

¿QUÉ ACTIVIDADES DEBERÍAN EXTERNALIZAR LAS EMPRESAS? UNA APROXIMACIÓN BAJO LA PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Espino Rodríguez, T.F.
Padrón Robaina, V.

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RESUMEN

La externalización es una estrategia que está cada vez más de moda en las empresas. Por lo que se hace necesario la existencia de un marco teórico consistente que permita a los directivos discernir cuando una actividad debe estar externalizada y cuando retenerla internamente. Para ello, en este trabajo se realiza un análisis de las actividades, componentes o servicios desde una perspectiva más actual, es decir, desde una perspectiva estratégica, superando la visión clásica tradicional que han seguido la mayoría de las investigaciones hasta el momento presente. Dentro de una perspectiva estratégica, consideramos que es la perspectiva de recursos y capacidades la que puede facilitar a los directivos esta labor. Los resultados de la aplicación de esta perspectiva nos permiten extraer dos ideas fundamentales: por un lado, que las empresas deben externalizar en función del valor estratégico de las actividades, y por el otro, que la externalización puede obedecer al deseo de obtener recursos y capacidades que no poseen. Además, dicha perspectiva nos permite clasificar a las actividades de la empresa en función de su valor estratégico y establecer consideraciones acerca de la externalización.

PALABRAS CLAVE: Externalización, Recursos y Capacidades, Competencias básicas, Valor estratégico, Ventaja competitiva.

ABSTRACT

The strategy of outsourcing is becoming more and more fashionable in companies. That fact has given rise to the need for a consistent theoretical framework that enables the managers to discern when an activity can be outsourced and when to retain it in-house. To that end, this work contains an analysis of the activities, components or services from a more up-to-date perspective, in other words, a strategic perspective that goes beyond the traditional, classical view followed in most research until now. Within a strategic perspective, we consider that the resources and capabilities based perspective is the one that can help managers in that task. The results obtained by applying that perspective allow us to extract two fundamental ideas. The firms must outsource depending on the strategic value of the activities, and also to obtain the resources and capacities that they do not possess. In addition, that perspective permits us to classify the company's activities according to their strategic value and to establish considerations about the outsourcing.

KEY WORDS: Outsourcing, Resources and Capabilities, Core competences, Strategic value, Advantage competitive.

1. INTRODUCCIÓN

Entre finales de los años 80 y principios de los 90, se empezó a detectar en las empresas una tendencia positiva a externalizar sus actividades que aún continúa. Las razones que se argumentan para explicar este hecho son principalmente cuatro: (a) la primera de ellas hace referencia a que muchas organizaciones se han integrado fundamentándose en razones falsas y ven en la externalización una forma de desintegrarse sin necesidad de realizar cambios estructurales importantes; (b) en segundo lugar, el fuerte control corporativo, sobre todo cuando se producen fusiones y adquisiciones, ha presionado a muchas empresas para que lleven a cabo una reestructuración organizativa que incidiera directamente en su nivel de

externalización (Lei y Hitt, 1995); (c) en tercer lugar, los costes y riesgos que asumen las empresas cuando acuden al mercado para externalizar sus actividades han disminuido considerablemente debido al aumento de compradores y vendedores, así como al incremento de la globalización de los mercados (Stuckey y White, 1994); y (d) finalmente, la exigencia de una mayor flexibilidad junto a la necesidad de centrarse en las actividades clave (Quinn y Hilmer, 1994; Rueda, 1995) hacen que las empresas acudan a la externalización.

La economía española no es ajena a tales procesos de externalización. Así, en varios trabajos aplicados a diferentes sectores de la economía, como el sector de las tecnologías de información, el manufacturero, el turístico y el sanitario (Sacristán, 1999; Uribe y Rubert, 2001; Espino Rodríguez, 2002) han detectado que las empresas externalizan cada vez más sus procesos. No obstante, sería interesante plantearse las siguientes cuestiones: ¿todo es externalizable?, ¿existe un límite en la externalización?, ¿qué criterios deben utilizar las empresas para externalizar sus actividades o procesos?. En este sentido, el presente trabajo supone el desarrollo de un nuevo marco aplicado a la estrategia de externalización dirigido a facilitar a los gestores de las empresas un conocimiento que les permita discernir qué procesos o actividades deberían externalizarse y cuáles no, y hasta qué nivel puede llegar su proceso de externalización.

Según McIvor (2000) los motivos de la externalización han pasado de ser tácticos, es decir, que buscan la consecución de resultados a corto plazo y especialmente una reducción de los costes, a ser estratégicos, pues pretenden conseguir y mantener la ventaja competitiva. Por otra parte y desde un punto de vista académico, para tratar las decisiones de externalización y sus determinantes la mayoría de las investigaciones realizadas prestan una mayor atención a enfoques económicos y aplican principalmente la teoría de los costes de transacción. Sin embargo, limitarse a los enfoques económicos sería ignorar otras facetas del comportamiento organizativo que podrían tener un impacto mayor en la decisión de externalizar. Por este motivo, recientemente han surgido otros enfoques estratégicos que pueden ayudar a explicar las decisiones de externalización. Estos enfoques analizan la relación entre estrategia y el entorno y examinan cómo una función o actividad afecta a la ventaja competitiva de la empresa y ésta a su vez al resultado organizativo. Dentro del enfoque estratégico una de las perspectivas más utilizadas para discernir cuando una actividad puede ser externalizada o retenida en la empresa es la de los “recursos y capacidades”.

2. CONCEPTO DE *OUTSOURCING* O EXTERNALIZACIÓN

El término *outsourcing* es un término acuñado a finales de los años 80 para la subcontratación de los sistemas de información. Su origen es anglosajón, estando compuesto por los vocablos *out* (que significa exterior, fuera) y *source* (que significa fuente, recurso, origen), por lo que desde el punto de vista empresarial significa que se va a sacar fuera ciertas actividades de la empresa. Por otra parte, el término *outsourcing* se emplea también como sinónimo de externalizar, utilizando expresiones para referirse a él como “hacer o comprar”, o “integración/desintegración de actividades” (Ford y Farmer, 1986; Perry, 1992; Gilley, 1997; Rothery y Robertson, 1996). Si bien existen autores que emplean este término al hacer referencia a las decisiones de integración vertical (Harrigan 1985, Ventura, 1995).

Según Sacristán (1999) existen dos corrientes en la literatura económica respecto al concepto de externalización. La primera la componen aquellos autores (Loh y Venkatraman,

1992; Bueno, 1996) que lo aplican sin diferenciarlo de la subcontratación, haciendo referencia a la decisión de adquirir externamente cualquier bien y servicio. La segunda corriente se refiere a los que sí encuentran diferencias con el término subcontratación. Dentro de esta última corriente, Van Mieghem (1999) define a la subcontratación como la adquisición de un ítem (producto, componente, servicio) que la empresa es capaz de desarrollar internamente, y la externalización como la adquisición de un ítem que no es capaz de producir internamente. En cambio, para Shaw y Fair (1997), Lacity y Hirschheim (1993) y Rothery y Robertson (1996) la externalización es una forma de subcontratación empleada para aquellas actividades que previamente se desarrollan en el ámbito de la empresa, es decir, una sustitución de un servicio proporcionado internamente por la organización. En este sentido, Gilley (1997) señala que la externalización no es una simple decisión de comprar, pues todas las empresas adquieren bienes o servicios en el exterior, considerando que la externalización implica el rechazo a realizar una actividad internamente.

A nuestro modo de ver el concepto de externalización debe tener una acepción más amplia que la subcontratación tradicional, puesto que como exponen Casani, Luque y Soria (1998), incluso cuando la actividad no se haya realizado anteriormente en la empresa, sí supone una nueva concepción de la estructura organizativa, en la que se renuncia al crecimiento interno y se establecen nuevas relaciones en la empresa. Por lo tanto, la externalización consiste básicamente en la contratación con un proveedor externo de una actividad que anteriormente se realizaba en el interior de la empresa, o incluso, de nuevas actividades. A lo largo del presente artículo utilizaremos el término como sinónimo del término anglosajón *outsourcing*.

Por otro lado, la mayoría de los servicios externalizados en el pasado hacían referencia a componentes de fabricación y a los sistemas de información. Por lo que la mayor parte de las fuentes consultadas identifican *outsourcing* como la externalización de la función de producción o informática (Lacity y Hirschheim, 1993; Loh y Venkatraman, 1992; Teng, Cheon y Grover, 1995; Sacristán, 1997ab). No obstante, en los últimos años muchas otras funciones y de diferentes sectores están siendo externalizadas (e.g., servicios administrativos, actividades de recursos humanos, telecomunicaciones, servicios de *catering*, servicios al cliente, seguridad, servicios de logística, etc.) por lo que la aplicación del término de externalización también se ha ampliado en este sentido (Greaver, 1999).

3. LA EXTERNALIZACIÓN COMO UNA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Son muchos los autores que han considerado la decisión de externalizar de importancia estratégica (Quinn, Doorley y Paquette, 1990; Quinn y Hilmer, 1994; Venkatesan, 1992; Rueda, 1995; Jennings, 1997). Como decisión estratégica, la externalización debe ser evaluada por sus efectos en la ventaja competitiva y su armonía con las decisiones que implican cambios en el entorno de la organización (Rumelt, 1980). Asimismo, la decisión de externalizar como tal debe formar parte de la dirección estratégica, siendo esta última una disciplina encargada de estudiar como las organizaciones formulan e implementan estrategias para lograr los objetivos deseados (Hofer y Schendel, 1978).

Según Hofer, Murray, Charan y Pitts. (1984), el campo de la dirección estratégica está relacionado con dos grandes áreas: la primera estudia los procesos estratégicos de las organizaciones, tales como la formulación de objetivos, la formulación de estrategias y el diseño de estructuras y sistemas administrativos; y la segunda estudia las diferentes funciones o responsabilidades de la alta dirección, lo que incluye actividades tan diversas como la coordinación e integración de las tareas en las diferentes áreas funcionales, la participación en las decisiones estratégicas y operativas clave, la negociación con colectivos externos y la representación de la organización. En este sentido, las decisiones de externalización llevan aparejadas una negociación externa con los proveedores y una necesidad de coordinación de las tareas realizadas por los suministradores con las realizadas por la empresa internamente, por lo que siguiendo el planteamiento de Hofer *et al.* (1984) la dirección estratégica no debe obviar los procesos de externalización.

Por su parte, Bettis, Bradley y Hamel (1992) argumentan que la externalización debe ser vista como un componente de la estrategia y no como una “decisión incremental”. Según estos autores los directivos deben tratar las decisiones de externalización como estratégicas, considerando los costes y la calidad como las variables clave. Como señala Greaver (1999), la externalización estratégica considera que las decisiones de “hacer y comprar” son de un alto nivel, planteándose cuestiones fundamentales de la empresa como la visión de futuro, las competencias básicas, la estructura, los costes y la ventaja competitiva. Por lo que la decisión de externalización debería estar incluida en la estrategia de la empresa, revisando los procesos y midiendo sus consecuencias tanto en términos estratégicos como financieros.

Son varios los autores que en la última década han tratado el proceso estratégico de la externalización. En el cuadro 1 los clasificamos en dos grupos de autores, el primero de ellos analiza la externalización desde una perspectiva estratégica tomando como referencia la tecnología (Welch y Nayak, 1992; Probert, 1997); y el segundo grupo analiza las decisiones de externalización también bajo un enfoque estratégico pero desde el punto de vista de las competencias básicas y tomando como referencia a la visión de la empresa basada en los recursos (Venkatesan, 1992; Quinn y Hilmer, 1994; Rueda, 1995; Cox, 1997; Greaver, 1998; Quinn y Hilmer, 1994; McIvor, Humphreys y Mcaleer, 1997).

Como se observa en el cuadro 1 la mayoría de los autores han propuesto sus modelos para externalizar en función de las capacidades o competencias que tiene la empresa en las actividades tomando como referencia el resultado o *performance* de la actividad, lo que significa que tienen en cuenta aspectos relacionados con la ventaja competitiva, cuestión clave en el desarrollo de la perspectiva de los recursos y capacidades.

Cuadro 1. Diferentes perspectivas estratégicas de la externalización

AUTOR/ES (AÑO)	FACTORES A CONSIDERAR SEGÚN EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO
TECNOLOGÍA	
Welch y Nayak (1992)	Desarrollan un marco de apoyo para analizar los factores estratégicos y factores tecnológicos. El modelo consiste en estudiar tres dimensiones principales: -Importancia del proceso de tecnología para la ventaja competitiva. -Madurez del proceso tecnológico en la industria. -Posición del proceso de tecnología en comparación con los competidores.
Probert (1997)	La metodología propone cuatro fases: - Evaluación interna de los negocios: esta fase está relacionada con la dirección del negocio y las preferencias del cliente. - Análisis interno/externo. Recopilación del resultado interno de la compañía así como del resultado de los competidores. - Elegir la estrategia óptima. Asimismo propone una matriz basada en la importancia para la competitividad en la valoración de las tecnologías de producción.
RECURSOS Y CAPACIDADES	
Venkatesan (1992)	Las decisiones de obtención de fuentes están basadas en tres principios: -Centrarse en aquellos componentes que son críticos para el producto y aquéllos que distinguen a la empresa por su buen hacer. -Externalizar aquellos componentes donde los suministradores tienen una competencia distintiva, mayor escala y, fundamentalmente, costes más bajos y mejores resultados. -Emplear la externalización como un símbolo para generar compromiso con el empleado para así mejorar los resultados de fabricación.
Quinn y Hilmer (1994)	Estos autores proponen un marco teórico para la externalización consistente en: -Centrar los recursos propios de la empresa en un conjunto de capacidades básicas donde se puede alcanzar un dominio determinado y proporcionar a los clientes un valor fuera de lo común. -Adquirir estratégicamente en el exterior otras actividades que no forman las competencias básicas.
Rueda (1995)	El modelo está basado en dos criterios: - Nivel de competencia de la organización en el desarrollo de la actividad. - El nivel de contribución al propósito estratégico de la empresa.
Melvor <i>et al.</i> (1997)	El modelo establecido es genérico basado en tres criterios: - Competencias básicas. - Capacidades (internas <i>versus</i> externas). - Costes (internos <i>versus</i> externos).
Cox (1997)	Su aproximación a la externalización está basada en la identificación de recursos dentro de la cadena de suministros que son o pueden ser críticos o importantes para la empresa. Un activo crítico es un recurso de la cadena de suministro que tiene una gran importancia para la apropiación y acumulación del valor del proceso, cuya posesión da a su propietario el poder para definir y asignar el valor a lo largo de la cadena de suministros. Este autor sugiere que la identificación de activos críticos se puede llevar a cabo: -Creando una tipología de cadena de suministros. -Desarrollando una tipología de recursos dentro de la cadena de suministros.
Greaver (1999)	Realiza un modelo basándose en el análisis de las diferentes actividades de la organización en el que tiene en cuenta: - El grado de competencia básica de la actividad. - Los costes internos <i>versus</i> externos. - El resultado interno <i>versus</i> externos. Además realiza una comparación con los competidores y las diferentes alternativas de suministradores.

Fuente: Elaboración propia

La cuestión estratégica clave que debe plantearse la empresa cuando decide externalizar una actividad o no, es si la empresa puede lograr una ventaja competitiva sostenible realizándola internamente. Debido a que un uso inapropiado de la externalización o un incremento innecesario en la misma ha originado en muchas organizaciones el inicio de un proceso de declive que puede dejarlas sin las capacidades y habilidades necesarias para competir (Bettis *et al.*, 1992). Por esta razón, la empresa debe ser capaz de identificar qué actividades puede externalizar sin que tenga que soportar riesgos innecesarios que puedan influir negativamente en su ventaja competitiva.

Quinn y Hilmer (1994) y Quinn (1999) desarrollan un modelo que prescribe las actividades a externalizar en función del riesgo o la vulnerabilidad estratégica. Como muestra la figura 1, cuando la actividad tiene una alta influencia en la ventaja competitiva de la empresa se necesita un alto control estratégico de la misma, por lo que se debería desarrollar internamente al suponer un gran riesgo su externalización. Sin embargo, cuando la actividad tiene una baja influencia en la ventaja competitiva, el control que se necesita es bajo y la empresa no incurriría en grandes riesgos al externalizala ya que no va a suponer una pérdida de ventaja competitiva. En el nivel intermedio la cuestión no es si comprar o fabricar, sino cómo poner en práctica el equilibrio deseado entre la independencia y los incentivos para el proveedor y el control y la seguridad para el comprador. En este nivel existe una cierta influencia en la ventaja competitiva, por lo que no es aconsejable dejar las actividades en manos de cualquier proveedor sino controlar rigurosamente las relaciones realizando alianzas estratégicas o acuerdos especiales con los proveedores que no dañen la ventaja competitiva.

Figura 1. Matriz Potencial ventaja competitiva - Riesgo estratégico



Fuente: Quinn (1999:12)

Quinn y Hilmer (1994) clasifican las principales preocupaciones estratégicas que pueden surgir con la externalización en tres tipos: (a) pérdidas de destrezas o habilidades críticas, (b) pérdidas de destrezas transfuncionales y (c) pérdida del control sobre el proveedor.

Con respecto a las pérdidas de destrezas o habilidades críticas, hemos de señalar que cuando las empresas externalizan actividades que implican un alto riesgo para la ventaja competitiva pueden perder cierta flexibilidad para introducir nuevos diseños de productos o servicios, pues el nuevo diseño pasa a depender del proveedor en cuestión. Por otra parte, la externalización puede erosionar el potencial de la organización para el aprendizaje organizativo particularmente en aquellas actividades necesarias para el desarrollo de aquellos negocios y capacidades básicas (Lei y Hitt, 1995), pues como señalan Cohen y Levinthal (1990) el desarrollo de las actividades de forma interna puede ser un mecanismo eficaz para crear nuevas habilidades y capacidades básicas que se podrían perder si se confía su desarrollo a agentes externos. Sin embargo, como se ha señalado anteriormente este riesgo puede disminuir cuando se realiza un análisis de las actividades, es decir, siempre y cuando se tenga en cuenta el grado de influencia de las mismas en la ventaja competitiva.

En referencia a la pérdida de destrezas transfuncionales, hemos de destacar que las interacciones entre las personas especializadas de diferentes departamentos o áreas suelen proporcionar nuevas soluciones o ideas, pues como indican Clark y Fujimoto (1990) la integración funcional de los procesos y productos enriquece la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas. En relación a este punto, la excesiva dependencia de un proveedor puede dificultar la creación del conocimiento y la transferencia del mismo a través de las diferentes funciones o departamentos de la empresa. Por consiguiente, también es preciso prever y estudiar el posible impacto de la externalización sobre los empleados, es decir, cómo se va a relacionar la plantilla anfitriona con los empleados o responsables que gestionan el servicio externalizado.

En relación con la pérdida del control sobre el proveedor, existe el peligro de que las empresas se desprendan de actividades necesarias y que sus proveedores no sean capaces de suministrar los componentes o servicios externalizados en términos de cantidad y calidad necesaria. Esta situación se puede producir por la falta de información en el mercado sobre la capacidad de los proveedores o cuando los proveedores tienen una excesiva información que pueden utilizar en contra de la empresa. Esta pérdida del control también puede estar relacionada con el número de proveedores existentes, ya que puede ocurrir que no exista capacidad suficiente de absorción en el mercado y los proveedores muy poderosos hagan chantaje a la empresa, apareciendo de esta forma el oportunismo (*i.e.*, causado por la dependencia excesiva de un proveedor externo y muy específico o porque las prioridades del comprador no coincidan con las del vendedor). En definitiva, puede darse situaciones en las que los proveedores no sean capaces de suministrar productos o servicios innovadores de una

manera tan exitosa como lo haría la empresa desarrollando la actividad internamente (Quinn y Hilmer, 1994; Bragg, 1998).

De esta manera y considerando conjuntamente todos los riesgos, si la empresa opta por externalizar puede perder las habilidades y capacidades necesarias para volver a desarrollar internamente tales actividades, por lo que resulta de suma importancia conocer qué actividades pueden ser candidatas para un proceso de externalización y cuáles no. Es por ello que consideramos que la "Perspectiva de Recursos y Capacidades" puede ser un marco capaz ayudar a los directivos a decidir cuando externalizar una actividad o cuando retenerla en la empresa.

4. LA EXTERNALIZACIÓN BAJO LA PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La perspectiva de recursos y capacidades ha sido utilizada ampliamente en la última década para explicar las estrategias de diversificación (Silverman, 1999), por lo que su aplicación podría ser extensible a la externalización. Para Suárez (1994), la diversificación surge porque parte de los recursos se encuentran infrautilizados y para aprovechar esos recursos ociosos la empresa trata de buscar nuevas aplicaciones en nuevos mercados o en nuevos negocios, siendo más probable que esto ocurra cuando los recursos físicos o intangibles sean específicos para la empresa. En cambio, el empleo de la externalización puede implicar lo contrario a la diversificación, es decir, una reducción del tamaño de la empresa y de la estructura de la misma ocasionados, en parte, por una falta de recursos y capacidades en determinadas áreas, por la existencia de recursos no específicos que pueden ser adquiridos o por la necesidad de concentrarse en el negocio principal.

Los teóricos de la visión de la empresa basada en los recursos consideran que los recursos pueden ser explotados a través de contratos. En este sentido, cualquier recurso valioso, raro, inimitable o insustituible que genere rentas, constituye un activo demasiado específico para ser contratado en el exterior. Así podemos establecer que sólo se justifica el crecimiento de la empresa o la expansión cuando los recursos sean difíciles de contratar en el mercado y la empresa pueda aprovechar mejor esos recursos y capacidades realizando internamente las actividades que externalizando las mismas. Suárez (1994) establece que la estrategia de expansión se debería fundamentar en recursos específicos, ya que será la propia empresa la que los asigne de una forma más eficiente a otros usos, por lo que la estrategia de externalización se debería fundamentar en recursos no específicos, donde el mercado es el mecanismo de gobierno más eficiente.

Por otra parte, la perspectiva de los recursos y capacidades aporta el enfoque de las competencias básicas que proporciona uno de los marcos más poderosos para explicar las razones de la externalización (Sacristán, 1997a; Gilley y Rasheed, 1999). Este enfoque sugiere

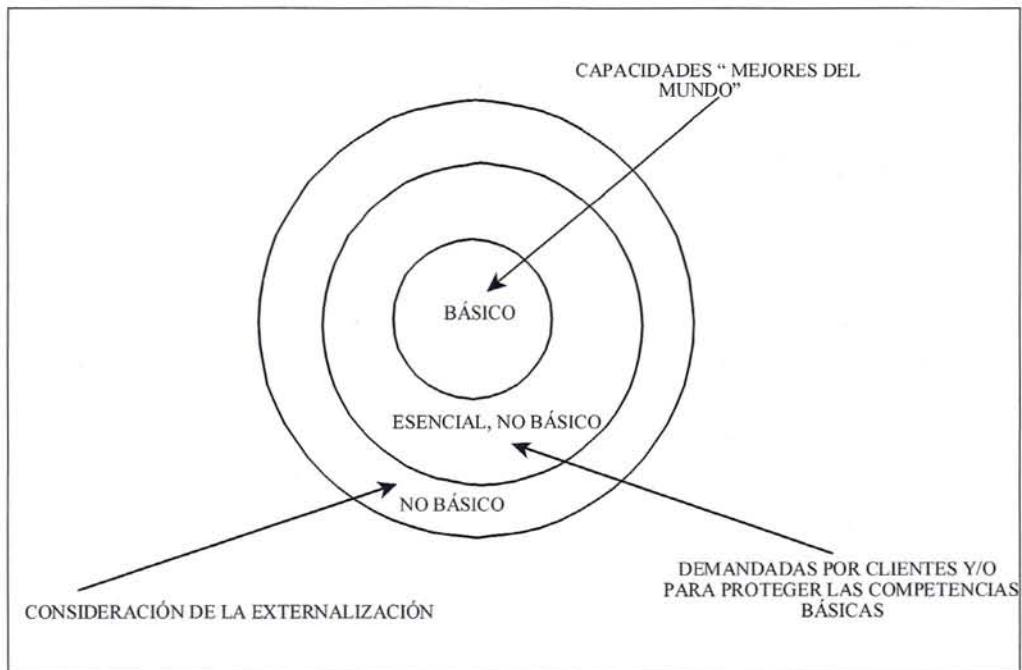
que una organización debería invertir en aquellas actividades que constituyen las competencias básicas y externalizar el resto (Prahalad y Hamel, 1990; Quinn, 1992; Quinn y Hilmer, 1994), ya que según Peteraf (1993) son las que proveen el crecimiento y la dirección de la organización. Por tanto, la visión de la empresa basada en los recursos puede ayudar a identificar cuáles son las competencias básicas y, en base a ello, decidir qué actividades debe realizar la empresa internamente y cuáles debe externalizar.

Asimismo, Prahalad y Hamel (1990) señalan que la mejora del rendimiento de la empresa se da al centrarse en aquellos recursos que proporcionan las competencias básicas. Estos autores sugieren que el éxito a corto plazo surge del precio y de los atributos de los productos, pero la competitividad a largo plazo está en función de las competencias básicas, obtenidas a través del aprendizaje colectivo de la organización. El tratar la decisión de externalización de una forma estratégica basada en los recursos y capacidades implica una comprensión en profundidad de las competencias básicas sobre las cuales las organizaciones intentan construir la ventaja competitiva del futuro (Bettis *et al.*, 1992).

Las competencias básicas deben conectar directamente con los deseos y necesidades de los clientes. Así señala Quinn (1999) que una organización no debe externalizar sus competencias básicas, siendo necesario incluso la creación de sistemas que permitan su protección. Para este autor, las competencias básicas no son productos o cosas que las empresas hacen relativamente bien, sino aquellas actividades que las compañías realizan mejor que otras. En definitiva, son un conjunto de habilidades y sistemas donde las organizaciones presentan los mejores niveles (*i.e.*, *best in world*) proporcionando a los clientes un valor alto.

En este sentido, a la hora de elegir las actividades a externalizar, debe tener en cuenta lo que hace bien de aquello que no hace adecuadamente, ya que las empresas se pueden beneficiar con la externalización de aquellas actividades que no forman sus competencias básicas, siempre y cuando no sea “el mejor de su clase”. Si la empresa sigue produciendo una actividad internamente existiendo proveedores o competidores que lo hacen mejor que ella, podría perder la ventaja competitiva, ya que estas actividades son necesarias para proteger a las competencias básicas (véase figura 2). Según Quinn (1999), entre un 60% y un 90% de las actividades que se realizan en la empresa son servicios que no están obteniendo un resultado adecuado, es decir, no contribuyen significativamente al mantenimiento de la ventaja competitiva, por lo que podrán ser externalizadas.

Figura 2. ¿Qué es básico?



Fuente: Quinn (1999:12)

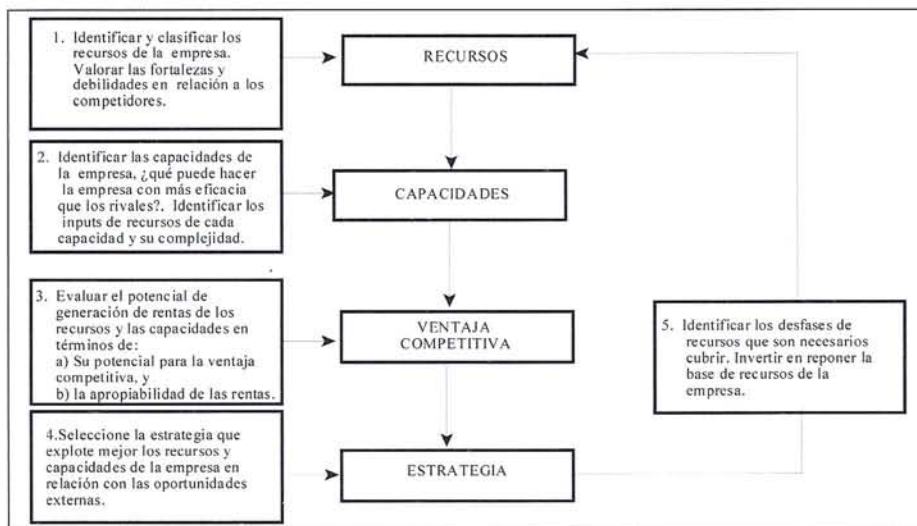
Hay que tener en cuenta que la externalización no es un sustituto para crear, adquirir y desarrollar competencias básicas, pero puede ser beneficioso para la dirección (Quinn, 1999; Quinn y Hilmer, 1994). Mediante la externalización de las actividades que no pertenecen a las competencias básicas, la dirección tiene más tiempo para centrarse en lo que es importante, mejorando así las competencias básicas, además de obtener resultados más eficientes y unos costes más bajos proporcionados por los suministradores. Es decir, al mismo tiempo que se liberan recursos para invertir y mejorar las competencias básicas, se obtiene el conocimiento de los proveedores más eficientes en áreas que no son tan determinantes para el desarrollo de la ventaja competitiva de la empresa (Greaver, 1999).

La externalización analizada desde el punto de vista de las competencias básicas permite, según Quinn (1999), los siguientes beneficios: a) centrarse en un conjunto de recursos limitados relativos a pocas competencias básicas en las que se pueden desarrollar las mejores capacidades; b) aumentar las capacidades de innovación conseguidas con el personal eficaz, la tecnología de información y el conocimiento externo; c) eliminar las inflexibilidades del capital fijo, la burocracia, las plantas físicas, proporcionando así unos recursos más ágiles para los clientes de la cadena de valor y de la cadena de suministros; y d) expandir el propio conocimiento a través de empleo de las inversiones realizadas por fuentes externas.

Por otra parte, para explicar la externalización bajo la perspectiva de los recursos y capacidades es necesario remitirse al marco conceptual establecido por Grant (1991) (véase figura 3). En dicho marco conceptual, los recursos y capacidades de una empresa son las consideraciones centrales de la formulación de estrategias. Grant (1991) establece en su modelo cinco etapas para la formulación de estrategias. De estas cinco etapas, es en la etapa última, referida a la “identificación de los desfases de recursos que se necesitan cubrir, y realizar inversiones en mejorar y reponer los recursos básicos de la empresa” donde tiene cabida la externalización.

Según Grant (1991), el enfoque convencional para la creación de los recursos se ha centrado en las carencias de los recursos y las capacidades de la empresa. Es decir, la organización puede necesitar, para explotar el conjunto de recursos y capacidades existentes en la empresa, adquirir recursos complementarios en el exterior que no dispone. De esta forma, la organización no se limita únicamente a explotar su *stock* de recursos y capacidades (Teng *et al.*, 1995), sino que cubre sus carencias de recursos mediante compras o alianzas estratégicas, siendo la externalización una vía para ello.

Figura 3. Un modelo conceptual para el análisis de los recursos y capacidades



Fuente: Adaptado de Grant (1991:115)

Según Cheon, Grover y Teng (1995), los recursos de las actividades pueden ser más o menos estratégicos dependiendo, por un lado, de sus atributos, los cuales hacen referencia a la posibilidad de que estos cumplan los requisitos que establece Barney (1991) para la consecución de la ventaja competitiva (valiosos, raros, inimitables e insustituibles) y, por el otro, de la cantidad de recursos asignados a la actividad, los cuales estarán en función de la

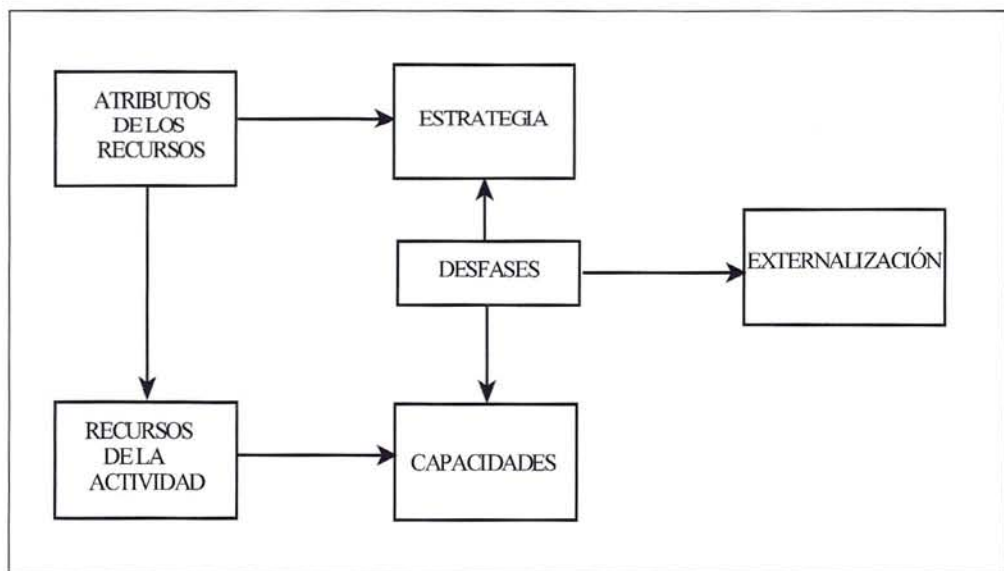
disponibilidad de recursos de una determinada actividad o del interés que la empresa tenga en que estén desarrollados y potenciados para alcanzar una posición de liderazgo. Ambos aspectos determinarán los desfases que tiene la empresa en las capacidades para desarrollar adecuadamente las actividades, por lo que la decisión de externalizar se puede establecer como la función lineal siguiente:

$$\text{Externalización} = f(\text{desfases en las capacidades})$$

$$\text{Desfases} = f(\text{atributos de los recursos, asignación de los recursos})$$

Como indica la figura 4, en función de estos desfases, la empresa determinará su estrategia de externalización, la cual estará a su vez condicionada por como sean los recursos que sustentan a las actividades. Grant (1991, 1996) señala la idea de que la competencia de la organización es la capacidad para desarrollar los recursos en combinación con los procesos organizativos para cumplir con los objetivos deseados.

Figura 4. La externalización bajo la perspectiva de los recursos y capacidades



Fuente: Adaptado de Cheon *et al.* (1995:215)

En este sentido, los suministradores también pueden ser considerados como recursos que consolidan las competencias internas de la organización.

Cuando el resultado de las actividades o tareas de la organización está por debajo de las expectativas o deseos, la externalización de las actividades puede ser una opción viable para que la empresa pueda cubrir esas diferencias o desfases existentes (Teng *et al.*, 1995). Así, los

resultados de las actividades indicarán si la empresa tiene las capacidades adecuadas para desarrollar las actividades internamente o necesita acudir al mercado para adquirirlas.

De esta manera, la externalización es una decisión estratégica que se podría utilizar para cubrir las deficiencias en recursos o desfases de los resultados de las actividades (por ejemplo, percepción de la calidad, eficiencia en los costes, no disponibilidad a corto plazo de los recursos necesarios, etc.). En este sentido, aquellas actividades que no proporcionen un resultado adecuado deberían ser externalizadas fuera de la empresa. Autores como Loh y Venkatraman (1992) y Campos (2001) señalan que la propensión a externalizar es mayor cuando la organización no tiene una competencia adecuada en términos de coste y de rendimiento.

Por tanto, en función de la perspectiva de recursos y capacidades una organización externalizará una actividad cuando las capacidades de la empresa se hallan por debajo de las capacidades de los proveedores. En este sentido, los suministradores proveen a la empresa de recursos en los cuáles están especializados y han realizado una inversión a lo largo del tiempo para su desarrollo, obteniendo así una capacidad superior a la de cualquier empresa que la realiza internamente. Ese potencial de ventaja competitiva puede ser transmitido a las empresas que adquieren el servicio en términos de unos menores costes, una mayor profesionalidad y una mayor calidad de los servicios que se han externalizado.

Atendiendo a las consideraciones anteriores, podemos señalar que en la orientación a externalizar influyen los resultados que obtienen las empresas en el desarrollo de las actividades (Cheon, *et al.*, 1995). Por lo que podemos afirmar que aquellas actividades que tienen un resultado bajo, son las candidatas a la externalización con la finalidad de mejorar el resultado y aprovecharse del conocimiento, aprendizaje y economías de escala del suministrador. Por lo tanto, la organización mantendrá internalizada aquellas actividades en las que tenga una capacidad superior obteniendo así una producción eficiente; y mantendrá externalizadas aquellas otras en las que la organización no tenga una capacidad superior; pues como señala Argyres (1996) las organizaciones externalizan lo que no saben hacer y desarrollan internamente lo que hacen mejor que los proveedores.

Los investigadores han definido las capacidades de la organización como activos invisibles, basados en el desarrollo, desempeño e intercambio de información a través de los recursos del capital humano (Amit y Schoemaker, 1993). Según Argyres (1996), cuando se tienen en cuenta las capacidades específicas de la organización en la decisión de externalizar se puede contradecir a la teoría de los costes de transacción, ya que los costes de producción pueden jugar un papel más importante que las economías de escala (Walker y Weber, 1984). Así, los costes para obtener un adecuado desempeño cuando los activos son específicos son más elevados en los mercados, pues el aprendizaje es difícil de crear y de transferir a otras organizaciones. En este sentido, hay que señalar que el coste de crear esas capacidades para desarrollar los activos específicos es menor si se realiza en la empresa que si se hace fuera de

ella. Sin embargo, desarrollar en la empresa determinadas actividades no específicas en las que no es necesario diferenciarse para obtener una ventaja competitiva, puede tener unos costes de producción muy altos, por lo que sería mejor acudir a la externalización de las mismas. Por tanto, además de la influencia de los costes de transacción cuando se intercambian los activos específicos, se han de tener en cuenta las capacidades de la organización, ya que en algunas ocasiones juegan un papel importante a la hora de externalizar sus actividades. En este sentido, Argyres (1996:131) plantea en su trabajo la siguiente proposición:

Las organizaciones integrarán verticalmente aquellas actividades en las que presentan más experiencia y habilidades organizativas (i.e., capacidades) que sus suministradores, y externalizarán aquéllas otras en las que tengan unas capacidades inferiores, excepto en aquellos casos donde hayan decidido aceptar altos costes en el corto plazo, mientras las capacidades se están desarrollando.

Normalmente, las decisiones de externalizar están en función del nivel de especificidad que se requiere para obtener las capacidades que una organización necesita. En el mismo sentido que Argyres (1996), Barney (1999) señala que la decisión sobre cómo obtener las capacidades que la organización necesita no sólo depende del nivel de especificidad, sino también de los costes de desarrollar capacidades o los costes de adquirirlas de otras organizaciones que ya las poseen. Cuando los costes del empleo de la jerarquía como forma de gobierno son altos, una organización empleará aproximaciones no jerárquicas para obtener las capacidades que necesita, incluso si las transacciones requieren inversiones específicas con la posibilidad de amenazas de comportamientos oportunistas. Así, las capacidades juegan un papel importante en la determinación de los límites de la empresa, ya que puede ser costoso para una organización crear esas capacidades propias o adquirirlas de otras organizaciones que ya las poseen mediante fusiones o adquisiciones. Por esta razón, la perspectiva de los recursos y capacidades sugiere que los recursos que pueden ser comercializados deberán obtenerse del mercado, ya que la inversión en su creación es improbable que permita obtener cualquier ventaja competitiva (Gilley y Rasheed, 1999).

No obstante, es conveniente diferenciar qué tipo de actividades se pueden externalizar y cuáles no, ya que una estrategia de externalización inadecuada puede influir negativamente en el resultado de la empresa (Bettis *et al.*, 1992). Para ello, es necesario clasificar las diferentes actividades que realiza la empresa en función del tipo de recursos que la forman y saber predecir qué resultado se va a obtener en función de si se realiza en el mercado o en la organización.

5. LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS Y LA EXTERNALIZACIÓN

Atendiendo a la figura 3, la dirección antes de tomar la decisión de externalizar ha de realizar primero una valoración de los recursos que sustentan a las actividades de la

organización. La realización de las actividades supone articular un conjunto de recursos de la organización que van a constituir las capacidades organizativas. En este sentido, la externalización puede obedecer al deseo de obtener determinados tipos de recursos que no se tienen en la empresa y que son suministrados por terceros de una forma más eficiente. Para que la organización fije la estrategia de obtención de recursos deberá identificar qué recursos aportan valor a la empresa y cuáles son fuentes de ventaja competitiva.

Trabajos como el de Barney (1991), Grant (1991) y Peteraf (1993) son los primeros que ofrecen desde una visión integradora un modelo general de recursos y resultados. Barney (1991) para comprender las fuentes de ventaja competitiva sostenible establece la hipótesis de que los recursos estratégicos de una empresa deben reunir los cuatro atributos siguientes: valioso, raro, imperfectamente imitable y no sustituible. Grant (1991) y Peteraf (1993) añaden una condición más que permite a la empresa apropiarse de las rentas generadas por dichos recursos estratégicos: los recursos no deben ser directamente transferibles en los mercados. Los recursos estratégicos que cumplan las condiciones para ser fuente de ventajas competitivas están formados por activos superiores y capacidades o competencias¹ básicas (Day, 1994; Day y Wensley, 1988).

Para Chi (1994) los recursos estratégicos sólo pueden ser comercializados de dos formas: a) adquiriendo la empresa o parte de la misma que dispone del recurso; y b) comprando el recurso transfiriendo las habilidades y rutinas organizativas mediante acuerdos. En el primer caso no se daría el fenómeno de la externalización, ya que implica una relación de propiedad entre la empresa cliente y el suministrador del servicio, siendo las fusiones y las adquisiciones las que proporcionan una oportunidad de comercializar productos que de otra forma no serían comercializables (Wernerfelt, 1984). Sin embargo, en el segundo caso se elimina el potencial de rentas para la empresa que externaliza, por lo que se hace necesario un diseño estructural apropiado para minimizar los problemas producidos en el proceso de creación de valor ya que se generan altos costes de transacción. En este sentido, se deben dar las condiciones idóneas para que el recurso se emplee más allá de la organización y en las mismas circunstancias que en la empresa que dispone del mismo en la actualidad.

Así, cuando se opta por externalizar recursos específicos, éstos pierden su valor, ya que los mercados para los mismos o son imperfectos o no existen, pues como argumentan Dierickx y Cool (1989) muchos recursos estratégicos no se pueden comercializar en un mercado abierto. En este sentido, es la empresa la que debería desarrollar esos recursos internamente a través de inversiones en capacidades relevantes, ya que en caso de ser externalizados perderían las habilidades y las rutinas organizativas necesarias para la creación de capacidades básicas; pues las capacidades básicas no pueden ser compradas o adquiridas en el exterior, requiriendo visión estratégica, tiempo de desarrollo e inversión sostenida. Por tanto, la decisión de externalizar en este tipo de recursos va a depender de alternativas que se cuenten para proteger las rentas generadas por los recursos (Silverman, 1999).

Asimismo, las decisiones directivas discrecionales relacionadas con los recursos estratégicos se caracterizan por una alta incertidumbre, complejidad y conflictividad (Amit y Schoemaker, 1993) por lo que desaniman los procesos de externalización de aquellas actividades formadas por dichos recursos. En cambio, aquellas actividades que no supongan una gran incertidumbre o no sean complejas porque el proceso de su realización no requiera de la existencia de activos estratégicos podrán ser externalizadas.

Por otra parte, si la producción de un recurso crítico es controlada por un grupo monopolistas ocasiona una disminución, *ceteris paribus*, de las rentabilidades disponibles de los usuarios que utilizan el recurso (Wernerfelt, 1984). Por lo tanto, cuando una empresa depende de un suministrador para un recurso crítico, éste se apropiará de parte de los beneficios o rentas generados en la prestación del servicio. En cambio, los recursos que tienen sustitutos tenderán a reducir las rentabilidades de sus poseedores, por lo que podrán ser externalizados.

También cuanto mayor sea el valor de los recursos que sustentan las actividades de la organización, mayor será la calidad percibida por los clientes (Lepak y Snell, 1998). De esta manera, las actividades que están sustentadas en dichos recursos relacionados directamente con la calidad percibida de los clientes tienden a ser más valiosos y por lo tanto no externalizados. Sin embargo, la externalización de actividades se producirá con una mayor probabilidad cuando el coste de desarrollar internamente los recursos necesarios para las actividades sean superiores a los beneficios que generan dichos recursos, es decir, no son fuente de ventaja competitiva para la organización ya que no generan rentas.

En función de estas consideraciones, podemos indicar que se deben externalizar aquellas actividades que no están basadas en recursos estratégicos, es decir, que no formen parte de las competencias básicas de la empresa. La externalización de dichas actividades permite obtener recursos complementarios a los estratégicos y un mejor resultado en el mercado. Aunque las organizaciones que adquieran en el exterior recursos tengan unos costes aproximadamente iguales al valor económico que reciben (Barney, 1986), a través de su externalización se podrá mejorar los recursos internos de la empresa y apoyar a las competencias básicas de la empresa.

Teniendo en cuenta que las actividades están formadas por recursos, se podría clasificar a las actividades de un sector determinado en función del valor estratégico de sus recursos, para de esta forma decidir qué actividades pueden ser externalizadas y cuáles no. En tal sentido, clasificamos las actividades en tres niveles en función de su valor estratégico (véase figura 5): el primero incluye las actividades que están formadas por los recursos estratégicos de alto valor que contribuyen a la formación de capacidades básicas y, por lo tanto, no deberían ser externalizadas sino controladas a través de contratos internos.

Figura 5. El valor estratégico y las relaciones contractuales

Naturaleza del valor estratégico y competencia	Tipo de relación contractual	Límite de la organización
Valor estratégico alto (capacidades básicas)	Contratos internos e incentivos (internalizar)	Límite de la organización variable
<p style="text-align: center;">Relativamente alto</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p>Valor estratégico medio (capacidades complementarias)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Relativamente bajo</p>	<p>Alianzas estratégicas con suministradores</p> <p>Suministros a través de redes</p> <p>Suministros únicos</p> <p>Suministradores preferidos</p>	Límite de la organización fijo
Valor estratégico bajo (capacidades no básicas)	Externalizar	

Fuente: Elaboración propia

El segundo constituye las actividades que contribuyen a la formación de capacidades complementarias cuyos recursos pueden tener un valor estratégico medio y, por tanto, pueden ser externalizadas pero a través de determinados contratos cerrados basados en formas de alianza. A este respecto, Greaver (1999) establece que cuando las actividades son más importantes para el desarrollo de la empresa, las relaciones entre la empresa y el suministrador deben estar basadas en la confianza, considerándose a los proveedores como socios estratégicos. Y, finalmente, en el tercer nivel se encuentran las actividades que no contribuyen a la formación de las competencias básicas y que se sustentan en recursos con bajo valor estratégico, siendo este tipo de actividades las principales candidatas a ser externalizadas a través de contratos simples.

6. CONCLUSIONES

Este trabajo supone la aplicación de la perspectiva de los recursos y capacidades en el diseño de un modelo conceptual que permite analizar la estrategia de externalización, tan de

moda en la economía española en los últimos años. Su objetivo no es otro que facilitar a los gestores una metodología con un carácter más estratégico que les permita discernir qué actividades deben externalizar y cuáles no.

Desde la perspectiva de los recursos y capacidades, podemos definir a la externalización como una decisión estratégica que supone la contratación externa de determinadas actividades que no contribuyen a la formación de capacidades básicas, aunque sí pueden ser esenciales para la formación de la mismas, necesarias para la fabricación de bienes o prestación de servicios, mediante el establecimiento de acuerdos o contratos con las empresas más capacitadas para realizar dichas actividades, con el fin de mejorar la ventaja competitiva.

En la definición se deja entrever que la externalización ha de formar parte de la estrategia de la empresa y perseguir la búsqueda y mantenimiento de la ventaja competitiva. Asimismo, dicha definición supone que la empresa debe ser capaz de identificar aquellas actividades candidatas a ser externalizadas, y que éstas deben ser desarrolladas por suministradores que tengan capacidades y habilidades superiores a las que la empresa posee para su realización. Por tanto, la estrategia de externalización está relacionada con los recursos y capacidades de la empresa, siendo esta razón por la que la perspectiva de recursos y capacidades complementa otras perspectivas teóricas más tradicionales como es la teoría de los costes de transacción.

En este sentido, extraemos dos ideas fundamentales del valor estratégico de los recursos y de la propensión a externalizar. La primera se refiere a que las empresas externalizan para obtener recursos que no poseen y que les permitan complementar sus recursos estratégicos. La segunda se refiere a que las empresas optarán por externalizar aquellas actividades que están formadas por recursos que tienen un bajo o medio valor estratégico y, por tanto, en las que el resultado de la actividad es mayor cuando se externaliza que cuando se realiza internamente, lo que a su vez redundará indirectamente en la mejora de aquellas actividades que están sustentadas en recursos estratégicos al liberar los recursos hacia las mismas.

Como aportación principal destaca la metodología utilizada para clasificar las actividades de en tres niveles en función del tipo de competencias que genera para la empresa. En el primer nivel estaría formado por aquellas actividades que forman parte de las competencias básicas y que no deben ser externalizadas, y los niveles 2 y 3 lo formarían aquellas actividades que sí pueden ser externalizadas. No obstante, las actividades del nivel 2, que forman parte de las capacidades complementarias, deberán ser externalizadas casi dentro de los límites de la organización, debiendo proteger la empresa las rentas que se generan en el intercambio con relaciones específicas e idiosincrásicas con el suministrador.

A pesar de la importancia que pueda tener el modelo teórico propuesto para decidir la externalización, somos conscientes de la necesidad de que éste sea validado en diferentes sectores, de tal forma que ayude a prever el tipo de actividades susceptibles de externalizar y que se van a demandar por parte de las empresas, contribuyendo así la creación de una oferta de servicios complementarios o de apoyo que permitan mejorar los resultados obtenidos por las

empresas. Asimismo, sería necesario en una investigación futura desarrollar un marco que permita identificar el tipo de relaciones inteorganizativas a desarrollar en función de la actividades que se externalicen con el fin de generar un mayor aprovechamiento de esta estrategia.

NOTAS

¹Aunque se han realizado algunos esfuerzos por diferenciar ambos conceptos, Hamel y Prahalad (carta en Harvard Business Review, mayo-junio, 1992) argumentan que la distinción entre ambos conceptos es puramente semántica (Grant 1995:165). Por su parte Day (1994) utiliza los términos de competencias y capacidades de forma intercambiable.

BIBLIOGRAFÍA

- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. (1993): "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- ARGYRES, N. (1996): "Evidence on the role of firm capabilities in vertical decisions". *Strategic management Journal*, (17), pp.129-150.
- BARNEY, J. B. (1986): "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy". *Management Science*, 32 (4), pp. 1231-1241.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitiva advantage". *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- BARNEY, J. B. (1999): "How a firm's capabilities affect boundary decisions". *Sloan Management Review*, spring, pp.173-147.
- BETTIS, R. A.; BRADLEY, S.; y HAMEL, G. (1992): "Outsourcing and industrial decline". *Academy of Management Executive*, 6 (1), pp. 7-22.
- BRAGG, S. M. (1998): Outsourcing: a guide to....selecting the correct business unit.... negotiating the contract...maintining control of the process. John Willey y Sons, Inc. Estados Unidos.
- BUENO CAMPOS, E. (1996): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Ediciones pirámide.
- CAMPOS, B. N. (2001): "El outsourcing de los sistemas y tecnologías de información. Un estudio empírico aplicado a la Comunidad Gallega". *Revista europea de dirección y Economía de la empresa*, 10 (2), pp.43-56.
- CASANI, F.; LUQUE, M^a A.; LUQUE, J. y SORIA, P. (1998): El outsourcing y sus consecuencias en sobre los recursos humanos en el sector financiero español". *Capital humano* n°111, (suplemento empleo), 36-44.
- CHEON, M.; GROVER, V. y TENG, J. (1995): "Theoretical perspectives on the outsourcing of information sytems". *Journal of Information Systems*, 10, pp. 209-219.
- CHI, T. (1994): "Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure". *Strategic Management Journal*, 15, pp.271-290.
- CLARK. K.B. y FUJIMOTO, T. (1990): "The power of product integrity". *Harvard Business Review*, 68 (6), pp.107-118.

COHEN, W. y LEVINTHAL, D. (1990): "Absortive capacity: A new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.

COX, A. W. (1997): *Business Success*. Earlsgate Press, Boston.

DAY, G. S. (1994): "The capabilities of market-driven organization". *Journal of Marketing*, 58 (4), pp. 37-52.

DAY, G. y WENSLEY, R. (1988): "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority". *Journal of Marketing*, 52 (2), pp. 1-20.

DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35 (6), pp. 1504-1511.

ESPINO RODRÍGUEZ, T. F. (2002): *Un análisis estratégico de la externalización bajo la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades: su aplicación empírica al sector hotelero*. Tesis Doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

FORD, D. y FARMER, D. (1986): "Make or buy- A key strategic Issue". *Long Range Planning*, 19 (5), pp. 54-62.

GILLEY, K. M. (1997): *An Analysis of the determinants and performance implications of outsourcing decisions (manufacturing, cost leadership, environmental dynamism)*. Thesis published by UMI.

GILLEY, K. M. y RASHEED, A. (1999): Making more by doing less: analysis of outsourcing and its effects on firm performance. Documento de trabajo. Abril.

GRANT, R. M. (1991): "The resource- based theory of competitive advantage: implications for Strategy formulation". *California Management Review*, 33 (2), pp. 114-135.

GRANT, R. M. (1992): *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Basil Blackwell. Cambridge, MA, Estados Unidos. [Traducción realizada por Fernández Z., Lorenzo G., Ruiz, J. en Grant (1995). *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Civitas].

GRANT, R. M. (1996): "Toward a Knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17 (special issue), pp. 109-122.

GREAVER II, M. F. (1999): *Strategic outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. Amacon. New York.

HARRIGAN, K. (1985): "Strategies for intrafirm transfers and outside sourcing". *Academy of management Journal*, 28 (4), pp. 914-925.

HOFER, C. W.; MURRAY, E.A.; CHARAN, R. y PITTS, R.A. (1984): *Strategic management. A casebook in policy in planning*. West Publishing Co.

HOFER, C. W. y SCHENDEL, D. (1978): *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing Co.

JENNIGS, D. (1997): "Strategic guidelines for outsourcing decisions". *Strategic Change*, 6, pp. 85-96.

LACITY, M. y HIRSCHHEIM, R. (1993): *The information systems outsourcing: Myths, metaphors, and realities*. New York: John Willey and Sons.

LEI, D. y HITT, M. (1995): Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building skills and capabilities", *Journal of Management*, 21 (5), pp. 835-859.

- LEPAK, D. y SNELL, S. (1998): "Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century". *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 215-235.
- LOH, L. y VENKATRAMAN, N. (1992): "Determinants of information technology outsourcing: A cross sectional analysis". *Journal of Management Information Systems*, 9 (1), pp.7-24.
- MCIVOR, R. (2000): "A practical framework for understanding the outsourcing process". *Supply Chain Management: An international Journal*, 5 (1), pp. 22-36.
- MCIVOR, R. T.; HUMPHREYS, P. K. y MCALEER, W. E.(1997): "A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision". *Management Decision*, 35 (2), pp.169-178.
- PERRY, M. (1992): "Flexible production, externalisation and the interpretation of business service growth". *The Services Industries Journal*, 12 (1), pp.1-16.
- PETERAF, M. A. (1993): "The cornerstone of the competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14, pp.179-191.
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): "The core competence of the corporation, *Harvard Business review*, 68 (3), pp. 79-93.
- PROBERT, D. R. (1997): *Developing a make or buy strategy for manufacturing business*. Institute of Electrical Engineers.
- QUINN J. B. (1999): "Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities". *Sloan Management Review*, (summer), pp. 9-21.
- QUINN, J. B. y HILMER, F. G. (1994): "Strategic Outsourcing". *Sloan Management Review*, (summer), pp.43-55.
- QUINN, J. B.(1992): *Intelligent enterprise: A Knowledge and service based paradigm for industry*. New York: Free Press.
- QUINN, J. B.; DOORLEY, T. L.; y PAQUETTE, P. C. (1990): "Technology in services: rethinking strategic focus". *Sloan Management Review*, (winter), pp. 79-87.
- ROTHERY, B. y ROBERTSON, I. (1996): *Outsourcing*. Editorial Limusa. México.
- RUEDA, B.(1995): "De la acción táctica a la iniciativa estratégica". *Harvard Deusto Business Review*, 1, enero, pp. 85-92.
- RUMELT, R. P. (1980): *The evaluation of business strategy* en Glueck, W.f (ed.), *Business Policy and Strategic Management*. McGraw-hill, New York.
- SACRISTÁN, N. Mª (1997a): *La evaluación del outsourcing como opción estratégica en el proceso de transformación de las entidades financieras*. Tesis doctoral realizada en la Universidad Complutense de Madrid.
- SACRISTÁN, N. Mª (1997b): "Factores determinantes de la estrategia de outsourcing en el negocio bancario". VII Congreso Nacional de ACEDE. Almería.
- SACRISTÁN, N.Mª (1999): "Consideraciones teóricas del outsourcing". *Boletín económico del ICE* nº 2606, Febrero, pp. 27-41.
- SHAW, S. y FAIR H. (1997): "Outsourcing the HR function-personal threat or valuable opportunity?". *Strategic Change*, 6, pp. 459-468.

- SILVERMAN, B. S. (1999): "Technological Resources and the Direction of Corporate Diversification: Toward and integration of the resource-based view and transaction cost economics". *Management Science*, 45 (8), pp. 1109-1124.
- STUCKEY, J. y WHITE, D. (1994): "Integración vertical. Oportunidades y desventajas". *Harvard Deusto Business Review*, 59, pp.14-28.
- SUÁREZ G. I. (1994): "El desarrollo de la empresa: un enfoque basado en los recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 3 (1), pp. 25-36
- TENG, J.; CHEON, M. y GROVER, V. (1995): "Decisions to outsource information systems functions: Testing a strategy-theoretic-discrepancy model". *Decision Sciences*, 26 (1), pp. 75-103.
- URIBE-ECHEVARRIA y RUBERT, G. (2001): "La evolución del outsourcing en el sector manufacturero". *Boletín económico del ICE* nº 2709 noviembre, pp. 11-19.
- VAN MIEGHEM, J. A. (1999): "Coordinating investment, production and subcontracting". *Management Science*, 45 (7), pp.954-970.
- VENKATESAN, R. (1992): "Strategic Sourcing: to make or not to make". *Harvard Business Review*, 70 (6) pp-98-107.
- VENTURA, V. J. (1995): "Análisis estratégico de los límites de la empresa: Grado de integración vertical". *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 4 (1), pp. 79-87.
- WALKER, G. y WEBER, D. (1984): "A transaction cost approach to make or buy decisions". *Administrative Science Quarterly*, 29, pp.373-391.
- WELCH, J. A. y NAYAK, P. R. (1992): "Strategic sourcing; a progressive approach to the make or buy decision". *Academy of Management Executive*, 6 (1), pp.23-30.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 19 de febrero de 2003 y fue aceptado para su publicación el 14 de diciembre de 2003