



“Factores y motivos explicativos de la externalización de servicios en la pequeña y mediana empresa.”

Tesis doctoral que presenta
Javier Orti Baquerizo

Como requisito para optar al Grado de Doctor

Directores:

Dr. D. Horacio Molina Sánchez

Dr. D. Jesús N. Ramírez Sobrino

Javier Orti Baquerizo
Junio 2017
Universidad de Córdoba
Copyright © 2017 por Javier Orti Baquerizo.
Todos los derechos reservados.

TITULO: *FACTORES Y MOTIVOS EXPLICATIVOS DE LA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*

AUTOR: *Javier Orti Baquerizo*

© Edita: UCOPress. 2017
Campus de Rabanales
Ctra. Nacional IV, Km. 396 A
14071 Córdoba

www.uco.es/publicaciones
publicaciones@uco.es

Dedicatoria

A mi mujer, Miriam, por su confianza, apoyo y ánimo ilimitados.
A mis hijos, para que sepan valorar el esfuerzo como el mejor camino para
logar sus objetivos en la Vida.
A mis padres, por todo.

Agradecimientos

A mis directores Horacio y Jesús, por su ayuda, por su tiempo y por su paciencia.

A mi compañero y amigo Juan Antonio Jimber, por su ayuda y disponibilidad.

Abstract

Nuestro estudio trata de identificar cuáles son los motivos más relevantes que mueven a las pequeñas empresas españolas a externalizar las tareas de contabilidad y confección de impuestos, y qué es lo que realmente les ha llevado a tomar esa decisión. La identificación de estos motivos nos permite evaluar el enfoque estratégico o táctico que toma esta decisión en las pequeñas empresas y empresarios autónomos. A partir de los enfoques de la Teoría de los Costes Económicos de Transacción (TCE) y la Visión Basada en los Recursos (RBV), no sólo estudiamos cuál es la percepción sobre las razones para externalizar, sino que contrastamos si la empresa ha externalizado o no con las percepciones indicadas.

El temor a posibles sanciones económicas se revela como el principal motivo que lleva a las pequeñas empresas a externalizar las tareas contables y de confección de impuestos. Las que temen a las sanciones pero no externalizan lo hacen por motivos económicos. Ello es producido por la percepción de que tales tareas son consideradas como administrativas y no como fundamentales para la toma de decisiones, por lo que, ante ellas, realizan un enfoque más táctico (cercano a la TCE) que estratégico (más propio de la RBV).

Índice

I. INTRODUCCIÓN	9
1. Introducción	10
1.1. Motivación científica	10
1.2. Explicación del problema a investigar	11
1.3. Marco teórico a utilizar	12
1.4. Objetivos	13
1.5. Principales hallazgos	13
1.6. Metodología empleada	14
1.7. Esquema del trabajo	15
II. MARCO TEÓRICO	17
2. Consideraciones generales	18
2.1. La Teoría de los Costes Económicos de Transacción	20
2.2. La Visión Basada en los Recursos	26
2.3. La Teoría de las Capacidades Relacionales	29
2.4. Los Modelos de Competencia Imperfecta	31
2.5. La Teoría de la Agencia	32
2.6. La Teoría de los Contratos Incompletos o de los Derechos de Propiedad	34
2.7. La Teoría de la Dependencia de los Recursos	35
3. El proceso de externalización	37
4. Los motivos para externalizar	42
4.1. El ahorro de costes	44
4.2. El acceso a los mejores expertos	47
4.3. El acceso a la innovación y tecnologías más avanzadas	48
4.4. Dedicación al negocio principal	50
4.5. Otros motivos	54
5. Los riesgos de la externalización	58
5.1. Pérdida de estabilidad en la empresa	59
5.2. Pérdida de control	59
5.3. Pérdida de información relevante	60
5.4. Dependencia del proveedor	60
5.5. Riesgo de filtración de información sensible	61
5.6. Riesgo de los términos del contrato de externalización	61
5.7. Riesgo de gestión de la externalización	62
5.8. Riesgo de pérdida de conocimiento	64
5.9. Riesgos derivados de la distancia del proveedor	64
5.10. Riesgo de competencia	65

6. Áreas susceptibles de ser externalizadas	68
7. La importancia de la información contable en la toma de decisiones en la empresa	74
8. La innovación como factor desencadenante de la externalización	80
8.1. La innovación en el tratamiento de la información	80
8.2. El grado de uso de la tecnología o de digitalización de la empresa	83
9. Planteamiento de hipótesis	89
9.1. El coste de externalización o de internalización	89
9.2. Centrarse en la actividad principal	91
9.3. Aprovechar contratistas especializados	93
9.4. Inertidumbre en las tareas	95
9.5. Confidencialidad y seguridad en el tratamiento de la información	95
9.6. Factores con influencia en la decisión de subcontratación	96
10. Resumen del marco teórico	98
III. TRABAJO EMPÍRICO	103
11. Metodología	104
11.1. La muestra	104
11.2. Las variables e instrumentos	105
11.3. Técnicas estadísticas y formulación del modelo logit	108
12. Resultados	109
12.1. Resultados descriptivos	109
12.2. Resultados bivariantes	110
12.3. Resultados multivariantes	114
12.4. Regresión logística	117
12.5. Implicaciones	118
12.6. Complejidad de la gestión	119
12.7. Tecnología: recursos y usos en el negocio	122
12.8. Valoración del servicio	127
IV. CONCLUSIONES	136
13. Conclusiones	137
14. Referencias	142
V. APÉNDICE	155
Apéndice 1. Cuestionario empleado para el estudio empírico	154

Lista de tablas

1. Cuadro resumen de los estudios sobre los motivos para externalizar	56
2. Cuadro resumen de los estudios sobre los riesgos de la externalización	66
3. Variables en el estudio	106
4. Descriptivos	109
5. Matriz de correlaciones de Spearman y Pearson	110
6. Análisis de la varianza de las motivaciones sobre la decisión de subcontratación	111
7. Motivaciones para externalizar. Test de los signos	113
8. Comparación de la importancia de los diversos factores en función de la percepción sobre la externalización	114
9. Comparación entre los diversos motivos argumentados	115
10. Análisis multivariante entre la percepción sobre la motivaciones que han conducido a la externalización	116
11. Análisis de regresión logística	117
12. Descriptivos de la complejidad de la gestión	119
13. Relación entre el índice de requerimientos de gestión y las variables de control, índice de los recursos tecnológicos e índice de uso de la tecnología	120
14. Comparación entre los diversos requerimientos de gestión	121
15. Relación entre el índice de requerimientos de gestión y la decisión de externalizar	122
16. Descriptivos de la tecnología en el negocio	123
17. Relación entre el índice de recursos tecnológicos y las variables de control y el índice de uso de la tecnología	125
18. Relación entre el índice de la tecnología y las variables de control	125
19. Relación entre el índice de recursos tecnológicos y la decisión de externalización y sus motivaciones	126
20. Relación entre el índice de empleo de la tecnología y la decisión de externalizar y sus motivaciones	127
21. Resumen de las valoraciones de los servicios	128

Lista de gráficos

1. Resumen del marco teórico	16-100
2. Resumen de los motivos que impulsan la decisión de externalizar	57
3. Resumen de los riesgos de la externalización	67
4. Esquema de las hipótesis planteadas	102
5. Valoración de la importancia de poder contactar personalmente con el asesor	128
6. Valoración de la facilidad para contactar con el asesor	129
7. Valoración de la importancia de poder contactar con el asesor por videoconferencia	130
8. Valoración de la importancia de compartir con el asesor la información a través de aplicaciones	131
9. Valoración de la importancia de que el asesor presente los impuestos	132
10. Valoración de la calidad del servicio de asesoramiento financiero	133
11. Valoración del servicio de asesoramiento en la marcha del negocio	134

I. INTRODUCCIÓN.

1. Introducción

La externalización (*outsourcing*, en inglés) es la contratación de un proveedor para la prestación de un servicio (Drtina, 1994). Ello supone, a través de la contratación de uno o más proveedores, sacar fuera de la empresa determinados procesos o actividades, ya sea total o parcialmente (Pratap, 2014). Dicho de otro modo, es el traslado de procesos de negocio que hasta ahora se realizaban en el interior de la empresa a proveedores externos (Bharadwaj y Saxena, 2009).

La mejora de la eficiencia es uno de los objetivos fundamentales y continuos de las empresas, sean grandes o pequeñas. Este objetivo se puede lograr, entre otros medios, a través de la reducción de costes y de la especialización en las áreas en las que la empresa es realmente competitiva, externalizando otras en las que la empresa presenta debilidades o carencias y que tradicionalmente se realizaban dentro de la propia organización. A su vez, la externalización les permite acceder a especialistas en esas otras áreas externalizadas, lo que, también les ayuda a mejorar su propia competitividad (McIvor, 2009; Prystupa y Rządca 2015).

1.1. Motivación científica

El proceso de externalización ha sido estudiado desde hace muchos años desde distintas perspectivas, desde los motivos que lo impulsan hasta los riesgos asociados, pasando por las áreas susceptibles de ser externalizadas y por el análisis de la decisión de acometer un proceso de externalización.

Si bien el modelo tradicional de las grandes empresas era una entidad con un modelo de gestión vertical y muy jerarquizado en el que se integraban todas las actividades relacionadas con el negocio, en la actualidad es frecuente que incluso las más grandes empresas se apoyen en pequeñas organizaciones muy especializadas y capaces de lograr altos niveles de calidad, aprovechando la eficiencia de estas pequeñas firmas para mejorar su propia eficiencia. Este

nuevo modelo está siendo adaptado cada vez más por las pequeñas y medianas empresas que acuden a proveedores de actividades y servicios para mejorar su competitividad y eficacia.

Nuestro trabajo se centra en una unidad empresarial de muy reducida dimensión y una actividad que es común a todas ellas, los requerimientos contables y tributarios. La cuestión que abordamos en este trabajo se refiere a, si en este ámbito, se mantienen los motivos señalados por la literatura para externalizar estas actividades, con los riesgos que ello conlleva.

La sobrecarga de información y administración es objeto de preocupación por las autoridades, al menos en el ámbito de la Unión Europea, dado que ésta perjudica la competitividad de este importante agente dinamizador de la sociedad. El mecanismo de externalización de estas funciones es quizás la decisión más extendida en este ámbito. Nuestro trabajo pretende responder qué es lo que realmente empuja a esta decisión.

1.2. Explicación del problema a investigar

Las pequeñas empresas entienden las tareas contables como administrativas y no como estratégicas para la toma de decisiones. Por lo tanto, ante este tipo de tareas realizan un enfoque más táctico, como es el subcontratarlas para evitar posibles sanciones económicas o patrimoniales. Esta actitud está en consonancia con la directiva 2013/34 de la Unión Europea, cuya finalidad es la simplificación de las tareas contables de las pequeñas empresas.

Nuestro estudio trata de identificar cuáles son los motivos más relevantes que mueven a las pequeñas empresas españolas a externalizar las tareas de contabilidad y confección de impuestos, y qué es lo que realmente les ha llevado a tomar esa decisión. La identificación de estos motivos nos permite evaluar el enfoque estratégico o táctico que toma esta decisión en las pequeñas empresas y empresarios autónomos. Apoyándonos

fundamentalmente en los enfoques de la Teoría de los Costes Económicos de Transacción (TCE) y la Visión Basada en los Recursos (RBV), no sólo estudiamos cuál es la percepción sobre las razones para externalizar, sino que contrastamos si la empresa ha externalizado o no con las percepciones indicadas.

Puesto que analizar los motivos de externalización, en general, podría resultar excesivamente complejo, dada la variedad y singularidad de las diferentes áreas y actividades de las empresas, para nuestro estudio, nos hemos centrado principalmente en la externalización de las actividades contables y de elaboración de impuestos.

1.3. Marco teórico a utilizar

El marco teórico en el que se basa nuestro trabajo parte fundamentalmente de las dos teorías más importantes que han estudiado el proceso de externalización en las empresas: la Teoría de los Costes Económicos de Transacción y la Visión Basada en los Recursos. Ambas teorías tratan de identificar de forma general las razones que llevan a las organizaciones a realizar una tarea fuera de sus propios límites. La Teoría de los Costes Económicos concluye que una empresa realizará una tarea de forma externa si los costes de la transacción derivada de la misma son más bajos que si la realizara de forma interna. Por su parte, la Visión Basada en los Recursos no habla de los costes asociados a la transacción, sino de los recursos de los que dispone la empresa y las ventajas competitivas que de ellos pueda obtener.

A partir de estas dos teorías se pueden plantear varias motivaciones que pueden explicar los factores concretos que llevarían a una empresa a externalizar parte de su negocio. Estas cuestiones son las que nos permiten formular nuestras hipótesis de partida.

1.4. Objetivos.

Nuestros objetivos son:

1. En primer lugar, identificar y ordenar las motivaciones que llevan a una empresa a tomar la decisión de subcontratar.
2. En segundo lugar, con carácter exploratorio, identificar y ordenar los requerimientos de gestión en las pymes.
3. En tercer lugar, con carácter exploratorio, tratar de medir la relación entre el nivel de requerimientos de gestión con las motivaciones a externalizar.
4. En cuarto lugar, con carácter exploratorio, tratar de medir la relación entre el nivel tecnológico con las motivaciones a externalizar.

1.5. Principales hallazgos

La incertidumbre en la realización de una tarea, según la TCE, explica la internalización. Las empresas que han respondido a nuestra encuesta perciben en la elaboración de impuestos y la contabilidad un nivel de incertidumbre elevado, derivado de las posibles sanciones. Sin embargo, la escasa reiteración de la tarea es un factor argumentado en la Teoría de los Costes Económicos para justificar la externalización. No obstante, ante tareas con elevada incertidumbre para la entidad, éstas tienden a internalizar. En el caso de las tareas administrativas, los resultados arrojan que la incertidumbre sobre una posible sanción es un factor muy importante para externalizar, lo cual parece aparentemente contradictorio. Este resultado, lo que viene a demostrar es que, ante actividades poco reiterativas, como la realización de trámites legales, prima este carácter circunstancial sobre la incertidumbre.

Los resultados arrojan que la información contable sirve fundamentalmente para cumplimentar las exigencias legales, de ahí la extraordinaria importancia que tiene el *temor a las sanciones* como

argumento para externalizar estas funciones propias de la administración de la empresa y la relevancia de que existan adecuados consultores. La consideración de la presentación de impuestos y la preparación de la información financiera como actividad puntual y no reiterada, apunta a un escaso uso estratégico de la información contable.

Por otra parte, el enfoque estratégico de los empresarios es bajo, pues no perciben la relevancia de concentrarse en las tareas críticas.

1.6. Metodología empleada

Para llevar a cabo nuestra investigación hemos realizado una encuesta a empresas de diferentes tamaños (autónomos, pequeñas, medianas y grandes). El cuestionario fue enviado a través de internet y se recibieron 189 respuestas. En dicho cuestionario se planteaban cuestiones relacionadas con las características de las empresas (tamaño, antigüedad, sector en el que operan); con el uso que hacen de las tecnologías basadas en internet (aplicaciones móviles, aplicaciones de comunicación a distancia...) así como los principales motivos por los que externalizan o externalizarían algunas áreas o tareas de su negocio.

La muestra ha sido filtrada en función del tamaño de las empresas, seleccionando aquellas con menos de 50 trabajadores, para centrarnos así en las pequeñas empresas y empresarios autónomos, eliminando el posible efecto distorsionador de las grandes empresas, de tal modo que la muestra final se ha reducido hasta 147 empresas.

Para contrastar las hipótesis hemos utilizado técnicas bivariantes y multivariantes.

1.7. Esquema del trabajo.

Para comenzar con nuestra investigación, en primer lugar, hemos hecho una revisión bibliográfica de diferentes estudios que han analizado el proceso de la externalización de servicios y actividades a partir de diferentes teorías.

A continuación, a partir de los estudios previos, hemos descrito cómo se desarrollan los procesos de externalización y hemos expuesto los motivos que llevan a las empresas a acometerlos, así como los riesgos inherentes a todo proceso de subcontratación. Posteriormente, hemos identificado las áreas susceptibles de ser externalizadas. Hemos estudiado, a continuación, cómo el enfoque que la dirección de la empresa tenga frente a la utilidad de la información financiera y contable para la toma de decisiones, puede influir en el proceso de externalización. Analizamos también, con carácter exploratorio, el grado de complejidad en la gestión de las empresas y el grado de utilización de la tecnología.

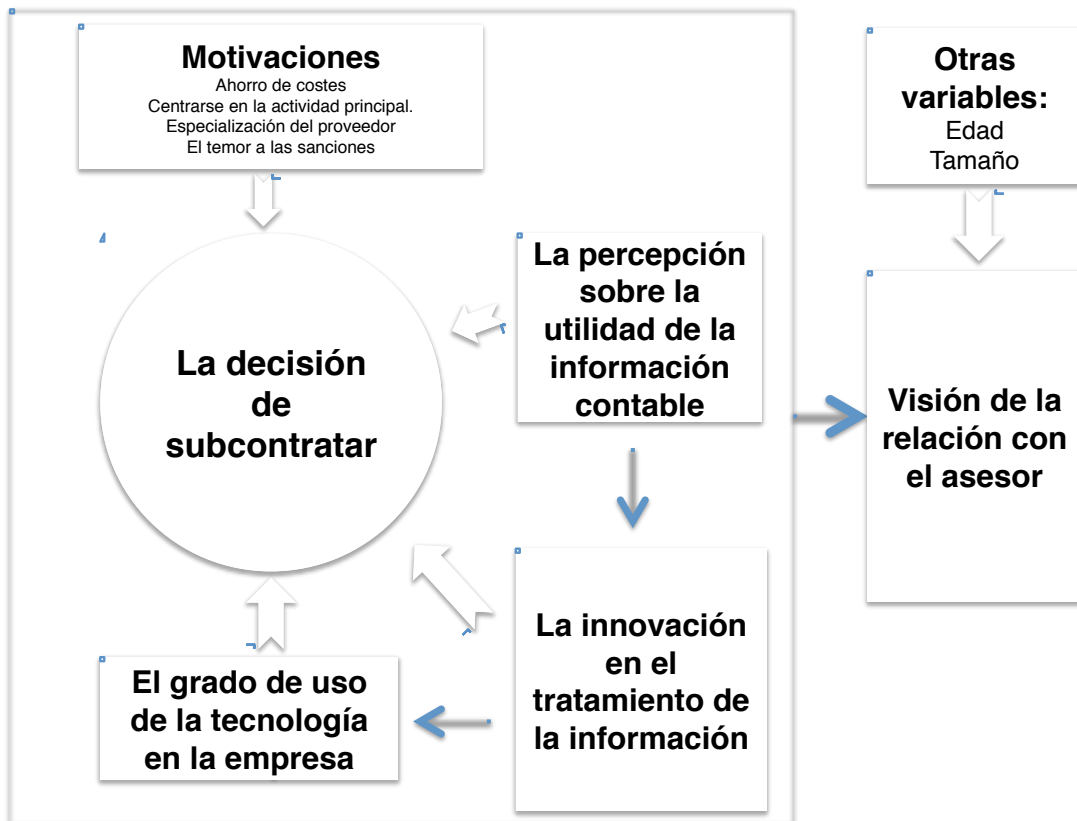
Con todo ello, hemos pasado a exponer los factores que, en nuestra opinión, influyen a la hora de acometer dicho proceso. Esta exposición de factores es la que nos ha permitido formular nuestras hipótesis de partida, algunas de las cuales son consistentes con muchos de los estudios previos presentados.

En nuestra opinión, la interacción de una serie de motivos y factores o características de las pequeñas empresas, junto con la percepción de la utilidad de la información contable, el grado de complejidad de la gestión de la empresa y el nivel de digitalización, influyen en la propensión de las pymes a externalizar las tareas contables y fiscales y condicionan la relación de la empresa con el asesor.

El trabajo concluye con el análisis de los resultados obtenidos y con la exposición de las conclusiones, implicaciones y posibles estudios posteriores.

Gráficamente, el planteamiento de nuestro trabajo será el siguiente:

Gráfico 1. Resumen del marco teórico



Fuente: Elaboración propia.

II. MARCO TEÓRICO

2. Consideraciones generales

A la hora de ofertar sus productos y servicios, las organizaciones deben tomar la decisión sobre si fabricar o comprar (Alaghehband *et al*, 2011).

La externalización es una decisión estratégica que va más allá de la mera contratación de un proveedor, ya que afecta a la organización de la propia empresa (Janssen y Joha, 2008).

La externalización es lo contrario a la integración vertical. La integración vertical supone mucho más que una mera decisión entre producir o comprar. El proceso de integración (opuesto al de externalización) implica que la empresa tiene que adquirir determinadas capacidades que trascienden las fortalezas requeridas por su negocio principal (*core business*). En consecuencia, la integración vertical debe contemplar una estrategia completa de diversificación de actividades y de las posibles sinergias que puedan surgir o que se puedan dejar de producir (Harrigan, 1986). Por este motivo, debe ser una decisión consciente, estudiada y analizada en la misma medida que lo debe ser la externalización.

Duque-Ceballos *et al* (2014), citando a Rothery y Robertson (1996), hacen distinción entre subcontrata (*outsource*) y externalización (*outsourcing*). La subcontrata (*outsource*) se produce cuando la empresa contrata un servicio fuera de sus límites, pero realizando ella parte de las actividades. En el otro lado tenemos la externalización (*outsourcing*), proceso por el que la empresa contrata a otra empresa para que realice ciertas actividades que hasta entonces realizaba ella misma.

Desde un enfoque puramente económico, la externalización se puede explicar como un proceso enmarcado dentro del objetivo de mejora de la eficiencia. Las empresas eficientes tratan de mejorar continuamente sus ratios de eficiencia, por lo que delegarán aquellas actividades en las que no sean

capaces de alcanzar el nivel de eficiencia requerido. Ello les permitirá abaratar sus costes y mejorar ciertas utilidades (Duque-Ceballos *et al*, 2014).

El término “externalización” está relacionado con el de “deslocalización” y, aunque puedan parecer similares, encierran procesos muy diferentes. Así, si la externalización implica contratación de un proveedor externo, sin importar su localización (bien en la propia localidad, provincia o país), la deslocalización supone la relocalización de trabajos y procesos en un país extranjero, sin importar si el proveedor es externo o pertenece a la propia empresa (Olsen, 2006).

Aunque la externalización ha existido desde hace muchas décadas, ha sido en las dos últimas del siglo XX cuando ha alcanzado mayor desarrollo, principalmente en todo aquello que esté relacionado con los servicios al consumidor. A partir de ahí, poco a poco se ha ido ampliando el rango de actividades en las que se ha aplicado, llegando a sectores como la ingeniería, el desarrollo de software y otras actividades en las que son necesarias elevadas capacidades del capital humano. Este incremento del rango de tareas potencialmente externalizables dentro del sector servicios (ya de por sí, uno de los sectores más grandes de la economía) ha propiciado que se eleve el número de trabajos afectados por este proceso (Olsen, 2006), de tal modo que ha llevado al profesor Gregory Mankiw a afirmar que la externalización es una nueva vía para el comercio internacional, ya que hoy día es posible comercializar cosas que antes no se podía (Thatcher y Evia, 2008).

La globalización, como mencionaremos en otras partes de este trabajo, ha supuesto un crecimiento exponencial de la competencia entre las empresas, ya que, hoy día, una empresa puede tener un competidor no sólo en su propia localidad o país, sino en cualquier parte del mundo. Ello ha provocado que las empresas que quieran no sólo crecer, sino incluso sobrevivir, se vean obligadas a elevar su grado de competitividad, principalmente mediante la reducción de los costes transaccionales; la estandarización de las tecnologías de la comunicación (Sako, 2009) y la integración de tecnologías y

conocimientos para poder ofertar sus productos. Por otro lado, la globalización también ha llevado aparejada una importante liberalización de muchos sectores. Ante todo este proceso, las empresas y sus directivos han respondido con un proceso de des-agregación y externalización (Mahnke, 2001). No en vano, la externalización es considerada como un componente esencial para la competitividad de las empresas (Pratap, 2014).

La externalización ha sido estudiada fundamentalmente a través de dos teorías principales: La Teoría de los Costes Económicos de Transacción y la Visión Basada en los Recursos (Schermann *et al*, 2016; Albanese *et al*, 2013 y McIvor, 2009). Otras teorías han servido también de base para su estudio, como la Teoría de las Capacidades Relacionales, los Modelos de Competencia Perfecta, la Teoría de la Agencia, la Teoría de los Contratos Incompletos o de los Derechos de Propiedad y la Teoría de la Dependencia de los Recursos.

2.1. La Teoría de los Costes Económicos de Transacción (TCE)

Desarrollada por Oliver E. Williamson, basándose en teorías previas del Premio Nobel Ronald H. Coase, la TCE especifica el marco por el cual una empresa realizaría un intercambio económico dentro de sus límites, así como las condiciones apropiadas para realizar un intercambio económico externo. Es decir, se trata de elegir entre un modelo de gestión vertical o jerarquizado, en el que todas las transacciones se realizan dentro de los límites de la propia empresa, o un modelo de gestión horizontal, basado en alianzas, en el que algunas de las actividades se llevan a cabo fuera de la empresa, lo que está íntimamente relacionado con el proceso de externalización.

Entre sus proposiciones, Coase (1937) afirmaba que las empresas y los mercados son estructuras de gobierno alternativas que difieren en sus costes de transacción. Concretamente, Coase (1937) propone que, bajo determinadas condiciones, los costes de realizar intercambios en un mercado pueden superar los costes de realizar el intercambio dentro de la propia organización. De este modo, los costes globales son los costes de “recorrer el sistema”, que engloban

costes previos, como la elaboración de borradores y negociación de contratos, y costes posteriores, como el seguimiento y la ejecución de acuerdos. Si los costes globales (de adaptación, realización y evaluación) son más altos que las ventajas de la producción externa, las empresas preferirán producir dentro de sus propios límites, debido a las posibilidades de que disponen para minimizar los costes de transacción, puesto que se les supone un mayor poder de control, seguimiento y de recompensa que los mercados (Rindfleisch y Heide, 1997). Desde nuestro punto de vista, esta afirmación es válida para las grandes organizaciones, debido a su capacidad para desarrollar economías de escala. Sin embargo, para pequeñas empresas puede ser más difícil establecer esos mecanismos de seguimiento y control y, a buen seguro, los sistemas de recompensa adecuados.

La TCE es una teoría especialmente enfocada en decisiones del tipo “hacer o comprar” y, por consiguiente, ha sido considerada como una importante base teórica para analizar la externalización de determinadas áreas, como la tecnología de la información (*Information Technology Outsourcing* o ITO, en inglés) (Lacity *et al*, 2011; Schermann *et al*, 2016).

En lo relacionado con nuestro estudio, como indican Clark *et al* (1995), según la TCE, aquellas empresas que optan por la externalización tendrán como objetivo reducir dos tipos de costes: los costes de transacción (que son los relacionados con la planificación, adaptación y el seguimiento) y los costes de producción (aquellos relacionados de forma directa con la manipulación o la realización del trabajo).

Clark *et al* (1995) analizan la teoría de Williamson (1981) y recogen que el origen de una transacción está en la transferencia de una interfaz tecnológicamente divisible. De ahí que, en comparación con la internalización, la externalización debe tener menores costes de producción, si bien, mayores costes de transacción.

La TCE ha sido objeto de numerosos estudios para tratar de analizar los motivos por los que una organización escoge un modelo de gestión u otro (jerarquizado u horizontal) y, relacionado también con lo anterior, los motivos que llevan a las organizaciones a externalizar algunas de sus actividades (Harrigan, 1986; Walker y Weber, 1987; Clark *et al*, 1995; Rindfleisch y Heide, 1997; Mahnke, 2001 y McIvor, 2009, entre otros).

Según la TCE, la decisión de adoptar un modelo jerarquizado, es decir, de desarrollar una estructura tal que permita que los intercambios se realicen dentro de la propia organización, depende de factores clave de las transacciones y de factores comportamentales. La teoría de Williamson (1981) se basa en la interacción de la especificidad de los activos y la incertidumbre, por un lado (características de las transacciones) y la racionalidad y el oportunismo, por el otro lado, que son factores del comportamiento humano (Rindfleisch y Heide, 1997 y McIvor, 2009).

Como recoge McIvor (2009), los factores clave de las transacciones son el grado de especificidad de los activos y la incertidumbre, además de la frecuencia de las transacciones realizadas.

El grado de especificidad es uno de los factores clave y está relacionado con la estandarización de la transacción o de los activos involucrados en ella. Cuantas más especificaciones tenga un activo, más difícil será poder reutilizarlo en otra actividad o transacción distinta a aquella para la que está diseñado, es decir, menor uso alternativo tendrá. Ello supone que, si se intenta emplearlo en otro tipo de transacción distinta a la que le es propia, los costes necesarios para ello serán más elevados.

La especificidad puede ser de varios tipos (no sólo mecánicas o funcionales) y puede referirse al grado de estandarización del propio producto o servicio o a la capacidad del capital humano encargado o relacionado con él, es decir, a los conocimientos o a las capacidades y habilidades que deban reunir todas aquellas personas que intervienen en la transacción. Esos

conocimientos pueden ser de tipo estándar o de tipo muy específico, lo que incrementa los costes de captación de dichas personas. Por otro lado, las especificaciones también pueden estar relacionadas con la localización del activo. Por consiguiente, los activos pueden ser *no específicos* (es decir, con alto grado de estandarización); *idiosincráticos*, que son altamente personalizados por la organización; o *mixtos*, que incorporan elementos estandarizados y especializados en la transacción (McIvor, 2009).

Otros factores económicos que intervienen en toda transacción son la incertidumbre y la frecuencia. En Economía, incertidumbre es sinónimo de riesgo, lo que obliga a tomar una serie de precauciones y eleva el coste debido a las medidas y análisis que hay que desarrollar para tratar de reducirla. En condiciones de mercado estables, compradores y vendedores pueden resolver sus problemas mediante una reclamación directa del contrato, dada la ausencia de competidores. No obstante, los contratos se pueden volver más complicados para el proveedor a medida que aumenta la incertidumbre sobre los posibles requerimientos futuros que pueda plantear el comprador, por lo que dichos contratos se vuelven más costosos para el proveedor. En estos casos de elevada incertidumbre, fabricar el producto en el interior de la empresa se convierte en la opción más atractiva (Walker y Weber, 1987).

Por su parte, los costes de transacción también se ven incrementados cuando la frecuencia de la transacción es reducida, ya que, a mayor frecuencia, mayor grado de estandarización y, por consiguiente, menores costes asociados a la misma.

A la hora de determinar si una organización debe adoptar un modelo vertical o jerarquizado, Williamson (1981) atribuye mucha mayor responsabilidad al nivel de especificación que a la incertidumbre o a la frecuencia (solas o actuando conjuntamente). Así, elevados niveles de especificación suelen conducir a mayores grados de jerarquización en las organizaciones, puesto que la reutilización de los activos en usos alternativos es mucho más difícil y, por lo tanto, costosa (McIvor, 2009)

Por otro lado, están los factores personales o comportamentales, que están conformados por la racionalidad limitada y el oportunismo. La racionalidad limitada se refiere a las limitaciones cognitivas de la mente humana. Tales limitaciones cognitivas de los sujetos hacen que sea difícil comprender todas las facetas que rodean a las todas las alternativas posibles dentro de cada transacción. A esto hay que sumar los límites a la racionalidad humana (McIvor, 2009 y Rindfleisch y Heide, 1997). Aunque los sujetos traten de actuar de forma racional, esa racionalidad estará influenciada por la información de que disponen, por su capacidad para procesarla y por sus habilidades de comunicación, de tal modo que esas limitaciones se convierten en un problema, que se hace más grave conforme aumenta el nivel de incertidumbre, puesto que dicha incertidumbre dificulta el poder prever las circunstancias que van a conformar el intercambio, dificultando también su verificación a posteriori (Rindfleisch y Heide, 1997).

Por su parte, en las transacciones también influye el oportunismo, entendido como la tendencia a actuar en beneficio propio al realizar una transacción. En toda transacción existe el riesgo de que una de las partes trate de comportarse en beneficio propio (oportunismo). Este comportamiento oportunista se puede ver incrementado cuando existe información asimétrica en torno a la transacción, es decir, cuando alguna de las partes tiene más información que la otra. Además, la probabilidad de se produzca un comportamiento oportunista se incrementa cuando el intercambio requiere que una o las dos partes realicen inversiones específicas (McIvor, 2009).

El comportamiento oportunista dificulta el poder reconocer en quién se puede confiar y en quién no. Si uno de los sujetos interpreta que puede obtener ventaja en el intercambio mediante un comportamiento oportunista, puede emplear estrategias como la falsedad, la infidelidad y la violación de acuerdos. Esto, evidentemente, puede convertirse en un problema a la hora de establecer relaciones. El grado de especificación del activo también está relacionado con el oportunismo ya que, cuanto más específico sea, menor será su valor fuera

de dicha relación o intercambio, lo que convierte al comportamiento oportunista en una amenaza mucho mayor (Rindfleisch y Heide, 1997).

En resumen, la TCE se basa en la premisa de que elevados grados de tres características de las transacciones (especificación de los activos, incertidumbre y frecuencia) están directamente relacionados con la internalización de las actividades. La externalización conlleva unos costes de búsqueda, contratación, control y re-contratación, así como unos riesgos relativos asociados al precio, la calidad y el tiempo empleado. La motivación para externalizar actividades se encuentra en la reducción de costes (Mahnke, 2001).

Según esta teoría, una empresa debería considerar el nivel de especificación del activo objeto de un intercambio económico como el determinante principal para decidir si éste debe realizarse dentro o fuera de la organización (McIvor, 2009), decantándose por la externalización siempre que los costes de transacción sean menores y con un bajo nivel de riesgo. (Williamson, 1996). Esto sucederá si las actividades cumplen con una serie de condiciones: (1) no requerir inversiones específicas en activos que haya que mantener, (2) no ser objeto de un alto grado de incertidumbre y (3) ser una de las actividades de las que la empresa raramente depende, es decir, que no sea una de las actividades que formen parte del *core* de su negocio (Mahnke, 2001 y Aubert *et al*, 1996).

Esta teoría ha sido criticada por ignorar las interrelaciones entre las transacciones, además de por no estar claro su papel para predecir la toma de decisiones (Mahnke, 2001). Estudios como el de Rindfleisch y Heide (1997) concluyen que no hay relación directa entre la frecuencia de los intercambios y la jerarquización. Otros, como el de Harrigan (1986) concluyen que la incertidumbre puede reducir el nivel de jerarquización de las organizaciones.

La TCE también ha recibido críticas por no tener en cuenta algunos factores importantes. Álvarez y Díaz (2001) afirman que la TCE pierde poder

predictivo en aquellos casos en los que las empresas pueden tener rendimientos de escala crecientes, ya que dicho rendimiento de escala les podría proporcionar una ventaja frente a competidores y proveedores.

2.2. La Visión Basada en los Recursos (RBV)

Como alternativa a la TCE, la RBV considera a la empresa como un conjunto de activos y recursos que, si son empleados de forma distintiva, y apropiada, pueden generar ventajas competitivas (McIvor, 2009). Es decir, la empresa únicamente recurrirá a la subcontratación cuando ésta le permita desarrollar capacidades que la hagan más competitiva, centrándose en desarrollar internamente aquellas otras que le proporcionan un mayor valor y que pueda realizar con sus propios recursos (Duque-Ceballos *et al*, 2014). Consecuente con este planteamiento, para Quinn e Hilmer, (1994) las empresas explotarán y desarrollarán internamente aquellos recursos y capacidades en los que pueden alcanzar ventajas competitivas y proporcionar un valor añadido diferenciado a sus clientes. Por el contrario, contratarán en el exterior aquellas áreas en las que ni tienen ventaja competitiva ni capacidades especiales.

Esta teoría es importante para el estudio de la externalización puesto que analiza las ventajas que la empresa es capaz de alcanzar al desarrollar ciertas actividades o capacidades en relación a sus competidores, explicando por qué tales actividades son realizadas dentro de la organización. Así, existen ciertos factores que ejercen influencia en el establecimiento de los recursos y que son los que determinan cómo las empresas tratan de hacer crecer la brecha existente entre la propensión de los consumidores a pagar por un producto o servicio y el coste de oportunidad de producirlo o proveerlo (Mahnke, 2001).

Según Barney (1991), un recurso debe reunir una serie de requisitos para llegar a representar una ventaja competitiva y proporcionar rentabilidades superiores a la media: (a) debe ser valorable (es valorable si permite a la

empresa mejorar su eficiencia y efectividad; (b) debe ser exclusivo para la firma frente a sus competidores (permitiendo desarrollar estrategias que no puedan ser desarrolladas por muchos otros competidores); (c) debe ser difícilmente imitable y (d) estratégicamente, no puede haber sustitutos equivalentes para ese recurso.

Consecuentemente, los recursos y las capacidades tienen valor si permiten a la empresa explotar oportunidades y contrarrestar amenazas (McIvor, 2009).

Al hablar de ventaja competitiva, Barney (1991) afirma que una empresa posee una ventaja competitiva cuando desarrolla una estrategia de creación de valor que no está siendo desarrollada por ningún otro competidor actual o potencial. Esa ventaja competitiva se considerará sostenida cuando la competencia (actual o potencia) no pueda desarrollar la misma estrategia de creación de valor que la empresa y cuando, además, no sea capaz de superar los beneficios de dicha estrategia. Lógicamente, estas afirmaciones se realizan dentro del marco teórico y en el supuesto de determinadas condiciones de mercado que deben cumplirse. Como teoriza Barney (1991), este marco teórico no se centra exclusivamente en la posición competitiva de la empresa frente a todas y cada una de las que están ya operando en el mercado, puesto que al hablar de competencia se refiere, no sólo al resto de empresas que están ya operando, sino a los futuros competidores que puedan incorporarse en momentos posteriores. En cuanto a la ventaja estratégica sostenida, para Barney (1991), el concepto de sostenida no implica que sea eterna, sino que se mantenga durante un largo periodo de tiempo.

Hoy día, como consecuencia de los continuos avances tecnológicos, es fácil que una empresa logre encontrar una ventaja competitiva que la diferencie del resto de su competencia. El reto es mantenerla en el tiempo, ya que esos mismos avances tecnológicos pueden permitir a sus competidores copiarla con relativa facilidad. Por ello, como apunta Barney (1991), si la ventaja competitiva resiste los esfuerzos de la competencia por copiarla, se podrá decir que se

trata de una ventaja competitiva sostenida o duradera. No obstante, como apunta McIvor (2009), la singularidad del recurso y, por lo tanto, de la empresa, dependerá del número de competidores que dispongan de un recurso valioso. En mercados en los que muchos competidores disponen de recursos valiosos, será mucho más difícil conseguir una ventaja competitiva.

Como vemos, la RBV se basa en el uso que las empresas hacen de sus recursos y de las ventajas que de ellos pueden obtener. Esas ventajas pueden derivarse de la exclusividad del recurso o del uso que la empresa hace de él, que lo puede llegar a convertir en exclusivo. Sin embargo, como afirma Conner (1991), para un determinado *input*, el grado de exclusividad varía de una firma a otra porque las empresas en sí son únicas. Un mismo *input* puede ser poseído por dos empresas diferentes y producir resultados distintos, ya que las capacidades de ambas empresas para desarrollarlo son diferentes. Por lo tanto, las empresas son diferentes entre sí y siguen existiendo porque los activos con los que trabajan también lo son, encajando cada uno mejor en algunas firmas que en otras (Conner, 1991). Esto les permite diferenciarse del resto de sus competidores.

Por tanto, según la RBV, las empresas concentrarán sus recursos y esfuerzos allá donde puedan adquirir posición de predominancia frente a los competidores y, paralelamente, externalizarán aquello en donde no tenga una posición estratégica ni especiales capacidades o habilidades (Quinn e Hilmer, 1994). Es por ello por lo que a partir de esta teoría surge la distinción entre actividades principales y no principales (actividades core y non-core) (McIvor, 2009).

Por su parte, esta teoría también tiene críticas, y es que, con frecuencia, los recursos y las habilidades estratégicas son difíciles de identificar, de modo que, en momentos concretos, los directivos tienen problemas para determinar si ciertos recursos representan una necesidad fundamental o no (Mahnke, 2001).

Como veremos más adelante, los motivos para tomar la decisión de externalizar actividades o servicios son muy variados y no pueden ser explicados por ninguna de estas dos teorías en solitario (McIvor, 2009).

Para McIvor (2009), la RBV es importante para el estudio de la externalización, ya que el grado de desarrollo y la ventaja que la empresa puede alcanzar frente a la competencia mediante la realización de sus actividades podría explicar por qué dichas actividades son realizadas internamente. McIvor (2009) recoge las conclusiones de Langlois y Robertson (1995), para quienes la decisión de externalizar está influenciada por la habilidad de la empresa en desarrollar una capacidad y en mantener una posición superior en esa capacidad frente a sus competidores. Por lo tanto, las actividades en las que la empresa carece de los recursos y capacidades internas, deben ser externalizadas. De este modo, para alcanzar esas capacidades que no pueden lograr por sí solas, las empresas pueden acceder complementariamente a las capacidades de los proveedores externos (McIvor, 2009).

Nuestro estudio trata de identificar si existen determinados factores comunes a las pymes españolas que permitan establecer una relación directa entre dichos factores y la propensión de la empresa a externalizar determinados servicios (en especial el de asesoría). Nuestras hipótesis parten de la premisa de que características como el tamaño, la antigüedad de la empresa o la edad del empresario están relacionadas de forma directa con la propensión a realizar estos servicios fuera de la organización. Analizaremos también los motivos por los que esas empresas externalizarían o no dichos servicios, para tratar de establecer un patrón de comportamiento.

2.3. La Teoría de las Capacidades Relacionales

Para Espino y Rodríguez (2006), los determinantes de la externalización de una actividad no dependen únicamente de factores internos, sino que dependen también de la interrelación y de las ventajas derivadas de la unión de

dos o más organizaciones y del mantenimiento de la ventaja competitiva que se pueda llegar a alcanzar. De este modo, a la hora de decidir sobre si externalizar o no una actividad, la empresa deberá tener en cuenta no sólo las capacidades internas que ya posee, sino también las posibles ventajas que puedan surgir a través de la asociación o la alianza con otra u otras organizaciones.

Esta perspectiva parece completar los vacíos que dejan las anteriormente expuestas, puesto que, además de los factores internos de las propias organizaciones, de las ventajas competitivas que ya posean y del análisis de los costes que puedan implicar determinadas transacciones, la asociación entre dos o más organizaciones puede aflorar una serie de sinergias y beneficios mutuos que puedan proporcionarles una mejor posición en el mercado.

Evidentemente, para que esa mejor posición de mercado se consolide, la relación entre ambas organizaciones deberá ser a largo plazo, lo que añade un factor de importancia a la hora de elegir al proveedor, ya que, cuanto más duradera sea la relación, más dependencia se creará entre ellos, lo que va a provocar que, en la práctica se conviertan en socios *de facto*.

Consecuentemente con lo anterior, el objetivo de una empresa a la hora de buscar una alianza con otra no es sólo que esta última haga las cosas mejor que la primera, sino que, juntos, las hagan mejor que la competencia. Esto implica una serie de decisiones estratégicas de planificación, gestión de la información y de los conocimientos conjuntos que les permita mantener su posición en el mercado a la vez que se reducen los costes (Espino y Rodríguez, 2006).

Así, basándonos en las afirmaciones de Espino y Rodríguez (2006) y en el fundamento de la Teoría de las Capacidades Relacionales, si, como hemos dicho, el objetivo de la asociación entre dos empresas es hacer las cosas mejor de lo que lo pueden hacer de forma interna y, además, mejor que la

competencia, ambas empresas deben perseguir la creación de un sistema de relaciones que les permitan realizar las actividades escogidas (externalizadas) no sólo de forma más eficiente, sino también más duradera y de un modo tan exclusivo que sea difícil de imitar por la competencia. Eso les permitirá alcanzar una ventaja competitiva en su mercado. Cuanto más difícil sea de imitar (exclusivo), más tiempo se prolongará esa ventaja competitiva.

Si nos fijamos bien, esta Teoría de las Capacidades Relacionales entronca perfectamente con la TCE y con la RBV, aunando en una sola teoría los principales postulados de ambas: la reducción de los costes económicos de las transacciones, la exclusividad y la ventaja competitiva que se puede alcanzar mediante un proceso de externalización.

Álvarez y Díaz (2001) recogen otras teorías relacionadas con los procesos de externalización: (1) los modelos de competencia imperfecta; (2) la teoría de la agencia; (3) la teoría de los contratos incompletos o de los derechos de propiedad; (4) la teoría de la dependencia de los recursos; (5) el enfoque de poder interdepartamental y (6) la teoría institucional. Nosotros vamos a abordar las cuatro primeras, por considerar que son las más relacionados con los procesos de externalización en general.

2.4. Los Modelos de Competencia Imperfecta

La teoría de la competencia imperfecta parte de la teoría neoclásica de la competencia perfecta, que define a la empresa como un conjunto de planes de producción encaminados a la compra y venta de *inputs* y *outputs* con la finalidad de maximizar el valor para sus propietarios. El problema es que, según esta teoría, el funcionamiento perfecto del mercado conduciría siempre a transacciones eficientes, lo que impide los intercambios internos dentro de la propia organización. La realidad del mercado es muy diferente, ya que el mercado presenta fallos o ineficiencias que hacen que los intercambios internos dentro de las propias organizaciones se conviertan en alternativas

eficientes. Esto hace que en la realidad haya empresas más eficientes que otras, reduciendo sus costes de producción (Álvarez y Díaz, 2001).

Aplicando estrictamente estas teorías de competencia perfecta, los mercados no evolucionarían, puesto que no habría sitio a la innovación, dado el teórico carácter perfecto del funcionamiento del sistema. En la práctica, es evidente que no se cumplen los postulados teóricos por completo, lo que lleva a que las empresas difieran unas de otras en niveles de eficiencia y productividad, enriqueciendo el mercado y haciendo que sobrevivan aquellas empresas que logran ser más eficientes y/o que alcanzan una ventaja competitiva sobre sus competidores, lo que, el definitiva, permite la evolución del propio mercado y la aparición de nuevas tecnologías y procedimientos.

2.5. La Teoría de la Agencia

La Teoría de la Agencia se centra en un determinado problema de las organizaciones denominado problema de agencia. Esta teoría modela la relación entre una organización, llamada *principal*, que delega una actividad a otra llamada *agente*, que es la que realiza el trabajo.

El objetivo es establecer el tipo de contrato en el que se basa la relación entre el principal y el agente. El contrato de agencia puede estar basado en el comportamiento o en los resultados.

Para Eisendhart (1988), la teoría de la agencia trata de determinar cuándo es más eficiente establecer un contrato basado en el comportamiento o en los resultados. Para ello, se presuponen una serie de casos. En el primer caso, el principal conoce lo que el agente ha hecho, es decir, conoce su forma de actuar y su comportamiento. Por lo tanto, si el principal lo que está comprando es el comportamiento del agente, un contrato basado en el comportamiento sería el más eficiente. De otro modo, un contrato basado parcialmente en los resultados provocaría un riesgo innecesario. En el segundo caso, el principal no conoce el comportamiento del agente, por lo que éste

podría buscar el beneficio propio y actuar o no según lo acordado. Para tratar de reducir el riesgo en este tipo de casos, el principal podría tratar de (1) investigar sobre el comportamiento del agente (para tener más información y así, quizás, establecer un contrato basado en el comportamiento); o (2) establecer un contrato basado en parte en los resultados y en parte en el comportamiento del agente (Demski y Felthman, 1978).

Jensen y Meckling (1976) exponen el problema que surge cuando el agente no actúa para conseguir los objetivos del principal, lo que provoca la aparición de determinados costes, denominados costes de agencia. Los costes de agencia comprenderán todos aquellos en los que el principal tendrá que incurrir para vigilar y controlar la actividad del agente y asegurarse que éste sigue los objetivos del primero. Para ello, el principal deberá establecer un contrato de garantía (lo que ya supone un coste en sí) del que deberá hacer el adecuado seguimiento para su cumplimiento (coste adicional). Además, el cumplimiento de este contrato no siempre se realiza a plena satisfacción del principal, ya que, en ocasiones, el agente toma decisiones diferentes a las que tomaría el propio principal para maximizar su beneficio. Esta diferencia en las decisiones puede llevar a resultados inferiores a los que podría alcanzar el principal si hubiera tomado él las decisiones o realizado él el trabajo. A esta pérdida de la ganancia se le denomina pérdida residual (Álvarez y Díaz, 2001).

Todo ello provoca la aparición de determinados riesgos que fueron identificados por Demski y Felthman (1978). Dichos riesgos surgen debido a que los resultados dependen sólo en parte del comportamiento del agente, ya que hay otros factores que influyen en ellos. Estos factores pueden ser las políticas del Gobierno, el clima económico y la competencia. En consecuencia, la elección entre un contrato basado únicamente en el comportamiento y otro basado parcialmente en los resultados depende del término medio entre el coste de medir el comportamiento y el coste de transferir el riesgo parcialmente al agente a través de un contrato basado parcialmente en los resultados (Eisendhardt, 1988).

Los estudios más recientes que abordan el proceso de la externalización se centran más en la TCE y en la RBV. Sin embargo, en nuestra opinión, la Teoría de la Agencia entronca plenamente con dicho proceso, ya que, en realidad, todo contrato de externalización es en sí un contrato de agencia.

En la Teoría de la Agencia podemos identificar prácticamente todos los factores que entran en juego cuando se inicia un proceso de externalización. La empresa que externaliza una actividad (el principal) tiene que analizar el comportamiento de la empresa contratada (el agente) lo que provoca unos determinados costes de análisis y de establecimiento de las condiciones que van a regir la relación entre ambos. Los resultados del principal dependerán del comportamiento del agente y de la identificación que éste haga de los objetivos a alcanzar, en la medida en que dichos objetivos coincidan o no. Sin embargo, incluso en el caso en el que comportamiento del agente sea considerado como apropiado para el principal, existen una serie de riesgos que pueden limitar los resultados obtenidos.

2.6. La Teoría de los Contratos Incompletos o de los Derechos de Propiedad

Según la Teoría de la Agencia, el principal debe proporcionar al agente los incentivos apropiados, ya que el principal no puede medir directamente el nivel de esfuerzo del agente, por lo que los incentivos deben servir para compensar, al menos en parte, los esfuerzos realizados por el agente. De este modo, en ocasiones, se pueden tratar de reducir los problemas de la agencia permitiendo al agente obtener una parte suficiente de los resultados obtenidos (Brynjolfsson 1994).

El contrato de agencia debe ser tan completo como sea posible para así reducir al máximo los problemas de la agencia. Por ello, debe contemplar el valor marginal de las actividades del agente y todos los costes marginales que éste pueda sufrir. Además, el contrato debe contener también el establecimiento de una compensación (precio) adecuada al resultado exigido.

El problema es que, en muchas ocasiones, estos contratos o no existen o no son lo suficientemente completos y, por lo tanto, los incentivos y los resultados no son los óptimos (Brynjolfsson, 1994). De estas circunstancias nace la Teoría de los Contratos Incompletos.

Según Álvarez y Díaz (2001), la Teoría de los Contratos Incompletos combina la TCE con la Teoría de la Agencia, centrándose en la forma en la que los derechos de propiedad son asignados cuando los contratos son incompletos. Basándose en los estudios previos de Grossman y Hart (1986); Hart (1988) y Brynjolfsson (1994), afirman que uno de los principales problemas derivados de la existencia de un contrato incompleto es la determinación de la propiedad de los activos. Así, los derechos de uso de un activo de modo que no sea inconsistente con un contrato previo pueden influir en el poder de negociación y también en los incentivos que los agentes puedan percibir (Álvarez y Díaz, 2001).

2.7. La Teoría de la Dependencia de los Recursos.

Esta teoría se centra en la relación de la empresa con su entorno. Dado que las empresas no son autosuficientes, todas dependen, en mayor o menor medida, de los recursos de los que disponen y también de aquellos de los que no disponen (Álvarez y Díaz 2001). En esta teoría juega un papel muy importante el entorno de la empresa, ya que éste puede determinar la mayor o menor accesibilidad a los recursos. En este sentido, la globalización y el desarrollo de las tecnologías de la comunicación pueden ayudar a reducir la brecha recursos de las organizaciones.

Evidentemente, no todas las empresas tienen el mismo grado de dependencia sobre un mismo recurso. Esa diferencia de dependencia es lo que hace que haya empresas con más poder sobre otras. Dicho de otro modo, el posible control de una empresa sobre otra depende del grado de control que tenga sobre los recursos y de la no existencia de otros recursos sustitutos (Álvarez y Díaz, 2001).

Los mismos autores recogen las conclusiones de Zeithaml y Zeithaml (1984) según las cuales las empresas deben minimizar su dependencia de otras empresas y/o tratar de maximizar la dependencia que otras empresas tienen de ellas. Así, asegurándose el acceso a los recursos clave, la empresa se asegurará su propia supervivencia. De este modo, una empresa realizará un intercambio con otra cuando no sea capaz de generar por sí sola los recursos y las capacidades que precisa (Álvarez y Díaz, 2001).

Esta teoría está muy estrechamente relacionada con el proceso de externalización dado que, en la mayoría de los casos, las empresas no disponen en su interior de todos los recursos que necesitan. Ello hace que tengan que buscarlos fuera de sus límites mediante relaciones de intercambio con proveedores. Lógicamente, cuanto mayor sea su dependencia de ese recurso, peor será su posición de negociación frente al proveedor, que podrá exigir mayores compensaciones.

Por otro lado, cuanto más exclusivo sea el recurso y menor sea el número de proveedores que lo poseen, más desigual será la relación, mayor será la posición de fuerza del proveedor y mayor será la dependencia por parte de la empresa cliente, lo que derivará en un encarecimiento de los costes.

Si, por el contrario, cuando una empresa no disponga de un recurso determinado y tenga que buscarlo en el mercado, si este recurso es abundante y el número de proveedores que lo poseen es grande, el grado de dependencia y los costes de cambiar de proveedor disminuirán. Esta afirmación coincide con las proposiciones de Álvarez y Díaz (2001).

3. El proceso de externalización

Dibbern *et al*, (2004) identifican tres cuestiones fundamentales que hay que analizar a la hora de estudiar el proceso de externalización:

1. ¿Por qué las empresas deciden externalizar partes de su negocio?
2. ¿Qué parte de la cadena de valor externalizan?
3. ¿Cómo es dirigida la externalización y cómo se pueden aumentar las tasas de éxito asociadas a la externalización?

Nosotros nos hacemos algunas preguntas más:

- ¿cuáles son los servicios más susceptibles de ser externalizados?
- ¿qué impacto tienen las exigencias de información para la gestión y el grado de implantación de las nuevas tecnologías en las motivaciones a subcontratar?
- ¿Se puede establecer un orden de importancia de los motivos por los que las empresas deciden externalizar determinadas áreas o actividades?

Duque-Ceballos *et al* (2014), por su parte, recogen la distinción que Sieber *et al* (2006) hacen entre outsourcing y *Business Process Outsourcing* (Externalización del Proceso de Negocio o BPO, por sus siglas en inglés). Según Sieber *et al* (2006), la principal diferencia entre outsourcing y BPO está en que outsourcing se refiere a la externalización de una o varias actividades (que no tienen por qué ser forzosamente tecnológicas) que la empresa puede delegar en otra empresa especializada. Por su parte, el BPO se refiere a la externalización de la totalidad de los procesos de negocio que no sean estratégicos para la organización. Es decir, a través del BPO, la empresa se centra en la especialización de sus actividades fundamentales y que constituyen su razón de ser.

Para Ford y Farmer (1981), la decisión sobre si producir o comprar debe estar condicionada por tres factores:

1. Una identificación clara de aquellas actividades en las que se tiene una capacidad particular y aquellas que deben ser realizadas por otros.
2. El beneficio relativo, a corto y largo plazo, tanto de comprar o vender en las diferentes áreas de las actividades de la empresa.
3. Una estimación de las tecnologías y del know-how que son cruciales para sus operaciones estratégicas y, por consiguiente, en las que debe retener ese *know-how*.

Como todo proyecto importante, una vez tomada la determinación de iniciar un proceso de externalización, previamente la empresa debe diseñar un plan que se enmarque dentro de su estrategia de negocio (Boguslauskas y Kvedaraviciene, 2008). Dicho plan, según Robinson *et al* (2005), debe formularse de tal modo que responda a las siguientes cuestiones:

- ✓ ¿Qué procesos deberían ser externalizados?
- ✓ ¿Cuándo deberían ser externalizados?
- ✓ ¿Hacia dónde deberían ser externalizados?
- ✓ ¿Cómo deberían ser externalizados?

Cada una de estas preguntas supone un proceso en sí misma. Y se hace difícil determinar cuál de ellos es más importante ya que una mala ejecución de cualquiera de ellos puede llevar al fracaso de todo el proceso en su conjunto.

Por su parte, Grover *et al* (1994) señalan que todo proceso de innovación pasa por tres fases: iniciación, adopción e implementación. La iniciación representa la presión percibida hacia el cambio, que deriva de la percepción de una necesidad o de una presión tecnológica. La adopción es la culminación de la iniciación, en el sentido de comprometer los recursos

necesarios para la innovación. La implementación viene dada por la realización física de la innovación.

Con todo ello, se hace necesario estudiar cómo se desarrolla el proceso de la externalización de servicios. Para determinadas empresas, la externalización tiene su origen en la utilización de Centros de Servicios Compartidos (SSCs por sus siglas en inglés) (Janssen y Joha, 2008). Posteriormente, es muy frecuente que esos SSC pasen a convertirse en empresas de servicios compartidos o en empresas orientadas a servicios (SSOs y SOEs, por sus siglas en inglés, respectivamente). La empresa elegirá a aquella que mejor encaje dentro de su control jerárquico (Janssen y Joha, 2006).

Una forma de explicar el proceso de externalizar servicios o funciones de la empresa sería identificar la brecha existente entre la situación real de la empresa y la deseada. Aplicando este sistema a la externalización de los servicios de información (IS por sus siglas en inglés), Grover *et al* (1994) identifican cuatro brechas o discrepancias:

1. Discrepancias en la calidad de la información.
2. Discrepancia del soporte de los sistemas de información.
3. Discrepancia de la calidad del staff de los sistemas de información.
4. Discrepancia en el coste y efectividad de los sistemas de información.

Según Earl (1996), previamente a la externalización de una tarea, la empresa debe ser capaz de gestionarla dentro de su propia organización, puesto que una incapacidad para gestionarla internamente no se solventará contratándola con un tercero. Es decir, si la empresa no es capaz de gestionar una tarea de forma interna, difícilmente podrá ser capaz de transmitir al proveedor qué es lo que necesita y cómo quiere que se realice.

Para entender cómo se lleva a cabo el proceso de externalización, veamos cómo no se lleva a cabo. Para ello emplearemos el concepto de “Objetivo: el mejor del mundo” expuesto por Quinn (1999). Esta idea consiste en identificar un reducido número de habilidades y actividades de las que realiza la empresa y que sean realmente apreciadas por los consumidores. A partir de ahí, la empresa debe analizar su cadena de valor y las actividades auxiliares o de apoyo para, a continuación, desarrollar unos pocos grupos de tareas en las que la empresa es o puede ser la mejor del mundo y ser realmente competitiva. Este grupo de tareas representa la esencia de la propuesta de valor que la empresa proporciona a sus clientes y por qué éstos prefieren a dicha empresa por encima de sus competidores. Es en estas tareas en las que la empresa debe centrar todos sus esfuerzos. Evidentemente, tales tareas nunca deben ser externalizadas.

En consonancia con la teoría de Quinn (1999), pensemos en el caso de Apple. En sus productos suele aparecer la expresión “diseñado en USA, manufacturado en China”. Por supuesto que el ensamblaje se realiza bajo la supervisión de Apple pero, ¿cabría pensar que Apple pudiera externalizar el diseño de sus teléfonos, ordenadores o tablets? El diseño es una de las señas de identidad de la marca y, por lo tanto, son funciones nucleares de la compañía y no parecería razonable que delegase en un tercero algo tan fundamental para su negocio.

Gerbl *et al*, (2015) analizan el proceso de toma de decisiones relacionadas con la externalización y apuntan a una serie de factores de la propia empresa que determinan dicho proceso. Se trata de factores de la propia organización y factores relacionados con el proceso en sí. Así, aquellas empresas que cuentan con una significativa parte de su capital humano con idioma y cultura distintos tienen una mayor capacidad para reducir los costes de llevar a cabo una externalización en un país extranjero (lo que ellos llamarían una externalización lejana). El tipo de tareas a externalizar también influye en la toma de decisiones, de tal modo que aquellas tareas más

estandarizadas y con menor grado de incertidumbre conllevan menos riesgos de ser externalizadas en el extranjero. En resumen, los factores de la empresa, de las tipologías de tareas a externalizar y el atractivo de la localización interactúan para influir en el lugar y el modelo de gestión a elegir.

Evidentemente, la distancia con el proveedor puede suponer un coste adicional que debe ser medido, ya que puede reducir sensiblemente el grado de eficiencia esperado. Como hemos apuntado en otro apartado, si las tareas a externalizar son rutinarias y de poco valor añadido, la distancia no debe plantear un sobrecoste elevado. Pero sí se pueden incrementar notablemente los costes de control a medida que las áreas externalizadas son más complejas y tienen interdependencias con otros procesos (Gerbl *et al*, 2015).

4. Los motivos para externalizar

En la actualidad está proliferando la cultura emprendedora como no lo ha hecho en muchas décadas. La globalización (Gerlb *et al*, 2015; Sanchís *et al*, 2014, Mesén, 2008) el uso de internet como base del negocio, el desarrollo y abaratamiento de los sistemas de comunicación y el acceso universal a la información están favoreciendo la aparición de nuevos emprendedores que crecen al amparo de escuelas de negocio, incubadoras y aceleradoras de empresas creadas tanto dentro del ámbito privado como del público.

Gran parte de los proyectos tecnológicos nacen con la idea de un emprendedor, idea que se va desarrollando y de la que surge un proyecto al que se van sumando otras personas hasta formar el equipo inicial, generalmente poco numeroso, pero que, en la mayoría de los casos, domina determinadas áreas, pero no la totalidad del proceso de negocio. Por ese motivo, es vital para ellos acudir a expertos externos en áreas que resultan cruciales, sobre todo en los primeros pasos del proyecto.

Por otro lado, también es frecuente que grandes organizaciones aprovechen la innovación que surge de las pequeñas empresas, principalmente de las *start ups*, y que establezcan alianzas con éstas aprovechando su enorme potencial de crecimiento y la escalabilidad de sus modelos de negocio. Un ejemplo lo tenemos en el reciente contrato millonario que Telefónica ha firmado con la *start up* sevillana C&G IT Solutions, por el que el gigante de telecomunicaciones pagará 9 millones de euros a cambio de los servicios de gestión de reparaciones de determinados dispositivos de comunicaciones de los clientes de Telefónica. La clave está en un software desarrollado por C&G IT Solutions, que permite el a las empresas de telecomunicaciones gestionar y controlar el proceso de reparación de sus dispositivos electrónicos (Arrieta, 2017). Ello demuestra que, si bien cabe pensar que la externalización es más propia de las pequeñas y medianas empresas debido a los menores recursos de los que disponen, las grandes organizaciones también recurren a ella. Un

posible objeto de estudio podría ser el analizar si las áreas que las grandes empresas externalizan y los motivos por los que lo hacen coinciden con los de las pequeñas y medianas organizaciones.

La globalización ha cambiado las reglas del juego de tal modo que las compañías tienen que adaptar sus tradicionales estrategias y políticas a un contexto cambiante y altamente inestable caracterizado por un entorno complejo. Como respuesta a estas condiciones, han desarrollado una red de negocios en la que las compañías trabajan e interactúan con colaboradores y socios para desarrollar fortalezas y explotar oportunidades (Cesarani, 2014).

Para Dedrick y Kraemer (2010) en los últimos años ha decrecido la integración vertical en las empresas productoras dando paso a la contratación de empresas externas. Este proceso ha ido acompañado de un desarrollo de técnicas de producción bajo pedido y de eficiencia productiva en industrias tales como la informática, ropa y automóviles. Ambos autores se preguntan si existe una relación directa entre la proliferación de estos estilos productivos y el incremento de los procesos de externalización.

Algunos autores, como Metha y Peters (2007), llegan a afirmar que, para las pequeñas empresas, la externalización no es una opción, sino una exigencia, ya que el mercado les requiere unos niveles muy elevados de capacidades y exigencia que no pueden alcanzar por sí solas. Además, las firmas que adoptan desde el inicio un sistema de integración vertical inflexible corren el riesgo de equivocarse de estrategia y el coste de rectificar esta estrategia es muy elevado (Harrigan, 1986). Para Cesarani (2014) con el cambio de milenio, la externalización se ha convertido en una norma más que en una excepción.

Más adelante veremos con más detalle aquellas áreas más susceptibles de ser externalizadas, pero podemos adelantar que en las primeras etapas de la empresa es frecuente acudir a terceros especializados en áreas como publicidad y marketing (especialmente en las empresas digitales) asesoría y

contabilidad y apertura de mercados exteriores. Por ello, la externalización puede entenderse como la respuesta a la competencia de conocimientos. Es decir, una necesidad basada en un aprendizaje objetivado e integrante, con acceso al conocimiento especializado y desarrollando las ventajas de las relaciones y la cooperación entre firmas (Mahnke, 2001).

En otras ocasiones la necesidad de externalizar viene provocada por la incompetencia de la empresa de gestionar internamente su propio crecimiento. Por ello, tiene que tratar de reducir las posibles rupturas operacionales empleando sistemas que permitan compartir los beneficios, fijar los precios, beneficios mutuos e, incluso, inversiones en los proveedores (Murphy et al, 2012). Esto les puede permitir crecer de una forma más sostenible, aunando la experiencia interna acumulada con la experiencia de los proveedores. El crecimiento basado en este modelo de colaboración mutua puede ser quizás algo más lento que si la empresa lo intenta en solitario (en ese caso no tendría que compartir beneficios), pero puede quizás proporcionarle más garantías de éxito.

Cualquier actividad o servicio es susceptible de ser externalizada, todo o en parte (Janssen y Joha, 2008). La cuestión es si externalizar o no y por qué tomar una decisión u otra.

4.1. El ahorro de costes

El ahorro de costes es la razón que más se repite en la literatura relacionada con los procesos de externalización. Pratap (2014) se hace eco de los estudios de Hendry (1995), quien señala cómo tras las crisis de los años 80 y 90 del pasado siglo, las empresas comenzaron un proceso para abandonar lo que denominaba el “lujo de estar presente en todas las partes de la cadena de valor”, por lo que expresiones como “externalización de procesos de negocio” comenzaron a hacerse presentes en el vocabulario de las grandes organizaciones.

Las empresas productoras han incrementado los procesos de externalización, lo que les ha permitido centrarse en sus actividades principales, incrementar la flexibilidad de la producción y mejorar la calidad, si bien, el fin último es el ahorro de costes, puesto que los proveedores especializados pueden centrarse en la eficiencia operacional y alcanzar economías de escala al trabajar para usuarios o clientes múltiples. Así, la competencia entre los diferentes proveedores externos también conduce al ahorro de costes a sus clientes (Dedrick y Kraemer, 2010; Gunasekaran et al, 2015).

Algunos autores son tajantes al afirmar que las empresas deberían considerar realizar algunas actividades fuera de sus límites siempre que el coste fuera menor que realizarlas en el interior. Igualmente señalan que la integración vertical, a pesar de los posibles beneficios que aporta como el vanguardismo, la creación de barreras de entrada y la racionalización, debería estar siempre ajustada en función de las condiciones cambiantes (Harrigan, 1986).

Cesarani (2014) señala como regla general que, cuanto más complejo y caro es el producto, mayor será el coste de búsqueda de información.

La externalización como parte de la estrategia del negocio puede ayudar a la obtención de beneficios mediante la obtención de economías de escala en determinadas áreas (McIvor, 2009).

Belcourt (2006) señala cómo British Petroleum logró unos resultados espectaculares a raíz de la externalización de algunos servicios de la gestión de Recursos Humanos: reducción del staff de Recursos Humanos en un 40%; reducción del coste operacional en 15 millones de dólares y la evitación de necesidades de financiación por valor de 30 millones de dólares para tecnología.

La contratación de proveedores externos para esos procesos de negocio permite obtener economías de escala en ambos sentidos, lo que puede

suponer una ayuda a la negociación de las condiciones. Estas escalas, acompañadas de otras medidas complementarias, permiten a las organizaciones mantener sus costes controlados y en niveles aceptablemente bajos (Belcourt, 2006).

De este modo, las grandes organizaciones, obligadas continuamente a un férreo control presupuestario para garantizar su supervivencia, han visto en la externalización de procesos de negocio una vía para reducir sus costes de (Bettis *et al*, 1992).

Por su parte, las pequeñas empresas que deciden externalizar tareas como la contabilidad, lo hacen también porque entienden que adquirir la experiencia necesaria para realizar dichas tareas con el nivel de calidad requerido les supone un coste mucho mayor que contratarlas con un proveedor externo (Everaert *et al*, 2007). Por lo tanto, el ahorro de costes como factor de la externalización será determinante cuando el coste de desarrollar las funciones dentro de la empresa se iguale al coste de realizarlas a través de un tercero (Janssen y Joha, 2008).

Para Cesarani (2014) la reducción de costes puede alcanzarse mediante la innovación del proceso de producción, la eliminación de costes innecesarios y mediante la externalización. Mediante la externalización es posible convertir algunos costes fijos en variables, como los costes de personal y las amortizaciones, que son externalizados junto con la actividad.

No obstante, pese a ser el motivo más citado en todos los trabajos centrados en la externalización, Pratap (2014) se hace eco de varios estudios y opiniones que ponen en duda la magnitud del ahorro de costes derivado de la misma (Larsen *et al*, 2013; Lacity *et al*, 1994; Mathew, 2011 y Albertson, 2000). En dichos estudios, los directivos de varias organizaciones veían, de forma instintiva, el ahorro de costes como una característica casi intrínseca al proceso de externalización, debido a las economías de escala que los proveedores les permitían obtener. Sin embargo, con el tiempo, esos directivos comprobaron

que tales reducciones de costes no eran tan obvias como habían supuesto, debido a los numerosos costes subyacentes, algunos de los cuales habían sido pasados por alto.

En nuestra opinión, el ahorro de costes suele estar siempre latente en cualquier proceso de externalización, puesto que, si a la empresa le resulta más barato realizar la actividad de forma interna, tratará de hacerlo así. Como decimos, aunque es un motivo que subyace a todo proceso de externalización, sí es cierto que no se buscará el proveedor más barato del mercado que pueda permitir maximizar el ahorro obtenido. Normalmente, la empresa buscará, dentro de un grupo de proveedores que le permitan obtener un rango de ahorro establecido, aquel que le ofrezca más garantías en función a otras variables tales como experiencia, tecnología, calidad del servicio o seguridad, que juegan también un papel muy importante en el proceso de decisión.

4.2. El acceso a los mejores expertos

Esta razón está relacionada con la anterior, si bien no es absolutamente coincidente. Con mucha frecuencia las empresas necesitan de los servicios de un gran experto en una materia concreta. Pongamos por ejemplo una empresa inmersa en una de las llamadas rondas de financiación. En estos procesos la empresa necesita el asesoramiento de un experto legal que salvaguarde la posición de la empresa en la negociación y que le evite situaciones complicadas por no haber redactado un buen pacto de socios. Evidentemente, la empresa no realiza procesos como éste todos los años y, por consiguiente, no tiene en su plantilla un experto en asuntos legales tan concretos. Por ese motivo, debe acudir a servicios externos, ya que sería absolutamente ineficiente el tener contratado a un experto de ese tipo, con el elevado coste que supondría.

En otros casos no tan extremos como el anteriormente presentado, la empresa necesita acudir a una gran cantidad de expertos en diferentes

ámbitos. El formar a su equipo para alcanzar el nivel de excelencia buscado supondría un coste elevadísimo que sería muy difícil de rentabilizar.

En el día a día de la empresa existen numerosas tareas (como las relacionadas con la contabilidad y la confección de impuestos) que requieren elevados grados de especialización y conocimientos que, en muchas ocasiones, son difíciles de alcanzar con el personal propio. En estos casos, la subcontratación de dichas tareas se presenta como la mejor opción (Dollery y Akimov, 2008).

Por esos motivos, la externalización de tareas altamente especializadas se presenta como la mejor alternativa para las pequeñas empresas, siendo más frecuente que las de mayor tamaño contraten o formen a sus empleados para alcanzar el grado de especialización que ellas necesitan.

4.3. El acceso a la innovación y tecnologías más avanzadas

Sea como fuera, los motivos que llevan a una empresa a externalizar determinados servicios abarcan mucho más que un simple ahorro de costes (Lacity y Willcocks, 2014; McIvor, 2009). La decisión de externalizar un servicio únicamente por ahorrar costes puede suponer un error, ya que puede llevar a la empresa a una mala elección del proveedor. De hecho, aunque puede ser el factor más evidente e inicialmente más identificado, no es el más valorado ni el más decisivo a la hora de decidir si externalizar o no (Gewald, 2010) y la mayoría de las empresas valoran más la experiencia, el “know-how” del proveedor externo y el centrarse en las tareas fundamentales del negocio por encima de la posible reducción de sus costes (Everaert *et al*, 2007).

La innovación tecnológica supone un pilar fundamental en el entorno empresarial actual. Dicha innovación no es propiedad exclusiva de las grandes empresas, siendo muy frecuente que grandes avances se desarrollen en el seno de pequeñas empresas centradas en ese campo (Quinn, 2000). Empresas que, posteriormente, proporcionan su tecnología a otras, grandes y

pequeñas. De este modo, las empresas buscan en la externalización el desarrollo que ellas mismas necesitan para su propia innovación a través de la creación de redes de trabajo con otras empresas (*networking*) para acceder así a su conocimiento (Aubert *et al*, 2015), ya que la innovación requiere intercambio de ideas y conocimiento, al contrario de lo que se venía haciendo tradicionalmente, cuando la innovación se desarrollaba dentro de las propias organizaciones (Chesbrough, 2003).

En nuestros días, vemos cómo grandes empresas multinacionales de ámbito mundial, pagan cantidades millonarias por aplicaciones diseñadas y desarrolladas por pequeñas empresas, que han aprovechado su especialización, agilidad y tecnología para crear aplicaciones de uso masivo en todo el mundo. Tales son los casos de grandes adquisiciones de empresas tecnológicas por parte de gigantes de internet, como WhatsApp (adquirida por Facebook en 2014 por 21.800 millones de dólares); la compra de LinkedIn por parte de Microsoft en 2016 por 26.000 millones de dólares o la más reciente compra de Trello llevada a cabo por Atlassian este año por 425 millones de dólares.

Por lo tanto, la gran innovación no tiene por qué venir de dentro de las organizaciones (Quinn, 2000), ya que, en muchas ocasiones, como hemos indicado, son las pequeñas empresas las que llevan la delantera a las grandes en este terreno. Esta afirmación es consistente con el estudio llevado a cabo por Chesbrough y Teece (2002), quienes, en lo relacionado con la innovación, abogan por un equilibrio entre incentivo y control, distinguiendo así entre innovación sistémica y autónoma. La innovación autónoma es aquella que puede obtenerse en el exterior y que puede entrar en la organización de forma adicional u ocasional, mientras que la sistémica es aquella cuyos beneficios sólo pueden ser aprovechados en conjunción con otras innovaciones complementarias. Por ello, proponen que, para el caso de la innovación autónoma, lo ideal es depender del mercado (proveedores externos), ya que la organización interna de las empresas suele entrar en conflicto y frenar los

avances. Para la innovación sistémica, que requiere coordinación e intercambio de información a través del desarrollo completo del producto, todo el proceso de innovación debería mantenerse dentro de los límites de la propia organización (Pratap, 2014).

En consonancia con lo anterior, Hoetcker (2005) concluye que, cuando el grado de innovación requerido no es elevado, las empresas buscan la capacitación o especialización como base para la elección del proveedor externo a contratar. Sin embargo, conforme se incrementan la complejidad técnica y la incertidumbre, los criterios de selección de los proveedores cambian, pasando a cobrar más importancia las relaciones pasadas con dichos proveedores, en detrimento de la capacitación. Ello es debido a que, a medida que el proceso se hace más complejo y la incertidumbre se incrementa, también crecen los costes de coordinación y comunicación. Por ello, la experiencia en colaboraciones anteriores con los proveedores puede ayudar a reducir tales costes y el nivel de incertidumbre asociado al proceso. Como contrapunto a todo lo anterior, cuando el nivel de complejidad es muy elevado, las organizaciones prefieren desarrollar la innovación desde dentro (Pratap, 2014).

4.4. Dedicación al negocio principal

Uno de los motivos a favor de la externalización expuestos tanto por empresas grandes como pequeñas es el de no dedicar recursos a tareas que no forman parte del núcleo de su negocio (Gunasekaran et al, 2015, Jayabalan et al 2009). El realizar tareas consideradas como secundarias (*non core*) implica en la mayoría de los casos destinar fondos, tiempo y formación a tales tareas, que pueden absorber una cantidad importante de tales recursos. Es por ello, por lo que muchas empresas prefieren subcontratar tales actividades, no ya por el mero ahorro de costes o por la especialización del proveedor sino por el no distraer la atención y los recursos de lo que verdaderamente es el negocio de la organización y su principal fuente de ingresos (Dess et al, 1995). Ello,

unido a la más que probable falta de capacitación en dicha función, hace que la adopción de la decisión de externalizarla sea más fácil. Cuando hablamos de tareas secundarias o *non core*, las primeras que se vienen a la cabeza son las más rutinarias (las veremos en otro apartado), tales como las de seguridad y vigilancia, limpieza o catering. Sin embargo, tareas como la contabilidad y las asesorías legal y contable, pese a tener una importancia clara en el negocio, pasan a ser consideradas como no fundamentales, por lo que son firmes candidatas a ser subcontratadas.

La externalización proporciona a la empresa la posibilidad de centrarse en aquellas actividades que le permiten alcanzar ventajas competitivas duraderas, permitiendo así emplear sus recursos a la máxima capacidad (Bustinza et al, 2010).

Como señalamos en el apartado dedicado a las actividades susceptibles de subcontratación, la cuestión clave es identificar tales actividades. Así, lo que para unas empresas puede ser considerado como una actividad principal, para otras pasa a ser secundaria. Tal es el caso de las funciones de diseño, marketing y fabricación. Tradicionalmente han sido consideradas como las tres funciones principales de las empresas manufactureras. Sin embargo, hoy en día vemos cómo las grandes firmas (por ejemplo, en el sector de la moda) se centran en el diseño y el marketing, derivando la fabricación a empresas subsidiarias del grupo o incluso externas.

En resumen, más allá de la reducción del coste, la externalización debe perseguir otros fines: la búsqueda de la excelencia gracias a la especialización del proveedor, el acceso a la última tecnología, el permitir a la empresa centrarse en la actividad principal de su negocio y la flexibilidad (Lee *et al*, 2003), dado que es más fácil cambiar de proveedor que modificar la estructura empresarial (Maelah *et al*, 2010; Quinn, 1999). Estudios previos también apuntan al desarrollo de procesos, el acceso a herramientas y el incremento de la escalabilidad (Lacity y Willcocks, 2014). El riesgo operacional, entendido como la responsabilidad frente a terceros derivada de algunas actividades o

procesos, también constituye un motivo importante para decidir realizar tales actividades fuera de la organización (Clemons *et al*, 1993).

No obstante, algunos autores, como Alor-Hernández *et al* (2016), apuntan que la externalización se ha trasladado desde las actividades no fundamentales (n se ha trasladado desde las actividades no fundamentales (*non core*) a otras actividades consideradas como críticas, tales como diseño, producción, marketing, gestión de recursos humanos y logística.

Como señala Quinn (1999), las empresas con estrategias exitosas siguen una serie de principios básicos generalmente aceptados:

1. Concentrar mayores esfuerzos que los demás en unas pocas capacidades que los consumidores realmente aprecian.
2. Innovar constantemente para asegurarse que sus productos y su valor añadido están por delante de los de sus competidores.
3. Desarrollar la flexibilidad necesaria para enfrentarse a la competencia y nuevas oportunidades.
4. Multiplicar sus recursos mediante el uso de las capacidades e inversiones de otros.

Estas estrategias son plenamente consistentes con el concepto de la externalización y con los motivos recién expuestos: permite concentrar nuestros esfuerzos en aquello en lo que la empresa es realmente buena; favorece la innovación constante, ya que entendemos que el proveedor es experto en su área y está en continua innovación para ser el mejor en lo suyo; permite desarrollar flexibilidad a la empresa, ya que es más fácil, rápido y menos costoso cambiar de proveedor o suprimir un área externalizada que modificar la estructura interna de la propia empresa y, por último, permite a la empresa aprovechar las inversiones de otros (los proveedores, en este caso) y le evita tener que acometer ella grandes inversiones y, por consiguiente, reduce el riesgo.

La externalización puede favorecer la reducción de los ciclos de tiempo y requieren menos inversión (Quinn e Hilmer, 1994). Desarrollar la tecnología desde dentro de la propia empresa puede requerir una cantidad de tiempo que ésta quizás no se pueda permitir. Por ello, acudir a un proveedor que ya posea dicha tecnología y cuya eficacia ya esté testada, puede ser la solución.

Por otro lado, en muchos casos, las pequeñas y medianas empresas necesitan de asesores externos para suplir posibles faltas de habilidades en marketing y dirección gerencial (Kamyabi y Devi, 2010) y en la elaboración de planes a largo plazo (Ismail y King, 2005).

En un entorno como el actual, con un mercado cada vez más global en todos los sectores, la elección de un proveedor basándose únicamente en el ahorro de costes es un error que le puede costar la vida a la empresa. La externalización de servicios y, por lo tanto, la elección de cada proveedor de dichos servicios, debe estar basada en el incremento de valor que éste pueda aportar a la empresa.

Hemos apuntado anteriormente a la globalización y al uso de internet como base del crecimiento de la cultura emprendedora. Podemos decir que ambos han transformado el concepto de externalización. Si hace décadas, la subcontratación se basaba en la contratación de un proveedor de servicios dentro de nuestra área cercana de actuación, hoy en día, es muy común que los proveedores de servicios de una empresa se encuentren en otra ciudad o, incluso, en otro país. El desarrollo de las herramientas *cloud* (en la nube) permite que una empresa radicada en un país tenga los datos de su negocio alojados en servidores ubicados en otro país distinto, algo que parecía impensable años atrás. Ello supone, indudablemente, un factor de crecimiento para las pequeñas y medianas empresas (principalmente, las de base tecnológica) y un freno al desarrollo de redes de trabajo locales, modelo en el que se basaba la industria tradicional.

Abundando en lo anterior, en modelos industriales tradicionales, la subcontratación de servicios puede favorecer el crecimiento de las industrias y la creación de pequeños grupos de empresas que dinamicen el mercado local. En un entorno como el actual, la externalización favorece enormemente la internacionalización y el acceso a nuevos mercados, principalmente a los mercados emergentes, permitiendo crear una red de trabajo internacional (Capasso *et al*, 2013).

Con todo ello, cabe preguntarse qué tipo de empresas tienden más a la externalización y si existe una relación entre ésta y el tipo de empresa, su tamaño, su antigüedad o el sector en el que opera. Hemos visto cómo estudios previos señalan la importancia que tiene para las pymes el recurrir a asesores externos (Kamyabi y Devi, 2010). Otros apuntan al tipo de personalidad jurídica y a la antigüedad de la empresa como factores de externalización (Albanese *et al*, 2013). El tamaño, el grado de integración vertical, el producto y la tendencia a la exportación parecen ser también factores que pueden estar en relación con la externalización (Capasso *et al*, 2013).

Para resumir, Quinn e Hilmer (1994) concluyen que la mayoría de las empresas pueden obtener ventajas de sus recursos a través de la externalización (1) desarrollando un núcleo bien seleccionado de actividades principales de relevancia para los consumidores y en los que la empresa sea la “mejor del mundo”; (2) focalizando las inversiones y la gerencia en ellas y (3) externalizando estratégicamente otras muchas actividades en las que no se necesita ser el mejor.

4.5. Otros motivos

Algunos autores recogen otros beneficios derivados de la externalización, como son el ahorro de tiempo a nivel gerencial y el incremento de la experiencia, que son empleados en la dirección estratégica de la empresa, permitiendo un incremento de la productividad tanto a corto como a largo plazo (Ford y Farmer, 1986).

Cesarani (2014) indica también como posibles beneficios de la externalización las economías de escala que el proveedor puede alcanzar y que pueden llevar a una reducción del precio del producto, así posibilidad de alcanzar un mayor nivel del producto gracias a la especialización de los proveedores, además de la mejora de la eficiencia y del desarrollo de operaciones (rapidez, calidad y flexibilidad).

Tabla 1. Cuadro resumen de los estudios sobre los motivos para externalizar

Motivos	Autores
Ahorro de costes	Pratap (2014); Hendry (1995); Dedrick y Kraemer (2010); Gunasekaran <i>et al</i> (2015); Harrigan (1986); Cesarani (2014); McIvor (2009); Belcourt (2006); Bettis <i>et al</i> (1992); Everaert <i>et al</i> (2007)
Poderse dedicar al negocio principal	Gunasekaran <i>et al</i> (2015); Dess <i>et al</i> (1995); Bustinza <i>et al</i> (2010); Lee <i>et al</i> (2003); Maelah <i>et al</i> (2010); Quinn (1999); Lacity y Willcocks (2014); Clemons <i>et al</i> (1993); Alor-Hernández <i>et al</i> (2016); Quinn e Hilmer (1994); Kamyabi y Devi (2010); Capasso <i>et al</i> (2013);
El acceso a la innovación y a las tecnologías más avanzadas	Lacity y Willcocks (2014); Gewald (2010); Quinn (2000); Chesbrough y Teece (2002); Hoetcker (2005); Dollery y Akimov (2008); Ismail (2002); Sayuk <i>et al</i> (2010); Dorasamy <i>et al</i> (2010)
La incertidumbre	Jayabalan (2009) y Dorasamy <i>et al</i> (2010)
La confidencialidad y seguridad en el tratamiento de la información	Jayabalan <i>et al</i> (2009); Grover <i>et al</i> (1994) Earl (1996); Dorasamy <i>et al</i> (2010); Bettis <i>et al</i> (1992); Quinn y Hilmer (1994) y Duque-Ceballos <i>et al</i> (2014)
La dimensión de la empresa	Bettis <i>et al</i> (1992); Quinn y Hilmer (1994) Duque-Ceballos <i>et al</i> (2014); Jayabalan <i>et al</i> (2009); Everaert <i>et al</i> (2007); Albanese <i>et al</i> (2013) y Kamyabi y Devi (2010)
Otros motivos (ahorro de tiempo, incremento de experiencia)	Ford y Farmer (1986); Cesarani (2014)

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Resumen de los motivos que impulsan la decisión de externalizar



Fuente: Elaboración propia

5. Los riesgos de la externalización

Quinn e Hilmer (1994) afirman que existen riesgos en la externalización, pero también riesgos y costes en la internalización.

La externalización conlleva unos costes, tales como la búsqueda, la contratación y el control e implica un riesgo con respecto al precio de contratación, la calidad y el tiempo (Mahnke, 2001).

La externalización no consiste en una simple transacción de compra entre dos empresas, sino que es un proceso complejo de sustitución de actividades internas por compras a otra u otras organizaciones externas a la propia empresa (Gilley *et al*, 2004). En este proceso hay que coordinar recursos externos e internos, ponerlos todos en conjunción, establecer canales de comunicación, etc. Tengamos en cuenta que, cuando hablamos de externalización, estamos hablando de la contratación de una empresa externa para que realice trabajos para la empresa contratante. Esa empresa externa puede ser, desde un profesional independiente (más fácil de coordinar) hasta una gran empresa, con toda su estructura, procedimientos y canales ya establecidos. Por lo tanto, no siempre es sencillo (ni a veces posible) aunar a ambas para un mismo fin. En muchas ocasiones, no es la empresa contratada la que tiene que adaptarse a la contratante, sino más bien al contrario; cuando la empresa proveedora es mucho mayor que la contratante, es frecuente que sea esta última la que tenga que adaptarse a las exigencias de la primera. En definitiva, se trata de un proceso que no siempre es sencillo de ejecutar.

Por otro lado, la externalización de una o varias áreas de la empresa supone la asunción de una serie de riesgos. Estos riesgos deben ser asumidos de forma consciente y calculados en la mayor medida posible.

5.1. Pérdida de estabilidad en la empresa

De acuerdo con Metha y Peters (2007), las grandes organizaciones disponen de suficientes recursos para implantar un proceso de externalización. Por el contrario, las pequeñas empresas suelen carecer de recursos importantes, tales como personal, conocimientos y recursos financieros, lo que puede obstaculizar el éxito de la externalización. Afirman también que el fracaso del proceso puede minar seriamente la estabilidad de las pequeñas organizaciones en mayor medida que la de las grandes. Un claro ejemplo de ello lo tenemos en el estrepitoso fracaso del contrato firmado entre JP Morgan Chase e IBM en 2002, un contrato por el que IBM se hacía cargo de toda la infraestructura tecnológica de la primera. El contrato ascendía a más de 4.000 millones de dólares y suponía el traspaso de unos 4.000 trabajadores desde la empresa de servicios financieros a la de servicios tecnológicos. Sin duda, un importantísimo contrato en términos de beneficio para la tecnológica y del que la financiera esperaba grandes resultados en términos de eficiencia, productividad y valor añadido. Sin embargo, el proceso duró menos de dos años y tuvo que ser cancelado a los 21 meses. Evidentemente, JP Morgan Chase tuvo capacidad y recursos para solventar una circunstancia tan adversa como ésta, algo que no ocurre en la mayoría de las pequeñas e, incluso, medianas empresas.

5.2. Pérdida de control

Por otro lado, el principal riesgo es la pérdida de control sobre las áreas o actividades externalizadas (Brown, y Wilson, 2005). La empresa está delegando todo el conocimiento y el desarrollo de dichas tareas a esa otra empresa, convirtiéndose así en dependiente de su proveedor, por lo que deberá realizar labores de seguimiento y control de calidad, tiempos, etc.

Así, se delega no sólo la realización de las tareas externalizadas, sino el conocimiento en sí. Cuando una empresa encarga a otra la realización de una determinada tarea o proceso está renunciando a desarrollar el conocimiento del

mismo. Si el contrato de externalización se prolonga en el tiempo, la pérdida de conocimiento se hace cada vez mayor, lo que eleva el grado de dependencia de la empresa contratante respecto de la contratada (Quinn, 1999). Se tendrá, por tanto, experiencia sobre el control de los resultados obtenidos por el proveedor, pero no sobre la realización de los trabajos externos.

5.3. Pérdida de información relevante

Consistentes con esta afirmación, Everaert *et al*, (2007) señalan la pérdida de información relevante como el mayor de los riesgos de la externalización de las tareas de contabilidad, así como el hecho de que esta importante información no esté disponible de forma inmediata en la empresa, lo que puede suponer un problema a la hora de tomar decisiones y de corregir posibles desviaciones (Brown y Wilson, 2005). Este riesgo pesa más para muchas empresas que el, a veces considerado como dudoso, ahorro de costes.

5.4. Dependencia del proveedor

La contratación de un proveedor de servicios duradero es ya un riesgo en sí para el éxito del proceso de externalización (Prystupa y Rządca, 2015), ya que implica prácticamente incorporarlo como socio de la empresa, por lo que ésta va a depender en gran parte de sus conocimientos y capacidades. Por lo tanto, un riesgo añadido de primera magnitud es que ese proveedor tenga un conocimiento adecuado, no solo de su negocio, sino del negocio de sus clientes, de sus necesidades y de las necesidades de los clientes de sus clientes. Para ello, debe estar actualizado tecnológicamente y ser lo suficientemente competitivo como para adaptarse rápidamente a los cambios (tecnológicos o de cualquier otra índole) como para ofrecer las mejores condiciones a la empresa contratante, proporcionándole un valor añadido más allá del posible ahorro de costes que pudiera obtener (Duque-Ceballos *et al*, 2014; Kremic *et al*, 2006).

5.5. Riesgo de filtración de información sensible

Muchas empresas muestran una gran sensibilidad a externalizar determinadas áreas (contabilidad, sistemas de información...) debido a la posible filtración de datos y sus posibles repercusiones (Jayabalan et al, 2009).

Otro de los riesgos añadidos es la duración del contrato de suministro (Grover *et al*, 1994), en el sentido de que una duración excesivamente larga puede privarnos de la posibilidad de cambiar a un proveedor de mayor calidad o con una tecnología más actualizada. En sentido contrario, una duración del contrato demasiado corta, puede inducir al proveedor a dudar de la durabilidad de la relación y, por consiguiente, a una menor implicación en la relación. Los dos actores necesitan tiempo para acoplarse y adaptarse el uno al otro a sus respectivas culturas empresariales y a sus métodos y respectivas formas de trabajo, por lo que una duración corta del contrato puede jugar en su contra (Earl, 1996).

5.6. Riesgos de los términos del contrato de externalización

En relación también con el contrato, éste puede suponer también un riesgo en sí mismo. Es preciso establecer muy bien todos los términos del contrato, dejando absolutamente claros términos tan importantes como, por ejemplo, la propiedad de la tecnología que se emplee o que se pueda generar a raíz de dicho contrato; el acceso a los clientes o cláusulas que impidan que el proveedor se pueda convertir en competidor, ya sea de forma directa (por actuar como actor principal en el mismo mercado que la empresa contratante) o indirecta (trabajando para la competencia).

Por lo tanto, la redacción del contrato puede suponer un riesgo que se debe evaluar, por lo que es aconsejable que se ponga el mayor cuidado en ella, acudiendo a los mejores expertos que la empresa se pueda permitir. El negociar con una posición de dominancia o de control evitará a la empresa problemas futuros y le permitirá estar tranquila y dedicarse a las áreas *core* de

su negocio, evitando así una excesiva dependencia del proveedor (en el más amplio sentido) que pueda menoscabar sus posibilidades de negociación y colocarla en una posición de inferioridad a la hora de renegociar o renovar las condiciones del contrato de suministro. La buena fe contractual se presupone, pero no debe ser espina dorsal del contrato. Se deben dejar atadas todas las posibles eventualidades que puedan surgir.

5.7. Riesgo de gestión de la externalización

En otro orden de cosas, el hecho de que se delegue la realización de una tarea o de un proceso en un tercero no debe implicar una dejación de funciones sobre dicha tarea o proceso. Muy al contrario, debe ser gestionada con tanta o más capacidad como si se realizara internamente. Y este es otro de los principales riesgos del proceso de externalización (Ellram *et al*, 2008). El saber dirigirlo y el hacer coincidir los objetivos del proveedor con los de la propia empresa, así como saber medir los resultados obtenidos conforme a las expectativas previas (Ellram *et al*, 2008).

No se debe olvidar que el objetivo último es la satisfacción del cliente final. Por ello, el proveedor debe enfocar sus esfuerzos, no solo a satisfacer y a mantener a su cliente directo (que es la empresa contratante), sino a pensar en el cliente final, en el destinatario último de su producto. Sólo consiguiendo este grado de focalización y de coincidencia en los objetivos se puede garantizar el éxito del proceso.

Pero este proceso de unificación de objetivos tiene un reto añadido: el ser capaces de transmitir al proveedor “qué” es lo que la empresa quiere. Del “cómo” conseguirlo ya se encargará él. Una especificación del trabajo a realizar por parte de la empresa contratante puede ser perjudicial, ya que puede limitar la capacidad de la empresa contratada para desarrollar todo su conocimiento, habilidades y experiencia, poniendo en peligro la posible ventaja competitiva que pudiera proporcionar (Quinn, 1999). Por ello, es crucial saber establecer qué queremos para poder exigir y lograr que el resultado final sea satisfactorio

para la empresa y, por supuesto, para sus clientes finales. Ello requiere una visión muy clara en el negocio propio y una capacidad de delegación (tanto interna como externa) que no todos los directivos tienen.

En consonancia con lo anterior, Quinn (1999) señala algunas prácticas comunes en las empresas que externalizan que pueden poner en peligro el proceso: (1) *su insistencia en “prácticas específicas”*. Tratar de imponer la forma de actuar y de hacer las cosas del modo en que tradicionalmente se llevan practicando en la empresa contratante no tiene ningún sentido, ya que estaría menoscabando las habilidades del proveedor, lo que sería totalmente contrario al objeto del proceso; (2) *una negativa a pasar de tarifas por horas a precios en función del valor*. El contratar a un proveedor externo se debe, fundamentalmente, a que la empresa busca un mayor valor añadido a su producto final y entiende que ese valor añadido puede incrementarse si el trabajo lo hace un tercero. Por lo tanto, tratar de regatear las tarifas basándose únicamente en el tiempo empleado y no en el mayor valor añadido obtenido puede minar la implicación del proveedor y, por último, (3) *el deseo de dirigir el “cómo” y no el “qué” del producto o servicio externalizado*. Es decir, hay que especificarle muy bien lo que la empresa necesita y dejar que el proveedor aplique todos sus recursos (conocimiento, experiencia, inversiones, tecnología...) para ofrecerle la mejor solución a sus requerimientos.

Por todo ello, es fundamental que la empresa tenga claro cuál es su rol dentro del proceso y no trate de invadir el campo en el que su proveedor es experto. Es lógico pensar que cada una de las dos empresas es especialista en su ámbito. La empresa que externaliza conoce a sus clientes y el mercado en el que se desenvuelve. Su proveedor es especialista en un determinado producto o servicio que aquélla necesita. La colaboración de las dos puede ser un arma poderosa, por lo que ninguna debe traspasar la frontera de la otra.

Abundando en lo anterior, la relación entre ambas partes debe ser lo más cordial y estrecha posible. Sólo así se podrá “garantizar” el éxito del

proceso. En consonancia con esto, Prystupa y Rządca (2015), recogen las condiciones que, según Bairi y Manohar (2011), debe cumplir el proveedor:

- Desarrollar las reglas básicas para la colaboración.
- Ser confiable y mantener sus promesas.
- Ayudar a la empresa contratante en la resolución de problemas.
- Mantener informada a la empresa contratante acerca de los problemas.
- Escuchar los problemas de la empresa contratante.

5.8. Riesgo de pérdida de conocimiento

Consecuentemente con lo expuesto, la externalización debilita el desarrollo de una idiosincrasia de conocimiento en las empresas locales (Capasso *et al*, 2013). Es decir, disminuye la posibilidad de la creación de un entorno local de desarrollo del conocimiento y de la industria, máxime si se realiza a través de internet (como ya hemos apuntado), permitiendo a una pequeña empresa tener varios proveedores repartidos por todo el mundo. Para Cesarani (2014), la externalización provoca con el tiempo una pérdida de habilidades relacionadas con la actividad externalizada, lo que provoca una dependencia del proveedor y, por consiguiente, pérdida de flexibilidad para la empresa.

5.9. Riesgos derivados de la distancia al proveedor

La distancia con el proveedor puede ser también un riesgo añadido, no ya solo por el incremento del coste que pueda suponer y que podría reducir la posible mayor eficiencia perseguida (como ya hemos apuntado antes), sino porque la contratación de servicios en un país distinto al de la empresa puede llevar implícitos ciertos riesgos legales o contractuales derivados de las diferencias en la legislación de asuntos básicos, como la protección de datos, por ejemplo. Por ello, en ciertas ocasiones y para determinadas áreas, quizás

la externalización dentro del mismo país pueda mitigar estos riesgos (Poppo y Zenger, 2002).

5.10. Riesgo de competencia

Un riesgo potencial que en muchas ocasiones no es valorado en toda su magnitud, es la posibilidad de que el proveedor se convierta en competidor (Bettis *et al*, 1992), entrando en el mismo mercado que la empresa contratante, aprovechando los conocimientos adquiridos del mercado en el que esa opera.

Parece claro, en definitiva, que, iniciado el proceso de externalización de una o varias actividades, la empresa debe generar una fuerte capacidad de coordinación (Quinn e Hilmer, 1994), que deberá ser mayor conforme se incrementa el número de actividades externalizadas. Por lo tanto, es muy importante que se establezca un detallado protocolo de coordinación con los diferentes proveedores de tales actividades. De nada serviría tener a los mejores diseñadores, programadores o asesores del mercado si la coordinación es deficiente, ya que ello podría suponer la pérdida de la ventaja competitiva que éstos nos podrían aportar, la ruptura de sinergias, pérdidas de tiempo y, en consecuencia, pérdida de dinero de forma incontrolada y de forma aparentemente imperceptible, que es la más peligrosa para una organización. Este es uno de los principales retos del proceso de externalización. Un reto que, de no llegarse a alcanzar, podría hacer fracasar el proyecto y obligar a la empresa, bien a buscar nuevos proveedores, bien a reabsorber las tareas externalizadas e incorporarlas de nuevo al seno de la organización, proceso que daría para un estudio completo.

En resumen, la empresa deberá tratar siempre de reducir o, al menos, controlar al máximo los riesgos derivados de la externalización, si bien, suele ser inevitable que algunas variables tales como la competitividad y el clima organizacional se vean afectadas. Lo que debe tratar de conseguir es que esos posibles efectos negativos no afecten a las actividades estratégicas de la organización (Duque-Ceballos *et al*, 2014).

Tabla 2. Cuadro resumen de los estudios sobre los riesgos de la externalización

Riesgos	Autores
Pérdida de estabilidad	Metha y Peters (2007)
Pérdida de control	Brown, y Wilson (2005); Quinn (1999)
Pérdida de información relevante	Everaert <i>et al</i> , (2007)
Dependencia del proveedor	Prystupa y Rzacca (2015); Duque-Ceballos et al (2014); Kremic et al (2006)
Filtración de información sensible	Jayabalan <i>et al</i> (2009); Grover et al (1994); Earl (1996)
Falta de capacidad para gestionar la externalización	Quinn (1999); Prystupa y Rzacca (2015); Bairi y Manohar (2011)
Pérdida de conocimiento	Capasso <i>et al</i> (2013); Cesarani (2014)
Riesgo de distancia al proveedor	Poppo y Zenger (2002)
Riesgo de competencia del proveedor	Bettis <i>et al</i> (1992); Quinn e Hilmer (1994); Duque-Ceballos et al (2014)

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Resumen de los riesgos de la externalización



Fuente: Elaboración propia

6. Áreas susceptibles de ser externalizadas

El uso de empresas de servicios compartidos permite no tener que disponer de un departamento de desarrollo para cada nuevo producto o servicio, puesto que se pueden reutilizar productos o servicios ya existentes (Janssen y Joha, 2008).

Como veremos en el apartado del proceso de externalización, el primer paso es identificar las áreas fundamentales y no fundamentales de la empresa, conocidas también como *core* y *non-core*. Las tareas o áreas *core* no son aquellas en las que la empresa es buena o que realiza de forma satisfactoria, sino aquellas en las que la empresa es la mejor y las que realmente aportan valor añadido a sus clientes (Quinn, 1999).

Para Sanchís *et al* (2014) a la hora de identificar las áreas a externalizar hay que tener en cuenta que la externalización de servicios es sustancialmente diferente y más compleja que la compra de bienes. Citando a Gilley y Rasheed (2000), exponen que hay dos estrategias básicas que definen la estrategia de la externalización: la *anchura* y la *profundidad*: la *anchura* se refiere al número de servicios que se van a externalizar, mientras que la *profundidad* se refiere a si los servicios se externalizan total o parcialmente.

Probablemente, la decisión más importante, una vez iniciado el proceso de externalización, sea la de identificar las áreas a subcontratar. Un error en esta decisión puede provocar que se ponga en manos de un tercero una actividad considerada como no relevante pero que, mal ejecutada, puede ocasionar graves perjuicios a la organización. Pensemos en el caso de los llamados *call centers* de las grandes compañías de telecomunicaciones. La mayoría de las que operan en España iniciaron un proceso de subcontratación de este servicio a comienzos de los años 2.000. Recientemente, muchas de ellas han vuelto a integrar este servicio en la empresa matriz o, al menos, han tratado de reorientarlo hacia el interior. Las malas valoraciones de los consumidores habían provocado que la imagen de las compañías se viera

debilitada. Por lo tanto, una actividad que, en un principio se consideró como no fundamental, pasó a serlo para recuperar la imagen de la empresa.

Parece evidente pues que, tomada la decisión de externalizar determinadas funciones de la empresa, éstas serán las consideradas non-core o no críticas dentro de la organización. Sin embargo, esta identificación o distinción entre actividades fundamentales y no fundamentales no siempre es sencilla, ya que, por lo general, obedecen a una combinación de conocimiento, técnicas y habilidades, tecnologías, métodos de operaciones (Greaver, 1999). Si se externalizan áreas indebidas, se pueden producir brechas en los procesos de aprendizaje de la empresa y en su base de conocimiento, lo que puede llevar a una pérdida de oportunidades en el futuro (Earl 1996; Prahalad y Hamel, 1990).

Superada la etapa de identificación, la empresa externalizará aquellas funciones que aportan menos valor y que no representan el núcleo de su negocio. El proveedor de dichos productos o servicios se va a convertir en un “socio” de la empresa, por lo que se deberá buscar aquel que aporte la calidad y el valor añadido que la empresa quiere que tengan sus productos y que sus clientes exigen, más allá del mero ahorro de costes.

Aquellas funciones calificadas como *non-core* o no fundamentales deben ser externalizadas para mejorar la competitividad de la empresa (Gilley *et al*, 2004). Entre éstas se encuentran aquellas tareas con menor grado de especificidad y más repetitivas serán más susceptibles de ser contratadas en el exterior (Watjatrakul, 2005). Entre ellas encontramos recursos humanos, asesoría y contabilidad, por ejemplo.

Sin embargo, y sin contradecir estas posturas, Gerbl *et al* (2015) concluyen que, conforme las empresas externalizan áreas más complejas y críticas para el negocio, tales como diseño o gestión de clientes aprovechan más las ventajas de un mayor grado de externalización del negocio.

Por otro lado, aunque la externalización ha existido desde siempre, como hemos dicho anteriormente, se ha intensificado mucho en los últimos años con el desarrollo de las empresas tecnológicas. Ello ha provocado cambios importantes también en las áreas y tareas susceptibles de ser externalizadas. Así, si tradicionalmente se externalizaban las tareas de menor valor añadido, como limpieza o catering (Mahnke, 2001) en la actualidad se contratan en el exterior actividades fundamentales para la empresa, tales como diseño, manufactura, marketing, recursos humanos y logística (McIvor, 2008). Por otro lado, algunas actividades (como instalaciones de software, mantenimiento y actualización de servidores y operaciones de *networking*), pese a ser servicios básicos con bajos niveles de especificación, se mantienen dentro de la empresa debido a las interdependencias existentes entre ellas (Mahnke, 2001).

En contraposición a lo anterior, determinadas empresas ven la externalización como una vía para alcanzar mayores las mayores capacidades y habilidades esenciales que pueda ofrecer el proveedor en áreas tan importantes como el diseño y el desarrollo (Shi, 2007).

Definidas las áreas a externalizar, también se debe definir el grado de externalización, que puede ser total o parcial. La mayor parte de los estudios relacionados con la externalización de servicios se centran en las razones que llevan a la misma, las áreas o actividades susceptibles de externalizar, etc. Pero pocos han analizado el grado de profundidad que quieren alcanzar las empresas cuando deciden llevar a cabo este proceso. Everaert *et al*, (2007) entienden que el proceso de externalización va más allá de una mera dicotomía entre si realizar una actividad dentro o fuera de la organización. Por ello, analizan el grado de externalización de los servicios de contabilidad de las PYMES en Bélgica, distinguiendo entre la internalización total, la externalización total y la externalización selectiva, es decir, la combinación de las dos anteriores. Sus conclusiones revelan que más de la mitad de las empresas estudiadas emplean una mezcla de externalización e internalización,

mientras que un 35% se decanta por la internalización total y un 12% por la externalización total.

Este híbrido entre internalización y externalización es posible llevarlo a cabo en tareas complejas como la contabilidad y no en otras más simples como, por ejemplo, los servicios de limpieza y mantenimiento. Veamos por qué.

Para Jones (2002), las tareas contables en una empresa se componen de varias fases:

1. Registro de facturas y transacciones financieras. Es decir, la llevanza de los libros contables y el registro sistemático de operaciones.
2. Preparación de las cuentas intermedias y de los beneficios provisionales como diferencia entre ingresos y gastos según la periodicidad deseada (mensual, trimestral, semestral)
3. Cierre contable y ajustes finales.
4. Preparación de los estados financieros (balance, beneficios...)
5. Declaración de IVA.

Como podemos ver, todo este proceso contable lleva aparejadas una cantidad de tareas intermedias, unas más rutinarias y otras más complejas. Ello permite llevar a cabo, como apuntan Everaert *et al*, (2007), una externalización parcial. De este modo, es posible que una empresa externalice, por ejemplo, las dos primeras fases, consideradas más rutinarias y de menor valor añadido, pero se reserve para sí el realizar aquellas que precisan un proceso y unos conocimientos más complejos y que le van a permitir elaborar los documentos necesarios para la toma de decisiones estratégicas. En contraposición, tareas como las de limpieza o mantenimiento no permiten este grado de diferenciación y, por lo tanto, son más susceptibles de ser externalizadas o no en su totalidad, pero no de forma parcial.

También relacionado con la externalización de los servicios del área de la contabilidad de la empresa, Jayabalan *et al*, (2009), subdividen las tareas de dicha área en las siguientes:

- Contabilidad general.
- Auditoría.
- Cuentas a pagar.
- Banca.
- Servicios financieros.
- Seguros.
- Impuestos.
- Facturación.
- Cuentas a cobrar.
- Recobros.
- Cumplimiento normativo.
- Informes de dirección.

Algunas de estas tareas son intrínsecamente propias de las medianas y grandes empresas, como es el caso de la auditoría y, en menor medida, el cumplimiento normativo que, si bien no es exclusivo de las grandes empresas, sí es infrecuente que una pequeña empresa tenga un departamento dedicada a esta función.

Por otro lado, esta división de tareas incluye algunas funciones que tienen que ser forzosamente realizadas desde el exterior, como es el caso de la auditoría, que tiene ha de ser realizada por un auditor independiente, tanto si la empresa es pequeña o grande.

Según Belcourt (2006) Otra de las grandes áreas susceptibles de ser externalizadas es la de Recursos Humanos, con un mayor grado de externalización en las pequeñas empresas y, en menor medida, en el caso de las grandes. Este argumento lo emplearemos más adelante a la hora de formular las hipótesis de nuestra investigación. Según esta misma autora,

algunas de las funciones del área de Recursos Humanos susceptibles de ser externalizadas, son:

- Nóminas.
- Prestaciones.
- Administración.
- Diseño y desarrollo de programas.
- Consultoría de formación para departamentos.
- Programas de evaluación.
- Desarrollo de políticas de contratación y selección.
- Publicidad.
- Análisis de las necesidades de formación.
- Entrevistas preliminares.
- Negociación de salarios (a nivel ejecutivo).
- Entrevistas de salida.
- Seguridad y Salud.
- Programas de asistencia al trabajador.
- Programas de bienestar.

En esta área, es frecuente que las grandes empresas externalicen un mayor número de actividades (procesos de selección, procesos de salida, gestión de planes de pensiones de empleo...), mientras que las pequeñas y medianas empresas suelen externalizar las tareas más administrativas (altas y bajas de contratos, confección de nóminas y seguros sociales, servicios de prevención de riesgos laborales, gestión de inspecciones de la Seguridad Social...)

La eficiencia es también, como ya mencionamos, uno de los factores decisivos en el proceso de externalización. Por ello, Mahnke (2001) se pregunta si para identificar las actividades susceptibles de externalización es preciso conocer el proceso necesario para obtener los beneficios de dicha eficiencia a corto y a largo plazo.

7. La importancia de la información contable para la toma de decisiones en la empresa

La actividad contable consiste en el registro de todas las operaciones realizadas en la empresa a lo largo de un ejercicio económico con el objeto de representar en los estados contables (Balance de Situación, principalmente) la imagen fiel de su patrimonio y los resultados obtenidos a raíz de dichas operaciones (Cuenta de Pérdidas y Ganancias).

La principal función de la información contable es proporcionar una herramienta útil para la toma de decisiones en la empresa (Altman, 1968; Cuervo y Rivero, 1986; Giner, 1990; Labatut *et al*, 2009; Nnenna, 2012; Siyanbola, 2012, Socea, 2012).

Para Siyanbola (2012), los destinatarios de la información contable son muchos y con diferentes intereses:

- Propietarios: Necesitan saber el estado de la empresa para tomar decisiones tan relevantes como si continuar o no en la empresa o si incrementar o reducir su participación.
- Gerentes: Deberán emplear la información recogida en los estados contables para tomar decisiones de hondo calado, como las relativas a la financiación o a la gestión de la tesorería, por ejemplo.
- Trabajadores: La marcha de la empresa repercute directamente en sus remuneraciones y en la posibilidad de continuar o no trabajando para la firma.
- Acreedores: El análisis de la información contable de la empresa les servirá para decidir si concederle, reducir o denegar la concesión de nuevos créditos y también sobre la probabilidad de cobro de los ya concedidos.

- Proveedores: Querrán saber el tamaño de la empresa con la que van a establecer alianzas (o continuar con las ya establecidas), su capacidad de pago, etc.
- Clientes: Al igual que los proveedores, estarán interesados en conocer la marcha de la empresa y tratarán de predecir sobre su posible continuidad como suministradores.
- Hacienda: Uno de los principales destinatarios de la información contable de la empresa. Necesita saber el resultado de las actividades de la empresa para determinar el impuesto correspondiente. Analizará si las cuentas presentadas reflejan el resultado realmente obtenido y si la gestión de los administradores es leal o si, por el contrario, está poniendo en peligro la viabilidad de la compañía.

Como vemos, son muchas las personas que tienen interés en información contable de la empresa. Su importancia es tal que Zeff (1978) (citado en Giner, 1990) llega a hablar de las “consecuencias económicas” de la información contable, puesto que sus diferentes destinatarios (directivos, acreedores, gobiernos...) la emplean para tomar sus decisiones y tales decisiones pueden alterar los precios del mercado.

Desde nuestro punto de vista, uno de los destinatarios más interesados debe ser los gestores y administradores. De la correcta y frecuente interpretación de las cuentas contables deben partir las principales decisiones empresariales, de modo que éstas estén fundamentadas científicamente y no únicamente basadas en intuiciones o experiencias pasadas.

Como afirma Siyanbola (2012), para alcanzar sus objetivos, los gerentes deben disponer de la información contable apropiada y relevante de su empresa para poder tomar las decisiones correctas. En la misma línea, para Nnenna (2012) la información contable es indispensable para asegurar la supervivencia y la rentabilidad de la empresa, por lo que ésta debería abandonar los sistemas contables obsoletos o inapropiados y reforzar las

tareas contables de la organización con vistas a producir una buena información contable, dada la importancia que tiene.

Los estudios presentados dejan fuera de toda duda la importancia que la información financiera y contable tiene para la toma de decisiones en la empresa. Como resumen a todos ellos, apuntamos cuál es para Socea (2012) el papel que juega la información contable en la toma de decisiones empresariales:

- Ayuda a conocer qué ha ocurrido en la empresa en el pasado y cuál es su situación actual.
- Saca a la luz determinados aspectos que pasan desapercibidos en el día a día.
- Proporciona una visión general del estado de la empresa.
- Ayuda a los gestores a prepararse para el futuro.

Por todo ello, desde nuestro punto de vista, ignorar la importancia y la relevancia de la contabilidad en una empresa (sea grande o pequeña) supone dar la espalda a una información obtenida científicamente y cuya utilidad ha sido ya contrastada en muchas ocasiones.

En consecuencia, ante la información contable caben dos enfoques por parte de los gestores: un enfoque táctico o un enfoque estratégico.

El enfoque táctico se correspondería con el de un gestor que percibe la información contable como un mero requisito legal para cumplir con las administraciones públicas. Este planteamiento conducirá a un posicionamiento cercano a la TCE, de modo que la información contable no será considerada como un recurso clave de la empresa. Por consiguiente, las tareas contables serán internalizadas o externalizadas en función de variables relacionadas con el coste, ya sea el coste de realizar las tareas dentro o fuera de la empresa o el

coste de las posibles sanciones que pudiera sufrir la empresa por culpa de una elaboración deficiente de la información contable y fiscal.

En el otro extremo, el enfoque estratégico posicionaría a la empresa más cerca de la RBV, ya que, en este caso, la información contable y financiera se consideraría como un recurso que, sin ser exclusivo, sí resultaría estratégico para la empresa, puesto que de él dependerían muchas decisiones fundamentales para la marcha de la compañía y, en última instancia, quizás su propia supervivencia.

El enfoque táctico o estratégico que la empresa adopte frente a la información financiera condiciona el modo en que dicha información es confeccionada.

Un enfoque estratégico implicaría una internalización de las tareas contables y fiscales con vistas a controlar todo el proceso, velar por la correcta elaboración de las cuentas anuales y hacer uso de las mismas a la hora de tomar las decisiones empresariales de mayor calado.

Por otro lado, aún en el caso de que las tareas contables sean externalizadas, el enfoque estratégico frente a la información contable va a condicionar la relación de la empresa con el asesor externo, ya que, en este caso, la dirección le exigirá a éste que la información le sea suministrada periódicamente y que, además, le preste un servicio de asesoramiento real, es decir, que, a partir del análisis científico de la información financiera de la empresa, aconseje a la dirección en la toma de decisiones. Por consiguiente, la elección del asesor se basará en aspectos como sus conocimientos y su capacidad para prestar tal asesoramiento y no únicamente basándose en el criterio del precio. La valoración del servicio prestado por el asesor se basará en si éste ha aconsejado convenientemente o no a la empresa en la toma de decisiones, y no únicamente en la mera confección de los tributos.

Si, por el contrario, la empresa adopta un enfoque táctico ante a la información contable, considerándola únicamente como un requisito que hay que cumplir frente a la Administración Pública, la relación con el asesor será muy diferente a la del caso anterior. En este caso, primará más el criterio económico por encima de los conocimientos del asesor y del posible servicio de asesoramiento en la toma de decisiones que éste le pudiera prestar, un servicio que no será exigido por la dirección de la empresa al considerar que la información financiera no tiene valor para la toma de decisiones.

El enfoque táctico o estratégico ante la información financiera tiene otras implicaciones, como es la inversión en los sistemas informáticos contables.

La disponibilidad de la información contable es otro indicador del posicionamiento de la empresa frente a su utilidad. Si la información es considerada como relevante para la toma de decisiones, deberá estar siempre disponible para la dirección (Siyambola, 2012; Nnenna, 2012). Ello llevará a la inversión en herramientas y sistemas informáticos que permitan una confección y disponibilidad ágil y sencilla. Como veremos en el siguiente apartado, las aplicaciones en la nube (*cloud Technology*) se revelan en estos casos como una herramienta fundamental. Esta postura se correspondería con un enfoque estratégico.

En el lado contrario, si la información financiera y contable no es tenida en consideración como relevante para la empresa, no se espera que ésta realice inversiones en herramientas informáticas avanzadas para su confección y, sobre todo, para su disponibilidad.

Sea como fuere, independientemente del enfoque que la empresa adopte, la importancia de la información contable para la toma de decisiones, incluso para las organizaciones más pequeñas, está fuera de toda duda. Para Nnenna (2012), su importancia es tal que al menos un cuarto de las pequeñas

empresas tiene necesidad de acudir a sus contables o asesores en busca de ayuda, lo que les compensa el coste de su contratación.

8. La innovación como factor desencadenante de la externalización.

8.1. La innovación en el tratamiento de la información

La innovación tecnológica no es un proceso nuevo. Desde finales del siglo XIX y comienzos del XX, los avances tecnológicos han permitido a empresas e industrias en general mejorar los procesos e incrementar su eficiencia. Lo que sí es nuevo es la durabilidad de esos avances. Si hasta hace relativamente poco, una inversión tecnológica tenía una vida útil de unos 10 años, hoy día no dura más de 3, y las empresas se ven forzadas a actualizarse constantemente para no caer en la obsolescencia en un mercado lleno de oportunidades (Demery, 2007).

La tecnología cobra especial importancia en el crecimiento de las empresas. Cuando una empresa crece, la tecnología juega un papel fundamental de cara a no perder competitividad (Boomer, 2016). En un contexto como el actual, con un enorme crecimiento de las aplicaciones y herramientas tecnológicas, parece evidente que el crecimiento de la empresa debe ir parejo con un crecimiento de sus herramientas de software contable, de modo que pueda afrontar el crecimiento del número de clientes y de transacciones (Needleman, 2007) a la vez que mejorar la cantidad y la calidad de los servicios que ofrece a sus clientes.

Leandri (2001) propone cinco mejores prácticas (basadas en modelos reales exitosos) que las empresas deben aplicar para afrontar los retos de lo que ella denomina la “nueva economía” que emana de la irrupción masiva de la tecnología: (1) capturar y compartir el conocimiento; (2) externalizar las funciones no principales del negocio; (3) hacer de la motivación y retención de empleados una prioridad; (4) diseñar y lanzar prototipos a gran velocidad y (5) unir la cadena de valor de la empresa a través de la web.

La oferta de productos tecnológicos, en este caso, es muy amplia, de modo que puede satisfacer todas las necesidades de la empresa, incluyendo los informes contables que ésta precise. En estos casos, el precio puede jugar un papel importante a la hora de elegir el proveedor, por lo que se puede elegir entre un proveedor de software que proporcione un paquete informático o bien optar por los conocidos SaaS (Software as a Service), en los que la empresa paga por el uso que haga de dichas herramientas, reduciendo el coste del servicio y, sobre todo, la dependencia del proveedor.

Evidentemente, el primer paso de la empresa, antes de llevar a cabo un proceso de innovación tecnológica en el tratamiento de la información contable, es determinar qué uso quiere hacer de dicha información. La información contable es, técnicamente, un requisito legal, una exigencia de las autoridades de nacionales e internacionales que obligan a la empresa a registrar su actividad y formular unas cuentas anuales que reflejen la imagen fiel de su patrimonio y el resultado de las operaciones efectuadas durante el ejercicio. Pero, más allá de este requisito, la información contable es una herramienta fundamental para la toma de decisiones en la empresa, desde las decisiones de financiación hasta las decisiones de operaciones y de inversión.

Por lo tanto, la empresa debe definir cuál es su postura frente a la información contable. Si quiere aprovecharla para la toma de decisiones, deberá invertir en un desarrollo informático que le proporcione los informes necesarios para acometer tales decisiones y que le permitan tenerla siempre disponible. Si, por el contrario, únicamente pretende cumplir con los trámites legales exigidos, se limitará a registrar las operaciones realizadas y confeccionar los correspondientes impuestos. Esta tarea puede realizarse de forma interna o externa, a través de un asesor. Sea como fuere, la innovación es el mejor camino para afrontar los continuos cambios de legislación en materia de impuestos y para evitar las posibles sanciones (Mackintosh 2008; Needleman, 2007).

Como ocurre con otras áreas, la innovación en contabilidad y asesoría tiene por objetivo la estandarización de los procesos y la creación de flujos de trabajo, lo que reduce el trabajo tanto a las empresas como a los asesores. Además, la estandarización y la automatización ayudan al éxito de la externalización de los servicios de contabilidad y asesoría, ya que facilitan la integración de las operaciones (Mackintosh, 2008). Por lo tanto, podemos decir que hay una relación directa entre innovación y externalización en las pequeñas y medianas empresas, si no, en general, sí en algunas áreas del negocio, como puede ser la asesoría.

Para Wyle (2005), la innovación tecnológica tiene un gran impacto en la externalización de los servicios de asesoría, un impacto que es mucho mayor que la mera mano de obra barata que proporciona una externalización. Así, Wyle (2005) señala varios beneficios derivados de la innovación tecnológica en el área de la contabilidad que facilitan la externalización de la misma: (1) permite separar las tareas contables que requieren experiencia y conocimiento de las meramente administrativas; (2) proporciona sistemas fáciles de escaneo, firma y devolución de documentos que mejoran la calidad y la escalabilidad; (3) permiten preparar la documentación relativa a los impuestos desde cualquier lugar; (4) derivado del anterior, permite equilibrar las cargas de trabajo mejorando el uso de los recursos; y (5) facilita que las empresas aprovechen la externalización como una alternativa estratégica al staff.

Brown (2011) afirma que antes de acometer un proceso de innovación, se debe ser consciente de la estrategia a seguir y tratar de reducir la incertidumbre generada a través de las experiencias de otras empresas. En este mismo sentido, para Boomer (2016) la externalización de los servicios de IT (Tecnologías de la Información o IT, por sus siglas en inglés) es un proceso lógico y conveniente, pero lo que es imposible delegar o subcontratar es la estrategia o la visión que de la IT tiene la empresa. En el área de la asesoría y la contabilidad, la estrategia de innovación de la empresa dependerá del valor que la empresa asigne a la información contable.

Como hemos apuntado, en este estudio queremos analizar si hay relación entre el grado de innovación en el tratamiento de la información y la subcontratación de los servicios de asesoría. Esta relación puede venir dada por la utilidad percibida de la información contable. Si la empresa considera la información contable como útil y necesaria para la toma de decisiones estratégicas (Dorasamy *et al*, 2010, Ismail, 2002, Jayabajan *et al*, 2009, Habib y Jiang, 2015), exigirá a su asesor no sólo que le confeccione los impuestos de forma periódica, sino que le preste un verdadero servicio de asesoramiento, informando a la empresa sobre la marcha del negocio y su situación patrimonial y financiera y aconsejándole las medidas a tomar que considere oportunas. En este sentido, la tecnología en el tratamiento y proceso de la información contable puede ayudar de forma muy notable, dada la gran cantidad de aplicaciones y software que facilitan al asesor el acceso y recopilación de los datos y la emisión de informes útiles.

Si, por el contrario, la empresa percibe la información contable como un mero trámite que hay que realizar para cumplir con las autoridades fiscales, no es probable que solicite del asesor ningún tipo de asesoramiento más allá de la confección de los impuestos periódicos, sin reclamar asesoramiento para la toma de decisiones, dado el escaso valor asignado a la información contable. En estos casos, la innovación en el tratamiento de la información contable no será una considerada como necesaria por la empresa.

8.2. El grado de uso de la tecnología o de digitalización de la empresa

La tecnología puede ser considerada como un aspecto o componente aislado de la empresa, pero cuando se pone en relación con las personas, la planificación y los procesos, se convierte en un potente acelerador del negocio (Boomer, 2016). En el sector de la asesoría, por ejemplo, la tecnología ha permitido modificar sustancialmente la oferta de servicios de las empresas asesoras, tanto en la cantidad y tipos de servicios ofertados como en el tipo de clientes y el modo en que dichos servicios son prestados (Hood, 2014).

En este sentido ha tenido especial trascendencia la irrupción de la tecnología basada en la nube (*cloud Technology*), que ha cambiado por completo la forma en la que muchos proveedores de la empresa (incluidos los asesores) le prestan sus servicios y se ha convertido en un reto para ambos, empresas y proveedores (Hood, 2014). Para los asesores, la tecnología en la nube ha supuesto un punto de inflexión en la prestación de sus servicios, entre otros motivos, porque ha roto las barreras de recolección e importación de datos, ha permitido ampliar el portfolio de servicios ofertados y el número de clientes a los que ofertárselos, ampliando también el número de clientes a los que pueden atender (Alexander, 2012). La tecnología cloud es el presente y, sobre todo, es el futuro (Fineberg, 2012) en las relaciones entre empresas, por lo que la rapidez en la adaptación a ella juega a favor de las empresas que la implanten.

En sentido contrario, las empresas también pueden ahora contratar a un asesor que puede estar en otra ciudad, ya que la tecnología en la nube les permite intercambiar la información de manera ágil y segura, sin necesidad de desplazamientos ni de relaciones presenciales, ya que algunas de las aplicaciones proporcionan incluso webcams para realizar reuniones en remoto (Alexander, 2012). El reto está en la agilidad del servicio y en la seguridad en el tratamiento de la documentación (Hood, 2014).

Los avances que esta tecnología ofrece para la asesoría son tales que, gracias a ella, los asesores pueden convertirse virtualmente en los responsables financieros de sus empresas clientes, proporcionando no sólo servicios administrativos, sino llegando a ser socios “de facto”, dada la importancia de los servicios que pueden llegar a prestarles (Fineberg, 2012). Esta es, en nuestra opinión, la principal fortaleza que esta tecnología puede ofrecer a las empresas (y a los asesores) y, como hemos apuntado ya, la que aporta verdadero valor añadido al servicio de la asesoría, pasando de ser una tarea administrativa a una estratégica, incluso aunque sea externalizada.

Desde nuestro punto de vista, las pequeñas y medianas empresas deben aprovechar las enormes ventajas que esta tecnología puede proporcionarles: mejora de la eficiencia, al reducir drásticamente el tiempo empleado en las tareas administrativas; reducción del coste de la asesoría, al reducirse también el tiempo que el asesor emplea en la importación y tratamiento de los datos o evitación de desplazamientos. Además, las herramientas informáticas proporcionan una serie de informes de enorme utilidad para las empresas.

La externalización completa de la tecnología de la empresa puede ser complicada, ya que requiere el conocimiento de toda la empresa, lo que puede dificultar el proceso, por lo que es más aconsejable externalizar algunas áreas (Boomer, 2016).

La oferta tecnológica a disposición de las empresas es cada día más amplia, yendo desde programas aplicaciones para la planificación o ERP (*Enterprise Resource Planning*, en inglés) o para la gestión de las relaciones con los clientes o CRM (*Customer Relations Management*, en inglés). Es decir, los sistemas de Inteligencia de Negocio en general (*Business Intelligence*, en inglés), permiten a la empresa obtener informes para un sistema de gestión y control adecuado en un entorno como el actual, en el que prima la tecnología (Elbashir *et al*, 2011).

Este tipo de aplicaciones permiten a las empresas planificar sus recursos y gestionar las relaciones con sus clientes de manera mucho más eficaz y eficiente, teniendo en una sola aplicación una enorme cantidad de información y de herramientas para mejorar la relación y la imagen de la empresa frente a sus clientes. Por otro lado, los programas de facturación que incorporan estos paquetes informáticos facilitan su contabilización y la importación de los datos de pagos y cobros por parte de los asesores. Las *apps* y las versiones para dispositivos móviles facilitan la movilidad de los

usuarios y la disponibilidad de la información en cualquier momento y en cualquier lugar.

La implantación de estas aplicaciones supone, pues, un avance en la gestión de la empresa, que debe ser aprovechada en la relación con los asesores, de modo que éstos tengan más fácil acceso a la información (reduciendo tiempos y costes), para poder dedicar más tiempo al verdadero asesoramiento a las empresas.

Pero, antes de acometer un proceso de externalización tecnológica en esta área, Boomer (2016) plantea una serie de cuestiones que debe formularse la empresa:

1. Si la tecnología potencia o limita a la empresa.
2. Si los proveedores tecnológicos del negocio están proporcionando a la empresa innovación y liderazgo.
3. Si la empresa dispone de una *“hoja de ruta”* y un presupuesto para la innovación.
4. Cómo la tecnología permite a la empresa proporcionar un mayor valor añadido a sus clientes.
5. Cómo de fuerte es la siguiente generación de talento y liderazgo tecnológico.

Hasta hace poco, la inversión en IT tenía como principal motivo el diferenciarse del resto. Esto ha cambiado y hoy día el uso de IT es un medio fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa y no un fin en sí mismo (Agar, 2003). Esto implica que las empresas que no se sumen a este desarrollo tecnológico van a quedar en una posición de desventaja respecto a sus competidores.

El desarrollo de este tipo de tecnología suele ser objeto de externalización, proceso que solía durar entre 3.000 y 10.000 horas hasta que

se concluye por completo, si bien puedan reducirse a través de un proceso selectivo (Agar, 2003). Hoy día, los avances en el desarrollo de aplicaciones permiten reducir estos plazos mucho más.

Acometer un proceso de digitalización de la empresa es una decisión absolutamente estratégica que debe ser planificada de forma minuciosa, fijando los objetivos y estableciendo los medios a emplear. Para Boomer (2016), un modelo tecnológico debe recoger los siguientes aspectos:

1. Debería integrar todos los canales de la empresa, desde los principales del negocio hasta los administrativos, empleando medios como correo electrónico, videoconferencias o comunidades online.
2. Debería abarcar las principales áreas funcionales del negocio, incluyendo los requerimientos tecnológicos específicos de cada una de ellas. En este sentido, las tecnologías *cloud* ayudan a esta integración de forma mucho más efectiva que el software tradicional.
3. La innovación tecnológica está estrechamente relacionada con el éxito futuro de la empresa, ya que el cambio hacia las tecnologías *cloud* puede reducir la necesidad de la estructura de personal técnico, aunque aumentará las necesidades de personal destinado a la estrategia de IT.
4. Se deben automatizar todos los procesos posibles para reducir los costes administrativos.
5. Los proveedores tecnológicos deben ser considerados como socios y no como meros vendedores, ya que son fundamentales para el crecimiento de la empresa.
6. Las mejores empresas tienen una visión clara del valor de la tecnología.

7. Se necesita una buena planificación para integrar el proceso de digitalización con el resto de los planes de crecimiento de la empresa.

El desarrollo de los sistemas de información puede hacerse desde dentro de la propia empresa o ser subcontratado. Como cualquier proceso de externalización, la subcontratación de los sistemas de información no está exenta de riesgos: empeoramiento del servicio; falta de compromiso o de capacidad del proveedor; retrasos en los envíos de datos o una implantación demasiado lenta (Gorla y Somers, 2014).

En resumen, asumido que las pequeñas empresas tienen tendencia a externalizar los servicios de asesoría y contabilidad (por diversos motivos ya expuestos, como ahorro de costes, falta de conocimientos y dedicación al negocio principal), podemos establecer también una relación directa entre el grado de innovación y de externalización de los servicios de asesoría, por lo que en este estudio vamos a analizar si el grado de uso de la tecnología en la empresa (aplicaciones móviles, sistemas de comunicación, uso de tecnología *cloud*...) es directamente proporcional a la externalización de determinados servicios, como los de asesoría y contabilidad.

9. Planteamiento de hipótesis

La externalización se ha tratado de explicar desde diferentes teorías. Destacamos por su repercusión la Teoría de los Costes Económicos de Transacción (TCE) y la Visión Basada en los Recursos (RBV). Otras teorías, como la Teoría de las Capacidades relacionales, los Modelos de Competencia Imperfecta, la Teoría de la Agencia, la Teoría de los Contratos Incompletos o la Teoría de la Dependencia de los Recursos, han servido también de base para algunos estudios.

Estas teorías han propuesto una serie de motivaciones que son el objeto de nuestra investigación.

9.1. El coste de externalización o el de internalización

Como indican Clark *et al* (1995), según la TCE, aquellas empresas que optan por la externalización tendrán como objetivo reducir dos tipos de costes: los costes de transacción (que son los relacionados con la planificación, adaptación y el seguimiento) y los costes de producción (aquellos relacionados de forma directa con la manipulación o la realización del trabajo). Por lo tanto, la externalización debe tener menores costes de producción, si bien, mayores costes de transacción (Clark *et al*, 1995).

Basándose en esta teoría, numerosos estudios tratan de analizar los motivos por los que una organización escoge un modelo de gestión u otro (jerarquizado u horizontal) y, relacionado también con lo anterior, los motivos que llevan a las organizaciones a externalizar algunas de sus actividades (Harrigan, 1986; Walker y Weber, 1987; Clark *et al*, 1995; Rindfleisch y Heide, 1997; Mahnke, 2001 y McIvor, 2009, entre otros).

Como recoge McIvor (2009), los factores clave de las transacciones son el grado de especificidad de los activos, la incertidumbre y la frecuencia de las transacciones realizadas. El grado de especificidad de un factor puede afectar

tanto a sus características físicas como a su localización o al conocimiento requerido para su desarrollo. Cuanto más específico sea, menores usos alternativos tendrá y, por lo tanto, mayor será su coste (McIvor, 2009). Además, el grado de especificidad está directamente relacionado con la facilidad para ser copiado por la competencia. Consecuentemente, elevados niveles de especificidad de los activos suelen conducir a mayores grados de jerarquización en las organizaciones, puesto que su reutilización en usos alternativos es mucho más difícil y, por lo tanto, costosa (McIvor, 2009).

Otros factores económicos que intervienen en toda transacción económica son la incertidumbre y la frecuencia.

En Economía, incertidumbre es sinónimo de riesgo, lo que obliga a tomar una serie de precauciones y eleva el coste, debido a las medidas y análisis que hay que desarrollar para tratar de reducirla. En un proceso de externalización, los contratos se pueden volver más complicados para el proveedor a medida que aumenta la incertidumbre sobre los posibles requerimientos futuros que pueda plantear el comprador, por lo que dichos contratos se vuelven más costosos para el proveedor. Como regla general, en casos de elevada incertidumbre, fabricar el producto en el interior de la empresa se convierte en la opción más atractiva (Walker y Weber, 1987).

Por su parte, los costes de transacción también se ven incrementados cuando la frecuencia de la transacción es reducida, ya que, a mayor frecuencia, mayor grado de estandarización y, por consiguiente, menores costes asociados a la misma. Este planteamiento es totalmente aplicable a la externalización de las tareas contables, ya que, al tratarse de tareas repetitivas y estandarizadas, son susceptibles de ser subcontratadas.

La TCE, por tanto, se basa en la premisa de que elevados grados de tres características de las transacciones (especificidad de los activos, incertidumbre y frecuencia) están directamente relacionados con la

internalización de las actividades. La externalización conlleva unos costes de búsqueda, contratación, control y re-contratación, así como unos riesgos en cuanto a precio, calidad y tiempo. La motivación para externalizar actividades se encuentra en la reducción de tales costes (Mahnke, 2001), decantándose por la externalización siempre que los costes de transacción sean menores, con un bajo nivel de riesgo y siempre que se mantengan los estándares requeridos (Williamson, 1996, Jermias y Gani, 2005).

En definitiva, como apuntan otros autores, la subcontratación proporciona mayor flexibilidad a las empresas, al permitir transformar costes fijos en variables (Ellram *et al*, 2008).

Sobre esta base, identificamos que el coste de externalización o el de internalización es un criterio esencial para decidir la subcontratación, lo que nos permite formular nuestras primeras hipótesis:

H1: Las empresas que consideran el coste de la internalización elevado tienen mayor tendencia a subcontratar.

H2: Las empresas que consideran que es más barata la externalización, tienen mayor tendencia a subcontratar.

9.2. Centrarse en la actividad principal

Por su parte, la RBV considera a la empresa como un conjunto de activos y recursos que, si son empleados de forma distintiva, y apropiada, pueden generar ventajas competitivas (McIvor, 2009). Es decir, la empresa únicamente recurrirá a la subcontratación cuando ésta le permita desarrollar capacidades que la hagan más competitiva al poderse centrar en desarrollar internamente aquellas otras que le proporcionan un mayor valor y que pueda realizar con sus propios recursos (Duque-Ceballos *et al*, 2014). Consecuente con este planteamiento, para Quinn e Hilmer, (1994) las empresas explotarán y

desarrollarán internamente aquellos recursos y capacidades en los que pueden alcanzar ventajas competitivas y proporcionar un valor añadido diferenciado a sus clientes. Por el contrario, contratarán en el exterior aquellas áreas en las que ni tienen ventaja competitiva ni capacidades especiales.

Consecuentemente, los recursos y las capacidades tienen valor si permiten a la empresa explotar oportunidades y contrarrestar amenazas (McIvor, 2009). Como apunta Barney (1991), si la ventaja competitiva resiste los esfuerzos de la competencia por copiarla, se podrá decir que se trata de una ventaja competitiva sostenida o duradera. No obstante, la singularidad del recurso y, por lo tanto, de la empresa, dependerá del número de competidores que dispongan de un recurso valioso McIvor (2009). En la actualidad, en un mercado global en el que muchos competidores disponen de recursos valiosos, será mucho más difícil conseguir una ventaja competitiva (Jayabalan *et al* 2009).

Uno de los motivos a favor de la externalización expuestos tanto por empresas grandes como pequeñas, es el de no dedicar recursos a tareas que no forman parte del núcleo de su negocio (Gunasekaran *et al*, 2015). Se trata de tareas auxiliares que, por mucho que se desarrollen, nunca van a proporcionar una ventaja competitiva, puesto que no forman parte de la actividad principal de la empresa. También puede tratarse de tareas que, sin ser auxiliares, en ellas la empresa no tiene capacidad para alcanzar una ventaja competitiva. Es por ello, por lo que muchas empresas prefieren subcontratar tales actividades (como las de contabilidad e impuestos), no ya por el mero ahorro de costes o por la especialización del proveedor sino por el no distraer la atención y los recursos de lo que verdaderamente es el negocio de la organización y su principal fuente de ingresos (Dess *et al*, 1995).

La externalización de las tareas consideradas auxiliares o secundarias proporciona, pues, a la empresa la posibilidad de centrarse en aquellas actividades que le permiten alcanzar ventajas competitivas duraderas, permitiendo así emplear sus recursos a la máxima capacidad (Bustinza *et al*,

2010, Quinn e Hilmer, 1994). Por el contrario, las tareas a externalizar serán un riesgo para la empresa si suponen una pérdida de conocimiento (Carpasso *et al*, 2013 y Cesarani, 2014).

La información financiera y fiscal recogida en los estados financieros son una herramienta de primer orden para la toma de decisiones en la empresa (Afterman, 2013, Jayabalan *et al*, 2009, Dorasamy *et al*, 2010, Habib y Jiang, 2015). Sin embargo, muchas pequeñas y medianas empresas la perciben como un requisito legal más que como una ayuda, por lo que su confección es considerada como una tarea auxiliar. No ocurre lo mismo con las grandes empresas que, más allá de la obligación tributaria y pese a no ser su actividad principal, ven en la información contable una herramienta útil para la toma de decisiones, por lo que internalizan su confección para controlar todo su proceso (Albanese *et al*, 2013).

Estos planteamientos nos llevan a plantear nuestra tercera hipótesis:

H3: Las pequeñas y medianas empresas tienen tendencia a externalizar las tareas de contabilidad e impuestos por no ser una actividad principal de su negocio.

9.3. Aprovechar contratistas especializados

La concentración en las tareas principales provoca no invertir en recursos formados para asumir las tareas auxiliares al negocio. Estas tareas auxiliares se confían a contratistas con una formación adecuada que reduzca las consecuencias negativas de un defectuoso desempeño de éstas.

El acceso a la especialización y a las tecnologías más avanzadas de los proveedores ha sido documentado como un motivo que justifica la externalización (Lacity y Willcocks, 2014; Gewald, 2010; Quinn, 2000; Chesbrough y Teece, 2002 y Hoetcker, 2005).

En la empresa existen determinadas tareas (como las relacionadas con la contabilidad y la confección de impuestos) que requieren elevados grados de especialización y conocimientos. En la medida en que esa especialización y esos conocimientos no se puedan alcanzar con el personal interno, tales tareas deberían ser externalizadas (Dollery y Akimov, 2008, Ismail, 2002, Sayuk *et al*, 2010). La combinación, por tanto, de especialistas en el mercado con la carencia de recursos formados en la empresa para abordar dichas tareas específicas son dos motivos que justificarían su subcontratación (Dorasamy *et al*, 2010).

Capasso *et al*, (2013) apuntan también a la especialización de los recursos humanos como posible causa de la externalización, en el sentido de que, a menor especialización, mayor propensión a contratar productos o servicios externos. En sentido contrario, a mayor especialización el personal de la empresa, ésta será más reacia a la contratación fuera de la empresa para evitar la pérdida de capacidades o habilidades. Parece ilógico que, si una empresa trata de reclutar a trabajadores muy cualificados y especializados, contrate actividades fuera de ella, salvo que tales actividades sean muy rutinarias y de poco valor añadido (actividades non core)

Dicho de otro modo, la empresa externalizará aquellas actividades en las que no tenga personal suficientemente formado como para realizarlas con confianza y solvencia. Por lo tanto, la formación es un factor clave a la hora de acometer procesos de externalización, lo que nos lleva a formular las dos siguientes hipótesis:

H4: Las pequeñas y medianas empresas tienden a externalizar aquellas áreas en las que no tienen personal suficientemente formado.

H5: Las empresas que valoran la función de asesoramiento especializado que prestan los asesores tienen mayor tendencia a externalizar.

9.4. Incertidumbre en las tareas

Por otro lado, las consecuencias económicas y patrimoniales a las que se puede enfrentar la empresa en caso de errores en la tramitación de impuestos y cotizaciones sociales o en la elaboración de contratos, por ejemplo, hacen que el temor a tales sanciones sea una de las principales causas para la externalización de actividades como la asesoría (Jayabalan *et al*, 2009) lo que les lleva a la contratación de asesorías contables, fiscales o laborales, dada su falta de formación en las áreas relacionadas (Dorasamy *et al* 2010).

Nuestra siguiente hipótesis relaciona el temor a recibir sanciones derivadas de errores en la confección de la información contable con la propensión a su externalización.

H6: El temor a recibir sanciones es un motivo para externalizar las tareas de contabilidad y confección de impuestos.

Otros factores que pueden favorecer la propensión a subcontratar.

9.5. Confidencialidad y seguridad en el tratamiento de la información

Entre las incertidumbres a resolver en la relación de subcontratación se encuentra la confidencialidad (Jayabalan *et al*, 2009; Grover *et al*, 1994 y Earl, 1996, Dorasamy *et al*, 2010) y la sensibilidad de la información manejada que pudiese ser utilizada por el proveedor (Bettis *et al*, 1992; Quinn y Hilmer, 1994 y Duque-Ceballos *et al*, 2014).

Los empresarios que más velan por la confidencialidad y aprecian la seguridad de la información, en principio, deben ser menos propensos a externalizar estos procesos que suponen compartir información crítica del negocio, sus clientes, las relaciones con la Administración, etc.

H7: Las empresas que buscan más seguridad en el tratamiento de la información, tienen menor tendencia a externalizar.

9.6. Factores con influencia en la decisión de subcontratación

El tamaño como factor de la externalización ya ha sido estudiado previamente (Albanese *et al*, 2013, Dorasamy *et al*, 2010 y Kamyabi y Devi, 2011).

Las empresas pequeñas sufren la escasez de recursos en mayor medida que las grandes (Jayabalan *et al*, 2009). Esta escasez de recursos (económicos y humanos) impide a las pequeñas empresas contratar o formar personal experto en tales tareas, al ser consideradas de baja utilidad y tener que centrarse en su negocio principal.

El tamaño de la empresa determina, la propensión a la externalización de determinados servicios o áreas de la empresa. Esta afirmación es compatible con estudios previos que concluyen que las empresas menores tienen mayor propensión a externalizar los servicios de soporte y las tareas de contabilidad, que requieren un mayor grado de experiencia y especialización (Everaert *et al*, 2007). En contraposición, son las de mayor tamaño las que presentan un mayor grado de internalización de este tipo de tareas, ya que las economías de escala que son capaces de conseguir les permiten reducir significativamente el coste por operación (Williamson, 1996). No obstante, algunos de los estudios que hemos abordado afirman que el tamaño de la empresa no tiene incidencia en la tendencia a subcontratar (Albanese *et al*, 2013 y Kamyabi y Devi, 2010).

Por otra parte, en las primeras etapas de una empresa es muy común que se acuda a la subcontratación. En estos casos, la creación de una estructura pesada y jerarquizada en la que se desarrollen todas las etapas del ciclo empresarial se ve relegada por el establecimiento de una red de colaboradores o proveedores externos. El motivo, al igual que en el caso

anterior, es claro: la escasez de recursos, que les empuja hacia un modelo de producción o de negocio mucho más ligero.

La afirmación de que la escasez de recursos (inherente a la inmensa mayoría de las empresas en sus primeros años) obliga a las empresas a adoptar un modelo de externalización está ya recogido en estudios previos (Murphy *et al*, 2012; Kurtako, 2009; Gartner y Bellamy, 2008 y Timmons y Spinelli, 2007).

Factores como la experiencia previa en procesos de externalización, gestión y negociación con proveedores y reestructuración parecen tener también una influencia muy significativa (Jensen y Pedersen, 2011 y Hätönen, 2009) que pueden favorecer el proceso. En contraposición, según nuestra opinión, aquellas empresas que han tratado siempre de controlar y producir todo el proceso son más reacias a implantar un sistema de externalización. Empresas que han crecido en dirigidas por una misma persona a lo largo de muchos años sin siquiera delegar algunas de las funciones gerenciales muestran más reparos a la hora de dar el salto hacia la contratación de procesos externos, manteniendo estructuras pesadas y, en ocasiones, menos eficientes.

10. Resumen del marco teórico y de hipótesis

La decisión de subcontratar un área o una actividad de la empresa en general suele estar impulsada por una serie de motivaciones fundamentales que han sido recopiladas ya por muchos estudios previos, como los aquí recogidos en la tabla 1. Los más reconocidos son: el ahorro de costes (al necesitarse una estructura menos pesada); el acceso a los mejores expertos; el acceso a la innovación y a las últimas tecnologías que emplean las empresas especializadas y el poder dedicar el tiempo al negocio principal de la empresa.

En nuestro estudio nos centramos más concretamente en la externalización de las actividades relacionadas con la contabilidad y la asesoría, tratando de establecer si hay otra serie de factores que favorezcan también su subcontratación.

Planteamos, por tanto, que la decisión de contratar un asesor externo puede estar directamente relacionada con el grado de utilidad que la empresa asigna a la información contable. Si la información contable es considerada como una herramienta básica y fundamental para la toma de decisiones o si, por el contrario, es vista únicamente como un requisito para cumplir con las obligaciones fiscales.

De la visión que adopte la empresa frente a la utilidad de la información contable dependerá la mayor o menor inversión en herramientas para su tratamiento. Si la utilidad percibida es elevada, la empresa tratará de aprovechar la gran cantidad y variedad de herramientas informáticas y aplicaciones móviles que pueden ayudarle a registrar las operaciones, a confeccionar la información contable y a compartirla con su asesor de forma ágil, eficaz y eficiente, lo que redundará en un mejor uso de dicha información. Nos referimos a programas de facturación, gestión de clientes, etc.

Por otro lado, el grado de utilización de la tecnología y de las aplicaciones móviles en general en la empresa puede contribuir también a

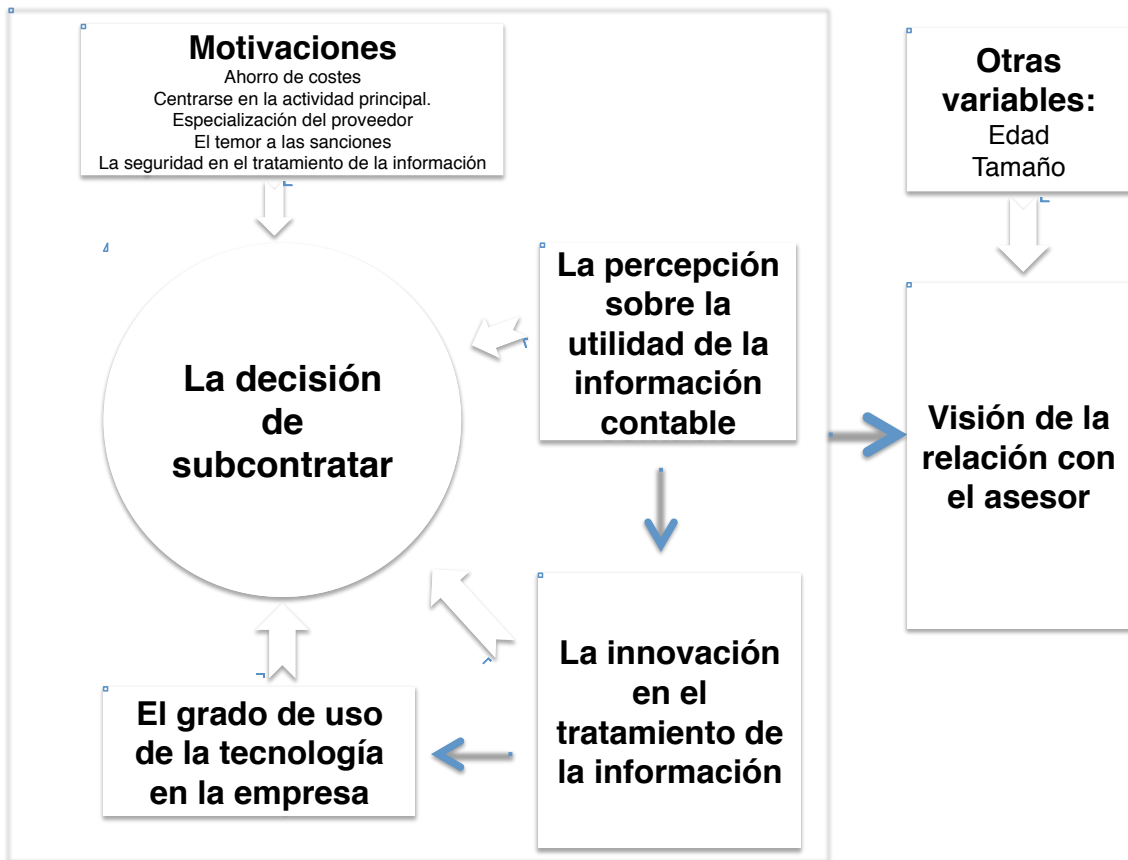
incrementar la inversión en las herramientas anteriormente expuestas, una vez que la empresa ha comprobado ya su contribución a la mejora de la eficiencia. Hablamos en este caso de herramientas de comunicación a distancia (videoconferencia), almacenamiento en la nube, etc.

Todo ello va a marcar la relación de la empresa con su asesor. A mayor utilidad percibida de la información contable, mayor grado de exigencia se le requerirá al asesor, en el sentido de que no sólo se le pedirá que confeccione los impuestos y las cuentas anuales periódicamente, sino que se le exigirá un mayor grado de asesoramiento en cuanto a la evolución de la empresa y a la toma de decisiones estratégicas.

En estos casos, la percepción del precio pagado por el servicio de asesoría también se verá afectado. Por bajo que sea el precio, si el asesor únicamente confecciona las cuentas anuales y los impuestos cada cierto tiempo, es muy probable, en nuestra opinión, que la empresa considere que el precio es elevado, ya que no percibirá ningún valor añadido en el servicio prestado.

Todo este proceso se puede ver afectado también por factores como la edad y el tamaño de la empresa. Según nuestros planteamientos, las empresas más jóvenes y pequeñas serán más propensas a la externalización de los servicios de asesoría, dada su menor capacidad y la mayor relación con las nuevas tecnologías y con las aplicaciones móviles, cuya implantación se lleva a cabo casi desde sus inicios sin necesidad de largos y costosos procesos de adaptación.

Gráfico 1. Resumen del marco teórico



Fuente: elaboración propia

Nuestro estudio se basa en la hipótesis de la existencia de varios factores que determinan la propensión de una empresa a externalizar determinadas funciones que, evidentemente, no serán las esenciales de su negocio. Consideramos que la externalización en el ámbito del manejo de la información se relaciona con el grado de demanda de esta información. No hemos podido identificar una literatura que nos lleve a soportar si a mayor valoración de la elaboración y gestión de información, el empresario tiende a subcontratar más o menos y cómo este grado de necesidad de información se relaciona con los motivos. Nuestro trabajo efectúa esa indagación con carácter exploratorio.

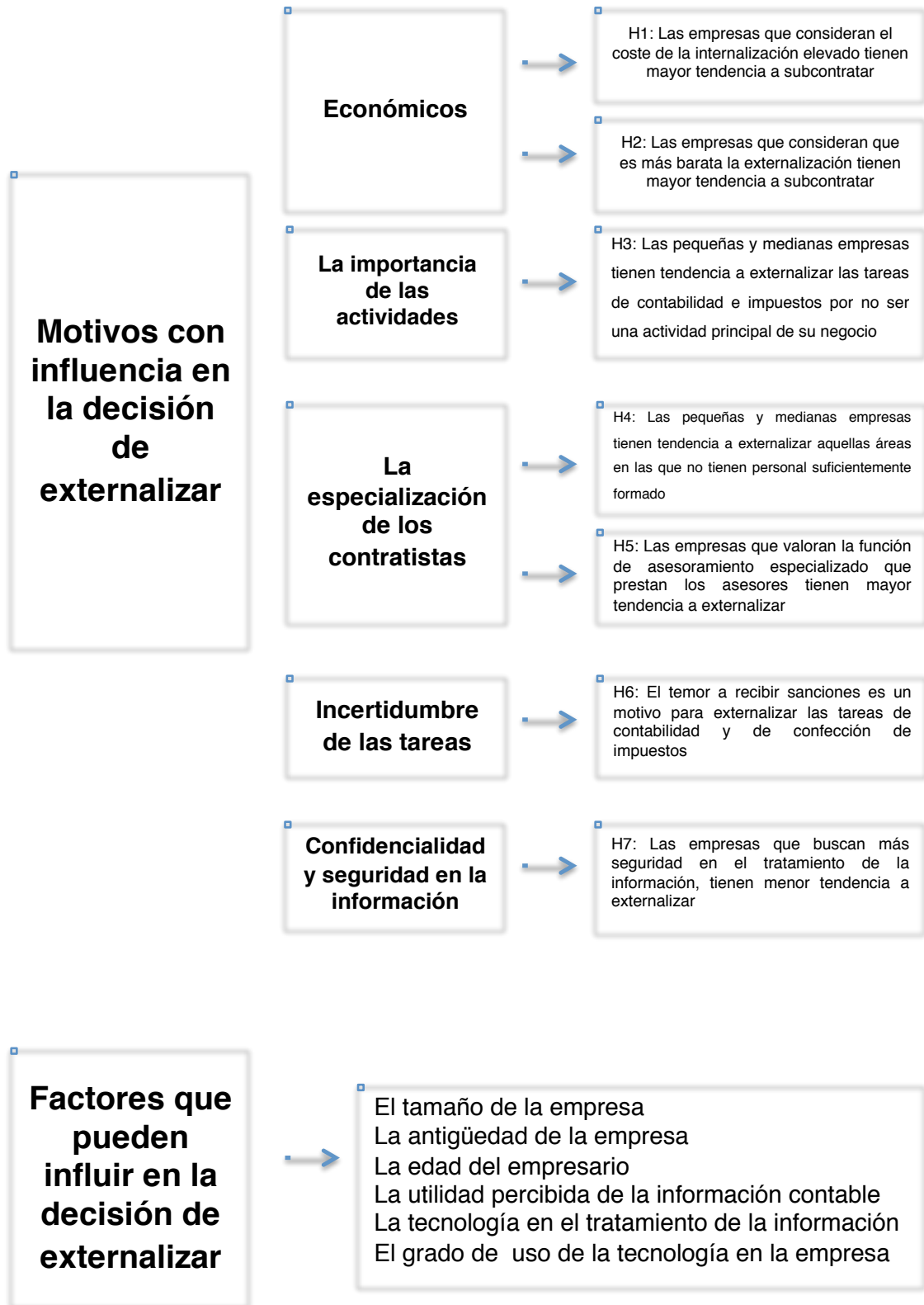
Como hemos apuntado anteriormente, a pesar de que la externalización ha existido desde siempre, en mayor o menor escala, el desarrollo de internet, de los sistemas de comunicación a distancia y los sistemas de almacenamiento

de información en remoto, ha supuesto un salto cualitativo y cuantitativo a favor de la misma. Nuestro trabajo quiere incorporar esta dimensión y tratamos de analizar la relación entre el grado de incorporación a las nuevas tecnologías del empresario y la decisión de externalizar y los motivos que le llevan a externalizar. A tal efecto, vamos a distinguir el uso de la tecnología dentro del modelo de negocio de una segunda dimensión que es la intensidad en el uso efectivo de diversos recursos tecnológicos.

Este análisis también lo abordaremos con carácter exploratorio.

En el gráfico 4 presentamos las hipótesis a modo de esquema.

Gráfico 4. Esquema de las hipótesis planteadas



Fuente: elaboración propia

III. TRABAJO EMPÍRICO

11. Metodología

El capítulo de metodología lo hemos dividido en tres partes. La primera es la muestra obtenida para realizar la investigación. La segunda es la identificación de las variables e instrumentos y finalizamos con los métodos empleados para probar las hipótesis.

11.1. La muestra

El análisis llevado a cabo se ha basado en la realización de una encuesta a autónomos y pequeñas empresas a través de internet. En nuestro análisis tan sólo hemos mantenido las empresas con 50 o menos trabajadores, dado que nos queremos centrar en el ámbito de la pequeña empresa y los trabajadores autónomos. El número de empresas que han respondido fue 189, pero tras ser filtradas por el criterio de dimensión mencionado fueron 147 empresas.

El cuestionario empleado para el estudio fue elaborado empleando la herramienta Google Forms e incluía preguntas acerca de las características de la empresa y preguntas acerca de los motivos por los que contrata o contrataría servicios externos, en especial los de asesoría.

El contenido del cuestionario se dividió en tres grandes bloques:

- Bloque 1: Acerca de los servicios ofertados por los asesores. En él se solicitaba a la empresa que valorara los diferentes servicios que ofrecen los asesores, incluyendo la presentación directa de los impuestos en nombre de la empresa y los servicios de asesoramiento en la toma de decisiones. También se pedía la valoración sobre la importancia que tiene para la empresa el poder disponer de herramientas informáticas de gestión, de contabilidad, facturación, etc. Si bien los asesores tradicionales no suelen ofrecer este tipo de herramientas en sus servicios, sí hay

ya diferentes empresas online que ofrecen a sus clientes asesoramiento combinado con herramientas de facturación, gestión e, incluso, de almacenamiento en la nube.

- Bloque 2: Acerca de los motivos por los que la empresa tiene contratado o contrataría un asesor externo: motivos económicos, temor a las sanciones...
- Bloque 3: Acerca de la empresa: En este bloque se solicitaba información sobre algunas características de la empresa, tales como volumen de facturación y número de trabajadores (para determinar su tamaño), antigüedad, edad del empresario, sector en el que opera y grado de digitalización (uso de herramientas de videoconferencia, almacenamiento en la nube, si la empresa dispone de página web y si sus clientes contactan y contratan directamente a través de ella).

El cuestionario fue distribuido mediante correo electrónico, bien de forma directa, bien a través de diferentes organizaciones empresariales. En todo momento se garantizaba la confidencialidad de las respuestas, no habiendo posibilidad de identificar a la empresa.

11.2. Las variables e instrumentos

La variable dependiente en nuestro estudio sobre las motivaciones es si la empresa ha subcontratado o no. Esta variable es de carácter dicotómico (Sí, No).

a) Variables independientes

En nuestro análisis estadístico hemos empleado como variables independientes: el coste de realizar las tareas internamente, el no ser la contabilidad una de las actividades principales, la falta de formación interna, el temor a las sanciones, la seguridad que proporciona el asesor en el tratamiento de la información, el que el asesor suponga un ahorro de costes y el grado de

asesoramiento que el asesor proporciona para la toma de decisiones en la empresa.

La escala empleada para medir las valoraciones de los encuestados era de 1 a 5, siendo 1 la menor valoración y 5 la mayor.

b) Variables independientes de control

Como variables de control se han empleado la antigüedad y el tamaño de la empresa (medido en número de trabajadores y en volumen de facturación).

Tabla 3. Variables en el estudio

Variables	Carácter	Naturaleza (Valores)
Subcontrata asesor	Dependiente	Categórica (1: Sí; 2: No)
Nº de trabajadores	Independiente (Control)	Métrica
Volumen de facturación	Independiente (Control)	Métrica
Antigüedad de la empresa	Independiente (Control)	Métrica
Edad del empresario	Independiente (Control)	Métrica
Motivos		
Coste de la internalización	Independiente	Ordinales (1: Muy poco; 5 Muy elevado)
Seguridad de la información	Independiente	Ordinales (1: Muy poco; 5 Muy elevado)
Temor a sanciones	Independiente	Ordinales (1: Muy poco; 5 Muy elevado)
Económicos	Independiente	Ordinales (1: Muy poco; 5 Muy elevado)
Falta de formación	Independiente	Ordinales (1: Muy poco; 5 Muy elevado)
Conocimientos del asesor	Independiente	Ordinales (1: Muy poco; 5 Muy elevado)
Actividad no principal	Independiente	Ordinales (1: Muy poco; 5 Muy elevado)

Fuente: elaboración propia

c) Índice de recursos tecnológicos

Nuestro análisis exploratorio consiste básicamente en generar un índice que identifique en qué medida la entidad dispone de la tecnología que le permita aprovechar las potencialidades de la sociedad de la información para hacer negocios. El índice de recursos tecnológicos se forma de la siguiente manera:

$$\text{Índice de Recursos Tecnológicos}_i = \left(\frac{\text{Web propia}_i + \text{Contacto por Web}_i + \text{Contratación por Web}_i}{\text{Número de respuestas}_i} \right)$$

Siendo i cada uno de los casos.

Las variables que conforman el índice son de carácter dicotómico, con los valores “1” si NO dispone de cada uno de esos recursos y “2” si SÍ dispone de cada una de esas funcionalidades.

Las variables son:

- La entidad dispone de web propia
- La entidad utiliza la web propia para contactar con sus clientes
- La entidad utiliza la web propia para contratar con sus clientes

d) Índice de uso de la tecnología

Un segundo índice está relacionado con la intensidad en el uso de aplicaciones relacionados con la sociedad de la información. El índice de uso de la tecnología se forma de la siguiente manera:

$$\text{Índice de Uso de la Tecnología}_i = \left(\frac{\text{Internet}_i + \text{Aplicaciones}_i + \text{Nube}_i + \text{Videoconferencia}_i}{\text{Número de respuestas}_i} \right)$$

Siendo i cada uno de los casos.

Las variables que conforman el índice son de carácter ordinal, con cinco valores que oscilan desde “1: Muy poco frecuente o Nunca” y “5: Muy frecuentemente o Siempre”.

Las variables son:

- Uso de aplicaciones móviles en el negocio
- Uso de internet en el negocio
- Uso de la Nube para cuestiones del negocio
- Uso de videoconferencia de empresa

11.3. Técnicas estadísticas y formulación del modelo logit

Para responder a las hipótesis empleamos pruebas bivariantes y multivariantes. Al tratarse de variables ordinales, hemos recurrido a pruebas no paramétricas. En concreto, entre las pruebas bivariantes, hemos utilizado un Análisis de la Varianza para contrastar las medias en los valores conferidos a cada una de las motivaciones, entre las empresas que tienen externalizado la contabilidad y fiscalidad y quienes no las tienen. Adicionalmente, hemos efectuado el test de los signos para estimar si existen diferencias significativas en cuanto a los motivos aducidos para subcontratar y hemos utilizado la prueba de Kruskal Wallis para probar si la percepción sobre los motivos era significativamente diferente entre las empresas que han subcontratado frente a las que no lo han hecho.

El análisis multivariante lo hemos realizado con un contraste no paramétrico para k muestras relacionadas en el que, al tratarse, de datos ordinales, hemos aplicado la prueba de W de Kendall. Asimismo, utilizamos un análisis de árboles de decisión (CHAID exhaustivo) para priorizar cuáles son las motivaciones que alcanzaron una valoración más elevada entre las empresas que decidieron subcontratar. En este modelo hemos introducido las variables de control que la literatura ha demostrado que pueden tener influencia: la dimensión de la empresa (medida como número de empleados o volumen de facturación) y la antigüedad de la empresa. Finalmente, formulamos un modelo de regresión logit para contrastar qué motivos son los que inducen a la externalización de las actividades de contabilidad y tributación.

El modelo logit presenta la siguiente formulación:

$$\begin{aligned} \ln \Omega (\text{Subcontratar asesor}) &= \alpha + \beta_1 \text{Coste Internalización} + \beta_2 \text{Actividad no principal} + \beta_3 \text{Falta formación} \\ &+ \beta_4 \text{Temor sanciones} + \beta_5 \text{Seguridad} + \beta_6 \text{Económicos} + \beta_7 \text{Conocimientos del asesor} \end{aligned}$$

12. Resultados

Los resultados los hemos organizado en cuatro secciones: resultados descriptivos, resultados bivariantes, resultados multivariantes y discusión.

12.1. Resultados descriptivos

La tabla 4 muestra los descriptivos básicos de las variables que vamos a utilizar en nuestro trabajo. De las 147 observaciones, un porcentaje elevado ha subcontratado (82,3%). El número medio de empleados es de 10,33 y el valor medio de facturación 2,3 millones de euros, con una elevada desviación típica. La antigüedad media es de 19,15 años y la edad del empresario es una persona de 48,9 años.

Tabla 4. Descriptivos

Variables	Descriptivos			
	n	Media	Desv. Típ.	Proporción
Subcontrata asesor	147	1,82	0,383	Sí = 121
Nº de trabajadores	147	10,33	12,269	
Volumen de facturación	129	2.283.083,85	5.409.055,60	
Antigüedad de la empresa	142	19,15	14,927	
Edad del empresario	138	48,92	10,02	
Motivos				
Coste de la internalización	129	3,67	1,264	
Seguridad de la información	147	3,46	1,315	
Temor a sanciones	147	3,99	1,179	
Económicos	147	3,31	1,455	
Falta de formación	147	2,52	1,541	
Conocimientos del asesor	147	3,81	1,106	
Actividad no principal	147	2,93	1,575	

Fuente: Elaboración propia

Entre las motivaciones, como aproximación, la que recibió un valor medio más alto fue el temor a las sanciones (media = 3,99), mientras que la falta de formación interna fue de los factores menos importantes (media = 2,52).

La tabla 5 muestra la matriz de correlaciones de Spearman y Pearson que hemos empleado para validar el modelo. Las variables de control empleadas son el *tamaño* y la *antigüedad* de la empresa.

Tabla 5. Matriz de correlaciones de Spearman y Pearson

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11		
V1	1,00	0,108	0,127	0,201 **	-0,028	0,079	0,019	0,049	0,086	0,030	-0,006		
V2		1,00	0,254 ***	0,302 ***	0,540 ***	0,100 **	0,142 *	0,329 ***	-0,212 **	-0,262 ***	-0,169 **		
V3			1,00	0,431 ***	0,286 **	0,137 *	0,336 ***	0,244 ***	-0,097	-0,008	-0,051		
V4				1,00	0,459 ***	0,232 ***	0,210 ***	0,415 ***	-0,127 **	-0,320 ***	-0,056		
V5					1,00	0,328 ***	0,188 **	0,517 ***	-0,356 ***	-0,447 ***	-0,253 ***		
V6						1,00	0,182 **	0,342 ***	-0,292 ***	-0,365 ***	-0,219 ***		
V7							1,00	0,223 ***	-0,029	-0,071	-0,144 *		
V8								1,00	-0,388 ***	-0,449 ***	-0,269 ***		
V9									1,00				
V10										0,287 ***	1,00		
V11											0,361 ***	0,539 ***	1,00

Nota: Los valores por encima del eje son las Rho de Spearman, mientras las que se encuentran por debajo son correlaciones de Pearson

V1: Externalización (Sí/No); V2: Coste de la internalización; V3: Seguridad en la información; V4: Temor a sanciones; V5: Económicos; V6: Falta de formación; V7: Conocimientos del asesor; V8: Actividad no principal; V9: Antigüedad de la empresa; V10: Número de trabajadores; V11: Volumen de facturación

*** Significativo al 99%

** Significativo al 95%

* Significativo al 90%

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la correlación muestra la relación que existe entre las variables y avala los resultados obtenidos en el test de Kruskal, ya que prueba que existe correlación entre los valores, lo que nos confirma que la valoración de la importancia relativa de los factores coincide con la percepción real de los encuestados.

12.2 Resultados bivariantes

Nuestro siguiente análisis ha consistido en estudiar la relación entre la valoración otorgada a las diferentes motivaciones para externalizar y, a continuación, si existe diferencia en la valoración conferida a cada motivación en función de que la empresa haya subcontratado o no.

La tabla 6 pone de manifiesto que la percepción sobre las motivaciones, tan sólo es diferente entre las empresas que no subcontratan y las que lo

hacen, en cuanto al temor a las sanciones. Las empresas que subcontratan valoran, en media, en un 4,11 el temor a las sanciones, frente a las que no subcontratan que lo hacen en un 3,46; siendo esta diferencia significativa al 95%. Este resultado confirma la hipótesis 6.

Tabla 6. Análisis de la varianza de las motivaciones sobre la decisión de subcontratación

Variables independientes	Indicadores	Descriptivos				ANOVA	
		Variable dependiente					
		¿Tiene asesor?					
		N	Media	Desviación típica	Error típico	F	Sig.
Motivos: Coste de la internalización	No	25	3,24	1,451	0,29	2,37	0,126
	Sí	120	3,67	1,218	0,111		
	Total	145	3,59	1,267	0,105		
Motivos: Actividad no principal	No	26	2,77	1,681	0,33	0,308	0,580
	Sí	121	2,96	1,557	0,142		
	Total	147	2,93	1,575	0,13		
Motivos: Falta de formación	No	26	2,35	1,648	0,323	0,387	0,535
	Sí	121	2,55	1,522	0,138		
	Total	147	2,52	1,541	0,127		
Motivos: Temor a sanciones	No	26	3,46	1,363	0,267	6,671	0,011**
	Sí	121	4,11	1,109	0,101		
	Total	147	3,99	1,179	0,097		
Motivos: Seguridad en la información	No	26	3,04	1,536	0,301	3,23	0,074*
	Sí	121	3,55	1,252	0,114		
	Total	147	3,46	1,315	0,108		
Motivos: Económicos	No	26	3,35	1,648	0,323	0,024	0,878
	Sí	121	3,3	1,418	0,129		
	Total	147	3,31	1,455	0,12		
Motivos: Conocimientos del asesor	No	26	3,73	1,218	0,239	0,159	0,691
	Sí	121	3,83	1,085	0,099		
	Total	147	3,81	1,106	0,091		

** Significativo al 95%

* Significativo al 90%

Fuente: Elaboración propia

Contrariamente a nuestras expectativas, formuladas en la hipótesis 7, las empresas que externalizan son las que muestran una mayor preocupación por la seguridad de la información. Así las empresas que ha externalizado presentan un valor medio de 3,55 en este motivo, mientras que las que no han externalizado, lo han valorado en media en 3,04. Esta relación es significativa

al 90% de confianza. Es decir, no parece ser un motivo que influya negativamente en la decisión de externalización.

La tabla 7 muestra que el temor a las sanciones es el motivo para externalizar que siempre fue dominante sobre el resto de los motivos y de manera significativa, lo que nos lleva a aceptar la hipótesis 6. La severidad de las consecuencias impulsa a acudir a recursos especializados y esto justifica que la segunda motivación más relevante sean los *conocimientos del asesor*. Sin embargo, ésta no se muestra como una motivación suficiente como para tomar la decisión de subcontratar, por lo que rechazamos la hipótesis 5. La escasa reiteración es un factor dominante sobre la incertidumbre y, ante tareas poco reiterativas (como es la confección de los impuestos) la empresa tiende a externalizar, pero tiende a ser más relevante conforme la incertidumbre sobre ésta es elevada.

En el extremo contrario, el hecho de no ser una *actividad estratégica* y la *falta de formación* en la empresa no son motivaciones dominantes, por lo que tenemos que rechazar las hipótesis 3 y 4. En todos los casos, el resto de motivaciones fueron puntuadas de forma más elevada y la diferencia era significativa.

Los factores económicos no fueron argumentados para externalizar, ni por el coste de mantener la *actividad internamente*, ni por el *coste de la subcontratación*, de modo que no podemos confirmar las hipótesis 1 y 2.

La seguridad en el tratamiento de la información tampoco se ha revelado como importante para las empresas encuestadas a la hora de acometer un proceso de externalización, por lo que rechazamos también la hipótesis 7.

Tabla 7. Motivaciones para externalizar. Test de los signos

Z (sig)	Seguridad de la información	Temor a sanciones	Económicos	Falta de formación	Conocimientos del asesor	Actividad no principal
<i>Negativas</i>						
Coste de la internalización	- (0,182) n.s.	+ (0,024) **	- (0,275) n.s.	- (0,000) ***	+ (0,576) n.s.	- (0,000) ***
Seguridad de la información		+ (0,000) ***	- (0,594) n.s.	- (0,000) ***	+ (0,012) **	- (0,001) ***
Temor a sanciones			- (0,000) ***	- (0,000) ***	- (0,011) **	- (0,000) ***
Económicos				- (0,000) ***	+ (0,070) *	- (0,007) ***
Falta de formación					+ (0,000) ***	+ (0,034) **
Conocimientos del asesor						- (0,000) ***
(+) Motivación en columna con mayor valoración que motivación en fila; (-) Motivación en fila con mayor valoración que en columna n.s.: No significativo * Nivel de significación 10% ** Nivel de significación 5% *** Nivel de significación 1%						

Fuente: Elaboración propia

Si el análisis lo centramos teniendo presente si la entidad había externalizado o no, observamos cómo las empresas que habían externalizado argumentaron con criterios económicos para justificar por qué lo hicieron. Estas empresas observaron que el coste de la internalización, de desarrollar sus propios especialistas, es el único de los motivos para externalizar en el que la valoración fue más alta en el colectivo de empresas que externalizaron frente a las que no lo hicieron (Prueba de Kruskal Wallis, Chi cuadrado = 5,920).

Tabla 8. Comparación de la importancia de los diversos factores en función de la percepción sobre la externalización

Variables	Rango promedio No	Rango promedio Si	KW Chi ² (sig)
Temor a sanciones	63,36	75,01	1,694 n.s.
Conocimientos del asesor	62,63	76,43	2,358 n.s.
Coste de la internalización	56,65	77,73	5,920 **
Seguridad de la información	76,52	73,46	0,117 n.s.
Económicos	67,08	75,49	0,902 n.s.
Actividad no principal	72,37	75,35	0,051 n.s.
Falta de formación	69,67	74,93	0,344 n.s.
n.s.: No significativo			
* Nivel de significación 10%			
** Nivel de significación 5%			
*** Nivel de significación 1%			

Fuente: Elaboración propia

12.3. Resultados multivariantes

La valoración de los motivos permite afirmar qué es significativamente diferente. Si analizamos los rangos promedios de respuesta dispondremos de una ordenación ponderada que, en su conjunto, es significativa.

El motivo más relevante es el *temor a las sanciones*. A continuación, como respuesta a esta incertidumbre, se aprecia la existencia de un recurso en el mercado que permite resolver estas incertidumbres, por lo que no es de extrañar que sean los *conocimientos del asesor* y que el coste que supone disponer de esos *recursos internamente* es muy elevado.

Tabla 9. Comparación entre los diversos motivos argumentados

Variables	Rango promedio
Temor a sanciones	5,03
Conocimientos del asesor	4,51
Coste de la internalización	4,31
Seguridad de la información	4,07
Económicos	3,94
Actividad no principal	3,31
Falta de formación	2,83
N	145
W de Kendall	,152
Chi-cuadrado	132,668
gl	6
Sig. asintót.	,000

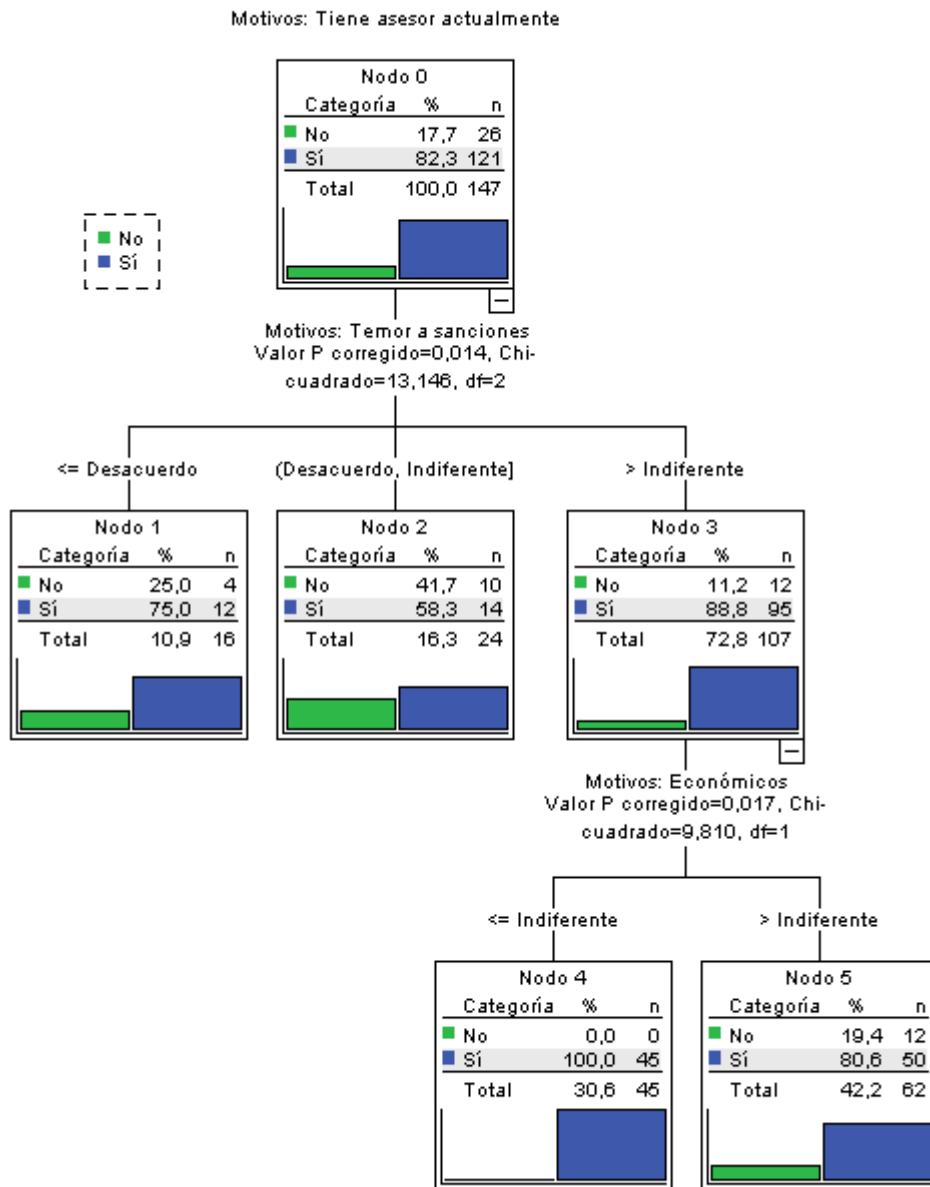
Fuente: Elaboración propia

Un segundo bloque de motivaciones son la *seguridad de la información* y el *coste de subcontratación*. Finalmente, el carácter auxiliar o la falta de formación en la empresa no son motivos importantes para externalizar.

Analizando cómo las motivaciones explicarían las decisiones de los empresarios, nuevamente la razón que mejor discrimina haber contratado asesores contables y fiscales es el temor a las sanciones, lo que confirma nuestra hipótesis 6. Los empresarios que subcontratan menos son los que presentan niveles más bajos de temor a las sanciones.

Dentro del grupo que subcontrata más (por temor a las sanciones), una segunda motivación que permite discriminar entre ellos es el coste de la externalización (confirmando nuestra hipótesis 2), que se muestra como un motivo relevante para no haber subcontratado. Es decir, a pesar de tener un elevado temor a las sanciones, es el coste de la subcontratación lo que les lleva a no realizarla. Todos los que no subcontrataron ponderaron como alto o muy alto el motivo del coste económico para tomar esta decisión.

Tabla 10. Análisis multivariante entre la percepción sobre las motivaciones que han conducido a la externalización



Fuente: Elaboración propia

12.4. Regresión logística

La tabla 11 presenta el modelo logit para explicar las decisiones de subcontratación confirman nuestros resultados previos, por cuanto el temor a las sanciones es el motivo que mejor explica dicha decisión. Este resultado confirma nuestra hipótesis 6. La segunda variable con carácter explicativo es el coste de la subcontratación (motivos económicos). A medida que el coste de subcontratación se percibe como más relevante, menos se ha subcontratado, confirmando nuestra hipótesis 2. De una manera menos significativa, conforme el coste de internalización es percibido como más importante, la empresa ha tendido a subcontratar dichas actividades de contabilidad y fiscalidad, confirmando a un 90% de nivel de confianza nuestra hipótesis 1.

Tabla 11. Análisis de regresión logística

	B	E.T.	Wald	Sig.	Odds
Coste de la internalización	0,368	0,217	2,881	0,09 *	1,444
Actividad no principal	-0,018	0,183	0,010	0,922	0,982
Falta de formación	0,107	0,163	0,433	0,510	1,113
Temor a las sanciones	0,480	0,221	4,719	0,03 **	1,617
Seguridad en la información	0,143	0,194	0,542	0,462	1,153
Motivos económicos	-0,449	0,226	3,934	0,047 **	0,639
Conocimientos del asesor	-0,078	0,222	0,124	0,725	0,925
Constante	-0,426	1,053	0,164	0,686	0,653
-2 log de la verosimilitud	121,684 ^a				
R ² de Cox y Snell	0,077				
R ² de Nagelkerke	0,128				
	Chi cuadrado	gl	Sig		
Prueba de Hosmer y Lemeshow	1,084	8	0,998		

a. La estimación ha terminado en el número de iteración 5 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de 0,001

Nota: La variable dependiente toma el valor 0 si no se ha subcontratado las actividades de contabilidad y fiscalidad y el valor 1 cuando sí se ha hecho

* p<10%

** p<5%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar estos resultados son altamente consistentes con los obtenidos a través del árbol de decisión (CHAID, tabla 10)

Para analizar la verosimilitud y validez del modelo, hemos realizado un análisis de regresión logística (tabla 12), en el que los coeficientes estimados son *odds ratios* (positivo, aumenta la probabilidad y negativo, la disminuye).

El estudio de la verosimilitud y del grado de perfección de ajuste del modelo a los datos empleados lo realizamos a través de los indicadores -2LL (121,684); R^2 de Cox y Snell (0,077) y R^2 de Nagelkerke (0,128). Dichos indicadores nos demuestran la validez del modelo y su elevado grado de ajuste a los datos. El porcentaje pronosticado correcto es muy elevado. El análisis de Hosmer y Lemeshow corrobora esta afirmación con un elevado nivel de significación (0,998).

12.5. Implicaciones

La incertidumbre en la realización de una tarea, según la TCE, explica la internalización. Las empresas que han respondido a nuestra encuesta perciben en la elaboración de impuestos y la contabilidad un nivel de incertidumbre elevado, derivado de las posibles sanciones. Sin embargo, la escasa reiteración de la tarea es un factor argumentado en la Teoría de los Costes Económicos para justificar la externalización. No obstante, ante tareas con elevada incertidumbre para la entidad, éstas tienden a internalizar. En el caso de las tareas administrativas, los resultados arrojan que la incertidumbre sobre una posible sanción es un factor muy importante para externalizar, lo cual parece aparentemente contradictorio. Este resultado, lo que viene a demostrar es que, ante actividades poco reiterativas, como la realización de trámites legales, prima este carácter circunstancial sobre la incertidumbre.

Los resultados arrojan que la información contable sirve fundamentalmente para cumplimentar las exigencias legales, de ahí la extraordinaria importancia que tiene el *temor a las sanciones* como argumento

para externalizar estas funciones propias de la administración de la empresa y la relevancia de que existan adecuados consultores. La consideración de la presentación de impuestos y la preparación de la información financiera como actividad puntual y no reiterada, apunta a un escaso uso estratégico de la información contable.

Por otra parte, el enfoque estratégico de los empresarios es bajo, pues no perciben la relevancia de concentrarse en las tareas críticas.

12.6. Complejidad de la gestión

Los negocios presentan niveles de complejidad heterogéneos. Nuestro análisis trata de evaluar en qué medida los pequeños empresarios precisan de herramientas para la gestión y si su percepción de los instrumentos necesarios para la gestión está relacionada con los motivos para subcontratar.

La tabla 12 presenta los valores descriptivos de los diversos programas de soporte de la gestión. La necesidad más elevada es para contabilidad, seguida de facturación y la accesibilidad y disponibilidad a la documentación de las declaraciones fiscales. Los programas de gestión de existencias de y de gestión general tienen menor demanda por parte de los empresarios.

Tabla 12. Descriptivos de la complejidad de la gestión

Variables	Naturaleza (Valores)	Descriptivos		
		n	Media	Desv. Típ.
Programa Facturación	Ordinales (1: Muy poco; 5 Muy elevado)	146	4,32	1,150
Programa Contabilidad	Ordinales (1: Muy poco; 5 Muy elevado)	146	4,50	1,005
Programa Gestión	Ordinales (1: Muy poco; 5 Muy elevado)	144	3,99	1,226
Programa Existencias	Ordinales (1: Muy poco; 5 Muy elevado)	147	3,65	1,556
Documentación	Ordinales (1: Muy poco; 5 Muy elevado)	147	4,33	1,021
Índice de requerimientos de gestión	Métrica	144	4,156	0,827

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, hemos calculado un índice de requerimientos de gestión, que nos indique qué grado de necesidades tiene el empresario sobre herramientas de ayuda a la gestión de su negocio. El valor medio obtenido es de 4,156 (con un valor máximo posible de 5).

Este índice lo hemos relacionado mediante correlaciones bivariadas de Pearson con el volumen de ventas, la antigüedad de la empresa y la edad del empresario (tabla 13). Ninguna de estas tres variables de control presenta una correlación significativa con el índice de requerimientos de gestión. No obstante, el índice de requerimientos de gestión es más elevado conforme la entidad dispone de más recursos de acceso a las tecnologías de la información y al mercado que se brinda a través de internet. Esta relación es positiva y significativa al 99% de nivel de confianza. Sin embargo, no observamos que exista relación entre esta percepción de la complejidad y el índice de uso de la tecnología.

Tabla 13. Relación entre el índice de requerimientos de gestión y las variables de control, Índice de recursos tecnológicos e Índice de uso de la tecnología

VARIABLES	Correlación (sig)	n
Volumen de facturación	0,087 (0,332) n.s.	127
Antigüedad de la empresa	0,018 (0,832) n.s.	139
Edad del empresario	-0,104 (0,230) n.s.	135
Índice de recursos tecnológicos	0,232 (0,005) ***	143
Índice de uso de la tecnología	0,085 (0,312) n.s.	143

** Significativo al 95%

n.s. No significativo

Fuente: Elaboración propia

La tabla 14 ordena los diversos requerimientos y evalúa si existe, en general, unas diferencias significativas. La prelación es equivalente a la que nos mostraban los descriptivos: la necesidad más relevante es el programa de contabilidad, seguido por el de facturación, el de documentación, después uno de gestión general y, en menor medida, un gestor de existencias.

Tabla 14. Comparación entre los diversos requerimientos de gestión

Variables	Rango promedio
Programa Facturación	3,23
Programa Contabilidad	3,41
Programa Gestión	2,77
Programa Existencias	2,47
Documentación	3,13
N	144
W de Kendall	,098
Chi-cuadrado	56,343
gl	4
Sig. asintótica	,000

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, tratamos de identificar la relación entre el índice de requerimientos de gestión y la decisión de subcontratar; así como entre este índice y los motivos para subcontratar.

Nuestros resultados arrojan que la seguridad en la información se relaciona con el Índice de requerimiento de información. Analizando las medias obtenidas, se observa que conforme el empresario es más exigente en la necesidad de herramientas para la gestión, se tiene una mayor concienciación con la seguridad de la información. La correlación de Spearman entre el índice de requerimientos para la gestión y el motivo de seguridad de la información es de 0,222 (significativo al 99% del nivel de confianza).

Tabla 15. Relación entre el Índice de requerimientos de gestión y la decisión de externalizar y sus motivaciones

V. Dependiente: Índice de requerimientos de gestión		ANOVA	
Factores	F	Sig.	
Decisión de externalizar	1,618	0,205	n.s.
Motivos: Coste de la internalización	1,248	0,294	n.s.
Motivos: Actividad no principal	2,207	0,071	*
Motivos: Falta de formación	0,789	0,534	n.s.
Motivos: Temor a sanciones	1,455	0,219	n.s.
Motivos. Seguridad en la información	3,799	0,006	***
Motivos: Económicos	2,203	0,072	*
Motivos: Conocimientos del asesor	1,874	0,118	n.s.

Fuente: Elaboración propia

12.7. Tecnología: recursos y usos en el negocio

La democratización en el acceso a la tecnología a la sociedad de la información se ha producido en los últimos años. Ello ha permitido el acceso a herramientas de comunicación baratas, capacidades de almacenamiento muy superiores a las necesidades de los pequeños negocios y, sobre todo, la posibilidad de abrir mercados, vía la red, más allá de los mercados locales donde han estado condenados a operar los pequeños empresarios.

Ante estos recursos disponibles, deseamos evaluar cómo influye en las decisiones de subcontratación y las motivaciones. Nuestra estrategia ha comenzado definiendo dos índices; el primero de recursos tecnológicos disponibles y, el segundo de uso de la tecnología en el negocio.

El índice de recursos tecnológicos se construye a través de tres funcionalidades del acceso a la red:

- Disponer de página web propia.
- Contactar con clientes a través de internet.

- Realizar operaciones a través de internet

Por su parte, el índice de uso de la tecnología la contemplan cuatro variables:

- Uso de aplicaciones móviles en el negocio
- Uso de internet en el negocio
- Uso de la Nube para cuestiones del negocio
- Uso de videoconferencia de empresa

Los valores presentados en la tabla 16 muestran cómo, en general está bastante extendido el uso de Web propia (un 72% de los empresarios disponen de web), aunque mucho menos utilizar dicha web para el negocio. Así, para contactar con clientes utilizan la web un 34,2% y para contratar por la web un 21,1%. La proporción de empresarios con web es significativamente mayor que la de empresarios que carecen de ella ($t = 5,957$, $sig = 0,000$). El número de empresarios que utilizan la web para contactar con clientes es significativamente menor que los que la utilizan ($t= 3,998$, $sig. = 0,000$). Finalmente, con más razón aún, los empresarios que utilizan la web para contratar con sus clientes es menor que la proporción de empresarios que la utilizan ($t= -8,564$, $sig. = 0,000$).

Tabla 16. Descriptivos del uso de la tecnología en el negocio

Variables	Naturaleza (Valores)	Descriptivos			
		n	Media	Desv. Típ.	Proporción (valor = Sí)
Web propia	Categorica (1: No; 2: Sí)	147	1,721	0,450	72,10%
Contacto por web	Categorica (1: No; 2: Sí)	146	1,342	0,476	34,20%
Contratación por web	Categorica (1: No; 2: Sí)	147	1,211	0,409	21,10%
Uso de aplicaciones móviles	Ordinales (1: Muy poco; 5 Muy elevado)	146	4,007	1,142	
Uso de internet	Ordinales (1: Muy poco; 5 Muy elevado)	147	4,605	0,799	
Nube empresa	Ordinales (1: Muy poco; 5 Muy elevado)	146	2,945	1,631	
Videoconferencia empresa	Ordinales (1: Muy poco; 5 Muy elevado)	147	2,517	1,421	
Medios tecnológicos	Métrica	146	1,425	0,349	
Empleo de tecnología	Métrica	145	3,531	0,861	

Fuente: Elaboración propia

El índice de medios tecnológicos tiene un valor de 1,425, pudiendo tomar un valor entre 1 si no utiliza medios y 2 si utiliza intensivamente las redes en sus negocios. El valor es inferior a la media y lo es con un nivel de significación del 95% ($t = -2,608$, sig. = 0,010).

Por su parte, los valores en cuanto al uso de herramientas tecnológicas, los resultados muestran un uso intensivo en el caso de herramientas como internet (media = 4,6, siendo el valor máximo 5) o aplicaciones informáticas (media =4). Sin embargo, el uso de la nube con fines empresariales (media = 2,9) o de videoconferencias (media = 2,5) son bastante escasos. El valor medio del índice de uso de tecnología es del 3,5.

El Índice de recursos tecnológicos está relacionado con la dimensión del negocio (tabla 17). Conforme el negocio factura más el Índice de recurso tecnológicos es superior. Esta relación apunta a los efectos positivos que las nuevas tecnologías de la comunicación tienen en la facturación (Rho de Spearman = 0,210; sig. = 0,017). Asimismo, observamos que, no es tanto la antigüedad de la empresa, sino la edad del empresario lo que supone una barrera para asumir los cambios tecnológicos (Rho de Spearman = -0,215; sig. = 0,012).

Como era de esperar, los empresarios que disponen de más recursos tecnológicos son los que hacen un uso más intenso de ellos.

Tabla 17. Relación entre el Índice de recursos tecnológicos y las variables de control y el Índice de uso de la tecnología

Variables	Correlación (sig)	n
Volumen de facturación	0,210 (0,017) **	128
Antigüedad de la empresa	-0,138 (0,102) n.s.	141
Edad del empresario	-0,215 (0,012) **	136
Índice de uso de tecnología	0,436 (0,000) ***	144

** Significativo al 95%

*** Significativo al 99%

n.s. No significativo

Fuente: Elaboración propia

La tabla 18 muestra la relación del Índice de uso de la tecnología y las variables de control. El índice de uso de la tecnología está inversamente relacionado con la antigüedad de la empresa (Rho de Spearman = -0,306; sig. = 0,000) y con la edad del empresario (Rho de Spearman = -0,283; sig. = 0,001). Estos resultados advierten de dificultades en las empresas más antiguas y en los empresarios de mayor edad para el empleo intensivo de las nuevas tecnologías.

Tabla 18. Relación entre el Índice de uso de la tecnología y las variables de control

Variables	Correlación (sig)	n
Volumen de facturación	0,052 (0,562) n.s.	127
Antigüedad de la empresa	-0,306 (0,000) ***	140
Edad del empresario	-0,283 (0,001) ***	136

*** Significativo al 99%

n.s. No significativo

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 19, analizamos si el índice de recursos tecnológicos está relacionado con la valoración de los diversos motivos para subcontratar. En el caso del temor a las sanciones, la correlación entre el índice y este motivo presenta un valor de -0,155 (sig.=0,061), lo que muestra que la relación es inversa. El test de diferencia de medias a cada una de las valoraciones que se podían emitir es significativo como muestra el Análisis de la Varianza (tabla 20).

El sentido de esas respuestas (que tienen un carácter ordinal) es inverso, el índice de recursos tecnológicos es mayor a medida que ese motivo es más relevante en la decisión. En definitiva, el temor a las sanciones es mayor en los empresarios que tienen un menor compromiso con las nuevas tecnologías de la información y de empleo de la web como herramienta para hacer negocios.

Tabla 19. Relación entre el Índice de recursos tecnológicos y la decisión de externalizar y sus motivaciones

V. Dependiente: Índice de recursos tecnológicos	ANOVA		
Factores	F	Sig.	
Decisión de externalizar	1,121	0,292	n.s.
Motivos: Coste de la internalización	0,842	0,501	n.s.
Motivos: Actividad no principal	0,563	0,69	n.s.
Motivos: Falta de formación	3,295	0,013	**
Motivos: Temor a sanciones	2,498	0,045	**
Motivos. Seguridad en la información	1,319	0,266	n.s.
Motivos: Económicos	0,909	0,461	n.s.
Motivos: Conocimientos del asesor	1,429	0,227	n.s.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el Análisis de Varianza también revela que la evaluación de la falta de formación está relacionada con el índice de recursos tecnológicos. Sin embargo, al obtener el coeficiente de correlación, éste no es significativo. Por tanto, si bien la valoración está relacionada con el Índice recursos tecnológicos; si consideramos la dimensión ordinal de dicha evaluación de este motivo (falta de formación) no existe una relación significativa con el valor del índice de recursos tecnológicos (Rho de Spearman = 0,048; sig. =0,565).

Finalmente, no hemos encontrado ninguna relación entre el Índice de empleo de la tecnología y la decisión de externalizar o los motivos para hacerlo (tabla 20).

Tabla 20. Relación entre el Índice de empleo de la tecnología y la decisión de externalizar y sus motivaciones

V. Dependiente: Índice de empleo de la tecnología		ANOVA	
Factores	F	Sig.	
Decisión de externalizar	0,18	0,672	n.s.
Motivos: Coste de la internalización	1,194	0,316	n.s.
Motivos: Actividad no principal	1,102	0,358	n.s.
Motivos: Falta de formación	0,248	0,911	n.s.
Motivos: Temor a sanciones	0,638	0,636	n.s.
Motivos. Seguridad en la información	0,988	0,416	n.s.
Motivos: Económicos	1,72	0,149	n.s.
Motivos: Conocimientos del asesor	0,499	0,737	n.s.

Fuente: Elaboración propia

12.8. Valoración del servicio

En este apartado presentamos las valoraciones que las empresas encuestadas hacen del servicio de los asesores. Ello nos permite conocer cómo entienden las empresas que es o debería ser su relación con el asesor y cómo valoran sus servicios.

La valoración se presenta en función de varios parámetros, como son la facilidad para contactar con el asesor y compartir información con él. En cuanto a la facilidad para contactar, medimos la accesibilidad de los asesores y cómo valorarían las empresas el poder contactar con ellos a través de videoconferencia. De este modo, enlazamos con el apartado anterior de uso de la tecnología para comprobar el grado de inmersión tecnológica de las pymes (actual o potencial).

Analizamos también la valoración que las empresas hacen del servicio de asesoramiento, tanto financiero como de la evolución del negocio. Este apartado es fundamental para nuestro estudio, en tanto en cuanto entronca con los motivos por los que las pymes contratan asesores externos.

La valoración de los diferentes parámetros anteriormente comentados es de 1 a 5, siendo 1 la menor valoración y 5 la mayor. Analizamos las valoraciones medias y su dispersión.

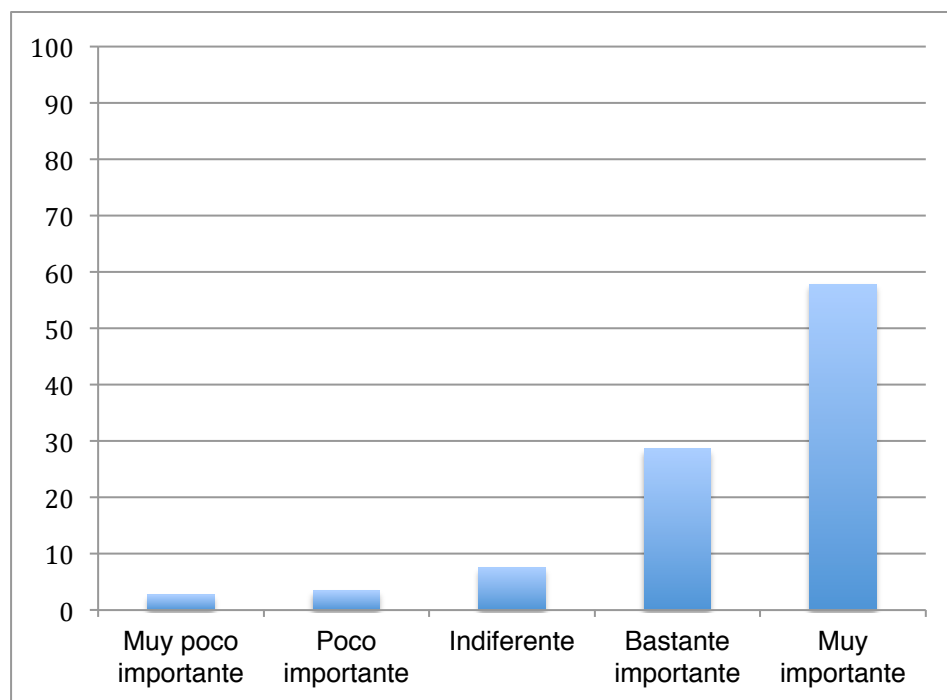
La tabla 21 recoge las valoraciones medias que las empresas otorgan a los diferentes servicios ofertados por los asesores.

Tabla 21. Resumen de valoraciones de los servicios

Servicio ofertado	Media	Erro tip. de la media	Mediana	Moda	Desv. típica	Varianza
Importancia de contactar	4,35	0,079	5	5	0,957	0,915
Facilidad para contactar	4,18	0,073	4	5	0,881	0,777
Compartir información por aplicación	4,31	0,072	5	5	0,865	0,748
Presentar impuestos	4,39	0,075	5	5	0,911	0,83
Videokonferencia con asesor	3,78	0,097	4	5	1,171	1,372
Calidad asesoramiento financiero	3,07	0,113	3	3	1,352	1,827
Calidad análisis del negocio	2,89	0,114	3	3	1,381	1,906

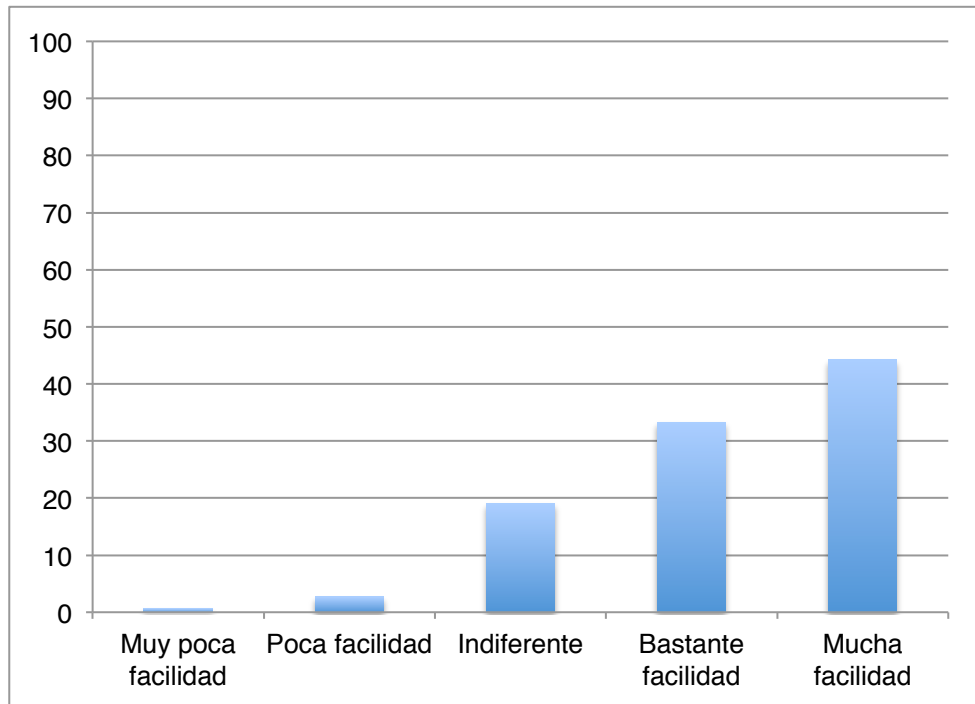
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5. Valoración de la importancia de poder contactar personalmente con el asesor



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6. Valoración de la facilidad para contactar con el asesor

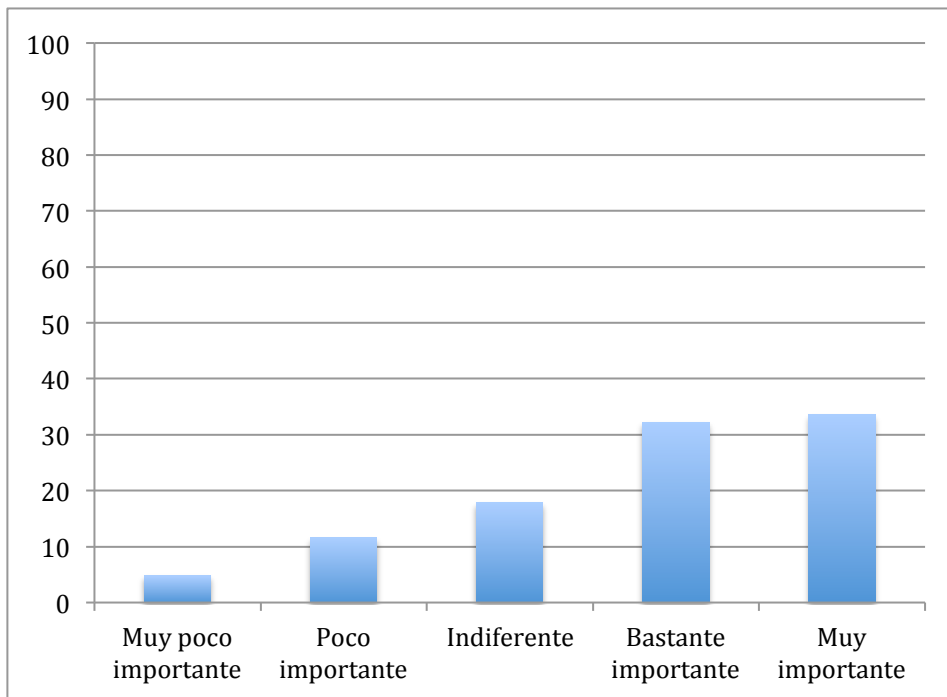


Fuente: Elaboración propia.

La valoración media de la importancia de poder contactar con el asesor es significativamente elevada (4,35 sobre 5). Un 85,8% de las empresas valoran como bastante importante o muy importante el poder contactar personalmente con su asesor. Un 28,4% lo valoran como bastante importante y un 57,4% lo hacen como muy importante.

La realidad muestra un elevado grado de accesibilidad por parte de los asesores, con una valoración media de 4,18 (siendo 5 el valor máximo). Es destacable que sólo un 3,4% de las empresas afirman tener dificultades para contactar con su asesor (gráfico 6).

Gráfico 7. Valoración de la importancia de poder contactar con el asesor mediante videoconferencia

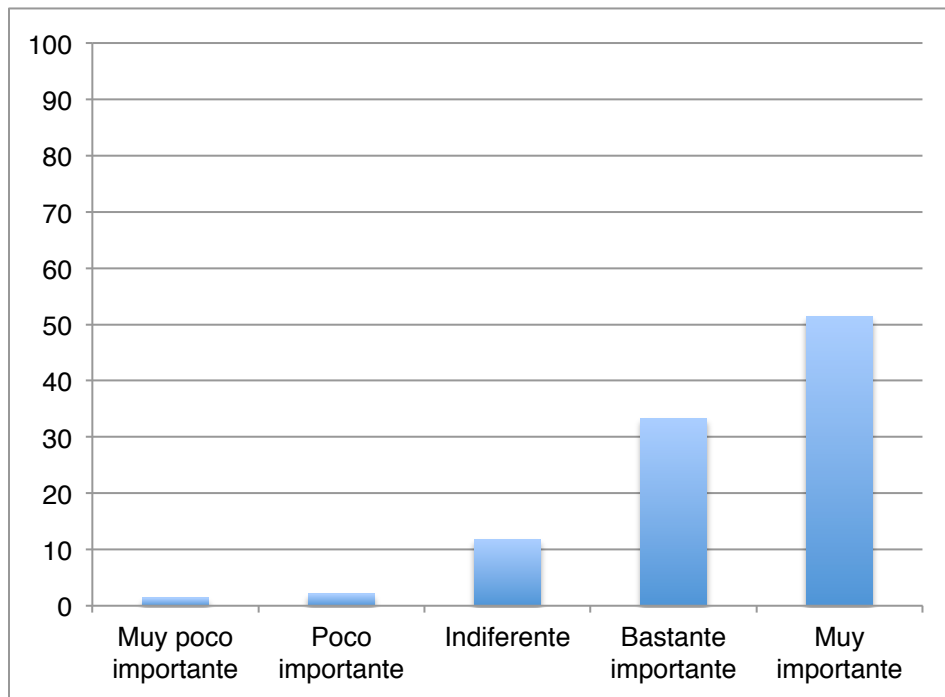


Fuente: Elaboración propia.

La tabla 21 mostraba un uso medio de servicios de videoconferencia en los negocios de 2,517. Sin embargo, esta media se eleva hasta 3,78 si se trata de poder contactar con el asesor por este medio (gráfico 7). Es decir, si bien el uso actual de los sistemas de videoconferencia es relativamente bajo, las pequeñas empresas valorarían más positivamente el que un asesor les ofreciera este servicio. Los evidentes ahorros de costes y, principalmente, de tiempo que suponen estos servicios de comunicación podrían estar detrás de esta valoración.

No obstante, la desviación de los datos en este apartado es relativamente elevada (desviación típica = 1,171).

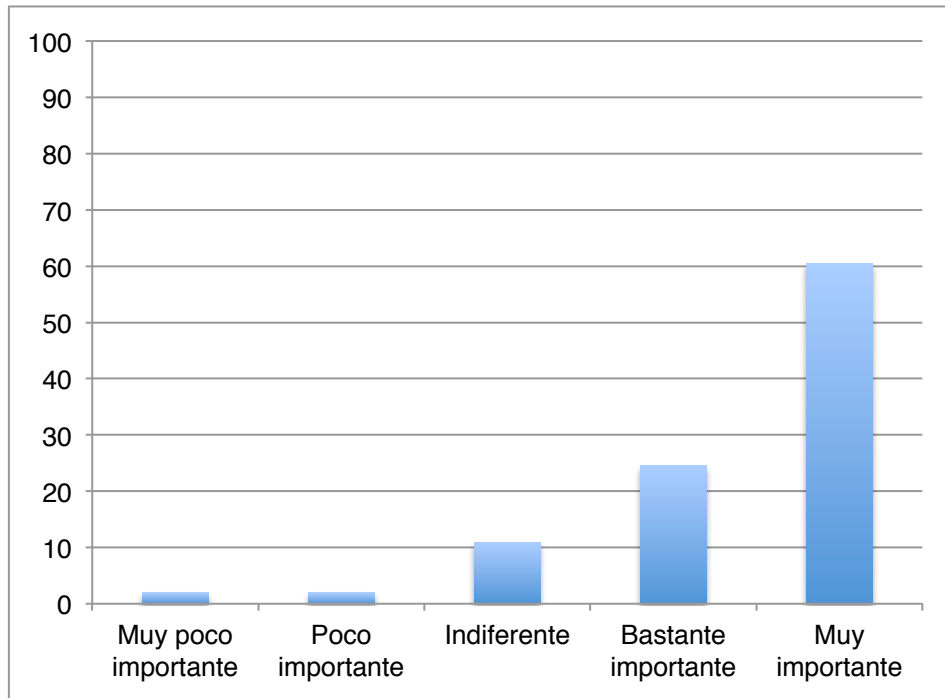
Gráfico 8. Valoración de la importancia de compartir con el asesor la información a través de aplicaciones



Fuente: Elaboración propia.

Las pymes consideran de utilidad la posibilidad de compartir información con su asesor a través de aplicación basadas en internet (media = 4,31, con una desviación típica de 0,865). Ello está en consonancia con el grado de uso de aplicaciones móviles que emplean en la actualidad que se recoge en la tabla 21 (4,007 de media).

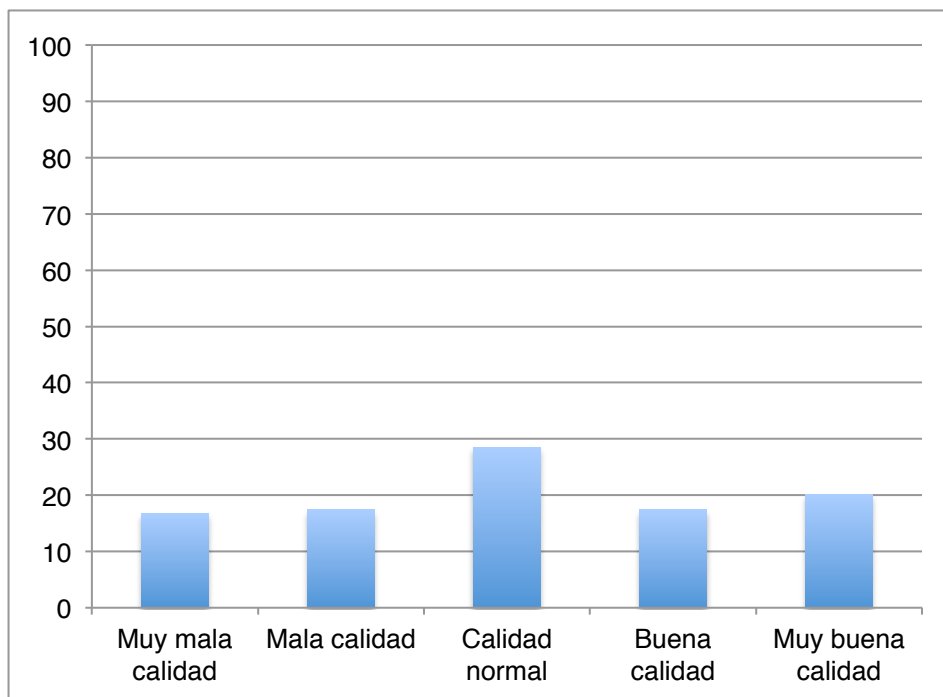
Gráfico 9. Valoración de la importancia de que el asesor presente los impuestos



Fuente: Elaboración propia.

Un 85% de las empresas de nuestra muestra valoran como importante o muy importante el hecho de que sea el asesor el que presente directamente los impuestos en nombre de la empresa. Con una valoración media de 4,39, siendo 5 el valor máximo y con una desviación típica de los datos de 0,911, podemos concluir que es uno de los servicios más valorados por los pequeños negocios.

Gráfico 10. Valoración de la calidad del servicio de asesoramiento financiero

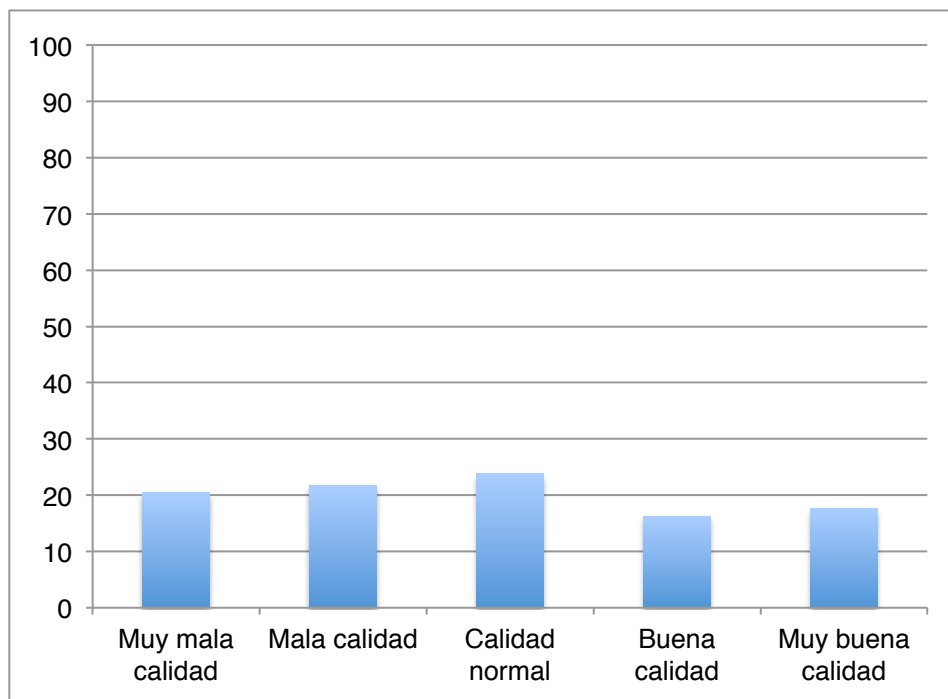


Fuente: Elaboración propia.

Las valoraciones anteriores hacían referencia a los posibles servicios que pueden ofrecer los asesores (acceso remoto, aplicaciones para compartir información) y cómo éstos son valorados por las pequeñas empresas. Hemos visto cómo servicios como el compartir la información a través de aplicaciones o el presentar los impuestos directamente en nombre de la empresa, obtienen valoraciones elevadas, con medias 4,31 y 4,39 respectivamente, sobre 5.

Paradójicamente, la valoración que las pequeñas empresas hacen del servicio de asesoramiento financiero cae hasta 3,07 sobre 5. En este caso, la dispersión de los datos es significativamente más alta (desviación típica = 1,352) que en los casos anteriores. Llama la atención que un 34% de las empresas valoren el servicio de asesoramiento que le prestan los asesores como malo o muy malo. En el otro extremo, un 37,5% valora el servicio como de buena o muy buena calidad.

Gráfico 11. Valoración del servicio de asesoramiento en la marcha del negocio



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al servicio de asesoramiento en la marcha y evolución del negocio, la valoración de las pymes cae hasta el 2,89 sobre 5. En este caso, las valoraciones negativas o muy negativas representan un 42,2% del total, mientras que las positivas o muy positivas son del 34%.

En resumen, podemos concluir que las pequeñas empresas valoran (o valorarían) positivamente la accesibilidad del asesor y determinados servicios como aplicaciones para compartir la información, la presentación de los impuestos o el acceso a través de videoconferencia. Por el contrario, los servicios peor valorados son los relacionados con la actividad de asesoramiento, tanto financiero como de la marcha del negocio. Los servicios más valorados son la presentación de los impuestos (4,39) y la accesibilidad. En el extremo opuesto se encuentran el asesoramiento financiero (3,07) y el asesoramiento sobre el negocio y su evolución (2,89).

Estos resultados están en consonancia con los expuestos en el apartado 12.3 (tabla 9). Lo que realmente motiva a las empresas a contratar un asesor es el temor a las sanciones. Los servicios administrativos (presentación de impuestos) y de accesibilidad (videoconferencia, aplicaciones para compartir la información) se valoran por encima de los servicios de asesoramiento en la toma de decisiones.

IV. CONCLUSIONES

13. Conclusiones

Nuestro trabajo pretende verificar si se cumplen los motivos expuestos por la literatura previa como favorecedores de los procesos de externalización. Aplicados a las tareas contables y de confección de impuestos, analizamos si tales motivos se muestran como relevantes y, principalmente, en qué orden de importancia. De este modo podemos determinar el enfoque táctico o estratégico que las pequeñas y medianas empresas realizan ante las tareas contables y tributarias.

Las teorías de la TCE y la RBV exponen diferentes motivaciones y factores para realizar un proceso de externalización, como son el ahorro de costes, la repetitividad de las tareas o la incertidumbre, en el caso de la TCE y el no destinar recursos a tareas que no sean las principales del negocio, en el caso de la RBV.

Las tareas contables y de confección de impuestos, por su parte, tienen una serie de particularidades propias. Presentan escasa repetitividad y generan un elevado nivel de incertidumbre por cuanto una mala elaboración puede conllevar importantes sanciones económicas. Por otro lado, la importancia que se les asigna es escasa, por lo que se les consideran actividades auxiliares, a pesar de la valiosa información que ofrecen para la toma de decisiones.

Con este estudio hemos tratado de cumplir varios objetivos:

En primer lugar, identificar y ordenar las motivaciones que llevan a una empresa a tomar la decisión de subcontratar.

La principal motivación que mueve a las pequeñas y medianas empresas a externalizar las tareas contables y tributarias es el temor a las

sanciones económicas que se puedan derivar de una elaboración deficiente de la información contable y fiscal.

En segundo lugar se encuentran los conocimientos del asesor. Sin llegar a ser una motivación determinante para tomar la decisión de subcontratar, las pymes valoran la especialización de los asesores y su capacidad para solventar la incertidumbre derivada a la escasa repetitividad de las actividades contables y fiscales.

Aquellas empresas que consideran relevante el temor a las sanciones pero que no contratan, aluden al coste como un motivo que afecta a tal decisión.

El hecho de que las actividades contables y fiscales no formen parte de la actividad principal de la empresa no es motivación suficiente para su externalización. Tampoco lo es la falta de formación en este tipo de tareas. Ambas motivaciones son la menor valoradas por las pequeñas empresas, que se alejan así de los planteamientos de la RBV. El no desviar recursos hacia la formación en tareas auxiliares no se revela como un motivo decisorio en este proceso.

Nuestro segundo objetivo consistía en identificar, con carácter exploratorio, los requerimientos de gestión de las pequeñas y medianas empresas. En la literatura previa no hemos encontrado estudios que analicen la complejidad en la gestión de las empresas y su relación con el proceso de externalización.

En nuestro estudio, las empresas asignan una elevada valoración a la complejidad del negocio y, por consiguiente, sus necesidades de herramientas gestión. Las herramientas identificadas como más necesarias son, precisamente, las contables y las de facturación, valorando positivamente la

disponibilidad de la información que estas herramientas les ofrecen. En el extremo opuesto están las herramientas de gestión de existencias y de gestión en general, que obtienen las peores valoraciones.

Ni el tamaño ni la antigüedad de la empresa parecen tener influencia en el grado de complejidad de su gestión. Sorprendentemente, no se observa una relación entre la complejidad percibida de la gestión y el uso de tecnologías para su tratamiento.

Un tercer objetivo de nuestro trabajo es el establecer la relación entre la complejidad en la gestión y la motivación para subcontratar. Observamos que, conforme aumentan las necesidades de herramientas de gestión, se precisa, de forma significativa, mayor seguridad en la información, motivo que no se ha revelado como determinante para la decisión de la externalización.

En cuarto lugar, tratamos de identificar, también con carácter exploratorio, la relación entre el nivel tecnológico de las empresas con las motivaciones a externalizar.

Podemos afirmar que el grado de digitalización de las pymes es relativamente escaso, ya que, si bien el disponer de web está muy extendido, su uso para la contratación o el contacto con los clientes es mucho más reducido. Con un grado medio de uso de la tecnología de 3,5 sobre 5, lo más extendido es el uso de la web y de aplicaciones basadas en internet y lo menos, los sistemas de almacenamiento en la nube y los de comunicación mediante videoconferencia. Este último contrasta con la elevada valoración que las empresas hacen de la posibilidad de poder contactar con su asesor por videoconferencia.

A diferencia del caso anterior, el tamaño sí está relacionado con el nivel de digitalización, siendo las empresas más grandes las que presentan un

mayor índice tecnológico. En cuanto a la antigüedad de la empresa, no parece tener influencia en el grado de digitalización, al contrario que la edad del empresario, que se muestra como una barrera para desarrollar dicho proceso.

En cuanto a la relación entre el índice tecnológico de las pymes y su propensión a la externalización, no hemos encontrado relación directa alguna, ni positiva ni negativa, por lo que no podemos decir que el grado de digitalización de las empresas tenga relación alguna con la externalización de tareas o servicios.

En lo que se refiere a la valoración que las empresas hacen del servicio prestado por el asesor, observamos que hay una relación con las motivaciones que les llevan a su contratación. Lo más valorado de los asesores es su accesibilidad y sus conocimientos. Las empresas valoran más positivamente el poder contactar con el asesor personalmente (sea de forma presencial o mediante videoconferencia) y el que éste les presente directamente los impuestos en su nombre. Los servicios peor valorados son los de asesoramiento.

Esto nos lleva a afirmar que, ante las tareas contables y de confección de impuestos, las empresas adoptan un enfoque eminentemente táctico, más cercano a la TCE, ya que la principal motivación que conduce a su externalización es el temor a las sanciones. Además, las empresas valoran más los aspectos prácticos (los que representan ahorros de costes y tiempo) por encima de la importancia que la información contable pueda tener para la toma de decisiones (planteamiento más propio de la RBV).

Por lo tanto, podemos decir que las pequeñas y medianas empresas confieren un escaso valor a la utilidad de la información contable y fiscal, que representa para ellas tan sólo un requisito legal que hay que cumplir. Ello condiciona la relación con su asesor, al que no se le exige ni valora el que

realice una verdadera labor de asesoramiento en la toma de decisiones del negocio.

Los hallazgos de este estudio muestran que las pequeñas y medianas empresas perciben las tareas contables como puramente administrativas, lo que está en consonancia con la reciente normativa de la Unión Europea, cuyo objetivo es, precisamente, simplificar los trámites de tales tareas. Por lo tanto, ante este tipo de tareas, adoptan un enfoque más táctico, como es el subcontratarlas para evitar las posibles sanciones.

Algunos de los motivos y factores que la literatura ha identificado como favorecedores de los procesos de externalización (el ahorro de costes, el no ser actividad principal, el tamaño o la antigüedad) no son aplicables a la decisión de externalizar las tareas contables y fiscales, ya que el principal motivo expuesto es el temor a las posibles sanciones. Ni el tamaño, ni la antigüedad de la empresa ni su grado de uso de la tecnología tienen influencia significativa en la decisión de emprender dicho proceso.

Identificamos como posible limitación a nuestro trabajo el habernos centrado en un área tan específica del negocio y con unas particularidades tan definidas, lo que quizás haya podido condicionar los resultados obtenidos respecto a otras posibles áreas a estudiar.

Proponemos, para futuras investigaciones, una comparación de los resultados aquí obtenidos con los derivados de procesos de externalización de otras áreas de la empresa, identificando similitudes y diferencias para establecer un marco más general del proceso de externalización en las pequeñas y medianas empresas.

14. Referencias

Afterman, A.B. 2013. Risk Analysis as a post-audit advisory service. *Accounting & Auditing Update Service*, 23: 3-14

Alaghehband, F. K., Rivard, S., Wu, S. y Goyette, S. 2011. An assessment of the use of Transaction Cost Theory in information technology outsourcing. *Journal of Strategic Information Systems*, 20: 125–138.

Albanese, D.E., Briozzo, A.E., Argañaraz, A.A. y Vigier, H.P. 2013. Determiantes de la tercerización del servicio de información contable de las Pymes: El caso de la Argentina. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, 14 (5): 201-229.

Albertson, D. 2000. Outsourcing shows limited impact for strategic HR. *Employee Benefit News*, 14 (10):70.

Alexander, A. 2012. Cloud warriors. *Accounting Today*, 26 (8): 38-42.

Alor-Hernández, G, Sánchez-Ramírez, C. y García-Alcaraz, J.L. 2016. *Handbook of Research on Managerial Strategies for Achieving Optimal Performance in Industrial Process*. Business Science Reference, Capítulo 16: 325-357.

Altman, E.I. 1968. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23 (4): 589-609.

Álvarez Suescun, E. y Díaz Martín, M.C. 2001. Externalización de Sistemas de Información: Marco Teórico y Evidencia Empírica. *ICE. Tribuna de Economía*, 792: 183-200.

Arrieta, E. 2017. C&G, la 'start up' a la que Telefónica ha confiado un contrato de 9 millones. Expansión. <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/04/07/58e634d6e5fdea47748b45a7.html>

Aubert, B., S. Rivard. y M. Patry. 1996. A Transaction Cost Approach to Outsourcing Behavior. *Information Management*, 30: 51–64.

Aubert, B.A., Kishore, R. e Iriyama, A. 2015. Exploring and managing the “innovation through outsourcing” paradox. *Journal of Strategic Information Systems*, 24: 255–269.

Bairi, J.B. y Manohar, M. 2011. Critical success factors in gaining user customer satisfaction in out- sourced IT services. *Journal of Enterprise Information Management*, 24 (6): 475-493.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

Belcourt, M. 2006. Outsourcing: the benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16 (2): 269-279.

Bettis, R.A., Bradley, S.P. y Hamel, G. 1992. Outsourcing and industrial decline. *Academy of Management Executive*, 6 (1): 7- 22.

Bharadwaj, S.S. y Saxena, K.B.C. 2009. Building winning relationships in business process outsourcing services. *Industrial Management and Data Systems*, 109 (7): 993-1011.

Boguslauskas, V. y Kvedaraviciene, G. 2009. Difficulties in identifying company’s core competen- cies and core processes commerce of engineering decisions. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2: 75-81.

Boomer, G. 2016. Five questions you should ask about technology. *Accounting Today*, 30 (11): 44-45.

Boomer, G. 2016. Thechnology capability: An integral part of your growth strategy. *Accounting Today*, 30 (6): 32-33.

Brown, J.L. 2011. The Spread of Aggressive Corporate Tax Reporting: A Detailed Examination of the Corporate-Owned Life Insurance Shelter. *The Accounting Review*, 86 (1): 23-57.

Brown, D. y Wilson, S. 2005. *The Black Book of Outsourcing: How to Manage Changes, Challenges, and Opportunities*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Brynjolfsson, E. 1994. Information assets, technology, and organization. *Management Science*, 40 (12): 1645-1662.

Bustinza, O.F., Arias-Arias, D. y Gutiérrez-Gutiérrez, L. 2010. Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms. *International Journal of Production Economics*, 126: 276-288.

Capasso, M., Cusmano, L. y Morrison, A. 2013. The Determinants of Outsourcing and Offshoring Strategies in Industrial Districts: Evidence from Italy. *Regional Studies*, 47: 465-478.

Cesarani, M. 2014. Competitive Dimension of Outsourcing Relations in Global Networks. *Journal of Management Policies and Practices*, 2 (4): 97-112.

Chesbrough, H. 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press. Boston.

Chesbrough, H.W. y Teece, D.J. 2002. Organizing for innovation-when is virtual virtuous? *Harvard Business Review*, 80 (8): 127-135.

Clark, T., Zmud, R. y McCray, G. 1995. The outsourcing of information services: transforming the nature of business in the information industry. *Journal of Information Technology*, 10: 221-237.

Clemons, E.K., Reddi, S.P. y Row, M.C. 1993. The impact of information technology on the organization of economic activity: the "Move to the middle" hypothesis. *Journal of Management Information Systems*, 10: 9-35.

Coase, R.H. 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4: pp 386-405.

Conner, K.R. 1991. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17, (1): 121-154.

Cuervo, A. y Rivero, P. 1986. El análisis económico-financiero de la empresa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 16 (49): 15-33.

Dedrick, J. y Kraemer, K.L. 2010. Impacts of internal and interorganizational information systems on the outsourcing of manufacturing. *Journal of Strategic Information Systems*, 19: 78–95.

Demery, P. 2007. Go Long' with Technology; Rapid change calls for new strategies for getting the most out of your tech investments. *SMB Finance*, 2 (7): 23.

Demski, J. y Felthman, G. 1978. Economic Incentives in Budgetary Control Systems. *The Accounting Review*, 53 (2): 336-359.

Dess, G., Rasheed, A., McLaughlin, K. y Priem, R. 1995. The new corporate architecture. *Academy of Management Executive*, 9 (3): 7-20.

Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R. y Jayatilaka, B. 2004. Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 35: 6-102.

Dollery, B. y Akimov, A. 2008. A Critical Comment on the Analysis of Shared Services in the Queensland Local Government Association's Size, Shape and Sustainability Program. *Accounting, Accountability & Performance*, 14 (2): 29-44.

Dorasamy, M., Marimuthu, M., Jayabalan, J., Raman, M. y Kaliannan, M. 2010. Critical factors in outsourcing of accounting functions in Malaysian small medium-sized enterprises (SM Es). *Kajian Malaysia*, 28 (2): 39:69.

Drtna, R.E. 1994. The outsourcing decision. *Management Accounting*, 75 (9): 56-62.

Duque-Ceballos, J.L., Hernán González-Campo, C. y García-Solarte, M. 2014. Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la teoría económica de la agencia. *Entramado*, 10 (1): 12-29.

Earl, M.J. 1996. The risks of outsourcing IT. *Sloan Management Review*, 37 (3): 29-32.

Eisenhardt, K.M. 1988. Agency -and Institutional - Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation. *Academy of Management Journal*, 31 (3): 488-511.

Elbashir, M.Z., Collier, P.A. y Sutton, S.G. 2011. The Role of Organizational Absorptive Capacity in Strategic Use of Business Intelligence to Support Integrated Management Control Systems. *The Accounting Review*, 86 (1): 155-184.

Ellram, L.M., Tate, W.L. y Billington, C. 2008. Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, 26: 148–163.

Espino Rodríguez, T.F. y Rodríguez Díaz, M. 2006. Factores determinantes de la externalización del proceso, recepción, fabricación y distribución desde la perspectiva de los recursos y relacional. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (4): 33-54.

Everaert, P., Sarens, G., y Rommel, J. 2007. Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services. *Production Planning & Control*, 18 (8): 716–725.

Fineberg, S. 2012. Defining the future. *Accounting Today*, 26 (11): 10-43.

Ford, D. y Farmer, D. 1986. Make or Buy - A Key Strategic Issue. *Long Range Planning*, 19 (5): 54-62.

Gartner, W.B. y Bellamy, M.G. 2008. *Enterprise* Southwestern-Cengage, Mason, OH.

Gerlb, M., Mclvor. R., Loane, S. y Humphreys, P. 2015. A multi-theory approach to understanding the business process outsourcing decision. *Journal of World Business*, 50: 505–518.

Gewald, H. 2010. The perceived benefits of business process outsourcing. An empirical study of the German banking industry. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 3 (2): 89-105.

Gilley, K.M., McGee, J.E. y Rasheed, A.A. 2004. Perceived environmental dynamism and managerial risk aversion as antecedents of manufacturing outsourcing: the moderating effects of firm maturity. *Journal of Small Business Management*, 42 (2): 117-33.

Gilley, K.M., McGee, J.E. y Rasheed, A.A. 2000. Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26 (4): 763-790.

Gilley, K.M., Greer, C.D. y Rasheed, A.A. 2004. Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57: 232-240.

Giner Inchausti, B. 1990. Información contable y toma de decisiones. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 20 (62): 27-43.

Gorla, N. y Somers, T.M. 2014. The impact of IT outsourcing on information systems success. *Information & Management*, 51: 320–335.

Greaver, M.F. 1999. *Strategic outsourcing: A structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: AMA publications.

Grossman, S. y Hart, O. 1986. The Cost and the Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*, 24 (4): 691-719.

Grover, V., Cheon, M.J. y Tneg, J.T.C. 1994. An evaluation of the impact of corporate strategy and the role of information technology on IS functional outsourcing. *European Journal of Information Systems*, 3 (3): 179-190.

Gunasekaran, A., Irani, Z., Choy, K.L., Filippi, L. y Papadopoulos, T. 2015. Performance measures and metrics in outsourcing decisions: A review for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 161: 153-166.

Habib, A. y Jiang, H. 2015. Corporate governance and financial reporting quality in China: A survey of recent evidence. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 24: 29–45.

Harrigan, K. R. 1986. Matching vertical integration strategies to competitive conditions. *Strategic Management Journal*, 7: 535-555.

Hart, O. 1988. Incomplete Contracts and the Theory of the Firm. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4 (11): 119-139.

Hätönen, J. 2009. Making the locational choice: A case approach to the development of a theory of offshore outsourcing and internationalization. *Journal of International Management*, 15 (1): 61–76.

Hendry, J. 1995. Culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing. *European Management Journal*, 13 (2): 193-200.

Hernández Esteve, E. 2002. Objeto y destinatarios de la información contable *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas*, 60: 56-59.

Hoetker, G. 2005. How much you know versus how well I know you: selecting a supplier for a technically innovative component. *Strategic Management Journal*, 26 (1): 75-96.

Hood, D. 2014. 10 issues that are keeping accountants up at night. *Accountant Today*, 28 (10): 53-55.

Ismail, N.A. 2002. A Framework for the study of accounting information systems in small businesses. *Akauntan Nasional*, 15 (5): 32-33.

Ismail, N. y King, M. (2005). Firm performance and AIS alignment in Malaysian SMEs. *International Journal of Accounting Information Systems*, 6: 241-259.

Janssen, M. y Joha, A. 2006. Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26: 102-116.

Janssen, M. y Joha, A. 2008. Emerging shared service organizations and the service-oriented enterprise Critical management issues. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1 (1): pp. 35-49.

Jayabalan, J., Dorasamy, M., Raman, M. y Ching Ching, N. K. 2009. Outsourcing of Accounting Functions amongst SME Companies in Malaysia: An Exploratory Study. *Accountancy Business and the Public Interest*, 8 (2): 96-114.

Jensen, M.C. y Meckling, W.H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (3): 305-360.

Jensen, P. y Pedersen, T. 2011. The economic geography of offshoring: The fit between activities and local context. *Journal of Management Studies*, 48 (2): 352–372.

Jermias, J. y Gani, L. 2005. Ownership structure, contingent-fit, and business-unit performance: A research model and empirical evidence. *The International Journal of Accounting*, 40: 65–85.

Jones, M. J. 2002. Accounting for non-specialists. John Wiley and Sons Ltd. Chichester (England).

Kamyabi, Y y Devi, S. 2010. The impact of advisory services on Iranian SME performance: An empirical investigation of the role of professional accountants. *South African Journal of Business Management*, 43 (2): 611-72.

Kremic, T., Icmeli Tuckel, O. y Rom, W.O. 2006. Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11 (6): 467-482.

Kurtako, D.F.2009. Entrepreneurship: Theory, Process, Practice. 8^a ed., Southwestern/Cengage Learning, Mason, OH (USA).

Labatut Serer, G., Pozuelo Campillo, J. y Veres Ferrer, E.J. 2009. Modelización temporal de los ratios contables en la detección del fracaso empresarial de la PYME española. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 38 (143): 423-447.

Lacity, M y Willcocks, L. 2014. Business process outsourcing and dynamic innovation. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7 (1): 66-92.

Lacity, M., Hirschheim, R. y Willcocks, L. 1994. Realizing outsourcing expectations incredible expectations, credible outcomes. *Information Systems Management*, 11 (4): 7-18.

Lacity, M.R., Willcocks, L.P. y Khan, S. 2011. Beyond Transaction Cost Economics: Towards an endogenous theory of Information Technology Outsourcing. *Journal of Strategic Information Systems*, 20: 139-157.

Langlois, R.N. y Robertson, P.L., 1995. Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions. 1^a edición. Routledge, London (England).

Larsen, M.M., Manning, S. y Pedersen, T. 2013. Uncovering the hidden costs of offshoring: the interplay of complexity, organizational design and experience. *Strategic Management Journal*, 34 (5): 533-552.

Leandri, S.J. 2001. Here are five best practices for the new economy. *Accounting Today*, 15 (1): 8-9.

Lee, J.N., Huynh, M.Q. y Kwok, R.C.H. and Pi, S.M. 2003. IT outsourcing evolution: past, present and future. *Communications of the ACM*, 46 (5): 84-97.

Mackintosh, T. 2008. Standardization and Automation-What It All Means to Today's Fast-Paced Firms. *Accounting Today*, Supl. Firm of the future, SR8.

Maelah, R., Aman, A., Hamzah, N., Amiruddin, R. y Auzair, S. Md. 2010. Accounting outsourcing. turnback: process and issues. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 3 (3): 226-245.

Mahnke, V. 2001. The Process of Vertical Dis-Integration: An Evolutionary Perspective on Outsourcing. *Journal of Management and Governance*, 5: 353–379.

Mathew, S.K. 2011. Mitigation of risks due to service provider behavior in offshore software development: a relationship approach. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4 (2): 179-200.

McIvor, R. 2009. How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, 27: 45–63.

Mesén Figueroa, V. 2008. Alianzas estratégicas: Su naturaleza, características y criterios de contabilidad. *Tec Empresarial*, 2 (1): 29:33.

Metha, S., y Peters, L. S. 2007. Outsourcing core competency. *Research Technology Management*, 50 (3): 28-34.

Murphy, P.J., Wu, Z., Welsch, H., Heiser, D.R., Young, S.T. y Jiang, B. 2012. Small firm entrepreneurial outsourcing: traditional problems, nontraditional solutions. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 5 (3): 248-275.

Needleman, T. 2007. Growing up; what to look at when your company involves beyond entry-level accounting. *SMB Finance*, 2 (7): 28-31.

Nnenna, O.M. 2012. The Use Accounting Information as an Aid to Management in Decision Making. *British Journal of Science*, 5 (1): 52-62.

Olsen, K.B. 2006. Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Science, Technology and Industry Working Papers, (1).

Poppo, L., y Zenger, T. 2002. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23 (8): 707–725.

Prahalad, C.K. y Hamel, G. 1990. The core competences of the organization. *Harvard Business Review*, May-June: 79-90.

Pratap, S. 2014. Towards a framework for performing outsourcing capability. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7 (3): 226-252.

Prystupa, K. y Rządca, M. 2015. Outsourcing failures in SME's: Case study approach. *Problems of management in the 21st century*. 10 (1): 37-46.

Quinn, B.Q. e Hilmer, F.G. 1994. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35: 43-55.

Quinn, J.B. 2000. Outsourcing innovation: the new engine of growth. *Sloan Management Review*, 41 (4): 13-28.

Quinn, J.B. 1999. Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*, 40 (4): 9.

Rindfleisch, A., Heide, J.B., 1997. Transaction cost analysis: past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61 (4): 30–54.

Robinson, M., Kalakota, R., & Sharma, S. 2005. Global outsourcing. Executing an Onshore, Nearshore or Offshore Strategy. Mivar Press Inc. Alpharetta (Georgia). USA.

Rothery, B. y Robertson, I. 1996. *Outsourcing - La subcontratación*. Noriega Editores. México.

Sako, M. 2009. Globalisation of knowledge-intensive professional services. *Communications of the ACM*, 52 (7): 31–33.

Sanchís Pedregosa, C., Palacín Sánchez, M.J. y González Zamora M. 2014. Exploring the financial impact of outsourcing services strategy on manufacturing firms. *Operations Management Research*, 7: 77-85.

Sayuk, D.M., Fricke, M.H. y Dugger, S.R. 2010. With GAAP/IFRS Convergence an SEC Priority, Taxpayers Need to Consider Potential State Tax Impacts. *Accounting Policy & Practice Report*, 6 (22): 777-782.

Schermann, M., Dongus, K., Yetton, P. y Krcmar, H. 2016. The role of Transaction Cost Economics in Information Technology Outsourcing research: A meta-analysis of the choice of contract type. *Journal of Strategic Information Systems*, 25: 32–48.

Shi, Y. 2007. Today's solution and tomorrow's problem: The business process out-sourcing risk management puzzle. *California Management Review*, 49 (3): 27–44.

Sieber, S., Valor, J. y Porta, V. 2006. *Los sistemas de información en la empresa actual*. McGraw Hill. Madrid.

Siyambola, T.T. 2012. Accounting information as an aid management decision making. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 1, (3): 29-34.

Socea, A.D. 2012. Managerial decision-making and financial accounting information. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58: 47-55.

Thatcher, B.L. y Evia, C. 2008. *Outsourcing Technical Communication: Issues, Policies and Practices*. Baywood's Technical Communications Series. Baywood Publishing Company, Inc. Amityville. New York. USA.

Timmons, J.A. y Spinelli, S. 2007. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. 8ª ed. McGraw-Hill, New York. USA.

Walker, G., Weber, D. 1987. Supplier Competition, Uncertainty, and Make-or-Buy Decisions. *Academy of Management Journal*, 30 (3): 589-596.

Watjatrakul, B. 2005. Determinants of IS sourcing decisions: A comparative study of transaction cost theory versus the resource-based view. *Journal of Strategic Information Systems*, 14 (4): 389-415.

Williamson, O. E. 1981. The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87: 548-577.

Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. MacMillan, New York. USA.

Williamson, O.E. 1996. *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press. Oxford. England.

Wyle, D. 2005. The Outsourcing Evolution. *Accounting Today*. Supl. Outsourcing The New Trade Route: 6.

Zeff, S.A. 1978. The Rise of "Economic Consequences". *Journal of Accountancy*, 146 (6): 56-63.

Zeithaml, C.P. y Zeithaml, V.A. 1984. Environmental Management: Revisiting the Marketing Perspective. *Journal of Marketing*, 48 (2): 46-53.

VI. APÉNDICE

Apéndice 1. Cuestionario empleado para el estudio empírico

CUESTIONARIO ACERCA DE LOS FACTORES PARA LA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS EN LAS PYMES.

Este es un cuestionario para tratar de determinar los factores que hacen que los autónomos, las pymes y las micropymes externalicen servicios como la Asesoría o la Contabilidad.

Rogamos respondan a las preguntas con la mayor sinceridad. Las respuestas son totalmente anónimas y no es posible identificar a la persona ni a la organización que las responde.

Los fines de este estudio son académicos y los datos no serán vendidos ni cedidos con fines comerciales.

Si quiere recibir una copia de las conclusiones del estudio, por favor, envíe un correo a la siguiente dirección: jortib@gmail.com

Acerca de los servicios ofertados

Las preguntas de este bloque hacen referencia a los múltiples servicios de gestión y asesoría que existen a disposición de las empresas. El objetivo es conocer cuáles de estos servicios realiza usted mismo en su empresa o si los tiene contratados a un externo.

Valore de 1 a 5 la importancia que tiene para su empresa el tener un programa de facturación, siendo 1 el mínimo valor y 5 el máximo.

- 1 Muy poco importante
- 2
- 3
- 4
- 5 Muy importante

Valore de 1 a 5 la importancia que tiene para su empresa el tener un programa de contabilidad, siendo 1 el mínimo valor y 5 el máximo.

- 1 Muy poco importante
- 2
- 3
- 4
- 5 Muy importante

Valore de 1 a 5 la importancia que tiene para su empresa el tener un programa de gestión de clientes (calendario, agenda comercial...), siendo 1 el mínimo valor y 5 el máximo.

- 1 Muy poco importante
- 2
- 3

4

5 Muy importante

Valore de 1 a 5 la importancia que tiene para su empresa el tener un programa de gestión y control de las existencias, siendo 1 el valor mínimo y 5 el máximo.

1 Muy poco importante

2

3

4

5 Muy importante

Valore de 1 a 5 la importancia que tiene para su empresa el tener siempre disponible la documentación relativa a los impuestos de su empresa (impuestos de años anteriores, trimestres de IVA...) siendo 1 el valor mínimo y 5 el máximo.

1 Muy poco importante

2

3

4

5 Muy importante

Valore de 1 a 5 la importancia que tiene para su empresa el poder contactar con su asesor en persona, siendo 1 el valor mínimo y 5 el máximo.

1 Muy poco importante

2

3

4

5 Muy importante

Valore de 1 a 5 cómo valoraría el poder compartir con su asesor la información de su empresa a través de alguna aplicación vía internet (facturas, impuestos...), siendo 1 la peor valoración y 5 la mejor.

1 Muy poco importante

2

3

4

5 Muy importante

Valore de 1 a 5 cómo valoraría que su asesor presentara directamente a Hacienda los impuestos de su empresa por usted, siendo 1 la peor valoración y 5 la mejor.

- 1 Muy poco importante
- 2
- 3
- 4
- 5 Muy importante

Valore de 1 a 5 la facilidad que tiene para contactar con su asesor personalmente, siendo 1 la peor valoración y 5 la mejor.

- 1 Muy poca facilidad
- 2
- 3
- 4
- 5 Mucha facilidad

Puntúe de 1 a 5 cómo valoraría el poder contactar directamente con su asesor a través de videoconferencia desde su propia empresa o su domicilio, sin tener que desplazarse, siendo 1 la peor valoración y 5 la mejor.

- 1 Muy poco importante
- 2
- 3
- 4
- 5 Muy importante

Valore de 1 a 5 el servicio de asesoramiento financiero que le presta su asesor actualmente, entendiendo por asesoramiento financiero el aconsejarle sobre cómo financiar su empresa, los productos a contratar que mejor le convienen (préstamo, leasing, factoring...), siendo 1 la peor valoración y 5 la mejor.

- 1 No me presta ese servicio o me lo presta muy mal
- 2
- 3
- 4
- 5 Me presta muy bien ese servicio

Valore de 1 a 5 el servicio de análisis de la evolución de su empresa que actualmente le presta su asesor, en el sentido de análisis de la evolución de las ventas, proporción entre gastos y beneficio, análisis del balance de su empresa, etc., siendo 1 la peor valoración y 5 la mejor.

- 1 No me presta ese servicio o me lo presta muy mal
- 2
- 3

4

5 Me presta muy bien ese servicio

Indique el precio mensual aproximado que paga mensualmente por los servicios de asesoramiento.

Acerca de los motivos.

Las preguntas de este bloque están relacionadas con los servicios por los que contrataría o no los servicios de un asesor externo.

¿Tiene un asesor externo para su empresa?

Sí

No

¿Considera que es más caro en términos económicos realizar en su empresa las tareas de contabilidad y confección de impuestos con su propio personal o contratar un asesor externo para que lo haga?

1 Es mucho más barato realizarlas con personal propio

2

3

4

5 Es mucho más caro realizarlas con personal propio

Indique por cuál de los siguientes motivos no contrataría un asesor externo.

1. Por no compartir información de mi empresa para evitar la competencia desleal.

2. Por mantener la protección de datos de mi empresa (confidencialidad).

3. Porque es muy caro contratar un asesor externo y no me lo puedo permitir.

4. Otros

Valore de 1 a 5 la importancia que tiene para su negocio el externalizar los servicios de contabilidad, siendo 1 el valor mínimo y 5 el máximo.

1 Muy poca importancia

2

3

- 4
- 5 Mucha importancia

Valore de 1 a 5 la importancia que tiene para su empresa la confección de los impuestos, siendo 1 el valor mínimo y 5 el máximo.

- 1 Muy poca importancia
- 2
- 3
- 4
- 5 Mucha importancia

Valoración de otros motivos.

En este apartado se analizan otros motivos por los que usted tiene contratado o contrataría los servicios de un asesor externo.

Tengo contratado o contrataría un asesor externo por seguridad en el tratamiento de la información.

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2
- 3
- 4
- 5 Totalmente de acuerdo

Tengo contratado o contrataría un asesor externo por temor a una sanción administrativa (Hacienda, Seguridad Social...)

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2
- 3
- 4
- 5 Totalmente de acuerdo

Tengo contratado o contrataría un asesor externo porque resulta más barato que lleve él la contabilidad que hacerlo dentro de la propia empresa.

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2
- 3
- 4

5 Totalmente de acuerdo

Tengo contratado o contrataría un asesor externo porque no tengo conocimientos de Contabilidad.

1 Totalmente en desacuerdo

2

3

4

5 Totalmente de acuerdo

Tengo contratado o contrataría un asesor externo por la información y asesoramiento que me proporciona.

1 Totalmente en desacuerdo

2

3

4

5 Totalmente de acuerdo

Tengo contratado o contrataría un asesor externo porque llevar la Contabilidad no me hace ganar dinero.

1 Totalmente en desacuerdo

2

3

4

5 Totalmente de acuerdo

Acerca de su empresa

Las preguntas de este bloque están relacionadas con su empresa en concreto: su antigüedad , el tamaño, el sector en el que opera...

En ningún momento se le va a solicitar que proporcione ningún dato que pueda servir para identificar a su empresa ni a la persona que responde, por lo que se le solicita la mayor veracidad en las respuesta.

Indique qué tipo de empresa es la suya.

1. Soy autónomo

2. Sociedad limitada

3. Sociedad anónima

4. Comunidad de bienes

5. Otra

¿Qué puesto ocupa usted dentro de la empresa?

1. Empresario/propietario
2. Gerente
3. Administrativo

Indique el número de trabajadores de su empresa.

Indique de 1 a 5 el nivel de formación en contabilidad e impuestos de su empresa, siendo 1 una formación muy escasa y 5 una formación muy alta.

- 1 Muy escasa formación
- 2
- 3
- 4
- 5 Muy alta formación

Indique el sector al que se dedica su empresa.

Indique el volumen de facturación anual de su empresa.

Indique el año de creación de su empresa.

Indique la edad del empresario.

Valore de 1 a 5 la complejidad de la gestión de su empresa, siendo 1 muy compleja y 5 muy poco compleja.

- 1 Muy compleja
- 2
- 3
- 4
- 5 Muy poco compleja

Valore de 1 a 5 el uso de herramientas informáticas y aplicaciones móviles en su empresa, siendo 1 un uso muy escaso y 5 un uso muy habitual.

- 1 Muy poco frecuente el uso de aplicaciones móviles
- 2
- 3
- 4

5 Muy frecuente el uso de aplicaciones móviles

Valore de 1 a 5 la importancia de la tecnología para su empresa, siendo 1 el valor mínimo y 5 el máximo.

1 Muy poco importante

2

3

4

5 Muy importante

Indique el grado de uso de internet de forma diaria en su empresa, siendo 1 muy poco frecuente y 5 muy frecuente

1 Muy poco frecuente

2

3

4

5 Muy frecuente

¿Su empresa tiene página web?

1. No.

2. Sí

¿Sus clientes contactan con su empresa a través de su página web?

1. No

2. Sí

¿Sus clientes contratan sus servicios o productos a través de su página web?

1. No

2. Sí

¿Utiliza usted herramientas de almacenamiento en la nube (Dropbox, iCloud, Google Drive...) para su información personal?

1 Nunca o casi nunca

2

3

4

5 Siempre o casi siempre

¿Utiliza usted herramientas de almacenamiento en la nube (Dropbox, iCloud, Google Drive...) para su empresa?

- 1 Nunca o casi nunca
- 2
- 3
- 4
- 5 Siempre o casi siempre

¿Utiliza usted sistemas de comunicación por videoconferencia (Skype, Hangouts...) para su vida personal?

- 1 Nunca o casi nunca
- 2
- 3
- 4
- 5 Siempre o casi siempre

¿Utiliza usted sistemas de comunicación por videoconferencia (Skype, Hangouts...) para su empresa

- 1 Nunca o casi nunca
- 2
- 3
- 4
- 5 Siempre o casi siempre

Fin.

Muchas gracias por su colaboración.
Página 6 de 6