y servicio al cliente (Frayer et al. 2001).

### **3.2. Rol que pueden tener los servicios de Outsourcing en el diseño de estrategia de entrada a mercados extranjeros**

Según Hill (2011):

“A medida que las barreras al comercio caen, y los mercados globales se desarrollan, muchas empresas enfrentan problemáticas comunes, que deben ser abordadas. La primera es ¿En qué parte del mundo se deberían localizar las actividades de producción? ¿Deberían establecerse en un solo país?, o ¿deberían dispersarse alrededor del globo?, relacionando la actividad a realizar con un país que cuente con las condiciones de los factores óptimos. Segundo, ¿Cuál debería ser el rol de los sitios de producción, en el diseño de una estrategia de largo plazo? ¿Debería la firma abandonar el sitio extranjero de producción si los factores de costos cambian?, ¿moviéndose a otra locación más favorable? o ¿existe valor en mantener una operación en unas locaciones específicas, aunque las condiciones económicas cambien? Tercero, ¿debería la empresa ser dueña de la producción de las actividades extranjeras, o es mejor hacer uso del Outsourcing con vendedores independientes? Cuarto, ¿Cómo se debería manejar una cadena de distribución global? y ¿Cuál es el rol de las tecnologías de Información con bases en el Internet, en la gerencia de la logística internacional? Quinto, ¿debería la firma administrar la logística internacional por sí mismo?, o ¿debería hacer uso del Outsourcing con empresas que se especializan en esta actividad?” (p, 655-6).

La perspectiva de Hill se sostiene principalmente en la idea que, la producción puede ser definida como las actividades involucradas en la creación de un producto, siendo el “producto” un bien o un servicio.

### 3.2.1. *Globalización y la internacionalización en la Modernidad*

Según lo referido por Hill (2011), la globalización es un cambio a una economía mundial más integrada e interdependiente. La cual, está compuesta por la globalización de mercados y la producción.

La globalización de los mercados significa la fusión entre los mercados nacionales y un gran mercado global. Se ha discutido mucho acerca de las nuevas preferencias de los consumidores de distintas naciones de acuerdo que han comenzado a converger en alguna norma global, ayudando así a crear el mercado global. Los más beneficiados sobre estas normas globales son las multinacionales, ofreciendo un producto estandarizado alrededor del mundo ayudando a crear un mercado global. No obstante, no es necesario ser una multinacional como *Coca-Cola* para poder estar dentro de la globalización.

A pesar de la prevalencia de las multinacionales es importante no forzar la mirada que los mercados nacionales están dando al mercado mundial, debido a que aún existen diferencias significativas entre los mercados nacionales, incluyendo los gustos, preferencias, canales de distribución, entre otras.

Los mercados más globales actualmente no son para productos de consumo, puesto que es difícil estandarizar los gustos nacionales. Sin embargo, los mercados industriales y materiales sirven para todo el mundo, como: las materias primas entre ellas el petróleo, aluminio y el trigo, también el mercadeo de microprocesadores y activos en los mercados financieros como bonos y futuros.

En muchos mercados del mundo las multinacionales se enfrentan entre sí como *Coca-Cola Company* y *Pepsi*, y si una empresa observa que en una nación no está su competencia se quedarán ahí para generar una ganancia por encima de su competidor. Estas empresas traen consigo activos que han funcionado en otros mercados como productos, estrategias de operación, estrategias de marketing, creando así mercados más homogéneos. La diversidad se sustituye por

una mayor uniformidad en el mercado. Debido a estos avances ya no tiene sentido hablar de mercados específicos como el mercado alemán, para muchas firmas ahora es el mercado global.

### 3.2.2. *Globalización de la Producción*

Según Hill (2011) la globalización de la producción se refiere a la tendencia entre las empresas a la fuente de los bienes y servicios de los lugares de todo el mundo al tomar ventaja de las diferencias nacionales. De esta forma las empresas pretenden reducir los costos mejorar su calidad para así competir de una mejor forma, teniendo una red global de proveedores para un mejor producto final. Sin embargo, hay que tener cuidado de no empujar la globalización de la producción demasiado lejos, ya que aún existen barreras, como la inversión extranjera directa, costos de transporte y riesgos económicos y políticos.

### 3.2.3. *Innovación en el desarrollo de estrategias de Internacionalización*

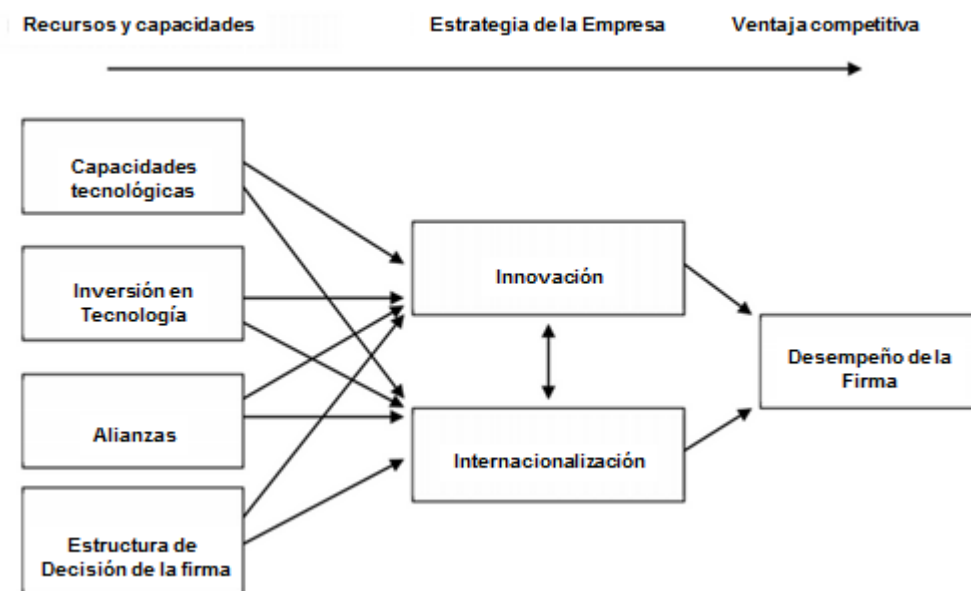
La implementación de procesos que traigan consigo innovación en las empresas se ha consolidado como una estrategia para el éxito, a la cada vez que cobra una mayor importancia a nivel global. El avance de la tecnología, el cambio en las estructuras de decisión de las empresas y las relaciones entre universidades y las empresas han dinamizado el mercado a lo vez que lo llevan hacia nuevas dinámicas de competencia y competitividad (Cf. Grandstrand, 1998; en Osuna, 2014).

*Tecnología e Innovación.* Osuna (2014) señala que uno de los acercamientos a los procesos mencionados antes es mediante las capacidades tecnológicas. Ya sea porque los avances tecnológicos permiten desarrollar nuevos productos y servicios o porque contribuye a mejorar el potencial innovador de la empresa. El autor resalta que la innovación ayuda a traducir recursos tangibles e intangibles en productos y servicios innovadores (Cf. Sight, 2013; en Osuna, 2014), lo cual conduce a la creación de ventajas competitivas. Dabic, (2013) propone que la inversión es la variable clave, esto se debe a que no solo permite adquirir y desarrollar nueva tecnología, lo cual representa recursos tangibles como intangibles (Cf. Fong and Ocampo, 2010; Villalonga, 2004; Lev, 2001; en Osuna, 2014), y también genera el potencial para desarrollar nuevos productos (Cf. Dabic, 2013; en Osuna, 2014)

También la innovación puede darse a través de alianzas estratégicas pues gracias a estas puedan adquirir nuevos recursos, nuevos conocimientos y, por lo tanto, es una herramienta clave (Cf. Slight y Gaur, 2013; en Osuna, 2014). Osuna (2014) señala que algunas consecuencias de estas alianzas son el incremento del poder del mercado o una mayor eficiencia en las cadenas de suministro.

Las decisiones estratégicas tienen un impacto a largo plazo y determinan el éxito o la supervivencia de una empresa. Así, existen varios factores que afectan la toma de decisiones. Entre ellos, se encuentran la flexibilidad organizacional, la cual puede permitir que se desarrollen nuevos e innovadores conocimientos. (Cf. Grant, 1998; en Osuna, 2014).

**Ilustración 2.** Marco de referencia para la internacionalización de una empresa.



**Fuente:** Osuna (2014), pp. 76<sup>3</sup>

Por esto, resulta importante tener experiencia en el comercio Internacional, pues la adquisición de conocimientos previos puede marcar la diferencia antes de un proceso de internacionalización. Fletcher, Harris y Richey (2013) discuten cómo las empresas pueden ganar territorio, participación del mercado, localizan estrategias. Estos conocimientos tienen que ser

<sup>3</sup> Figura original del autor traducida al español.

divididos en tres segmentos, por qué es necesario un proceso de internacionalización, cuál va a ser el mercado objetivo, y cuándo es el momento apropiado para aplicar la estrategia de internacionalización correctamente. Para esto es necesaria la fuente principal de información acerca de la internacionalización y cómo las necesidades de esta información evolucionan a medida que se avanza en el mismo proceso de su aplicación (Fletcher et al, 2013).

Otra de las dificultades a tener en cuenta cuando se quiere realizar una actividad por fuera de los límites del país de origen, son los retos éticos y las consecuencias en materia de impacto cultural ya sean en el país de origen como en el país destino (Anyanwu, 2014). Este análisis es particularmente importante, pues en muchos casos el país destino no cuenta con regularizaciones suficientes respecto a la actividad de la empresa internacional, o su mercado ya ha sido saturado por otras empresas, por lo cual es importante tener una guía y una conducta adecuada que no solo permita analizar el mejor comportamiento para la empresa sino que también mida su impacto en mercados exteriores.

De esta manera, para poder actuar éticamente respecto a la entrada a otro país hay que tener en cuenta sus leyes, el posible daño al medio ambiente, el impacto sobre empresas locales y la competencia injusta, y finalmente si expandir las operaciones a otro país puede resultar en perder empleos o inversión en el país de residencia actual, lo cual puede traer consecuencias como el desempleo y una pérdida en la tributación al estado (Anyanwu, 2014).

#### 3.2.4. *Outsourcing como estrategia de internacionalización*

El Outsourcing es un proceso que se conoce ya desde hace varios años, el cual surgió como búsqueda a un mejoramiento de la industria, mientras que el offshore outsourcing es un poco más reciente y se ha ido desarrollando a medida que las empresas internacionales se dieron cuenta de los beneficios de tercerizar tareas en países donde por sus leyes y condiciones económicas, resultaba más competitivo. Esta situación trae consigo muchas oportunidades y variedades en el desarrollo del Outsourcing, y existen múltiples debates sobre sus aplicaciones, sin embargo por eso mismo se tendrán en cuenta los factores anteriormente mencionados y algunos conceptos claros desde la literatura.

Por su propia definición, el Outsourcing pretende tercerizar productos o servicios de una empresa específica, con la asistencia de una empresa en el exterior, para que finalmente este producto o servicio sea de utilidad para el comprador. Pero dentro de esta definición se pueden dividir cuatro formas:

1. Fragmentación de los procesos de producción y redes de producción internacional. Este no es un nuevo fenómeno, se remonta a la revolución industrial, sin embargo actualmente ha adquirido una dimensión internacional y una mayor complejidad debido a la globalización. Cuando la producción se puede subdividir totalmente por fases, algunas de estas actividades se pueden tercerizar y por medio de una cadena logística se transportan a otros países y realizar operaciones específicas. Esto es especialmente efectivo cuando hay una especialidad o existe volúmenes de producción en masa, como es el caso del ensamblaje de piezas electrónicas, laptops, computadores, televisores o automóviles (Andreff, 2011).
2. Relocalización internacional de la producción. Cuando se habla de la relocalización internacional de la producción, se hace referencia cuando se cierra una planta en el país A, para colocarla en el país B; esto, debido a que gracias a las proyecciones financieras a largo plazo, es posible ahorrar en costos y obtener resultados parecidos en materia de calidad y tiempo. Sin embargo, como ya se había mencionado antes, esto puede acarrear problemas legales y éticos, dada la complejidad en materia de recursos Humanos.
3. Inversión extranjera directa en la subcontratación internacional y el perfeccionamiento pasivo. Estos son los servicios contratados que se derivan de la inversión extranjera directa, pues son aquellos servicios tercerizados que sirven como apoyo a la empresa compradora con el fin de que los productos que sean devueltos, ya sea por fallo en su diseño o ensamblaje, sean reparados y luego restablecidos para volver a la cadena logística, estas operaciones son típicamente llevadas a cabo en el sector textil, el sector de calzado, maquinaria eléctrica, componentes electrónicos, artículos de alta tecnología, y productos de metalurgia (Andreff, 2011).

### 3.2.5. *Outsourcing estratégico*

Los enfoques estratégicos de las empresas normalmente tienden a ser cuatro: búsqueda de recursos, expansión del mercado, mejora de la eficiencia y perfeccionamiento de los activos.

Cuando se habla de la búsqueda de recursos, se describe específicamente como la búsqueda de recursos naturales o materias primas, para luego ser transformadas y luego reimportadas, es muy común encontrar esta situación en países en vía de desarrollo con operaciones como el café o el petróleo.

La búsqueda de la ampliación del mercado, es aquella búsqueda en países extranjeros en los cuales no exista demanda para los productos ofrecidos por el comprador y por medio del Outsourcing obtener información y conocimientos internacionales para desarrollar nuevos mercados (Andreff, 2011).

#### 3.2.5.1. Outsourcing en Tecnologías de la Información

El Outsourcing en Tecnologías de la Información puede ser definido como la transferencia de bienes o servicios ya sea por contratación o por la venta los activos de las Tecnologías de información (T.I) a un proveedor externo (Cf. Smith, 2005; en Haveckin, 2012)

De acuerdo con Brian Haveckin (2012), El mercado de T.I. ha tenido un gran crecimiento, pasando de 86 billones de dólares en 1996, a más de 748 billones de dólares en 2007 (Cf. Gartner, 2008; Richtel, 2008 en; Haverckin, 2012). Hacia 1970 las primeras T.I. fueron tercerizadas, dado que era mucho más fácil su movilización (Cf. Dossani y Kenney, 2004 en; Haveckin, 2012).

Pero no fue sino hasta épocas modernas que el outsourcing de T.I. tomó fuerza en el ámbito internacional, por eso para finales de 1990 e inicios del año 2000, el offshore outsourcing en T.I. ya contaba con tasas de crecimiento constante de un 20%, y a pesar de que en los años siguientes esta tasa tubo un decremento, en el 2005 comenzaron a aparecer los Sistemas de Información Gerenciales (SIG)<sup>4</sup> como SAP, PeopleSoft y Oracle, los cuales ofrecían una amplia gama de servicios a las empresas, como el control de inventarios, el manejo de cuentas, y lo mas importante era que podían recibir asistencia técnica por medio de internet, lo cual facilitaba la

---

<sup>4</sup> Traducción del Inglés : Enterprise Resource Planning (E.R.P).

comunicación entre el comprador y el vendedor. Para 2010, las 500 empresas de la revista *Fortune* ya habían implementado SIG (Cf. Synder y Basel, 2010 en; Haveckin, 2012).

Ramírez, Taverner y Garcó (2006) explican que existen posibles ventajas cuando se desarrolla una estrategia de outsourcing en T.I.; sin embargo, cada una de estas posibles ventajas llevan de la mano un riesgo (ver Ilustración 3).

**Ilustración 3.** Ventajas Versus Riesgos del OffOut de T.I.

| <b>VENTAJA</b>                            | <b>VERSUS</b> | <b>RIESGO</b>                       |
|-------------------------------------------|---------------|-------------------------------------|
| Ahorro Costes                             |               | Costes Ocultos                      |
| Factibilidad Técnica                      |               | Infraestructuras Escasas            |
| Flexibilidad, Rapidez                     |               | Distintas Zonas horarias            |
| Más Calidad                               |               | Calidad Deficiente                  |
| Ventaja de entrada al mercado             |               | Problemas de Indole Nacional        |
| Mercado más eficiente<br>(macroeconómica) |               | ¿Más desempleo?<br>(macroeconómico) |

**Fuente:** Ramirez et al (2014)

En primera instancia podría desarrollarse un ahorro en costos por economías de escala, pero también se podrían generar costos ocultos, como problemas con la legislación del país, y costos de control de calidad; en segunda instancia esta la factibilidad técnica, gracias a la facilidad del uso del internet y otras tecnologías, sin embargo puede pasar que no exista una infraestructura tecnológica adecuada en el país recidente y esto puede conllevar a problemas de prestación del servicio; En tercera instancia esta la flexibilidad y la Rapidez, pues al relegar actividades, la empresa puede enfocarse en otras actividades, sin embargo un exceso de outsourcing hace perder el control de la empresa y la toma de decisiones; En tercera instancia esta la calidad, pues al establecer una relación comercial contractual, se pueden estipular medidas estandarizadas de calidad en la producción, pero podría ocurrir que no se cumpla esto, y por el contrario se reduzca la calidad enviada; En cuarta instancia está la entrada a un mercado extranjero, que no solo incrementa la experiencia con el comercio internacional, sino que amplía el mercado de la empresa, pero una posible desventaja es el enfrentar problemas de índole nacional, como el

gobierno o la legislación extranjera, En unltima instancia esta la repercucion genera del offshore utsourcing, es la perdida de empleo en el país de oirgen para ganar productividad, mientras se incrementa el empleo en otros países.

### 3.2.5.2.Outsourcing en Logística

Para Wee, H., Peng, S., & Wee, P. P. (2010), el Outsorucing también sirve en procesos logísticos, la cadena de suministro cuenta con muchas actividades por realizar, y no es extraño pensar en tercerizar algunas de las funciones de la logística tradicional como: la calidad de la distribución, las actividades post venta, el manejo de materias primas, el proceso de inventario, la recogida y la compra, la planeación de producción, el sistema de planeamiento de distribución, transporte dentro de la empresa, como fuera y el procesamiento de órdenes de compra. Aunque para efectos del documento, habrá cinco aspectos fundamentales de la logística:

1. Transporte
2. Almacenamiento
3. Ordenes de entrada y procesamiento
4. Gerencia de inventarios
5. Auditorias y pagos

En este documento se describen dos alternativas de inversión, el enfoque mediante el uso de Outsourcing en la plataforma logística, y el enfoque de los clientes nacionales. Después de ejecutar el modelo, las conclusiones fueron que en primera instancia, la formulación del modelo sirve como herramienta para generar un mayor autoconocimiento del negocio en cuestión, al ilustrar y conceptualizar el sistema. Además, la naturaleza dinámica del mercado y la retroalimentación a partir de los puntos estratégicos sistematizados, resultaron en nuevas ideas acerca de las estrategias de las empresas analizadas y por más de que los resultados no fueran favorable de acuerdo a las hipótesis planteadas, este nuevo conocimiento servirá como guía en la toma de decisiones.

Los resultados puntuales, señalaron que en promedio era más beneficioso para la compañía quedarse con el modelo local, dado que ya tenía el Know How de la distribución, y dada las

barreras de entrada de nuevos competidores logísticos, no era exequible para vendedor del Outsourcing competir y los costos variables se vieron incrementados. De esta forma, el Outsourcing no siempre representa una oportunidad de éxito.

### 3.2.5.3. Outsourcing: El caso de China

A lo largo de este texto se han descrito los beneficios y los riesgos del offshore-outsourcing, y algunos casos de éxito y fracaso, sin embargo ahora se analizará el caso puntal de un país, China, cuya economía se postula como una de las más grandes del mundo, y se ha convertido en un mercado estratégico de offshore outsourcing. Primero se ahondará en las condiciones de contexto del país, para luego indagar sobre el outsourcing en este. (Jordan, T. L., & Owusu-Nyamekye, D, 2013).

Compensación Salarial. Mekker, y Mortensen (2010) muestran cómo el *U.U. Bureau of Labor Statistics* publica cada año un documento la compensación salarial de las horas trabajadas promedio de los trabajadores de empresas de manufacturas. Luego esta información es analizada y comparada internacionalmente con otros países, lo que da lugar a una fuente de información valiosa que permite identificar aquellos países con bajos costos de producción. Mientras países como Noruega, Suiza y Bélgica ocupan los primeros lugares, con salarios que van desde los 49 dólares hasta los 63.

De otro lado, los datos presentados para China e India son resultado de estimaciones debido a problemas metodológicos para obtener información verídica y confiable. Estas indican que el primero ocupa los últimos lugares con salarios cercanos a 1.74 dólares e India tiene estadísticas similares (Bureau, 2013). A pesar de que existen costos ocultos al hacer negocios con empresas de China todavía resulta rentable y de bajo costo asumirlos.

Es posible que con el paso del tiempo, esta competitividad de los bajos costos en la compensación salarial de China se reduzca, principalmente por factores legales y de mercado, (1) la ley que prohíbe tener más de un hijo, lo cual reducirá la oferta laboral y por tanto, aumentará el costo por trabajador, (2) la tendencia de los trabajadores por crear sindicatos y pedir incrementos salariales. (3) La apreciación de la moneda por el incremento comercial entre China y el resto del Mundo. (4) La iniciativa del gobierno por aumentar la participación de los negocios

occidentales en el país. (5) El incremento progresivo de la clase media y sus exigencias por mayor calidad de vida, vía incremento de salarios (Mekker y Mortensen, 2010).

Las condiciones de trabajo en China tienden a ser paupérrimas, existen reportes de muertos y heridos en múltiples fábricas, y debido a las bajas condiciones de seguridad industrial, que afectan directamente al costo de producción, es casi que predecible tener pérdidas humanas.

Aspecto Legal. En el aspecto legal China tiene varias normas y leyes respecto al comercio internacional, sin embargo, algunos de estas pueden ser bastante estrictas como las leyes contra el espionaje corporativo. Sin embargo las leyes laborales en China no son el mejor ejemplo de cumplimiento, y han sido criticados por organizaciones internacionales, por el abuso a trabajadores y las bajas condiciones de salubridad y seguridad (Mekker y Mortensen, 2010).

En materia de protección a la propiedad intelectual, China ocupa uno de los últimos lugares, aunque China sea miembro de la Organización Mundial de Comercio, y acepte todas sus reglamentaciones respecto al tema, muchas de las leyes son violadas (Mekker y Mortensen, 2010).

Tasa de cambio. Desde 1994 este país estableció una tasa de cambio fija a 8.282 por cada dólar americano con el fin de ganar competitividad en los mercados internacionales.

Costos. Con este contexto en mente, China no solo es una de las economías más grandes, sino que sin lugar a duda representa una posibilidad de negocio para todas las empresas del mundo. Abundancia en la oferta laboral, una baja tasa de cambio, y la falta de regulaciones, hacen de China un semi-paraiso fiscal del cual muchos tratan de sacar el mayor provecho (Mekker y Mortensen, 2010).

China, como un país atractivo para la tercerización de manufacturas, también cuenta con costos adicionales, como los costos de transporte marítimo, que puede representar cerca del 17% de valor del producto transportado. También están los costos de transporte aéreo, que pueden ir entre un rango de 2 a 3 dólares por libra, mientras que productos en empaques y necesidades especiales pueden costar mucho más (Mekker y Mortensen, 2010).

Por otro lado, los costos de material en general comparados con los costos asociados al Outsourcing, no son significativos. En lo que si se debe tener cuidado, es en las especificaciones técnicas de la producción, de tal manera que el estudio de ingeniería confirme que los materiales

utilizados no agreguen costos al producto. La única tendencia negativa, es que dadas las continuas importaciones de materia prima a China, los costos del mismo se han ido incrementando, lo cual a futuro puede generar un incremento en los costos de producción (Mekker y Mortensen, 2010).

Otros costos relacionados con la formación de vínculos comerciales, es la distancia y la zona horaria, pues cada viaje puede costar alrededor de 10.000 USD, y si se necesita un equipo de viaje constante a China, puede corresponder en un incremento considerable en los costos de hacer Outsourcing (Mekker y Mortensen, 2010).

Finalmente, está el costo desprendido a partir de la calidad. El comprador tiene que asegurarse que los procesos de producción de los vendedores sean estandarizados y regulados. Culturalmente se conoce a Asia, especialmente zonas de producción en masa, como China, Singapur, Taiwán, entre otros, como lugares de baja calidad, por lo cual es necesario tener un personal calificado, contratado por aparte del negocio que realice proceso de auditoría y control de calidad, lo cual corresponde a un costo indirecto para mantener la producción en niveles óptimos y con los aspectos técnicos requeridos (Mekker y Mortensen, 2010).

Selección de Vendedores de Outsourcing en China. Una vez se tienen en cuenta todos los costos derivados de la contratación de los servicios de Outsourcing, se debe tener en cuenta que tipo de negocio se va a implementar en China.

Respecto a esto, el autor plantea tres maneras de entrar al mercado de China, la primera es trabajar con una empresa nacional, para que opere una fábrica en el país extranjero. La segunda es entrar en una relación comercial con un proveedor compartiendo actividades, y la tercera es seleccionar un proveedor para que realice el proceso de manufactura del producto. Con esto claro, la empresa nacional debe asegurarse de que la empresa con la cual va a realizar negocios satisfaga algunas necesidades generales como la comunicación efectiva y eficiente entre las partes, que el proveedor esté dispuesto a cumplir con las expectativas del comprador, tratar de anticipar posibles complicaciones en la relación comercial. Conocer la estructura gerencial del vendedor es adecuada para administrar los procesos, saber si los niveles de eficiencia de China, corresponden con las expectativas de la empresa. A pesar de la relación contractual y el control de calidad, por la misma cultura de negocios de China, es difícil asegurar calidad, y cumplimiento, por lo cual la empresa debe estar dispuesta a enfrentar estos retos eventualmente.

Existen otros costos asociados con el comercio internacional, como los costos de robos, problemas legales, papeleo, de inducción, de transacción...etc. Sin embargo, ninguno es directamente relacionado con el proceso del Outsourcing, sino que tienen una relación estricta con los costos normales del comercio internacional.

En conclusión, se puede decir que los costos asociados al proceso del establecimiento de unos servicios de Outsourcing son altos, y son frecuentes los problemas relacionados con la calidad. Haciendo una estimación del total de los costos de Outsourcing, se determinó que sumarían hasta un 24%, los cuales incluye un 17% por el transporte y la logística, encontrar al vendedor 1%, problemas de calidad 4%, viajes y comunicaciones de la parte negociadora 1%, y la sumatoria de otros costos agregados, 1%.

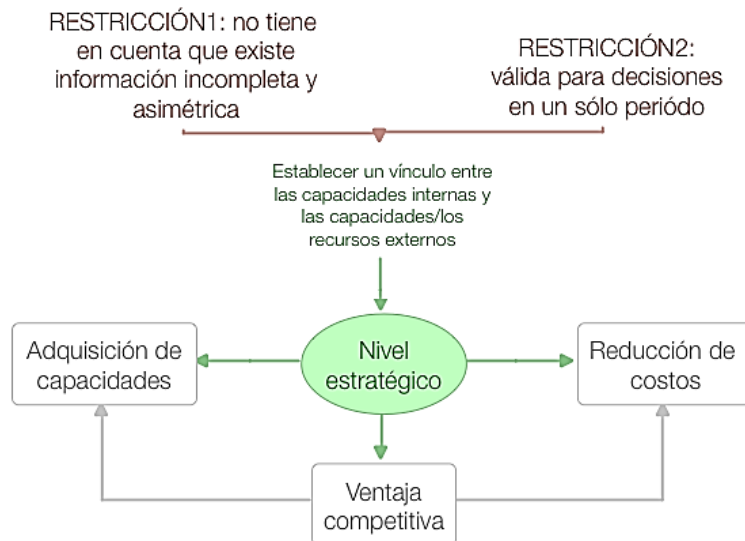
Finalmente los autores concluyen diciendo que *Accenture*, una firma de consulta, realizó una encuesta a 287 empresas de manufacturas que poseen Outsourcing, 61% de ellas respondieron que pensaban devolver sus actividades al país local, las razones van desde: Incremento de los costos de materias primas, incremento en los costos logísticos, incremento en el impacto de la tasa de cambio, incremento en el costo por calidad.

#### 4. METODOLOGÍAS PARA LA TOMA DE DECISIÓN DE OUTSOURCING

De acuerdo con Shishank y Dekkers (2013) la literatura académica sobre selección de servicios de Outsourcing reconoce que el proceso de decisión sobre el esquema apropiado para una empresa debe considerar las necesidades, la estructura y los objetivos organizacionales. Adicionalmente, tal decisión puede gestarse en cualquiera de los tres niveles que componen la pirámide organizacional (Harnan, 2010): estratégico, táctico y operativo. Estos a su vez establecen metodologías con alcances y restricciones específicas.

En el nivel estratégico las decisiones apuntan a la reducción de costos, el posicionamiento estratégico y/o mantenimiento de la ventaja competitiva para la participación en el mercado, valiéndose de las capacidades y recursos propios así como del conocimiento de la cadena de valor de la industria y su constante mejora.

**Ilustración 4.** Consideraciones para la toma de decisión sobre Outsourcing a nivel estratégico



**Fuente:** Propio

En el segundo nivel las decisiones están asociadas al manejo de las capacidades en relación con el cumplimiento de metas organizacionales y la gestión del riesgo. Por último, a nivel

operativo las decisiones se concentran en la gestión óptima de los recursos, tanto internos como externos que garanticen la perdurabilidad de la ventaja competitiva de la empresa y la confianza de sus compradores (Shishank y Dekkers, 2013).

El presente capítulo está enfocado en las metodologías disponibles en el nivel estratégico y de uso de información, con especial atención en aquellas que hacen uso de datos ya que amplían la perspectiva del administrador de negocios al requerir de investigación más precisa y ordenada para conocer las fuerzas que operan en un nuevo ambiente competitivo y las dinámicas del mismo en un mercado extranjero.

#### **4.1. Metodologías para la toma de decisiones a nivel estratégico**

La literatura sobre decisiones a nivel estratégico reconoce que ha existido un cambio en las motivaciones para considerar la contratación de servicios de Outsourcing. En el pasado, las decisiones se sustentaban en criterios subjetivos como metas de reducción de costos (Kakabadse y Kakabadse, 2000), (Cf. Ventkatesan, 1992; en Demirtas, 2013) y el desarrollo de capacidades internas específicas que soportarán el cumplimiento de objetivos financieros (Demirtas, 2013) y/o la sostenibilidad de la ventaja competitiva adquirida por la organización.

No obstante, tales criterios resultan insuficientes para hacer frente a los retos y entornos actuales y donde la globalización de los mercados, el incremento en los niveles de competitividad y eficiencia asociados al cambio tecnológico, han dado lugar a un mayor nivel de incertidumbre, (Cf. Dirani & Kuchinke, 2011; en Demirtas, 2013). Por tanto, ahora las decisiones requieren considerar criterios objetivos como “el reposicionamiento estratégico, la mejora de las competencias básicas, mayor nivel de integración y/o creación de mayor valor” (Quinn, 1999).

Al reconocer que el proceso de toma de decisión se hace bajo incertidumbre y, por ende, implica riesgos, el resultado va más allá de la gestión de los recursos internos al requerir estar perfectamente alineado con objetivos organizacionales de mediano y largo plazo (Greaver, 1999) así como contribuir a la perdurabilidad de la ventaja competitiva y la eficiencia de las actividades

del negocio. Por ende, los servicios de Outsourcing deben contribuir a la mejora de la cadena de valor organizacional, a la vez que se convierten en parte de ella.

De otro lado, los servicios de Outsourcing han adquirido un nuevo e importante énfasis al tener en cuenta la inteligencia de negocios<sup>5</sup>. Ésta puede incluir la creación de alto valor y servicios integrados, la innovación como actividad permanente (teniendo en cuenta que se va adquiriendo conocimiento a través de la interacción y la realización de operaciones entre las partes) y la cooperación entre las diferentes áreas de la organización de modo que se obtenga mayor beneficio (Cf. Quinn, 1999; en Kakadbase y Kakadbase, 2000).

De lo anterior se deriva que al proceso de formulación de la estrategia del negocio se le debería integrar la decisión de tercerizar alguna actividad de la empresa en un país extranjero bajo un esquema de Outsourcing (Cf. Quinn and Hilmer, 1994; Venkatraman, 1997; DiRomualdo and Gurbaxani, 1998; Domberger, 1998; Quinn, 1999; en Kakadbase y Kakadbase, 2000), puesto que dependiendo de ello se logrará obtener la coordinación necesaria para la innovación como uno de los factores esenciales en la inteligencia de negocios y así mismo como actividad transversal de la empresa en la que se genera la ventaja competitiva necesaria.

La decisión estratégica de Outsourcing envuelve el dejar claro qué se busca a futuro, si es relevante utilizar esta herramienta para mejorar la máquina organizacional (Greaver, 1999) y si sus efectos a largo plazo estarán enfocados y produciendo resultados eficientes y efectivos en congruencia con las competencias básicas, la estructura, los costos y el desempeño de la compañía (Cf. Rumelt et al., 1994; en Demirtas, 2000). Estos resultados dependerán también del esquema de seguimiento y control.

Greaver (1999) propone una metodología estructurada de siete pasos, para decidir a nivel estratégico sobre la pertinencia y oportunidad de los servicios de Outsourcing y que puede ser adaptada a situaciones particulares de cada empresa. Por tanto, el administrador puede evaluar la propiedad de este modelo para decidir sobre entrada a un mercado extranjero (ver Ilustración 5).

---

<sup>5</sup> “Según el Data Warehouse Institute, lo define como la combinación de tecnología, herramientas y procesos que me permiten transformar mis datos almacenados en información, esta información en conocimiento y este conocimiento dirigido a un plan o una estrategia comercial”.

Ver: [http://www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529\\_esa.pdf](http://www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529_esa.pdf)

**Ilustración 5.** Metodología de decisión de 7 pasos a nivel estratégico<sup>6</sup>



**Fuente:** Greaver (1999)

#### 4.1.1. Teoría de la eficiencia en costos

Tal como se mencionó antes, una de las razones para considerar la contratación de servicios de Outsourcing es la reducción de gastos generales o costos en el corto plazo (The Boston Consulting Group, 1991; en Kakadbase y Kakadbase, 2000). Igualmente, es posible considerar los servicios de Outsourcing como una herramienta de transformación o “redireccionamiento de la empresa hacia actividades clave del negocio” (Cf. Currie and Willcocks, 1997; National Computing Centre, 1999a, 1999b en Kakadbase y Kakadbase, 2000).

La reducción de costos conlleva a que las organizaciones busquen asociarse y crear nuevas prácticas para utilizar más eficaz y eficientemente sus recursos. Esto se da como resultado de que el contrato con la organización proveedora del Outsourcing es para la realización de actividades especializadas en áreas del negocio que no están relacionadas con las actividades clave del mismo (McCarthy y Anagnostou, 2003).

Por otra parte, es importante notar que no en todas las ocasiones las organizaciones logran reducir los costos (Dekkers, 2011). La reducción de costos es una de las principales razones para optar por Outsourcing y se lleva a cabo con esta meta, pero en ciertas situaciones los costos se pueden estar incrementando.

<sup>6</sup> El gráfico original fue adaptado gráficamente y conceptualmente para satisfacer el desarrollo del presente trabajo.

La teoría de los costos de transacción también expone algunas razones para recurrir al Outsourcing. Entre ellas se destaca que las organizaciones buscan reducir costos al contratar una compañía que se especialice en ciertas funciones y que además se obtenga como beneficio el aprendizaje de nuevas tecnologías, información y procesos (McCarthy y Anagnostou, 2003).

La integración entre los servicios de Outsourcing contratados y la cadena de valor permite crear economías de escala que fomentan la obtención de mayor participación en el mercado (Cf. Lonsdale y Cox, 2000; en McCarthy y Anagnostou, 2003) y una reducción en los costos de producción. Esto a su vez genera mayor capacidad de respuesta ante la competencia.

Dekkers (2011) hace referencia al trabajo de Humphreys et al. (2002) que se introduce un sistema basado la inteligencia de negocios y la información empleando la teoría de los costos de transacción como parte del modelo de decisión. Además tiene en cuenta la incertidumbre en la demanda, la especificidad de los activos y la frecuencia de las transacciones. Esto lleva a pensar que la gestión se ve afectada y, por tanto, los mecanismos de control deben estar ajustados para hacer frente a posibles cambios en el entorno y, con especial atención, en los costos, estos últimos deben ser separados entre costos de producción y costos de transacción.

#### 4.1.2. *Teoría de las Competencias básicas.*

El término ‘competencias básicas’<sup>7</sup> fue introducido por primera vez por Hamel y Prahalad (1990) (en Demirtas, 2013) y se refería a la manera en que se coordinaban las diferentes actividades de la administración de una organización y, en particular, el aprendizaje colectivo derivado de dichas actividades.

En general, se puede afirmar que las competencias básicas a la hora de generar estrategias de Outsourcing permiten que las compañías puedan (Cf. Quinn, 1999; en Kakabadse y Kakabadse, 2000):

1. Enfocarse en las competencias básicas.
2. Mejorar el factor de innovación.
3. Eliminar inflexibilidades relacionadas con burocracia, plantas físicas y costos.
4. Expandir los conocimientos y aumentar la capacidad de inversión.

---

<sup>7</sup> El término original es *Core Competences*.

En relación con el punto 3, las teorías de los costos de transacción y de las competencias básicas se complementan por cuanto los costos operativos y las estrategias de largo plazo se tratan como aspectos conjuntos (Arnold, 2000).

La toma de decisiones sobre servicios de Outsourcing se refleja en el hecho de enfocarse en las competencias básicas y dejar las que no lo son para los proveedores. De este modo, se desarrollan las primeras (Cf. Williamson, 1988; Holmstrom and Miligrom, 1991; Chalos and Sung, 1998; en Demirtas, 2013). No obstante, Friedrich (2000) (Cf. en Dekkers, 2011), existe incertidumbre sobre las áreas en las que debe enfocar la organización para obtener mejor desempeño tras haber adoptado una estrategia de Outsourcing. Únicamente cuando se logran vincular las competencias básicas y un desempeño íntegro, es que se obtienen bases para la toma de decisiones (Cf. Hayes y Pisano, 1994; en Dekkers, 2011).

Tal vínculo se resume en la frase del autor Tom Peter's: “‘Haga lo que hace mejor y deje para el Outsourcing el resto’. De esta manera, cada organización debe concentrarse en sus capacidades y utilizar el Outsourcing para explotar otros recursos disponibles” (Demirtas, 2013) (ver Ilustración 6).

**Ilustración 6.** Variables de decisión bajo la teoría de las competencias básicas

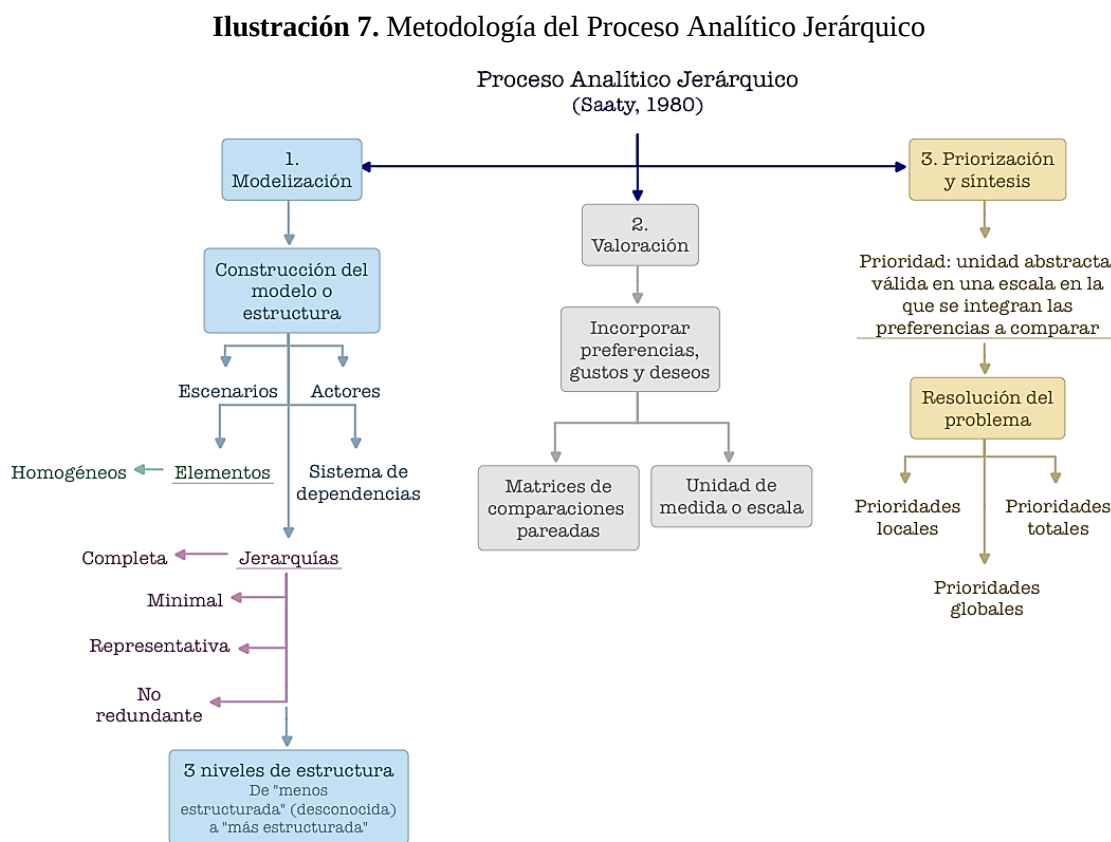


**Fuente:** Propio

## Metodología

Teniendo como referencia las competencias básicas organizacionales en el proceso de toma de decisiones, se propone el método Proceso Analítico Jerárquico<sup>8</sup> (AHP por sus siglas en Inglés), el cual tiene en cuenta los criterios cuantitativo y cualitativo. Este método envuelve los criterios de decisión (Cf. Kuo et al., 1999; en Demirtas, 2013) y comienza con el establecimiento de jerarquías, comparaciones por pares (preferencias de los actores entre elementos)<sup>9</sup> y una escala numérica positiva y fija (para la agregar los juicios del decisor omitiendo ambigüedades).

Su metodología puede resumirse en la Ilustración 7 (Moreno, 2002):



**Fuente:** Moreno (2002)

<sup>8</sup> Es una de las Técnicas de Decisión Multicriterio. Usa redes o jerarquías para formalizar representar el modelo de pensamiento permitiendo “llevar un problema multidimensional (multicriterio) a uno en escala unidimensional (escala de prioridades) en la que se representan las salidas globales. (...) Su contribución es importante en niveles operativos, tácticos y estratégicos, sirviendo para mejorar la eficiencia, la eficacia y fundamentalmente la efectividad del sistema” (Moreno, 2002).

<sup>9</sup> “(...) forma de incorporar las preferencias (medidas relativas)” (Moreno, 2002).

Araz et al. (2007), proponen otra metodología multi-criterio (la cual es también una programación por metas difusa) para la toma de decisiones y, particularmente la selección de un proveedor: PROMETHEE. Esta metodología permite monitorear el desempeño de los proveedores tanto en el momento de selección como después de haber sido seleccionado.

La metodología PROMETHEE fue desarrollada por Brans et al. (1986) y busca clasificar de forma fácil y sencilla en comparación a otros métodos multi-criterio (Araz et al., 2007); se han desarrollado varias versiones del mismo, en el primero se genera un pre orden y en el segundo se consideran los flujos netos, los cuales entre más altos sean, identifican una mejor alternativa.

Por otra parte, la programación por metas (GP por sus siglas en Inglés) es una herramienta muy útil que permite utilizar los objetivos que el administrador desea alcanzar y minimizar las desviaciones que puedan surgir de las limitaciones del sistema (Araz et al., 2007).

Ahora bien, Araz et al. (2007) se refieren al trabajo de Zadeh (1965), en el cual se introdujo la teoría de conjuntos difusos (FST por sus siglas en inglés) que puede matematizar la vaguedad de la vida diaria. Esta teoría fue aplicada por Narasimhan (1980) a la programación por metas, dando como resultado la programación por metas difusas (FGP por sus siglas en inglés) que se genera cuando las metas vagas del administrador están formuladas.

Así lo anterior, Araz et al. (2007) generan una metodología integrada entre PROMETHEE y FGP que contiene tres fases:

1. Pre calificación-evaluación: se identifican los elementos del sistema y los factores base para evaluar la decisión de Outsourcing. Estos últimos se clasifican en criterios de decisión y los otros en objetivos; ambos se utilizarán en las siguientes fases.

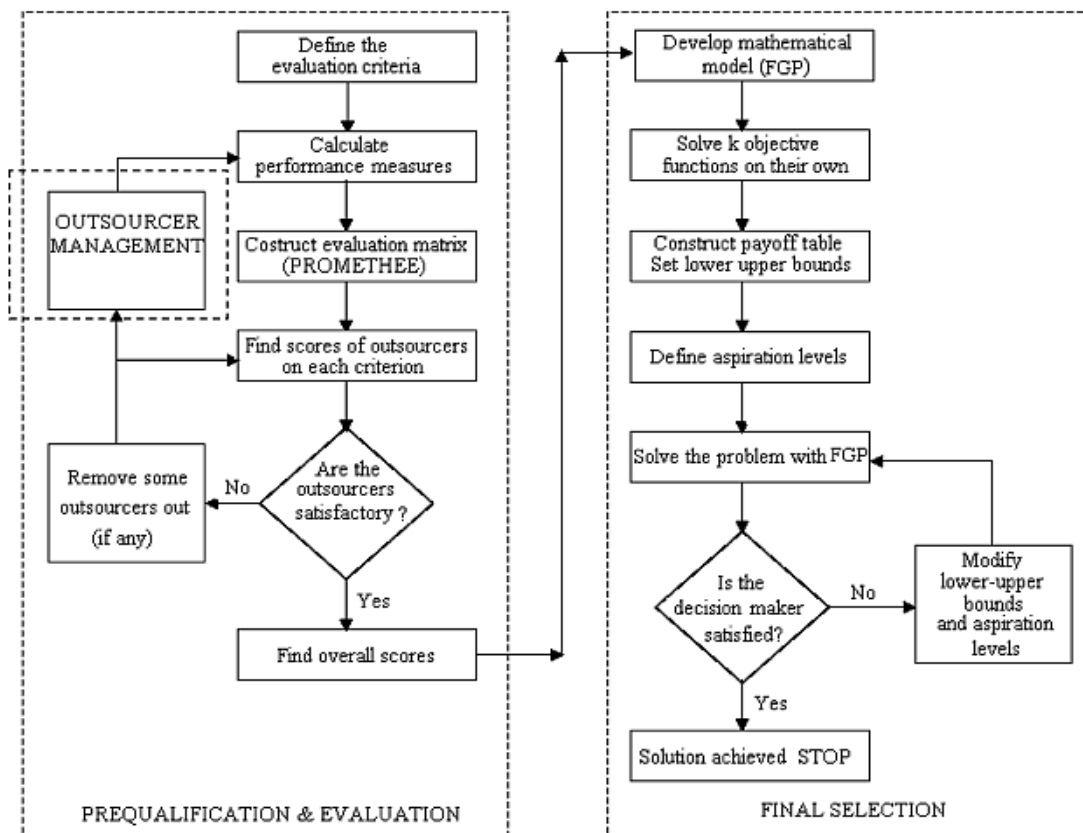
Los anteriores datos se evalúan a través de PROMETHEE para seleccionar los proveedores de Outsourcing.

2. Administración de proveedores de Outsourcing: a través de PROMETHEE se busca clasificar los puntajes de cada proveedor y verificar su desempeño individual. Además, se busca retroalimentarlos en diversas áreas de conocimiento, habilidades, etc. Y una vez se haga esto se le da un puntaje de desempeño post-retroalimentación.

3. Selección final: el último paso es el de seleccionar el proveedor; para esto, se utilizan los puntajes obtenidos en su desempeño individual (representados por los flujos netos de la segunda versión de PROMETHEE) y se insertan en una función objetiva en FGP. Además se introducen objetivos que se habían identificado al principio del proceso, funciones objetivas y restricciones para que de esta forma el modelo pueda generar puntajes con los proveedores más adecuados. Si el administrador está satisfecho, el proceso se detiene, si no el proceso continúa habiendo asignado nuevas restricciones hasta que el administrador esté satisfecho.

Este proceso se muestra en la Ilustración 8:

**Ilustración 8.** Diagrama de flujo de la metodología propuesta



**Fuente:** Araz et al. (2007)

#### **4.2. Metodologías basadas en el uso de Sistemas de Información**

Como se menciona en la sección anterior, una de las razones principales para optar por los servicios de Outsourcing es la de reducir costos; así, para seleccionar el proveedor adecuado se requiere de ciertas condiciones esenciales: que el precio del servicio se adecue a las necesidades del inversor y que las condiciones macroeconómicas sean estables. Esto se puede estudiar a través del ya mencionado método AHP evaluando factores claves como contribución al costo y factores internos y externos (Li, 2013).

Por otra parte, también es necesario que la empresa interesada en buscar servicios de Outsourcing invierta una suma considerable de dinero en la búsqueda de un proveedor ya que de no ser así podría incurrirse en un costo mayor en el largo plazo; el logro de una ventaja en costos es una ventaja comparativa al utilizar Outsourcing en competencias no básicas (Li, 2013).

Con un ambiente cada vez más competitivo, las empresas buscan mantener su ventaja competitiva (Ngwenyama y Bryson, 1997) y generar mayores niveles de eficiencia y eficacia.; de esta forma surgió el método de los sistemas de información, con el cual se busca que una vez definido el proveedor se evalúen los diferentes escenarios posibles de la contratación de Outsourcing. Una decisión basada en este modelo es compleja en el sentido que incluye dirigir factores como la administración de relaciones de negocios de largo plazo y la exposición de activos vitales de la organización a agentes externos; con lo cual se pretende minimizar el riesgo y maximizar los beneficios para la empresa (Ngwenyama y Bryson, 1999).

La teoría de transacción de costos mencionada anteriormente también puede ayudar en el modelo sistemas de información (IS por sus siglas en Inglés) ya que se enfoca a la relación existente entre el comprador y proveedor y cómo manejarlas partiendo del principio de que existe información incompleta y riesgo de desempeño del proveedor.

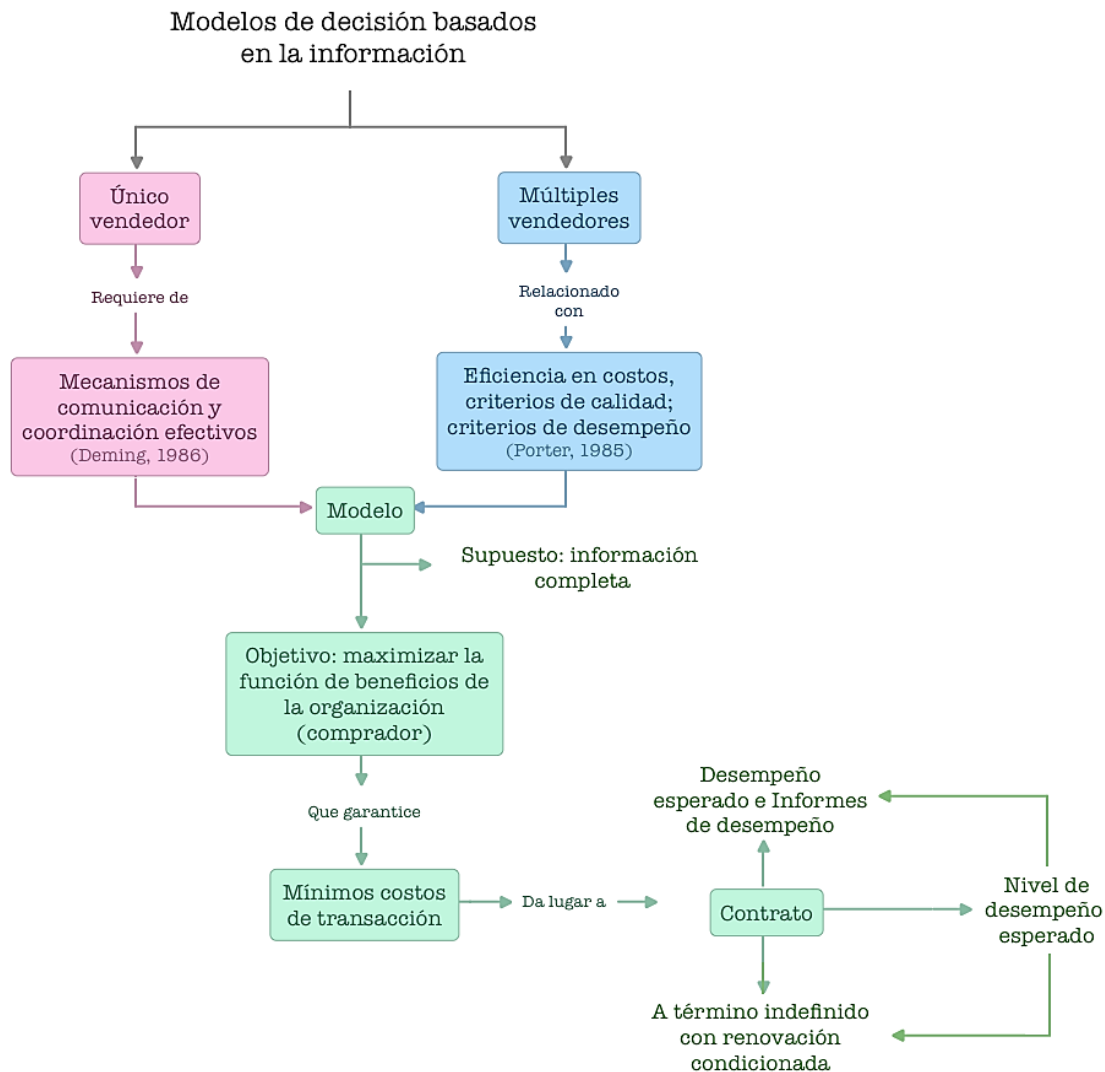
Este riesgo de desempeño del proveedor parte de dos factores: eludir o negociación oportunista (Ngwenyama y Bryson, 1999). La primera se refiere al hecho de no cumplir con los términos estipulados en el contrato y el segundo se refiere a que el proveedor busque cobrar precios superiores a los existentes en el mercado. Para minimizar este riesgo, en el primer caso se puede invertir en mecanismos de control y en el segundo se puede partir del principio de Porter (Cf. Porter, 1985; en Ngwenyama y Bryson, 1999) en el cual se dice que un proveedor cumplirá

con el contrato y negociará justamente si ve que puede perder el negocio. De igual forma, es necesario que la firma busque definir cuáles son sus costos y cuales actividades que generan valor (Ngwenyama y Bryson, 1999).

De lo anterior se desprende que para definir las actividades de valor del comprador se utilizan dos factores esenciales, que de no ser bien evaluados pueden conducir a una decisión errada: (i) confiabilidad del servicio y (ii) exactitud de la información. La primera puede medirse en términos de periodos de buen y mal servicio y la segunda como una tasa de error (Ngwenyama y Bryson, 1999).

El modelo propuesto por Ngwenyama y Bryson (1999) puede ser resumido en la Ilustración 9:

### Ilustración 9. Modelo de decisión basados en la información



Fuente: Ngwenyama y Bryson (1999)

Finalmente, es posible afirmar que el administrador de negocios que pretenda optar por servicios de Outsourcing para expandirse en mercados extranjeros podría resultarle útil reflexionar sobre las siguientes preguntas propuestas por Ngwenyama y Bryson (1999):

1. ¿Cuáles son los riesgos y beneficios de implementar las diferentes estrategias de toma de decisión?
2. ¿Cuál es la potencial vulnerabilidad ante una falla del proveedor?
3. ¿Cómo proteger la firma de negociaciones oportunistas por parte del proveedor?

4. ¿Cómo se deberían estructurar los contratos para asegurar confiabilidad y calidad?

#### **4.3. Uso de modelos de dinámica de sistemas como metodología de decisión**

Además de los modelos antes mencionados, existe una metodología llamada Dinámica de Sistemas (DS) esta fue introducida por Forrester (1961), como un modelo y sistema metodológico para organizaciones industriales que buscaran tomar decisiones de largo plazo como ayuda en el proceso administrativo (Georgiadis et al., 2005).

Este modelo puede usarse para maximizar y mejorar procesos; así mismo, es posible utilizarlo para el análisis por escenarios del tipo ‘qué pasaría si’ y de esta forma resolver interrogantes acerca de la operación en el largo plazo de la empresa y medir el desempeño de la misma (Georgiadis et al., 2005).

En general, se puede decir que el núcleo de este modelo es: “la estructura determina el comportamiento” y para cambiar éste es necesario entender su mecánica (Dutta y Roy, 2005). “Los modelos basados en DS son ilimitados en aplicación comparados con otros modelos” (Teshamariam y Lindberg, 2005).

La estructura de los modelos basados en DS se representa a través de diagramas causales (Influencias) que capturan la retroalimentación del sistema. “Éstos desempeñan dos papeles esenciales en la DS: el primero es servir de borrador en las hipótesis causales y el segundo es simplificar la representación de un modelo” (Georgiadis et al., 2005). De esta manera, los modelos basados en DS están fundamentados a su vez en pensamiento sistémico.

De acuerdo con Forrester (1994), existen seis etapas que describen el proceso de la dinámica de sistemas:

- 1) Descripción del sistema relevante y formulación de una hipótesis o teoría del problema que se presenta en el mismo.
- 2) En este paso se busca traducir la descripción del paso 1 a ecuaciones de tal forma que se remedien las inconsistencias de la descripción dada en el anterior paso.
- 3) Simulación del modelo. Para esto se requiere haber superado satisfactoriamente el criterio lógico de un modelo operable, es decir, que no pueden existir variables ni ecuaciones

repetidas y cada unidad de medida debe ser consistente. La simulación deberá mostrar cómo se genera el problema en el sistema real.

- 4) Identificar políticas alternativas para ser examinadas. Tal selección requiere de la intuición del analista así como de su experiencia.
- 5) Lograr el consenso hacia la implementación de las políticas seleccionadas. Se requiere intensidad en la educación para revertir prácticas tradicionales.
- 6) Implementación de las políticas. Se requiere de nuevas fuentes de información y capacitación para lograr implementarlas.

Todos estos pasos se van retroalimentando constantemente de forma tal que se llegue a la mejor solución del problema. Aracil (1995) afirma que en la dinámica de sistemas la interacción de un conjunto de elementos es el resultado de la influencia de unas partes sobre otras; a la vez que estas influencias determinarán cambios en las partes. Dicho de otra forma, en la dinámica de sistemas se trata de mostrar cómo está relacionada la estructura del sistema y cuál es su comportamiento. Además, la dinámica de sistemas representa una forma de visualizar aspectos que no se lograban ver antes.

Lenguaje de la Dinámica de Sistemas<sup>10</sup>, “El conjunto de las relaciones entre los elementos de un sistema recibe la denominación de estructura del sistema y se representa mediante el diagrama de influencias o causal” (Aracil, 1995). Las influencias entre las partes se dan a un nivel cualitativo de modo que sólo se especifica si existe influencia o no pero no de la magnitud de la misma. En general, si existen dos partes A y B y la primera influye sobre la segunda, entonces se representa así:

$$A \rightarrow B$$

A las flechas que dan cuenta de la relación o influencia se les puede asignar un signo que represente un incremento o una disminución, es decir, si A aumenta, lo mismo hará B y si A

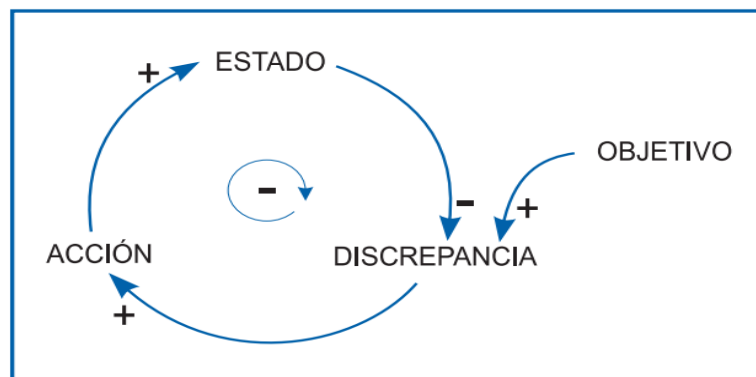
---

<sup>10</sup> Basado en Aracil (1995)

disminuye, B disminuye. Por el contrario, si la relación fuera inversa entonces si A aumenta, B disminuye.

- Bucle de realimentación negativa: hace referencia al estado alcanzado y determinado por una acción y que a su vez es resultado de la discrepancia entre el estado alcanzado y el objetivo (valor que se pretende conseguir). Es decir, la discrepancia entre los estados alcanzados y objetivo genera la acción que se realiza para alcanzar el objetivo. Este tipo de bucle se muestra en la Ilustración 10.

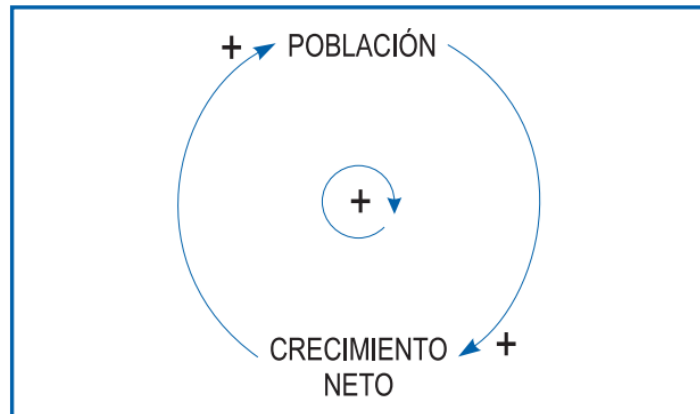
**Ilustración 10.** Bucle de realimentación negativa



**Fuente:** Aracil (1995)

- Bucle de realimentación positiva: Este tipo de bucle contiene todas las influencias positivas (si fueran todas negativas tendrían que compensarse por pares). De esta manera, se entiende que un estado determina una acción, que a su vez refuerza ese estado, y así indefinidamente (ver Ilustración 11).

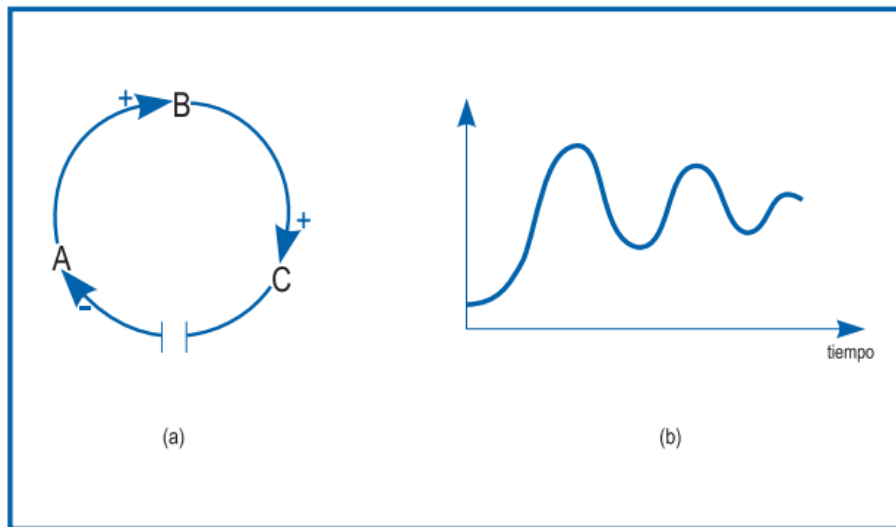
**Ilustración 11.** Bucle de realimentación positiva



**Fuente:** Aracil (1995)

- Retrasos: en algunos casos las influencias entre partes pueden tardar en generarse. Para estos casos, la representación se hace mediante dos trazos sobre la flecha de influencia, tal como lo ilustra la Ilustración 12.

**Ilustración 12.** Retraso

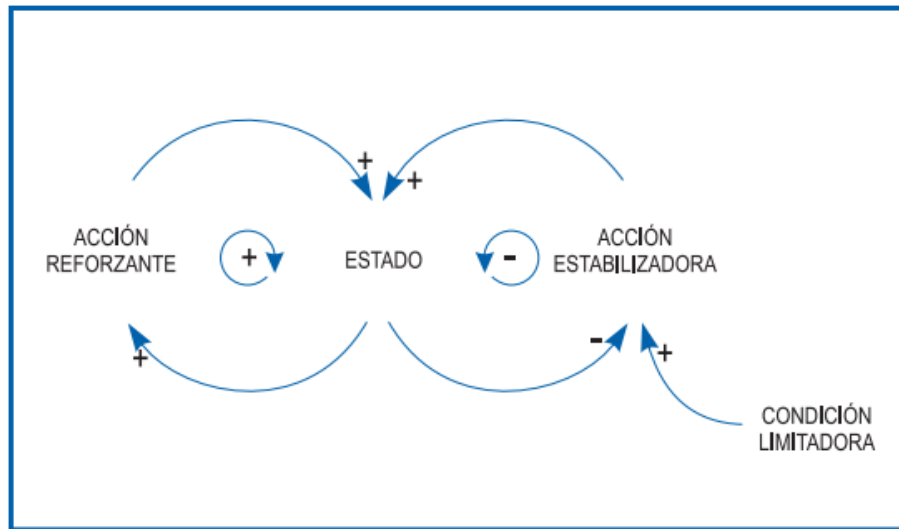


**Fuente:** Aracil (1995)

- Sistemas complejos y estructuras genéricas: los dos tipos de bucles mencionados anteriormente constituyen las estructuras más simples capaces de generar comportamiento de forma autónoma. Sin embargo, no es usual encontrar únicamente un tipo de estructura;

“Por el contrario, lo habitual es que nos encontremos con sistemas complejos en los que coexistan múltiples bucles de realimentación, tanto positivos como negativos”, (Aracil, 1995). Así, “el comportamiento resultante depende de cuál bucle es dominante en cada momento” (Aracil, 1995). Esto se puede apreciar en la Ilustración 13:

**Ilustración 13.** Estructura formada por dos bucles de realimentación



**Fuente:** Aracil (1995)

En resumen, el bucle positivo busca reforzar una situación y llevarla a cambiar constantemente, lo cual revela que hay desequilibrio; por otro lado, el bucle negativo exhibe un comportamiento de balance en el que si existe un desequilibrio se busca volver a un equilibrio (Georgiadis et al., 2005).

Como ya se mencionó anteriormente, los modelos basados en DS se usan para maximizar procesos; según Forrester, estos son relativamente fáciles de desarrollar, convirtiéndose en una herramienta útil para la alta gerencia que desee generar políticas efectivas en las distintas organizaciones (Rabelo et al., 2005).

A pesar de lo anterior, los modelos basados en simulaciones pueden llegar a ser complejos ya que se basan en análisis estadísticos que podrían generar desconfianza en el administrador que busque emplearlos; debido a esto, surgen las simulaciones híbridas que “permiten una mejor

aproximación a los sistemas de la vida real y un incremento en la confianza del administrador” (Rabelo et al., 2005).

Por otra parte, existen los modelos de simulación de eventos discretos (DES, por sus siglas en Inglés) que “son modelos de flujo que identifican los elementos de un sistema” (Rabelo et al., 2005). Las aplicaciones de este modelo van dirigidas para la sección operacional de una organización y su proceso de planeación (Cf. Law y Kelton, 1991; O’Reilly y Lilegdon, 1999; en Rabelo et al., 2005). Sin embargo, DES tiene una limitación y es que requiere de gran cantidad de información detallada, la cual no siempre está disponible para la alta gerencia a la hora de tomar decisiones (Rabelo et al., 2005).

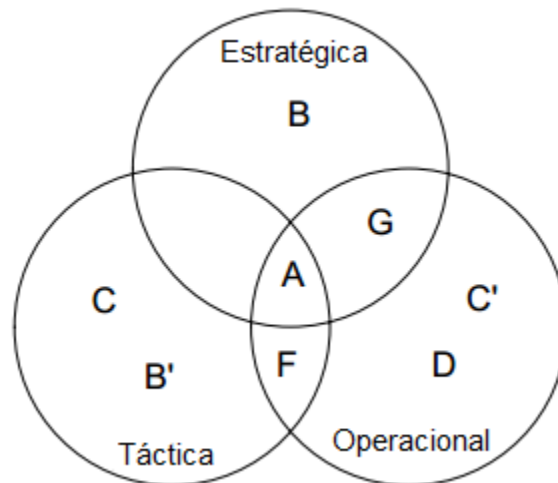
Ahora bien, Rabelo et al. (2005) proponen que es posible combinar este último modelo DES con DS, creando así un modelo híbrido donde el primero funciona como subsistema del segundo. El modelo de DS se utiliza para identificar los siguientes factores: demanda del producto y/o servicio, calidad, comportamiento del cliente, inversión, costos y gastos generales y desarrollo de nuevos productos y servicios. Luego, estos datos son procesados en el modelo DES donde se medirá el desempeño y los costos generales. Como último paso, los datos de desempeño obtenidos se regresan al modelo principal (DS) para ser re-evaluados. De esta manera se valora si debe implementarse o no una estrategia de Outsourcing en la organización.

Ha de reconocerse que desde la perspectiva del administrador de negocios el modelo híbrido presentado puede resultar limitado para capturar todas las variables que éste requiere contemplar. Por ello, Rabelo et al. (2005), sugieren que los resultados obtenidos y las consideraciones omitidas sean llevadas a un modelo AHP para tomar una decisión definitiva. Esta nueva hibridación tiene una mayor capacidad al permitir la inclusión de variables intangibles y dualidades (Moreno, 2002).

Cabe resaltar que para el modelo propuesto por Rabelo et al., (2005), la información puede ser usada en los niveles táctico, operacional y estratégico; en especial puede darse esta situación para los modelos híbridos ya que cierta información puede tomar cierta función en el nivel operacional y ser usada así mismo –a nivel menos detallado- en el nivel estratégico. Es decir que el nivel de detalle varía con el nivel, así como la frecuencia con que se usa; esto se representa en la siguiente Ilustración donde “cierta información es común (A), otra puede ser única y

específica (D), otra puede ser usada en más de un nivel y otra puede ser usada en diferentes formas en diversos niveles” (Rabelo et al., 2005):

**Ilustración 14.** Diferentes tipos de variables en un modelo híbrido

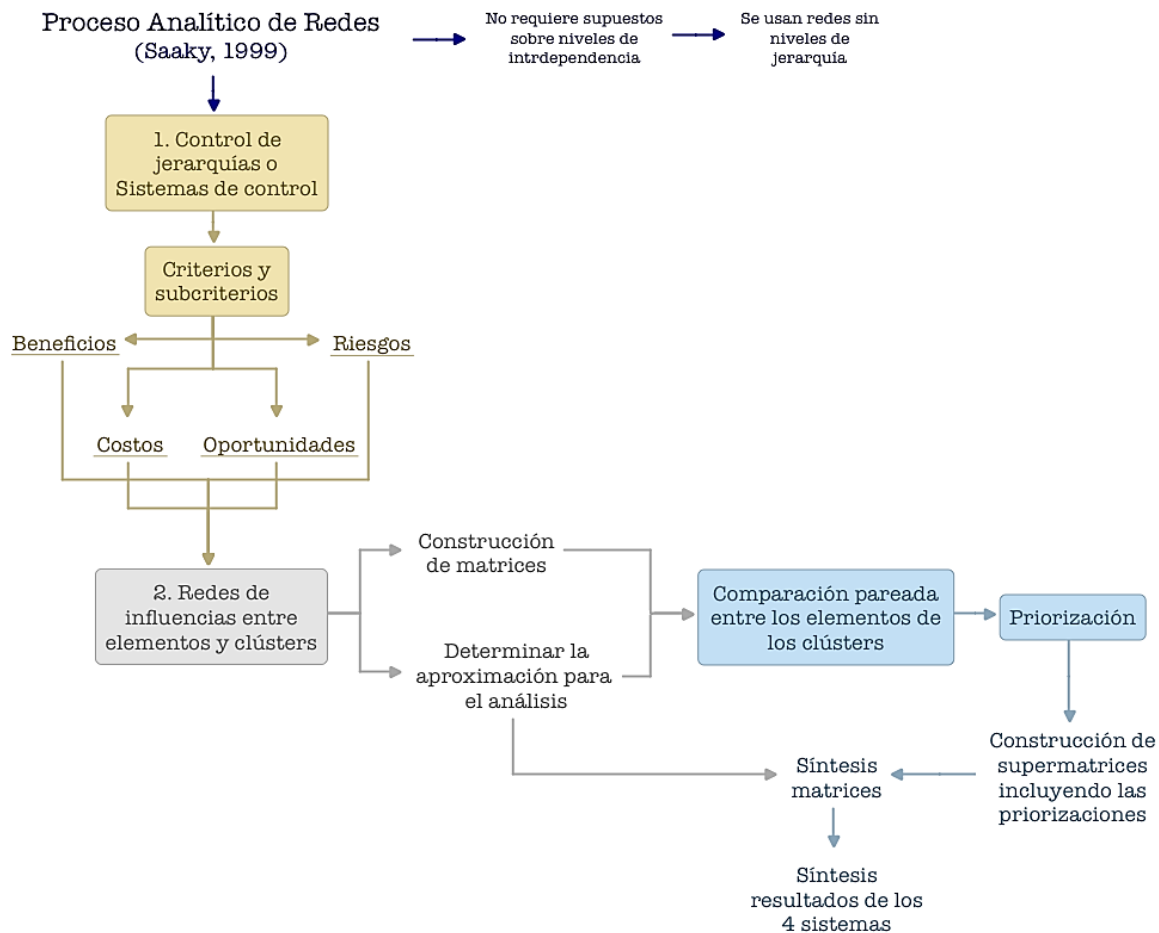


**Fuente:** Rabelo et al. (2005)

Tesfamariam y Lindberg (2005), proponen otro modelo híbrido basado en Dinámica de Sistemas y el Proceso Analítico de Redes (ANP, por sus siglas en inglés). El primero aporta a la identificación de las variables, la forma en que interactúan entre ellas y el desempeño del sistema; mientras que el segundo busca enlazar las preferencias con los objetivos estratégicos organizacionales. Lo que une a estos dos modelos es su base: los diagramas causales.

El Proceso Analítico de Redes está construido sobre la base del modelo Proceso Analítico de Jerarquías. A diferencia de éste, no requiere hacer supuesto sobre relaciones de interdependencia entre niveles jerárquicos aunque se vale del uso de redes (Saaty, 1999). El método se presenta en la Ilustración 15.

### Ilustración 15. Proceso Analítico de Redes



Fuente: Saaty (1999)

Según Tesfamariam y Lindberg (2005), esta combinación de modelos debería estar basada en los siguientes puntos:

1. Menos tiempo de análisis.
2. Re-utilización del modelo para otros escenarios.
3. Capacidad del sistema para evolucionar a uno más completo que pueda adecuarse a las necesidades que puedan surgir.

En particular, el modelo ANP es una forma más consistente que su antecesor AHP (mencionado anteriormente), ya que logra abarcar las preferencias de los objetivos estratégicos y además las interacciones entre variables en sistemas complejos (Tesfamariam y Lindberg, 2005).

El ANP modela las influencias y dependencias representadas en los diagramas causales y las alinea con los objetivos estratégicos; para realizar esto, se usan matrices que dan como resultado el grado de influencia y dependencia de las variables.

La combinación entre DS y ANP se da gracias a que es posible identificar los factores importantes y sus influencias y dependencias en los diagramas causales, logrando así facilitar la tarea hacia el logro de una decisión consistente.

Para asegurar que los objetivos estratégicos se puedan alcanzar, es necesario que los mecanismos adecuados estén correctamente posicionados a las preferencias en los criterios de diseño; esto se puede alcanzar a través de la DS y la identificación de interdependencias, de esta forma se puede complementar la DS y la ANP (Saaty, 1996; en Tesfamariam y Lindberg, 2005).

Por otra parte, se ha encontrado evidencia que una decisión de optar por Outsourcing que ha sido exitosa, tiene en cuenta los siguientes factores: calidad de la relación de negocios, información compartida, comunicación y apoyo de la alta gerencia (Lee y Kim, 1999; en Tesfamariam y Lindberg, 2005), además, se ha encontrado que la principal causa para no optar por Outsourcing (sobre todo en el extranjero) es el riesgo que viene con ello (Aron et al., 2005; en Tesfamariam y Lindberg, 2005).

## **5. DINÁMICA DE SISTEMAS EN EL PROCESO DE ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Desde la perspectiva de Petter Otto (2008) La dinámica de sistemas es una metodología establecida que puede ser empleada para proveer a los gerentes de ideas acerca del comportamiento del mercado, y cuenta con un campo de acción bastante amplio, por ejemplo existen aplicaciones en la medicina (Cf. Sterman, 2001; en Tang & Vijay, 2001), en las interacciones sociales, (Cf. Alfred, 2001; en Tang & Vijay, 2001) hasta decisiones gerenciales, (Cf. Merten, Loftter, Weidman, 1987; en Tang & Vijay, 2001).

Petter Otto (2008) describe:

“Determinando cuánto invertir en la calidad de un producto, la demanda potencial de este, cuándo lanzarlo, cuánto gastar en marketing y cómo establecer un precio óptimo para el nuevo producto, son todas decisiones críticas gerenciales que afectan dramáticamente la entrada a un nuevo mercado, la dinámica de sistemas puede ayudar a los gerentes a probar diferentes estrategias en un ambiente libre de riesgo y luego escoger aquella que tenga una mayor probabilidad éxito”

La dinámica de sistemas pone a prueba suposiciones, provee perspectivas más amplias de tal manera que la lectura de los resultados sea más agradable y lo más importante, puede ser adaptable, esto es importante en la medida que puede ser personalizado según las necesidades específicas del modelo (Homer, 1996). A partir de estas afirmaciones, se podría decir que la aplicación de la dinámica de sistemas en un proceso de internacionalización es posible, sin embargo tiene que ser adaptado según sea el caso, por ejemplo no sería lo mismo modelar una estrategia de internacionalización por medio del outsourcing desde Colombia, que desde los Estados Unidos, esto se debe a que las condiciones del mercado son diferentes y por lo tanto su aplicabilidad sería limitada según el alcance del modelo estructurado.

A continuación se explicará cómo integrar la dinámica de sistemas con las estrategias de internacionalización, con una particularidad, no se analizará un modelo general aplicado al offshore outsourcing, sino que se seguirán los mismos pasos para desarrollar una estrategia de internacionalización mencionados en el capítulo 1, y el mismo análisis que se debe considerar a

la hora de seguir un proceso de outsourcing, mencionado en el capítulo 3, pero tratando de aplicar a algunos de estos pasos la dinámica de sistemas.

Como se había mencionado en el capítulo 1, antes de realizar un proceso de internacionalización es necesario realizar un proceso investigativo interno, una de las preguntas era ¿Cuál es el mercado objetivo? (Castro, 2006) para la gerencia esta tarea puede ser desafiante y compleja, pues quien toma las decisiones puede ser afectado por condiciones externas la presión, la información incompleta, el contexto de la empresa o la motivación personal (Cf. Sterman, 2000; en Otto, 2008)

Para Peter Otto (2008) existen algunas suposiciones que las empresas deben aceptar, la primera es que el tiempo es un elemento determinante para la integración durante la entrada a un mercado, segundo, mientras que los proceso de análisis horizontal puede desarrollar una perspectiva linear, la dinámica de sistemas provee múltiples análisis mediante un método dinámico y complejo que relaciona variables, dependientes e independientes, en el tiempo. Tercero, los resultados son cuantitativos y cualitativos, de tal manera que se obtienen resultados más fáciles de analizar y relacionar. Cuarto, la interpretación de una acción es resultado del efecto de un contexto completo, no hay resultados sin fundamentos completos. Como quinto y último, la dinámica de sistemas han sido asociadas con resultados contra intuitivos, por lo cual difiere te los modelos tradicionales.

Después de determinar las condiciones del mercado, se debe desarrollar una estrategia de entrar a un mercado internacional mediante la dinámica de sistemas, se tiene que generar una apropiación en el desarrollo del modelo, la gerencia se tiene que involucrar en el proceso de definición del sistema, identificando el problema y definiéndolo, conceptualizando el sistema, formulando el modelo, analizando el comportamiento del modelo, evaluando el modelo, como será usado el modelo y como será implementado. (Richardson, 1983). Finalmente se tiene que establecer el razonamiento del modelo a partir de un pensamiento de retroalimentación, el cual, como ya se ha mencionado antes, se establece en diagramas en forma de bucle. Estos bucles han sido inherentes a los humanos y a los sistemas naturales desde hacía varios siglos (Richardson, 2008) algunos de los ejemplos más representativos son el efecto Bandwagon, la mano invisible de Adam Smith, la correcta observación de Malthus respecto al crecimiento de la población

como un proceso de auto refuerzo, el multiplicador del consumo de Kenyes, entre otros (Richardson 2008)

Después de establecer las condiciones del mercado, haber tomado la decisión de la entrada al mercado extranjero por medio de la modalidad del outsourcing, Se tiene que desarrollar la estrategia de aplicación del outsourcing en el país escogido, en este paso, la dinámica de sistemas también ha aportado algunas aproximaciones. Dentro de la concepción de Gandhi, S., Gorod, A., & Sauser, B., (2009) se reconoce la importancia de la dinámica de sistemas y su aplicabilidad, sin embargo también añaden un nuevo concepto llamado el sistema de sistemas (SdS) el cual se podría entender a partir de la definición de un sistema<sup>11</sup>, el cual normalmente está conformado por subsistemas, mientras que desde la perspectiva de S., Gorod, A., & Sauser, B., (2009), si una empresa opta por desarrollar varios procesos de outsourcing dentro de la organización, este puede ser entendido como un “sistema de sistemas”, es decir un sistema que está compuesto por más sistemas, y no subsistemas, las diferencias radican específicamente en cinco áreas, la autonomía, Entendida como el control sobre los procesos de la empresa; la dependencia, entendida como La capacidad de tomar decisiones sin depender de terceros; la conectividad, entendida como Interacción entre el vendedor y el comprador, a nivel de información y redes de trabajo; la diversidad, entendida como Diferencias y divergencias entre el comprador y el vendedor; y la emergencia, entendida como Nivel de riesgo debido a la pérdida de control organizacional.

Gandhi, S., Gorod, A., & Sauser, B., (2009) señalan que mientras un sistema de subsistemas es conformado, centralizado, establecido un una sola plataforma, homogéneo y anticipado, un sistema de sistemas es independiente, descentralizado, red-centrado, heterogéneo e indeterminado, lo cual le permite ser mucho más flexible para tomar decisiones, participación dentro del sistema, conectividad con otros sistemas, diverso y emergente.

Como ya se había mencionado antes las aplicaciones de outsourcing son muchas, y dependiendo del tipo de proceso que se quiera tercer izar, es necesario tener en cuenta que existen riesgos y posibles beneficios, desde la perspectiva del SdS, Gandhi, S., Gorod, A., & Sauser, B., (2009) existen unas variables clave que afectan los sistemas tercer izados por

---

<sup>11</sup> Complejo de componentes que interactúan entre si y permiten la identificación de una entidad que los limita, mantiene o procesa ( Laszlo, Krippner, 1998).

outsourcing: Horario, Aspectos Técnicos<sup>12</sup>, Costos, Propiedad Intelectual, Seguros de calidad, Barreras de Comunicación, Alcance desbordado, Flexibilidad<sup>13</sup>.

Estas variables específicamente según Gandhi et al, (2009) pueden afectar la flexibilidad, de tal manera que un nivel insignificante de outsourcing lleva a un mayor nivel de conformidad, pero un exceso de este conlleva a un incremento desmesurado de la independencia de los sistemas y por consiguiente, realizar outsourcing en pocas actividades de la empresa reduce la flexibilidad del sistema de sistemas impidiendo reaccionar rápidamente a los cambios del mercado, mientras que demasiado outsourcing impediría una unión estratégica de la empresa, y no habrá un terreno común ni objetivos comunes para poder tomar decisiones. Por lo cual, las organizaciones deben realizar un outsourcing tratando de maximizar los beneficios, teniendo en cuenta los posibles impactos negativos, siempre buscando un equilibrio entre estos (Gandhi et al, 2009).

---

<sup>12</sup> Capacidad de la tecnología para proveer con un desempeño y unos beneficios específicos (Gandhi et al, 2009)

<sup>13</sup> Introducción de requerimientos que no hacían parte del proyecto inicial (Gandhi et al, 2009).

## 6. CONCLUSIONES

La entrada a un mercado extranjero nace de la necesidad de expansión y las tendencias de globalización que existen hoy en día. Esta necesidad demanda un proceso investigativo y estratégico por parte de la empresa que quiera realizar actividades por fuera del país. Se han descrito diversas teorías y aproximaciones para desarrollar esta temática, el outsourcing, por ejemplo, se ha destacado entre ellas como una estrategia de internacionalización de bajo riesgo y a este tipo de teorías se le ha sumado otras metodologías como la dinámica de sistemas, la cual propone realizar un ejercicio prospectivo que permita un análisis del sistema a partir de un modelo. Entender al Outsourcing y la dinámica de sistemas como una herramienta para desarrollar una estrategia de entrada a un mercado extranjero, puede ser un enfoque estratégico que la gerencia puede utilizar para expandir las fronteras de la organización y aumentar su desempeño.

Al tratar de entrar en un mercado extranjero lo primero que hay que tener en cuenta son variables que pueden afectar la entrada y la permanencia de la empresa en el país. Como se trata de un mercado extranjero, es necesario analizar todas las variables pueden estar sujetas al cambio, comparadas con las mismas variables en el mercado nacional. El ambiente político, social y económico, pueden crear barreras de entrada donde se necesitaría otra modalidad de entrada para poder superarlas. En este ámbito, las condiciones macroeconómicas también son muy significativas, desde los precios hasta la estabilidad económica, hacen que las estrategias cambien de acuerdo a la volatilidad del mercado. La competencia también es un factor a tener en cuenta. Es necesario entender que cualquier variable tiene el potencial de aumentar los costos de transacción de la empresa, lo cual haría menos favorable la entrada a un mercado externo. Al mismo tiempo, es de suma importancia conocer las fortalezas y competencias de la empresa que quiera ir superar las fronteras nacionales, y saber como explotaras, podrían representar una ventaja de innovación en otro mercado.

En el proceso investigativo del mercado objetivo, se determinará el nivel de incertidumbre de este, esta variable es especialmente importante porque determinara que tan riesgoso es entrar a un mercado externo, y si los riesgos son altos comparados con las posibles retribuciones, la

empresa no deberá optar por este . En este orden de ideas, los servicios de Outsourcing aportan a los negocios internacionales una nueva teoría de integración internacional, a partir de una estructura contractual relativamente segura y de un nivel de riesgo relativamente bajo, que no solo permite obtener experiencia internacional, sino que también benefician al comprador en materia de productividad y desempeño, a la vez que se cubre de algunos riesgos actuales como el proteccionismo estatal y al reducir la capacidad física instalada, aumenta el flujo líquido, lo cual aumenta su capacidad de inversión y posible crecimiento de la empresa en el mediano y largo plazo. De esta forma el Outsourcing requiere una investigación tan profunda como la misma decisión de tratar de incursionar en el mercado internacional.

Algunas posibles restricciones al proceso de internacionalización por medio de Outsourcing, es que la empresa deben considerar aspectos ajenos al sistema como la ética y responsabilidad empresarial debido a sus implicaciones en el mercado local al trasladar parte de sus operaciones, y el impacto en el mercado externo, con la creación de nuevos empleos. Estas consideraciones y estudios son pertinentes para que la empresa decida si quiere internacionalizarse por este medio, Sin embargo, también cabe la posibilidad que una estrategia Outsourcing no sea la más conveniente, al contar con posibles herramientas locales como la opción de Clúster, subsidios y alianzas estatales, pueda que el mercado interno sea mas favorable para la empresa, este tipo de análisis también debe ser considerado, y no debe ser tomado a la ligera, pues en ocasiones mantener el mercado interno y fortalecer su estructura laboral puede ser mas benefico y productivo. Todas estas variables entran en contexto a la hora de desarrollar una estrategia de internacionalización, por lo cual las empresa puede hacer uso de alguna herramienta de análisis que permita unir estas variables dinámicas, y de esta forma tomar una decisión adecuada, y no dejarle la tarea a la gerencia que en algunas ocasiones su capacidad de decisión puede verse afectada por factores externos.

En dado caso que el administrador de negocios pretenda optar por servicios de Outsourcing para expandirse en mercados extranjeros podría resultarle útil reflexionar sobre las siguientes preguntas propuestas por Ngwenyama y Bryson (1999): 1. ¿Cuáles son los riesgos y beneficios de implementar las diferentes estrategias de toma de decisión? 2. ¿Cuál es la potencial vulnerabilidad ante una falla del proveedor? 3. ¿Cómo proteger la firma de negociaciones

oportunistas por parte del proveedor? 4. ¿Cómo se deberían estructurar los contratos para asegurar confiabilidad y calidad?

Por otra parte, la revisión de la literatura no permite llegar a un acuerdo de si es posible reducir costos para el administrador de negocios que busque implementar Outsourcing. Y a pesar de que los modelos antes descritos permiten al administrador tomar mejores decisiones (Rebelo et al., 2005) a la hora de optar por una estrategia de Outsourcing. En particular, la Dinámica de Sistemas permite combinar diversos modelos y crear sistemas adaptativos que eliminen las restricciones que de otra forma harían que el administrador se viera atrapado con resultados subjetivos a la hora de tomar una decisión. La Dinámica de Sistemas se enfoca a la identificación de variables y su interacción, mientras que los otros modelos que pueden adjuntarse a la DS se enfocan a la alineación con los objetivos estratégicos de la organización, generando así una herramienta completa de toma de decisiones para la búsqueda de Outsourcing en el plan empresarial (Teshfamariam y Lindberg, 2005).

La metodología de la dinámica de sistemas permite evaluar a profundidad la empresa que quiera realizar un proceso de internacionalización, estableciendo las relaciones entre variables, buscando problemas y objetivos estratégicos, además aporta un componente de retroalimentación, establece relaciones entre variables y permite identificar efectos que muchas veces son contra intuitivos frente a las hipótesis de la gerencia, esto abre la posibilidad de nuevas decisiones y estrategias frente al mercado extranjero. Una importante consideración es que la dinámica de sistemas, no es en ningún momento, superior o la única opción de toma de decisiones, es otra metodología, y como tal también está sujeta a críticas y a nuevas investigaciones que profundicen en sus implicaciones y conclusiones; sin embargo, hasta ahora ha sido de gran ayuda para poder establecer posibles implicaciones a través del modelamiento de escenarios e hipótesis que de otra forma no hubieran podido ser resueltas.

Las decisiones de la gerencia, en primera instancia dependen de la confianza que se tenga en la dinámica de sistemas y en los procesos de internacionalización por medio del Outsourcing, y los riesgos derivados de estas herramientas tienen que ser conocidas por la empresa y tienen que ser controladas. Por esto, una estrategia de Outsourcing para la entrada a un mercado extranjero diseñada a partir de la dinámica de sistemas, podría corresponder a una estrategia de éxito, o de fracaso, todo depende de que modalidad de entrada se escoja, que país sea mas conveniente, que

actividades serán llevadas al outsourcing y que objetivos busca la gerencia con este proceso. Y el diseño de este modelo correspondería a una herramienta de decisión imparcial y sistémica que brindaría aproximaciones clave en el marco del desarrollo de ventajas competitivas y de desarrollo sostenible.

## **7. RECOMENDACIONES**

Profundizar en las diferentes clases de Outsourcing que puede llegar a necesitar una empresa. Además se recomienda a los futuros interesados en el tema del presente trabajo complementar y profundizar en las metodologías de decisión de Outsourcing, específicamente en el funcionamiento de estas para así construir una herramienta que sea de utilidad para la gerencia.

Hacer un estudio exhaustivo de todos los factores internos y externos que posee y en los cuales se ve envuelta la organización, de tal forma que el modelo a construir permita al administrador obtener todos los posibles resultados derivados de la toma de decisiones relacionada con el Outsourcing como estrategia de entrada a mercados extranjeros.

Así mismo, se recomienda una profundización en cuanto al estudio de riesgos y beneficios al implementar estrategias de toma de decisión. Estos estudios de potencial y vulnerabilidad se hacen muy importantes para poder tener un fundamento completo en cuanto a la internacionalización. Una descripción de las maneras de protección y estructuras en la contratación se hacen necesarias para poder tener todas las herramientas útiles en la toma de decisiones.

Por otro lado, se hace necesario un estudio más profundo del enfoque que se tiene en la Dinámica de Sistemas y el de otros modelos. La creación de un modelo que identifique variables y su interacción, alineándose con los objetivos estratégicos de la organización, generarían una herramienta completa de toma de decisiones para la búsqueda de Outsourcing en el plan empresarial.

## 8. GLOSARIO

**Alcance desbordado:** Barreras para la comunicación entre el comprador y el vendedor(Gandhi et al, 2009).

**Barreras de comunicación:** Seguros de Calidad en caso de fallos o errores. (Gandhi et al, 2009).

**Bucle:** Estructura, serie o procesos, en el cual el final se conecta con el principio.

**Cadena de suministros:** La red logística completa que comprenden todos los procesos de creación de un producto, hasta su entrega al consumidor final, y si se es necesario la logística inversa del producto.

**Cadena de valor:** Todas aquellas actividades de una organización que generan valor agregado a través de la cadena de suministro.

**Capacidades tecnológicas:** es la capacidad de reconocer el valor intrínseco de los componentes tecnológicos del mercado, y seleccionar aquellas tecnologías específicas que son necesarias, de tal manera que sean usadas, adaptadas y mejoren las tecnologías actuales.

**Competencias básicas:** (Core Competences) Habilidades únicas y propias adquiridas por los fundadores o desarrolladores de una empresa, que no pueden ser imitados de manera fácil.

**Complejidad burocrática:** Numero de variables relacionadas con la burocracia que confluyen en esta, volviéndola más compleja y difícil de tratar.

**Costos de transacción:** Son aquellos costos derivados de la búsqueda de información, de la negociación, la vigilancia y la ejecución del intercambio.

**Costos escondidos:** Costo no incluido en el precio de compra, tal como el mantenimiento, entrenamiento o mejoras.

**Economías de escala:** es la reducción de los costes medios y marginales en el largo plazo, los cuales resultan del aumento del tamaño de una unidad operativa.

**Empresa conjunta:** (*Joint Venture*) es un acuerdo comercial en el que dos o más partes se comprometen a poner en común sus recursos con el objetivo de llevar a cabo una tarea específica. Esta tarea puede ser un nuevo proyecto o cualquier otra actividad comercial. En una Joint Venture (JV), cada uno de los participantes es responsable de ganancias, pérdidas y costos asociados. Sin embargo, la empresa es una entidad propia, separada y aparte de otros intereses comerciales de los participantes.

**Empresa emergente:** Son los negocios cuyo origen responde en la mayoría de los casos a las empresas familiares. Estas empresas -tal como su nombre lo indica- se constituyeron en el seno de una familia

convencional, entre hermanos o simplemente entre amigos. Una empresa emergente es aquella que crece a un ritmo sostenido por un espacio no menor a cinco años, siendo dicho crecimiento, mayor al producto bruto interno del país

**Empresa subsidiaria:** una empresa controlada por otra, mediante la posesión de más del 50% de sus acciones.

**Estandarización:** formulación, publicación e implementación de lineamientos, reglas y especificaciones, para un uso común y repetitivo, de tal manera que se consiga un óptimo nivel de orden y uniformidad en un contexto, disciplina o campo dado.

Estrategia de internacionalización: Proceso estratégico, estructurado, sistemático y racional, que es previamente planeado y desarrollado a partir de los cambios o situaciones internas de la organización o del entorno.

**Flexibilidad organizacional:** Técnica organizacional que optimiza los recursos humanos a través de la flexibilidad hacia los empleados, en materia de decisiones, habilidades y experiencia.

**Fragmentación:** Procesos o estado de dividir o ser dividido en componentes o fragmentos.

**Hacinamiento en un sector:** Refiere al incremento entre el número de competidores en un mercado o sector.

**Incertidumbre:** Situación en la cual las condiciones actuales de conocimiento son tales que el orden o naturalidad de las cosas es desconocida, las consecuencias, la extensión o la magnitud de las circunstancias, condiciones o eventos son impredecibles y la probabilidad de ocurrencia de un resultado no puede ser asignado.

**Incertidumbre institucional:** Comprende diferentes formas de incertidumbre dentro de un ambiente político.

**Internacionalización:** La conversión de algo de manera que llegue a ser internacional.

**Logística internacional:** Organizado movimiento de bienes, servicios y personas, involucrando individuos o firmas en más de una nación.

**Mercado extranjero:** Conjunto de compradores y vendedores de productos y servicios fuera del área geográfica nacional.

**Nivel de competencia:** Las normas de competencia laboral están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados generan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.

**Nivel de conformidad:** Nivel de dependencia que tienen los procesos a la organización. (Gandhi et al, 2009).

**Offshore:** Hecho, situado, o registrado en el exterior, especialmente para tomar ventajas de los bajos impuestos, bajos costos o bajas regulaciones.

**Oportunismo:** Práctica de la explotación de las circunstancias en su propio interés, especialmente sin tener en cuenta los principios morales o los intereses de los demás.

**Outsourcing:** Acto de obtener productos semi-terminados, productos terminados o servicios, desde una compañía externa, solo si estas actividades eran tradicionalmente desarrolladas internamente.

**Portafolio de capacidades:** Conjunto de inversiones, muestras, y activos de una persona o empresa.

**Posición competitiva:** Son las estrategias que debe seguir una empresa en el mercado en el que opera y elabora un plan estratégico, es imprescindible conocer cuál es su posición competitiva en el mercado.

**Proceso de internacionalización:** proceso gradual en el que se busca, en primera instancia, la cercanía de los mercados para luego abordar los contextos culturales y tratar de llegar a mercados más distantes.

**Propiedad intelectual:** La propiedad intelectual propia de la empresa, siendo usada por el vendedor para producir un producto competitivo(Gandhi et al, 2009).

**Recurso intangible:** recursos de largo plazo de una entidad, que no tienen una existencia física, y añaden valor a otros activos.

**Recurso tangible:** efectivo, maquinaria, planta y equipo, o cualquier activo que tenga una existencia física al largo plazo, o que sea adquirido para su uso en operaciones de un negocio y que no sea para la venta a los consumidores finales.

**Redes de producción:** dos o más cadenas de valor que comparten al menos un actor.

**Simulación:** acto de imitar una condición, problema, un evento o situación de la vida real, para encontrar una causa de un evento pasado, o para predecir un efecto futuro partiendo de unas circunstancias y factores asumidos.

**Sistemas de información:** Es el conjunto total de procedimientos, operaciones, funciones y difusión de datos o información en una organización..

**Tecnologías de la información:** Conjunto de herramientas, procesos, metodologías y equipo asociado empleado para coleccionar, procesar y presentar información, este término también incluye la automatización de procesos, multimedia, y telecomunicaciones.

**Teoría de sistemas:** Metodología la cual emplea, el concepto de sistema para entender fenómenos complejos y problemas, enfocándose en la estructura del sistema y no en su funcionalidad.

**Ventaja competitiva:** Ventaja obtenida a partir de la implementación de estrategias que aprovechan las fortalezas internas, oportunidades del ambiente, a la vez que se neutraliza amenazas externas y evita debilidades internas.

**Ventaja de ubicación:** Referente al conjunto de beneficios obtenidos, debido a una ubicación geográfica específica.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Agarwal, S ; Ramaswami, S.N. (1992). Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23, pp. 1–27.
- Ahmed, Z. U; Mohamad, O ;Tan, B; Johnson, J. P. (2002) International risk perceptions and mode of entry: A case study of Malaysian multinational firms. *Journal of Business Research*, 55. pp. 805-813.
- Alarcón Osuna; Moisés Alejandro. (2014) Innovation And Internationalization As A Single Strategy Of The Firm: A Unification Of Theories. *International Journal Of Management & Marketing Research (IJMMR)*, 1. pp. 73-84.
- Anderson, E; Coughlan, A.T. (1987). International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*, 51. pp. 71–82.
- Anderson, E; Gatignon, H. (1986). Models of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17. pp. 1–26.
- Andreff, Wladimir. (2009). Outsourcing In The New Strategy Of Multinational Companies: Foreign Investment, International Subcontracting And Production Relocation. *Papeles De Europa*, 18. pp. 5.
- Anyanwu, Success A. C., and Lawrence I. Nweake. (2014). Ethical challenges in international business operations. *Journal Of Business & Retail Management Research*, 2. pp. 105-109.
- Aracil, Javier. (1995). Dinámica de Sistemas. Isdefe: Publicaciones de Ingeniería de Sistemas..
- Araz, Ceyhun; Mizrak Ozfirat, Pinar; Ozkarahan, Irem. (2007). An integrated multicriteria decision-making methodology for outsourcing management. *Computers & Operations Research*, Dec, 34 (12). pp. 3738-3756.
- Argyres, N. (1996). Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions. *Strategic Management Journal*, 17. pp. 129–150.
- Arnold, Ulli. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competence concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6. pp. 23-29.
- Aulakh, P.S; Kotabe, M. (1997) Antecedents and performance implication of channel integration in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 28. pp. 145–175.
- Balakhkrishnan, S; Koza, M.P. (1993). Information asymmetry, adverse selection, and joint ventures. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20. pp. 99–117.
- Barkema, H. G; Vermeulen, F. (1997). What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures? *Journal of International Business Studies*, 28(4). pp. 845-864.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17. pp. 99-120.
- Barney, J.B; McWilliams, A; Turk, T. (1989). On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy. Presentado en *Strategic Management Society Conference*, San Francisco
- Barney, J.B; Tyler, B. (1991). The prescriptive limits and potential for applying strategic management theory, *Managerial and Decision Economics*.
- Baumol, W.J; Panzar, J.C; Willig, R.P. (1982). Contestable markets and the theory of industry structure. San Diego: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Bocanegra, C; Vázquez, M. (2010). El uso de tecnología como ventaja competitiva en el micro y pequeño comercio minorista en Hermosillo, Sonora. *Estudios Fronterizos, nueva época*, 11(Julio-Diciembre). pp. 207-229.
- Boguslauskas, V; Kvedaraviciene, G. (2009). Difficulties in identifying company's core competencies and core processes. *Engineering Economics*, 62. pp. 75-81.
- Boguslauskas, Vytautas; Goda Kvedaravičienė. (2008). Strategic Outsourcing Plan and the Structure of Outsourcing Process. *Engineering Economics*, 58. pp. 60-66.
- Bozeman, B. (1993). A theory of government 'red tape'. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3. pp. 273–303.
- Bremmer, Ian. (2014) . The New Roles of Globalization. *Harvard Bussines Review*, Jan-Feb. pp. 103-107.
- Brouthers, K.D; Brouthers, L.E. (2000). Acquisition of greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences. *Strategic Management Journal*, 21. pp. 89–97.
- Brouthers, K. D; Brouthers, L. E; Werner, S. (2003). Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24. pp. 1239-1248.
- Brouthers, K.D; Hennart, J.F. (2007). Boundaries of the firm: insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33. pp. 395–425.
- Brouthers, K.D.; Brouthers, L.E.; Werner, S. (1999). Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative? *Journal of International Business Studies*, 30. pp. 831-844.
- Buckley, P; Casson, M. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, 29. pp. 539–562.
- Caballero Miguez, Iria; Contreras Fierro, Nestor; Padín Fabeiro, Nestor. (2012). *Comercio Internacional, una visión general de los instrumentos operativos de CI*. Bogotá: Publicaciones de la U.
- Carney, W. (1997). Outsourcing HR and benefits: navigating the right course. *Benefits & Compensation International*, 26. pp. 15-23.

- Castro F., Andrés M.. (2007). Modelo de internacionalización para la empresa colombiana. *Revista Universidad Empresa*, 6(12). pp. 168-193. Recuperado de: [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/28/2869b097-b644-4ff0-a57f-a660ea555c56.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/28/2869b097-b644-4ff0-a57f-a660ea555c56.pdf)
- Cho, K. R; Padmanabhan, P. (2001). The relative importance of old and new decision specific experience in foreign ownership strategies: An exploratory study. *International Business Review*, 10. pp. 645-659.
- Claver, E; Quer, D. (2005). Choice of market entry mode in China: The influence of firm-specific factors. *Journal of General Management*, 30. pp. 51-70.
- Combs, J.G; Ketchen, D.J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20. pp. 867–888.
- Conner, K.R. y C.K. Prahalad. (1996). A Resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 5. pp. 477-50.
- Cooke, J. A. (1997). “Ground Zero”. *Logistics Management*, 27. pp. 61-63.
- Corbett, M. F. (2004). *The outsourcing revolution recurso electrónico why it makes sense and how to do it right*. Chicago, IL: Dearborn Trade Pub.
- D’Aveni, R.A., Ravenscraft, D.J. (1994). Economies of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance. *Academy of Management Journal*, 37. pp. 1167–1206.
- Das, T.K; Teng, B.S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23. pp. 491–512.
- Datta, D.K; Herrmann, P; Rasheed, A. (2002). Choice of foreign market entry modes: critical review and future directions. *Advances in International Management*. Greenwich. pp. 85–153. DOI: 10.1016/S0747-7929(02)14034-0.
- Davis, P. S; Desai, A. B; Francis, J. D. (2000). Mode of international entry: An isomorphism perspective. *Journal of International Business Studies*, 31. pp. 239-258.
- Dekkers, Rob. (2011). Impact of strategic decision making for outsourcing on managing manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(9). pp. 935-65.
- Delios, A; Henisz, W.J. (2003). Political hazards, experience, and sequential entry strategies: the international expansion of Japanese firms, 1980–1998. *Strategic Management Journal*, 24. pp. 1153–1164.
- Demirtas, Ozgur. (2013). Evaluating the Core Capabilities for Strategic Outsourcing Decisions at Aviation Maintenance Industry. *Procedia-Sicail and Behavioral Sciences*, 99. pp. 1134-1143
- Dolgui, Alexandre; Jean-Marie Proth. (2013). Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal Of Production Research*, 51(23/24). pp. 6769-6777.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham: Addison-Wesley.

- Dutta, Amitava; Roy, Rahul. (2005). Offshore Outsourcing: A Dynamic Causal Model of Counteracting Forces. *Journal of Management Information Systems*, 22(2). pp. 15-35.
- Ekeledo, I; Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. *International Marketing Review*, 21(1). pp. 68-101.
- Elango, B; Sambharya, R. B. (2004). The influence of industry structure in the entry mode choice of overseas entrants in manufacturing industries. *Journal of International Management*, 10. pp. 107-124.
- Elmuti, D; Y. Kathawala; Monippallil, M. (1998). Outsourcing to Gain a Competitive Advantage. *Industrial Management*, 40(3). pp. 20-24.
- Erramilli, M. K; Agarwal, S; Dev, C. S. (2002). Choice between non-equity entry modes: An organizational capability perspective. *Journal of International Business Studies*, 33(2). pp. 223-242.
- Erramilli, M. K; Agarwal, S; Kim, S. S. (1997). Are firm-specific advantages location specific too? *Journal of International Business Studies*, 28. pp. 735-757.
- Erramilli, M.K; Rao, C.P. (1993). Service firms' international entry mode choice: a modified transaction cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57. pp. 19-38.
- Fine, C.H; Whitney, D.E. (1999). Is the make-buy decision a core competence? En Muffato, M., Pawar, K. (Eds.), *Logistics in the Information Age* (31-63). Padova, Italy: Servizi Grafici Editoriali.
- Fletcher, Margaret; Simon Harris; Jr., Robert Glenn Richey. (2013). Internationalization Knowledge: What, Why, Where, and When?. *Journal Of International Marketing*, 21(3). pp. 47-71.
- Forrester, Jay W. (1961). *Industrial Dynamics*. Massachusetts Institute of Technology. Portland: MIT Press
- Forrester, Jay W. (1994). System dynamics, systems thinking, and soft. *System Dynamics Review* (Wiley), Summer/Fall, 10(2/3). pp. 245-256.
- Frayser, J.K; J.D. Scannell; V. Thomas. (2000). An empirical investigation of global sourcing strategy effectiveness. *Journal of Supply Chain Management*, 36(2). pp. 29-38.
- Gandhi, S., Gorod, A., & Sauser, B. (2009). Effects of Outsourcing on the Flexibility Dynamic of System of Systems. *Global Journal Of Flexible Systems Management*, 10(1). pp. 33-40.
- Gatignon, H; Anderson, E. (1988). The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4. pp. 305-336.
- Georgiadis, P; Vlachos, D; Iakovou, E. (2005). A system dynamics modeling framework for the strategic supply chain management of food chains. *Journal of Food Engineering*, 70(3). pp. 351-364.
- Gilley, K.M; Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4). pp. 763-790.

- González Ramírez, M., Taverner, J., & Gascó, J. (2006). El offshore outsourcing de sistemas de información. *Universia Business Review*, (12). pp. 80-91.
- Greaver, M. F. (1999). *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: AMA publications.
- Hambrick, D. (1987). Top Management teams: Key to strategic success. *California Management Review*, 30. pp. 88-108.
- Harnan, Maria Cecilia. (2010). La estructura organizacional: Grupos y estilos gerenciales. Recuperado de: [http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionAdmtivaEV04/materiales/Unidad\\_1/Lectura2\\_EstructuraOrg\\_U1\\_MGIEV001.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionAdmtivaEV04/materiales/Unidad_1/Lectura2_EstructuraOrg_U1_MGIEV001.pdf)
- Harrison, J.S; Hitt, M.A; Hoskisson, R.E; Ireland, R.D. (1991). Synergies and post-acquisition performance: differences versus similarities in resource allocations. *Journal of Management*, 17(1). pp. 173–190.
- Harrison, J.S; Hitt, M.A; Hoskisson, R.E; Ireland, R.D. (2001). Resource complementarity in business combinations: extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27(6). pp. 679–690.
- Haveckin, Brian. (2012). Information Technology Outsourcing by large Australian organisations. A Dissertation Presented in Fulfilment of the Requirements for the Doctor of Philosophy. Faculty of Business and Law, Victoria University, Australia. Recuperado de [http://vuir.vu.edu.au/19401/1/Brian\\_Haveckin.pdf](http://vuir.vu.edu.au/19401/1/Brian_Haveckin.pdf)
- Hennart, J. and Zeng, M. (2002). Cross-cultural differences and joint venture longevity. *Journal of International Business Studies*, 33. pp. 699–716.
- Hennart, J. F. (1989). Can the “new forms of investment” substitute for the “old forms?” A transaction costs perspective. *Journal of International Business Studies*, 20. pp. 211-234.
- Hennart, J. F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9. pp. 361– 374.
- Hennart, J. F. (1991). The transaction cost theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. *Management Science*, 37(4). pp. 483-497.
- Hennart, J. F. (2000). The transaction cost theory of the multinational enterprise. En C. Pitelis & R. Sugden (Eds.) (2nd ed.), *The nature of the transnational firm*, pp. 81-116.
- Herath, T., & Kishore, R. (2009). Offshore Outsourcing: Risks, Challenges, and Potential Solutions. *Information Systems Management*, 26(4). pp. 312-326.
- Hill, C. W. L; Hwang, P; Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11. pp. 117-128.
- Hill, Charles W.L. (8va Ed.) (2011). *International business competing in the global marketplace*. Irwin/McGraw-Hill.
- Hitt, M.A; Hoskisson, R.E; Johnson, R.A; Moesel, D.D. (1996). The market for corporate control and firm innovation. *Academy of Management Journal*, 39(5). pp. 1084–1119.

- Homer, JB. (1996). Why we iterate: scientific modeling in theory and practice. *Syst Dyn Review*, 12(1). pp.1–19.
- Ibarra, Luis. (2013). *Empresas emergentes*. Recuperado de: <http://libarraramirez.wordpress.com/rogerschank/about/>
- Insinga, R.C; Werle, M.J. (2000). Linking outsourcing to business strategy. *Academy of Management Executive*, 14(4). pp. 58–70.
- Jacobides, M.G. (2005). Industry change through vertical disintegration: how and why markets emerged in mortgage banking. *Academy of Management Journal*, 48(3). pp. 465-498.
- Jacobsen, R. (1988). The persistence of abnormal returns. *Strategic Management Journal*, 9. pp. 41-58.
- Johanson, J; Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8. pp. 23-32.
- Jordan, T. L., & Owusu-Nyamekye, D. (2013). China: An Emerging Asian Power In Manufacturing Production Outsourcing. *Journal Of Global Intelligence & Policy*, 6(11), pp. 116.
- Kakabadse, Nada; Kakabadse, Andrew. (2000). Critical review-Outsourcing: A paradigm shift. *The Journal of Mangement Development*, 19(8). pp. 670-728.
- Kesavan, R., Mascarenhas, O. J., & Bernacchi, M. D. (2013). Outsourcing Services to India: A Review and New Evidences. *International Management Review*, 9(2). pp. 36-44.
- Kogut, B; Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19. pp. 411–32.
- Lane, D. C., Strohhecker, J., & Größler, A. (2012). Developing Sustainable Strategies with System Dynamics Developing Sustainable Strategies with System Dynamics. *Systems Research & Behavioral Science*, 29(6). pp. 541-6.
- Laszlo, Alexander and Krippner, Stanley. (1998). System Theroies, Their origins, foundations and Development. J.S. (Ed). *System Theoires and Apriori Aspects of Perception*. Amsterdam: Elsevier. pp. 47-74.
- Leiblein, M.J; Reuer, J.J; Dalsace, F. (2002). Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance. *Strategic Management Journal*, 23(9). pp. 817–33.
- Li, En-lin. (2013). Study of the decision-making model of outsourcing service provider selection. *International Journal of u- and e-Service, Science and Technology*, 6(2). pp. 43-51. Recuperado de: Study of the decision-making model of outsourcing service provider selection
- Luo, Y. (2002). Capability exploitation and building in a foreign market: Implications for multinational enterprises. *Organization Science*, 13(1). pp. 48-63.
- Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18. pp. 39-61.

- Makino, S; Neupert, K. (2000). National culture, transaction costs, and the choice between joint ventures and wholly owned subsidiary. *Journal of International Business Studies*, 31. pp. 705–13.
- Mankiw, N. Gregory. (2011). *Principles of Microeconomics*. Mason: South-Western, Cengage Learning.
- Maltz, A. (1995). Building Successful Relationships. *Transportation & Distribution*, 36(2). pp. 29-35.
- McCarthy, Ian; Anagnostou, A. (2004). The Impact of Outsourcing on the Transaction Costs and Boundaries of Manufacturing. *Int. J. Production Economics*. 88. pp.61-71.
- Mekker, David G; Mortensen, Jay P. (2010). Outsourcing to China, A Case Study Revisited Seven Years Later. Recuperado de: <http://www.dfma.com/truecost/revisited.pdf>
- Meyer, K.E. (2001). Institutions, transaction costs and entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 31. pp. 357–368.
- Miller, K.D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, 23. pp. 311–331.
- Min, H. and Galle, W.P. (1991). International purchasing strategies of multinational U.S. firms. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27. pp. 9–18.
- Miner, A.S., Amburgey, T.L., Stearns, T.M. (1990). Interorganizational linkages and population-dynamics: buffering and transformational shields. *Administrative Science Quarterly*, 35(4). pp. 689–713.
- Moreno Jiménez; José M. (2002). El Proceso Analítico Jerárquico. Fundamentos, metodología y aplicaciones. *Recta Monográfico*, 1. pp. 21-53.
- Mowery, D.C; Oxley, J.E; Silverman, B.S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17. pp. 77–91.
- Mroczek, K. (2014). Transaction Cost Theory - Explaining entry mode choices. *Poznan University of Economics Review*, 14(1). pp. 48-62.
- Mullin, R. (1996). Managing the outsourced enterprise. *Journal of Business Strategy*, 17(4). pp. 28-38.
- Ngwenyama; Bryson. (1999). Making the information systems outsourcing decision: A transaction cost approach to analyzing outsourcing decision problems. *European Journal of Operational Research*. pp. 351-367
- Normann, R; Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard business review*, 71(4). pp. 65–77.
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Oxford English Dictionary*. (2014). Recuperado de: <http://www.oxforddictionaries.com/>
- Okoroafo, S. C. (1989). Effects of repatriations risk on the choice of entry modes used by US manufacturing forms in LDCs. *Journal of Global Marketing*, 3(2). pp. 25-41.

- Oliver, C. (1997). The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: the Canadian construction industry. *Journal of Management Studies*, 34. pp. 99–124.
- Otto, P. (2008). A system dynamics model as a decision aid in evaluating and communicating complex market entry strategies. *Journal Of Business Research*, 61(11). pp. 1173-81.
- Pan, Y. (2002). Equity ownership in international joint ventures: The impact of source country factors. *Journal of International Business Studies*, 33(2). pp. 375-84.
- Pedersen, T; Petersen, B; Benito, G. R. G. (2002). Change of foreign operation method: Impetus and switching costs. *International Business Review*, 11. pp. 325-345.
- Peng, Mike. (1998). First Mover advantages in investing in transitional economies. *Thunderbird International Business Review*. pp. 141-63.
- Pil F.K., Holweg M. (2006). From value chain to value grid “ *MIT Sloan Management Review*. pp. 72–80
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Prahalad, C.K; Bettis, R.A. (1986). The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6). pp. 485–501.
- Preston, D; Brohman, K. (2002). Outsourcing opportunities of the corporation. *Harvard Business Review*, 15(3). pp. 204-11.
- Quelin, B., Brohman, K. (2003). Outsourcing opportunities for data warehouse business usage. *Logistics Information Management*, 21(5). pp. 647-61.
- Quinn, J.B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40(4). pp. 9–21.
- Rabelo, L; Eskandari, H; Shalan, T; Helal, M. (2005) Supporting simulation-based decision making with the use of AHP Analysis. Presentado en *Proceedings of the 2005 Winter Simulation Conference*: Industrial Engineering and Management Systems Department, University of Florida: Orlando. pp. 2042-51.
- Richardson, G.B. (1972). Organisation of industry. *Economic Journal*, 82. pp. 883–96.
- Richardson, G.P; Otto, P. (2008). Applications of system dynamics in marketing: Editorial. *Journal Of Business Research*, 61(11). pp. 1099-101.
- Rothery, B; Robertson, I. (1995). *The Truth about Outsourcing*. Aldershot: Gower Pub.
- Saaty, Thomas. (1999). Fundamentals of the analytic network process. ISAHP 1999, Kobe, Japan. pp. 12-14. Recuperado de: <http://ergonomia.ioz.pwr.wroc.pl/download/AnpSaaty.pdf>
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Sheffi, Yosef. (2012). *Logistics clusters. Delivering value and driving growth*. Cambridge: MIT Press
- Shishank Shishank; Dekkers, R. (2013). Outsourcing: decision-making methods and criteria during design and engineering, *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 24(4-5). pp. 318-36.

- Sink, H. L; Langley, C. J. (1997). A Managerial Framework for the Business Logistics. *Journal of Business Logistics*, 18(2). pp. 165-174.
- Snieska, V; Draksaite, A. (2007). The role of knowledge process outsourcing in creating national competitiveness in global economy. *Engineering Economics*, 3. pp. 35-42.
- Stiglitz, J. E. (1986). New Developments in the Analysis of Market Structure: Introduction. En J. E. Stiglitz, G. Mathewson (Eds.) , *New developments in the analysis of market structure: Proceedings of a conference held by the International Economic Association in Ottawa, Canada* (pp. vii-xxiv). Cambridge.
- Sutcliffe, K.M; Zaheer, A. (1998). Uncertainty in the transaction environment: an empirical test. *Strategic Management Journal*, 19. pp. 1–23.
- Tan, B; Erramilli, M. K; Liang, T. W. (2001). The influence of dissemination risks, strategic control and global management skills on firms' modal decision in host countries. *International Business Review*, 10. pp. 323-340.
- Tang, Victor, & Vijay. Samudra. (2001). System Dynamics, Origins, development and future prospects of a method. *Research Seminar in Engineering Systems*.
- Teece, D. Profiting from technological innovation: implication for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, (1986). Vol. 15. pp. 285–305.
- Teece, D.J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1(3). pp. 223–247.
- Tesfamariam, Daniel; Lindberg, Bengt. (2005). Aggregate analysis of manufacturing systems using system dynamics and ANP. *Computers & Industrial Engineering*, 49(1). pp. 98-117.
- Tomer, J.F. (1987). *Organizational Capital: The path to higher productivity and well-being*. New York: Praeger.
- Tsai, W.P. (2000). Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21(9). pp. 925–939.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1). pp. 35–67.
- Vetrakova, Milota; Marek, Potkany; Hitka; M. (2013). Outsourcing of Facility Management. *Ekonomie A Management*, 16(1). pp. 80-92.
- Wee, Hui-Ming; Shu-Yun, Peng; Paul, K. P. (2010). Modelling of outsourcing decisions in global supply chains. An empirical study on supplier management performance with different outsourcing strategies. *International Journal Of Production Research*,. 48(7). pp. 2081-94.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Wood, Donald F. et al. (2002). *International logistics*. New York: N.Y. AMACOM Books.
- Yiu, D; Makino, S. (2002). The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: an institutional perspective. *Organization Science*, 13. pp. 667– 683.

Zhao, H; Luo, Y; Suh, T. (2004). Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: a meta- analytical review. *Journal of International Business Studies*, 35. pp. 524–544.