



**La Tercerización/Outsourcing como Estrategia Organizacional: Revisión del Estado del  
Arte**

**Jorge Iván Luque Malat**

**Lia Marcela Marín Narvárez**

**Giovanna Salcedo Toro**

**Una Tesis Presentada para Obtener el Título de:  
MBA**

**Director:  
Juan Carlos Robledo Fernández PH.D.**

**Universidad Tecnológica de Bolívar**

**Facultad de Economía y Negocios**

**Programa MBA**

**Cartagena de Indias D.T. y C.**

**2015**



## **DEDICATORIA**

A Dios, a la memoria de mi padre Gregorio Luque Mendoza QEPD, a mi esposa Alexandra, a mis hijas Lorna, Angela y Audry y mi madre Miladis, por ser todas el motor para alcanzar mis metas

Agradecimientos a Aguas de Cartagena S.A. E.S.P. por su apoyo para alcanzar este logro

**Jorge Ivan**

A Dios y mi familia porque en medio de estar pasando por un año difícil me dieron su apoyo y fortaleza para sacar adelante este proyecto. Gracias!

**Lia Marcela**

Quiero dedicarle este trabajo  
A Dios que me ha dado la inspiración y sabiduría,  
A mi esposo por su amor, comprensión y apoyo en los momentos cruciales,  
A mi hija por el tiempo que me regaló para culminar este nuevo reto de mi proyecto de vida, y  
asimismo por ser mi motor de este logro,  
A mi hermano John Jairo por su ayuda y constante cooperación en la continuidad de mi vida  
profesional,

Y A mis Padres por brindarme la motivación de ser seguir creciendo.

**Giovanna**

## **Resumen**

El presente documento analiza la tercerización (outsourcing), desde el marco de las organizaciones, mediante una revisión bibliográfica (conocida también como revisión del estado del arte) de documentos relevantes publicados durante un periodo de 10 años (2004-2013). Lo que se intenta es: (a) identificar cuáles han sido los elementos claves en la utilización de la tercerización como herramienta administrativa, y (b) recopilar los diferentes aspectos que resultaron determinantes a la hora de la implementación de este enfoque administrativo moderno.

**Jorge Iván Luque Malat**

**Lia Marcela Marín Narváez**

**Giovanna Salcedo Toro**

**Director:  
Juan Carlos Robledo Fernández PH.D.**

## **Abstract**

This document analyzes outsourcing, from the context of the organizational strategies, through a literature review of relevant documents published during a period of 10 years (2004-2013), which focuses on the state of the art. The objective is to: (a) identify the key factors when outsourcing has been used as a management tool and (b) compile the different aspects that proved decisive for the implementation of this modern administrative approach in these organizations.

## Lista de Contenido

	<b>Pág.</b>
Glosario .....	14
Capítulo 1. Introducción e información general.....	17
1.1. Introducción .....	17
1.2. Problema de investigación .....	18
1.2.1. Descripción del Problema .....	18
1.2.2. Pregunta de investigación .....	19
1.3. Objetivos .....	19
1.3.1. General .....	19
1.3.2. Específicos .....	19
Capítulo 2. Justificación.....	20
Capítulo 3. Marco Teórico y Conceptual.....	21
3.1. Antecedentes .....	21
3.2. Aspectos Conceptuales.....	26
3.2.1. Razones para Tercerizar o externalizar .....	26
3.2.2. Riesgos de Tercerizar.....	28
3.2.3. Tipos de Tercerización.....	31
Capítulo 4. Diseño Metodológico .....	36
Capítulo 5. Análisis de Resultados.....	41
5.1. Tipo de Documentos .....	41
5.2. Análisis de Documentos.....	43

5.2.1. Documentos por Año .....	43
5.2.2. Documentos más citados.....	48
5.2.2.1. Documentos 2008 más citados entre 2008 – 2014.....	51
5.2.2.2 Documentos 2009 más citados entre 2009 - 2014 .....	57
5.2.2.3. Documentos 2004 - 2007 más citados entre 2004 - 2014 .....	62
5.2.2.4. Documentos 2010 - 2013 más citados entre 2010 – 2014 .....	70
5.3. Análisis de Fuentes de Documentos.....	79
5.3.1. Análisis características fuentes de mayor prestigio .....	85
5.3.1.1. Documentos por Fuentes.....	85
5.3.1.2. Áreas Temáticas Fuentes.....	86
5.3.1.3. Palabras Claves de las Fuentes.....	87
5.3.1.4. Países o territorios .....	92
5.4. Análisis Países / territorio de los documentos.....	95
5.4.1 Áreas Temáticas por continentes y principales países .....	96
5.4.2. Palabras Claves .....	98
5.4.2.1 Africa.....	100
5.4.2.2. Asia .....	102
5.4.2.3. Norte América.....	104
5.4.2.4. Centro América .....	106
5.4.2.5. Reino Unido .....	108
5.4.2.6. Europa .....	110
5.4.2.7. Oceanía.....	113
5.4.2.8. Sur América .....	117
Capítulo 6. Conclusiones .....	120
Referencias Bibliográficas .....	125
Anexos.....	137

## Lista de gráficas

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1. Evolución de la Tercerización - Lopez (1999).....	22
Ilustración 2. Diseño Metodológico .....	38
Ilustración 3. Palabras Claves documentos más citados .....	50
Ilustración 4. Énfasis documentos 2008 más citados entre 2008-2014 .....	55
Ilustración 5. Resumen características documentos 2008 .....	57
Ilustración 6. Énfasis documentos 2009 más citados entre 2009-2014.....	61
Ilustración 7. Resumen características documentos 2009 .....	62
Ilustración 8. Énfasis documentos 2004-2007 más citados entre 2004-2014 .....	69
Ilustración 9. Resumen características documentos 2004-2007.....	70
Ilustración 10. Énfasis Documentos 2010-2013 más citados entre 2010-2014. ....	76
Ilustración 11. Resumen características documentos 2010-2013 .....	78
Ilustración 12. Resumen general énfasis Documentos 2004-201 .....	78
Ilustración 13. Focalización temática Tercerización por Fuentes .....	92
Ilustración 14. Principales factores modelados que impactan la Competitividad en la Tercerización.....	94
Ilustración 15. Principales palabras claves por continente.....	99
Ilustración 16. Principales elementos Tercerización – AFRICA .....	101
Ilustración 17. Principales elementos Tercerización - ASIA .....	104
Ilustración 18. Principales elementos Tercerización - NORTE AMERICA.....	106
Ilustración 19. Principales elementos Tercerización - CENTRO AMERICA .....	107



Ilustración 20. Principales elementos Tercerización - REINO UNIDO .....	109
Ilustración 21. Principales elementos Tercerización - EUROPA .....	112
Ilustración 22. Principales elementos Tercerización - OCEANIA .....	117
Ilustración 23. Principales elementos Tercerización - SUR AMERICA .....	119

## Lista de Gráfica

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Documentos por años .....	44
Gráfica 2. Áreas temáticas por año .....	46
Gráfica 3. Frecuencia Palabras Claves .....	47
Gráfica 4. Comportamiento Producción de Documentos .....	48
Gráfica 5. Cantidad Citas bibliográficas de documentos por año .....	49
Gráfica 6. Citaciones anuales de documento por año .....	49
Gráfica 7. h-Index documentos más citados 2008 .....	52
Gráfica 8. Documentos 2008 más citados entre 2008-2014.....	53
Gráfica 9. h-index Documentos 2009 .....	58
Gráfica 10. Documentos 2009 más citados entre 2009-2014.....	59
Gráfica 11. h-index Documentos 2004 - 2007 .....	63
Gráfica 12. Documentos 2004 - 2007 más citados entre 2004-2014 .....	64
Gráfica 13. h-index Documentos 2010-2013 .....	71
Gráfica 14. Documentos 2010-2013 más citados entre 2010-2014 .....	72
Gráfica 15. Índice SJR (Scimago Journal Rank) - Reputación de fuentes.....	79
Gráfica 16. Índice SJR (Scimago Journal Rank) – Tres principales fuentes .....	80
Gráfica 17. Documentos por Fuentes .....	80
Gráfica 18. Principales Afiliaciones - Journal of Operations Managements .....	82
Gráfica 19. Principales Afiliaciones - Management Science .....	83

Gráfica 20. Principales Afiliaciones - International Journal of Production Economics. ....	85
Gráfica 21. Cantidad publicaciones por año relacionados con Outsourcing por fuentes.....	86
Gráfica 22. Palabras claves comunes entre fuentes - Frecuencia.....	88
Gráfica 23. Palabras claves unicas para cada Fuente – Frecuencia. ....	89
Gráfica 24. Países o territorios origen de documentos por Fuentes .....	92
Gráfica 25. Frecuencia palabras claves documento USA - Journal Of Operations Management - Management Science - International Journal Of Production Economics.....	93
Gráfica 26. Cantidad de documentos por origen o territorio.....	95
Gráfica 27. Documentos publicados por países 2004-2013.....	96
Gráfica 28. Ponderación Áreas Temáticas por continentes .....	97
Gráfica 29. Documentos por Áreas Temáticas y Principales Países.....	98

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Documentos por años y áreas temáticas.....	45
Tabla 2. Cantidad documentos publicados 2004-2013 - Journals de más prestigio .....	85
<i>Tabla 3.</i> Relación de documentos con áreas temáticas en %, por fuentes .....	87

## Lista de Anexos

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Documentos más citados por periodos de acuerdo h-index .....	138
Anexo 2. Palabras claves documentos más citados por periodos .....	142
Anexo 3. Documentos por país o territorio de origen.....	146
Anexo 4. Documentos más citados por continentes .....	147
Anexo 5. Palabras claves resaltadas por continente por año .....	156

## Glosario

- **Outsourcing:** es un término inglés muy utilizado en el idioma español, su vocablo equivalente es subcontratación, y se entiende como el contrato que una empresa realiza a otra para que ésta lleve a cabo determinadas tareas que, originalmente, estaban en manos de la primera.
- **Core Business:** es la actividad principal” o mejor “negocio principal” de una empresa. Es la razón de ser de la compañía, aquello por lo cual se crea y en lo que se va a generar el máximo valor añadido.
- **Right Sourcing:** este término se utiliza para definir la solución óptima en la elección de la empresa a la que se cede el servicio de outsourcing.
- **In House:** este concepto se aplica cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio. De esta manera la empresa tiene un mayor control sobre los servicios contratados.
- **Off Site:** este concepto se aplica cuando el servicio de Outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta este servicio.
- **Co Sourcing:** este concepto se refiere a que la empresa prestadora del servicio comparta riesgos con aquella que la contrató.
- **Out Tasking:** es una modalidad de Outsourcing focalizada más hacia tareas específicas.
- **SciVerse Scopus:** es una base de datos de citas y resúmenes, un ecosistema científico vital que facilita la colaboración y acelera el propio proceso de investigación. Es una herramienta para estudios bibliométricos y evaluaciones de producción científica que reúne las herramientas

adecuadas, tales como: perfil de autor, perfil de institución, rastreador de citas, índice h y analizador de revistas científicas.

- **Offshoring:** es el traslado de procesos de las empresas de un país a otro. Esto incluye cualquier proceso como producción, fabricación o servicios. Se entiende como la reubicación de las actividades de determinadas empresas en países con salarios bajos.

- **H-índice:** es el balance entre el número de publicaciones y las citas a éstas para medir eficazmente la calidad del investigador, se calcula con base en la distribución de las citas que han recibido los trabajos científicos de un investigador.

- **SCImago Journal Rank (SJR):** es una medición de prestigio basada en la idea de que ‘no todas las citas fueron creadas de igual manera’. Con SJR, el área de investigación, la calidad y reputación de la revista científica tienen un impacto directo sobre el valor de la citación. Esto significa que la cita de una fuente con un SJR alto tiene más valor que la cita de una fuente con un SJR menor.

- **First Party Logistics (1PL):** es el crecimiento de la parte externalizada en este caso la subcontratación del transporte.

- **Second Party Logistics (2PL):** es el crecimiento de la parte subcontratada en este caso la externalización del transporte y del almacenamiento.

- **Third Party Logistics (3PL):** es el crecimiento de la parte tercerizada en este caso la puesta en marcha de herramientas, puesta a disposición de conocimientos y sistemas para conseguir el objetivo a través de un tercero.

- **Fourth Party Logistics (4PL):** en este caso el operador se responsabiliza de la optimización de una cadena global incluyendo la empresa, sus clientes y los proveedores de la empresa.

- **Software as a Service (SaaS):** se define como un modelo de implantación de software mediante el cual un proveedor o tercero concede a sus clientes una licencia para utilizar un servicio a la carta. En su configuración más habitual, los proveedores de software SaaS alojan la aplicación en sus propios servidores web, a los que los usuarios suscritos al servicio acceden normalmente mediante un navegador de Internet.



## Capítulo 1.

### Introducción e información general

#### 1.1. Introducción

La planificación de actividades en las compañías involucra la participación de sus líderes, los cuales dedican tiempo al diseño de estrategias, proyectos y actividades para alcanzar las metas de la compañía. Como resultado de este ejercicio, algunas de las decisiones que se toman implican, por ejemplo, el que algunas actividades de la cadena de valor no se ejecuten con áreas o capital humano de la compañía, por no estar dentro del giro principal del negocio (llamado *core*, en inglés), sino que se colocan en manos de un tercero, ya sean proveedores de servicios o contratistas, quienes en muchas ocasiones representan a las compañías ante sus clientes. La acción de subcontratar o contratar a un tercero para que ejecute dichas actividades se conoce como outsourcing, tercerización o externalización.

Desde la perspectiva anteriormente mencionada y aclarando que los líderes son responsables de la conceptualización y planeación de estrategias, puede existir el riesgo de que no se consigan los resultados en su ejecución, debido a que los objetivos que percibe la compañía son diferentes a los objetivos del tercero. Es probable que exista deficiencia en la planeación por parte de la compañía al no considerar como factor de riesgo dentro del éxito de los proyectos aspectos administrativos de operación de las empresas prestadoras de servicio o contratistas, tales como el papel que juegan estas empresas o la posición que adoptan más allá de la ejecución de un trabajo o actividad en particular para lograr cumplir con lo planificado. En este orden de ideas, es importante considerar la tercerización desde el punto de vista estratégico para lograr metas o

resultados, teniendo en cuenta que los actores se consideren socios o aliados en todo su contexto y se enmarquen en un sentido de responsabilidad compartida a todo nivel.

En este trabajo se revisa el estado del arte de la tercerización mediante la revisión bibliográfica de documentos (artículos publicados en revistas revisadas por pares) durante un periodo de 10 años (2004-2013), a fin de establecer su evolución y recopilar los aspectos o elementos más relevantes que los autores han propuesto; para así determinar el enfoque académico hacia el cual el concepto ha sido dirigido como campo o disciplina.

## **1.2. Problema de investigación**

### **1.2.1. Descripción del Problema**

La tercerización se da cuando una organización transfiere la función de uno de sus procesos a un tercero. Es una herramienta de gestión a través de la cual una organización puede optar por concentrarse únicamente en su actividad principal y no tomar parte en procesos que, si bien no dejan de ser importantes, no son inherentes a las actividades del giro principal del negocio (core). Para dichos procesos, existe la posibilidad de contratar a un proveedor de servicios especializado, eficiente y confiable que, a la larga, pueda convertirse en un valioso socio de negocio (Bendor-Samuel, 2008). De la anterior afirmación surge el cuestionamiento de si los directivos de la compañía están considerando a sus empresas de tercerización como valiosos socios de negocio o, por el contrario, hay una ruptura en la dinámica de consecución de objetivos bilaterales como consecuencia de la entrega de responsabilidades operativas a estos actores.

### **1.2.2. Pregunta de investigación**

¿Qué elementos se han incorporado al estado del arte de la tercerización durante el periodo de 2004-2013?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. General**

Establecer los elementos claves que se han incorporado a la tercerización como estrategia organizacional durante un periodo de diez años (2004-2013), con el propósito de analizar su evolución y desarrollo desde una perspectiva académica.

### **1.3.2. Específicos**

- Explorar el estado del arte del marco conceptual de la tercerización como estrategia organizacional.
- Identificar los elementos claves que se han incorporado al estudio de la tercerización en el periodo comprendido entre 2004-2013.
- Compilar los elementos más relevantes del estudio de la tercerización a fin de determinar la evolución y tendencia académica del concepto.

## **Capítulo 2. Justificación**

La tercerización, como herramienta administrativa, debe permitir que las actividades se ejecuten con los estándares de calidad y el cumplimiento de normas que determinen las organizaciones en particular, de tal manera que no impacten en forma negativa otros procesos de la compañía que puedan, incluso, afectar los ingresos. Adicionalmente, una adecuada tercerización permite el cumplimiento de metas y objetivos, puesto que su pretensión es lograr el incremento de la efectividad en la ejecución de actividades delegadas por una compañía. Dada la sensibilidad de este aspecto en las relaciones compañía-tercero es vital identificar y caracterizar los elementos más relevantes identificados por los autores en materia de investigación de la tercerización, de tal manera que puedan considerarse al momento de tomar la decisión de entregar a un tercero especializado una actividad o proceso.

Este estudio parte, precisamente, de la necesidad de crear un referente de investigación académico que permita identificar elementos que los autores en la década de 2004 a 2013 estudiaron acerca de la tercerización con el propósito de establecer la tendencia que este enfoque moderno de administración ha tenido a través del tiempo.

## **Capítulo 3. Marco Teórico y Conceptual**

### **3.1. Antecedentes**

La tercerización tiene su origen en Estados Unidos en los inicios de los años 70. Inicialmente, se concibió como la externalización de servicios informáticos cuando Electronic Data Systems (EDS) –empresa estadounidense de consultoría de tecnología de la información fundada en 1962– comienza contratos de gestión de activos referidos al procesamiento de datos.

La tercerización puede ser definida como entregar la totalidad o parte de una actividad de la organización a un prestador de servicios externos. En la industria de servicios, la tercerización tradicionalmente se limita a las actividades básicas de apoyo. También se utiliza cuando hay reestructuración de empresas que están en mal estado financiero. El proceso de tercerización abarca desde la subcontratación externa de actividades simples como la seguridad y el mantenimiento de los edificios, pudiéndose subcontratar posteriormente actividades más estratégicas en las que la interrelación con el proveedor debe ser mucho más estrecha, como la distribución logística e incluso el diseño de productos. La idea de la tercerización es que cada una de las empresas se centre en su competencia básica y participa en alguna de las fases necesarias para que el producto final satisfaga las necesidades de los clientes, consiguiéndose de esta forma la máxima eficiencia, ya que cada empresa participante se especializa en una tarea de la cadena de valor que realiza (López, 1999). El Gráfico 1 refleja la evolución del origen de la externalización de actividades.

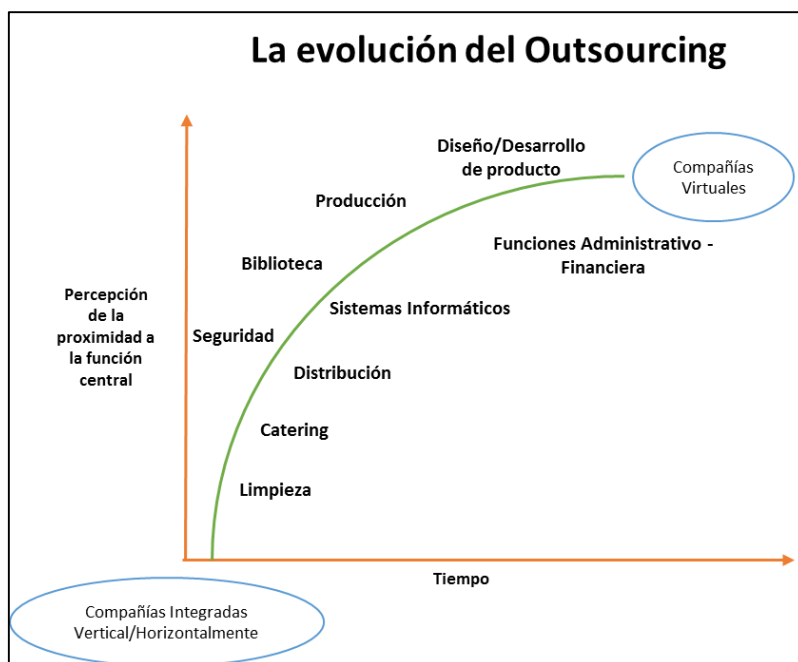


Ilustración 1. Evolución de la Tercerización - López (1999)  
Fuente: Elaboración propia

La tercerización ha venido evolucionando desde su aparición. En los años anteriores a los 70, las compañías consideraban a los proveedores para realizar integraciones, de tal manera que no se generara dependencia de ningún proveedor. Esta estrategia con el tiempo resultó ser ineficiente toda vez que las empresas perdían competitividad al tener tantas actividades que no giraban en torno al objetivo principal del negocio. Las compañías dentro de su cadena de valor tienen muchas actividades tercerizadas permitiendo que sean ejecutadas por compañías especializadas. Es común ver esto en la industria automotriz, de ropa y calzado, la electrónica, hardware y software, entre otras. Hoy en día, la tercerización está presente en la gestión de las empresas. De acuerdo con un informe de la Economist Intelligence Unit (Baitheimy, 2003), el 34% de las empresas externalizan la totalidad o parte de su tecnología de la información (IT).

La tendencia a la tercerización tanto a nivel local como en el exterior ha ido en aumento a lo largo del desarrollo de la economía del mundo. El impulso de una mayor eficiencia y reducción de

costos ha obligado a muchas organizaciones a especializarse cada vez más en un número limitado de áreas clave. Se está utilizando cada vez más la tercerización para lograr mejoras en el rendimiento en toda la empresa. Empresas líderes han adoptado estrategias de tercerización más sofisticadas y han externalizado procesos básicos como el diseño, ingeniería, fabricación y comercialización (McIvor, 2008). Estas organizaciones se han beneficiado en gran medida del acceso a las capacidades especializadas de los proveedores en una serie de procesos de negocio (Aron & Singh, 2005).

Proveedores especializados pueden desarrollar una mayor profundidad de conocimiento, invertir más en sistemas y procesos, y lograr eficiencias a través de economías de escala y experiencia, aprovechando las capacidades de los procesos de negocio más críticos y mejorar sus propias capacidades básicas internas que impulsan la ventaja competitiva. Sin embargo, las organizaciones que los contratan están fallando en la capitalización de las oportunidades que ofrece la contratación externa. Las empresas necesitan volver a evaluar rigurosamente cada una de sus funciones como posibles candidatos de tercerización (Gottfredson, Puryear, & Phillips, 2005). Es muy importante tener en cuenta estas apreciaciones dado que el proceso de tercerización no debe verse únicamente desde el punto de vista de reducción de costos, existen otros componentes que hay que evaluar para garantizar que de efectivamente son actividades que se pueden tercerizar. En muchos casos, la elección de qué partes de la empresa se externalizaran se basa en la determinación de lo que va a ahorrar más en gastos generales, en lugar de como impactan las decisiones sobre las capacidades de largo plazo de la organización. En algunos casos, las organizaciones están externalizando procesos que son críticos para la ventaja competitiva y con el tiempo están renunciando al conocimiento y sus capacidades. McIvor (2008).

Existen diferentes definiciones de tercerización, pero todas se centran en la entrega de actividades o procesos a un tercero para que las ejecute. Una compañía procede a contratar a otra organización la operación o gestión de una o más procesos de negocios. La tercerización implica una decisión consciente de abandonar o eliminar el desempeño de algunas actividades de la cadena de valor para encargarlas a especialistas externos (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008). Es decir, que las empresas especialistas deben realizar estas actividades encargadas en forma oportuna, eficiente y generando los niveles de productividad y calidad cumpliendo con las expectativas de las empresas que las contratan. Se pretende entonces que las compañías concentren sus esfuerzos en aquellas actividades que hacen parte del giro principal de su negocio (*core bussines*), con el propósito de aumentar sus ventajas competitivas y obtener mejores resultados.

La Harvard Business Review (Tripathi, 2012).identifica la tercerización como una de las más importantes ideas de gestión de los últimos 75 años. La transferencia a un tercero de una parte de la responsabilidad de una compañía, regida por un acuerdo de nivel de servicio en donde el tercero representa a la compañía, trae muchos beneficios desde el punto de vista de reducción de costos de servicio, la flexibilidad, la mejora de la calidad y la dedicación a lo que realmente hace parte del *core* del negocio.

De otro lado, Jonson y Scholes (1997) sostienen que el origen de la palabra en inglés outsourcing (acrónimo de "outside resource using") es el resultado de la integración vertical entre las empresas, donde la empresa conocida en este caso como principal, delega un proceso en otra empresa denominada agente. Para Moncada y Monsalvo (2000) la tercerización consiste en delegar a otras empresas, la ejecución de una serie de servicios materiales e inmateriales que, anteriormente, asumía, a través de sus propios empleados, de manera directa. Se busca básicamente que la empresa se concentre en su objeto principal dejando a otras empresas especializadas una



serie de labores por las cuales se estaba perdiendo agilidad y productividad. Así mismo, resaltan que la tercerización es la tendencia utilizada cada vez con mayor frecuencia por las empresas.

Por su parte, Rothery (1996) plantea la diferencia entre las palabras en inglés outsourcing y outsource, diciendo que a la primera le corresponde “la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía”; y que a la segunda, le corresponde la definición de “servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración”. Para él, el proveedor debe tener buena reputación en el manejo del personal, ya que en muchas ocasiones el personal del cliente (principal) pasa a ser contratado por el proveedor (agente), lo que puede generar una desmotivación en el empleado debido al cambio de contratante (primero el cliente y luego es el proveedor).

Freydell y Velásquez (1999) hacen especial énfasis al fin fundamental de la tercerización, el cual es reestructurar las empresas para hacerlas más competitivas. Así pues, la tercerización es una estrategia de negocios, una modalidad de administración, teniendo en cuenta que para nuestra legislación esta figura es innominada y atípica. (Ross & Weill, 2002) sostienen que los proveedores de servicios de tercerización proporcionaron a las compañías capacidades que no eran lo suficientemente flexibles como para satisfacer las necesidades cambiantes y, a menudo, se hacía lento responder a los problemas. Por otra parte, una relación con un proveedor de estos servicios normalmente requiere inversiones considerables de tiempo y dinero, por lo cual luego de realizadas, ha puesto a las empresas particularmente vulnerables si el proveedor no cumple con sus obligaciones contractuales.

## 3.2. Aspectos Conceptuales

### 3.2.1. Razones para Tercerizar o externalizar

Es preciso estar conscientes de las condiciones que favorecerán entregar algunas actividades de la cadena de valor para que las ejecuten terceros. A continuación se describen algunas de las razones para tercerizar o externalizar actividades de la cadena de valor. (Thompson et al., 2008) define de manera sencilla las principales razones que a continuación se describen:

- ***Cuando hay especialistas externos que desempeñen mejor o en forma más económica una actividad:*** por lo general, una empresa NO debe desempeñar ninguna actividad de la cadena de valor internamente si hay otras empresas que la desempeñan con más eficiencia o eficacia; la principal excepción ocurre cuando una actividad particular es estratégicamente crucial y cuyo control interno considera esencial.

- ***Que la actividad no sea clave para la capacidad de la empresa de obtener una ventaja competitiva sustentable ni socave sus competencias esenciales:*** la subcontratación de servicios de mantenimiento, procesamiento y almacenamiento de datos, administración de prestaciones, operaciones de internet y actividades de apoyo administrativo similares con especialistas ya es una práctica común. Por ejemplo, Colgate-Palmolive logró reducir sus costos operativos de tecnología de la información más de 10% al año mediante un convenio de subcontratación con IBM. Varias empresas subcontrataron sus operaciones de centros de atención telefónica con proveedores de otros países con acceso a mano de obra barata para atender preguntas o peticiones de soporte de sus clientes.

- ***Cuando agiliza las operaciones de la empresa de modo que mejora la flexibilidad organizacional y reduzca el tiempo necesario para colocar nuevos productos en el mercado:*** la subcontratación da a la empresa la flexibilidad para cambiar de proveedores en caso de que el

actual se quede rezagado respecto de los demás. En la medida en que sus proveedores suministren con rapidez partes y componentes de la siguiente generación para la producción, la compañía tendrá sus productos de nueva generación más pronto en el mercado. Además, buscar nuevos proveedores con las capacidades necesarias disponibles con frecuencia es más rápido, fácil, menos riesgoso y más barato que rearmar con prisa las operaciones internas para reemplazar capacidades obsoletas o tratar de instalar y dominar nuevas tecnologías.

- ***Cuando reduce el riesgo de exposición de la empresa a los cambios de la tecnología o de las preferencias de los compradores:*** cuando una empresa subcontrata algunas partes, componentes y servicios, sus proveedores deben soportar la carga de incorporar tecnologías de vanguardia o someterse a rediseños y actualizaciones para adecuarse a los planes de la contratante de lanzar productos de la siguiente generación. Si lo que un proveedor suministra pierde el valor de los compradores, o si su diseño no encaja con la nueva generación del producto, es problema del proveedor y no de las operaciones internas de la compañía.

- ***Cuando permite que una empresa conjunte diversas clases de experiencia de forma expedita y eficiente:*** una empresa casi siempre obtiene un acceso más rápido a capacidades y experiencias de primera línea cuando se asocia con proveedores que cuentan con ellas, en lugar de hacerse de ellas desde cero con su propio personal.

- ***Cuando permite a una empresa concentrarse en la esencia del negocio, aprovechar sus recursos básicos y hacer incluso mejor lo que hace muy bien:*** una empresa está en mejores posibilidades de construir y desarrollar sus propias competencias y capacidades competitivamente valiosas cuando concentra todos sus recursos y energías en el desempeño de las actividades donde es mejor que las compañías externas o sobre las que necesita tener un control directo. Por ejemplo, Coach dedica su energía a diseñar nuevos estilos de bolsas y accesorios de piel para dama

al subcontratar la producción de bolsas a 40 fabricantes en 15 países. Hewlett-Packard, IBM y otros vendieron algunas fábricas a sus proveedores para contratarlos después y comprar sus productos.

En este orden de ideas, dejar en manos de especialistas algunas actividades permite un mejor desempeño sin que la compañía tenga que dedicar tiempo en formación y dirección de personal, aprovechar las capacidades de la compañía para centrarse en el objeto del negocio, evitar la obsolescencia tecnológica, se convierten en ventajas para la tercerización. Sin embargo, es importante definir o establecer bien cuales son aquellas actividades que se pueden tercerizar para no cometer errores que puedan poner en riesgo otras actividades.

### **3.2.2. Riesgos de Tercerizar**

En el momento en que se da la tercerización o se implementa un BPO existen varios riesgos, los cuales algunos son asumidos por la empresa y otros por el proveedor de servicio. En el primer caso, las compañías deben realizar una depuración de sus procesos de tal manera que en estos se eliminen las ineficiencias, contar con indicadores que puedan medir y evaluar los resultados esperados, la empresa debe evitar la pérdida de la información y el conocimiento en la ejecución de las actividades tercerizadas. Para el caso de los proveedores de servicios, los riesgos son asociados al costo de los servicios prestados ya que estos pueden aumentarse en el momento que necesiten realizar mayores inversiones en infraestructura y talento humano.

(Tripathi, 2012) analiza 29 de las más grandes compañías de tercerización de la última década. Concluye que más del 35% de las ofertas habían fracasado, principalmente por las siguientes razones: no se consigue la reducción de costos esperada, el deterioro de la calidad del servicio,

violación de acuerdos de niveles de servicio, deterioro de la relación entre el contratante y el proveedor de servicios, tensión entre empleados y empleador en la empresa de tercerización.

Otros aspectos que han sido revisados por otros autores son los siguientes:

- ***La cualificación del personal del proveedor.*** (M.C. Lacity & Hirschheim, 1993) Se advierte que muchas empresas que externalizan tienen la sensación de haber perdido en conocimientos y experiencia empresarial, puesto que los proveedores, una vez que han conseguido un contrato, mandan a sus trabajadores más cualificados a conseguir nuevos clientes en otras empresas del sector. Además, los proveedores no toman casi nunca la iniciativa en cuanto a estrategias del negocio, sino que prefieren seguir instrucciones concretas. Ante todo ello no es extraño que diversos autores prevengan de la falta de experiencia del proveedor (Ngwenyama & Sullivan, 2007).

- ***La falta de cumplimiento del proveedor con el contrato.*** Este problema es inherente a cualquier contrato: cuando un agente realiza una tarea para un principal, el principal siempre corre el riesgo de que el agente no lleve a cabo la tarea como esperaba o que sea menos vigilante y atento de lo que lo hubiera sido el principal (Clark, Zmud, & McCray, 1995).

- ***La dependencia que genera este servicio.*** Esta dependencia deriva de que las empresas tienen dificultades a la hora de cuantificar y definir los servicios de información que necesitan, además éstos suelen evolucionar temporalmente. Por tanto, si en el contrato original no se hubieran pactado todos los servicios, irán cargados con una tarifa extra, que aumentará los costes totales (Fowler & Jeffs, 1998). (M.C. Lacity & Hirschheim, 1993) afirman que los proveedores externos no son socios estratégicos, ya que el interés por los beneficios no es un interés compartido; es decir, cuando los costes del cliente aumentan, ocurre lo mismo con los beneficios de proveedor.

- ***La pérdida de conocimiento técnico es otro problema importante.*** Cuando un servicio se externaliza, el cliente pierde su comprensión del servicio a lo largo del tiempo. Aunque el proveedor realice servicios innovadores para el cliente, gran parte de los nuevos conocimientos necesarios permanecerán en poder del proveedor y no pueden ser transferidos al cliente (González Ramírez, Gascó Gascó, & Llopis Taverner, 2010). Lo que es más grave, la empresa puede perder su capacidad para estar al día en los avances tecnológicos (Clark et al., 1995). Es necesario que el cliente retenga determinados conocimientos y capacidades internas, tanto técnicos como directivos (dirección del proveedor, contratación), para poder manejar correctamente la relación de tercerización (L. . Willcocks, Lacity, & Kern, 1999). Retener estas capacidades es el medio fundamental para poder identificar y valorar los posibles riesgos de la tercerización así como realizar prácticas que mitiguen estos riesgos (L. . Willcocks et al., 1999).

- ***La incapacidad del proveedor de adaptarse a nuevas tecnologías.*** Apuntábamos como ventaja de la tercerización el tener alcance a tecnología punta, pero esto no es siempre cierto, si el proveedor no encuentra beneficio en la incorporación de nuevas tecnologías podría ser reacio a éstas, ya que le interesará rentabilizar al máximo el servicio que ofrece.

- ***Relación poco clara entre costes y beneficios.*** Tener en cuenta todos los factores relevantes de la tercerización y tratar de traducirlos a términos monetarios no es una tarea fácil. Ante estas dificultades muchas empresas admiten que basan su decisión de la tercerización únicamente teniendo en cuenta los costes explícitos que genera, pero no los costes tácitos ni los beneficios (Clark et al., 1995).

- ***Problemas de seguridad.*** Muy importantes en el supuesto de que un proveedor atienda a varios competidores directos, por lo que debe guardarse la confidencialidad de la información

referente a todos ellos (Grover, Cheon, & Teng, 1994); (M.C. Lacity & Hirschheim, 1993); (Alner, 2001).

*La tercerización genera diversos problemas de personal.* El personal se enfrenta a una situación incierta, que genera ansiedad, baja moral y sentimiento de inseguridad; esto puede suponer una disminución de la productividad de los empleados en el periodo previo a la firma del contrato e incluso una vez que éste haya sido firmado (Palvia, 1995); (Yang, Kim, Nam, & Min, 2007); (Walden & Hoffman, 2007) Muchas empresas temen una posible oposición de su personal ante la decisión de tercerización, que representa una amenaza a su puesto de trabajo (grover et al., 1994), ( claver , gonzález , gascó , & llopis , 2002).

### 3.2.3. Tipos de Tercerización

- **Right sourcing:** este término se utiliza para definir la solución óptima en la elección de la empresa a la que se cede el servicio de tercerización. Como la tercerización incluye servicios muy diferentes, la elección optima posiblemente supondría no adjudicar el contrato a una única empresa sino a varias, de modo que cada una efectuase la parte del servicio para la que fuera más efectiva. Sin embargo, en la práctica no suele hacerse de esta manera sino que se decide adjudicar el contrato a una única empresa; por ejemplo: las empresas automotrices tercerizan parte o casi todos los componentes de los automóviles a las denominadas “autopartes”. Varias empresas diferentes participan desde fuera de la empresa en la fabricación y luego, la automotriz realiza el ensamblaje. De esta manera una misma fabrica, realiza right sourcing con varios operadores.

- **In-house:** este concepto se aplica cuando el servicio de tercerización se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio. De esta manera la empresa tiene un mayor control sobre los servicios contratados; por ejemplo: la contratación de una consultora para llevar

la contabilidad de la empresa y la liquidación de sueldos. Otra de las razones por las cuales el servicio de tercerización puede ser In-house es que la empresa contratada solo pueda desempeñar los servicios dentro las instalaciones de la empresa contratante. Véase el caso de la contratación del servicio de vigilancia o de limpieza, los cuales, claro está, solo pueden ser realizados dentro de la compañía.

- **Off Site:** a diferencia del anterior, este concepto se aplica cuando el servicio de tercerización se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta este servicio. En muchas ocasiones, el lugar desde donde se presta el servicio no merece mayor importancia, por lo que puede dejarse este aspecto a la mejor consideración de la empresa contratada; por ejemplo: el servicio de atención telefónica, o centro de atención al cliente. En este caso, no es necesario estar en el mismo lugar físico donde se encuentran las sedes para realizar o recibir llamadas. Muchos de los centros de atención al cliente (o call centers), inclusive, se encuentran en lugares geográficos diferentes.

- **Co-sourcing:** algunos expertos predicen que las empresas que mayores beneficios obtendrán en el futuro con el negocio de la tercerización serán aquellas que ofrezcan algún valor añadido a sus clientes. Es el caso de la modalidad de tercerización surgida recientemente, el co-sourcing, que responde a una evolución del mencionado servicio. Con ello, lo que se pretende es que la empresa prestadora del servicio comparta riesgos con aquella que la contrató.

- **Out-tasking:** se trata de una modalidad de tercerización focalizada más hacia tareas específicas.

Para finalizar, se presentan diferentes perspectivas de la tercerización planteadas por (González Ramírez et al., 2010), que proponen un escenario más amplio del estudio del tema enfocándola desde cinco grandes áreas:



- **Perspectiva del cliente:** visión general de la contratación externa de la empresa, explicando cómo ha surgido, evolucionado, y lo mucho que ha crecido (Buck-Lew, 1992). También contiene la discusión sobre el proceso de toma de decisiones antes de la decisión de subcontratar y los principales factores que determinan esta decisión (Grover et al., 1994). De otra parte se explican también, los posibles riesgos de la externalización, y la inconveniencia que podría generar con el costo. Finalmente, se abordaron artículos que discuten los factores necesarios para el éxito de la externalización (Lee, Miranda, & Kim, 2004).

- **Perspectiva del proveedor:** aquí se aborda la perspectiva de la oferta de subcontratación; es decir, los servicios que los proveedores ofrecen a las empresas. En esta línea es posible encontrar tres temas específicos de área: servicios de tercerización informático en general (evolución y transformación centrada en consultoría, a través de hardware y provisión de software, para ofrecer servicios de tercerización a través de megadeals). Esto fue posible gracias a fusiones y adquisiciones por la especialización en industrias específicas, tales como la química, cuidado de la salud o las industrias financieras (Hilmer, Frederick G., 1994). Del mismo modo, debido a la obligación de la administración pública para poner los contratos a público, muchos proveedores de servicios informáticos han tenido que 'reinventarse' como especialistas en servicios de tercerización estratégica. Otro tema es el de los proveedores de aplicaciones (Application Service Provider, ASP, en inglés), que suministran estos servicios a través de las telecomunicaciones. La subcontratación externa o global son las recientes operaciones lideradas por proveedores de servicios informáticos que operan a escala internacional, por ejemplo, en la India o China, la contratación de mano de obra en países con bajos ingresos, pero con suficiente conocimientos informáticos (Bhatnagar & Madon, 1997). La entrada de datos fue una de las primeras actividades a ser contratadas de esta forma, porque requería un bajo nivel de conocimiento y relación muy

limitada entre proveedor y el cliente. En resumen, esta revisión no da consejos a los clientes, sino que pretende suministrar información sobre los proveedores.

- **La subcontratación desde la perspectiva de la relación.** se agruparon los trabajos que se analizaron de la subcontratación sobre los vínculos que existen entre el cliente y el proveedor. Entendiendo que uno de los principales enlaces de esta relación es el contrato; los proveedores a menudo se llaman a sí mismos "socios estratégicos" con el cliente, pero el éxito de la relación depende de un contrato bien estructurado. Una buena relación necesita un material detallado y elaborado por los asesores legales. Estrechamente relacionado con esto, está el método de evaluación de la calidad de los servicios de tercerización, es decir, la medición del valor de la externalización frente a su costo (evaluación del precio justo). Esto no es fácil, ya que los métodos convencionales de evaluación de activos y rentabilidad no se pueden aplicar (L. Willcocks, Fitzgerald, & Lacity, 1996). El último tema se centra en la forma en que las relaciones cliente-proveedor deben ser establecidas (Kern & Blois, 2002)(Kern T., Willcocks L., & Correspondence, 2002).

A pesar de los conceptos expuestos antes, es preciso dar un paso adelante en el entendimiento de la tercerización, ya que no debe verse esta simplemente como la delegación de un proceso o actividad. El concepto de tercerización ha avanzado y ha entrado a un contexto en el cual el tercero debe actuar como un socio aliado que sea capaz no solo de ejecutar las actividades encomendadas, sino que también pueda aportar a la mejora continua como ejecutor y de acuerdo a la experiencia que le proporciona el hacer. Es así como hoy en día se habla de BPO –Business Process Outsourcing–, cuya característica principal es considerar que las empresas a las cuales se han contratado para el desarrollo de las actividades que no hacen parte del giro principal del negocio, no solamente deben asumir la responsabilidad que se les ha encomendado, sino que también deben

hacer parte de un proceso de reingeniería sobre la forma en que la función o actividad que se les ha asignado es llevada a cabo. Es decir, se debe pasar a una verdadera alianza estratégica entre dos compañías que trabajan para beneficiarse a través de la generación de valor. Las compañías deben estar abiertas a realizar cambios en el modo en que se han conceptualizado y se lleva a cabo el negocio con el objeto de maximizar los resultados y beneficios.

No hay que dejar de ser cautos en la tercerización, ya que si bien tiene beneficios tales como la reducción de costos operativos, la mejora en la eficiencia de los procesos, acceso a últimas tecnologías, economías de escala, compartir responsabilidades, entre otros, deben tenerse en cuenta también los riesgos.

En resumen los autores mencionados coinciden en comprender la tercerización como un enfoque moderno de administración, mediante el cual se entregan actividades diferentes a las principales del negocio a otras compañías especialistas, para que sean ejecutadas, propendiendo por el cumplimiento de objetivos de ambas organizaciones.

## Capítulo 4. Diseño Metodológico

La metodología para el desarrollo del proyecto se planteó en las siguientes fases (Grafica 2):

Fase 1: se realizó revisión bibliográfica acerca del marco conceptual del estado del arte de la estrategia de tercerización en las organizaciones para un periodo de 10 años comprendido entre 2004 y 2013.

Fase 2: la fuente SciVerse Scopus de alto reconocimiento internacional se utilizó como la única y principal fuente para la búsqueda de bibliografía relacionada con la tercerización. Se tomaron las publicaciones relacionadas y se identificaron los elementos más predominantes de los cuales se ha investigado en materia de tercerización.

Fase 3: se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo de los elementos predominantes con el propósito de establecer las tendencias de los diferentes autores o fuentes de publicación de documentos y las diferentes regiones geográficas.

Fase 4: se establecieron los principales aspectos destacados por los autores en materia de tercerización en el marco del desempeño organizacional, estructurando los elementos más relevantes encontrados en el análisis, con los cuales se determinó el estado del arte de la tercerización.

El uso de la herramienta SciVerse Scopus fue fundamental para el desarrollo del proyecto de investigación. Es una base de datos de SciVerse de Elsevier donde pueden encontrarse citas y resúmenes de mayor tamaño. Es decir, un ecosistema científico vital que facilita la colaboración, premia la innovación y acelera el propio proceso de investigación. SciVerse integra el contenido de SciVerse Scopus, las publicaciones revisadas por pares, los artículos de texto completo de Sci

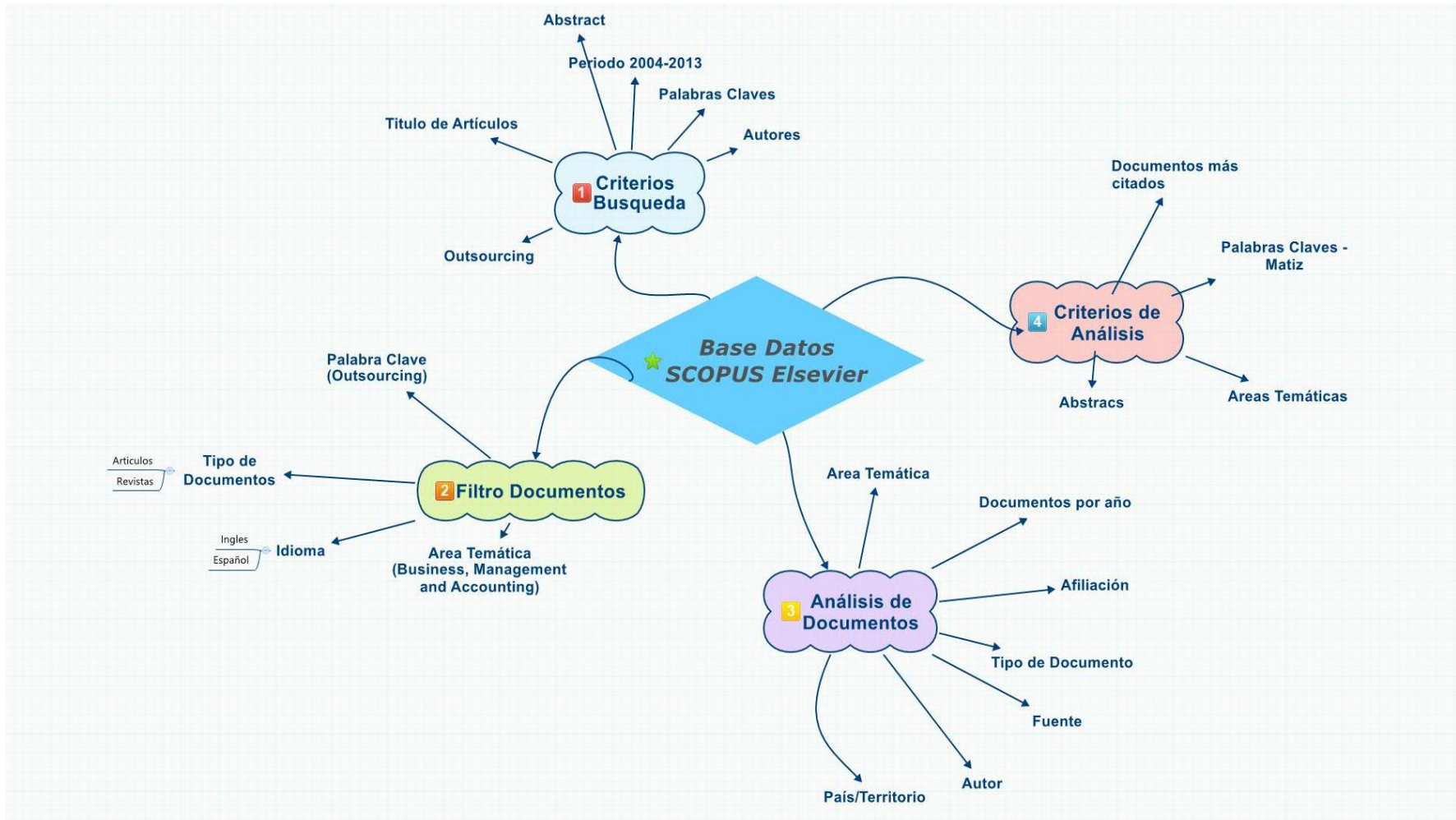
Verse Science Direct (según sus suscripciones) e Internet con aplicaciones innovadoras; desarrolladas por la comunidad que enriquecen y amplían el valor del contenido.

De acuerdo al interés de esta investigación, se procedió a realizar una búsqueda de acuerdo a los siguientes criterios:

- Palabra clave: outsourcing.
- Limitación de datos entre los años 2004 y 2013 (10 años).
- Campos de interés: título de artículo, abstract, keyword y authors.

De la búsqueda se obtuvieron 12.355 documentos. Con el objeto de depurar los documentos de acuerdo al área del conocimiento de interés de esta investigación. Se refinaron o filtraron los resultados de acuerdo a los siguientes criterios:

- Área temática: business management and accounting.
- Tipo de documentos: articles and journals.
- Keyword: outsourcing.
- Lenguaje: English and Spanish.



**Ilustración 2.** Diseño Metodológico

Fuente: Autor propio

Como resultado se obtuvieron 1.335 documentos, de los que se destacan varias características, las cuales fueron analizadas para dar cuenta de las tendencias o lo que más ha resaltado la bibliografía en materia de tercerización:

- Años (years).
- Nombre de autor (Author's name).
- Área temática o del conocimiento (Topic).
- Tipo de documento (Type of document): article or journal.
- Fuente del documento (Document's source).
- Palabras claves (Key words).
- Afiliación (Affiliation).
- País (Country).
- Tipo de fuente (Source's name).
- Lenguaje (Language).

Otras variables utilizada para filtrar documentos fueron el índice *h-Index* y *el Indece SJR* (*Scimago Journal Rank*).

**H-index:** es un índice que se utiliza para valorar a los investigadores, áreas temáticas, instituciones etc. Analiza el número de publicaciones citadas y el número de citas que han tenido. Por ejemplo, un autor tiene un H index de 21, si al ordenar sus artículos por el número de veces que lo han citado, el artículo No. 21 tiene 21 citas y el 22 ya tiene menos de 22 citas. Se consulta en WOK y en Scopus, el H-index varía de una base de datos a otra.  
(htt)

***SJR (Scimago Journal Rank)***: asigna puntuaciones relativas a todas las fuentes en una red de citas. Su metodología se inspira en el algoritmo del PageRank de Google, en la que no todas las citas son iguales. Una fuente transfiere su propio 'prestigio', o el estado, a otra fuente a través del acto de citarla. Una citación de una fuente con un SJR relativamente alto vale más que una citación de una fuente con una SJR inferior. SJR hace hincapié en aquellas fuentes que son utilizados por los títulos de prestigio. SJR permite al usuario clasificar su propio conjunto personalizado de fuentes, independientemente de sus campos temáticos.

(htt1)



## **Capítulo 5. Análisis de Resultados**

La tercerización presenta un gran interés a nivel mundial. En la década entre el 2004 y el 2013, se registra producción científica acerca del tema que refleja una vía de crecimiento enriquecida de experiencias y experticias en el tema de tercerización. A continuación, se detalla el análisis de los diferentes criterios que permiten visualizar la relevancia que ha tenido el tema en los últimos años. Los resultados para cada uno de los criterios antes mencionados en el capítulo de la metodología de investigación fueron los siguientes:

### **5.1. Tipo de Documentos**

Se tomaron dos criterios de búsqueda, en razón del tipo de documento a utilizar. Se consideró, de acuerdo al corte de la investigación, que las opciones que mayor rigor académico y actualización tienen son los artículos y las revistas especializadas. Si se observan los porcentajes de la investigación, se refleja que la mayor cantidad de documentos encontrados fueron artículos.

Cabe resaltar el propósito de los artículos y las revistas desde su quehacer académico. Los artículos son más cortos que un libro y puede ser tan cortos como un párrafo o dos o tan largo como varias docenas de páginas. Los artículos pueden abordar cualquier tema que el autor decida explorar y pueden reflejar opinión, noticia, investigación, comentarios, instrucciones en casi cualquier enfoque. Los artículos aparecen en los periódicos, revistas, publicaciones especializadas e incluso en los libros. Debido a su relativa brevedad, los artículos normalmente se utilizan para proporcionar información actualizada sobre una amplia variedad de temas. (htt2)

Así mismo, es importante mencionar la revisión por pares (*peer review*, en inglés); también denominada arbitraje, que es un método usado para validar artículos en cuanto a su originalidad, factibilidad y rigor científico antes de su publicación. Este método deja abierto el trabajo al escrutinio y, frecuentemente, a la anotación o modificación por autores de rango semejante o superior al del autor. Generalmente, se considera válida una publicación científica sólo cuando ha pasado por un proceso de arbitraje como el de admisión para publicación en una revista arbitrada (Campanario, 1998).

De otra parte, una revista de interés general es una publicación periódica que contiene artículos escritos por escritores profesionales y periodistas. Mientras que estos escritores pueden tener alguna experiencia en el tema que están escribiendo y ser estudiosos o no del mismo. Debido a que este tipo de artículos están escritos para una amplia audiencia educada, por lo general son fáciles de entender. Antes de su publicación, estos artículos también se revisan, pero no por pares especialistas. Más bien, son revisados por editores profesionales que trabajan para el magazín y que pueden o no tener algo de experiencia en el tema del artículo. (htt3)

Generalmente, las revistas científicas de prestigio y/o reconocidas son revisadas por pares -dentro de la comunidad científica- en un intento de asegurar un mínimo de estándares de calidad, así como validez científica. Con ello, la revista científica alcanza un alto nivel de prestigio. Los artículos publicados en cada edición representan lo más actual en la investigación en el campo del conocimiento que cubre la revista (Day & Gastel, 2008).

Por otro lado, también es importante traer a colación que en una revisión de estado del arte, la interpretación, definición y uso de indicadores bibliométricos es estratégica. Estos son medidas estadísticas realizadas a partir de los aspectos cuantificables de la literatura científica. Se está consolidando como uno de los principales instrumentos en el análisis

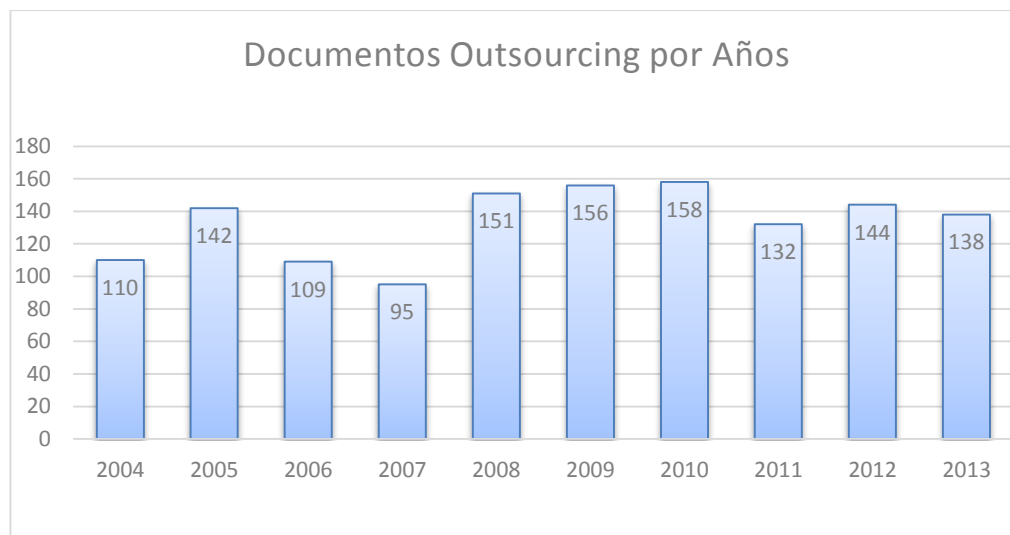
objetivo de los sistemas científicos y del desarrollo de la ciencia, para más información al respecto consultar el link <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=38422>.

Así las cosas, se concluye que los estudios bibliométricos se están aplicando en la academia para conocer la producción científica de los investigadores, conocer la actividad académica de países, los autores más productivos y cómo se dispersa la literatura científica. Se puede considerar a los académicos como consumidores de bibliografía, por lo que el estudio de las referencias que se incluyen en trabajos de investigación (como artículos y revistas) permite identificar las publicaciones más necesarias y evaluar las actividades científicas, realizar ventanas de observación y hasta evaluar centros universitarios. Para el caso específico de esta investigación, sirve para mirar tendencias disciplinares o académicas de un tema administrativo en especial como es la tercerización.

## **5.2. Análisis de Documentos**

### **5.2.1. Documentos por Año**

De los 1.335 documentos, se aprecia en la Gráfica 1 la evolución de números o la cantidad de documentos publicados entre el 2004 y 2013.



**Gráfica 1.** Documentos por años

Fuente: Scopus Elsevier

Entre el 2008 y 2010, hubo una mayor producción de documentos de acerca de la tercerización relacionados con el Business Management and Accounting. No obstante, se pudo establecer que durante los primeros 4 años del estudio (2004-2007), las publicaciones estaban relacionadas con el área temática de la ingeniería.

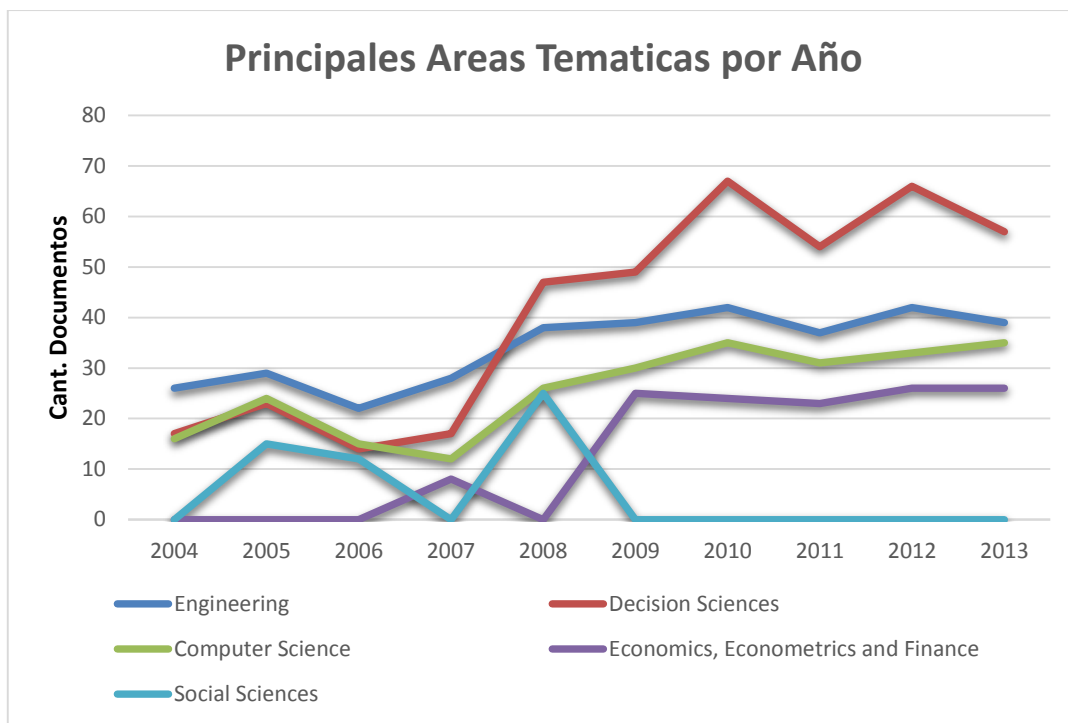
En la Tabla 1, la escala de colores muestra cómo se marca la tendencia de las publicaciones en materia de tercerización relacionadas con las áreas temáticas a las que se orientan los autores. Donde el color verde muestra el mayor número de documentos por año y por área temática y el color rojo una escala menor.

**Tabla 1.**  
Documentos por años y áreas temáticas

AÑO	AREA TEMATICA				
	Engineering	Decision Sciences	Computer Science	Economics, Econometrics and Finance	Social Sciences
2004	26	17	16	0	0
2005	29	23	24	0	15
2006	22	14	15	0	12
2007	28	17	12	8	0
2008	38	47	26	0	25
2009	39	49	30	25	0
2010	42	67	35	24	0
2011	37	54	31	23	0
2012	42	66	33	26	0
2013	39	57	35	26	0

Fuente: Scopus Elsevier

En los años siguientes (2008-2013), cobra mayor importancia el área de toma de decisiones, siendo esta la más predominante y hacia donde se enfocan las publicaciones. De lo anterior se infiere que a partir de este periodo de tiempo se ha despertado mayor interés en la revisión de aspectos más encaminados al gerenciamiento o al diseño estratégico de la estructura organizacional, para lo cual es determinante incluir la tercerización como un aspecto relevante en la toma de decisiones, tal como puede apreciarse en la Gráfica 2.

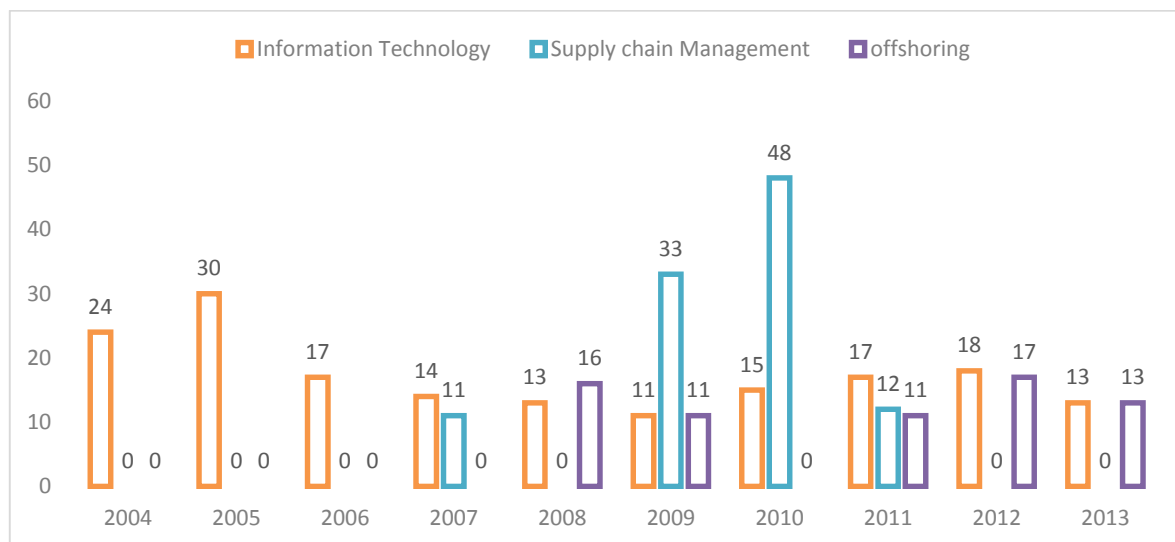


**Gráfica 2. Áreas temáticas por año**  
Fuente: Scopus Elsevier

Otro aspecto fundamental determinante para la evaluación, es el análisis de las palabras claves. Para cada año de producción de documentos, se revisaron las palabras claves (*key words*) más predominantes y se evaluó la frecuencia con que se repiten. Las palabras claves que más se repiten son: información (*information*), tecnología (*technology*), gestión de la cadena de suministros (*supply chain management*) y operaciones por fuera de la empresa (*offshoring*).

La Gráfica 3 muestra que, a lo largo de todos los años estudiados (2004-2013), existe un amplio enfoque hacia las investigaciones referentes a la *information technology* (tecnología de la información), dado que la gran mayoría de los documentos están asociados a esta palabra clave. No sorprende que esta palabra sea la más usada, ya que, como se mencionaba en la Sección 5.1, la tercerización tuvo sus orígenes en la tecnología de la información y aún sigue siendo predominante a lo largo del tiempo. Pueden observarse también que, en el

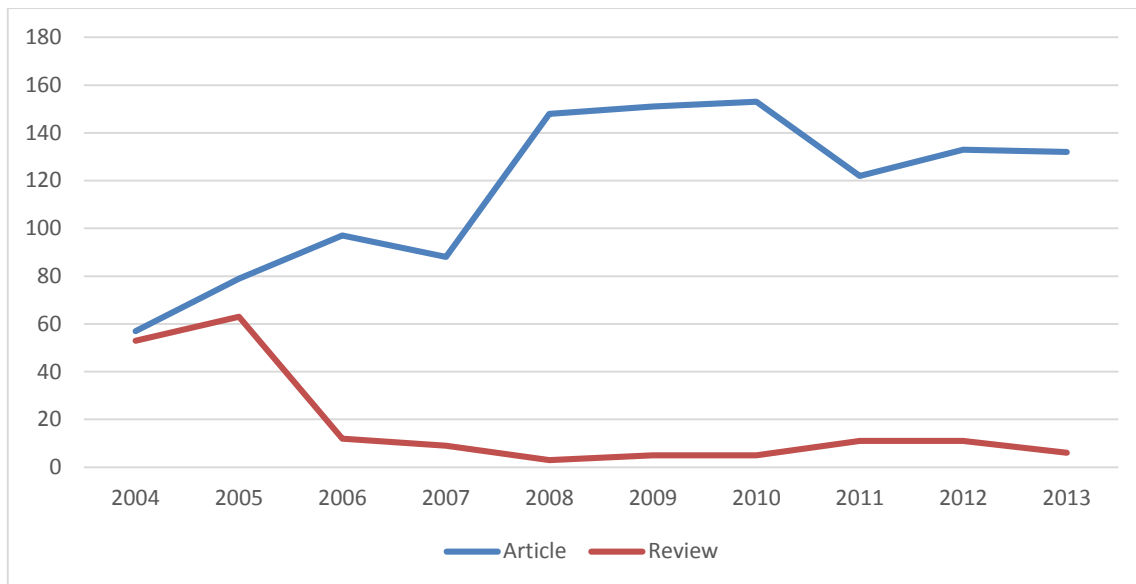
tiempo, empiezan a incorporarse otras actividades relacionadas con la cadena de suministro y con la ejecución de algunas actividades empresariales por fuera de la compañía con un tercero (*offshoring*). Es así que entre los años 2008 al 2013 (excepto en el año 2010), esta palabra (*offshoring*) aparece dentro la lista de palabras claves mediante la cual puede encontrarse literatura relevante, incluso igualando en cantidad a la palabra *information technology* (típicamente la más utilizada) durante los años 2012 y 2013.



**Gráfica 3.** Frecuencia Palabras Claves

Fuente: Scopus Elsevier

Igualmente, a partir del año 2007, se evidencia que los estudios comienzan a mostrar una tendencia a tocar temas relacionados con la gestión de la cadena de suministro (*supply chain management*); con un aumento en la producción literaria entre los años (2009-2010). Así mismo, es de resaltar el tipo de documentos que se generó y la tendencia de los mismos, evidenciando en la Grafica 4 que en los dos primeros años del estudio, existía una mayor producción de revistas. A partir del 2006, la producción de revista comienza a disminuir y la producción de artículos aumenta significativamente. Esto es una señal de que la tercerización se ha convertido en un tema de interés para los investigadores.



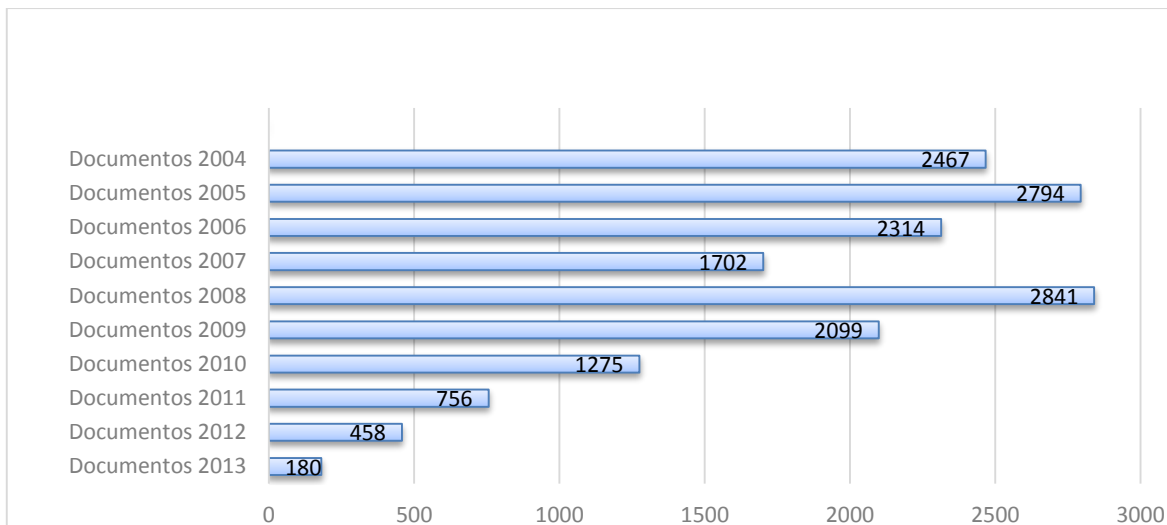
**Gráfica 4. Comportamiento Producción de Documentos**

Fuente: Scopus Elsevier

### 5.2.2. Documentos más citados

De acuerdo a la información suministrada por la base de datos SCOPUS, también se puede establecer la frecuencia de referencia o citación de los documentos especificando el año de producción. En la Grafica 5 puede observarse que los documentos con más citaciones, en su orden, son los producidos en el 2008, 2005, 2004 y 2006. Es de resaltar que los documentos más antiguos tienen mayor cantidad de citaciones debido a que son los utilizados como referencia por los años siguientes (puede que obedezca a otras razones adicionales también, como la calidad de la investigación realizada). Puede apreciarse que los documentos entre el 2010 y 2013 aún no han alcanzado un gran número de citaciones por considerarse recientes.

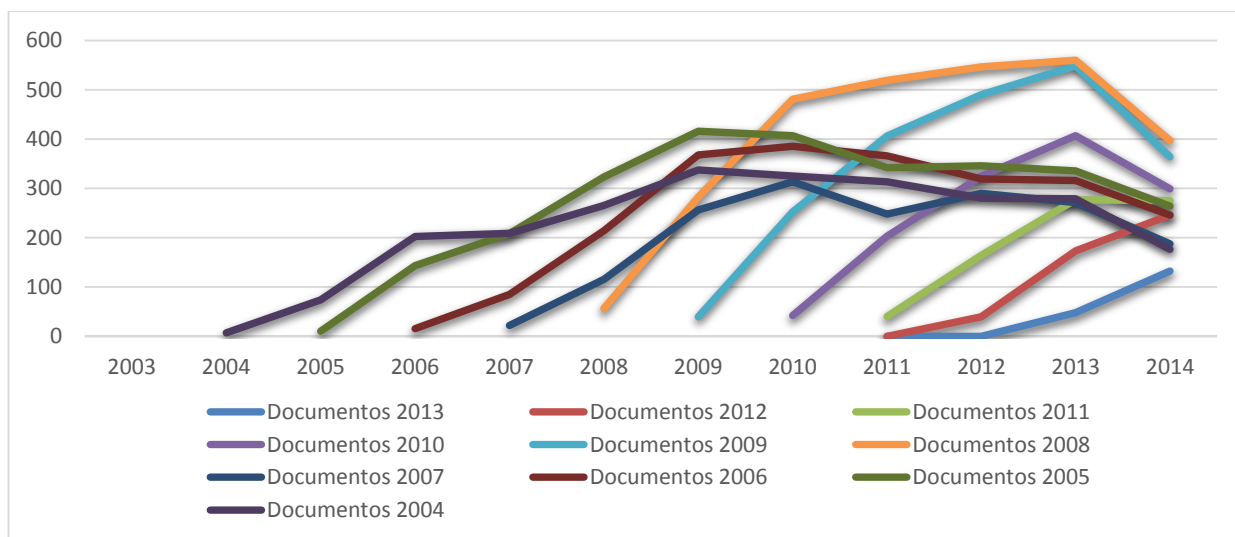




**Gráfica 5.** Cantidad Citas bibliográficas de documentos por año

Fuente: Scopus Elsevier

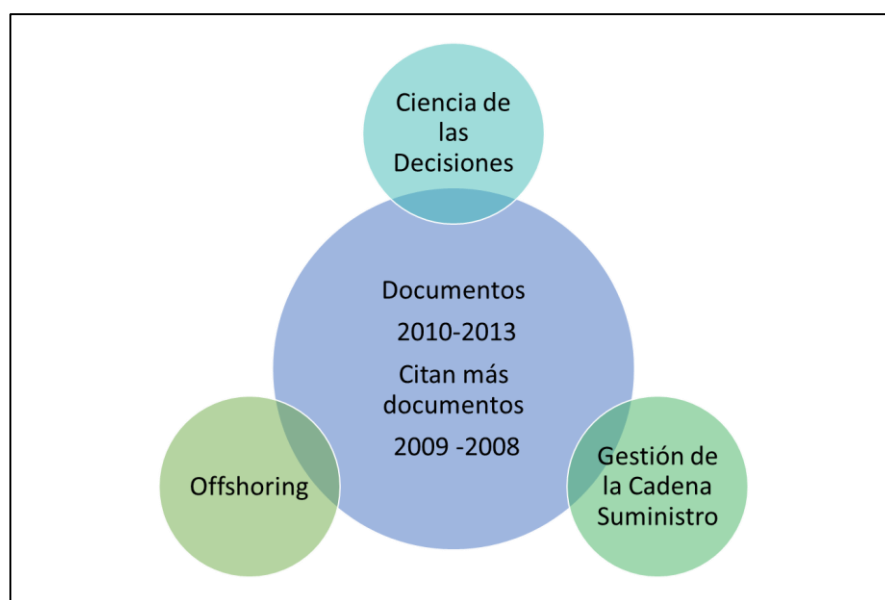
De igual forma, pudo establecerse entre el 2004 y el 2014 las citas que tuvieron los documentos producidos entre el 2004-2013, teniendo en cuenta el año de producción. A continuación, se muestra en la Gráfica 6 la escala de citas por año en la producción de documentos anuales.



**Gráfica 6.** Citaciones anuales de documento por año

Fuente: Scopus Elsevier

Puede apreciarse durante los últimos cinco años (2010-2014) que los documentos con más citaciones recibidas son los producidos en el 2008, seguidos por los documentos producidos en el 2009. Realizando una triangulación entre áreas temáticas, palabras claves y citaciones (Ilustración 2) podemos afirmar que ha existido en los últimos cinco años un interés por los temas de tercerización, relacionados con la Ciencia de las Decisiones (toma de decisiones), lo cual pudo corroborarse en el análisis realizado acerca de las publicaciones en *offshoring* y *supply chain management* (Grafica 3 Frecuencia Palabras Claves).



**Ilustración 3.** Palabras Claves documentos más citados  
Fuente: Autor propio

Se infiere, además, que el auge en este periodo de tiempo estuvo influenciado por el ambiente de recesión económica en el entorno macroeconómico que se presentó a partir del año 2008 y que conllevó a que muchas compañías buscaran estrategias de reducción de costos desarrollando muchos de sus procesos por fuera, a través terceros, con el fin de disminuir el costo de mano de obra inicialmente.

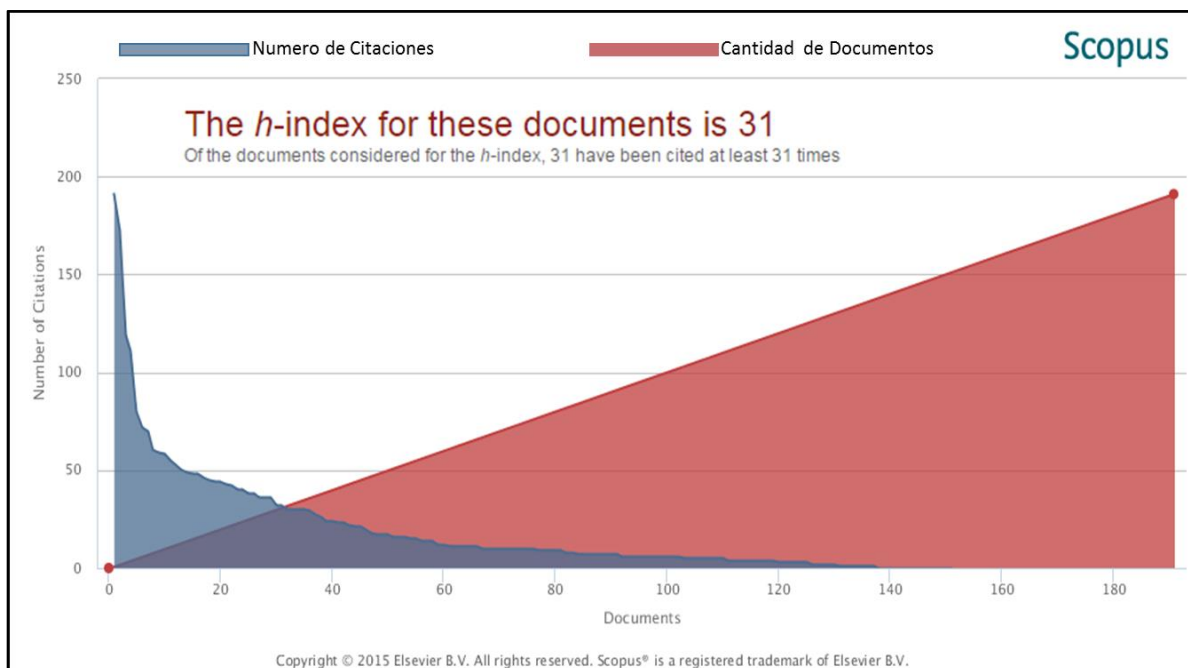
Los documentos producidos entre el 2004 a 2007 han tenido una tendencia a la disminución en el número de citas bibliográficas (Gráfica 6). Ahora la pregunta es: ¿por

qué se le ha dado mayor importancia a los documentos del 2008 y 2009 e incluso a los del 2010 en estos últimos años?: Como se había visto anteriormente, el área temática que predomina en estos años es la ciencias de la decisión y las palabras claves *offshoring* y *supply chain management*. A pesar de estos hallazgos, es preciso revisar, adicionalmente, los documentos más citados para observar la tendencia de estos y el porqué del interés de tomarlos como referencia.

Para el análisis de documentos se filtraron teniendo en cuenta el h-index del total de documentos por periodos o años, se revisaron las palabras claves del total de documentos por periodo (Ver Anexo 2) y luego se seleccionaron los documentos más citados. Se analizaron por separados los años donde se produjeron la mayor cantidad de documentos 2008 y 2009, luego se analizó el periodo comprendido entre el 2004-2007 y 2010-2013, a continuación se describen los resultados:

#### **5.2.2.1. Documentos 2008 más citados entre 2008 – 2014**

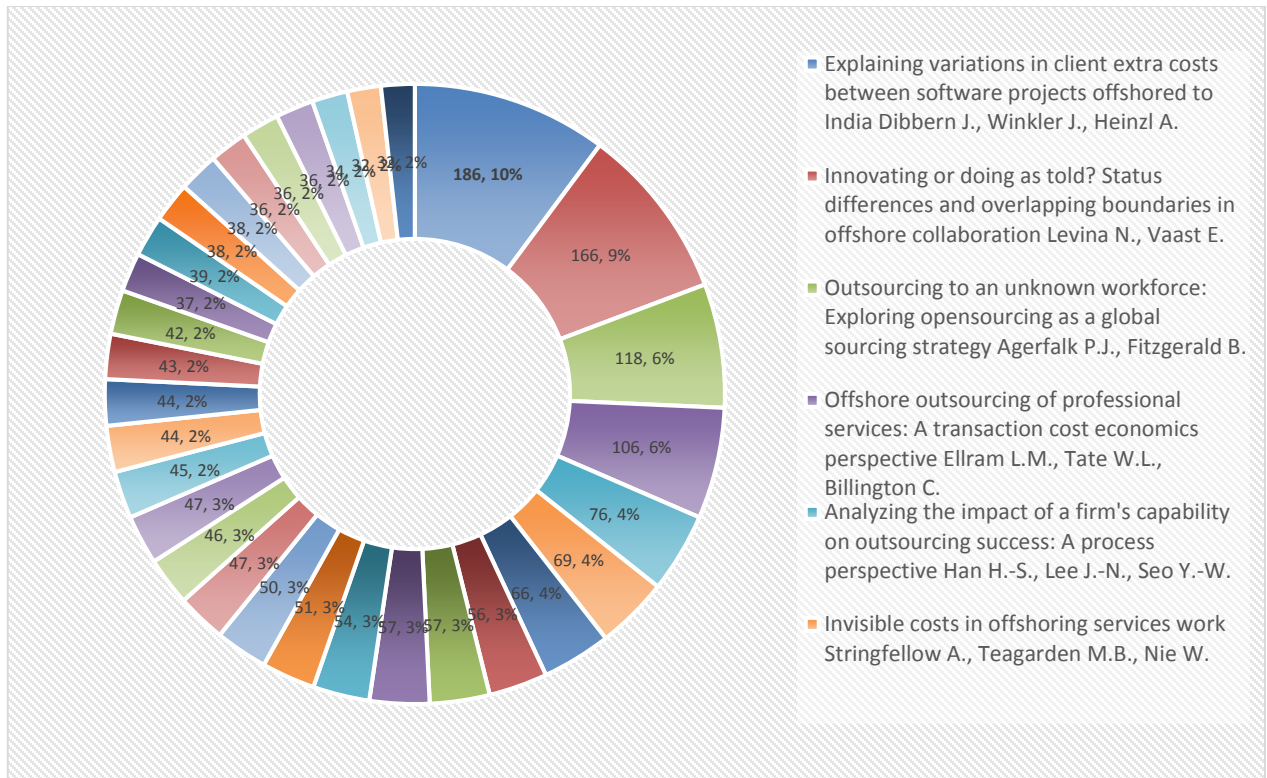
Se inició por el análisis de los documentos del 2008 en donde se produjeron 151 documentos. En la Gráfica 7 puede observarse que el punto de corte entre el número de citas y el número de documentos es 31, es decir, un h-index de 31 quiere decir que de los 151 documentos considerados por el H-index, 31 han sido citados al menos 31 veces (para información adicional detallada Ver Anexo 1).



**Gráfica 7.** h-Index documentos más citados 2008

Fuente: Scopus Elsevier

La Gráfica 8, a continuación, representa los 31 documentos del 2008 más citados entre los años 2008 y 2014, cada porción en la gráfica representa cada uno de los documentos y se indica el número de citas que han recibido y el peso en porcentaje del total de las citas que han recibido los 31 documentos.



**Gráfica 8.** Documentos 2008 más citados entre 2008-2014

Fuente: Scopus Elsevier

Para el análisis, además de haber revisado las palabras claves del total de documentos de este periodo, se realizó la revisión del contenido de los 5 documentos con mayor número de citas y con mayor peso dentro de los 31 documentos, las citas de estos documentos representan el 36% del total de las citas de los 31 documentos. Se encontró que:

1. Explaining variations in client extra costs between software projects offshored to India. La principal razón para tercerizar son los bajos costos pero existe diferencia de éxito en los proyectos. Esto debido a los costos adicionales no tenidos en cuenta (Dibbern, Winkler, & Heinzl, 2008).

2. Innovating or doing as told? Status differences and overlapping boundaries in offshore collaboration. Las diferencias entre países, contexto organizacional y la cultura

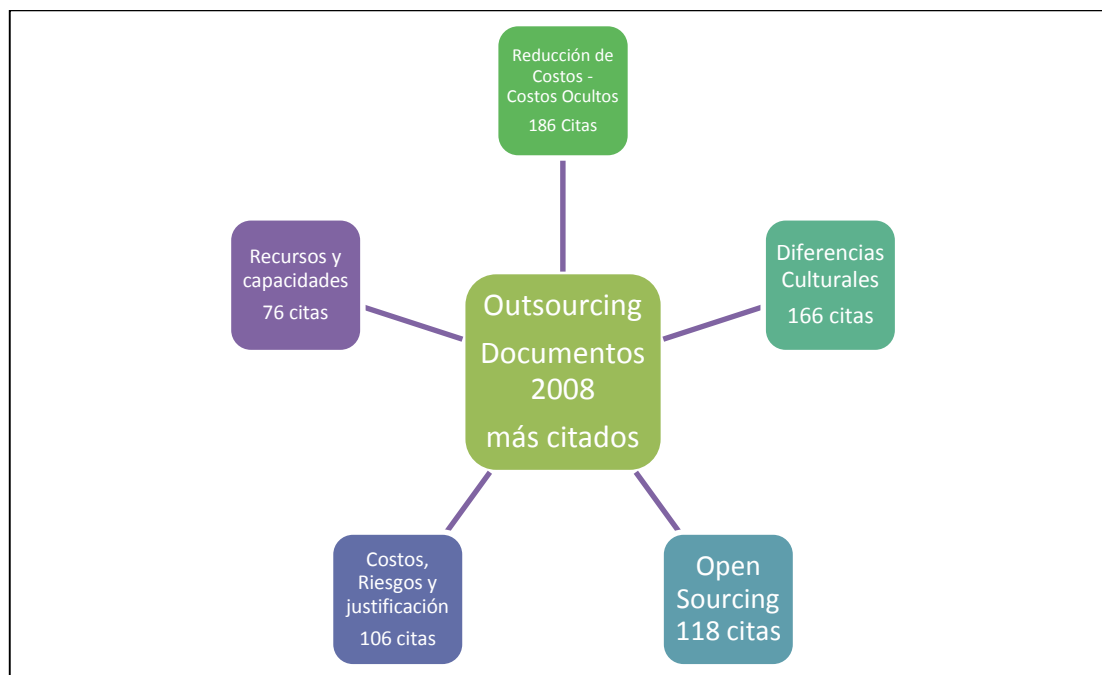
influyen en la tercerización para aquellas compañías que deciden llevar a cabo un offshoring. Por lo cual estas variables han de ser tenidas en cuenta para la toma de decisiones de tercerización (Levina & Vaast, 2008).

3. Outsourcing to an unknown workforce: Exploring opensourcing as a global sourcing strategy. En general, las consignas clave para opensourcing son la apertura, la confianza, el tacto, la profesionalidad, la transparencia y complementariedad: “El cliente y la comunidad necesitan establecer una asociación de confianza de la responsabilidad compartida en la construcción de un ecosistema global opensourcing.” OSS (open source software) que significa software de código abierto definido como el software distribuido bajo los términos de una licencia que básicamente permite al titular de la licencia usar, modificar y redistribuir, ya sea gratuitamente o a cambio de una tarifa. Por lo tanto, la subcontratación abierta, por definición, se cae en la categoría de subcontratación en el extranjero. (Ågerfalk & Fitzgerald, 2008).

4. Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. TCE- Economía de los costos de transacción. Gestión de costos y riesgos de la subcontratación y la justificación para subcontratación.(Ellram, Tate, & Billington, 2008).

5. Analyzing the impact of a firm's capability on outsourcing success: A process perspective. Se investigó el efecto de la capacidad de los recursos de una empresa y los procesos de interacción en el éxito de la externalización de TI. Fundamentada en la literatura disponible en relación de outsourcing y la teoría del proceso, así como un enfoque de recursos y de la capacidad de los recursos de TI, un modelo conceptual fue compuesta para examinar la estructura causal de la capacidad, el proceso, y la relación de outsourcing de TI.(H.-S. Han, Lee, & Seo, 2008).

La Ilustración 4 resume las palabras claves que reflejan el énfasis de los documentos 2008 más citados.



**Ilustración 4.** Énfasis documentos 2008 más citados entre 2008-2014

Fuente: Autor propio

El contenido de los documentos del 2008 más citados, dan cuenta que en los años siguientes continua el interés por los costos. La tercerización trae como ventajas que se pueden reducir algunos costos administrativos relacionados con el personal pero además existen unos costos ocultos (intangibles) como la pérdida de conocimiento o de la información, que bien deben tenerse en cuenta, ya que estos están en manos de un tercero. La evaluación de riesgo inherentes a la tercerización son enfatizados por los autores como una de las acciones previas para tomar la decisión de llevar un proceso a la tercerización.

El Offshoring, si bien presenta una ventaja de ahorro en costos, las diferencias culturales suelen ser un obstáculo, un ejemplo de este tipo de operación se ve reflejado en los call centers o contac centers, algunas compañías deciden instalar estas oficinas fuera del país o

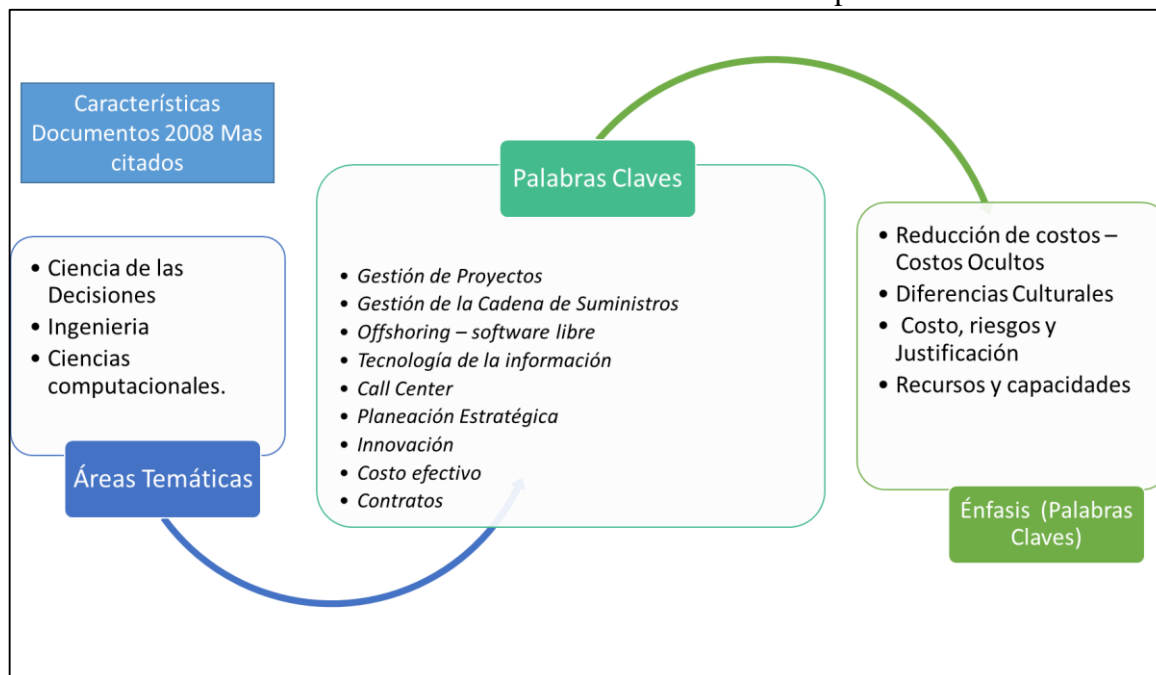
de la región donde prestan el servicio con el propósito de obtener una mano de obra más barata, por fuera, pero las diferencias en el acento o modismos culturales crean una barrera que dificulta la comunicación entre clientes y operarios de call center repercutiendo finalmente en la satisfacción del cliente.

La contratación abierta, open sourcing, o software libre, no se considera dentro de las categorías de tercerización, ya que el cliente es quien tiene la herramienta, puede modificarla y redistribuirla gratuitamente de manera libre, es decir, no existe un vínculo con un tercero.

El análisis de recursos y capacidades, despertó interés por los autores en los años subsiguientes al 2008 basados en la publicación de Han, Lee, & Seo, 2008, es cierto que existe una diferencia entre los intereses de una compañía y los intereses del proveedor de servicios, efectivamente se puede ver afectada la relación del proceso de tercerización razón por la cual es determinante que se establezcan reglas claras para interacción de recursos, capacidades y procesos.



La Ilustración 5 resume las características de los documentos producidos en el 2008

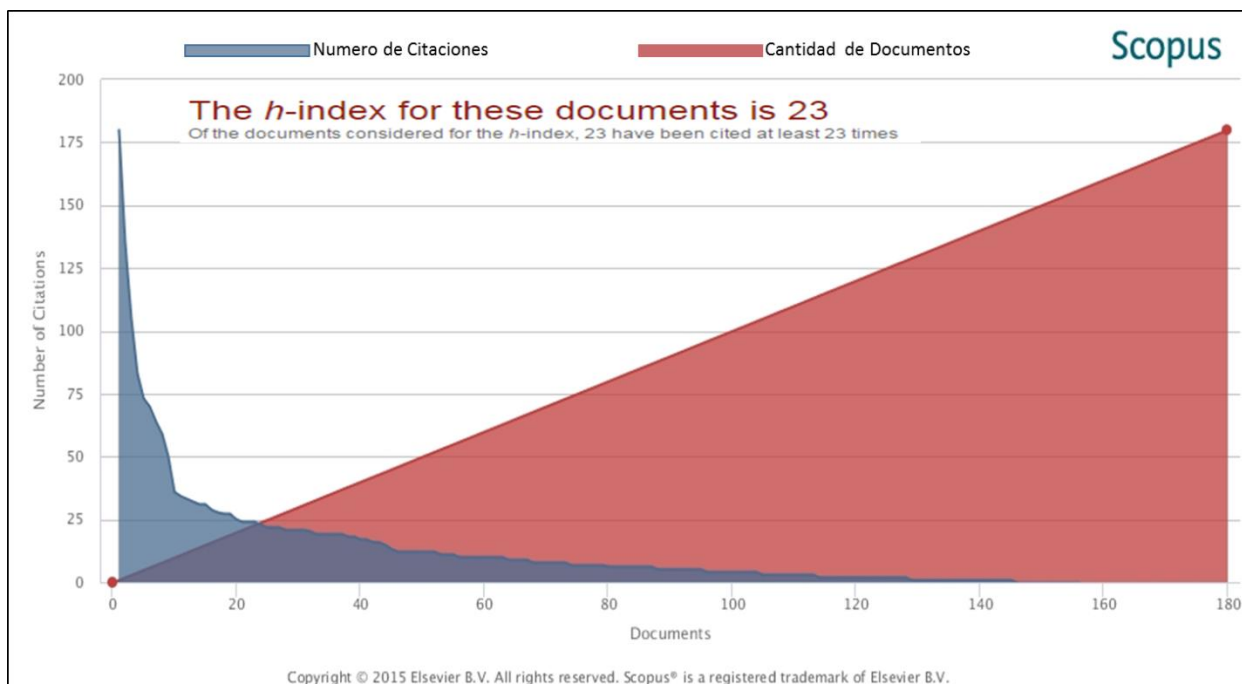


**Ilustración 5.** Resumen características documentos 2008

Fuente: Autor propio

### 5.2.2.2 Documentos 2009 más citados entre 2009 - 2014

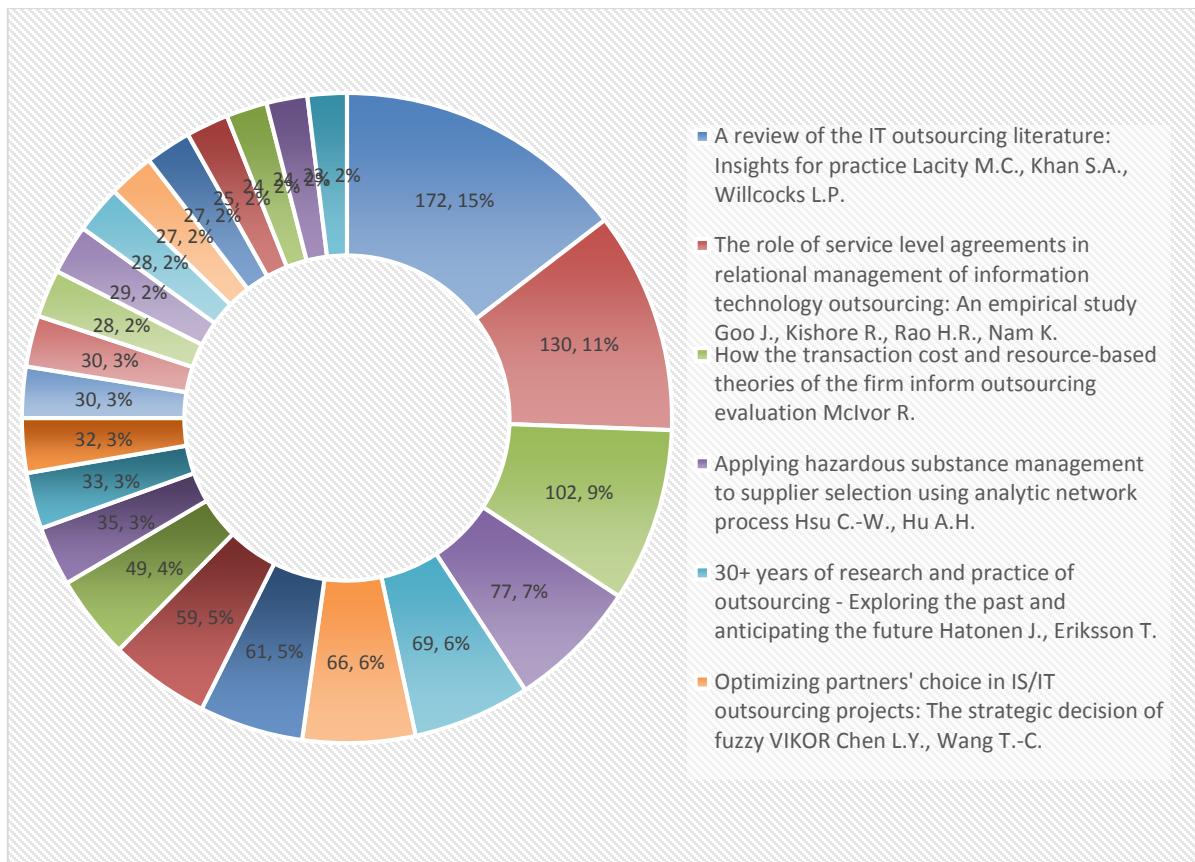
En el 2009 se produjeron 156 documentos de los cuales. En la Gráfica 9 puede observarse que el punto de corte entre el número de citas y el número de documentos es 23, es decir, un h-index de 23 quiere decir que de los 156 documentos considerados por el h-index, 23 han sido citados al menos 23 veces. En el Anexo 1 listado de los 23 documentos publicados en el 2009 y la cantidad de citas que ha recibido por año (para información adicional detallada ver Anexo 1).



**Gráfica 9. h-index Documentos 2009**

Fuente: Scopus Elsevier

La Gráfica 10, a continuación, representa los 23 documentos del 2009 más citados entre los años 2009 y 2014, cada porción en la gráfica representa cada uno de los documentos y se indica el número de citas que han recibido y el peso en porcentaje del total de las citas que han recibido los 23 documentos.



**Gráfica 10.** Documentos 2009 más citados entre 2009-2014

Fuente: Scopus Elsevier

Para el análisis, además de haber revisado las palabras claves del total de documentos de este periodo, se realizó la revisión del contenido de los 3 documentos con mayor número de citas y con mayor peso dentro de los 23 documentos, las citas de estos documentos representan el 35% del total de las citas de los 23 documentos, tal como se puede apreciar en la Gráfica 10.

Habiendo revisado el contenido de los 3 documentos con mayor número de citas se pudo encontrar que:

1. A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. La revisión de estudios de investigación de la Tecnología de la Información, han proporcionado pruebas

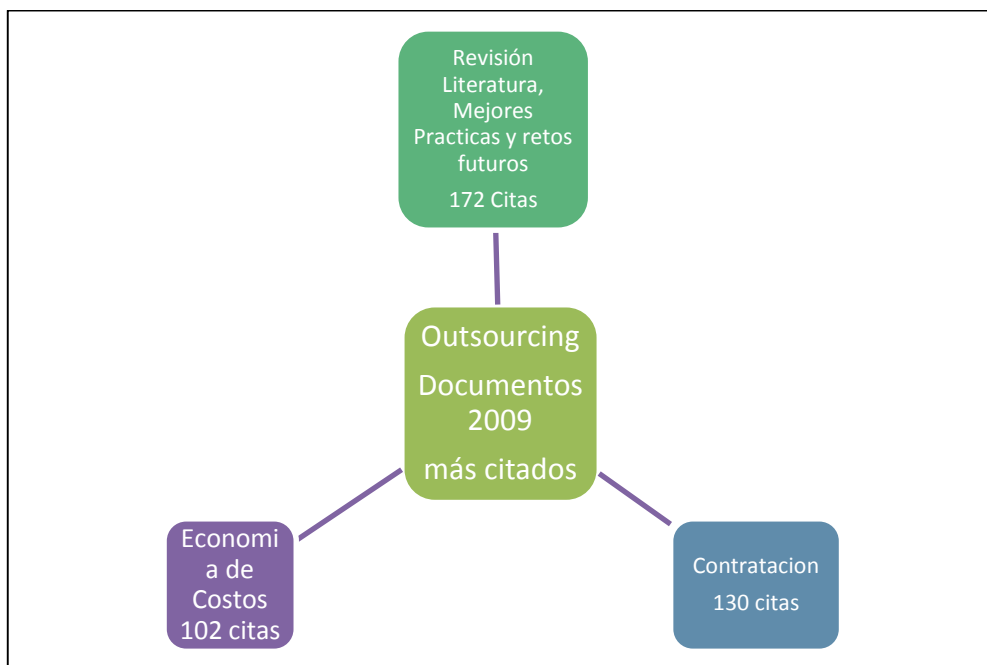
sustanciales a muchos autores que se han ocupado desde la academia a generar conocimiento relevante de las mejores prácticas. Es así como Mary C, Lacity, Khan & Willcocks presentan un enfoque de las mejores prácticas, las capacidades del cliente y proveedor desarrolladas a partir de mediados de la década de 1990 hasta finales de los años 2000, se demuestra que la gestión de relaciones es un problema perenne y desafiante a lo largo de los casi 20 años. El artículo concluye señalando a los retos del futuro y la evolución.(Mary C. Lacity, Khan, & Willcocks, 2009).

2. The role of service level agreements in relational management of information technology outsourcing: An empirical study. La relación de contratos formales y las funciones de gobierno no se pueden ver como sustitutos, deben ser complementos. Existen elementos contractuales (categorizados en tres acuerdos de nivel de servicios: Fundamentación, cambio y características de gobernabilidad) que son la hipótesis para actuar como complementos de tres atributos relacionados con la gobernanza: normas relacionales, resolución de conflictos y mutua dependencia. (Goo, Kishore, Rao, & Nam, 2009).

3. How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. La Economía de los costos de transacción y la teoría de recursos de la empresa han sido extremadamente influyente en el estudio de la subcontratación en la teoría y la práctica. McIvor, sostiene que ni la economía de los costos de transacción ni la teoría de recursos solas pueden explicar completamente las complejidades de la subcontratación. Se presenta una revisión y crítica de estas teorías como una forma de entender las complejidades de la subcontratación. Se presenta un marco normativo para la evaluación externa, que se desarrolló a partir de la integración de las expresiones culturales tradicionales y la teoría de recursos, y llevar a cabo la investigación de estudios de caso en

profundidad en una serie de organizaciones. Los resultados de la investigación ponen de relieve la utilidad de la integración de las expresiones culturales tradicionales y la teoría de recursos, ponen de relieve la importancia de los conceptos de gestión de operaciones, tales como la gestión del rendimiento, la estrategia de operaciones, el mejoramiento del negocio y el rediseño de procesos para el estudio de la subcontratación. Sin embargo, los resultados han demostrado que estas teorías deben aplicarse con precaución debido a las prescripciones contradictorias en algunos casos. (McIvor, 2009).

La Ilustración 6 resume las palabras claves que reflejan el énfasis de los documentos 2008 más citados.



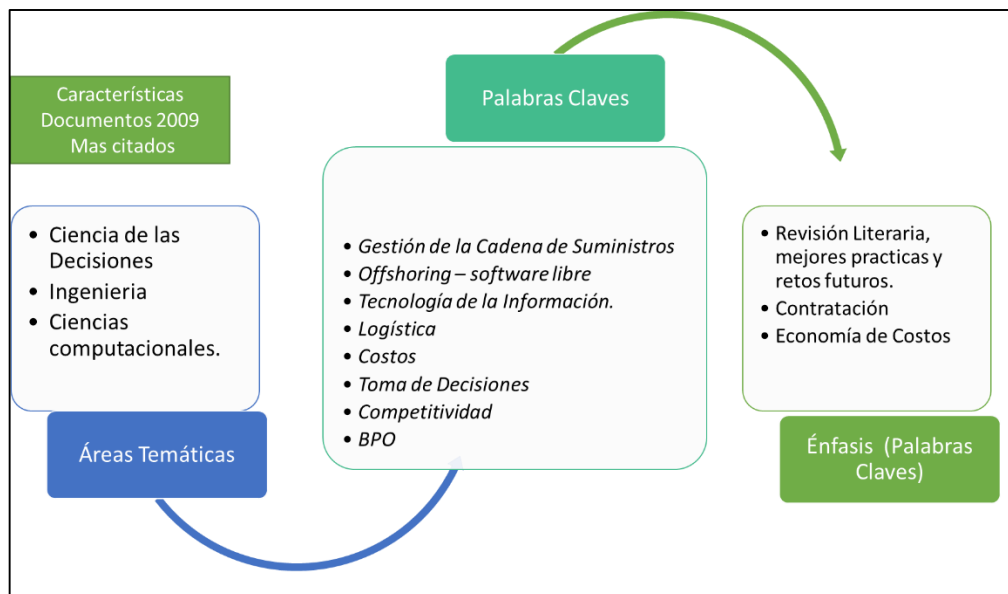
**Ilustración 6.** Énfasis documentos 2009 más citados entre 2009-2014  
Fuente: Autor propio

Las revisiones literarias siguen siendo atractivas para fundamentar las nuevas investigaciones tal como se puede observar en este caso donde el documento más citado es “*A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice*” (Lacity, Khan, &

Willcocks. Sin embargo, sigue despertando el interés por parte de los autores publicaciones relacionadas con la contratación, sobre todo en las reglas que deben establecerse en el marco de un contrato como elementos contractuales que permitan llevar una adecuada relación durante la vigencia o ejecución de un contrato.

Continúa de igual forma el interés en publicaciones que guardan relación con el tema de costos de transacción y recursos, los cuales representan una complejidad en la subcontratación. Los estudios de casos, se convierten en una fuente importante para ver como las compañías han correlacionado los aspectos de costos, recursos y capacidades para lograr llevar a cabo una tercerización exitosa.

La Ilustración 7 resume las características de los documentos producidos en el 2009



**Ilustración 7.** Resumen características documentos 2009

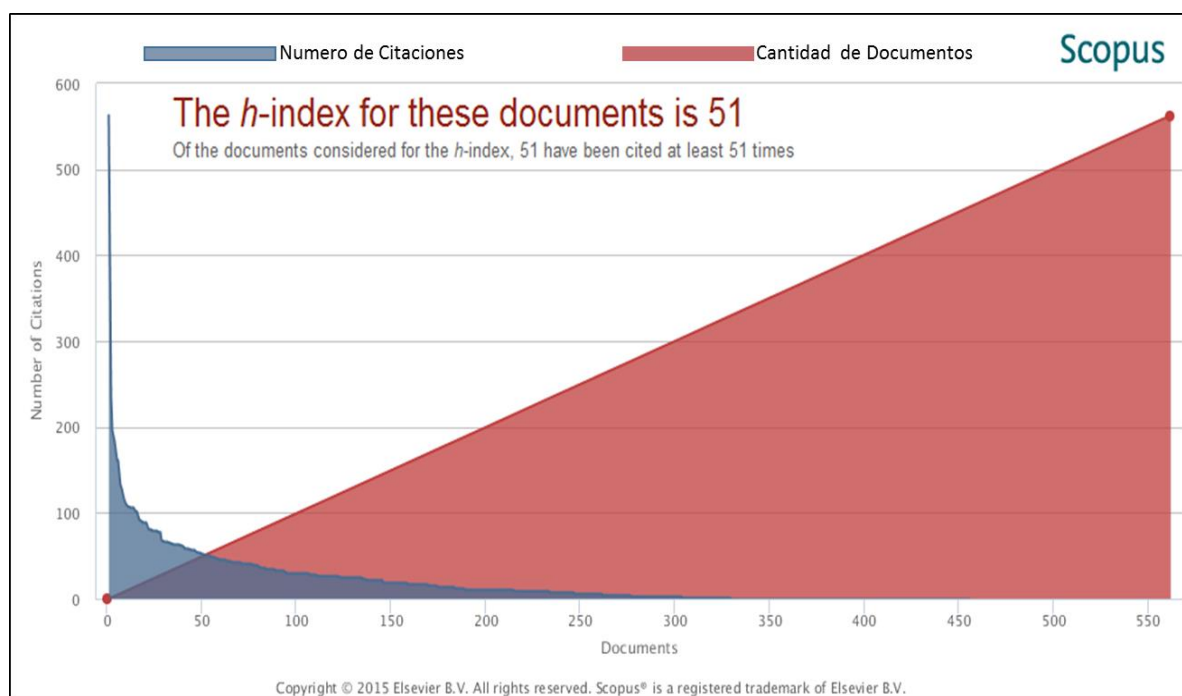
Fuente: Autor propio

### 5.2.2.3. Documentos 2004 - 2007 más citados entre 2004 - 2014

Entre el 2004 – 2007 se produjeron 456 documentos. A pesar de que los documentos con más citaciones son los del 2008 y 2009, se puede notar que los documentos de 2004 – 2007

han sido citados regularmente en todos los años (Gráfica 6) y la suma de estas citaciones puede superar en número de citaciones en particular de los años 2008 y 2009.

En la Gráfica 11 puede observarse que el punto de corte entre el número de citaciones y el número de documentos es 51, es decir, un h-index de 51 quiere decir que de los 456 documentos considerados por el h-index, 51 han sido citados al menos 51 veces. En el Anexo 1 listado de los 51 documentos publicados en el periodo 2004-2007 y la cantidad de citaciones que ha recibido por año (para información adicional detallada ver Anexo 1).



**Gráfica 11.** h-index Documentos 2004 - 2007

Fuente: Scopus Elsevier

La Gráfica 12, a continuación, representa los 51 documentos de periodo 2004-2007 más citados entre los años 2004 y 2014, cada porción en la gráfica representa cada uno de los documentos y se indica el número de citaciones que han recibido y el peso en porcentaje del total de las citaciones que han recibido los 51 documentos.





objetivos de la investigación, fundamentos teóricos y enfoques de investigación realizadas en la literatura, se muestra cómo las diversas corrientes de investigación coinciden y vienen con una serie de implicaciones para la investigación. Además, se identificaron una serie de cuestiones de abastecimiento emergentes. Se concluye que la investigación sobre estos "nuevos" fenómenos como la subcontratación en el extranjero, proporciona servicios de aplicaciones y tercerización de procesos de negocio fortaleciendo aún más lo que ya se ha logrado en el campo del outsourcing de sistemas de información.(Dibbern, Goles, Hirschheim, & Jayatilaka, 2004).

2. En Bridging user organizations: Knowledge brokering and the work of information technology professionals. Se revisan los modelos de soporte de decisiones para el diseño de las cadenas de suministro mundiales, y evaluar la adecuación entre la literatura de investigación en esta área y los aspectos prácticos de diseño global de la cadena de suministro. El esquema de clasificación para esta revisión se basa en los problemas actuales y emergentes en la gestión global de la cadena de suministro y tiene una dimensión de revisión para (1) las decisiones se abordan en el modelo, (2) las métricas de rendimiento, (3) el grado en que el modelo de apoyo en la toma integrada procesos, y (4) consideraciones sobre la globalización. Llegamos a la conclusión de que aunque la mayoría de los modelos se resuelven, algunos modelos abordan el problema práctico del diseño global de la cadena de suministro en su totalidad. Cerramos el documento con recomendaciones para la investigación futura en el modelado de la cadena de suministro global que es a la vez progresista y orientado a la práctica. (Meixell & Gargeya, 2005).

3. Bridging user organizations: Knowledge brokering and the work of information technology professionals. Estudio de caso interpretativo, examina la mediación de conocimientos como un aspecto de la labor de los profesionales de tecnologías de la

información. El propósito de este estudio exploratorio es entender la mediación de conocimientos desde la perspectiva de los profesionales de TI a medida que reflexiona sobre su práctica de trabajo. Como agentes de conocimiento, los profesionales de TI facilitan el flujo de conocimientos sobre TI y las prácticas de negocios a través de las fronteras que separan las unidades de trabajo dentro de las organizaciones. Un análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a profesionales de TI y 23 usuarios de negocios en una gran empresa de fabricación y distribución se resume en un marco conceptual que muestra las condiciones, las prácticas y las consecuencias de la mediación de conocimientos de los profesionales de TI. El marco sugiere que las prácticas de intermediación están condicionados por las condiciones estructurales, incluida la descentralización y una organización de gestión de TI federada, y por las condiciones técnicas, específicamente comparten sistemas informáticos que sirven como objetos de contorno. Prácticas de intermediación incluyen obtener permiso para cruzar las fronteras organizacionales, pavimentación y suposiciones difíciles hechas por los usuarios de TI, la traducción y la interpretación, y renunciar a la propiedad del conocimiento. Consecuencias de la intermediación son la transferencia de los negocios y el conocimiento de TI en todas las unidades de la organización.(Pawłowski & Robey, 2004).

4. Toward a model of strategic Outsourcing. Por motivos de eficiencia, las empresas han recurrido cada vez más a la subcontratación en un esfuerzo por captar el ahorro de costes. La teoría de los costos de transacción (TCT) ha sido el principal medio de explicar la tercerización como un enfoque de economización y eficiencia de costos y se logra mediante la asignación de transacciones a diferentes mecanismos de gobierno. Investigaciones recientes han utilizado la teoría de recursos (RBV) para examinar el papel de las capacidades especializadas como una fuente potencial de creación de valor en las

relaciones entre las empresas. Aunque la investigación en la gestión de la cadena de suministro se ha ampliado sustancialmente, sólo las aplicaciones limitadas de TCT y la RBV están disponibles, especialmente en el campo de la gestión de operaciones. Extendemos ambas perspectivas para explicar las condiciones que conducen a la externalización estratégica. (Holcomb & Hitt, 2007).

5. A transaction cost model of IT Outsourcing. En este trabajo se propone y pone a prueba un modelo explicativo del comportamiento de la tercerización de la tecnología de la información (TI). Basándose en los costos de transacción, el modelo plantea la hipótesis de que las características de las actividades de operación de TI - especificidad de los activos, de incertidumbre, de habilidades empresariales, y las habilidades técnicas necesarias para llevar a cabo las actividades - influirán en el nivel de su externalización. El modelo fue probado con datos de una encuesta realizada a 335 empresas. Los resultados indican que la incertidumbre es el principal obstáculo para la contratación externa, mientras que el nivel de habilidades técnicas es la razón más importante para externalizar. Habilidades de negocios no parecen jugar un papel importante. Por último, la especificidad de activos, que siempre se presenta como una limitación a la contratación externa, mostraron efectos inconsistentes. (Aubert, Rivard, & Patry, 2004).

6. Understanding software project risk: A cluster analysis. Entendiendo el riesgo que los proyectos de software pueden generar en la reducción de la incidencia de insuficiencia. Basándose en el trabajo previo, el riesgo del proyecto de software se conceptualizó a lo largo de seis dimensiones. Un cuestionario fue construido y 507 directores de proyectos de software fueron encuestados. A continuación, se realizó un análisis de conglomerados para identificar aspectos de los proyectos de alto riesgo bajo y medio. Para los proyectos de alto riesgo, los riesgos asociados con los requisitos, la planificación y el control, y la

organización se hacen más evidentes. También se examinó la influencia de alcance del proyecto, prácticas de abastecimiento, y la orientación estratégica de las dimensiones de riesgo del proyecto. Los resultados sugieren que el alcance del proyecto afecta a todas las dimensiones del riesgo, mientras que las prácticas de abastecimiento y la orientación estratégica tuvieron un impacto más limitado. Se presentó un modelo conceptual de riesgo y el rendimiento del proyecto.(Wallace, Keil, & Rai, 2004).

7. Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. Estrategia global de tercerizar ha sido una de las tendencias de gestión más debatidas en los últimos 20 años. En sus primeros años, el abastecimiento global fue examinado en su mayoría de las perspectivas de desarrollo y de adquisición "de la casa"; y en los últimos años, el enfoque de investigación se ha desplazado a las actividades de "externalización". Junto con este cambio de enfoque interno al externo en el abastecimiento global, muchos investigadores y profesionales de negocios han aplicado un argumento central de competencias para justificar el aumento de los niveles de las actividades de tercerización a nivel mundial. Aunque se supone que posee más aspectos beneficiosos la externalización, en la mayoría de los casos no existe consenso en la realidad en cuanto al efecto de la subcontratación. Por otra parte, el aumento de la inestabilidad del entorno y de tipos de cambio en los últimos años también ha provocado un aumento de las dificultades en la gestión de operaciones dispersas en todo el mundo que alguna vez fueron de moda en la década de 1980 a los 90, bajo la rúbrica de la estrategia global. En este artículo, los autores exploran posibles limitaciones y las consecuencias negativas de la externalización de la estrategia a escala global.(Kotabe & Murray, 2004).

La Ilustración 8 resume las palabras claves que reflejan el énfasis de los documentos producidos entre el 2004 - 2007 más citados.



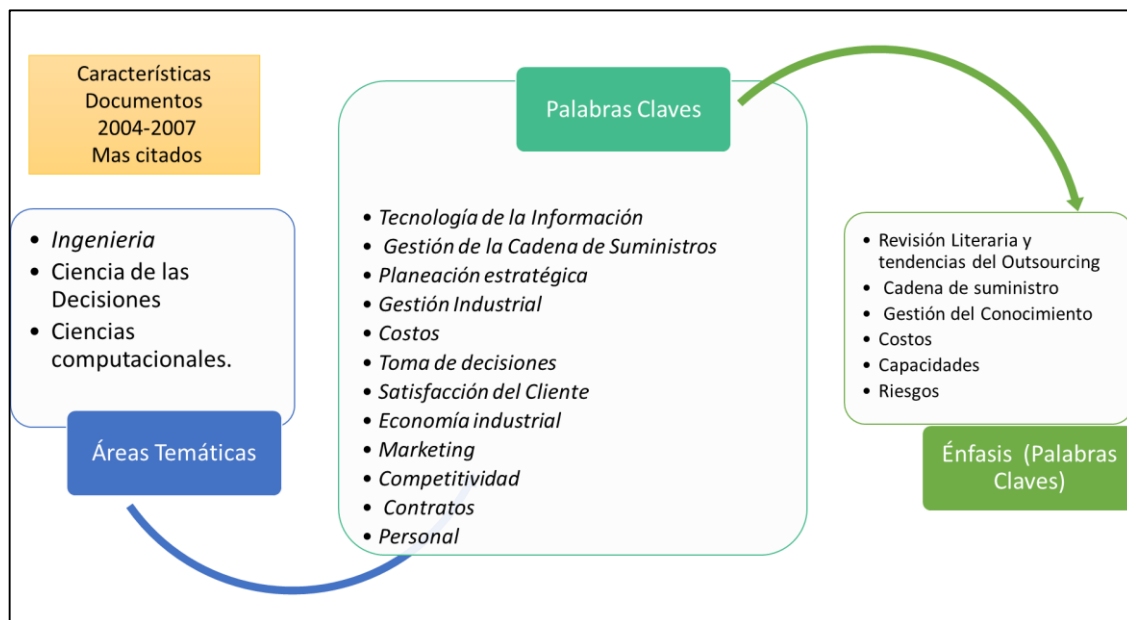
**Ilustración 8.** Énfasis documentos 2004-2007 más citados entre 2004-2014  
Fuente: Autor propio

Entre el 2004 y el 2007, las áreas temáticas más abordadas fueron la de Ingeniería, Ciencia de la Decisiones y Ciencias Computacionales, las palabras claves se centraron principalmente en la tecnología de la información y en el año 2007 cobra relevancia la Gestión de la Cadena de Suministro.

Los documentos de revisión literaria cobran gran importancia ya que sirven de referente para las demás investigaciones. Lo que si se identifica en este periodo es que los autores han basados sus enfoques a conceptos claves y estratégicos para el gerenciamiento. La cadena de suministro, la gestión del conocimiento, costos, recursos y capacidades giran en torno a la toma de decisiones para realizar un adecuado proceso de tercerización, es decir,

para llevar a cabo un proceso de tercerización es fundamental analizar todas estas variables y dentro de la literatura existe un amplio abordaje de las mismas.

La Ilustración 9 resume las características de los documentos producidos entre 2004-2007



**Ilustración 9.** Resumen características documentos 2004-2007

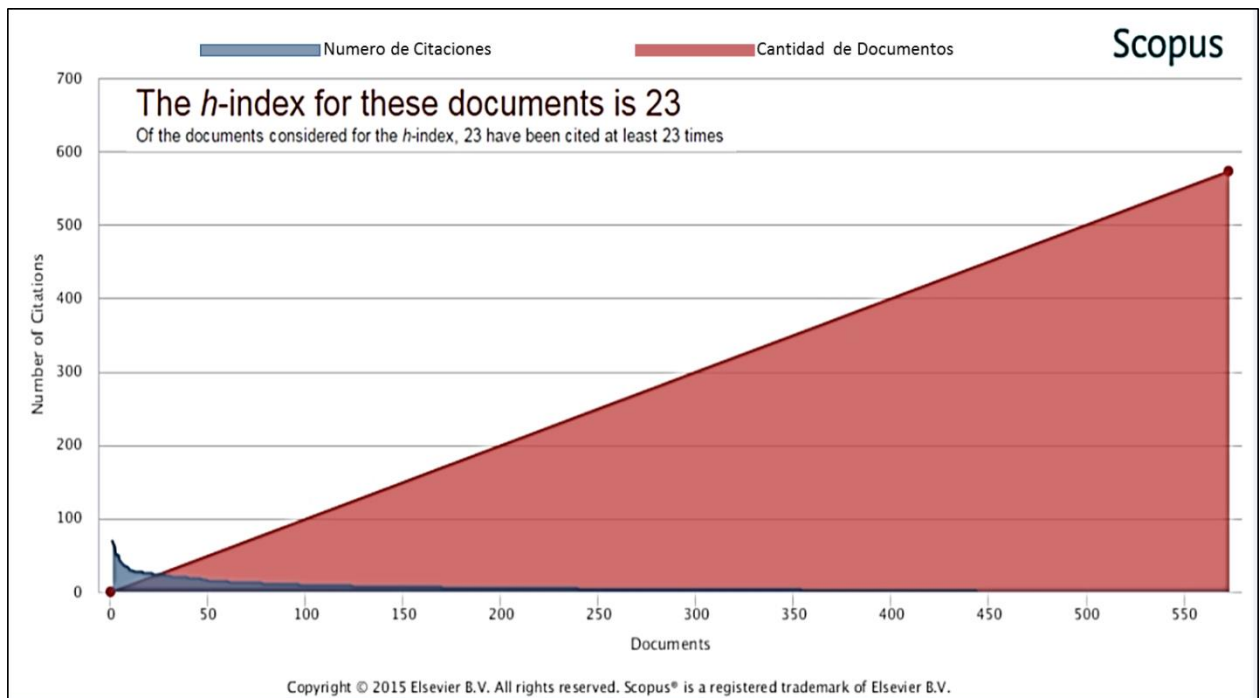
Fuente: Autor propio

#### 5.2.2.4. Documentos 2010 - 2013 más citados entre 2010 – 2014

Entre el 2010 y 2013 se produjeron 572 documentos, si bien no son los más citados por ser relativamente recientes es importante analizar cuáles han sido las citas que han tenido y de que tratan este tipo de documentos. Por otra parte, estos documentos se han apoyado principalmente en documentos de 2008 y 2009.

En la Gráfica 13 puede observarse que el punto de corte entre el número de citas y el número de documentos es 23, es decir, un h-index de 23 quiere decir que de los 572 documentos considerados por el h-index, 23 han sido citados al menos 23 veces. En el

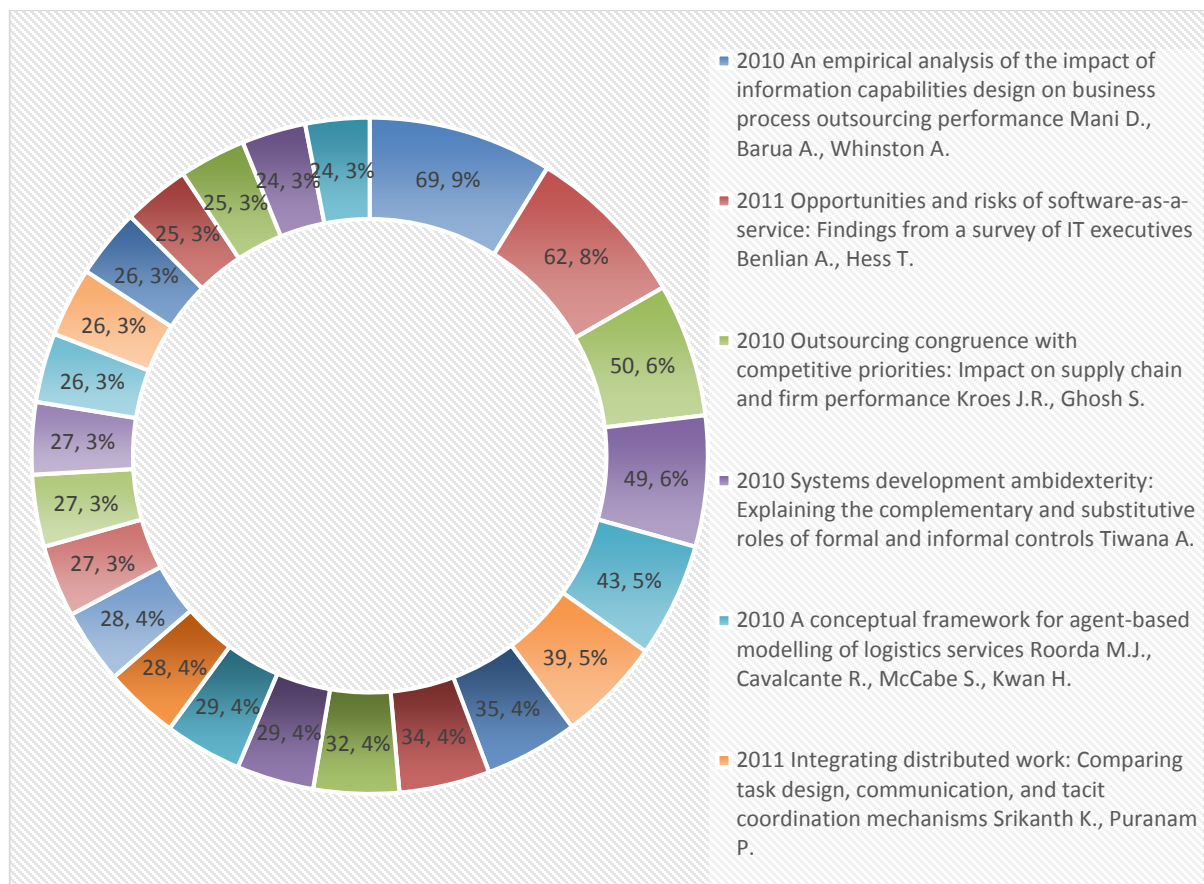
Anexo 1 listado de los 23 documentos publicados en el periodo 2010-2013 y la cantidad de citas que ha recibido por año (para información adicional detallada ver Anexo 1).



**Gráfica 13.** h-index Documentos 2010-2013

Fuente: Scopus Elsevier

La Gráfica 14, a continuación, representa los 23 documentos de periodo 2010-2013 más citados entre los años 2010 y 2014, cada porción en la gráfica representa cada uno de los documentos y se indica el número de citas que han recibido y el peso en porcentaje del total de las citas que han recibido los 23 documentos.



**Gráfica 14.** Documentos 2010-2013 más citados entre 2010-2014

Fuente: Scopus Elsevier

Para el análisis, además de haber revisado las palabras claves del total de documentos de este periodo, se realizó la revisión del contenido de los 5 documentos con mayor número de citas o con mayor peso dentro de los 51 documentos, las citas de estos documentos representan el 34% del total de las citas de los 51 documentos, tal como se puede apreciar en la Gráfica 14. Se encontró que:

1. An empirical analysis of the impact of information capabilities design on business process outsourcing performance. Actualmente, las organizaciones subcontratan diversos procesos de negocios para lograr una amplia variedad de objetivos de negocio que van desde la reducción de los costos para la innovación y la transformación del negocio. Según la información analizada la heterogeneidad genera mayor rendimiento a través de la



externalización de procesos de negocio (BPO), los intercambios es una función del diseño de las capacidades de información (IC) que se ajustan a los requisitos únicos de información (IR) de la central. Además, comparamos efectos en el rendimiento de la adecuación entre IR e IC a través de categorías dominantes de las relaciones de BPO para proporcionar una visión de los beneficios relativos de promulgar la adecuación entre las construcciones. Las pruebas empíricas de nuestras hipótesis utilizando datos de la encuesta en 127 relaciones BPO activos encontraron un significativo aumento (disminución) de la satisfacción como resultado del ajuste (inadaptado) entre IR e IC de la relación. Los resultados tienen implicaciones para cómo las relaciones de BPO deben ser diseñados y manejados para obtener ganancias significativas en el rendimiento. El estudio también amplía el IPV para identificar IC que proporcionan los incentivos y medios para procesar la información en una relación entre empresas. (Mani, Barua, & Whinston, 2010).

2. Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance: Findings from a survey of IT executives. Proveedores de TI han anunciado su software-as-a-service (SaaS) como un excelente complemento para el software en las instalaciones frente a las deficiencias de las soluciones anteriores de software de baja demanda, como la provisión de servicios de aplicaciones (ASP). Sin embargo, aunque algunos profesionales y académicos hacen hincapié en las oportunidades que ofrece a las empresas SaaS, otros ya predicen su declive debido al riesgo considerable en su implementación. (Kroes & Ghosh, 2010).

3. Systems development ambidexterity: Explaining the complementary and substitutive roles of formal and informal controls: Impact on supply chain and firm performance. Aunque los mecanismos formales e informales de control a menudo se utilizan simultáneamente para gobernar sistemas de proyectos de desarrollo, existe un

considerable desacuerdo sobre si el uso de uno solo fortalece o disminuye los beneficios del otro. En otras palabras, ¿son complementos o sustitutos? Conflicto de perspectivas teóricas favorecen ambos lados de la discusión, y ni los sistemas de información (SI) controlan la literatura ni la tecnología de la información (IT) la literatura que la externalización ha abordado. Este estudio desarrolla la idea de que estas perspectivas opuestas son compatibles entre sí más que contradictorios porque los mecanismos de control formales e informales pueden ser simultáneamente complementos y sustitutos. Utilizando datos de 120 sistemas tercerizados de proyectos de desarrollo, se demuestra que los mecanismos de control informales refuerzan la influencia de los mecanismos formales de control en el desarrollo de sistemas ambidiestros (efectos complementarios) pero debilitan la influencia de los mecanismos formales de control de resultado (sustitución afectada). La contribución fundamental del documento, por tanto, se encuentra en la exploración de las interacciones entre los mecanismos de control de la cartera de control de un proyecto para conciliar las perspectivas teóricas de la competencia, en si los controles formales e informales son complementos o sustitutos. Los resultados proporcionan a los gerentes orientación sobre cómo combinar cuidadosamente los mecanismos formales e informales de control en un proyecto. Combinando informal con mecanismos formales de control basados en el proceso, esto puede mejorar al mismo tiempo el cumplimiento de las metas del proyecto y la flexibilidad de desarrollo. Sin embargo, la combinación informal con mecanismos formales de control basados en los resultados en vez puede afectar estos objetivos (Tiwana, 2010).

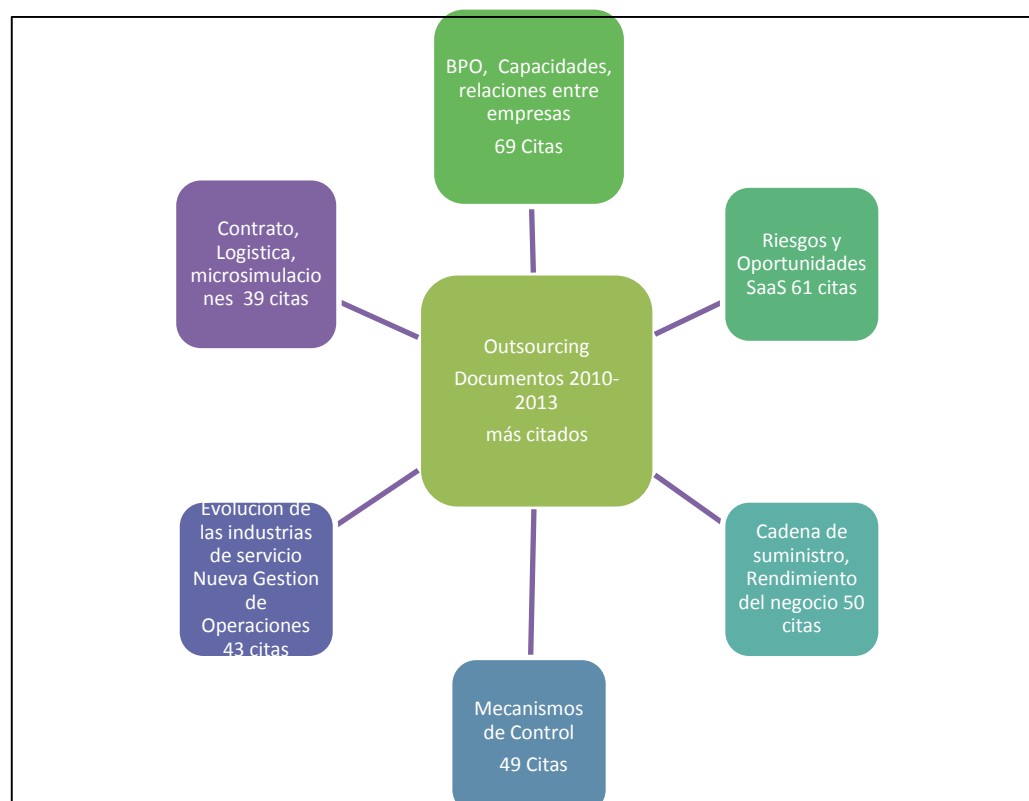
4. The future of operations management: An outlook and analysis. Gestión de operaciones en las organizaciones tanto de fabricación y servicios han evolucionado enormemente en los últimos años con el cambio en las exigencias del mercado. El mercado

se ha convertido en las operaciones empresariales globales de peso para mantener el ritmo. La aplicación de los sistemas de tecnología / información (IT / IS) y la externalización de la gestión de las operaciones han alterado significativamente el panorama de la gestión de operaciones (OM) estrategias, técnicas y tecnologías. La conciencia hacia el medio ambiente y la seguridad también insta a las empresas a examinar su enfoque OM y de fabricación, desde diversas perspectivas. Recientemente, el costo de la energía y la protección contra el terrorismo han cambiado la cartera de operaciones de la empresa y por lo tanto el enfoque de la OM. Ahora, es tiempo de volver a la OM principios, plan de estudios, y la formación en la institución de educación superior y las industrias. Por otra parte, la fabricación se ha convertido en más de una actividad de servicios, lo que indica el servicio significativo OM, incluyendo la gestión de proyectos. El perfil de las industrias de servicios también ha cambiado en vista de la aparición de la globalización, la subcontratación y de TI, junto con el rápido crecimiento económico de las economías emergentes como Brasil, Rusia, India y China (BRIC). De hecho, los servicios representan aproximadamente el 80% del producto interno bruto (PIB); esto también es una figura cada vez mayor de los PIB de otros países del mundo. Una vez más, el servicio OM necesita ser revisado en el contexto de los cambios de paradigma anteriormente mencionados. Al considerar la importancia de los cambios mencionados en el mercado y la sociedad en su conjunto, se hace un intento de estudiar la evolución de la OM y, posteriormente, para desarrollar un marco para nuevas estrategias y tácticas OM que apoye la competitividad de las organizaciones en el 2020 año siguiente (Gunasekaran & Ngai, 2011).

5. A conceptual framework for agent-based modelling of logistics services. En este trabajo se presenta un marco de micro simulación basado en agentes que representa la diversidad de roles y funciones de los actores del sistema de carga, la forma en que

interactúan a través de los mercados y cómo las interacciones entre los actores se establecen en los mercados a través de contratos. El marco proporciona sensibilidad a las tendencias tecnológicas, tendencias empresariales y escenarios políticos. Los costos de logística, externalización de servicios logísticos a empresas de logística de terceros, de crecimiento o retracción de los diversos sectores de la industria, y el impacto de los nuevos canales de suministro se representan de forma explícita. Se describen las fuentes de datos disponibles en Toronto, Canadá y nuevos esfuerzos de recolección de datos necesarios para la estimación del modelo. (Roorda, Cavalcante, McCabe, & Kwan, 2010).

La Ilustración 8 resume las palabras claves que reflejan el énfasis de los documentos producidos entre el 2004 - 2007 más citados.



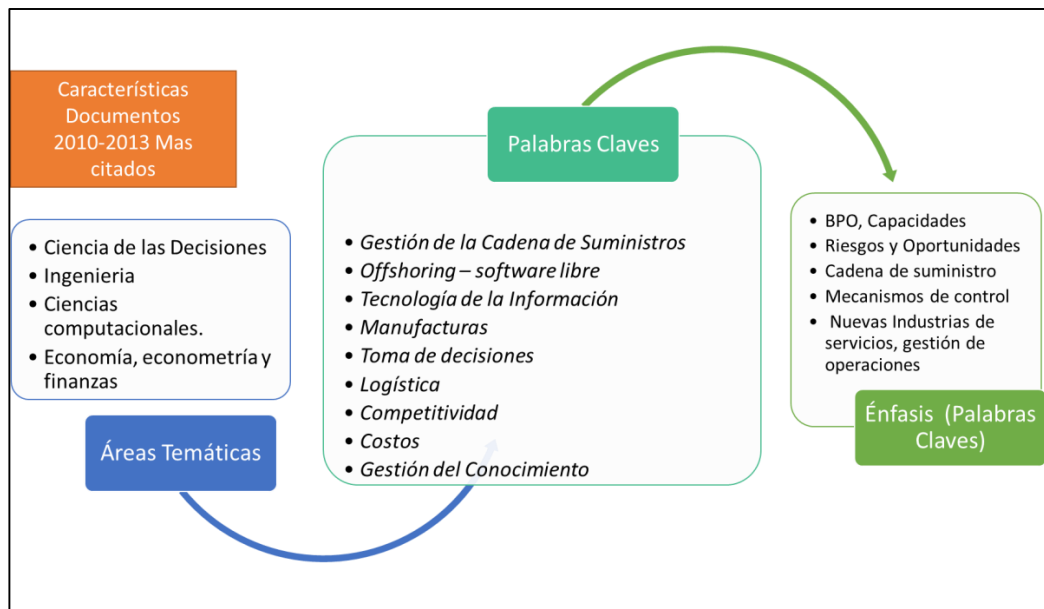
**Ilustración 10.** Énfasis Documentos 2010-2013 más citados entre 2010-2014.  
Fuente: Autor propio

Durante últimos años del análisis 2010- 2013 los autores han centrado la atención en conceptos como el Business Proces Outsourcing BPO, se considera como una evolución en los procesos de tercerización después de que con el transcurrir de los años se identificó que uno de las dificultades en el éxito de la tercerización es la diferencia entre los objetivos de la compañía que contrata al tercero y este. El BPO se centra en la vinculación del tercero al proceso de reingeniería, su función no se limita a realizar la actividad encomendada sino que se considera parte del proceso y un aliado con el cual se trabaja para en conjunto generar valor agregado.

Durante este periodo continúan los autores haciendo énfasis en el Offshoring, en materia de tecnología de información, esto lleva a que muchos de los autores de artículos en la actualidad centren su atención en la forma como algunos productos como software e incluso maquinarias y equipos han pasado a ser herramientas obtenidas por las empresas como servicios, tal es el caso de software-as-a-service (SaaS).

Por otra parte, se infiere que las compañías que actualmente producen tecnología han cambiado su interés en relación a la forma de ofrecer sus productos. Muchas compañías han identificado que el negocio no está en la venta del producto sino en la venta de un servicio con el producto que han desarrollado, esto les ha permitido mayor permanecía y estabilidad en el tiempo con sus cliente a diferencia de vender un producto donde el cliente lo toma y muchas veces no se vuelva a saber del proveedor. La anterior es una de las razones del porque se han incrementado las ofertas de tercerización, es así entonces como hoy día se ofrecen más servicios a las compañías que ventas de productos para una actividad.

La Ilustración 11 resume las características de los documentos producidos entre 2004-2007

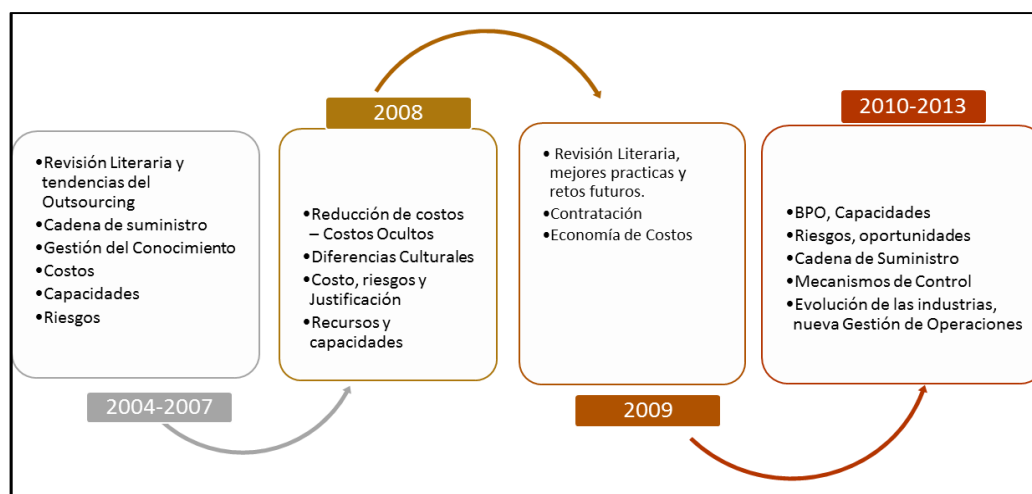


**Ilustración 11.** Resumen características documentos 2010-2013

Fuente: Autor propio

### Resumen General 2004-2013

De acuerdo al análisis anterior se resume en la Ilustración 12 la evolución de los temas tratados durante los últimos años, teniendo en cuenta lo planteado por los documentos más citados los cuales pueden mostrar el interés de los diferentes investigadores.

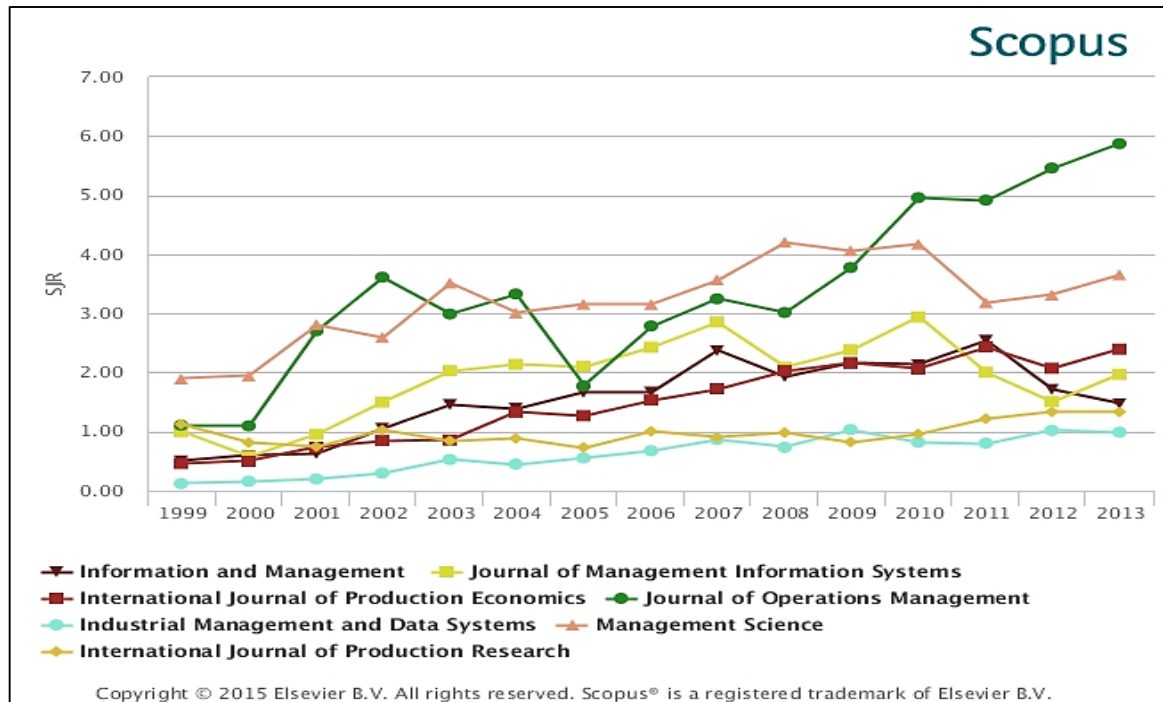


**Ilustración 12.** Resumen general énfasis Documentos 2004-2013

Fuente: Autor propio

### 5.3. Análisis de Fuentes de Documentos

En la Grafica 15 podemos observar según el índice SJR (Scimago Journal Rank) el peso de prestigio de un Journal. El campo temático, la calidad, y la reputación de un Journal tienen efecto directo sobre el valor de una citación.



**Gráfica 15.** Índice SJR (Scimago Journal Rank) - Reputación de fuentes

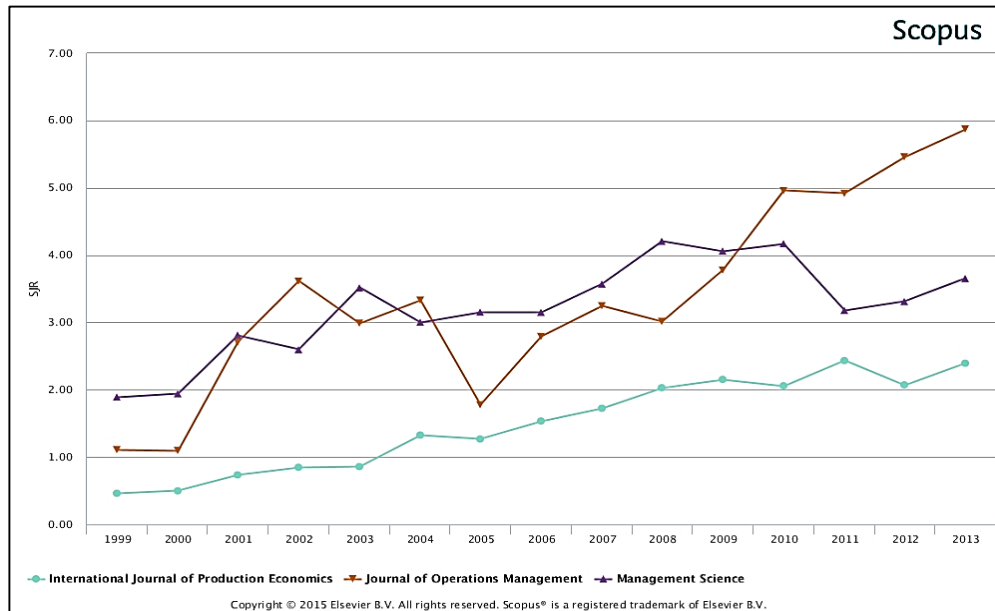
Fuente: Scopus Elsevier

Teniendo en cuenta el prestigio de las fuentes representado en la Grafica 15, se realizó un análisis de las tres principales fuentes, cuyo prestigio a través de los años ha venido en aumento de acuerdo a SCImago Journal Rank, las cuales son en su orden:

1. Journal of Operations Managements. SJR (SCImago Journal Rank) 2013: 5.872
2. Management Science. SJR (SCImago Journal Rank) 2013: 3.653
3. International Journal of Production Economics. SJR (SCImago Journal Rank) 2013:

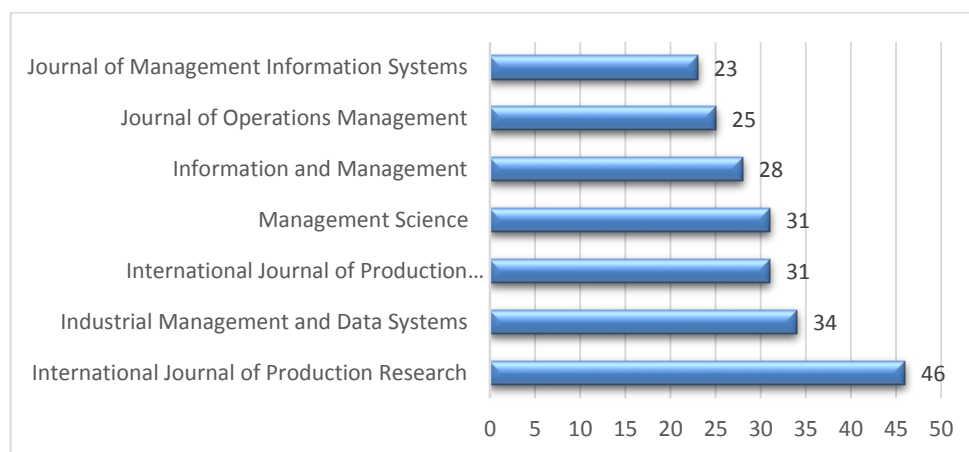
2.393

En la Grafica 16 se puede observar la evolución anual de estas fuentes:



**Gráfica 16.** Índice SJR (Scimago Journal Rank) – Tres principales fuentes  
Fuente: Scopus Elsevier

Es de resaltar que el número de publicaciones con las características estudiadas no guarda relación con el rango o escala de prestigio, es decir, si se revisa la cantidad de publicaciones por fuente se notará que estas tres fuentes no son las que más publicaciones han realizado (ver Grafica 17), pero dado a que gozan de un mayor prestigio se han seleccionado para el análisis.



**Gráfica 17.** Documentos por Fuentes  
Fuente: Scopus Elsevier



Se analizaron las publicaciones de las tres fuentes y a partir de estas se infiere cuáles son los aspectos más relevantes en cada una de ellas en materia de tercerización.

A continuación se describe el propósito de publicación de cada journal:

***Journal Of Operations Managements***

*“La misión de este journal es la publicación de alta calidad, la gestión de las operaciones de investigación original, empírica que tendrá un impacto significativo en la teoría y la práctica de la gestión de operaciones GO. Artículos regulares aceptados para su publicación en este journal deben tener claras implicaciones para los gerentes de operaciones sobre la base de una o más de una variedad de métodos de investigación rigurosos. También publica el análisis de la literatura de la gestión operaciones, estudios conceptuales / teóricos con claras implicaciones para la práctica, comentarios sobre los artículos anteriores, los estudios relativos a la misma materia GO, y otros asuntos relacionados con la GO.*

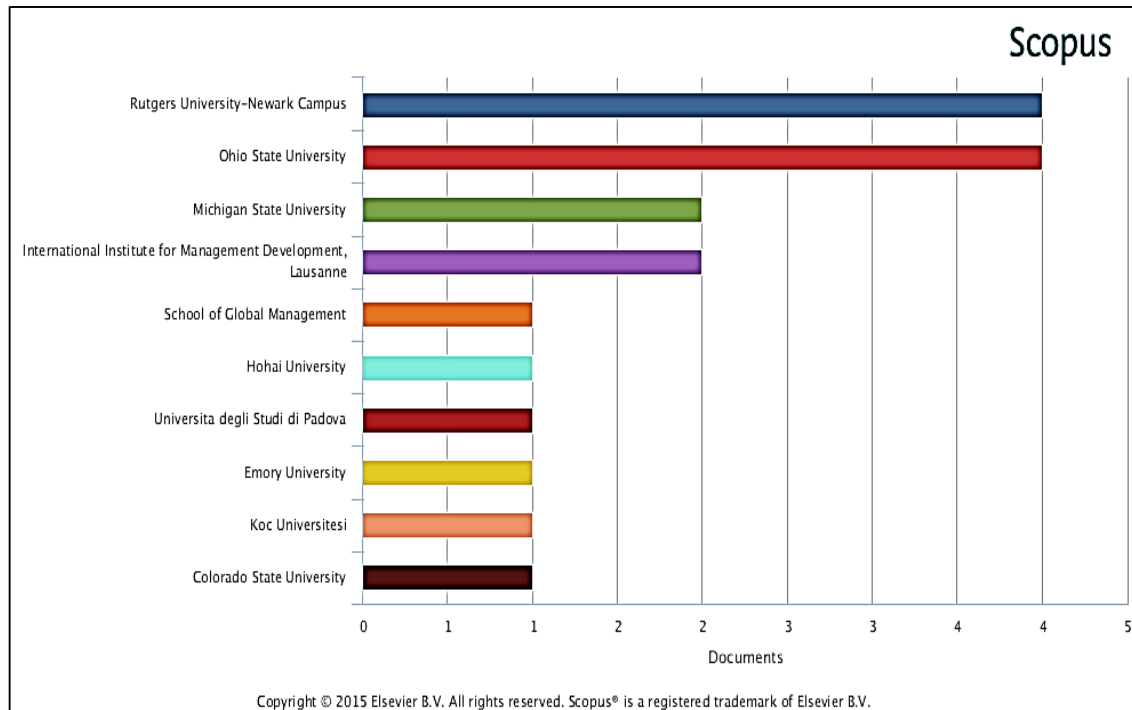
*Los manuscritos aceptados para publicación reúnen una o más de las siguientes características:*

- 1. Estudios rigurosos que utilizan diversas formas de metodologías empíricas: estudios de casos, encuestas por muestreo, experimentos de laboratorio, análisis econométrico y estudios etnográficos.*
- 2. Los trabajos que utilizan varios métodos para fines de triangulación.*
- 3. Los documentos con los resultados y perspectivas relevantes y refrescantes.*
- 4. Los estudios de modelos analíticos empíricamente fundados.*
- 5. Documentos conceptuales / teóricos que proporcionan una revisión de la realidad de cómo la práctica ha evolucionado o cómo podría evolucionar”.*

Esto puede ser consultado en <http://www.journals.elsevier.com/journal-of-operations-management/> para mayor conocimiento de esta fuente.

Las principales instituciones que tiene afiliación con este journal y el número de documentos que han producido en materia de tercerización se detallan a continuación en la

Gráfica 18



**Gráfica 18.** Principales Afiliaciones - Journal of Operations Managements  
Fuente: Scopus Elsevier

### ***Management Science.***

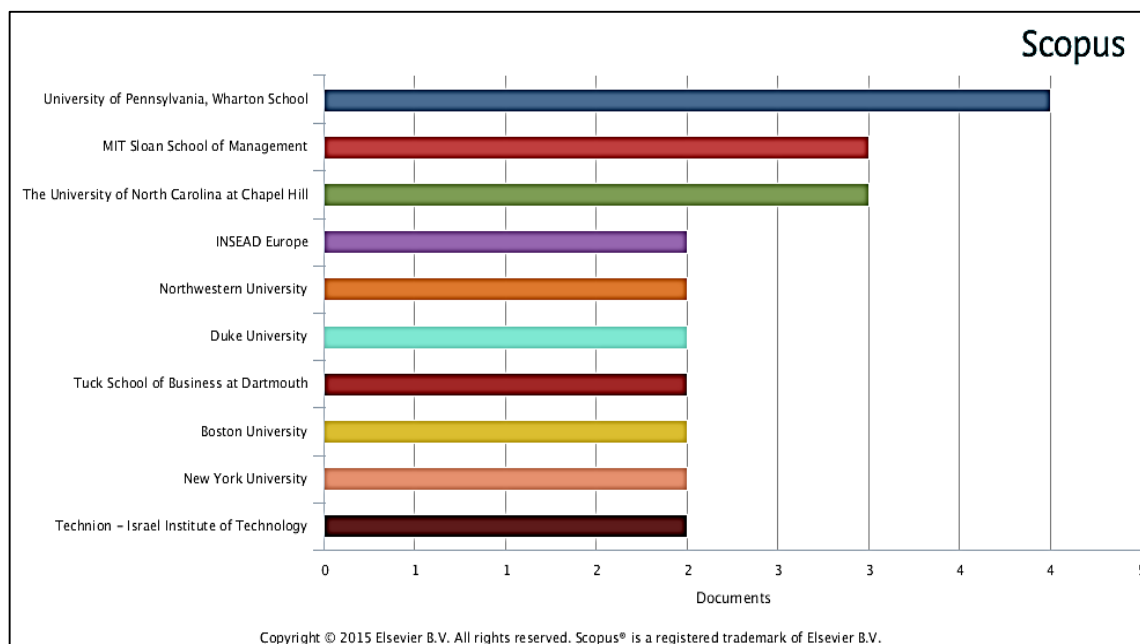
*“Es un journal académico que publica investigaciones científicas relacionadas con la práctica del management o gerenciamiento. Dentro del alcance se encuentra todos los aspectos de gestión relacionados con la estrategia, la iniciativa empresarial, la innovación, la tecnología de la información y las organizaciones, así como todas las áreas funcionales de la empresa, tales como contabilidad, finanzas, marketing y operaciones. Incluye estudios*

sobre la toma de decisiones de la organización, de gestión, e individual, desde ambas perspectivas normativas y descriptivas.

Los artículos se basan principalmente en las disciplinas fundamentales de economía, matemáticas, psicología, sociología y estadística, y motivan a la investigación de funciones cruzadas, multidisciplinario que refleja la diversidad de las profesiones de ciencias de gestión. El interés se extiende a cuestiones de gestión en diversas formas organizativas, con fines de lucro, redes formales e informales de individuos y empresas sin fines de lucro e instituciones del sector privado y público”.

Esto puede ser consultado en <http://pubsonline.informs.org/journal/mnsc#> para mayor conocimiento de esta fuente.

Las principales instituciones que tienen afiliación con este journal y el número de documentos que han producido en materia de tercerización se detallan a continuación en la Gráfica 19



**Gráfica 19.** Principales Afiliaciones - Management Science  
Fuente: Scopus Elsevier

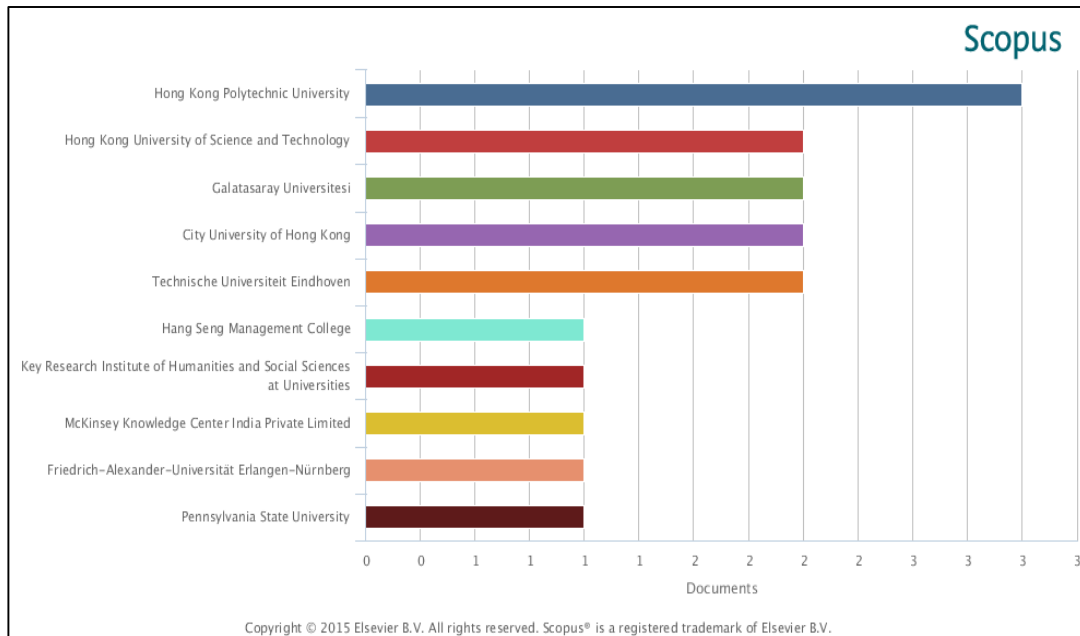
***International Journal of Production Economics.***

*“Se centra en los temas que tratan a la interface entre la ingeniería y la gestión. Todos los aspectos del tema en relación con las industrias manufacturera y de procesos, así como la producción en general están cubiertos. El journal es de carácter interdisciplinario, teniendo en cuenta los ciclos enteros de actividades, como el ciclo de vida del producto - la investigación, diseño, desarrollo, prueba, puesta en marcha, la eliminación - y el ciclo de flujo de materiales - oferta, la producción y la distribución.*

*El objetivo último del journal es difundir el conocimiento para mejorar la práctica industrial y fortalecer la base teórica necesaria para apoyar la toma de decisiones. Proporciona un foro para el intercambio de ideas y la presentación de los nuevos desarrollos en la teoría y la aplicación, donde la ingeniería y la tecnología se encuentran el entorno empresarial y económico en el que opera la industria. En el carácter, la revista combina los altos estándares de un enfoque académico tradicional con el valor práctico de las aplicaciones industriales”.*

*Esto puede ser consultado en <http://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-production-economics/> para mayor conocimiento de esta fuente.*

Las principales instituciones que tienen afiliación con este journal y el número de documentos que han producido en materia de tercerización se detallan a continuación en la Grafica 20



**Gráfica 20.** Principales Afiliaciones - International Journal of Production Economics.

Fuente: Scopus Elsevier

### 5.3.1. Análisis características fuentes de mayor prestigio

#### 5.3.1.1. Documentos por Fuentes

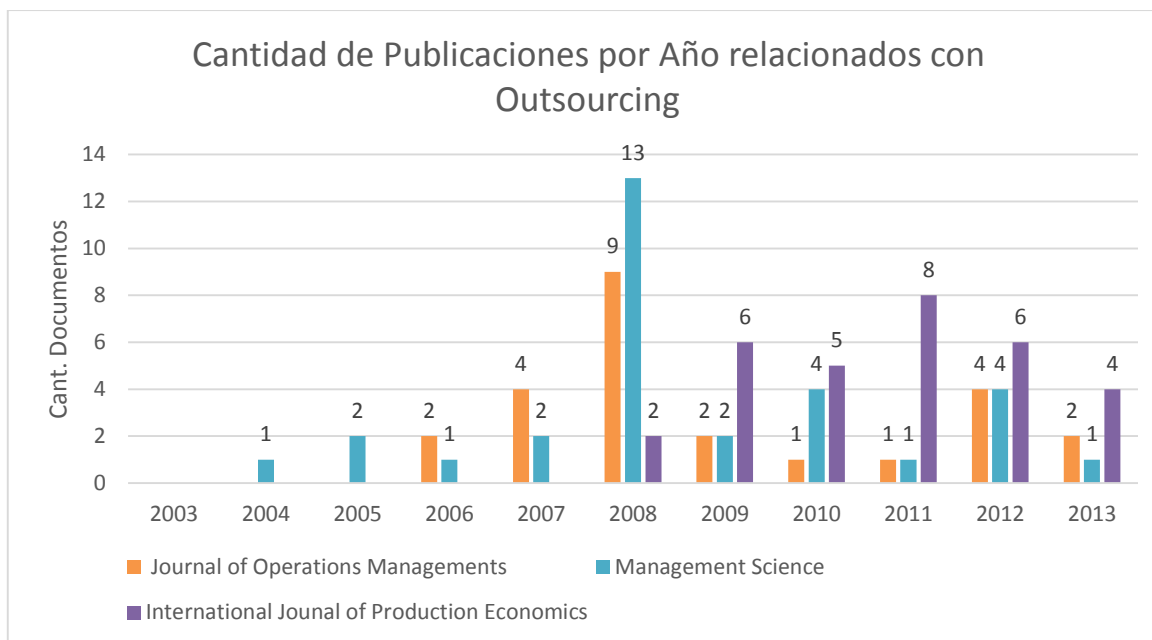
Para los tres journals más prestigiosos se encontraron el siguiente número de documentos publicados relacionados con la tercerización en la base de datos de SCOPUS de Elsevier de acuerdo a los parámetros de búsqueda utilizados en este estudio entre el periodo de 2004 a 2013. Como se puede apreciar en la Tabla 2 y en la Grafica 21:

**Tabla 2.**

Cantidad documentos publicados 2004-2013 - Journals de más prestigio

Journal of Operations Managements	Management Science	International Journal Of Production Economics
25	31	31

Fuente:: Scopus Elsevier



**Gráfica 21.** Cantidad publicaciones por año relacionados con Outsourcing por fuentes

Fuente: Scopus Elsevier

En la Grafica 21, se puede notar que los journals con mayor presencia en el periodo de estudio son en su orden: Management Science y Journal of operations Management. Seguidamente hace presencia a partir del 2008 el International Journal or Production Economicos e incluso con el mayor número de publicaciones por año entre el 2009 y el 2013

Se revisaron las características de estos documentos, tales como Áreas Temáticas, Palabras Claves, País o territorio y afiliaciones para caracterizar estas fuentes, lo cual permitió identificar el énfasis que le están dando al tema de la tercerización.

### 5.3.1.2. Áreas Temáticas Fuentes

La siguiente tabla muestra los porcentajes de los documentos relacionados con las diferentes áreas temáticas para cada una de las fuentes. A diferencia de las dos primeras

fuentes, el International journal of Production Economics, todos sus documentos guardan relación con el área temática de la Economía, Econometría y Finanzas. Como su nombre lo indica este journal está dedicado a la evaluación económica quienes realizan un análisis de todos los ciclos de productos. Este journal se caracteriza también por realizar el mayor número de publicaciones entre el 2009 y el 2013, a pesar de que los otros dos lo superan en prestigio.

Todos los documentos de las tres fuentes están relacionados en un ciento por ciento con el área temática de la ciencia de las decisiones o la toma de decisiones

**Tabla 3.**

Relación de documentos con áreas temáticas en %, por fuentes

AREAS TEMATICAS	Journal of Operations Managements	Management Science	International Journal of Production Economics
Ciencia de las Decisiones	100%	100%	100%
Economía, Econometría y Finanzas			100%
Ingeniería	100%		100%
Matemáticas	60%		
Ciencias computacionales	40%		
Total Documentos Publicados	25	31	31

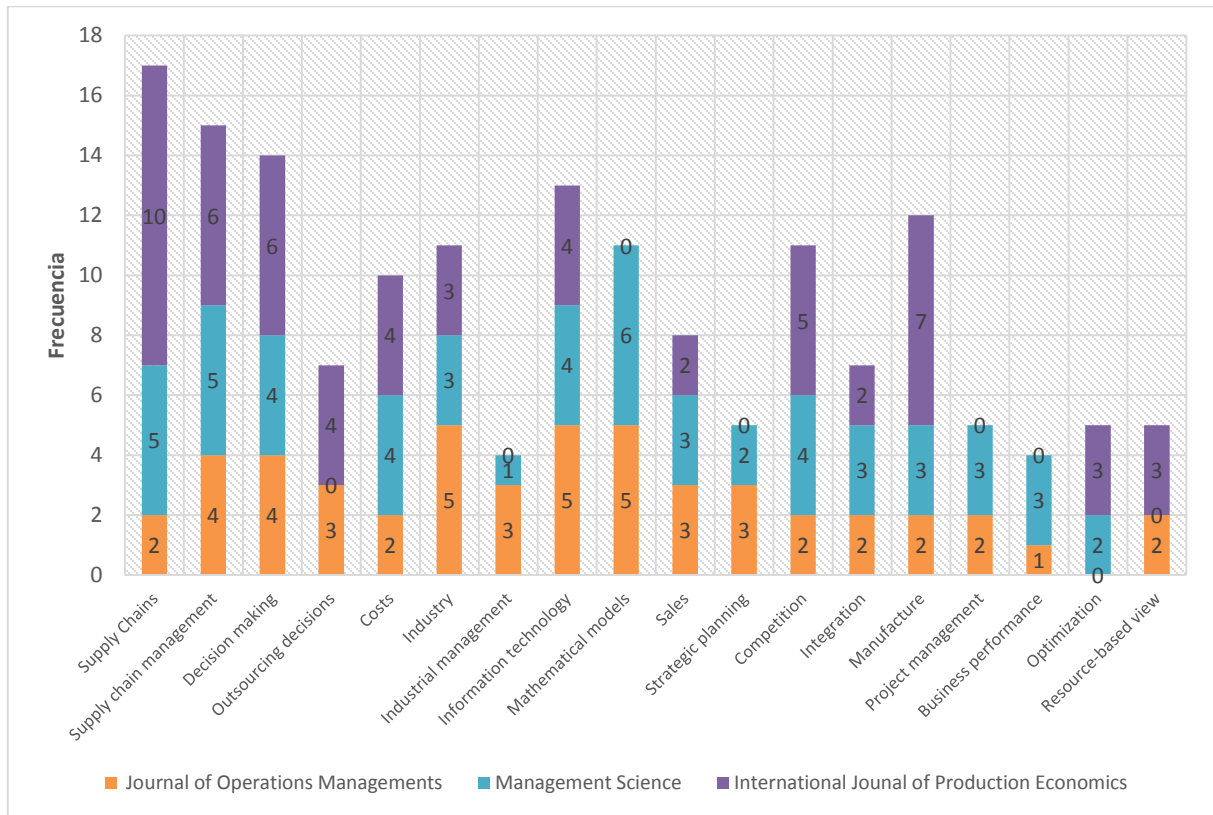
Fuente: Scopus Elsevier

Se puede inferir que el estudio de la tercerización ha venido evolucionando hacia el área temática de la Economía, Econometría y Finanzas, dando una mayor profundidad al conocimiento con el propósito de buscar las mejores prácticas y fortalecer los fundamentos teóricos necesarios para la toma de decisiones. Lo anterior, en concordancia con lo observado en la Sección 7.2.1, Tabla 1.

**5.3.1.3. Palabras Claves de las Fuentes**

Con el propósito de evaluar la tendencia de lo que se habla en materia de tercerización por estos journals, se evaluaron las palabras claves, en la Grafica 22 se puede observar las

palabras claves más comunes en los documentos publicados y la frecuencia con que se repiten, entendiéndose esta última como el número de documentos que la contienen.



**Gráfica 22.** Palabras claves comunes entre fuentes - Frecuencia

Fuente: Scopus Elsevier

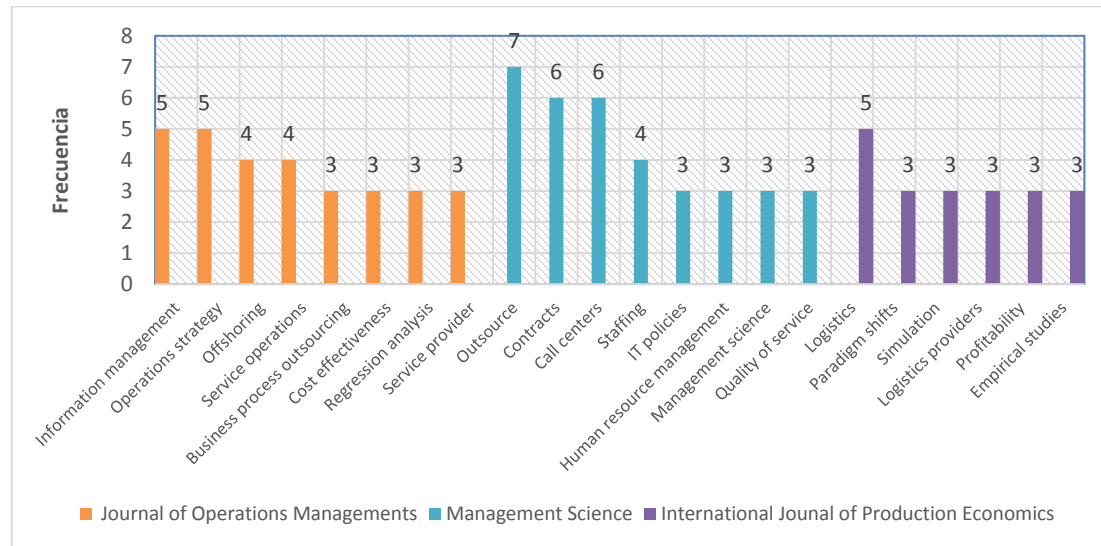
De acuerdo a lo que se puede apreciar, se puede afirmar que el principal énfasis de los documentos publicados por los tres journals guarda relación dentro de las áreas temáticas con los siguientes aspectos:

- Gestión de la Cadena de suministro
- Toma de Decisiones
- Costos
- Tecnología de la información
- Competitividad
- Gestión estratégica.



- Integración

Se revisó, también, aquellas palabras claves que no son comunes entre estos tres journals con el propósito de establecer diferenciación, en la siguiente grafica se puede observar las palabras claves que no son comunes entre las tres:



**Gráfica 23.** Palabras claves unicas para cada Fuente – Frecuencia.

Fuente: Scopus Elsevier

Aunque algunas palabras claves pueden ser afines, se puede establecer que existe una tendencia o énfasis que distingue cada journal.

Para el *Journal of Operations Managements* quien hace presencia desde el 2006 sus documentos están centrados principalmente en los costos de transacción y en los costos ocultos que hay detrás de un proceso de tercerización. Realiza varios estudios de regresión analítica para estudiar como algunos componentes de la tercerización afectan los costos, capacidades, desempeño y como se generan ventajas competitivas, entre estas características están el uso del poder, la mediocridad, el oportunismo, la alineación de las capacidades, el control entre otras. En estas regresiones se destacan las realizadas

principalmente por Seam M Handley en su publicaciones: (Handley & Benton, 2012) (Handley, 2012)(Handley & Gray, 2013)(Handley & Benton, 2013)(Handley & Benton, 2009). En general se infiere que a través de los años las publicaciones de este Journal pasaron a no sólo centrarse en los costos de transacción sino en realmente hacer un análisis del impacto que tiene la tercerización sobre las empresas y como ha de ser la relación entre las partes para obtener mayores beneficios traducidos en ventajas competitivas. En resumen se puede deducir que en los últimos años el interés ha centrado más la atención al efecto de las acciones relacionales entre el tercero y el contratante, más que en los costos de transacción.

Los artículos del *Management Science*, durante los primeros años del periodo en estudio se centraron en analizar la teoría de la agencia, los costos de transacción y análisis económicos. Durante el 2008, año en el que se generan la mayor cantidad de documentos, los autores centraron sus investigaciones en los call center esto es de suponer porque en los años anteriores hubo un gran auge de tercerización de centros de llamadas o call-center por parte de las compañías. Como aspecto importante, algunos artículos estudian la calidad del servicio y como esta puede afectarse por efectos de reducción de costos. En general este journal, podemos afirmar, que aborda el tema de la tercerización desde la perspectiva de la calidad del servicio o de los productos, la gestión del recurso humano, los aspectos que deben tenerse en cuenta para una adecuada tercerización y los riesgos que existen.

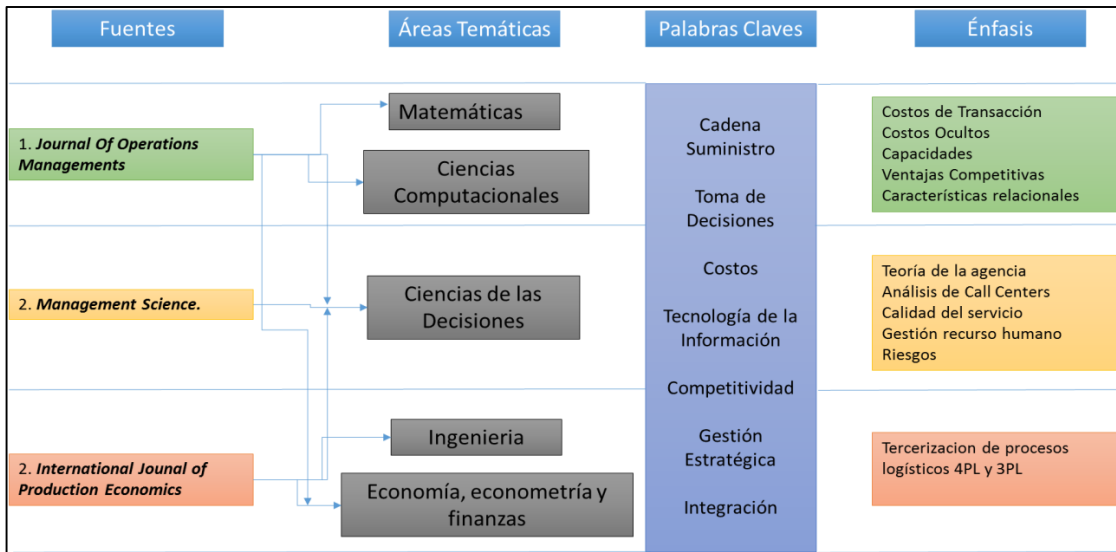
*International Journal of Production Economics*. Los artículos de este journal relacionados con tercerización, centran su atención en la externalización o tercerización de la operación logística bajo los modelos 1PL, 2PL, 3PL y 4PL.

- Los 1PL (First Party Logistics): subcontratación del transporte.

- Los 2PL (Second Party Logistics): externalización del transporte y del almacenamiento.
- Los 3PL (Third Party Logistics): externalización de la resolución de problemáticas más globales (puesta en marcha de herramientas, puesta a disposición de conocimientos y sistemas para conseguir el objetivo).
- Los 4PL (Fourth Party Logistics): externalización más amplia. El operador se responsabiliza de la optimización de una cadena global incluyendo la empresa, sus clientes y los proveedores de la empresa.

Este es un elemento diferenciador de los dos primeros journal ya que además de cubrir aspectos relacionado con la toma de decisiones, riesgos y beneficios, la cadena de suministro al igual que los demás, los enfoca en mayor proporción a los servicios logísticos. Entre los autores que dan este tipo de abordaje podemos citar a: (Li, Sivakumar, & Ganesan, 2008) , (Krakovics, Eugenio Leal, Mendes, & Lorenzo Santos, 2008), (Büyüközkan, Feyzioğlu, & Şakir Ersoy, 2009), (Hsiao, Kemp, van der Vorst, & (Onno) Omta, 2010), (Jayaram & Tan, 2010), (Woo & Saghiri, 2011), entre otros.

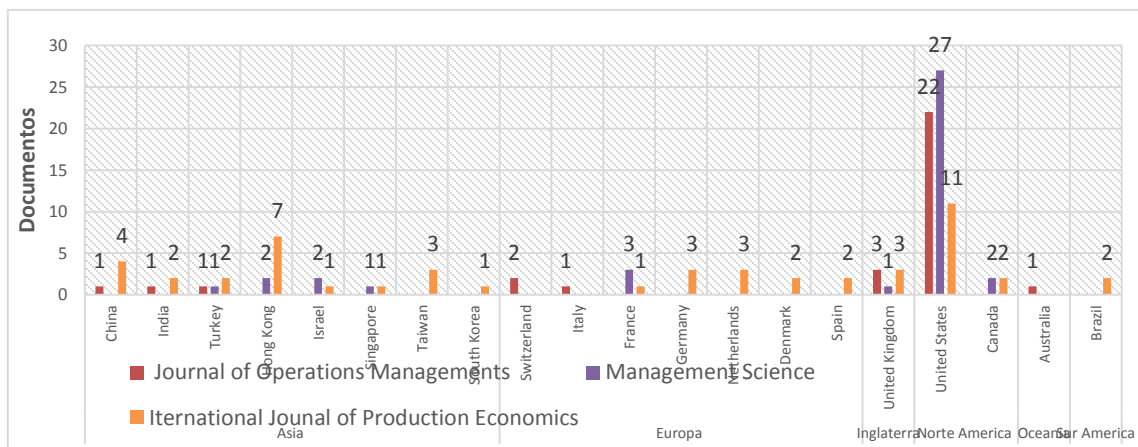
En resumen, las tres fuentes convergen en generar conocimiento que permita ayudar a la toma de decisiones en materia de tercerización, en otras palabras el común denominador es el área temática de la ciencia de las decisiones o la toma de decisiones. Luego, cada fuente tiene una tendencia o un énfasis en el tema de la tercerización tal como se describió en los párrafos anteriores, a continuación se resumen en la ilustración 13 para una mayor orientación:



**Ilustración 13.** Focalización temática Tercerización por Fuentes  
Fuente: Autor propio

### 5.3.1.4. Países o territorios

De acuerdo a la Grafica 24, la cual ordena el origen de los documentos por países y continentes de las tres principales fuentes estudiadas en el capítulo anterior, resalta a la vista que la mayor cantidad de documentos tienen origen en los Estados Unidos de América

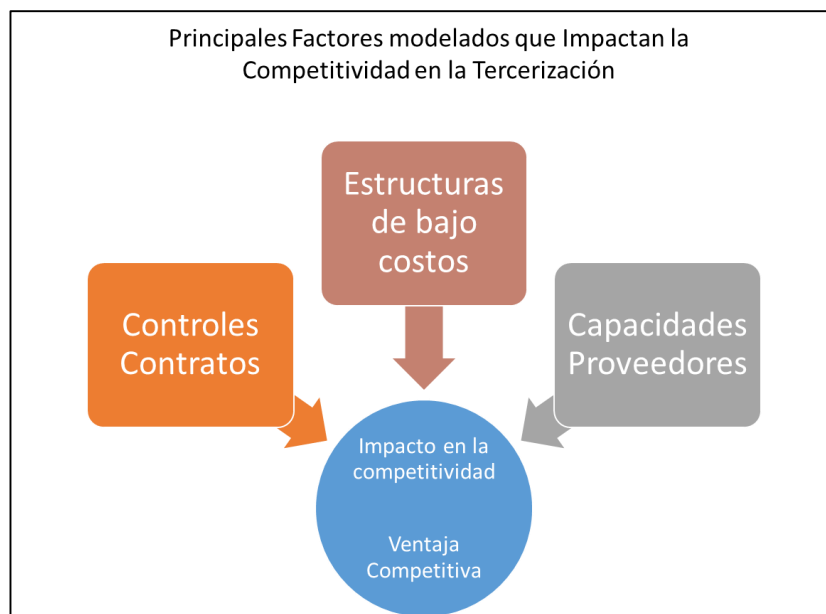


**Gráfica 24.** Países o territorios origen de documentos por Fuentes  
Fuente: Scopus Elsevier

**Estados Unidos de América**, es sin duda uno de los países que más ha realizado la práctica de la tercerización, en el afán de las compañías por permanecer vigentes en el



competitividad y modelos matemáticos, que aparecen en estas fuentes y en especial en el país de origen Estados Unidos, que han de llamar la atención. Dado que se han llevado a cabo estudios que modelan el impacto que causan diferentes factores que influyen en el éxito de la externalización, entre los cuales se encuentran los contratos, estructuras de bajos costos, las capacidades de los proveedores, como uno de los más importantes y algunos autores han llegado a proponer modelos donde demuestran cómo se puede afectar la competitividad de las compañías.



**Ilustración 14.** Principales factores modelados que impactan la Competitividad en la Tercerización

Fuente: Autor propio

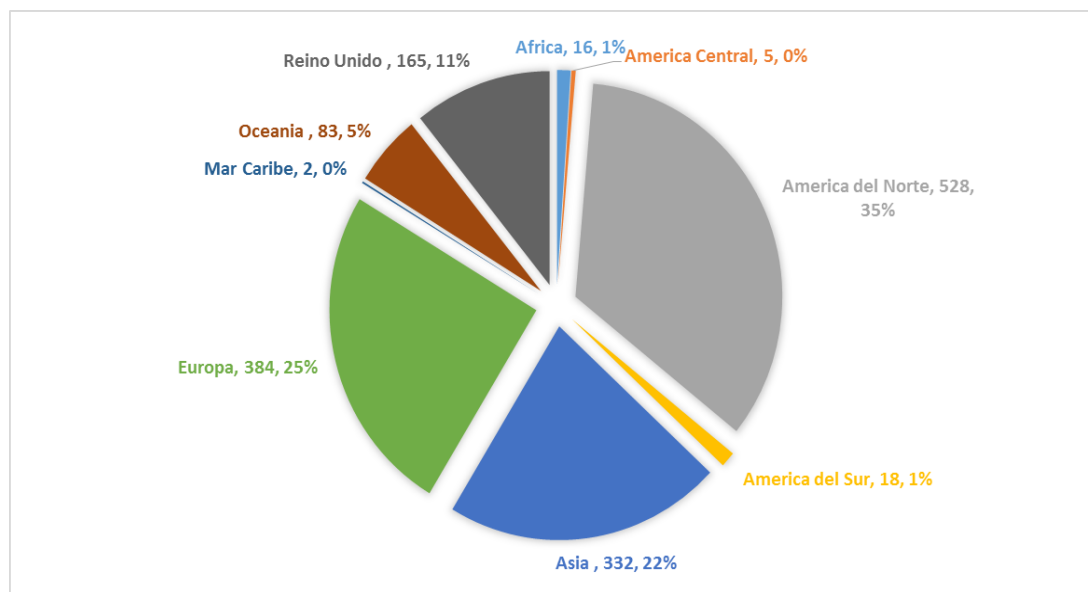
Se corrobora que en los últimos años de estudio, los autores se han preocupado más por revisar si efectivamente que la tercerización deriva una ventaja competitiva. Algunos autores han evaluado el rendimiento de la cadena de suministro en comparación con el rendimiento del negocio para determinar su congruencia.

Entre estos autores podemos citar: (Perunović, Mefford, & Christoffersen, 2012), (C. Han, Porterfield, & Li, 2012), (Feng & Lu, 2012), (Handley, 2012), (Kroes & Ghosh, 2010), (Balakrishnan, Mohan, & Seshadri, 2008).

Ahora bien, dado que existe un número de documentos publicados en otras áreas geográficas diferentes a Estados Unidos, por estas tres fuentes, en la siguiente sección se realiza un análisis geográfico del total de los 1335 documentos y lograr de manera general identificar los aspectos más relevantes en materia de tercerización.

#### 5.4. Análisis Países / territorio de los documentos

La mayor cantidad de documentos tiene orígenes, en su orden, en América del Norte, Europa, Asia, Reino Unido y Oceanía, ver Gráfica 26 en donde se puede observar los diferentes continentes y la cantidad de documentos relacionados con los mismos.

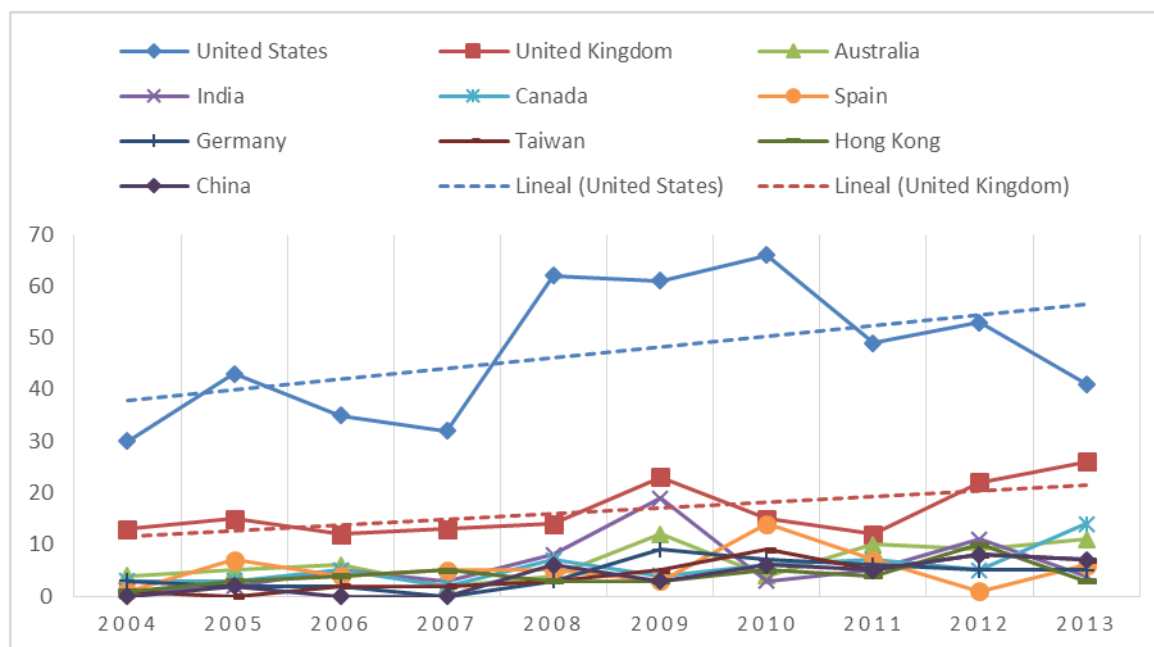


**Gráfica 26.** Cantidad de documentos por origen o territorio

Fuente: Autor propio

A lo largo del periodo en estudio, se pueden apreciar en la Gráfica 27, los principales países que han venido publicando documentos relacionados con la tercerización. Estados Unidos y Reino Unido han mantenido la producción literaria en mayor proporción. Es de

resaltar que Reino Unido comparado con los demás países presenta una mayor cantidad de documentos, pero sumando los países por continentes Europa y Asia lo superan tal como se observa en la Gráfica 26.



**Gráfica 27.** Documentos publicados por países 2004-2013

Fuente: Scopus Elsevier

En el Anexo 3 se detallan la cantidad de documentos agrupados por continentes y países.

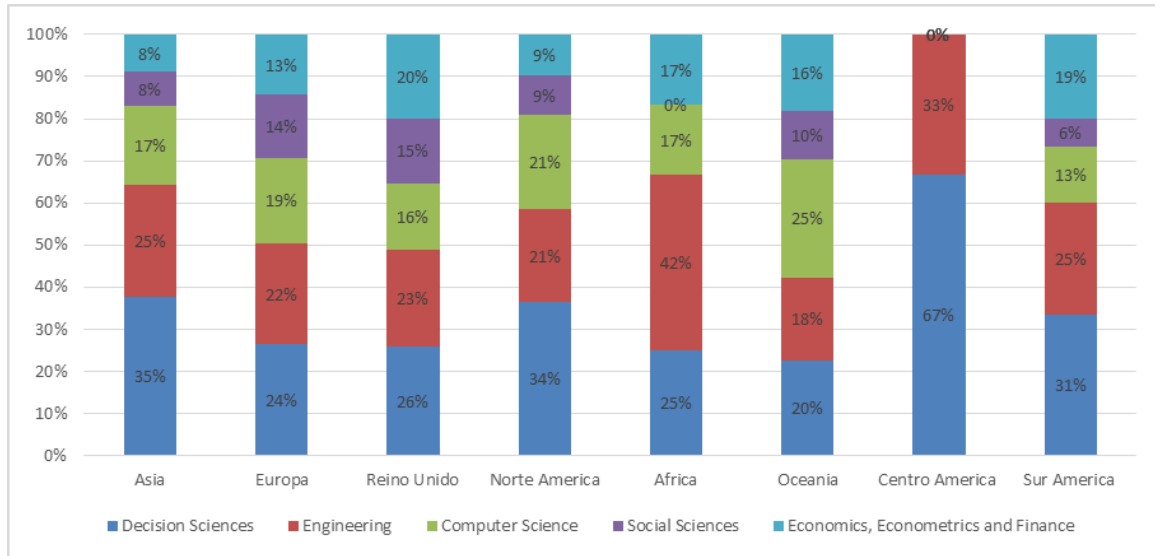
A continuación se evalúan las áreas temáticas y las palabras claves por países agrupadas por continentes, se determinan a partir de éstas los principales elementos en cada región geográfica que han tenido mayor importancia en materia de tercerización.

#### 5.4.1 Áreas Temáticas por continentes y principales países

A nivel mundial se pudo establecer que es homogéneo el interés por identificar los elementos claves que se deben tener en cuenta para lograr un proceso de tercerización exitoso. Es así como en la Gráfica 28 podemos apreciar que el área temática de la ciencia de las decisiones tiene un mayor peso sobre las demás áreas temáticas, sin que sean menos importantes. Con excepción, el continente africano presenta una mayor ponderación en el



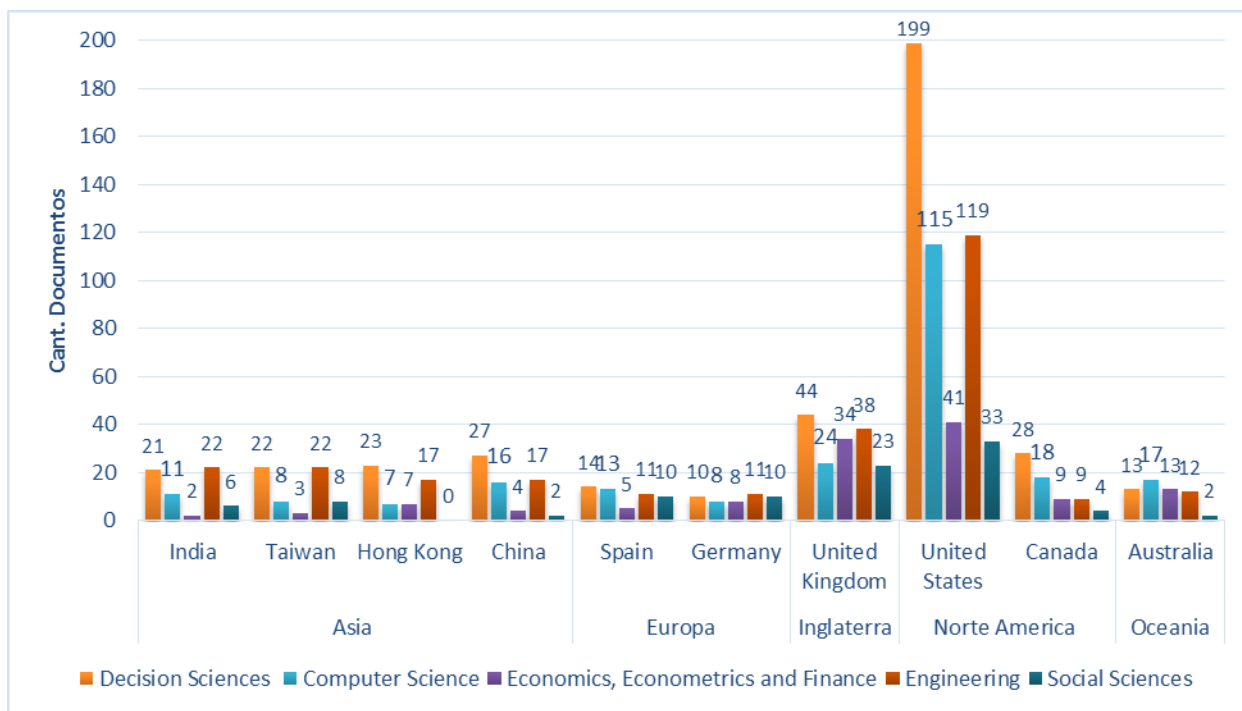
área temática de la ingeniería, pero aun así los autores han dirigido sus investigaciones a la recopilación de elementos para la toma de decisiones.



**Gráfica 28.** Ponderación Áreas Temáticas por continentes

Fuente: Scopus Elsevier

Se realizó la revisión de los 10 principales países, aquellos que tienen mayores publicaciones, y se pudo establecer que todos son consistentes en basar sus estudios o publicaciones en mayor proporción relacionados con el área temática de la ciencia de las decisiones, tal como se apreciar en la Grafica 29.



**Gráfica 29.** Documentos por Áreas Temáticas y Principales Países

Fuente: Scopus Elsevier

Por consiguiente, esto confirma que desde las diferentes latitudes existe un interés por parte de los investigadores en aquellos elementos que contribuyan con la toma de decisiones para llevar a cabo un proceso de tercerización.

#### 5.4.2. Palabras Claves

En la sección anterior, se pudo establecer que a nivel mundial la toma de decisiones es uno de los factores que ha conllevado a los investigadores a identificar los elementos más relevantes dentro de un proceso de tercerización lo cual han dejado ver a través de sus publicaciones.

Ahora bien se determinó cuál es el énfasis o el enfoque que tiene cada continente, mediante el análisis de las palabras claves. En la Ilustración 15 se pueden apreciar las palabras claves con mayor frecuencia en cada continente, podemos notar que la mayoría de

las palabras claves son comunes en todos los continentes, las que tienen mayor frecuencia son tecnología de la información, la gestión de la cadena de suministro y toma de decisiones. En aquellos continentes donde hay menor producción de documentos como África, Centro América y Sur América, las palabras claves están centradas a temas específicos o investigaciones puntuales, salvo en sur américa donde países como Brasil, Chile y Venezuela han realizado publicaciones relacionadas con los modelos de tercerización de Business Process Outsourcing BPO y 3PL.



**Ilustración 15.** Principales palabras claves por continente

Fuente: Autor propio

Para el análisis de palabras claves una vez agrupados los países por continente se realizó la revisión de los documentos con mayor peso científico teniendo en cuenta la variable *h-index* con el propósito de filtrar los documentos más citados por continente entre el año 2004 y 2014 producidos entre el 2004-2013.

Es de resaltar que al utilizar el *h-index* en algunos casos se encontró que los documentos mas recientes, aquellos publicados en los ultimos tres años del periodo en estudio (2011, 2012 y 2013), no quedan incluidos entre los seleccionados por tener un menor numero de citaciones, por debajo del *h-index*, debido a que son muy recientes. Sin embargo, no se descartaron y se analizaron aquellos mas citados hasta el 2014.

En la siguiente seccion se detallan los hallazgos en cada continente donde se describen los principales elementos encontrados y como han ido evolucionando a lo largo del periodo de estudio:

#### **5.4.2.1 África.**

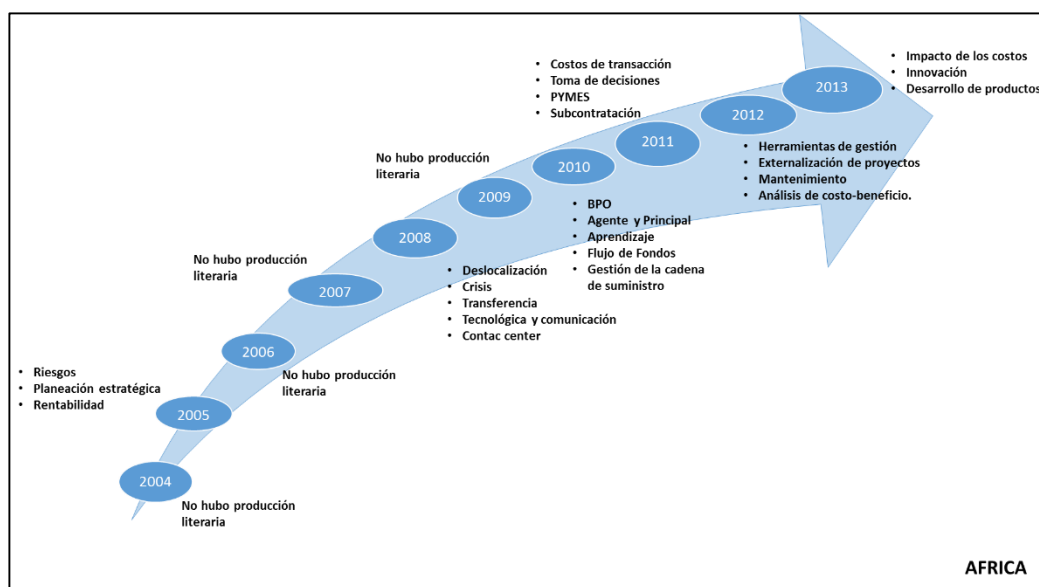
En este continente se encontraron 16 documentos publicados en el periodo en estudio. Para este grupo de documentos se tiene un *h-index* de 5, por tal razón no se tuvo en cuenta para filtrar los documentos para revisión, se tomó el total de documentos debido a la poca cantidad producida. Ver Anexo 4.

En este continente durante los años 2004, 2006, 2007 no hubo producción de documentos. A pesar de que este continente tiene poca producción de documentos en los demás años se pudo establecer cómo evolucionó la tercerización. En la Ilustración 16 se pueden observar los principales elementos presentes a través de la década en estudio, los cuales de resumen a continuación:

En el año (2005) los documentos publicados resaltan la tercerización como herramienta para la toma de decisiones en la planeación estratégica de las organizaciones específicamente para el sector de la construcción, de hecho la contratación de terceros en este medio es comúnmente utilizada por su carácter temporal. Posteriormente en el año 2008, las publicaciones se enfocaron hacia la gestión de las tecnologías de la información

y la deslocalización de áreas de la empresa a través de contact centers y call centers que muestran como la tercerización se convierte en pieza importante de la arquitectura organizacional de las empresas, así como su influencia en el alcance de los objetivos de éstas en tiempos de crisis financiera como lo fue esta época en particular. En el año 2010 conceptos como agente y principal muestran la evolución del concepto de tercerización hacia el llamado BPO, que establece una relación mucho más estrecha y estratégica con el contratante donde el aprendizaje mutuo para la buena gestión de las dos partes también se hace relevante en estas investigaciones.

Para finales del periodo estudiado de esta investigación (2011, 2012 y 2013) aunque se continúa hablando de la tercerización como herramienta de gestión hay un cambio de enfoque, al tener en cuenta los investigadores aspectos como impacto de los costos, innovación y el desarrollo de productos poniendo de relieve nuevas perspectivas a tener en cuenta a la hora de implementar este enfoque en las empresas.



**Ilustración 16.** Principales elementos Tercerización – AFRICA

Fuente: Autor propio

#### **5.4.2.2. Asia**

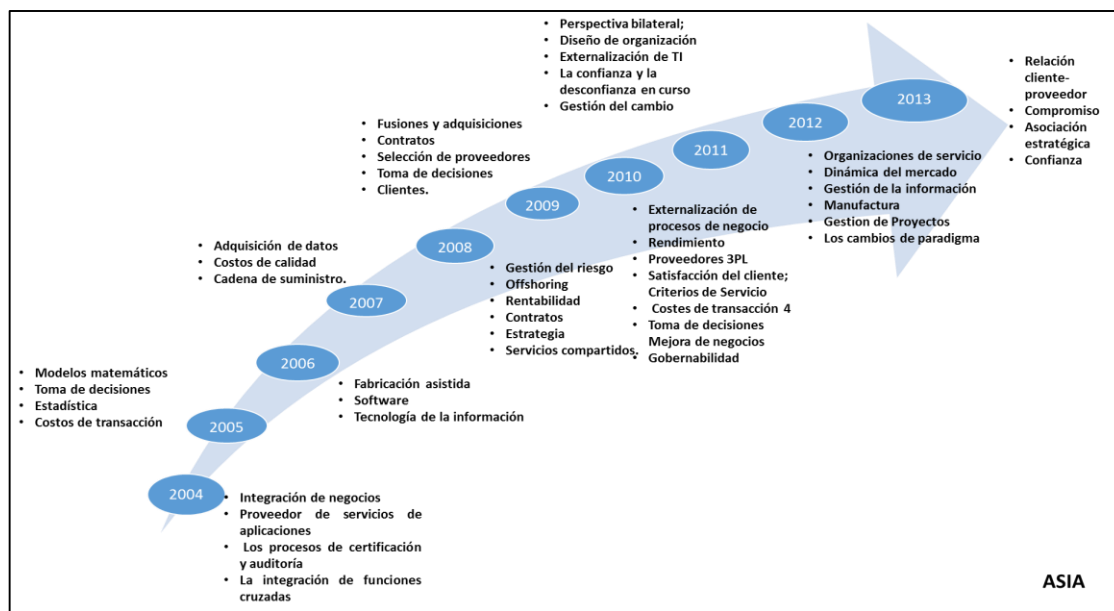
En este continente existe un mayor dinamismo registrándose producción de documentos durante todo el periodo en estudio. Se encontraron 332 documentos publicados entre el 2004 y el 2013, para este grupo de documentos se tiene un h-índex de 33 por lo tanto se filtraron y se analizaron 33 documentos los cuales presentan por lo menos 33 citas, Ver Anexo 4. En la Ilustración 17 se pueden observar los principales elementos presentes a través de la década en estudio, los cuales de resumen a continuación:

En su orden el año 2004 fue de indagar acerca de la integración de negocios, los proveedores de servicios de aplicaciones, los procesos de certificación y auditoría, la integración de funciones cruzadas y la cadena de suministro destacando aspectos relacionados a las diferentes alternativas a tercerizar en los eslabones de la organización, utilizando este enfoque como estrategia de dinamización del negocio y reducción de costos, importante que resalta también una perspectiva más avanzada del continente asiático en la comprensión de los desafíos de la estrategia de tercerización, revelada en las características de los estudios que en esta época se realizaron.

El año 2005 se pone más racional para los investigadores, puesto que en él se estudian modelos matemáticos para la implementación de la tercerización y se destaca la importancia de la estadística y la matemática para la toma de decisiones buscando reducir el grado de incertidumbre y riesgo al optar por esta herramienta en las empresas, temas como la teoría de transacción de costos también son estudiados y se mira más a fondo el impacto y las implicaciones de este aspecto en la decisión de tercerizar. El año 2006 tuvo un enfoque más tecnológico en éste aspectos como el diseño de software y la fabricación asistida mostraron como se ratificaba los inicios de la tercerización en las organizaciones, es decir, este año se enfocó al estudio del desarrollo de capital tecnológico por parte de

empresas especialistas que son contratadas por aquellas que no cuentan con este conocimiento. En el año 2007 continuo la línea de la investigación de tercerización para mejora de aspectos de calidad, cadena de suministros y adquisición de capacidades, esto fue congruente con el enfoque de años pasados. Fue en el año 2008 donde una vez más se percibe en el campo de la investigación la crisis mundial financiera y el enfoque de las producciones en este tiempo giran hacia asuntos como la gestión del riesgo, offshoring, rentabilidad, contratos, estrategia y servicios compartidos entendiendo este enfoque como resultado de la importancia de responder a un ambiente de mercado hostil por parte de las empresas que necesitaban buscar alternativas de permanencia en el mercado.

De 2009 a 2012 continuaron las investigaciones acerca de estrategias de reducción de costos en las empresas donde asuntos como las fusiones, adquisiciones, deslocalización, rendimientos y externalización del negocio suenan fuerte como respuesta a las necesidades de un entorno dinámico y globalizado que se conecta con los abordajes académicos de las universidades que buscan investigar lo que está a tono con las realidades empresariales de la región donde se encuentran. Específicamente para el 2011 se investigaron aspectos como la perspectiva bilateral, el diseño de la organización, la externalización de TI, la confianza y la desconfianza en curso y la gestión del cambio entre otros, mostrando una profunda preocupación de investigar por aspectos de riesgo como las asimetrías en la información que se pueden presentar en la implementación de la estrategia de la tercerización, así mismo en el 2012 y 2013 continua un enfoque investigativo centrado en la asociación estratégica de la relación cliente-proveedor destacando el compromiso y cambio de paradigmas que ambos actores deben tener en el desarrollo de sus contratos.



**Ilustración 17.** Principales elementos Tercerización - ASIA

Fuente: Autor propio

### 5.4.2.3. Norte América

En este continente se encontraron 511 documentos publicados entre los años 2004- 2013. Para este grupo de documentos se tiene un h-index 52, por lo tanto se filtraron y analizaron 52 documentos con citas mayores o igual a 52, ver Anexo 4. Se revisaron las palabras claves más relevantes que se presentaron a lo largo del periodo en estudio. En el comportamiento de los documentos académicos de dicho continente, se hallaron publicaciones de los años 2004- 2013. Cabe resaltar que los tres últimos años del periodo comprendido, no superan h-index por lo que son recientes los documentos, aunque igualmente se analizaron con el fin de concretar lo que se está estudiando del tema de tercerización.

Durante el periodo en estudio se muestra que el énfasis de la tercerización se mantiene en aspectos como la relación de costo-beneficio y factores de riesgos. Sin embargo, se presentan otros énfasis que aunque no son tan vistosos suman importancia por ser nuevos



conceptos y en el transcurso del tiempo se van fortaleciendo debido a la consistencia de los nuevos contextos en el ámbito académico y organizacional, estos son aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, gestión de la investigación y desarrollo e inteligencia competitiva.

El año 2004 se enfatizan los estudios en los factores de riesgos y relación de costo – beneficio. Por lo anterior, en la revisión de los documentos más citados de este año corresponde a estudios sobre la evaluación de riesgos enfocándose en tecnologías de la información a través de modelos conceptuales de riesgos y rendimiento de los proyectos. Asimismo los estudios también se basaron en la teoría de los costos de transacción, en especial para el área de la tecnología de información, teniendo en cuenta que las características de las actividades influyen en el nivel de tercerización.

En el año 2005 se continúa investigando sobre aspectos relacionados a contratación y teoría de costos de contratación, y las investigaciones demuestran un vacío de competencias de gestión en esta época que resultan en importantes implicaciones para la tercerización.

Por otra parte en el año 2006 se despierta la palabra de innovación, se realizan investigaciones demostrando que el equilibrio de integración vertical y la tercerización de estrategias se logra un mayor rendimiento para la innovación de la empresa.

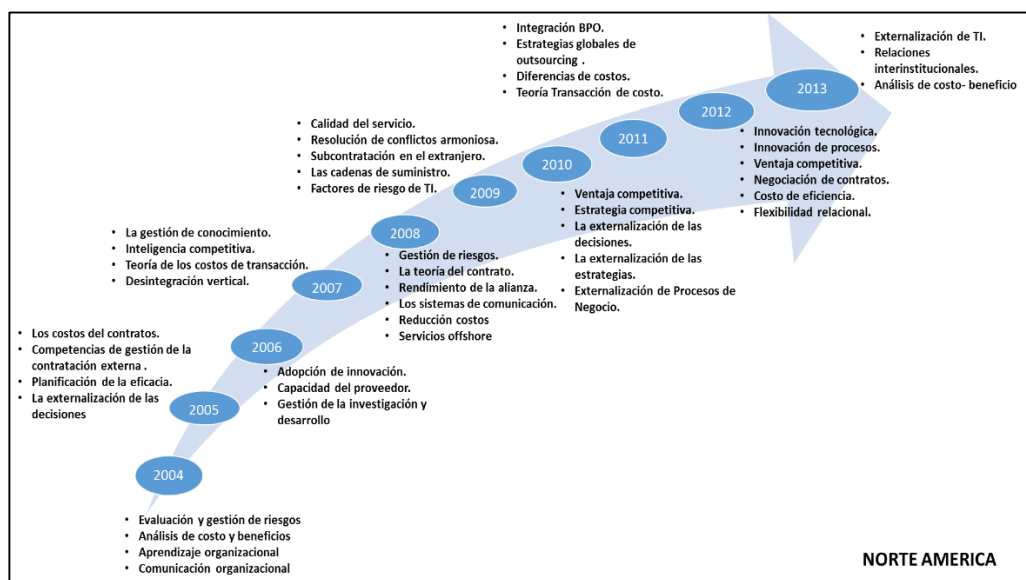
Seguidamente, en el año 2007 los documentos se focalizan en el concepto de gestión del conocimiento y se menciona que las empresas constantemente subcontratan a entidades que poseen habilidades complementarias, que les permite compartir sus conocimientos y habilidades, con el fin de trabajar eficiente y eficazmente en equipo.

En el año 2008 y 2009 las investigaciones son coherentes con el ambiente macroeconómico que se vivía, debido al interés de las investigaciones en la gestión de

riesgos , el desarrollo de software externalizado y la reducción de costos, intentando comprender como las empresas gestionan sus incertidumbres en la subcontratación.

El año 2010 vincula en sus estudios la tercerización como estrategia de planeación convirtiéndose en un componente cada vez más importante para el éxito de la empresa mediante la incorporación de éste en su diseño prospectivo.

Entre el periodo 2011- 2013, continua el interés de la reducción de costos e innovación. Asimismo, se investigo la externalización de procesos empresariales (BPO), y el efecto de los factores de gobernabilidad contractuales y relacionales en la satisfacción del BPO desde la perspectiva del cliente. Por otro lado realizan estudios de los errores estimados de los costos ocultos que no se tienen en cuenta en las tomas de decisiones.



**Ilustración 18.** Principales elementos Tercerización - NORTE AMERICA

Fuente: Autor propio

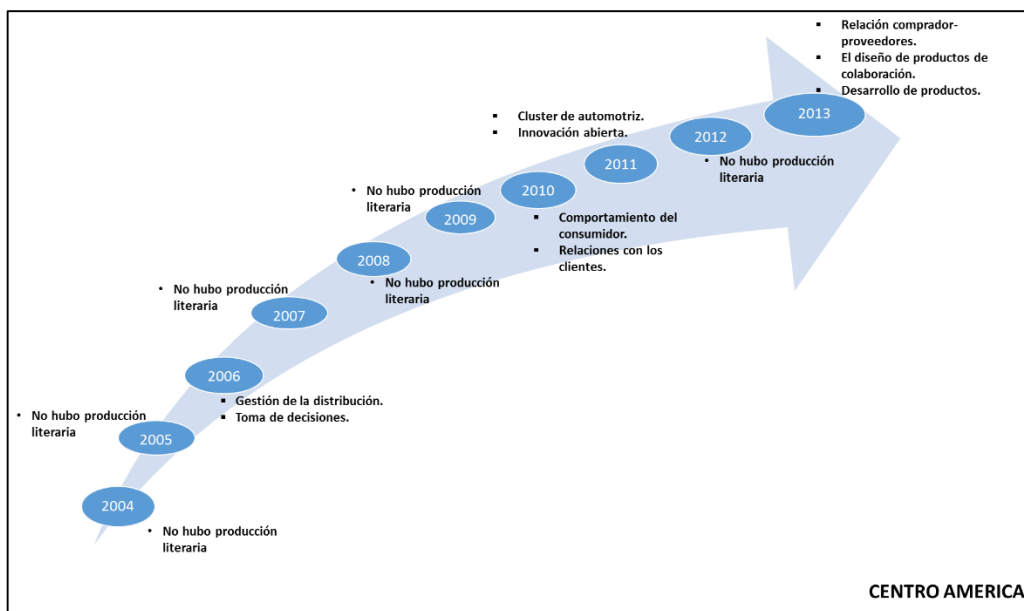
#### 5.4.2.4. Centro América

En esta region geografica se encontraron 5 documentos publicados etre el 2006, 2010, 2011 y 2013. En este caso no se tuvo en cuenta el criterio de filtrar los documentos a revisar

de acuerdo al h-index, dada la cantidad menor de documentos publicados, por lo tanto se hizo una revisión del 100% de los documentos producidos. Ver Anexo 4.

El año 2006 presenta investigaciones que facilitan una visión general de los modelos de decisión prescriptivas existentes para la contratación externa, y se contrastan éstos con experiencias de tercerización, incluyendo estudios casuísticos de actividades logísticas.

Durante los años 2011 a 2013 los documentos publicados se relacionan con las prácticas de tipo manufacturera del sector automotriz, por lo cual se hace énfasis en el estudio de la tercerización de aspectos de la gestión de distribución, relación comprador- proveedores, comportamiento del consumidor, entre otros. Asimismo, los estudios revelan que los vendedores tercerizados estimulan significativamente el interés del cliente hacia los productos que compran y la excitación de compra, influyendo esto en el comportamiento del consumidor. Asimismo, se aborda el concepto de innovación abierta.



**Ilustración 19.** Principales elementos Tercerización - CENTRO AMERICA

Fuente: Autor propio

#### **5.4.2.5. Reino Unido**

En este país el enfoque de la producción literaria de los años 2004-2013 se presenta en forma constante, se encontraron 165 documentos. El valor del h-index para este grupo de documento es de 24 . Sin embargo, los documentos del 2010 no superan el h- index, es decir, las citas están por debajo de 24. Ver Anexo 4.

Entre los años 2004 y 2005 se relaciona las palabras claves gestión y evaluación de riesgos , y gestión de la investigación y desarrollo. Lo anterior basándose en que la aplicación del I + D se convirtió en un aspecto positivo de los cambios en los niveles de subcontratación, lo cual sugiere que las empresas tendrán más dependencia de las relaciones colaborativas con sus proveedores externos.

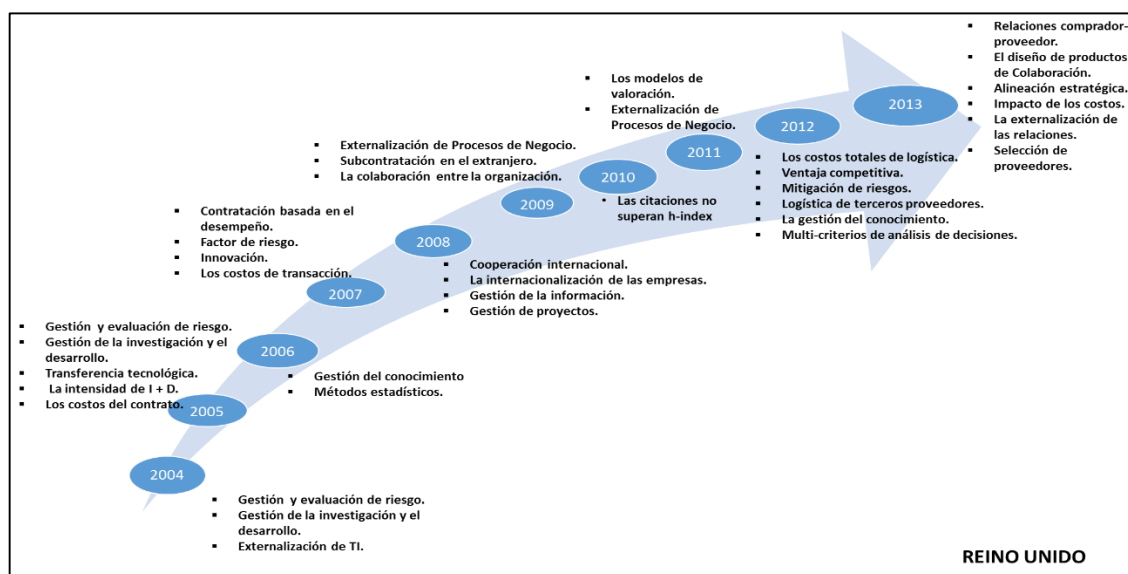
El año 2006 se enfoca en palabras claves como gestión del conocimiento y confianza lo que revela la exploración del papel de los directivos en la gestión de las relaciones en sus organizaciones e investiga cómo la naturaleza de las perspectivas de trabajo y de carrera pueden haber cambiado para los administradores tanto en el sector público y el privado en el marco de las relaciones de la tercerización. Con respecto a la confianza las investigaciones demuestran que los consultores se enfrentan a un dilema ya que se espera para difundir conocimientos vanguardistas a sus respectivas empresas clientes, sin afectar las cláusulas de confidencialidad. Posteriormente en el año 2007 se presenta un interés por los factores de riesgos e innovación. Por consiguiente se investigó la importancia de factores de costos de transacciones en la decisión de las empresas para externalizar la innovación.

Por otro lado la cooperación internacional se menciona en el año 2008, se habla del despliegue de redes de expertos a nivel internacional para hacer frente a las demandas de

los diferentes mercados. Las empresas responden a las llamadas de movilidad en respuesta a las necesidades industriales e individuales.

El año 2009 al 2011, los estudios se desarrollaron en torno a la subcontratación, externalización de procesos empresariales y el aumento, disminución y resurrección de prestación de servicios de aplicaciones. Se sigue mostrando el interés de la externalización de procesos empresariales (BPO) y se presentan modelos que abordan las decisiones de BPO y resultados de BPO.

Seguidamente, el año 2012 se enfoca a terceros proveedores de la logística (3PL) y de acuerdo a lo que plantean los autores sobre el 3PL, nace como respuesta a una necesidad para las operaciones de cadena de suministro donde las cuestiones de costo y la mitigación del riesgo deben equilibrarse con la agilidad y capacidad de respuesta. Con relación al año 2013 el documento mas citado investiga los errores de estimación debido a los costos ocultos y los costos de implementación que son abandonados en los procesos de toma de decisiones estratégicas en el contexto de los servicios de offshoring.



**Ilustración 20.** Principales elementos Tercerización - REINO UNIDO

Fuente: Autor propio

#### **5.4.2.6. Europa**

Para 334 documentos publicados entre el 2004 – 2013, se obtuvo un h-index de 34. es decir, se revisaron los 34 documentos con mayor numero de citas a fin de determinar a traves de las palabras claves el enfasis, ver Anexo 4. Dentro de los 34 documentos se encontraron publicaciones de los años 2004, 2009 y del 2011. Sin embargo, se analizaron tambien los documentos mas recientes 2012 y 2013 con el proposito de poder establecer la que se dice recientemente en materia de tercerizacion.

En el continente europeo se han identificado factores criticos de exito en un proceso de tercerizacion, que a lo largo de los años han venido siendo estudiados con el proposito de establecer correlaciones a traves de modelos matematicos tenidos en cuenta para la toma de decisiones. Dentro de estos encontramos los costos de transacción, la rentabilidad, riesgos y beneficios, contratos y capacidades entre otros. Sin embargo, a medida que transcurren los años se precisa en algunos elementos la evolucion, la tendencia o el interes de los investigadores. En la Ilustración 21 se pueden observar los principales elementos presentes a través de la década en estudio, los cuales de resumen a continuación:

En el año 2004 se hizo enfasis en el analisis del riesgo y los beneficios, encontrandose que se da mucha importancia a las especificaciones y condiciones que deben quedar plasmadas en los contratos para asegurar el éxito en el proceso. Elementos como el diseño de la organización juegan un papel importante, toda vez que existen capacidades que seran adquiridas a traves de terceros.

Seguidamente en el año 2005 se destacan aspectos como la satisfaccion del cliente como un elemento que permite evaluar el éxito de un proceso de tercerizacion. En el 2006 se resalta entre los documentos revisados el interes por estudiar los aspectos que

son determinantes en las relaciones entre proveedores y clientes, la teoría de la agencia, la gobernanza contractual, la revisión de aspectos contractuales, son elementos predominantes en la investigación.

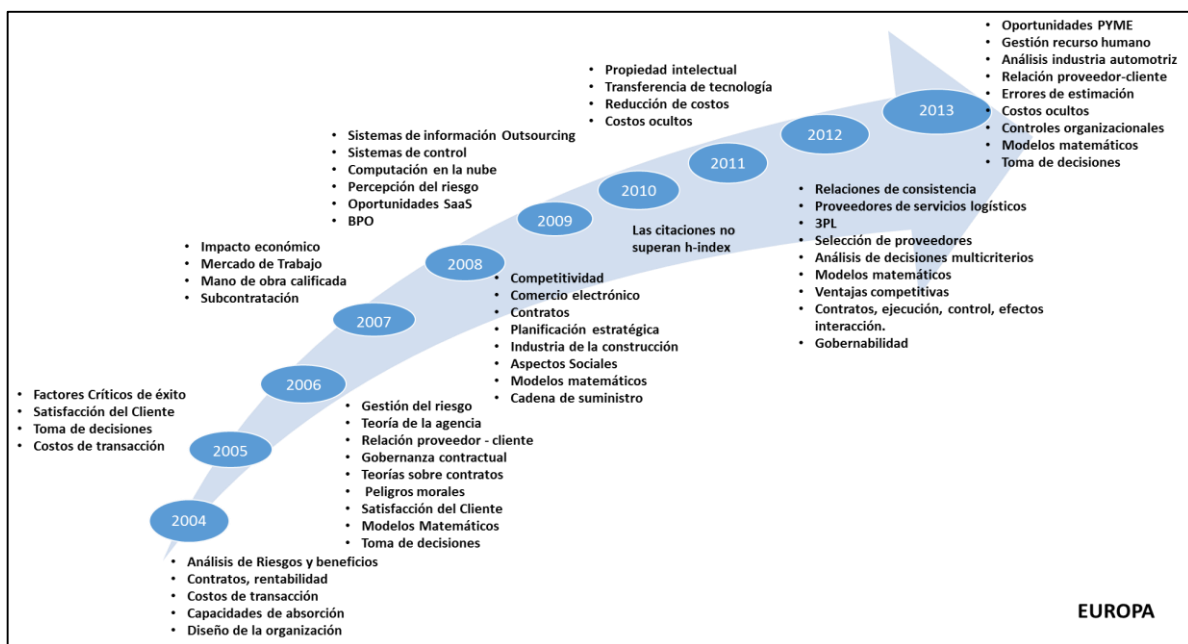
El impacto económico que puede tener el no llevar a cabo acuerdos de cooperación o de asociación con los terceros a través de los contratos de tercerización sigue siendo de interés en el 2007. La correcta definición del tipo de mano de obra calificada en las condiciones previas a la contratación o subcontratación se identifica como uno de los factores críticos de éxito para asegurar la sostenibilidad de la relación cliente-contratista o proveedor de servicio.

Durante el 2008 y los periodos siguientes continúa el interés en resaltar la importancia que tiene la relación cliente – proveedor y la correcta definición de los contratos. Las especificaciones de requisitos, la transferencia del conocimiento, el control y la coordinación son elementos importantes a tener en cuenta para no incurrir en costos adicionales o que puedan representar costos ocultos dentro del proceso de tercerización. Es de resaltar aspectos como la competitividad de las empresas basadas en el comercio electrónico, esto toma relevancia para dar el salto a este mercado ya que se requiere de la tercerización de capacidades para lograr una rápida implantación. Continúan incorporándose modelos matemáticos que permitan realizar análisis de correlación de variables o factores críticos de éxito en un proceso de tercerización.

En el 2009 con la aparición de sistemas de computación en la nube o la utilización de herramientas informáticas ya no instaladas en servidores locales, sino en servidores de terceros, lleva a realizar un análisis de riesgo en este tipo de servicios ofrecidos. El estudio del modelo de BPO basados en el análisis de riesgo-beneficios y el impacto en los resultados tanto estratégicos como financieros.

Durante los tres últimos años de estudio 2011 – 2013, elementos como la reducción de costos, los costos ocultos, la transferencia del conocimiento, las relaciones cliente-proveedor, la adecuada selección de proveedores, los contratos, la ejecución y el control y modelos matemáticos siguen estando presente en el análisis de los factores críticos de éxito de la tercerización. Sin embargo es de resaltar los análisis a procesos de tercerización de procesos logísticos como 3PL teniendo en cuenta los elementos mencionados. Por otra parte, las oportunidades que se han generado para las PYMEs han incrementado, ya que las grandes compañías se están apoyando en éstas para tercerizar procesos que no hacen parte del *core business* del negocio.

En general la evolución en materia de tercerización se ha centrado en identificar aquellos elementos en la relación cliente-proveedor que se convierten en factores críticos de éxito y que finalmente repercuten en los costos, se busca la reducción de aquellos costos ocultos mediante las mejores prácticas en materia de tercerización.



**Ilustración 21.** Principales elementos Tercerización - EUROPA

Fuente: Autor propio



#### **5.4.2.7. Oceanía**

Para 83 documentos publicados entre el 2004 – 2013, se obtuvo un h-index de 15. es decir, se revisaron los 15 documentos con mayor numero de citas, ver Anexo 4. Dentro de los 15 documentos se encontraron publicaciones de los años del 2004 al 2011. Sin embargo, se analizaron también los documentos más recientes 2012 y 2013 con el propósito de poder establecer la que se dice recientemente en materia de tercerización. En la Ilustración 22 se pueden observar los principales elementos presentes a través de la década en estudio, los cuales se resumen a continuación:

Como sucede en los demás continentes existen elementos que están presentes a lo largo del periodo en estudio, se puede afirmar que estos elementos no se pueden escapar de las bases del análisis, tales como costos, riesgos, cadena de suministros, beneficios, capacidades, contratos entre otros. Habiendo realizado la revisión de los documentos publicados se encontraron aspectos que pueden marcar una tendencia o describir la evolución de la tercerización en Oceanía. Es así como en el 2004 en el análisis de la industria manufacturera, las PYMEs llaman la atención dado que utilizan la estrategia de tercerización para apoyar sus procesos, sobre todo las pequeñas y medianas empresas, pero es de gran importancia que éstas no descuiden incluir dentro de la planificación el asesoramiento jurídico para asegurar a través de los contratos el cumplimiento del tercero.

Durante el 2005, la transferencia del conocimiento es uno de los elementos identificados, el cual juega un papel preponderante toda vez que se pueden presentar asimetrías que generarían desventajas a las empresas que deciden tercerizar uno o varios de sus procesos dado que el conocimiento queda en manos de un tercero más no en casa. Acuerdos de

transferencia de conocimiento son relevantes y deben estar incluidos en los términos y acuerdos de los contratos de tercerización.

La flexibilización de algunos procesos de la cadena de suministro en busca de la competitividad trae consigo realizar procesos de tercerización, es así como en el 2006 se destacaron elementos como la capacidad de los proveedores y como estos pueden tener participación integral en los procesos, hasta el punto de incluirlos en la reingeniería de los mismos potencializando su conocimiento y obteniendo beneficios mutuos cliente-proveedor que aseguren la sostenibilidad en los mercados. La tercerización de procesos logísticos en su forma 3PL aporta beneficios pero no se deben descuidar los riesgos, razón por la cual se deben adoptar mecanismos de control para asegurar el cumplimiento o el fin contractual. Otro elemento a resaltar es el relacionado con las auditorías internas subcontratadas o tercerizadas las cuales más allá del ahorro que pueda existir en los costos resultan ser beneficiosas por la competencia técnica con que cuenta el proveedor, luego entonces, las empresas pequeñas tienden a subcontratar o tercerizar las auditorías internas siendo este servicio una oportunidad de negocio que ha venido expandiéndose a través de los años.

Entre el 2007 y el 2008, se destaca la importancia de realizar mejores procesos para la selección de proveedores, la evaluación de sus capacidades y evaluación de los contratos. Por otra parte, el seguimiento a la ejecución, la evaluación del rendimiento y/o desempeño de los proveedores, el control y la retroalimentación juegan un papel importante para evaluar el proceso e identificar oportunidades de mejora. Sin embargo, es de resaltar que al interior de las compañías se debe evaluar la capacidad para gestionar contratos y evaluar las capacidades internas ya que es probable que existan debilidades que no son atribuibles al tercero sino que se encuentran en el interior de la compañía contratante dado que cuentan

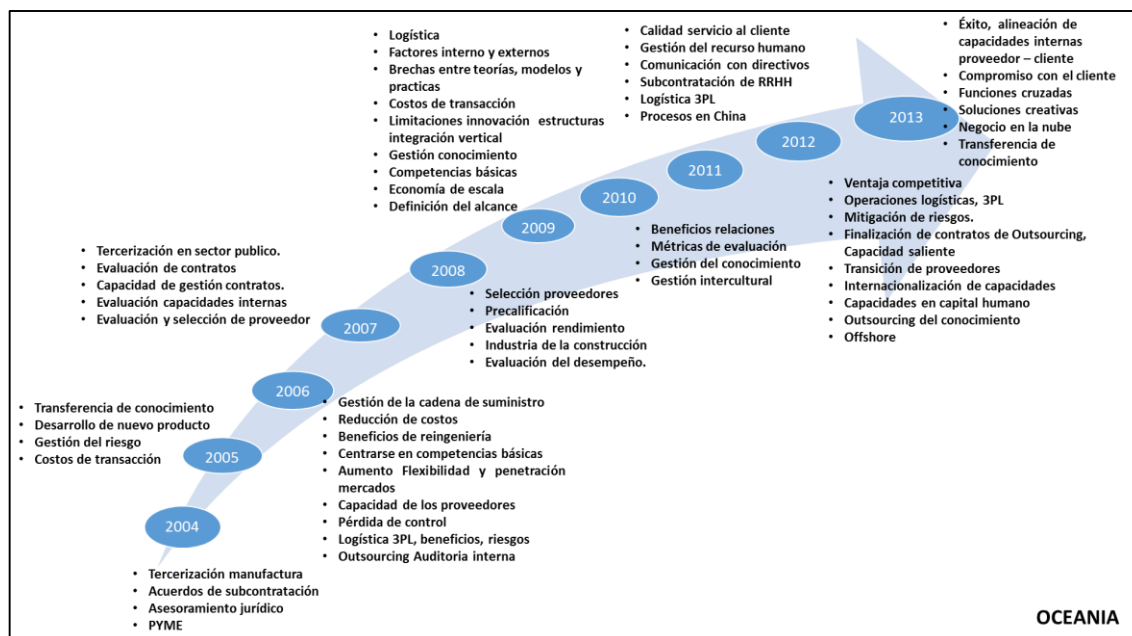
con una adecuada capacidad instalada para realizar el seguimiento, el control y la identificación de acciones de mejoras de los contratos de procesos tercerizados.

El análisis de las brechas que pueden existir entre la teoría, los modelos y las prácticas motivan algunas investigaciones en el 2009, la determinación de factores internos y externos así como la identificación de obstáculos o limitaciones que pueden existir en la industria electrónica juegan un papel importante en el análisis de un proceso de tercerización. La correcta definición de los contratos, su alcance y los requisitos, continúan siendo elementos tenidos en cuenta por los autores. Tanto en el 2009 como en el 2010, la gestión del conocimiento se destaca como uno de los elementos claves toda vez que puede representar un riesgo si no se tiene implementada o contenida dentro de los contratos de tercerización y bien una fortaleza si es llevada adecuadamente y se asegura la transferencia de conocimiento. El abordaje del análisis de los beneficios relacionales más allá de los beneficios de reducción de costos, la definición de las condiciones o requisitos de relación entre cliente y proveedor deben asegurar la sinergia entre estas dos partes para que no se vean afectados los procesos por asimetrías.

En el 2011, la revisión de la tendencia en gestión de recursos humanos cobra importancia, las compañías no tienden a aumentar sus nóminas sino a subcontratar recurso humano para la elaboración de actividades específicas a través de un contrato de tercerización, el punto es que debe verse con una visión más allá del suministro de personal, el enfoque debe estar ligado a la prestación del servicio que se puede ofrecer con personal competente para que la compañía contratante no tenga la tarea de gestionar el personal suministrado puesto que representaría un desgaste administrativo que se puede traducir en mayores costos. Por otra parte, una mirada hacia China donde compañías australianas se han motivado a realizar aprovisionamiento de productos o tercerizar procesos de

manufactura muestra la determinación de obstáculos relacionales que pueden afectar el objetivo de reducción de costos y al final puede que no representen un ahorro significativo, convirtiéndose en un factor crítico de éxito para las relaciones comerciales con China.

Finalmente entre el 2012 y el 2013, un aspecto o elemento fundamental despierta el interés y es lo referente a la finalización de contratos de tercerización, y como pueden afectar las capacidades salientes el normal curso de una compañía, razón por la cual debe planificarse la transición de proveedores o asegurar la transferencia del conocimiento. Muchas de las capacidades residen en el capital humano por lo cual las decisiones de tercerización tienen influencia en éste y hay que realizar el análisis al momento de realizar una tercerización. Ahora bien la tecnología en la nube recientemente ha cobrado gran importancia y las compañías han optado por realizar prácticas de gestiones bajo este esquema, juega entonces un papel importante la gestión del recurso humano para lograr una integración de éste con la estrategia de gestión en la nube. Hasta el 2013 existen pocas investigaciones de este modelo de gestión razón por la cual se infiere que es uno de los elementos que se estarán abordando con mayor profundidad en materia de tercerización en los próximos años. Otros elementos como alineación de capacidades internas entre proveedores y clientes, el compromiso con los clientes, las funciones cruzadas o transversales y el análisis de las operaciones logísticas han sido destacados en este periodo como elementos de gran interés o como factores críticos de éxito a tener en cuenta cuando se trata de llevar a cabo un proceso de tercerización. Por otra parte, existe un interés en revisar el comportamiento del empleo en la economía globalizada y como puede ser afectado localmente dada las redes mundiales de producción generándose una desagregación social y económica, se identifica este elemento como un reto a seguir en futuras investigaciones.



**Ilustración 22.** Principales elementos Tercerización – OCEANIA

Fuente: Autor propio

#### 5.4.2.8. Sur América

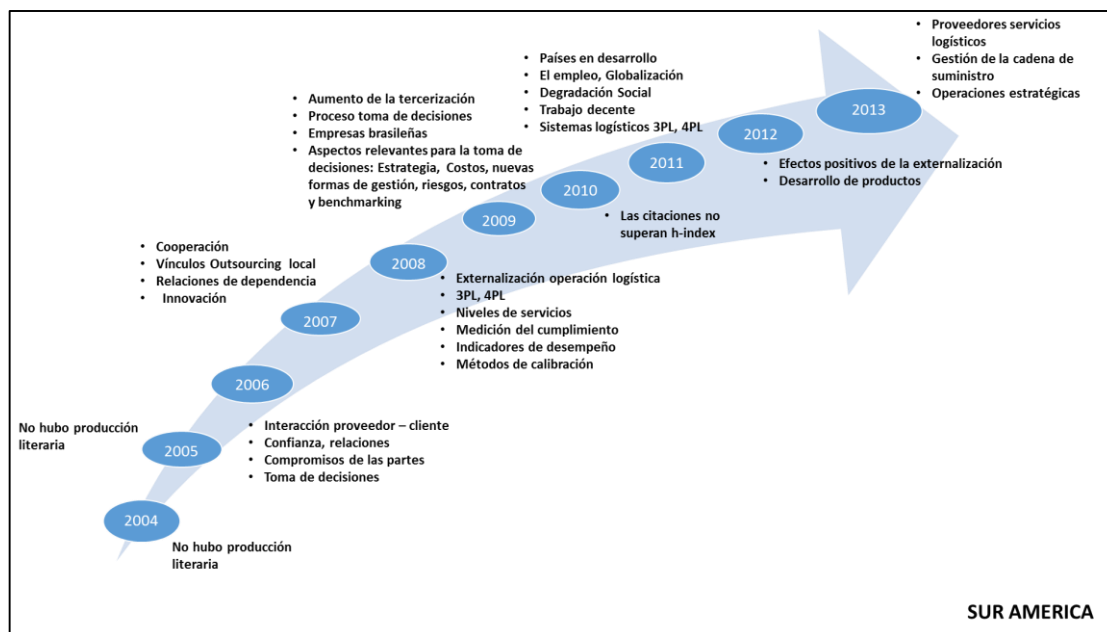
Para 18 documentos publicados entre el 2004 – 2013, se obtuvo un h-index de 5. es decir, se revisaron los 5 documentos con mayor numero de citas, ver Anexo 4. Dentro de los 5 documentos se encontraron publicaciones de los años del 2006 al 2009 y 2011. Sin embargo, se analizaron también los documentos más recientes 2012 y 2013 con el propósito de poder establecer lo que se dice recientemente en materia de tercerización. En la Ilustración 23 se pueden observar los principales elementos presentes a través de la década en estudio, los cuales de resumen a continuación:

Se evidencia producción literaria en materia de tercerización a partir del año 2006, entre este año y el 2007 se destaca la importancia de la gestión de la relación que debe existir entre proveedores y clientes, como partes involucradas deben disponer de las medidas adecuadas para poder controlar y gestionar un contrato de tercerización. Desde esta región geográfica al igual que las otras estudiadas se resalta como un factor crítico de éxito los

aspectos relacionales más allá de los costos transaccionales. La confianza en las relaciones, el compromiso de las partes, la cooperación, la relación de dependencia son elementos determinantes en un proceso tercerizado.

Entre el 2008 y el 2011, se resalta la evolución de la utilización de empresas de tercero para la realización de procesos logísticos, entre los cuales se encuentran los modelos 3PL y 4PL. La revisión de indicadores de desempeño de estos modelos que permiten evaluar la efectividad del nivel de servicio entregado a los clientes se convierte en elementos claves dentro de los contratos de operación tercerizados.

Por ultimo entre el 2012 y el 2013, basados en la dinámica de la economía global y el desarrollo de mercados se observó un interés en la investigación de aquellas estrategias de tercerización que han implementado empresas manufactureras en los mercados emergentes y en los desarrollados. La flexibilidad en la cadena de suministros con el propósito de ser estratégicos en la búsqueda de ventajas de costos prevalece como objetivo principal en la toma de decisiones para llevar a cabo un proceso de tercerización.



**Ilustración 23.** Principales elementos Tercerización - SUR AMERICA

Fuente: Autor propio

Como datos consolidados en el Anexo 5 se muestran agrupados por continentes y por años el resumen de palabras claves más destacadas.

## Capítulo 6. Conclusiones

La evolución de la literatura escrita sobre la tercerización ha tomado diferentes matices a través de los años, desde el punto de vista de enfoque se vislumbra como los referentes bibliográficos revisados han abordado variados puntos de vista que muestran la tendencia del tema.

La tercerización se ha utilizado a través de los años como una estrategia para la reducción de costos y en una herramienta para ganar competitividad, pero sin duda alguna, la preocupación de evaluar si existe una ruptura en la dinámica de la consecución de objetivos bilaterales ha sido el interés de muchos investigadores y durante la década del 2004 al 2013 se ve reflejada en el análisis realizado de la literatura en este estudio.

La revisión literaria realizada en este estudio ha permitido identificar elementos que han ido evolucionando a través de los años de acuerdo al interés de los autores, basados en variables macroeconómicas o globalizadas que han llevado a las compañías a implementar este tipo de estrategias en busca de la sostenibilidad en los mercados.

El valor agregado que puede obtener una compañía mediante la implementación de un proceso de tercerización se debería ver plasmado en el retorno de la inversión, mejoramiento de los procesos y la competitividad. Sin embargo, antes de decidirse a dar el paso de tercerizar es importante hacerse las siguientes preguntas, las cuales deberían ser concertadas entre los directivos de las compañías:

□ ¿Qué beneficios tiene para la organización que un tercero administre uno de sus procesos?



□ ¿Cuáles serían los beneficios económicos para la organización, si se terceriza uno de sus procesos?

□ ¿Cómo se alinearía el tercero con la estrategia y los objetivos de la organización?

Al inicio del periodo en estudio, los autores a través de sus publicaciones de artículos, reflejan un interés en el análisis de procesos o actividades que se pueden tercerizar dentro de la cadena de suministro. Posteriormente es notorio que se despierta un interés en la investigación de aquellos factores o elementos que deben tenerse en cuenta para la toma de decisiones al momento de iniciar un proceso de tercerización razón por la cual gran mayoría de los artículos publicados guardan relación con el área temática de la ciencia de las decisiones.

Predomina a lo largo del periodo estudiado el análisis de los procesos relacionados con la tecnología de la información pero a través de los años cobra mayor relevancia el análisis de la tercerización de los procesos de la cadena de suministro. En los últimos 6 años el offshoring despierta gran interés por varios autores debido a que la crisis económica que se desato a nivel mundial en el 2008 llevo a que muchas compañías trasladaran su producción de bienes a un país donde la mano de obras fuese más barata, utilizando además la figura de tercerización, por tanto aumentó el interés de la académica en la investigación sobre este tipo de estrategias dado que el componente territorial cobra importancia en el impacto que puede causar en la generación de valor por parte de las compañías.

Algunas compañías han dejado a un lado la estrategia de integración y han tomado la decisión de tercerizar muchos de sus procesos. Es evidente que el mundo globalizado cada día es más exigente, la tecnología avanza de manera acelerada y muchas compañías no cuentan con capacidades instaladas para enfrentar retos a corto plazo, razón por la cual se dan a la tarea de la compra de capacidades a empresas que se han venido especializando en

procesos específicos, a través de procesos de tercerización para poder estar en línea o a la vanguardia. En otras palabras a través de la estrategia de tercerización se pueden obtener conocimientos especializados que no se tienen o que cuesta dinero y tiempo para implantarlos como capacidades propias, es así como se puede conseguir un aumento de la competitividad en menor tiempo a través de la implementación de este tipo de estrategia no solo para hacer mejores los procesos, sino también para hacerlos más eficientes y eficaces.

Existe en el mercado una gran cantidad de ofertas para realizar los procesos de apoyo en la cadena de valor, cada oferta proporciona nuevas tecnologías o capacidades que pueden mejorar los tiempos de respuesta a los clientes y a sus procesos que a su vez representarían ventajas competitivas. Luego entonces, se infiere que los procesos de apoyo se han convertido en el core para las compañías que ofrecen servicios de tercerización, la generación de nuevos productos o bienes es más reducida, luego entonces existe una gran oportunidad de negocio en los procesos de soporte o cadena de suministro de las grandes compañías en el sentido de que estos pueden ser llevados a cabo por terceros siempre y cuando representen y generen valor agregado.

Pero existe también la preocupación por el distanciamiento que puede haber entre los objetivos de los actores en una tercerización. Las compañías deciden tercerizar procesos diferentes al core, pero estos pueden terminar impactando de forma negativa al core del negocio en la medida en que el tercero tenga intereses diferentes a los objetivos del contratante, convirtiéndose en un riesgo. La experiencia, la trayectoria y preparación del tercero juega un papel importante, así como la capacidad para conocer, comprender y adaptarse con prontitud a la cultura de la organización a la cual le prestará el servicio.

Como una evolución de la tercerización, para cubrir este tipo de riesgos, surgen figuras como el Business Process Outsourcing – BPO en donde el tercero no es visto como tercero y se considera el BPO como una herramienta que potencializa la tercerización toda vez que el tercero no solo debe asumir la responsabilidad del proceso que se le ha encomendado, sino que también participa en la reingeniería del proceso que lleva a cabo de tal forma que pueda incorporar elementos que permitan agregar valor. De acuerdo a este modelo, los tercero pasan también a ser primeros, la relación entre las partes se convierte en una alianza estratégica más allá de un servicio tercerizado, de tal manera que las compañías de tercerización están ofreciendo servicios estratégicos y asumen responsabilidades de administrar procesos especializados completos. Un ejemplo de este tipo de estrategia es la tercerización de procesos logísticos como 4PL (Fourth Party Logistics) donde se realiza una externalización más amplia, el operador se responsabiliza de la optimización de una cadena global incluyendo la empresa, sus clientes y los proveedores de la empresa.

La evolución de la tercerización si bien ha centrado su análisis en los costos transaccionales, en la última década se ha profundizado en el análisis de las características relacionales entre las partes. Elementos como contratos, controles, recursos, cultura, conocimiento, costos, sistemas de información, capacidades entre los más relevantes que pueden llegar a impactar el dinamismo para la consecución de ventajas competitiva. Es así como desde la academia comienza un interés, en el periodo de estudio, por parte del área de la economía, econometría y finanzas en el análisis de correlación de las diferentes variables que pueden impactar la competitividad de las compañías, se han realizado modelos que permiten evaluar estas variables que pueden contribuir con la toma de decisiones antes de llevar a cabo un proceso de tercerización.

Por último, la gran mayoría de investigaciones plasmadas en los diferentes artículos estudiados están dedicadas al impacto que se causa en aquella empresa que decide tercerizar. Llama la atención y resulta de gran interés el que no hay gran número de investigaciones asociadas con las empresas que ofrecen los servicios de tercerización. Cabría hacerse la pregunta qué tan preparadas están o cómo han evolucionado las compañías que prestan los servicios de tercerización y como se han beneficiado o afectado teniendo en cuenta que también pueden existir factores del lado de la compañía contratante que pueden afectar el desempeño de las empresas de tercerización.

### Referencias Bibliográficas

(http). Obtenido de [http://help.elsevier.com/app/answers/detail/a\\_id/2876/p/8150](http://help.elsevier.com/app/answers/detail/a_id/2876/p/8150)

(http1). Obtenido de [http://help.elsevier.com/app/answers/detail/a\\_id/2899/p/8150/kw/SJR/search/1](http://help.elsevier.com/app/answers/detail/a_id/2899/p/8150/kw/SJR/search/1)

(http2). Obtenido de <http://libguides.unf.edu/content.php?pid=301778&sid=2473477>

(http3). Obtenido de <http://illinoisstate.libguides.com/comparetypes>

Ågerfalk, P. J., & Fitzgerald, B. (2008). Outsourcing to an unknown workforce: Exploring opensourcing as a global sourcing strategy. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 32(2), 385–409. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-44449138907&partnerID=tZOtx3y1>

Aler, M. (2001). The Effects of Outsourcing on Information Security. *Information Systems Security*, 10, 1–9. <http://doi.org/10.1201/1086/43314.10.2.20010506/31401.6>

Aron, R., & Singh, J. V. (2005). Getting offshoring right. *Harvard Business Review*.

Aubert, B. A., Rivard, S., & Patry, M. (2004). A transaction cost model of IT outsourcing. *Information & Management*, 41(7), 921–932. <http://doi.org/10.1016/j.im.2003.09.001>

Baitheimy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Management*, 17, 87–98.

Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4165958>

Balakrishnan, K., Mohan, U., & Seshadri, S. (2008). Outsourcing of front-end business processes: Quality, information, and customer contact. *Journal of Operations Management*, 26(2), 288–302. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2007.08.001>

Bendor-Samuel, P. (2008). Structuring outsourcing relationships - Best practices for ensuring long-term partnering and flexibility. *Forbes*, 181(11), 93.

Bhatnagar, S. C., & Madon, S. (1997). The Indian software industry: Moving towards maturity. *Journal of Information Technology*, 12, 277–288. <http://doi.org/10.1080/026839697345008>

Buck-Lew, M. (1992). To outsource or not? *International Journal of Information Management*. [http://doi.org/10.1016/0268-4012\(92\)90049-V](http://doi.org/10.1016/0268-4012(92)90049-V)

Büyüközkan, G., Feyzioğlu, O., & Şakir Ersoy, M. (2009). Evaluation of 4PL operating models: A decision making approach based on 2-additive Choquet integral. *International Journal of Production Economics*, 121(1), 112–120. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.03.013>

Campanario, J. M. (1998). Peer Review for Journals as It Stands Today - Part 1. *Science Communication*, 19(3), 181–211.

- Clark, T. D., Zmud, R. W., & McCray, G. E. (1995). The outsourcing of information services: Transforming the nature of business in the information industry. *Journal of Information Technology*, 10, 221–237. <http://doi.org/10.1057/jit.1995.26>
- Claver, E., González, R., Gascó, J., & Llopis, J. (2002). Information systems outsourcing: reasons, reservations and success factors. *Logistics Information Management*. <http://doi.org/10.1108/09576050210436138>
- Day, R. A., & Gastel, B. (2008). Cómo escribir y publicar trabajos científicos. *Revista Cubana de Salud Pública*. <http://doi.org/10.1590/S0864-34662008000300018>
- Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., & Jayatilaka, B. (2004). Information systems outsourcing: A survey and analysis of the literature. *Data Base for Advances in Information Systems*. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-27344447595&partnerID=tZOtx3y1>
- Dibbern, J., Winkler, J., & Heinzl, A. (2008). Explaining variations in client extra costs between software projects offshored to India. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 32(2), 333–366. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-41049097709&partnerID=tZOtx3y1>

- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, 26(2), 148–163. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.008>
- Feng, Q., & Lu, L. X. (2012). The Strategic Perils of Low Cost Outsourcing. *Management Science*, 58(6), 1196–1210. <http://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1481>
- Fowler, a, & Jeffs, B. (1998). Examining information systems outsourcing: A case study from the United Kingdom. *Journal of Information Technology*, 13, 111–126. <http://doi.org/10.1080/026839698344891>
- Freydell y Velasquez, P. (1999). Freydell, Paula Sofía; Velasquez Fabio León. (1999). “El outsourcing y sus consecuencias en las relaciones laborales” Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. pp.51. Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, 51.
- González Ramírez, M. R., Gascó Gascó, J. L., & Llopis Taverner, J. (2010). Razones y riesgos del outsourcing de sistemas de información: Un análisis de su situación y evolución. *Investigaciones Europeas de Direccion Y Economia de La Empresa*, 16, 55–76. [http://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60003-3](http://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60003-3)
- Goo, J., Kishore, R., Rao, H. R., & Nam, K. (2009). The role of service level agreements in relational management of information technology outsourcing: An empirical study. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 33(1), 119–146. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-60649088469&partnerID=tZOtx3y1>



Gottfredson, M., Puryear, R., & Phillips, S. (2005). Strategic sourcing from periphery to the core. *Harvard Business Review*. <http://doi.org/10.1108/00251740810920010>

Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. C. (1994). A descriptive study on the outsourcing of information systems functions. *Information & Management*. [http://doi.org/10.1016/0378-7206\(94\)90100-7](http://doi.org/10.1016/0378-7206(94)90100-7)

Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. T. (2011). The future of operations management: An outlook and analysis. *International Journal of Production Economics*, *135*(2), 687–701. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.11.002>

Han, C., Porterfield, T., & Li, X. (2012). Impact of industry competition on contract manufacturing: An empirical study of U.S. manufacturers. *International Journal of Production Economics*, *138*(1), 159–169. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.03.015>

Han, H.-S., Lee, J.-N., & Seo, Y.-W. (2008). Analyzing the impact of a firm's capability on outsourcing success: A process perspective. *Information & Management*, *45*(1), 31–42. <http://doi.org/10.1016/j.im.2007.09.004>

Handley, S. M. (2012). The perilous effects of capability loss on outsourcing management and performance. *Journal of Operations Management*, *30*(1-2), 152–165. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2011.10.003>

- Handley, S. M., & Benton, W. C. (2009). Unlocking the business outsourcing process model. *Journal of Operations Management*, 27(5), 344–361. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2008.11.002>
- Handley, S. M., & Benton, W. C. (2012). The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, 30(1-2), 55–68. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2011.06.001>
- Handley, S. M., & Benton, W. C. (2013). The influence of task- and location-specific complexity on the control and coordination costs in global outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, 31(3), 109–128. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2012.12.003>
- Handley, S. M., & Gray, J. V. (2013). Inter-organizational Quality Management: The Use of Contractual Incentives and Monitoring Mechanisms with Outsourced Manufacturing. *Production and Operations Management*, 22(6), 1540–1556. <http://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2012.01351.x>
- Hilmer, Frederick G., J. B. Q. (1994). Strategic outsourcing.pdf. *Sloan Management Review; Summer*, 35, 43.
- Holcomb, T. R., & Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, 25(2), 464–481. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.003>
- Hsiao, H. I., Kemp, R. G. M., van der Vorst, J. G. A. J., & (Onno) Omta, S. W. F. (2010). A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance:

- Evidence from the food processing industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 75–86. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.09.010>
- Jayaram, J., & Tan, K.-C. (2010). Supply chain integration with third-party logistics providers. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 262–271. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.02.014>
- Jonson y Scholes, G. (1997). Dirección Estratégica. Prentice Hall, España.
- Kern, T., & Blois, K. (2002). Norm development in outsourcing relationships. *Journal of Information Technology*. <http://doi.org/10.1080/02683960210137174>
- Kern T., Willcocks L., & Correspondence. (2002). Exploring relationships in information technology outsourcing: the interaction approach. *European Journal of Information Systems*, 11, 17.
- Kotabe, M., & Murray, J. Y. (2004). Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33(1), 7–14. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.004>
- Krakovics, F., Eugenio Leal, J., Mendes, P., & Lorenzo Santos, R. (2008). Defining and calibrating performance indicators of a 4PL in the chemical industry in Brazil. *International Journal of Production Economics*, 115(2), 502–514. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.05.016>

- Kroes, J. R., & Ghosh, S. (2010). Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. *Journal of Operations Management*, 28(2), 124–143. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2009.09.004>
- Lacity, M. C., & Hirschheim, R. (1993). The Information Systems Outsourcing Bandwagon. *Sloan Management Review*, 35, 73–86.
- Lacity, M. C., Khan, S. A., & Willcocks, L. P. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 130–146. <http://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.06.002>
- Lee, J. N., Miranda, S. M., & Kim, Y. M. (2004). IT outsourcing strategies: Universalistic, contingency, and configurational explanations of success. *Information Systems Research*. <http://doi.org/10.1287/isre.1040.0013>
- Levina, N., & Vaast, E. (2008). Innovating or doing as told? Status differences and overlapping boundaries in offshore collaboration. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 32(2), 307–332. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-44449169838&partnerID=tZOtx3y1>
- Li, K., Sivakumar, A. I., & Ganesan, V. K. (2008). Analysis and algorithms for coordinated scheduling of parallel machine manufacturing and 3PL transportation. *International Journal of Production Economics*, 115(2), 482–491. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.07.007>

López, E. R. (1999). *Externalización: Más allá de la subcontratación. La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999.*

Mani, D., Barua, A., & Whinston, A. (2010). An empirical analysis of the impact of information capabilities design on business process outsourcing performance. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 34(1), 39–62. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-77649157449&partnerID=tZOtx3y1>

McIvor, R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process? *European Management Journal*, 26, 24–34. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.008>

McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, 27(1), 45–63. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2008.03.004>

Meixell, M. J., & Gargeya, V. B. (2005). Global supply chain design: A literature review and critique. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 41(6), 531–550. <http://doi.org/10.1016/j.tre.2005.06.003>

Moncada y Monsalvo, M. (2000). *Implicaciones Laborales del Outsourcing*. Pontificia Universidad Javeriana.

- Ngwenyama, O. K., & Sullivan, W. E. (2007). Outsourcing contracts as instruments of risk management: Insights from two successful public contracts. *Journal of Enterprise Information Management*. <http://doi.org/10.1108/17410390710830691>
- Palvia, C. P. (1995). A dialectic view of information systems outsourcing: Pros and cons. *Information and Management*, 29, 265–275.
- Pawlowski, S. D., & Robey, D. (2004). Bridging user organizations: Knowledge brokering and the work of information technology professionals. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 28(4), 645–672. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-9744222624&partnerID=tZOtx3y1>
- Perunović, Z., Mefford, R., & Christoffersen, M. (2012). Impact of information technology on vendor objectives, capabilities, and competences in contract electronic manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 139(1), 207–219. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.04.009>
- Roorda, M. J., Cavalcante, R., McCabe, S., & Kwan, H. (2010). A conceptual framework for agent-based modelling of logistics services. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 46(1), 18–31. <http://doi.org/10.1016/j.tre.2009.06.002>

Ross, J. W., & Weill, P. (2002). Six IT Decisions Your IT People Shouldn ' t Make Six IT Decisions Your IT People Shouldn ' t Make. *Harvard Business Review*, 10. Retrieved from [www.hbr.org](http://www.hbr.org)

Rothery, B. (1996). Outsourcing. Mexico: Editorial Limusa S.A.

Thompson, A. A. J., Strickland, A. J. I., & Gamble, J. E. (2008). *Crafting & Executing Strategy*. *SEDV 623* (Vol. 07–08).

Tiwana, A. (2010). Systems Development Ambidexterity: Explaining the Complementary and Substitutive Roles of Formal and Informal Controls. *Journal of Management Information Systems*, 27(2), 87–126. <http://doi.org/10.2753/MIS0742-1222270203>

Tripathi, J. (2012). Business Process Outsourcing-Need of today (with reference to make or buy decision). *Management Insight*, 6(1).

Walden, E. A., & Hoffman, J. J. (2007). Organizational form, incentives and the management of information technology: Opening the black box of outsourcing. *Computers & Operations Research*. <http://doi.org/10.1016/j.cor.2006.01.002>

Wallace, L., Keil, M., & Rai, A. (2004). Understanding software project risk: a cluster analysis. *Information & Management*, 42(1), 115–125. <http://doi.org/10.1016/j.im.2003.12.007>

- Willcocks, L. ., Lacity, M. ., & Kern, T. (1999). Risk mitigation in IT outsourcing strategy revisited: longitudinal case research at LISA. *The Journal of Strategic Information Systems*. [http://doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00022-6](http://doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00022-6)
- Willcocks, L., Fitzgerald, G., & Lacity, M. (1996). To outsource IT or not?: recent research on economics and evaluation practice. *European Journal of Information Systems*. <http://doi.org/10.1057/ejis.1996.21>
- Woo, H. S., & Saghiri, S. (2011). Order assignment considering buyer, third-party logistics provider, and suppliers. *International Journal of Production Economics*, 130(2), 144–152. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.10.019>
- Yang, D.-H., Kim, S., Nam, C., & Min, J.-W. (2007). Developing a decision model for business process outsourcing. *Computers & Operations Research*. <http://doi.org/10.1016/j.cor.2006.01.012>



# Anexos

## Anexo 1. Documentos más citados por periodos de acuerdo h-index

Tabla 1. Documentos publicados en el 2008 y la cantidad de citaciones que ha recibido por año. H-index=31

Publication Year	Document Title	Authors	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
	Explaining variations in client extra costs between software projects offshored to India	Dibbern J., Winkler J., Heinzl A.	56	282	481	519	546	560	397	2842
2008	Innovating or doing as told? Status differences and overlapping boundaries in offshore collaboration	Levina N., Vaast E.	9	14	27	34	37	38	27	186
2008	Outsourcing to an unknown workforce: Exploring opensourcing as a global sourcing strategy	Agerfalk P.J., Fitzgerald B.	5	16	22	30	38	36	19	166
2008	Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective	Ellram L.M., Tate W.L., Billington C.	2	8	19	17	23	26	23	118
2008	Analyzing the impact of a firm's capability on outsourcing success: A process perspective	Han H.-S., Lee J.-N., Seo Y.-W.	2	13	14	21	22	20	14	106
2008	Invisible costs in offshoring services work	Stringfellow A., Teagarden M.B., Nie W.	1	9	13	13	14	13	13	76
2008	Global multisourcing strategy: The emergence of a supplier portfolio in services offshoring	Levina N., Su N.	2	4	13	15	14	12	9	69
2008	Business familiarity as risk mitigation in software development outsourcing contracts	Gefen D., Wyss S., Lichtenstein Y.	1	4	9	19	14	13	6	66
2008	Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability	Ang S., Inkpen A.C.	1	2	15	7	12	10	9	56
2008	Vendors' perspectives on trust and control in offshore information systems outsourcing	Mao J.-Y., Lee J.-N., Deng C.-P.	0	6	9	6	9	18	9	57
2008	Staffing of time-varying queues to achieve time-stable performance	Feldman Z., Mandelbaum A., Massey W.A., Whitt W.	0	7	10	11	14	12	3	57
2008	Is the world really flat? A look at offshoring at an online programming marketplace	Gefen D., Carmel E.	1	13	5	7	10	11	7	54
2008	Two-stage offshoring: An investigation of the Irish bridge	Olsson H.H., Conchuir E.O., Agerfalk P.J., Fitzgerald B.	1	3	8	14	9	10	6	51
2008	Does technological modularity substitute for control? A study of alliance performance in software outsourcing	Tiwana A.	2	4	8	9	13	11	3	50
2008	Staffing multiskill call centers via linear programming and simulation	Cezik M.T., L'Ecuyer P.	0	6	6	9	7	10	9	47
2008	Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market	Cho J.J.-K., Ozment J., Sink H.	3	6	10	4	8	8	7	46
2008	Call center outsourcing: Coordinating staffing level and service quality	Ren Z.J., Zhou Y.-P.	0	2	8	8	13	9	7	47
2008	Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda	Youngdahl W., Ramaswamy K.	2	4	10	3	8	6	12	45
2008	Transformational offshore outsourcing: Empirical evidence from alliances in China	Li Y., Liu Y., Li M., Wu H.	0	7	7	14	10	5	1	44
2008	Service-level differentiation in call centers with fully flexible servers	Gurvich I., Armony M., Mandelbaum A.	1	3	9	9	10	8	4	44
2008	Portfolios of mobility: The movement of expertise in transnational corporations in two sectors - Aerospace and extractive industries	Millar J., Salt J.	5	8	11	4	7	4	4	43
2008	Facilitating relational governance through service level agreements in IT outsourcing: An application of the commitment-trust theory	Goo J., Huang C.D.	2	4	6	6	9	7	8	42
2008	An examination of the nature of trust in logistics outsourcing relationship: Empirical evidence from China	Tian Y., Lai F., Daniel F.	0	0	6	5	8	9	9	37
2008	What is the right outsourcing strategy for your process? How does outsourcing affect performance dynamics?	McIvor R.	1	3	5	11	8	7	4	39
2008	Evidence from the automobile industry	Novak S., Stern S.	0	6	5	7	8	9	3	38
2008	Facilitating offshoring with enterprise technologies: Reducing of	Stratman J.K.	0	2	3	4	9	11	9	38
2008	A typology of offshoring and outsourcing in electronically trans	Metters R.	0	9	5	6	6	5	5	36
2008	Call center outsourcing contract analysis and choice	Aksin O.Z., De Vericourt F., Karaesmen F.	0	3	5	7	12	7	2	36
2008	Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of	Zeynep Aksin O., Masini A.	4	1	5	4	10	5	7	36
2008	Call center outsourcing contracts under information asymmetry	Hasija S., Pinker E.J., Shumsky R.A.	0	4	5	8	7	6	4	34
2008	Offshore middlemen: Transnational intermediation in technolog	Andersen N.	0	1	8	4	5	8	6	32
2008			0	2	4	11	7	5	3	32

Fuente: Scopus Elsevier

Tabla 2. Documentos publicados en el 2009 y la cantidad de citaciones que ha recibido por año. hindex=23

Publication	Year	Document Title	Authors	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
				39	252	406	490	548	364	2099
2009		A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice	Lacity M.C., Khan S.A., Willcocks L.P.	0	29	36	39	37	31	172
2009		The role of service level agreements in relational management of information technology outsourcing: An empirical study	Goo J., Kishore R., Rao H.R., Nam K.	4	17	24	29	40	16	130
2009		How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation	Mclvor R.	2	13	15	24	30	18	102
2009		Applying hazardous substance management to supplier selection using analytic network process	Hsu C.-W., Hu A.H.	2	8	10	10	29	18	77
2009		30+ years of research and practice of outsourcing - Exploring the past and anticipating the future	Hatonen J., Eriksson T.	2	11	11	18	17	10	69
2009		Optimizing partners' choice in IS/IT outsourcing projects: The strategic decision of fuzzy VIKOR	Chen L.Y., Wang T.-C.	1	2	13	16	18	16	66
2009		A comparative study of important risk factors involved in offshore and domestic outsourcing of software development projects: A two-panel Delphi study	Nakatsu R.T., Iacovou C.L.	1	10	8	10	15	17	61
2009		External technology sourcing and innovation performance in LMT sectors: An analysis based on the Taiwanese Technological Innovation Survey	Tsai K.-H., Wang J.-C.	0	6	10	15	18	10	59
2009		Unlocking the business outsourcing process model	Handley S.M., Benton Jr. W.C.	1	3	9	13	17	6	49
2009		From chain liability to chain responsibility : MMNE approaches to implement safety and health codes in international supply chains	Van Tulder R., Van Wijk J., Kolk A.	2	5	6	7	8	7	35
2009		The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance	Weigelt C.	1	5	5	11	4	7	33
2009		Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry	Gewald H., Dibbern J.	0	8	7	5	8	4	32
2009		Outsourcing to emerging markets: Theoretical perspectives and policy implications	Javalgi R.(R.) G., Dixit A., Scherer R.F.	0	1	8	5	11	5	30
2009		Reverse logistics in the electronic industry of China: A case study	Lau K.H., Wang Y.	0	1	6	6	9	8	30
2009		Triads in services outsourcing: Bridge, bridge decay and bridge transfer	Li M., Choi T.Y.	1	3	4	6	8	6	28
2009		Operational efficiencies across Asia Pacific airports	Lam S.W., Low J.M.W., Tang L.C.	0	5	4	8	6	6	29
2009		The evolution of risk in information systems offshoring: The impact of home country risk, firm learning, and competitive dynamics	Hahn E.D., Doh J.P., Bunyaratavej K.	0	5	6	5	9	3	28
2009		Offshore outsourcing of services: An evolutionary perspective	Tate W.L., Ellram L.M., Bals L., Hartmann E.	0	3	3	9	4	8	27
2009		Complementarity among vertical integration decisions: evidence from automobile product development	Novak S., Stern S.	1	1	2	9	10	4	27
2009		Whose skill is it anyway?: 'Soft' skills and polarization	Grugulis I., Vincent S.	0	0	2	7	10	6	25
2009		IT outsourcing and firm-level performance: A transaction cost perspective	Thouin M.F., Hoffman J.J., Ford E.W.	0	4	6	5	2	7	24
2009		The relevance of outsourcing and leagile strategies in performance optimization of an integrated process planning and scheduling model	Chan F.T.S., Kumar V., Tiwari M.K.	0	6	8	5	3	2	24
2009		Productivity effects of outsourcing: New evidence on the strategic importance of vertical integration decisions	Broedner P., Kinkel S., Lay G.	0	5	3	4	9	2	23

Fuente:: Scopus Elsevier

Tabla 3. Documentos publicados en el 2004-2007 y la cantidad de citas que ha recibido por año. hindex=51

Publication Year	Document Title	Authors	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	subtotal
2004	Information systems outsourcing: A survey and analysis of the literature	Dibbern J., Goles T., Hirschheim R., Jayatilaka B.	8	84	360	524	917	1376	1434	1272	1235	1204	918	9332
2005	Global supply chain design: A literature review and critique	Meixell M.J., Gargeya V.B.	0	0	3	6	21	28	37	31	33	34	36	229
2004	Bridging user organizations: Knowledge brokering and the work of information technology professionals	Pawlowski S.D., Robey D.	0	2	8	14	21	15	25	30	19	36	23	193
2007	Toward a model of strategic outsourcing	Holcomb T.R., Hitt M.A.	0	0	0	2	9	33	31	32	25	20	24	176
2004	A transaction cost model of IT outsourcing	Aubert B.A., Rivard S., Patry M.	0	5	14	10	20	34	12	20	23	12	10	160
2004	Understanding software project risk: A cluster analysis	Wallace L., Keil M., Rai A.	0	0	5	17	16	23	22	16	17	24	16	156
2004	Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage	Kotabe M., Murray J.Y.	0	1	8	9	10	24	19	15	17	17	11	131
2006	Balancing vertical integration and strategic outsourcing: Effects on product portfolio, product success, and firm performance	Rothaermel F.T., Hitt M.A., Jobe L.A.	0	0	0	9	1	19	22	14	19	24	18	126
2004	R&D collaboration by SMEs: New opportunities and limitations in the face of globalisation	Narula R.	1	1	3	6	8	10	14	15	13	22	16	109
2005	Just right outsourcing: Understanding and managing risk	Aron R., Clemons E.K., Reddi S.	0	2	1	8	15	16	22	17	13	10	5	109
2005	Incentives between firms (and Within)	Gibbons R.	0	3	5	5	13	12	12	6	19	15	15	105
2006	Information systems outsourcing: A literature analysis	Gonzalez R., Gasco J., Llopis J.	0	0	0	3	13	21	17	20	13	10	8	105
2006	Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation?	Lewin A.Y., Peeters C.	0	0	0	3	8	22	12	20	19	10	10	104
2006	Motives for establishing shared service centers in public administrations	Janssen M., Joha A.	0	0	1	3	5	17	23	12	14	13	17	105
2004	Developing countries and MNEs: Extending and enriching the research agenda	Ramamurti R.	0	2	4	9	10	22	14	13	12	11	3	100
2006	Migrating to internet-based e-commerce: Factors affecting e-commerce adoption and migration at the firm level	Hong W., Zhu K.	0	0	0	4	12	15	16	13	11	8	20	99
2005	The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment	Nachum L., Zaheer S.	0	0	2	6	8	19	8	13	7	18	10	91
2006	Outsourcing decision support: A survey of benefits, risks, and decision factors	Kremic T., Tukul O.I., Rom W.O.	0	0	0	1	5	10	16	14	14	17	8	85
2005	A framework for information technology outsourcing risk management	Aubert B.A., Patry M., Rivard S.	0	0	3	5	10	9	18	13	18	4	8	88
2006	A fuzzy TOPSIS methodology to support outsourcing of logistics services	Bottani E., Rizzi A.	0	0	0	1	7	12	12	20	9	14	11	86
2005	Outsourcing: Assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations	Harland C., Knight L., Lamming R., Walker H.	0	0	7	4	8	13	15	9	10	16	5	87
2005	The outsourcing of IT-enabled business processes: A conceptual model of the location decision	Graf M., Mudambi S.M.	0	0	1	8	8	16	10	8	12	9	8	80
2004	Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry	Wilding R., Jurjado R.	0	0	3	6	6	10	17	16	6	11	5	80
2006	Supplier selection using combined analytical hierarchy process and grey relational analysis	Yang C.-C., Chen B.-S.	0	0	0	1	5	3	12	13	12	15	15	76
2005	An empirical evaluation of stages of strategic information systems planning: Patterns of process design and effectiveness	Grover V., Segars A.H.	0	0	5	8	14	9	12	11	8	9	3	79
2004	Trust-building mechanisms utilized in outsourced IS development projects: A case study	Lander M.C., Purvis R.L., McCary G.E., Leigh W.	0	3	9	4	12	11	8	7	13	7	3	77
2004	The influencing factors of commitment and business integration on supply chain management	Wu W.-Y., Chiag C.-Y., Wu Y.-J., Tu H.-J.	0	7	10	11	9	6	7	7	4	6	7	74
2005	Critical success factors from IT outsourcing theories: An empirical study	Gottschalk P., Solli-Saether H.	0	0	5	12	9	15	12	5	6	8	5	77
2006	Bringing IT back: An analysis of the decision to backsource or switch vendors	Whitten D., Leidner D.	0	0	0	2	12	9	12	12	5	5	10	67
2006	The market's perception of the transactional risks of information technology outsourcing announcements	Oh W., Gallivan M.J., Kim J.W.	0	0	1	2	4	17	11	11	10	5	5	66
2005	IT outsourcing configuration: Research into defining and designing outsourcing arrangements	Cullen S., Seddon P.B., Willcocks L.P.	0	0	2	8	6	8	10	9	10	7	7	67
2005	Does being R&D intensive still discourage outsourcing?: Evidence from Dutch manufacturing	Mol M.J.	0	0	2	4	7	9	13	11	8	9	3	66
2005	Risks factors associated with offshore IT outsourcing	Tafti M.H.A.	0	0	4	11	4	12	9	6	9	4	5	64
2007	An investigation of factors that influence the duration of IT outsourcing relationships	Goo J., Kishore R., Nam K., Rao H.R., Song Y.	0	0	0	2	3	6	14	7	10	12	7	61
2007	Does peripheral knowledge complement control? An empirical test in technology outsourcing alliances	Tiwana A., Keil M.	0	0	0	2	9	7	13	4	12	9	5	61
2006	Risk management in supply chain: A real option approach	Cucchiella F., Gastaldi M.	0	0	0	1	8	9	8	9	11	11	6	63
2005	Small firms and offshore software outsourcing: High transaction costs and their mitigation	Carmel E., Nicholson B.	1	0	7	3	12	14	7	5	6	5	3	63
2005	Formation of strategic alliances in high-technology industries: Comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory	Yasuda H.	0	0	2	4	12	7	12	5	2	9	10	63
2007	Knowledge sharing and cooperation in outsourcing projects - A game theoretic analysis	Bandyopadhyay S., Pathak P.	0	0	0	1	4	7	12	6	14	8	9	61
2007	International offshoring of services: A parity study	Bunyaratavej K., Hahn E.D., Doh J.P.	0	0	0	0	5	13	10	10	14	5	3	60
2007	Pushing quality improvement along supply chains	Zhu K., Zhang R.Q., Tsung F.	0	0	0	1	2	7	6	11	13	12	5	57
2004	Information security considerations in IS/IT outsourcing projects: A descriptive case study of two sectors	Khalfan A.M.	0	2	7	5	9	8	8	10	7	3	0	59
2005	R&D, firm size and innovation: An empirical analysis	Shefer D., Frenkel A.	0	0	3	2	3	4	6	13	8	7	12	58
2007	Modularity as a strategy for supply chain coordination: The case of U.S. auto	Ro Y.K., Liker J.K., Fixson S.K.	0	0	0	1	1	6	12	11	9	9	7	56
2004	A theory of application service provider (ASP) use from a client perspective	Smith M.A., Kumar R.L.	0	2	4	8	4	9	6	7	5	6	5	56
2005	Information systems outsourcing risks: A study of large firms	Gonzalez R., Gasco J., Llopis J.	0	1	3	7	3	10	10	5	8	6	3	56
2006	Measuring switching costs in IT outsourcing services	Whitten D., Wakefield R.L.	0	0	0	0	3	7	13	8	10	13	1	55
2006	Information technology, production process outsourcing, and manufacturing plant performance	Bardhan I., Whitaker J., Mithas S.	0	0	1	4	6	6	8	7	7	6	6	51
2005	Moments of governance in IS outsourcing: Conceptualizing effects of contracts on value capture and creation	Miranda S.M., Kavan C.B.	0	0	2	4	9	5	5	7	2	10	9	53
2007	A comparison of transaction cost, agency, and knowledge-based theory predictors of IT outsourcing decisions: A U.S.-Japan cross-cultural field study	Tiwana A., Bush A.A.	0	0	0	0	0	7	9	11	10	10	5	52
2006	Maturity model for IT outsourcing relationships	Gottschalk P., Solli-Saether H.	0	0	1	4	5	18	7	4	5	6	1	51

Fuente:: Scopus Elsevier

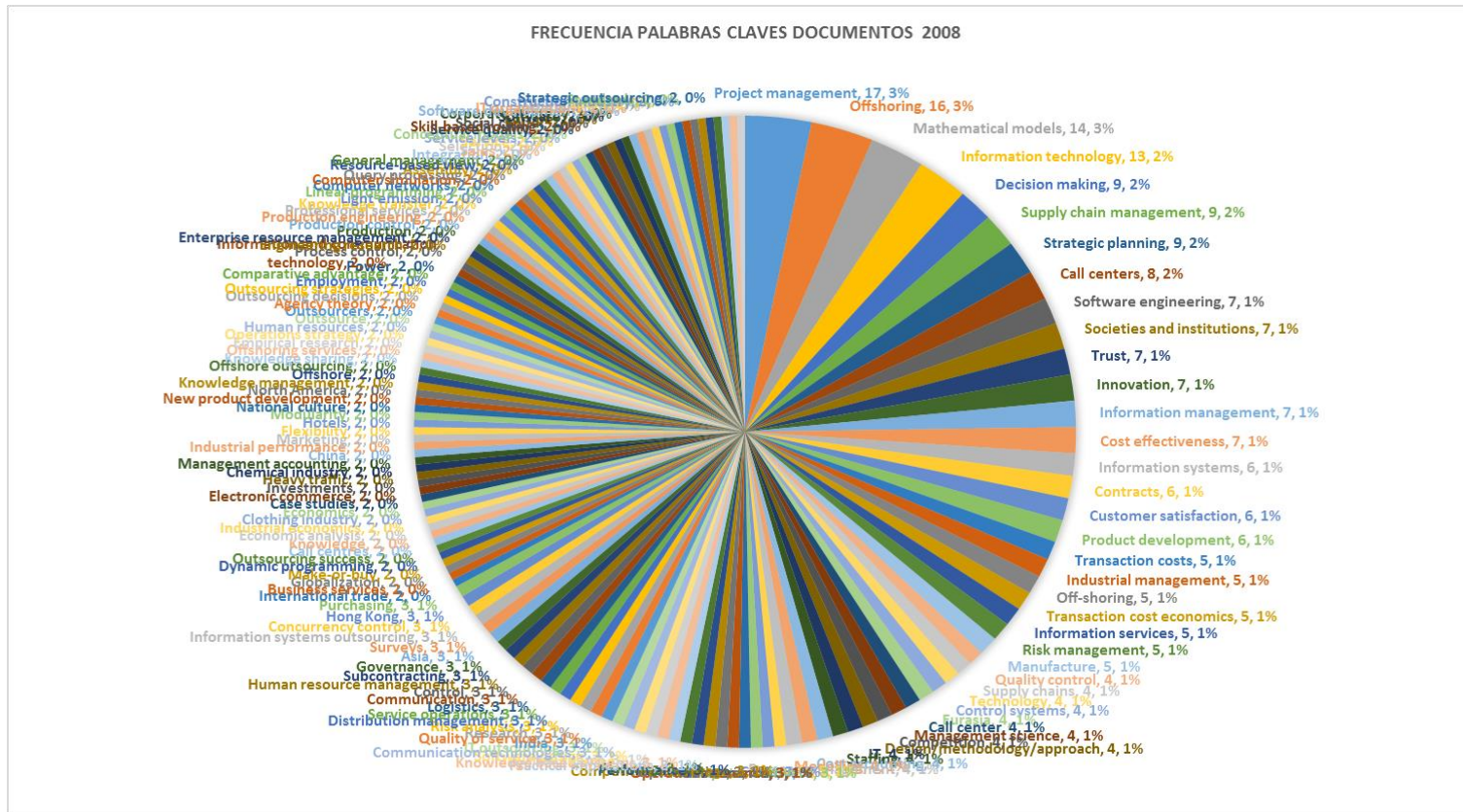
Tabla 4. Documentos publicados en el 2010-2013 y la cantidad de citas que ha recibido por año. hindex=23

Publication	Year	Document Title	Authors	2010	2011	2012	2013	2014	2015	subtotal
				43	245	528	911	1051	271	2779
	2010	An empirical analysis of the impact of information capabilities design on business process outsourcing performance	Mani D., Barua A., Whinston A.	3	11	17	16	17	5	69
	2011	Opportunities and risks of software-as-a-service: Findings from a survey of IT executives	Benlian A., Hess T.	0	0	8	18	31	5	62
	2010	Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance	Kroes J.R., Ghosh S.	2	5	14	15	11	3	50
	2010	Systems development ambidexterity: Explaining the complementary and substitutive roles of formal and informal controls	Tiwana A.	0	6	10	14	16	3	49
	2010	A conceptual framework for agent-based modelling of logistics services	Roorda M.J., Cavalcante R., McCabe S., Kwan H.	2	7	11	15	8	0	43
	2011	Integrating distributed work: Comparing task design, communication, and tacit coordination mechanisms	Srikanth K., Puranam P.	0	0	5	14	18	2	39
	2010	Supply chain integration with third-party logistics providers	Jayaram J., Tan K.-C.	4	7	8	5	9	2	35
	2010	Designing an evaluation framework for IT service management	McNaughton B., Ray P., Lewis L.	1	6	7	11	7	2	34
	2012	The future of operations management: An outlook and analysis	Gunasekaran A., Ngai E.W.T.	0	0	3	6	17	6	32
	2011	The antecedents of process integration in business process outsourcing and its effect on firm performance	Narayanan S., Jayaraman V., Luo Y., Swaminathan J.M.	0	1	5	7	12	4	29
	2010	Analysing risks in supply networks to facilitate outsourcing decisions	Lockamy A., McCormack K.	0	4	14	4	4	3	29
	2010	Multitask agency, modular architecture, and task disaggregation in SaaS Selection among ERP outsourcing alternatives using a fuzzy multi-criteria decision making methodology	Susarla A., Barua A., Whinston A.B.	1	3	7	10	6	1	28
	2010	Beyond Transaction Cost Economics: Towards an endogenous theory of Information Technology Outsourcing	Kahraman C., Beskese A., Kaya I. Lacity M.C., Willcocks L.P., Khan S.	2	7	5	5	6	3	28
	2011	Contracting for Collaborative Services	Roels G., Karmarkar U.S., Carr S.	0	3	6	8	10	0	27
	2010	A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance: Evidence from the food processing industry	Hsiao H.I., Kemp R.G.M., van der Vorst J.G.A.J., (Onno) Omta S.W.F.	1	5	5	4	10	2	27
	2011	Supply chain outsourcing under exchange rate risk and competition	Liu Z., Nagurney A.	0	2	7	7	8	2	26
	2010	Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms	Bustinza O.F., Arias-Aranda D., Gutierrez-Gutierrez L.	0	3	5	11	3	4	26
	2010	Multi-level supply chain network design with routing	Lee J.-H., Moon I.-K., Park J.-H.	0	0	6	5	12	3	26
	2011	A decision method for supplier selection in multi-service outsourcing	Feng B., Fan Z.-P., Li Y.	0	0	3	7	11	4	25
	2011	An assessment of the use of transaction cost theory in information technology outsourcing	Alagheband F.K., Rivard S., Wu S., Goyette S.	0	3	6	5	10	1	25
	2010	The impact of national cultures on structured knowledge transfer	Chen J., Sun P.Y.T., McQueen R.J.	1	3	3	7	9	1	24
	2010	Organizational learning and capabilities for onshore and offshore business process outsourcing	Whitaker J., Mithas S., Krishnan M.S.	1	2	9	9	3	0	24

Fuente: Información de Scopus, diseño propio

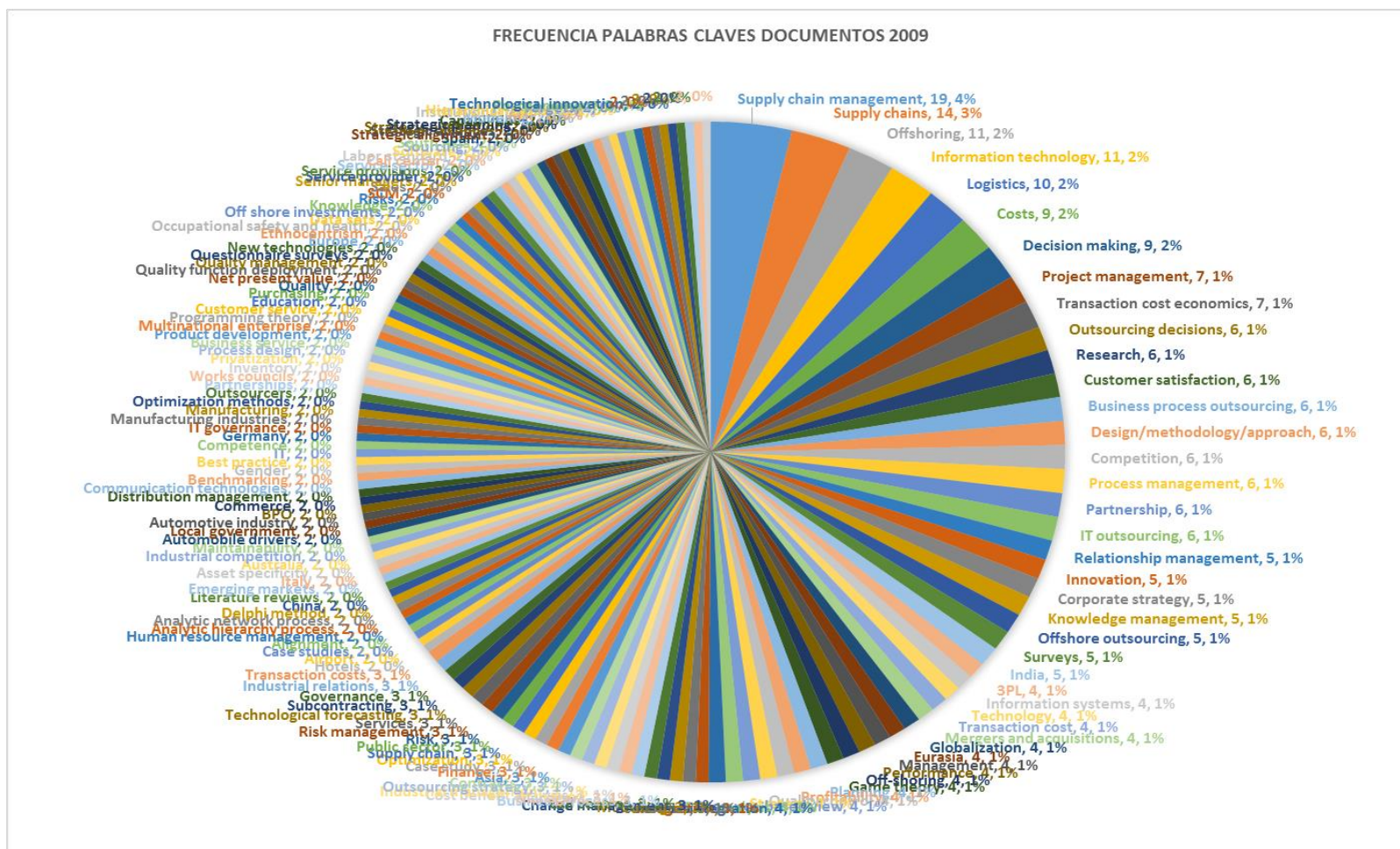
## Anexo 2. Palabras claves documentos más citados por periodos

Grafica 1. Frecuencia Palabras Claves de presentes en los 151 documentos publicados en el 2008



Grafica 2. Frecuencia Palabras Claves de presentes en los 157 documentos publicados en el 2009

Fuente: Scopus Elsevier



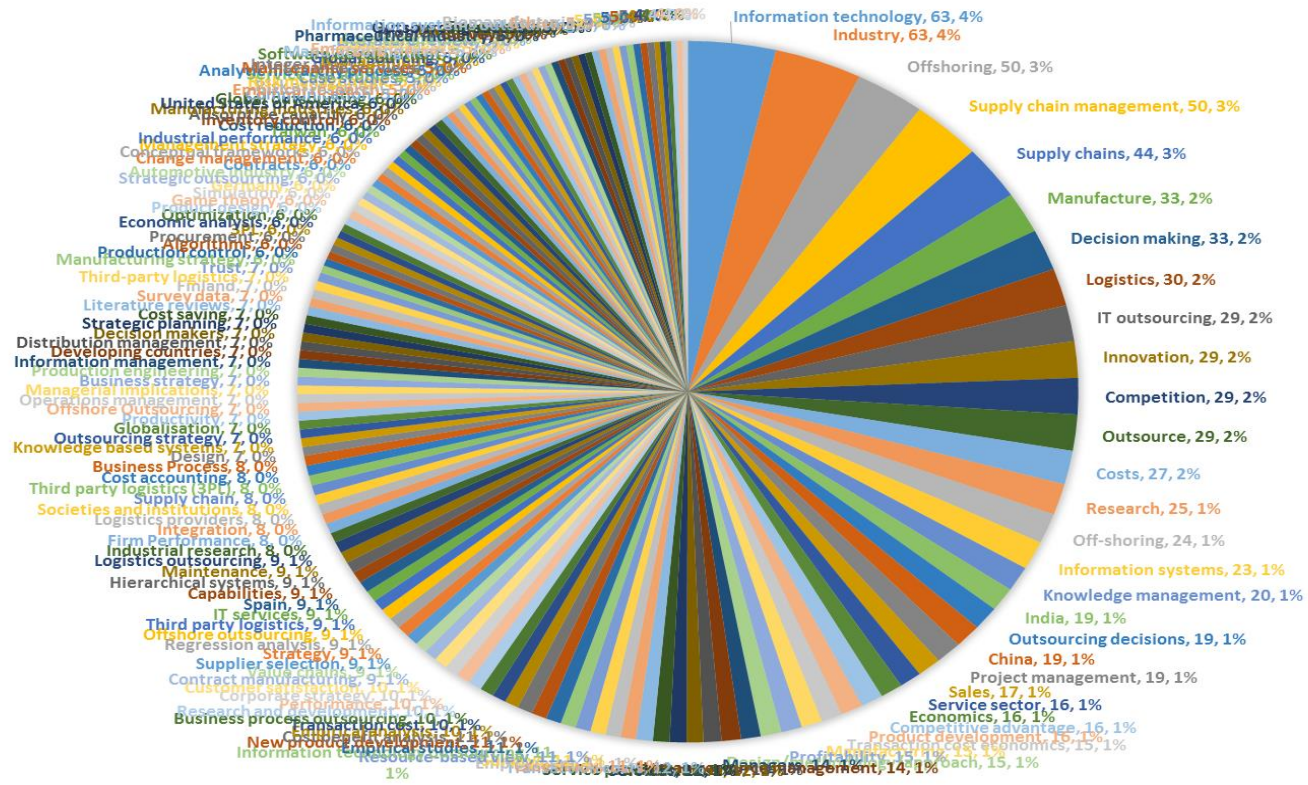
Grafica 3. Frecuencia Palabras Claves de presentes en los 457 documentos publicados entre el 2004-2007

Fuente: Scopus Elsevier



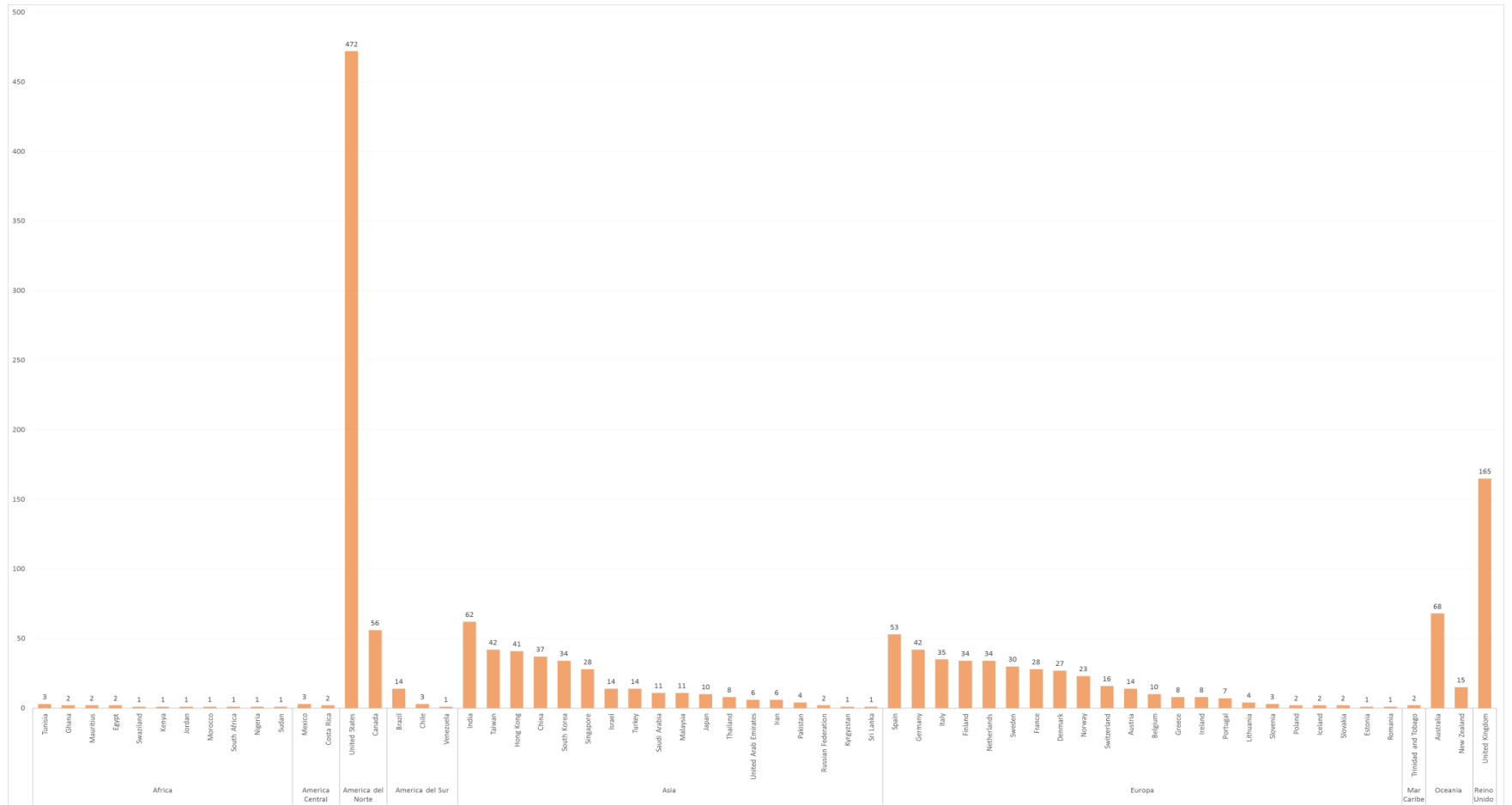


### FRECUENCIA PALABRAS CLAVES DOCUMENTOS 2010-2013



Fuente: Scopus Elsevier

### Anexo 3. Documentos por país o territorio de origen



Fuente: Scopus Elsevier

## Anexo 4. Documentenos más citados por continentes

### AFRICA

	This is a citation overview for a set of 15 documents.			
	h-index = 5 (Of the 15 documents considered for the h-index, 5 have been cited at least 5 times.)			
	Note: Scopus does not have complete citation information for articles published before 1.			
				Citaciones
Publication Year	Document Title	Authors	Journal Title	60
2005	Strategic planning practice of construction firms in Ghana	Dansoh A.	Construction Management and Economics	17
2010	Implications of outsourcing on operations planning: Findings from the pharmaceutical industry	Boulaksil Y., Fransoo J.C.	International Journal of Operations and Production Management	13
2008	Multi-level information system security in outsourcing domain	Doomun M.R.	Business Process Management Journal	8
2008	An exploratory analysis of factors affecting users' adoption of corporate intranet: A Tunisian study	Mosbeh R., Soliman K.S.	Management Research News	6
2011	Optimizing the R&D process using spin-outs: Case studies from the pharmaceutical industry	Festel G., De Cley S.H., Boutellier R., Braet J.	Research Technology Management	5
2008	IS outsourcing - A strategic perspective	Foogoo R.	Business Process Management Journal	4
2013	Exploring service outsourcing in 3-5 Star hotels in the Accra Metropolis of Ghana	Hiamey S.E., Amenumey E.K.	Tourism Management Perspectives	2
2010	Agent takeover risk of principal in outsourcing relationships	Bhimani A., Hausken K., Ncube M.	Global Business and Economics Review	2
2012	Assessment of factors influencing decision to outsource information and communication technology by commercial banks in Kenya	Muchai E., Acosta F.	DLSU Business and Economics Review	1
2011	Selection of slab formwork system using fuzzy logic	Elbeltagi E., Hosny O.A., Elhakeem A., Abd-Elrazek M.E., Abdullah A.	Construction Management and Economics	1
2008	Xceed: Pioneering the contact center industry in Egypt	Kamel S.H., Hussein M.	Journal of Cases on Information Technology	1
2013	Outsourcing, subcontracting-in and radical innovativeness: The moderating effect of manufacturing strategy	Oke A., Onwuegbuzie H.	Journal of Manufacturing Technology Management	0
2013	An outsourcing model for lead users: An empirical investigation	Al Zubi Z.M.F., Tsinopoulos C.	Production Planning and Control	0
2012	A fuzzy PROMETHEE II method for the selection of reverse logistics provider	Jihen J., El Mhamedi A., Chabchoub H.	International Journal of Enterprise Network Management	0
2012	Feasibility of adopting in-and-out-sourcing: A case study of PetroCost for Engineering Investment and Construction Co. Ltd	Haroun A.E., Elfaki E.A., Beshir E.M.A.M.	Journal of Quality in Maintenance Engineering	0

Fuente:: Scopus Elsevier

## ASIA

	This is a citation overview for a set of 301 documents.			
	h-index = 33 (Of the 301 documents considered for the h-index, 33 have been cited at least 33 times.)			
	Note: Scopus does not have complete citation information for articles published before 1.			
				Citaciones
Publication Year	Document Title	Authors	Journal Title	3954
2009	The role of service level agreements in relational management of information technology outsourcing: An empirical study	Goo J., Kishore R., Rao H.R., Nam K.	MIS Quarterly: Management Information Systems	157
2009	Applying hazardous substance management to supplier selection using analytic network process	Hsu C.-W., Hu A.H.	Journal of Cleaner Production	99
2008	Analyzing the impact of a firm's capability on outsourcing success: A process perspective	Han H.-S., Lee J.-N., Seo Y.-W.	Information and Management	90
2006	Supplier selection using combined analytical hierarchy process and grey relational analysis	Yang C.-C., Chen B.-S.	Journal of Manufacturing Technology Management	84
2004	The influencing factors of commitment and business integration on supply chain management	Wu W.-Y., Chiag C.-Y., Wu Y.-J., Tu H.-J.	Industrial Management and Data Systems	84
2009	Optimizing partners' choice in IS/IT outsourcing projects: The strategic decision of fuzzy VIKOR	Chen L.Y., Wang T.-C.	International Journal of Production Economics	83
2010	An empirical analysis of the impact of information capabilities design on business process outsourcing performance	Mani D., Barua A., Whinston A.	MIS Quarterly: Management Information Systems	77
2007	An investigation of factors that influence the duration of IT outsourcing relationships	Goo J., Kishore R., Nam K., Rao H.R., Song Y.	Decision Support Systems	70
2005	Formation of strategic alliances in high-technology industries: Comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory	Yasuda H.	Technovation	66
2008	Business familiarity as risk mitigation in software development outsourcing contracts	Gefen D., Wyss S., Lichtenstein Y.	MIS Quarterly: Management Information Systems	65
2005	R&D, firm size and innovation: An empirical analysis	Shefer D., Frenkel A.	Technovation	65
2009	External technology sourcing and innovation performance in LMT sectors: An analysis based on the Taiwanese Technological Innovation Survey	Tsai K.-H., Wang J.-C.	Research Policy	63
2008	Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level	Ang S., Inkpen A.C.	Decision Sciences	63
2007	Pushing quality improvement along supply chains	Zhu K., Zhang R.Q., Tsung F.	Management Science	63
2008	Vendors' perspectives on trust and control in offshore information systems outsourcing	Mao J.-Y., Lee J.-N., Deng C.-P.	Information and Management	62
2008	Staffing of time-varying queues to achieve time-stable performance	Feldman Z., Mandelbaum A., Massey W.A., Whitt W.	Management Science	59
2008	Transformational offshore outsourcing: Empirical evidence from alliances in China	Li Y., Liu Y., Li M., Wu H.	Journal of Operations Management	51
2008	Service-level differentiation in call centers with fully flexible servers	Gurvich I., Armony M., Mandelbaum A.	Management Science	49
2005	Determinants of IS sourcing decisions: A comparative study of transaction cost theory versus the resource-based view	Watjatrakul B.	Journal of Strategic Information Systems	49
2006	Innovative usage of information technology in Singapore Organizations: Do CIO characteristics make a difference?	Li Y., Tan C.-H., Teo H.-H., Tan B.C.Y.	IEEE Transactions on Engineering Management	47
2005	Understanding outsourcing partnership: A comparison of three theoretical perspectives	Lee J.-N., Kim Y.-G.	IEEE Transactions on Engineering Management	46
2007	Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis	Ooi K.B., Bakar N.A., Arumugam V., Vellapan L., Loke A.K.Y.	International Journal of Quality and Reliability Management	45
2011	Integrating distributed work: Comparing task design, communication, and tacit coordination mechanisms	Srikanth K., Puranam P.	Strategic Management Journal	44
2008	An examination of the nature of trust in logistics outsourcing relationship: Empirical evidence from China	Tian Y., Lai F., Daniel F.	Industrial Management and Data Systems	43
2005	Offshore outsourcing: A dynamic causal model of counteracting forces	Dutta A., Roy R.	Journal of Management Information Systems	42
2008	Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation	Zeynep Aksin O., Masini A.	Journal of Operations Management	41
2008	Call center outsourcing contract analysis and choice	Aksin O.Z., De Vericourt F., Karaesmen F.	Management Science	41
2007	Third-party logistics provider selection: Insights from a Turkish automotive company	Goel H., Catay B.	Supply Chain Management	40
2012	The future of operations management: An outlook and analysis	Gunasekaran A., Ngai E.W.T.	International Journal of Production Economics	37
2006	3PL practices: An Indian perspective	Sahay B.S., Mohan R.	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	35
2010	A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance: Evidence from the food processing industry	Hsiao H.I., Kemp R.G.M., van der Vorst J.G.A.J., (Onno) Omta S.W.F.	International Journal of Production Economics	34
2007	Modeling the logistics outsourcing relationship variables to enhance shippers' productivity and competitiveness in logistical supply chain	Qureshi M.N., Kumar D., Kumar P.	International Journal of Productivity and Performance Management	33
2006	The impacts of social capital on information technology outsourcing decisions: A case study of a Taiwanese high-tech firm	Chou T.-C., Chen J.-R., Pan S.L.	International Journal of Information Management	33

Fuente: Scopus Elsevier

## NORTE AMERICA

	This is a citation overview for a set of 511 documents.			
	h-index = 52 (Of the 511 documents considered for the h-index, 52 have been cited at least 52 times.)			
	Note: Scopus does not have complete citation information for articles published before 1.			
				Citaciones
Publication Year	Document Title	Authors	Journal Title	
				10853
2004	Information systems outsourcing: A survey and analysis of the literature	Dibbern J., Goles T., Hirschheim R., Jayatilaka B.	Data Base for Advances in Information Systems	593
2005	Global supply chain design: A literature review and critique	Meixell M.J., Gargeya V.B.	Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review	257
2004	Bridging user organizations: Knowledge brokering and the work of information technology professionals	Pawlowski S.D., Robey D.	MIS Quarterly: Management Information Systems	207
2007	Toward a model of strategic outsourcing	Holcomb T.R., Hitt M.A.	Journal of Operations Management	202
2009	A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice	Lacity M.C., Khan S.A., Willcocks L.P.	Journal of Strategic Information Systems	200
2008	Innovating or doing as told? Status differences and overlapping boundaries in offshore collaboration	Levina N., Vaast E.	MIS Quarterly: Management Information Systems	197
2004	Understanding software project risk: A cluster analysis	Wallace L., Keil M., Rai A.	Information and Management	169
2004	A transaction cost model of IT outsourcing	Aubert B.A., Rivard S., Patry M.	Information and Management	167
2009	The role of service level agreements in relational management of information technology outsourcing: An empirical study	Goo J., Kishore R., Rao H.R., Nam K.	MIS Quarterly: Management Information Systems	157
2004	Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage	Kotabe M., Murray J.Y.	Industrial Marketing Management	146
2006	Balancing vertical integration and strategic outsourcing: Effects on product portfolio, product success, and firm performance	Rothaermel F.T., Hitt M.A., Jobe L.A.	Strategic Management Journal	142
2008	Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective	Ellram L.M., Tate W.L., Billington C.	Journal of Operations Management	122
2005	Just right outsourcing: Understanding and managing risk	Aron R., Clemons E.K., Reddi S.	Journal of Management Information Systems	116
2005	Incentives between firms (and Within)	Gibbons R.	Management Science	112
2004	Developing countries and MNEs: Extending and enriching the research agenda	Ramamurti R.	Journal of International Business Studies	112
2006	Migrating to internet-based e-commerce: Factors affecting e-commerce adoption and migration at the firm level	Hong W., Zhu K.	Information and Management	111
2005	The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment	Nachum L., Zaheer S.	Strategic Management Journal	105
2006	Outsourcing decision support: A survey of benefits, risks, and decision factors	Kremic T., Tukel O.I., Rom W.O.	Supply Chain Management	102
2005	A framework for information technology outsourcing risk management	Aubert B.A., Patry M., Rivard S.	Data Base for Advances in Information Systems	93
2005	The outsourcing of IT-enabled business processes: A conceptual model of the location decision	Graf M., Mudambi S.M.	Journal of International Management	86
2005	An empirical evaluation of stages of strategic information systems planning: Patterns of process design and effectiveness	Grover V., Segars A.H.	Information and Management	84
2008	Invisible costs in offshoring services work	Stringfellow A., Teagarden M.B., Nie W.	Journal of Operations Management	81
2004	Trust-building mechanisms utilized in outsourced IS development projects: A case study	Lander M.C., Purvis R.L., McCary G.E., Leigh W.	Information and Management	79
2010	An empirical analysis of the impact of information capabilities design on business process outsourcing performance	Mani D., Barua A., Whinston A.	MIS Quarterly: Management Information Systems	77
2008	Global multisourcing strategy: The emergence of a supplier portfolio in services	Levina N., Su N.	Decision Sciences	72
2007	Does peripheral knowledge complement control? An empirical test in technology outsourcing alliances	Tiwana A., Keil M.	Strategic Management Journal	72

Fuente: Scopus Elsevier

				Citaciones
Publication Year	Document Title	Authors	Journal Title	10853
2006	Bringing IT back: An analysis of the decision to backsource or switch vendors	Whitten D., Leidner D.	Decision Sciences	71
2006	The market's perception of the transactional risks of information technology outsourcing announcements	Oh W., Gallivan M.J., Kim J.W.	Journal of Management Information Systems	71
2009	A comparative study of important risk factors involved in offshore and domestic outsourcing of software development projects: A two-panel Delphi study	Nakatsu R.T., Iacovou C.L.	Information and Management	70
2007	An investigation of factors that influence the duration of IT outsourcing relationships	Goo J., Kishore R., Nam K., Rao H.R., Song Y.	Decision Support Systems	70
2007	International offshoring of services: A parity study	Bunyaratavej K., Hahn E.D., Doh J.P.	Journal of International Management	68
2005	Risks factors associated with offshore IT outsourcing	Tafti M.H.A.	Industrial Management and Data Systems	68
2007	Knowledge sharing and cooperation in outsourcing projects - A game theoretic analysis	Bandyopadhyay S., Pathak P.	Decision Support Systems	66
2008	Business familiarity as risk mitigation in software development outsourcing contracts	Gefen D., Wyss S., Lichtenstein Y.	MIS Quarterly: Management Information Systems	65
2005	Small firms and offshore software outsourcing: High transaction costs and their mitigation	Carmel E., Nicholson B.	Journal of Global Information Management	64
2008	Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability	Ang S., Inkpen A.C.	Decision Sciences	63
2006	Measuring switching costs in IT outsourcing services	Whitten D., Wakefield R.L.	Journal of Strategic Information Systems	63
2007	Modularity as a strategy for supply chain coordination: The case of U.S. auto	Ro Y.K., Liker J.K., Fixson S.K.	IEEE Transactions on Engineering Management	62
2010	Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance	Kroes J.R., Ghosh S.	Journal of Operations Management	61
2004	A theory of application service provider (ASP) use from a client perspective	Smith M.A., Kumar R.L.	Information and Management	61
2008	Does technological modularity substitute for control? A study of alliance performance in software outsourcing	Tiwana A.	Strategic Management Journal	60
2008	Is the world really flat? A look at offshoring at an online programming marketplace	Gefen D., Carmel E.	MIS Quarterly: Management Information Systems	59
2008	Staffing of time-varying queues to achieve time-stable performance	Feldman Z., Mandelbaum A., Massey W.A., Whitt W.	Management Science	59
2007	A comparison of transaction cost, agency, and knowledge-based theory predictors of IT outsourcing decisions: A U.S.-Japan cross-cultural field study	Tiwana A., Bush A.A.	Journal of Management Information Systems	59
2006	Information technology, production process outsourcing, and manufacturing plant performance	Bardhan I., Whitaker J., Mithas S.	Journal of Management Information Systems	58
2010	Systems development ambidexterity: Explaining the complementary and substitutive roles of formal and informal controls	Tiwana A.	Journal of Management Information Systems	57
2009	Unlocking the business outsourcing process model	Handley S.M., Benton Jr. W.C.	Journal of Operations Management	57
2006	Outsourcing effects on firms' operational performance: An empirical study	Jiang B., Frazier G.V., Prater E.L.	International Journal of Operations and Production Management	56
2005	Moments of governance in IS outsourcing: Conceptualizing effects of contracts on value capture and creation	Miranda S.M., Kavan C.B.	Journal of Information Technology	55
2008	Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market	Cho J.J.-K., Ozment J., Sink H.	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	54
2008	Staffing multiskill call centers via linear programming and simulation	Cezik M.T., L'Ecuyer P.	Management Science	54
2005	IS outsourcing management competence dimensions: Instrument development and relationship exploration	Shi Z., Kunnathur A.S., Ragu-Nathan T.S.	Information and Management	54
2008	Call center outsourcing: Coordinating staffing level and service quality	Ren Z.J., Zhou Y.-P.	Management Science	52

Fuente: Scopus Elsevier

## CENTRO AMERICA

	This is a citation overview for a set of 5 documents.			
	h-index = 3 (Of the 5 documents considered for the h-index, 3 have been cited at least 3 times.)			
	Note: Scopus does not have complete citation information for articles published before 1.			
				Citaciones
Publication Year	Document Title	Authors	Journal Title	
				66
2006	A satisficing model of outsourcing	De Boer L., Gaytan J., Arroyo P.	Supply Chain Management	28
2006	A survey of third party logistics in Mexico and a comparison with reports on Europe and USA	Arroyo P., Gaytan J., De Boer L.	International Journal of Operations and Production Management	28
2011	Outsourcing of new product development and the opening of innovation in mature industries: A longitudinal study of fiat during crisis and recovery	Ciravegna L., Maielli G.	International Journal of Innovation Management	6
2013	Outsourcing practices in automotive supply networks: An exploratory study of full service vehicle suppliers	Ciravegna L., Romano P., Pilkington A.	International Journal of Production Research	3
2010	Building shopping arousal through direct marketing in retail environment	Rajagopal	Journal of Promotion Management	1

Fuente: Scopus Elsevier

## REINO UNIDO

	This is a citation overview for a set of 165 documents.			
	h-index = 24 (Of the 165 documents considered for the h-index, 24 have been cited at least 24 times.)			
	Note: Scopus does not have complete citation information for articles published before 1.			
				Citaciones
Publication Year	Document Title	Authors	Journal Title	2346
2009	A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice	Lacity M.C., Khan S.A., Willcocks L.P.	Journal of Strategic Information Systems	200
2009	How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation	Mclvor R.	Journal of Operations Management	125
2005	Outsourcing: Assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations	Harland C., Knight L., Lamming R., Walker H.	International Journal of Production Management	93
2004	Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry	Wilding R., Juriado R.	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	87
2005	IT outsourcing configuration: Research into defining and designing outsourcing arrangements	Cullen S., Seddon P.B., Willcocks L.P.	Journal of Strategic Information Systems	73
2005	Does being R&D intensive still discourage outsourcing?: Evidence from Dutch manufacturing	Mol M.J.	Research Policy	72
2005	Small firms and offshore software outsourcing: High transaction costs and their mitigation	Carmel E., Nicholson B.	Journal of Global Information Management	64
2004	Information security considerations in IS/IT outsourcing projects: A descriptive case study of two sectors	Khalfan A.M.	International Journal of Information Management	61
2008	What is the right outsourcing strategy for your process?	Mclvor R.	European Management Journal	48
2008	Portfolios of mobility: The movement of expertise in transnational corporations in two sectors - Aerospace and extractive industries	Millar J., Salt J.	Global Networks	45
2011	Integrating distributed work: Comparing task design, communication, and tacit coordination mechanisms	Srikanth K., Puranam P.	Strategic Management Journal	44
2008	Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation	Zeynep Aksin O., Masini A.	Journal of Operations Management	41
2011	Business process outsourcing studies: A critical review and research directions	Lacity M.C., Solomon S., Yan A., Willcocks L.P.	Journal of Information Technology	33
2011	Beyond Transaction Cost Economics: Towards an endogenous theory of Information Technology Outsourcing	Lacity M.C., Willcocks L.P., Khan S.	Journal of Strategic Information Systems	32
2007	Risk under performance-based contracting in the UK construction sector	Gruneberg S., Hughes W., Ancell D.	Construction Management and Economics	32
2005	Lessons from the private finance initiative in the UK: Benefits, problems and critical success factors	Dixon T., Pottinger G., Jordan A.	Journal of Property Investment and Finance	32
2004	Risk management practices in IS outsourcing: An investigation into commercial banks in Nigeria	Adeleye B.C., Annansingh F., Nunes M.B.	International Journal of Information Management	32
2007	Influences and outcomes of outsourcing: Insights from the telecommunications industry	Marshall D., Mclvor R., Lamming R.	Journal of Purchasing and Supply Management	28
2006	Outsourcing, information leakage and the risk of losing technology-based competencies	Hoecht A., Trott P.	European Business Review	28
2005	Strategic positioning: An integrated decision process for manufacturers	Baines T., Kay G., Adesola S., Higson M.	International Journal of Operations and Production Management	27
2004	Supplier parks in the automotive industry	Morris D., Donnelly T., Donnelly T.	Supply Chain Management	27
2009	Whose skill is it anyway?: 'Soft' skills and polarization	Grugulis I., Vincent S.	Work, Employment and Society	26
2007	A tale of two literatures: Transaction costs and property rights in innovation outsourcing	Gooroochurn N., Hanley A.	Research Policy	26
2009	Internalisation thinking: From the multinational enterprise to the global factory	Buckley P.J.	International Business Review	25
2010	The hidden costs of outsourcing: Evidence from patent data	Reitzig M., Wagner S.	Strategic Management Journal	24

Fuente: Scopus Elsevier



## EUROPA

This is a citation overview for a set of 343 documents.				
h-index = 34 (Of the 343 documents considered for the h-index, 34 have been cited at least 34 times.)				
Note: Scopus does not have complete citation information for articles published before 1.				
Publication Year	Document Title	Authors	Journal Title	Citaciones
				5268
2004	Information systems outsourcing: A survey and analysis of the literature	Dibbern J., Goles T., Hirschheim R., Jayatilaka B.	Data Base for Advances in Information Systems	593
2008	Explaining variations in client extra costs between software projects offshored to India	Dibbern J., Winkler J., Heinzl A.	MIS Quarterly: Management	206
2008	Outsourcing to an unknown workforce: Exploring opensourcing as a global sourcing strategy	Agerfalk P.J., Fitzgerald B.	MIS Quarterly: Management	129
2004	R&D collaboration by SMEs: New opportunities and limitations in the face of globalisation	Narula R.	Technovation	125
2008	Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective	Ellram L.M., Tate W.L., Billington C.	Journal of Operations Management	122
	Information systems outsourcing: A literature analysis	Gonzalez R., Gasco J., Llopis J.	Information and Management	112
2006	Motives for establishing shared service centers in public administrations	Janssen M., Joha A.	International Journal of Information	111
2006	A fuzzy TOPSIS methodology to support outsourcing of logistics services	Bottani E., Rizzi A.	Supply Chain	100
2004	Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry	Wilding R., Juriado R.	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	87
2005	The outsourcing of IT-enabled business processes: A conceptual model of the location decision	Graf M., Mudambi S.M.	Journal of International Management	86
2005	Critical success factors from IT outsourcing theories: An empirical study	Gottschalk P., Solli-Saether H.	Industrial Management and Data Systems	85
2009	30+ years of research and practice of outsourcing - Exploring the past and anticipating the future	Hatonen J., Eriksson T.	Journal of International Management	84
2011	Opportunities and risks of software-as-a-service: Findings from a survey of IT executives	Benlian A., Hess T.	Decision Support Systems	83
2008	Invisible costs in offshoring services work	Stringfellow A., Teagarden M.B., Nie W.	Journal of Operations Management	81
2006	Risk management in supply chain: A real option approach	Cucchiella F., Gastaldi M.	Journal of Manufacturing	67
2008	Business familiarity as risk mitigation in software development outsourcing contracts	Gefen D., Wyss S., Lichtenstein Y.	MIS Quarterly: Management	65
2005	Information systems outsourcing risks: A study of large firms	Gonzalez R., Gasco J., Llopis J.	Industrial Management and Data Systems	58
2005	An empirical investigation of IT outsourcing versus quasi-outsourcing in France and Germany	Barthelemy J., Geyer D.	Information and Management	55
2004	Outsourcing in Australia	Beaumont N., Sohal A.	International Journal of Operations and Production	54
2006	Maturity model for IT outsourcing relationships	Gottschalk P., Solli-Saether H.	Industrial Management and Data Systems	53
2008	Two-stage offshoring: An investigation of the Irish bridge	Olsson H.H., Conchuir E.O., Agerfalk P.J., Berggren C., Bengtsson L.	MIS Quarterly: Management Information Systems	51
2004	Rethinking outsourcing in manufacturing: A tale of two telecom firms	Berggren C., Bengtsson L.	European Management Journal	48
2011	Integrating distributed work: Comparing task design, communication, and tacit coordination mechanisms	Srikanth K., Puranam P.	Strategic Management Journal	44
2004	Technological outsourcing and product diversification: Do markets for technology affect firms' strategies?	Cesaroni F.	Research Policy	43
2006	Information systems offshore outsourcing: A descriptive analysis	Gonzalez R., Gasco J., Llopis J.	Industrial Management and Data Systems	41
2004	Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: A study of hotels in the Canary Islands	Espino-Rodriguez T.F., Padron-Robaina	International Journal of Hospitality Management	41
2009	From chain liability to chain responsibility : MMNE approaches to implement safety and health codes in international supply chains	Van Tulder R., Van Wijk J., Kolk A.	Journal of Business Ethics	40
2005	A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector	Espino-Rodriguez T.F., Padron-Robaina	Tourism Management	40
2009	Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry	Gewald H., Dibbern J.	Information and Management	39
2008	Control, trust, power, and the dynamics of information system outsourcing relationships: A process study of contractual software development	Heiskanen A., Newman M., Eklin	Journal of Strategic Information Systems	38
2007	Modelling procurement effects on cooperation	Eriksson P.E., Pesamaa O.	Construction Management and	37
2006	Does outsourcing to Central and Eastern Europe really threaten manual workers' jobs in Germany?	Geishecker I.	World Economy	35
2010	A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance: Evidence from the food processing industry	Hsiao H.I., Kemp R.G.M., van der Vorst J.G.A.J., (Onno) Omta S.W.F.	International Journal of Production Economics	34

Fuente: Scopus Elsevier

## OCEANIA

	This is a citation overview for a set of 80 documents.			
	h-index = 15 (Of the 80 documents considered for the h-index, 15 have been cited at least 15 times.)			
	Note: Scopus does not have complete citation information for articles published before 1.			
				Citaciones
Publication Year	Document Title	Authors	Journal Title	756
2005	IT outsourcing configuration: Research into defining and designing outsourcing arrangements	Cullen S., Seddon P.B., Willcocks L.P.	Journal of Strategic Information Systems	73
2006	Drivers and obstacles of outsourcing practices in China	Lau K.H., Zhang J.	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	53
2009	Reverse logistics in the electronic industry of China: A case study	Lau K.H., Wang Y.	Supply Chain Management	41
2010	Designing an evaluation framework for IT service management	McNaughton B., Ray P., Lewis L.	Information and Management	37
2005	Task partitioning in new product development teams: A knowledge and learning perspective	Chen S.	Journal of Engineering and Technology Management - JET-M	30
2011	Hospitality HRM: Past, present and the future	Davidson M.C.G., McPhail R., Barry S.	International Journal of Contemporary Hospitality Management	29
2006	A comparative study on the use of third party logistics services by Singaporean and Malaysian firms	Sohail M.S., Bhatnagar R., Sohal A.S.	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	29
2007	Issues and recommendations in evaluating and managing the benefits of public sector IS/IT outsourcing	Lin C., Pervan G., McDermid D.	Information Technology and People	28
2010	The impact of national cultures on structured knowledge transfer	Chen J., Sun P.Y.T., McQueen R.J.	Journal of Knowledge Management	27
2006	Internal audit outsourcing in Australia	Carey P., Subramaniam N., Ching K.C.W.	Accounting and Finance	27
2005	Why do hotels outsource? An investigation using asset specificity	Lamminmaki D.	International Journal of Contemporary Hospitality Management	26
2009	Diffusing knowledge-based core competencies for leveraging innovation strategies: Modelling outsourcing to knowledge process organizations (KPOs) in pharmaceutical networks	Gupta S., Woodside A., Dubelaar C., Bradmore D.	Industrial Marketing Management	23
2006	Public sector accountability and commercial-in-confidence outsourcing contracts	Barton A.D.	Accounting, Auditing and Accountability Journal	18
2004	IS/IT outsourcing practices of small- and medium-sized manufacturers	Rohde F.H.	International Journal of Accounting Information Systems	18
2008	Conceptual framework for the assessment of subcontractors' eligibility and performance in the construction industry	Mbachu J.	Construction Management and Economics	17

Fuente: Scopus Elsevier

## SUR AMERICA

	This is a citation overview for a set of 18 documents.			
	h-index = 5 (Of the 18 documents considered for the h-index, 5 have been cited at least 5 times.)			
	Note: Scopus does not have complete citation information for articles published before 1.			
				Citaciones
Publication Year	Document Title	Authors	Journal Title	
				98
2007	Product development in MNC subsidiaries: Local linkages and global interdependencies	Boehe D.M.	Journal of International Management	28
2008	Defining and calibrating performance indicators of a 4PL in the chemical industry in Brazil	Krakovics F., Leal J.E., Mendes Jr. P., Santos R.L.	International Journal of Production Economics	14
2011	Decent work in global production networks: Framing the policy debate	Barrientos S., Mayer F., Pickles J., Posthuma A.	International Labour Review	12
2009	Outsourcing decision-making aspects considered by IT departments in Brazilian companies	Dias Ferreira A.M., Barbin Laurindo F.J.	International Journal of Production Economics	7
2006	Coping with outsourcing: An interaction and network perspective	Johnsen R.E., Johnsen T., Arab R.A.	Problems and Perspectives in Management	7
2011	The offshore services value chain: Upgrading trajectories in developing countries	Fernandez-Stark K., Bamber P., Gereffi G.	International Journal of Technological Learning, Innovation and Development	5
2010	The role of performance measure noise in mediating the relation between task complexity and outsourcing	Bai G., Coronado F., Krishnan R.	Journal of Management Accounting Research	5
2010	Focus on practice service process innovation in the Brazilian electric energy sector	Uriona-Maldonado M., de Souza L.L.C., Varvakis G.	Service Business	5
2010	Captive Offshoring of New Product Development in Brazil: How Does Arbitrage Influence Local, Collaborative Relationships?	Boehe D.M.	Management International Review	4
2009	Contract labour mobilisation in Chile's copper mining and forestry sectors	Duran-Palma F., Lopez D.	Employee Relations	4
2013	Differences in outsourcing strategies between firms in emerging and in developed markets	Grossler A., Laugen B.T., Arkader R., Fleury A.	International Journal of Operations and Production Management	3
2013	ICT implementation process model for logistics service providers	Dos Santos C.L., Coelho A.S., Luna M.M.M.	Industrial Management and Data Systems	1
2011	Strategic outsourcing? The Philips case in the LCD tv market	di Serio L.C., Bento R.D., Martins G.S., de Moura Castro Duarte A.L.	Journal of Technology Management and Innovation	1
2010	Make or buy in a mature industry? Models of client-supplier relationships under TCT and RBV perspectives	Ferreira M.P., Ribeiro Serra F.A.	BAR - Brazilian Administration Review	1
2008	Energy contracting in Brazil and electricity prices	Hermes de Araujo J.L.R., de Aragao da Costa A.M., Correia T., Melo E.	International Journal of Energy Sector Management	1
2012	Determinants of scale efficiency in the Brazilian 3PL industry: A 10-year analysis	Wanke P.F.	International Journal of Production Research	0
2010	The influence of coordination mechanisms on new product development in MNC subsidiaries	Boehe D.M.	BAR - Brazilian Administration Review	0
2009	Human Resources and Strategy in Outsourced and In-House Call Centers: Empirical Findings from Brazil	Melo P.L.R., Borini F.M., Oliveira Jr. M.M.	Espacios	0

Fuente: Scopus Elsevier

### Anexo 5. Palabras claves resaltadas por continente por año

Continente	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Africa	No hubo producción literaria	Riesgos	No hubo producción literaria	No hubo producción literaria	Deslocalización	No hubo producción literaria	BPO	Costos de transacción	Herramientas de gestión	Impacto de los costos
		Planeación estratégica			Crisis		Agente y Principal	Toma de decisiones	Externalización de proyectos	Innovación
		Rentabilidad			Transferencia		Aprendizaje	PYMES	Mantenimiento	Desarrollo de productos.
					Tecnológica y comunicación		Flujo de Fondos	Subcontratación	Análisis de costo-beneficio.	
					Contac center		Gestión de la cadena de suministro			
Asia	Integración de negocios	Modelos matemáticos	Fabricación asistida	Adquisición de datos	Gestión del riesgo	Fusiones y adquisiciones	Externalización de procesos de negocio	Perspectiva bilateral;	Organizaciones de servicio	Relación cliente-proveedor
	Proveedor de servicios de aplicaciones	Toma de decisiones	Software	Costos de calidad	Offshoring	Contratos	Rendimiento	Diseño de organización	Dinámica del mercado	Compromiso
	Los procesos de certificación y auditoría	Estadística	Tecnología de la información	Cadena de suministro	Rentabilidad	Selección de proveedores	Proveedores 3PL	Externalización de TI	Gestión de la información	Asociación estratégica
	La integración de funciones cruzadas	Costos de transacción			Contratos	Toma de decisiones	Satisfacción del cliente; Criterios de Servicio	La confianza y la desconfianza en curso	Manufactura	Confianza
					Estrategia	Clientes.	Costes de transacción	Gestión del cambio	Gestion de Proyectos	
					Servicios compartidos		Toma de decisiones Mejora de negocios		Los cambios de paradigma	
							Gobernabilidad			
Norte America	Evaluación y gestión de riesgos	Los costos del contratos.	Adopción de innovación.	La gestión de conocimiento.	Gestión de riesgos.	Calidad del servicio.	Ventaja competitiva.	Integración BPO.	Innovación tecnológica.	Externalización de TI.
	Análisis de costo y beneficios	Competencias de gestión de la contratación externa .	Capacidad del proveedor.	Inteligencia competitiva.	La teoría del contrato.	Resolución de conflictos armoniosa.	Estrategia competitiva.	Estrategias globales de outsourcing .	Innovación de procesos.	Relaciones interinstitucionales.
	Aprendizaje organizacional	Planificación de la eficacia.	Gestión de la investigación y desarrollo	Teoría de los costos de transacción.	Rendimiento de la alianza.	Subcontratación en el extranjero.	La externalización de las decisiones.	Diferencias de costos.	Ventaja competitiva.	Análisis de costo-beneficio
	Comunicación organizacional	La externalización de las decisiones		Desintegración vertical.	Los sistemas de comunicación.	Las cadenas de suministro.	La externalización de las estrategias.	Teoría Transacción de costo.	Negociación de contratos.	
					Reducción costos	Factores de riesgo de TI.	Externalización de Procesos de Negocio.		Costo de eficiencia.	
					Servicios offshore				Flexibilidad relacional	

Fuente: Autor propio

Continente	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Centro America	No hubo producción literaria	No hubo producción literaria	Gestión de la distribución.	No hubo producción literaria	No hubo producción literaria	No hubo producción literaria	Comportamiento del consumidor.	Cluster de automatiz.	No hubo producción literaria	Relación comprador-proveedores.
			Toma de decisiones.				Relaciones con los clientes.	Innovación abierta.		El diseño de productos de colaboración.
										Desarrollo de productos.
Reino Unido	Gestión y evaluación de riesgo.	Gestión y evaluación de riesgo.	Gestión del conocimiento	Contratación basada en el desempeño.	Cooperación internacional.	Externalización de Procesos de Negocio.	Las citasiones no superan h-índex	Los modelos de valoración.	Los costos totales de logística.	Relaciones comprador-proveedor.
	Gestión de la investigación y el desarrollo.	Gestión de la investigación y el desarrollo.	Confianza	Factor de riesgo.	La internacionalización de las empresas.	Subcontratación en el extranjero.		Externalización de Procesos de Negocio	Ventaja competitiva.	El diseño de productos de Colaboración.
	Externalización de TI.	Transferencia tecnológica.		Innovación.	Gestión de la información.	La colaboración entre la organización.			Mitigación de riesgos.	Alineación estratégica.
		La intensidad de I + D.		Los costos de transacción	Gestión de proyectos.				Logística de terceros proveedores.	Impacto de los costos.
		Los costos del contrato							La gestión del conocimiento.	La externalización de las relaciones.
									Multi-criterios de análisis de decisiones.	Selección de proveedores.
Europa	Análisis de Riesgos y beneficios	Factores Críticos de éxito	Gestión del riesgo	Impacto económico	Competitividad	Sistemas de información Outsourcing	Las citasiones no superan h-index	Propiedad intelectual	Relaciones de consistencia	Oportunidades PYME
	Contratos, rentabilidad	Satisfacción del Cliente	Teoría de la agencia	Mercado de Trabajo	Comercio electrónico	Sistemas de control		Transferencia de tecnología	Proveedores de servicios logísticos	Gestión recurso humano
	Costos de transacción	Toma de decisiones	Relación proveedor - cliente	Mano de obra calificada	Contratos	Computación en la nube		Reducción de costos	3PL	Análisis industria automotriz
	Capacidades de absorción	Costos de transacción	Gobernanza contractual	Subcontratación	Planificación estratégica	Percepción del riesgo		Costos ocultos	Selección de proveedores	Relación proveedor-cliente
	Diseño de la organización		Teorías sobre contratos		Industria de la construcción	Oportunidades SaaS			Análisis de decisiones multicriterios	Errores de estimación
			Peligros morales		Aspectos Sociales	BPO			Modelos matemáticos	Costos ocultos
			Satisfacción del Cliente		Modelos matemáticos				Ventajas competitivas	Controles organizacionales
			Modelos Matemáticos		Cadena de suministro				Contratos, ejecución, control, efectos interacción.	Modelos matemáticos
			Toma de decisiones						Gobernabilidad	Toma de decisiones

Fuente: Autor propio

Continente	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Sur America	No hubo producción literaria	No hubo producción literaria	Interacción proveedor – cliente	Cooperación	Externalización operación logística	Aumento de la tercerización	Las citasiones no superan h-index	Países en desarrollo	Efectos positivos de la externalización	Proveedores servicios logísticos
			Confianza, relaciones	Vínculos Outsourcing local	3PL, 4PL	Proceso toma de decisiones		El empleo, Globalización	Desarrollo de productos	Gestión de la cadena de suministro
			Compromisos de las partes	Relaciones de dependencia	Niveles de servicios	Empresas brasileñas		Degradación Social		Operaciones estratégicas
			Toma de decisiones	Innovación	Medición del cumplimiento	Aspectos relevantes para la toma de decisiones: Estrategia, Costos, nuevas formas de gestión, riesgos, contratos y benchmarking		Trabajo decente		
					Indicadores de desempeño			Sistemas logísticos 3PL, 4PL		
					Métodos de calibración					
Oceania	Tercerización manufactura	Transferencia de conocimiento	Gestión de la cadena de suministro	Tercerización en sector publico.	Selección proveedores	Logística	Beneficios relaciones	Calidad servicio al cliente	Ventaja competitiva	Éxito, alineación de capacidades internas proveedor – cliente
	Acuerdos de subcontratación	Desarrollo de nuevo producto	Reducción de costos	Evaluación de contratos	Precalificación	Factores interno y externos	Métricas de evaluación	Gestión del recurso humano	Operaciones logísticas, 3PL	Compromiso con el cliente
	Asesoramiento jurídico	Gestión del riesgo	Beneficios de reingeniería	Capacidad de gestión contratos.	Evaluación rendimiento	Brechas entre teorías, modelos y practicas	Gestión del conocimiento	Comunicación con directivos	Mitigación de riesgos.	Funciones cruzadas
	PYME	Costos de transacción	Centrarse en competencias básicas	Evaluación capacidades internas	Industria de la construcción	Costos de transacción	Gestión intercultur	Subcontratación de RRRH	Finalización de contratos de Outsourcing, Capacidad saliente	Soluciones creativas
			Aumento Flexibilidad y penetración mercados	Evaluación y selección de proveedor	Evaluación del desempeño	Limitaciones innovación estructuras integración vertical		Logística 3PL	Transición de proveedores	Negocio en la nube
			Capacidad de los proveedores			Gestión conocimiento		Procesos en China	Internacionalización de capacidades	Transferencia de conocimiento
			Pérdida de control			Competencias básicas			Capacidades en capital humano	
			Logística 3PL, beneficios, riesgos			Economía de escala			Outsourcing del conocimiento	
			Outsourcing Auditoria interna			Definición del alcance			Offshore	

Fuente: Autor propio