



Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"

**LA DESCENTRALIZACIÓN DE
SERVICIOS: Cuando los recursos y
capacidades trascienden los costos.**

Por María Eugenia De Simoni

Facultad de Ciencias Económicas

*Departamento de Investigación "Francisco
Valsecchi"*

*Documento de Trabajo en Ciencias Empresariales
Nº 29*

Noviembre de 2019

Los autores del presente artículo ceden sus derechos, en forma no exclusiva, para que se incorpore la versión digital del mismo al Repositorio Institucional de la Universidad Católica Argentina y a otras bases de datos que la Universidad considere de relevancia académica.

LA DESCENTRALIZACIÓN DE SERVICIOS: Cuando los recursos y capacidades trascienden los costos

María Eugenia De Simoni¹

Resumen

Las organizaciones optan a menudo nuevas formas de trabajo descentralizado fuera de sus casas matrices para lograr una reducción de costos en sus actividades. En los últimos años, gracias a los avances en comunicación digital, estas nuevas formas de organización han producido, bajo determinadas circunstancias, ventajas competitivas a través de la interacción de recursos y capacidades descentralizados en diferentes zonas geográficas y con diversos aspectos culturales llamados “centros de servicios”.

En este trabajo se describen estos nuevos fenómenos de descentralización de procesos desde una perspectiva teórica administrativa, cuáles son sus orígenes, características, ventajas y riesgos asociados.

Palabras Claves: *Descentralización de servicios, Centros de servicios, Costos de transacción, Recursos y capacidades.*

¹ Dra. en Administración UCA, tiene a su cargo el Seminario de Teoría de la Administración General en el Doctorado en Administración de Empresas de UCA.

I. Introducción

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

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

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

De esta forma, y tal como lo plantea Williamson (1979), la Teoría de Costos de Transacción se presenta como complementaria, pero no única, de otras teorías organizacionales para explicar la aparición de los "centros de servicios". Los aportes provenientes de la Teoría de Recursos y Capacidades, la Teoría de Dependencia de

Recursos y la Teoría de la Agencia complementan el fundamento teórico de la descentralización de servicios.

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

II. Centro de Servicios Compartidos (CSC): Orígenes

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

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

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

Los servicios de *outsourcing* se realizan tanto a nivel nacional como internacional. Esto puede hacerse a través de la contratación externa, la utilización de recursos externos o recursos internos, por ejemplo, inversiones extranjeras. Cuando se externaliza a nivel internacional, pero el país se encuentra dentro de las fronteras de su propio continente, se habla de *nearoffshoring* (Hätönen & Eriksson, 2009).

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

A menudo, los términos de deslocalización y de externalización son confusos y se refieren indistintamente a la tercerización de servicios fuera o dentro de las fronteras geográficas. *Offshoring* se refiere típicamente al proceso de abastecimiento y la coordinación de las tareas y funciones de negocios fuera de las fronteras nacionales del país de origen de la organización. *Outsourcing*, por el contrario, denota la entrega de productos o servicios a un proveedor externo, es decir, fuera de su organización hacia otra que puede estar o no dentro de las fronteras geográficas nacionales de la empresa. Los servicios de *outsourcing*, a su vez, pueden ocurrir tanto a nivel nacional (*onshore*) y en el extranjero (*offshore*) (Manning, Massini & Lewin, 2008).

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

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

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

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

En la actualidad, India logró posicionarse como líder en la prestación de servicios de Tecnología de la Información (IT) por delante de China. Factores como el idioma inglés entre la población, la disponibilidad de recursos profesionales y economías emergentes han sido fundamentales para el crecimiento de estas modalidades de trabajo global (Peters, 2010). La externalización y la deslocalización nacen a partir de una creciente necesidad de las empresas para contratar determinados servicios (considerados no estratégicos) a otras empresas o geografías dentro de su propia empresa. En general, esta práctica tiene como motivo principal el hecho de hallar ciertas ventajas competitivas, tales como los costos reducidos, infraestructuras óptimas, la necesidad de enfocarse en la actividad principal que realiza la empresa y no tanto en aquellas que son más complementarias, etc. No obstante, cabe aclarar que la decisión de descentralizar y la elección del tipo de actividades que serán descentralizadas representan un eje central al momento de considerar la implementación de una estrategia de descentralización.

La historia de la externalización se remonta casi hasta el principio de los tiempos en que el hombre comenzó a delegar tareas y funciones a otra persona. Un ejemplo es el uso de esclavos o prisioneros en las antiguas sociedades para llevar a cabo el trabajo manual y otras tareas no deseadas (Corbett, 2004). La externalización ha existido durante siglos. Aparentemente, los romanos subcontrataban su recaudación de impuestos (Korac-Kakabadse, Kouzmin & Kakabadse, 2002). Pero la primera gran actividad de *outsourcing* como se la conoce actualmente fue llevada a cabo el 2 de octubre de 1989 con la firma de contrato entre Kodak e IBM. Kodak entregó el control de sus operaciones de centros de datos a IBM por 250 millones de dólares (Rao, 2004).

El término *outsourcing* o externalización en el mundo empresarial actual tiene sus orígenes en los procesos de externalización de IT en la década de 1990 y, por lo tanto, una gran cantidad de investigación sobre la contratación externa se centra en esto (e.g., Bruce & Moger, 1999; Pfannenstein & Tsai, 2004).

El *offshoring* o deslocalización ha sido una parte de la economía de los Estados Unidos desde que Ford Motor comenzó a ensamblar el Modelo T en 1911, con el fin principal de reducir los costos de transporte (Sturgeon & Levy, 2005). El proceso de las empresas estadounidenses de traslado de la mano de obra intensiva a destinos internacionales con el objetivo de reducir los costos de producción de bienes y servicios destinados al mercado interno comenzó en la década de 1960. A finales de 1990, el fenómeno de la deslocalización se extendió desde la fabricación al sector de servicios. Esto fue acelerado con el cambio de milenio: la deslocalización se extendió a los servicios de alto valor como IT, la banca, las finanzas, el campo de la medicina, la ingeniería, I+D y diseño de productos (Stringfellow, Teagarden & Nie, 2008.; UNCTAD, 2005). Otros países occidentales han seguido un camino similar, aunque comenzaron el proceso más tarde debido a la función

principal de la fabricación de Estados Unidos a principios del siglo XX (Kedia & Mukherjee, 2009).

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

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

Hansen se refiere a la globalización como un fenómeno que no solo incluye actividades económicas a lo largo de diferentes geografías, sino a una integración de funciones entre actividades dispersadas geográficamente. Mientras que el comercio y las actividades entre diferentes países ha existido siempre, este concepto es visto como una nueva mirada sobre la globalización que fue escalando en los últimos 20 a 30 años gracias a varios factores políticos y tecnológicos, como el crecimiento masivo de Internet, la caída del muro de Berlín y la aparición de economías como la de China e India. Además, el aumento de la IED en los países emergentes ha crecido en forma exponencial en los últimos años. Esta interconectividad entre actividades gracias a la globalización tiene como consecuencia la

existencia de una volatilidad también global que afecta a las economías en todo el mundo (Friedman, 2005; Dicken, 2007).

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

III. Motivos para recurrir a la descentralización y factores determinantes

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

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

Rexha & Miyamoto (2000) realizaron un estudio sobre las empresas de origen estadounidense, pidiéndole que eligieran tres de entre las diez principales razones descritas

en la literatura, llegando a la conclusión que la principal razón de la estrategia de descentralización es la reducción y el control de los costos operativos. También muchas de las compañías seleccionaron la posibilidad de centrarse en las competencias esenciales, el acceso a las capacidades a nivel mundial y la posibilidad de liberar recursos para otros fines.

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

Se puede observar así que no hay una única razón para el empleo de la descentralización, si bien en general los motivos más importantes son la reducción de costos (principalmente a través de la reducción de salarios en países en vías de desarrollo), la introducción de la empresa en nuevos mercados y el poder asegurar el suministro de recursos productivos. Además, muchas de las empresas hacen uso de esta estrategia por varias razones, con el fin de cumplir varios objetivos simultáneamente (Fernández 2003).

Por otra parte, en cuanto a los motivos por los que las organizaciones acceden a descentralizar actividades, los mismos dependen de dos aspectos importantes: del sector y de la forma en que se usa la estrategia. La reducción de costos, especialmente aquellos que se relacionan con la mano de obra, es el motivo fundamental para descentralizar, puesto que transforma los costos fijos en costos variables (Kearney, 2007).

En definitiva, además de la reducción de costos operativos, las principales razones de la descentralización son: la reducción de espera de algunos clientes, al reducir la distancia con

respecto a estos en algunos casos; conseguir y mantener una ventaja competitiva mediante el acceso a mano de obra calificada de menor costo, centrarse en las competencias esenciales de la empresa, y mayor costo variable. Esto coincide con el concepto anteriormente mencionado de CSC, cuyos principios son el tiempo, el talento y la calidad.

A su vez, entre los principales beneficios que se derivan del *outsourcing* se pueden nombrar el aumento de la capacidad productiva y mejora de la calidad; el incremento sustancial de la rentabilidad y la productividad; la optimización del resultado financiero; la disminución de costos y riesgos; y una mayor competitividad (Sinderman, 1995; Casale, 1996; Kotabe, Murray & Javalagi, 1998).

Algunos autores también hablan de las ventajas operativas, como por ejemplo, el aumento en los rendimientos y la reducción de personal fijo a través de una mayor flexibilidad laboral (Carmel & Beulen, 2005).

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

III.1. Tiempo: Around the clock

La alta disponibilidad, que en muchas investigaciones se conoce con el término “seguir al sol”, implica tener operaciones continuas de 24 horas durante los siete días de la semana.

Para hacer frente a una mayor disponibilidad de servicio al cliente, la deslocalización hacia otro continente es una decisión estratégica (Djavanshir 2005).

III.2. Talento: Acceso a mano de obra calificada

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

III.3. Calidad: Mejora en los entregables

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

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

IV. La descentralización y la Teoría de Costos de Transacción

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

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

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

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

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

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

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

La tercera característica está representada por la incertidumbre, la cual puede ser de dos tipos: incertidumbre en el entorno e incertidumbre en los comportamientos. Ambos tipos de incertidumbre incrementan los costos de una transacción. La primera hace referencia a los

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

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

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

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

Tal como plantea Arnold (2000), la baja especificidad de los activos implica que la información que se ha de intercambiar entre los participantes de la transacción es mínima y, por tanto, el uso de las actividades de descentralización hace posible explotar economías de escala. Sin embargo, la necesidad de intercambiar mucha información antes, durante y después de la transacción se asocia con la elevada especificidad de los activos, lo que implica un incremento considerable de los costos de transacción en el mercado.

Los bienes y servicios con elevada especificidad están relacionados con las competencias básicas de la empresa y, por tanto, elegir estrategias de internalización es la mejor opción, dado que estas permiten mantenerlas transacciones bajo la responsabilidad y el control de la propia empresa.

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

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

V. La descentralización y la Teoría Organizativa de Recursos y Capacidades

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

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

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

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

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

Los recursos valiosos son aquellos que pueden hacer diferente a la organización, puesto que agregan valor de alguna forma a esta. Los recursos raros son aquellos que son escasos o reducidos en el mercado, es decir, no hay suficientes para todas las organizaciones. Los recursos inimitables hacen referencia a la dificultad o imposibilidad de que sean imitados por otros recursos. Y los recursos insustituibles implican que no pueden ser fácilmente cambiados o sustituidos por otros recursos. Al combinar todos estos recursos, una organización puede alcanzar así ventajas competitivas sostenibles.

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

Asimismo, a partir del modelo planteado por Grant (1991), es posible un análisis de las decisiones que conducen al uso de estrategias de descentralización. En dicho modelo se

interrelacionan la estrategia, la ventaja competitiva y los recursos y capacidades de toda organización.

El modelo de Grant (1991) supone que luego de identificar los recursos y capacidades de una organización y evaluar el potencial de los mismos para desarrollar una ventaja competitiva y apropiarse de las rentas, la organización podrá entablar la estrategia que mejor aproveche esos recursos. Para Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina (2006), esta decisión tendrá lugar cuando la organización carezca de recursos y/o capacidades básicos para alcanzar ventajas competitivas.

De este modo, se podría decir que la decisión de llevar a cabo la descentralización depende de la carencia de capacidades o de la diferencia entre las capacidades que posee la empresa y las necesarias para conseguir una ventaja competitiva, dependiendo estas de los atributos y de la asignación de los recursos que posee la empresa.

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

VI. La descentralización y la Teoría de la Dependencia de Recursos

La Teoría de la Dependencia de Recursos, a grandes rasgos, sostiene que las organizaciones tienen una gran dependencia del entorno donde se desarrollan. Esto es así porque una organización no cuenta con la capacidad suficiente para crear los recursos indispensables

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

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

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

Para acceder a los recursos faltantes, las organizaciones pueden hacer uso de estrategias de descentralización. En este sentido, esta teoría facilita el análisis de las relaciones que se establecen entre la decisión de descentralizar y la eficacia organizacional. Es indudable que la descentralización, tal como se ha visto a lo largo de este trabajo, permite adquirir recursos de otras organizaciones, por lo cual la decisión de implementar este tipo de estrategias obedecería al nivel de dependencia de recursos que tiene una organización respecto de otra.

Las estrategias de descentralización, consideradas estas como la dependencia de recursos de una organización respecto de otra, se ven influidas por tres factores críticos que determinan dicha dependencia:

- a) la importancia de los recursos para la organización;
- b) el número de suministradores potenciales; y
- c) el costo de cambiar de proveedor.

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

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

Mientras que los recursos se caracterizan por:

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

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

En este sentido, la Teoría de la Dependencia de Recursos y la Teoría de los Recursos y Capacidades se diferencian por el enfoque que cada una adopta. En la primera teoría mencionada, se utiliza un enfoque externo para analizar la relación entre organización y entorno. En la segunda teoría, por el contrario, se emplea un enfoque interno, ya que se indaga sobre los recursos y capacidades a nivel interno de la organización. No obstante, ambas teorías tienen una igual base: el supuesto de que, ante la falta de recursos o capacidades internos, una organización siempre tenderá a buscar en su entorno aquellos recursos y capacidades que representen una ventaja competitiva (Teng, Cheon & Grover, 1995b).

Por consiguiente, se puede decir que ambas teorías se complementan. Partiendo de la Teoría de los Recursos y Capacidades, una organización implementará estrategias de descentralización en actividades donde no esté especializada o no formen parte de su actividad principal. Por otro lado, desde la Teoría de la Dependencia de Recursos, una organización que carezca de aquellos recursos y capacidades que suponen una ventaja competitiva también empleará tales estrategias, a fin de poder conseguirlos. A modo de ejemplo, se puede decir que una organización utilizará estas estrategias cuando necesite subcontratar actividades que no repercuten en la ventaja competitiva y, al mismo tiempo, estas estrategias se implementarán para obtener recursos y/o capacidades faltantes, que son necesarios en la mantención u optimización de la ventaja competitiva.

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

VII. La descentralización y la Teoría de la Agencia

Teoría de la Agencia se basa en la existencia de organizaciones que requieren una reducción de aquellos costos que surgen cuando las transacciones se realizan en los mercados (Coase, 1937). No obstante, para algunos autores, una organización es entendida como el nexo de contratos, por lo cual se la define como "un conjunto de contratos bilaterales centralizados" (Alchian & Demsetz, 1972). Por su parte, Jensen & Meckling (1976) conceptualizan a una organización como aquella entidad legal que enmarca las relaciones contractuales entre individuos. Fama (1980), en esta misma línea, estipula que se trata de un conjunto de contratos que se establece entre los factores de producción, donde cada uno de estos factores se encuentra motivado por su propio interés.

En términos generales, una organización puede ser entendida como el nexo contractual que facilita determinadas acciones a un conjunto de personas. En otras palabras, empleados, directivos y dueños establecen entre ellos un vínculo que permite crear una entidad jurídica, la cual permite a cada uno de ellos una contratación bilateral con la propia entidad.

Esta conceptualización de la organización se basa en la relación de agencia. Tal relación implica un contrato donde una parte (el principal) contrata a otra parte (el agente) con el objeto de que este último lleve a cabo un determinado servicio a cambio de una remuneración. Esto, en el fondo, subsume la delegación de autoridad en esa parte. Teniendo en cuenta que las dos partes buscan maximizar utilidades, es posible inferir que el agente puede llegar a presentar un comportamiento oportunista, motivo que provoca ciertos costos. En este sentido, el conflicto de intereses entre el principal y el agente se denomina "problema de agencia", mientras que los costos de agencia son aquellos que configuran los "costos de control o vigilancia", los "costos de garantía" (que los establece el agente para asegurar que sus decisiones no perjudicarán al principal o para garantizar que el principal recibirá compensación en caso de incurrir en comportamientos oportunistas) y la "pérdida residual" (es decir, la pérdida de riqueza por parte del principal que deviene de malas decisiones tomadas por el agente) (Jensen & Meckling, 1976).

Concretamente, esta teoría busca determinar el tipo de contrato que es más eficiente para el establecimiento de la relación entre el principal y el agente. En otros términos, lo que se intenta es ver hasta qué punto un contrato, mediante la observación de los resultados, resulta más eficiente que aquel contrato donde se da la observación directa o personal de los comportamientos. En este caso, la opción por uno u otro tipo de contrato depende en gran medida de los costos de agencia que se asocian a ellos.

Asimismo, la magnitud de los costos de agencia deviene de la influencia de ciertos factores, tales como:

- a) la incertidumbre sobre los resultados;
- b) la aversión al riesgo del principal y del agente;

- c) la posibilidad de que el comportamiento del agente pueda ser conocido con antelación;
- d) la posibilidad de medir los resultados con facilidad;
- e) la duración de la relación de agencia.

A su vez, esta teoría ha sido de gran utilidad para indagar sobre las relaciones de intercambio que tienen lugar con cierta frecuencia en una organización, dando por resultado una teoría contractual de la empresa.

Fernández (2003) destaca, en este sentido, que esta teoría ha sido empleada en variadas oportunidades para analizar toda clase de relaciones de agencia, como las de empleo, los tipos de cooperación, la integración vertical, entre otros. No obstante, los estudios en torno a la decisión de implementar estrategias de descentralización, utilizando el enfoque de esta teoría, son pocos.

Eisenhardt (1989), por ejemplo, sostiene que la opción por internalizar (es decir, acceder a un contrato basado en el comportamiento) o por externalizar (o sea, tomar un contrato basado en el resultado) depende de los costos de agencia y, por extensión, de los factores que influyen en la magnitud de tales costos. De esto se desprende que, a mayor incertidumbre respecto de los resultados, habrá una mayor aversión al riesgo, una disminución de la posibilidad de conocer de antemano el comportamiento del agente y una mayor dificultad para medir los resultados. A su vez, a mayor duración de la relación de agencia, los costos de agencia ascenderán y, por lo tanto, la posibilidad de utilizar estrategias de descentralización casi no se dará.

Se observa entonces que las decisiones de utilizar estrategias de descentralización, tanto en la Teoría de la Agencia como en la Teoría de los Costos de Transacción, disminuyen en la medida en que aumentan los costos de agencia o los de transacción.

Estas orientaciones dan una perspectiva diferente sobre los conceptos de *outsourcing* y *offshoring* en lo que respecta a la intención estratégica y a la construcción de un modelo de colaboración global de construcción de capacidades, donde las organizaciones no solo desean tercerizar tareas operativas sino actividades que requieren la creación de conocimiento.

De esta forma y a medida que el objetivo se mueve de reducción de costos para la obtención de recursos a la construcción de capacidades, también aumentan los desafíos en la gestión de estas organizaciones y los riesgos de este modelo de colaboración. Más adelante se verán los riesgos con los que se enfrentan estas decisiones.

En resumen, las diferentes perspectivas teóricas de la Teoría de los Costos de Transacción de Williamson y la dependencia de recursos son herramientas teóricas útiles para explicar diferentes motivaciones, acciones y etapas de la descentralización de procesos.

VIII. Ventajas e inconvenientes de la descentralización

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 1) La pérdida de control: Esto implica que una organización, al descentralizar, puede perder una parte del saber-hacer (Know-how). A su vez, si la dependencia entre ambas partes y el traspaso de información confidencial se tornan muy excesivas, puede ocurrir que la otra parte se vuelva un competidor para la organización en el futuro inmediato.

- 2) El incremento de costos: Ocurre cuando el subcontratista comienza a requerir paulatinamente mejores condiciones, especialmente cuando se trata de actividades que no cuentan con una cartera de proveedores especializados. Además, el mejoramiento de las condiciones requeridas también conlleva una inversión muy elevada, lo cual repercute en costos más altos que los inicialmente estimados.
- 3) Las variaciones en la calidad: Pueden aparecer variaciones en la calidad cuando la ofrecida por el subcontratista no es la esperada.

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

- a) Inconvenientes en la contratación: Tanto la renegociación como el seguimiento de los contratos resultan ser costosas y muy complejas a menudo. A su vez, es preciso tener presente que no siempre se alcanzan a conocer todas las contingencias o estimar con exactitud la posibilidad de que sucedan aquellas más conocidas.
- b) Inconvenientes en la reducción de personal: Esto suele ocurrir porque la descentralización implica una reducción de empleados, lo cual termina generando conflictos sindicales.

Asimismo, existen dos estudios que analizan las ventajas e inconvenientes de la dimensión internacional de la colaboración global mediante la descentralización. Uno de ellos realiza una clasificación tanto de los beneficios como de los riesgos del *offshoring* a través de tres niveles: 1) en el nivel de las organizaciones; 2) en el nivel de los sectores; y 3) en el nivel de los países (Harland, Lamming & Walker, 2005). Otro estudio los divide en relación a las

implicaciones directivas, financieras, operativas y de recursos humanos (Schniederjans, Schniederjans & Schniederjans, 2005).

Además, para algunos autores, cuando se descentralizan actividades, hay que tener presente que lo aparentemente beneficioso puede llegar a ser, en realidad, un problema. Ejemplificando esto, puede ocurrir que, al acceder a actividades con una calidad superior, si no se gestiona un control adecuado del desarrollo de la misma, esa calidad esperada podría transformarse en una simple ilusión. A su vez, al utilizar proveedores externos, una organización puede llegar a experimentar una reducción de las oportunidades para conseguir diferenciación, puesto que disminuyen las actividades que pueden ser desarrolladas por la propia organización (Quinn & Hilmer, 1995).

Las estrategias de descentralización internacional, como se evidencia, benefician en gran medida a las organizaciones contratistas, ya que permiten reducir costos, obtener productos de mejor calidad, una efectividad en la respuesta ante las variaciones de la demanda, una mejor penetración en mercados, etc. En este sentido, los acuerdos de subcontratación implican un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada y una mayor productividad del capital y de la mano de obra. Estos acuerdos pueden funcionar como mecanismos para impulsar el desarrollo tecnológico en las PyMes, reduciendo los riesgos (caducidad, incertidumbre, etc.) e incrementando los beneficios, ya que se dan mejores condiciones de pago y un apoyo financiero por parte del contratista.

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

Estudios recientes plasman el creciente interés por estudiar los factores de riesgo asociados al *outsourcing* internacional (Zsidish, 2003; Kotabe & Murray, 2004). El uso de barreras no arancelarias por parte del país que recibe la subcontratación, la variabilidad del tipo de cambio, la inestabilidad política, social y/o legal, y las diferencias culturales, sociales y/o legales, son algunos de los factores de riesgo asociados al *outsourcing* internacional (Schniederjans & Zuckweiler, 2004). Además de factores de riesgo externos a la propia empresa, pueden surgir desde dentro de la misma otros factores que cualquier empresa que decida implantar dicha estrategia debería tener en cuenta. Entre ellos se destacan la reacción negativa de los empleados frente a una iniciativa de *outsourcing* internacional, la falta de apoyo de la Alta Dirección para llevar a cabo dicha estrategia, la elección inadecuada de los miembros del equipo que llevará a cabo el proyecto de *outsourcing* internacional, la pérdida de productos y/o mercados o el incumplimiento de los acuerdos.

Las empresas multinacionales tienen muchas opciones y posibilidades para globalizar a través de las actividades de *outsourcing* y *offshoring*. Sin embargo, los desafíos incluyen conocer qué es lo que debería ser deslocalizado, definir lo que debería ser externalizado, cómo lograr que gran parte del proceso de desarrollo de producto sea descentralizado y cuáles serían las consecuencias. Por otra parte, esta decisión tiene que ser sostenible y compartida como una buena decisión para la empresa, tanto a corto como a largo plazo. En consecuencia, las empresas deben ser conscientes de los posibles impactos que un curso de acción puede tener.

IX. Conclusión

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

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

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

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

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

Por último, se indagó sobre los riesgos que enfrentan las empresas tentadas a optar por estas actividades con el primer objetivo de la minimización de costos. Existen varios riesgos de fracaso de la descentralización, como el aumento de costos no previstos, dificultad en la transición de actividades, desvíos del plan original, etc. Los riesgos que pueden afectar altamente a la organización están también relacionados con la pérdida de poder y control sobre la actividad descentralizada, pérdida de conocimiento, de tecnología utilizada y, muchas veces, la propiedad intelectual también es vulnerable. Además de estos riesgos mencionados y analizados por varios autores, cabe destacar que el riesgo cultural entre organizaciones es definitivamente un desafío a tener en cuenta en la descentralización. A

medida que las organizaciones colaboran con diferentes culturas y geografías, enfrentan conflictos de comunicación, poder, visión y valores.

X. Bibliografía

- Alchian, A. & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62 (5), pp. 777-795.
- Aldrich, H. & Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, pp. 79-105.
- Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6 (1), pp. 23-29.
- Aron, R. & Singh, J. (2005). Getting offshoring right. *Harvard business review*, 83 (12), p. 1-10.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- Bruce, M. & Moger, S. (1999). Dangerous liaisons: an application of supply chain modeling for studying innovation within the UK apparel industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11 (1), pp. 113-125.
- Carmel, E. & Beulen, E. (2005). *Managing the offshore transition. Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce.* Cambridge: University Press.
- Casale, F. (1996). *Introduction to outsourcing.* New York: The Outsourcing Institute.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Económica*, 4 (16), pp. 386-405.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

- Corbett, M. (2004). *Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to Do It Right*. EE.UU.: Dearborn Trade Publishing.
- Daft, R. (2006). *Organization theory and design*. 4ta edic. Mason: Thomson South-Western.
- Dess, G.; Rasheed, A.; McLaughlin, K. & Priem, R. (1995). The new corporate architecture. *Academy of Management Management Executive*, 9 (3), pp. 7-20
- Dicken, P. (2007). *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*. 5ta ed. London: Sage Publications.
- DiSabatino, J. (2004). *Outsourcing software management raises legal questions*. New York: Oxford University Press.
- Djavanshir, R. (2005). Surveying the Risks and Benefits of IT Outsourcing. *IT Professional*, (6), pp. 32-37.
- Drucker, P. (1966). *The Effective Executive*. New York: HarperCollins Publishers.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14 (1), pp. 57-74.
- Erber, G. & Sayed-Ahmed, A. (2005). Offshore Outsourcing. A Global Shift in the Present IT Industry. *Intereconomics*, 40 (2), pp. 100-112.
- Espino-Rodríguez, T. & Padrón-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource based view of the firm. *International Journal of Management Review*, 8 (1), pp. 49-70.
- Fama, E. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88 (2), pp. 288-307.
- Fernández, E. (2003). *Estrategia de producción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Friedman, T. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus & Giroux.



Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

- Grant, R. (1991). The resource based view of competitive advantage. *California Management Review*, 33 (3), pp. 114-135.
- Grover, V.; Joong, M. & Teng, J. (1996). The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. *Journal of Management Information*, 12 (4), pp. 89-116.
- Hansen, Z.; Rasmussen, L.; Hansen, M.; Ahmed-Kristensen, S. & Jacobsen, P. (2011). The sustainable utilization of human resources in global product development. *Journal International Conference on Advances in Production Management Systems: Competitive and Sustainable Manufacturing, Products and Services*, pp. 1-8.
- Hansen, Z. (2013). Viewing engineering offshoring in a network perspective: addressing and managing risks. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24 (2), pp. 154-173.
- Harland, C.; Lamming, R. & Walker, R. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Productions Management Decision*, 25 (9), pp. 831-850.
- Hätönen, J. & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing. Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15 (2), pp. 142-155. Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), pp. 305-360.
- Kearney, A. (2007). *Offshore outsourcing for long-term advantage: The 2007 A.T. Kearney Global Services Location Index*. Chicago: AT Kearney.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

- Kedia, B. & Mukherjee, D. (2009). Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages. *Journal of World Business*, 44 (3), pp. 250-261.
- Klein B.; Crawford, R. & Alchian, A. (1978). Vertical integration: appropriate rents and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21 (2), pp. 297-326.
- Klein S.; Frazier, G. & Roth, V. (1990). A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, 27 (2), pp. 196-208.
- Korac-Kakabadse, N.; Kouzmin, A. & Kakabadse, A. (2002). Spirituality and leadership praxis. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3), pp. 165-182.
- Kotabe, M. & Murray, J. (1990). Linking product and process innovations and modes of international sourcing in global competition – a case of foreign multinational firms. *Journal of International Business Studies*, 21 (3), pp. 383-408.
- Kotabe, M.; Murray, J. & Javalagi, R. (1998). Global sourcing of service and market performance: An empirical investigation. *Journal of International Marketing*, 6 (4), pp. 10-13.
- Kotabe, M. & Murray, J. (2004). Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33 (1), pp. 7-15.
- Lever, S. (1997). An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources. *Human Resource Planning*, 20 (2), pp. 37-47.
- Lewin, A. & Peteers, C. (2006). The Top-Line Allure of Offshoring. *Business Review March*, pp. 22-24.
- Lisle, C. (2003). Outsource a core competency? Why private equity groups are outsourcing business strategy due diligence. *Journal of Private Equity*, 7 (1), pp. 72-76.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

- Manning, S.; Massini, S. & Lewin, A. (2008). A dynamic perspective on next-generation offshoring: The global sourcing of science and engineering talent. *The Academy of Management Perspectives*, 22 (3), pp. 35-54.
- Overby, S. (2003). The Hidden Costs of Offshore Outsourcing. *CIO Magazine Outsourcing*, 11 (1), pp. 1-7.
- Pagnoncelli, D. (1993). Managed outsourcing: a strategy for competitive company in the in the 1990s. *Management Decision*, 31 (7), pp. 15-22.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), pp. 179-192.
- Peters, S. (2010). Riesgos y oportunidades de los mercados emergentes: Los casos de India y China. *Rev. CIDOB d'Afers Internacionals*, (89-90), pp. 127-148.
- Pfannenstein, L. & Tsai, R. (2004). Offshore outsourcing: Current and future effects on American IT industry. *Information Systems Management*, 21, pp. 72-80.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business Review*, 68, pp. 79-91.
- Quinn, J. & Hilmer, F. (1995). *Strategic Outsourcing*. MIT Sloan Management Review, 35, pp. 43-55.
- Quinn, J. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40 (4), pp. 9-21.
- Rao, M. (2004). Key issues for global IT sourcing: Country and individual factors. *Information Systems Management*, 21 (3), pp. 16-21.
- Rexha, N. & Miyamoto, T. (2000). International Sourcing: An Australian perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 36 (I), pp. 27-34.

- Ricart, J. y Agnese, P. (2006). El offshoring en España. Causas y consecuencias de la deslocalización de servicios. IESE - Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia. Proyecto del Offshoring Research Network (1er Informe). Navarra, España.
- Ricart, J. y Agnese, P. (2012). ¿Cuánto nos queda por deslocalizar? Listos para la segunda ola de deslocalizaciones. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, pp. 68-74.
- Scardino, L.; Anderson, D.; Brown, R.; Da Rold, C.; Dreyfuss, C.; Karamouzis, F.; Lovelock, J.; Maurer, W.; Moore, C. & Young, A. (2005). Statistics related to offshore outsourcing. USA: Gartner, Inc. Research.
- Schniederjans, M. & Zuckweiler, K. (2004). A quantitative approach to the outsourcing-insourcing decision in an international context. *Management Decision*, 42 (8), pp. 974-986.
- Schniederjans, M.; Schniederjans, A. & Schniederjans, D. (2005). A quantitative approach to the outsourcing Insourcing decision in an international context. New York: Taylor & Francis Group.
- Schraven, D. (2012). The attractiveness of an outsourcing provider [Tesis]. Master Information Science. Faculty of Science. Radboud University.
- Sinderman, M. (1995). Outsourcing gains speed in corporate world. *National Real Estate Investor*, 37 (1), pp. 42-50.
- Stringefellow, A.; Teagarden, M. & Nie, W. (2008). Invisible costs in offshoring services work. *Journal of Operations Management*, 26 (2), pp. 164-179.
- Sturgeon, T. & Levy, F. (2005). Measuring the offshoring of service work. Cambridge: Industrial Performance Center, MIT.
- Teece, D.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533.

- Teng, J.; Cheon, M. & Grover, V. (1995a). Decisions to outsource information systems functions: testing a strategy-theoretic discrepancy model. *Decision Science*, 26 (1), pp. 75-103.
- Teng, J.; Cheon, M. & Grover, V. (1995b). Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems. *Journal of Information Technology*, 10, pp. 209-219.
- United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD (2005). *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*. New York: United Nations.
- United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD (2006). *World Investment Report 2006: Fdi from Developing and Transition Economies - Implications for Development*. New York: United Nations.
- Venkatraman, N. (1997). Beyond outsourcing: Managing IT resources as a value center. *Sloan Management Review*, 38 (3), pp. 51-64.
- Vivek, S.; Richey, R. & Vivek, D. (2009). A Longitudinal Examination of Partnership
- Governance in Offshoring: A Moving Target. *Journal of world business*, 44 (1), pp. 16-30.
- Wilder, C. (1989). Bank hands keys to IBM. *Computer World*, 6, p. 8.
- Williamson, O. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of law and economics*, 2 (2), pp. 233-261.
- Williamson, O. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87 (3), pp. 548-577.
- Zsidish, G. (2003). Managerial perspectives on supply risk. *Journal of Supply Chain Management*, 39 (1), pp. 14-26.

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

Documentos de Trabajo en Ciencias Empresariales

- Nº1: Benzrihen, Jorge, Alejandro Jacobo, Ernesto A. O’Connor, Jorge Vignale.
“Sistema Tributario Argentino: Un análisis comparativo de la contribución por sectores productivos y de la equidad sectorial”. Mayo de 2015.
- Nº2: Rissotto, Hernán O. *“La ciudad humana: sociedad, ambiente, economía”*. Mayo de 2015.
- Nº3: Tomé, Raúl. Productividad: *“¿Tipo de Cambio o Mejora Continua?”* Mayo de 2015.
- Nº4: Tomé, Raúl. *“Activity based costing. ABC. Otra vuelta de tuerca”*. Junio de 2015.
- Nº5: Losada, Víctor Alejandro. *“Doble imposición tributaria”*. Junio de 2015.
- Nº6: Tomé, Raúl. *“Competitividad y tecnología para la toma de decisiones”*. Julio de 2015.
- Nº7: Benzrihen, Jorge. *“Breves Reflexiones sobre el Presupuesto Público”*. Julio de 2015.
- Nº8: Gloria Allo. *“Es tiempo de lo público no estatal en un estado red”*. Agosto de 2015.
- Nº9: Tomé, Raúl. *“Diagnóstico y Plan de Acción para atender a la adherencia de los planes de estudio y contenidos de la Carrera de Contador Público Nacional a las recomendaciones de la International Federation of Accountants (IFAC)”*. Agosto de 2015.
- Nº10: Tomé, Raúl. *“El problema de la Inversión Comercial”*. Agosto de 2015.
- Nº11: Sorlino, Juan y Tomé, Raúl. *“Modelo de secuenciación: Line-up de navíos”*. Agosto de 2015
- Nº12: Tomé, Raúl. *“Optimización de Decisiones: Primero el Huevo”*. Agosto de 2015.
- Nº13: Lorefice, Alejandro. *“Valor Económico Añadido” vs. “Economic Value Added”*. Agosto de 2015.
- Nº14: Manzuoli, Juan Pablo. *“Mix de marketing ampliado”*. Setiembre de 2015.
- Nº15: Manzuoli, Juan Pablo. *“Cosmovisión sobre la Estrategia”*. Setiembre de 2015.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

- Nº16: Arnaudo, Javier. *"El Directorio: luchas de poder y maximización de la ganancia"*. Septiembre de 2015.
- Nº17: Vázquez, Lisandro. *"El presupuesto público"*. Octubre de 2015
- Nº18: Arnaudo, Javier. *"Una valoración positiva sobre la estrategia del Océano Azul"*
- Nº19: Rissotto, Hernán. *"El balance Social y el Desempeño Social de las Empresas"*
- Nº20: Rissotto, Hernán. *"Los informes contables y la cuestión medioambiental en Argentina"*
- Nº21: Manzuoli, Juan Pablo. *"Herramientas básicas para interpretar el comportamiento del consumidor"*. Octubre de 2016
- Nº22: Manzuoli, Juan Pablo. *"Consumer insight"*. Septiembre de 2016
- Nº23: Serrano, Andrea y Carlos Stella. *"Caso Farmacity: "Una experiencia diferente" "*. Diciembre 2016
- Nº24: Seltzer, Juan Carlos y equipo de profesores y alumnos de la carrera de Contador Público. *"La relevancia de la información contable. Sondeo de opinión de emisores y usuarios internos de informes contables"*. Diciembre de 2016.
- Nº25: Lucero Bringas, María de los Ángeles. *"El Protocolo Familiar: Una Definición desde el Management"*. Diciembre de 2017.
- Nº26: Preziosa, María Marta. *"Cumplimiento Normativo y Confianza en los Mercados Financieros"*. Diciembre de 2017.
- Nº27: Preziosa, María Marta; Binaghi, Bibianna; Gómez, Silvia Marina; Nobile, Gisela Nahir. *"Gestión del Cumplimiento Normativo (Compliance) en Fundaciones de la Argentina: Dos Posibles Herramientas"*. Marzo de 2018.
- Nº28: Iribarne, Nicolás. *"El Sistema de Ideología como Fuente de Poder en las Organizaciones"*. Diciembre de 2018.