

Factores determinantes de la externalización del proceso de recepción, fabricación y distribución desde la perspectiva de los recursos y relacional

Tomás F. Espino Rodríguez • Manuel Rodríguez Díaz¹
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RECIBIDO: 28 de abril de 2004

ACEPTADO: 25 de noviembre de 2005

Resumen: El propósito de este estudio es examinar los factores que influyen en la decisión de externalizar las operaciones del proceso de recepción, fabricación y distribución de los pedidos. La mayoría de las investigaciones han sido analizadas bajo la perspectiva de los costes de transacción, siendo la especificidad el factor más estudiado a la hora de explicar la externalización. A este respecto y en un intento de cubrir este gap en la literatura, el trabajo analiza el proceso de externalización desde la visión de la empresa basada en los recursos y la perspectiva relacional. Por tanto, en función de esta perspectiva se han tomado como referencia otras variables que pueden ser explicativas de la decisión de externalizar como las competencias básicas, las capacidades relacionales y la competitividad de la actividad. Asimismo se analiza la relación existente entre el proceso de externalización con el ámbito geográfico y el volumen de facturación. Los resultados reflejan que el resultado de la actividad y la posibilidad de establecer capacidades relacionales son los factores que más influyen en el proceso de externalización más que el hecho de que una operación pueda ser valiosa o generar competencias básicas para la organización. Asimismo se demuestra la existencia de una relación positiva entre el ámbito geográfico en el que opera la empresa y el volumen de facturación y la externalización del proceso de recepción, fabricación y entrega de pedidos.

Palabras clave: E Externalización / Distribución de pedidos / Competencias básicas / Resultado / Performance / Capacidades relacionales / Ámbito geográfico / Facturación.

Determining Factors of Outsourcing in the Process of Reception, Manufacture and Distribution from the Resources and Relational Perspective

Abstract: The purpose of this study is to examine the factors influencing the decision to outsource the process of receipt, manufacture and delivery of orders. Most research into outsourcing decisions and their determinants has been performed from the view of the transactions costs theory, mainly by analyzing specificity as the most important factor at the time of taking the outsourcing decision. In this respect, and in an attempt to fill this gap in the literature, this work analyzes the outsourcing process from the relational and resource-based view. Therefore, and from these perspectives, other variables that may explain the decision to outsource have been taken as a reference. These variables include the core competences, relational capabilities and the competitiveness or performance of the activity. This work also contains an analysis of the relationship between the outsourcing process and both the geographical area and the turnover. The results reflect that the operation performance and the possibility of establishing relational capabilities are the factors that most influence the outsourcing of the process under study, rather than the fact that the operation may be valuable or generate core competences for the firm. It is also shown that the geographical area and the turnover both have a positive relationship with the outsourcing of the process of reception, manufacture and distribution of orders.

Key Words: Outsourcing / Distribution of orders / Core competences / Performance / Relational capabilities / Geographical area / Turnover.

INTRODUCCIÓN

La externalización del proceso de recepción, fabricación y entrega de productos dentro de la cadena de suministros se está convirtiendo en una estrategia clave de operaciones que puede ayudar al desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva. Para ello, la externalización de procesos no sólo debe ser vista como la obtención de productos y servicios para la fabricación de bienes y prestación de servicios de la empresa (Harrigan, 1985) sino también como un acuerdo de colaboración a largo plazo entre empresas independientes. Esta situación implica una relación de *partnership* basada en la confianza y en la competitividad relacional entre dos o más socios que permita potenciar las capacidades internas y el desarrollo de capacidades relacionales.

La utilización de la externalización permite a las empresas potenciar sus recursos para afianzar su ventaja competitiva; según McIvor (2000) las consideraciones de la externalización están teniendo un carácter más estratégico que táctico, que busca obtener la ventaja competitiva. Desde esta perspectiva estratégica el análisis de la cadena de valor, las competencias básicas y las relaciones proveedor-cliente han de tenerse en cuenta a la hora de externalizar las actividades de un determinado proceso.

A nivel de investigación se han estudiado los factores que determinan la externalización principalmente bajo la visión de los costes de transacción y más concretamente analizando la especificidad en conjunción con la incertidumbre, frecuencia y la racionalidad limitada (William-

son, 1975, 1985) como los factores que más influyen a la hora de determinar la internalización de las actividades (Walker y Weber, 1984). Sin embargo, consideramos que aparte de la especificidad existen otros factores que pueden influir en la externalización. Por esta razón, en este trabajo hemos utilizado otras aproximaciones más estratégicas como la perspectiva de recursos y capacidades y la relacional para determinar los factores que determinan la externalización del proceso de recepción, fabricación y entrega de productos. Hammer y Champy (1994) definen a un proceso como un conjunto de actividades que recibe uno o más inputs y crea un producto de valor para el cliente. Asimismo, las actividades son definidas por Brimson (1991) como la combinación de personas, tecnologías, primeras materias, métodos y entorno que se emplean para producir un producto y servicio; siendo su principal función la de convertir los recursos en *outputs*. Una mejor aproximación para contrastar las implicaciones de la visión de la empresa basada en los recursos es considerar la *performance* de un proceso de negocio como variable dependiente y examinar las clases de recursos y capacidades que pueden generar las ventajas competitivas a este nivel de análisis (Ray *et al.*, 2004). Por tanto, analizar la externalización de los procesos consiste en el estudio específico de las actividades que se realizan en un marco superior que es el proceso donde se encuentran incluidas, y cuyo fin es el de añadir valor que se manifiesta en los productos y servicios adquiridos por el consumidor final. Dentro de cada proceso la empresa debe ser capaz de identificar las actividades que debe externalizar y cuáles retener internamente.

Considerando la visión de la empresa basada en los recursos y la relacional se define la externalización de actividades como una decisión estratégica a largo plazo y, por tanto, supone la contratación externa de determinadas actividades, necesarias para la fabricación de bienes y prestación de servicio, mediante el establecimiento de acuerdos o contratos con las empresas más capacitadas con el fin de mejorar el proceso productivo. Esta definición deja entrever, en primer lugar, que la externalización ha de ser estratégica, que debe formar parte de la estrategia de operaciones y de relaciones y perseguir la búsqueda y el mantenimiento de la ventaja com-

petitiva. En segundo lugar, la definición considera que la empresa debe ser capaz de identificar aquellas operaciones de un determinado proceso para externalizar. Esto implica reconocer que las decisiones de externalización de las actividades de un proceso deben estar relacionadas con los recursos y capacidades de la empresa y con la posibilidad de obtener capacidades relacionales con el suministrador, con el fin de desarrollar una competitividad relacional que influya en la ventaja competitiva.

REVISIÓN DE LA LITERATURA Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En este trabajo utilizaremos para explicar las decisiones de externalización la visión de la empresa basada en los recursos y relacional. Sin embargo, a la hora de analizar estas perspectivas y en particular la estrategia de externalización no se puede obviar la teoría de los costes de transacción. En este sentido antes del planteamiento de nuestras hipótesis conviene estudiar las diferencias y similitudes de ambas perspectivas referentes al fenómeno de la externalización. Las organizaciones buscan rentas que provienen de los recursos estratégicos y externalizan aquellas actividades que no son fuente de ventaja competitiva o no forman parte de sus competencias básicas. Esta afirmación implica que se deben evaluar los costes de transacción cuando se contrata con el exterior, pues el entorno competitivo y la naturaleza y/o características de los recursos determinan la magnitud de los costes de transacción (Madhok, 1996).

La visión de la empresa basada en los recursos considera que la empresa debe tener recursos únicos que permitan alcanzar la ventaja competitiva. Esta unicidad puede ser vista en términos de especificidad (Williamson, 1991) o escasez en el mercado externo, es decir, raro, por lo que cuando la actividad objeto de externalización está formada por recursos idiosincrásicos, confiar en fuentes externas para desarrollar esas relaciones específicas puede ser muy costoso. En este

sentido, podemos indicar que ambas perspectivas determinan los límites de la organización (*i.e.*, externalización *versus* internalización) en función de la posesión de activos especializados, equipos o rutinas y habilidades específicas (Williamson, 1975; Conner, 1991; Barney, 1986).

Según la teoría de los costes de transacción, cuando se externalizan actividades basadas en activos específicos, el resultado de la empresa se puede ver negativamente afectado, ya que se incrementa el riesgo del comportamiento oportunista y las partes tienen incentivos para apropiarse de las rentas por el poder post-contractual o la amenaza de la finalización del contrato (Klein *et al.*, 1978). De esta forma, los costes de transacción que se originan en las diferentes fases como la negociación, el control y las protecciones que debe tener el contrato para su cumplimiento son muy elevados por lo que es preferible su internalización.

En referencia a la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades, las decisiones de externalización dependen del grado en el que las actividades permitan explotar distintos conocimientos, capacidades y rutinas dentro de la organización, pues desde esta perspectiva la empresa debe tener un conjunto de rutinas y habilidades específicas, y cuanto mayor sea el acceso a un conjunto de rutinas valiosas, más bajos serán los costes de su desarrollo, no optando por externalizar (Poppo y Zenger, 1998).

Por otra parte, la teoría de los costes de transacción es incapaz de reconocer la necesidad de centrarse en las competencias básicas de la empresa y en conservar los recursos estratégicos (Pralhad y Hamel, 1990), por lo que no estudia las capacidades de la organización o de sus potenciales socios o proveedores cuando se analizan las decisiones de externalización, pues como señala Barney (1999) las capacidades poseídas por una organización, por sus competidores y sus socios deberían tenerse en cuenta en las decisiones que afectan a los límites de la empresa (*i.e.*, externalización).

Langlois y Robertson (1995) señalan que la teoría de los costes de transacción es inadecuada para el análisis de los límites de la organización los cuales están marcados por la comparación entre los costes relativos de desarrollar las capacidades o adquirirlas externamente mediante el

establecimiento de contratos con otra organización. Además una organización puede internalizar una etapa del proceso productivo debido a que las capacidades que se necesitan son demasiado caras en adquirirlas en el mercado o no existen en el mismo, es decir, no son comercializables (Dierickx y Cook, 1989). Bello *et al.* (1997) indican que el dominio de los costes de transacción para diseñar una estructura de gobierno apropiada (*i.e.*, externalizar o internalizar) puede resultar cuestionable, ya que se deberían incorporar aspectos estratégicos para su análisis.

Cuadro 1.- La teoría de los costes de transacción *versus* visión de la empresa basada en los recursos

	TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN	VISIÓN DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS Y RELACIONAL
Unidad de análisis	Transacciones	Recursos y capacidades
Presunciones de comportamiento	Oportunismo y racionalidad limitada	Racionalidad limitada
Análisis para la externalización	Activos específicos y los pequeños números relacionados con la transacción	Empresas formadas por recursos específicos, análisis de la empresa en su conjunto y de empresas proveedoras
Criterio para externalizar	Minimizar los costes de transacción y de producción	Rentas adicionales
Efecto deseado en la organización	Eficiencia	Ventaja competitiva asociativa

FUENTE: Adaptado de Eric (2000, p. 216).

Desde la perspectiva de la teoría de costes de transacción, la empresa es elegida como estructura de gobierno cuando los costes de realizar la transacción en el mercado abierto son mayores que cuando las transacciones se realizan dentro de la organización (Williamson, 1975), siendo la transacción la unidad de análisis; mientras que la visión de la empresa basada en los recursos y relacional utiliza como unidad de análisis los diferentes procesos y recursos y capacidades de los mismos para decidir su externalización, especialmente diferentes procesos, ejemplos de procesos pueden ser: procesos de producción, procesos de distribución y los procesos después de la venta (Porter, 1985). En este trabajo se estudia la externalización del proceso de fabricación y distribución.

Con respecto a las presunciones de comportamiento de ambas perspectivas hemos de señalar que son diferentes. Por un lado, la teoría de los costes de transacción se basa en el oportunismo y en la racionalidad limitada y, por el otro, la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades se fundamenta en la presunción de la racionalidad limitada pero independiente del oportunismo (Conner y Prahalad, 1996), por lo que el rol que juega la racionalidad limitada es diferente para ambas teorías. En el caso de la teoría de los costes de transacción, todos los contratos que se realizan son incompletos a causa de la racionalidad limitada y por esa razón aparece el oportunismo, de forma que la empresa tratará de elegir una estructura de gobierno que proteja las transacciones de dicho fenómeno. Por otro lado, en el caso de la visión de la empresa basada en los recursos cada repuesta organizativa está basada en la definición que haga la dirección de la situación la cual determinará el resultado de las actividades propias y de las actividades de los otros (*i.e.*, competidores) en su entorno (Eric, 2000) además de los proveedores. En la visión de la empresa basada en los recursos y en las relaciones se observa la racionalidad limitada en el sentido de que una empresa no es capaz de dominar todo debiendo centrarse en sus capacidades básicas y externalizar el resto (Quinn y Hilmer, 1994).

En relación al análisis para la externalización de la teoría de los costes de transacción, la estructura de gobierno es elegida por el alcance que tienen los activos específicos implicados en una transacción. Así, si los activos de la transacción son muy específicos, estarán afectados por la existencia de los “pequeños números” y por serias amenazas al oportunismo, por lo que será preferible el desarrollo interno. A diferencia de Williamson (1975, 1985), Chandler (1992) explica que la organización debería ser el referente en el que las capacidades y las habilidades son los factores más significativos a la hora de determinar lo que llevará a cabo la organización y lo que hará a través del mercado. En este sentido, ambas perspectivas coinciden en la importancia concedida a los *inputs* específicos y a los pequeños números (Conner, 1991). Sin embargo, la visión de la empresa basada en los recursos

tiene una concepción más amplia, pues considera no sólo los recursos que están asociados directamente con la transacción, sino también examinan las implicaciones de la transacción en los otros recursos de la organización.

A la hora de estudiar la externalización, los criterios para la elección de un mecanismo de gobierno son diferentes en ambas teorías. Con respecto a la teoría de los costes de transacción la finalidad es minimizar los costes de producción y de transacción, mientras que con la perspectiva de los recursos y capacidades, la empresa trata de crear valor con la externalización al centrarse en lo que realmente sabe hacer bien y externalizar a proveedores más capacitados las actividades que no sabe hacer bien. Como señalan Zajaz y Olsen (1993), una debilidad de la teoría de los costes de transacción es el excesivo énfasis en la minimización del coste, lo que genera un descuido de la creación de valor de la transacción. Mientras que la visión de la recursos y capacidades se centra en la creación de valor de la actividad, es decir, el beneficio que se constituye por la diferencia entre el valor y el coste, la teoría de los costes de transacción se centra sólo en el coste. Por lo que para la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades es precisamente el valor lo que determina que una actividad pueda estar externalizada o no.

Con respecto al efecto deseado en la empresa con la externalización, según la teoría de los costes de transacción es la eficiencia. A este respecto Williamson (1991) indica que la mejor estrategia es la economía, por lo que se da más importancia a los aspectos económicos que estratégicos. Mientras que para la visión de la empresa basada en los recursos la externalización trata de desarrollar la ventaja competitiva o la no destrucción de la misma; pues esta visión intenta maximizar a largo plazo los beneficios explotando un conjunto de recursos (Penrose, 1959).

Para finalizar esta comparación es importante tener en cuenta que estas perspectivas no se contradicen en el análisis de la externalización, pues según Mahoney y Pandian (1992) la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades incorpora conceptos de la dirección estratégica, de la teoría de costes de transacción y de la agencia positiva. Por lo que estas perspectivas

no son mutuamente excluyentes, construyéndose una sobre la otra. Por esta razón, la teoría de los costes de transacción podría complementarse con otras perspectivas que aporten, como por ejemplo la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades, más conocimiento desde una perspectiva estratégica. De esta forma en este trabajo hemos utilizado la perspectiva de los recursos con la finalidad de analizar otros aspectos que podrían ser complementarios a los analizados en la literatura cuando se analiza la externalización

PERSPECTIVA INTERNA: RECURSOS Y CAPACIDADES

La visión de la empresa basada en los recursos ha sido empleada en la última década para explicar la estrategia de externalización (Poppo y Zenger, 1998; Teng *et al.*, 1995), considerando que la organización puede externalizar sus recursos a través de acuerdos del mercado. Dentro de la perspectiva de recursos y capacidades, es el enfoque de competencias básicas el que proporciona uno de los marcos más poderosos para explicar por qué las empresas acuden a la externalización de las actividades de un determinado proceso (Gilley y Rasheed, 2000). Este enfoque sugiere que una empresa debería invertir en aquellas actividades que constituyen las competencias básicas y externalizar el resto (Prahalad y Hamel, 1990; Quinn, 1992, Quinn y Hilmer, 1994). Hamel y Prahalad (1995), utilizan el término competencias básicas para describir las estrategias que componen aquellas actividades que la empresa realiza mejor que los competidores. Las competencias básicas provienen del uso de recursos estratégicos que cumplen las condiciones para ser fuente de ventaja competitiva. Las capacidades distintivas o básicas están formadas por los procesos que implican la combinación de recursos físicos y la colaboración de recursos humanos, siendo las responsables del conocimiento tácito y explícito de la organización. Estos recursos presentarán un valor estratégico que depende de su capacidad para ser fuente de ventaja competitiva, permitiendo a la organización establecer estrategias que mejoren sus eficacia y eficiencia, explotar las oportunidades del mercado y neutralizar las amenazas potenciales (Bar-

ney, 1991). En definitiva, los recursos deben ser valiosos, para generar ventaja competitiva ya que cuanto mayor sea el valor generado por los recursos mayor será la calidad percibida de los clientes (Saunders *et al.*, 1997). Como sugiere la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades, el potencial de ventaja competitiva para una empresa depende de que ésta haya desarrollado una inversión en recursos a lo largo del tiempo. En este sentido, las empresas que proveen de recursos en los cuáles están especializados y han realizado una inversión a lo largo del tiempo para el desarrollo de sus actividades, obtienen una capacidad superior y una fortaleza en el desarrollo de la actividad, por lo que no necesitan de proveedores externos. En cambio, cuando las actividades están formadas por recursos que no son estratégicos y no son valiosos, la empresa optará por externalizar más las actividades del proceso de recepción de pedidos, fabricación y entrega de pedidos. En función de los argumentos anteriores, las empresas tendrán un bajo grado de externalización de actividades cuando consideren que tienen una fortaleza o consideran que es relevante para la estrategia de la empresa, y por tanto, son valiosas. En este sentido, planteamos la siguiente hipótesis de investigación:

- *Hipótesis 1. La propensión a externalizar una actividad del proceso de recepción, fabricación y entrega de productos será menor cuanto más valiosa y mayor sea la fortaleza competitiva para la empresa.*

Sin embargo, para que los recursos de las actividades sean fuentes de ventaja competitiva, deben permitir que se desarrollen los procesos con una mejor calidad y un menor coste (Lepak y Snell, 1998). El valor de una operación depende de su capacidad para conseguir la ventaja competitiva o desarrollar competencias básicas. Las actividades de la organización deben de una manera o de otra deben contribuir al valor percibido por el cliente y los costes que generan (Hamel y Prahalad, 1994; Beatty y Schneier, 1997). Las empresas realizan una valoración del resultado de la función a externalizar realizando una comparación entre el coste y la calidad de adquirir los recursos en el mercado y lo que supone el desarrollo interno de tales recursos

(Teng *et al.*, 1995; Poppo y Zenger, 1998; Greaver, 1999). Para aquellos recursos de la organización que no son valiosos o no representan una fortaleza, el coste de desarrollar internamente las capacidades que se necesitan para desarrollar adecuadamente las actividades puede ser muy alto, lo que implica que es mejor su desarrollo externo (Argyres 1996, Barney, 1999), ya que los beneficios de la internalización no compensarían a su externalización. Según Grant (1991) las carencias de los recursos se pueden cubrir mediante compras o alianzas estratégicas, siendo la externalización una vía que complementa los recursos y capacidades de la empresa, ayudando a mejorar la estrategia de la empresa para un mayor aprovechamiento de las capacidades en relación con sus oportunidades externas. Algunos trabajos empíricos como el de Loh y Venkatraman (1992) y Teng *et al.* (1995) demuestran empíricamente que la decisión de externalizar está relacionada con la percepción que tienen los directivos del resultado de los recursos empleados, ya que la estrategia de *outsourcing* puede reducir los costes y mejorar la calidad. Especialmente las actividades que tienen unos costes más altos o una inferior calidad son las que se ven atraídas por un proceso de externalización. De esta forma, se puede obtener unas prestaciones iguales o superiores que las de los competidores. En este sentido, la externalización de una actividad es especialmente atractiva cuando se ve afectada por una menor eficiencia. Por otra parte, la empresa no necesitaría de suministradores externos para aquellas actividades del proceso que se prestan con unos menores costes y una mejor calidad. Los comentarios anteriores respecto al resultado de la actividad permiten proponer la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 2. La propensión a externalizar una actividad del proceso de recepción, fabricación y entrega de productos será mayor cuanto menor sea su resultado a nivel de costes y de calidad.*

La hipótesis anterior permite contrastar la relación entre el resultado de las actividades y la propensión a externalizar, con el fin de determinar si las empresas desarrollan internamente las actividades que forman parte de las competen-

cias básicas. Sin embargo, no distinguen si las actividades están externalizadas o no. En este sentido para analizar de forma más completa la influencia del resultado de la actividad en la externalización deseada es necesario analizar el hecho de que la actividad esté externalizada o no. Así cuando el resultado de las actividades de un determinado proceso interno está por debajo de las expectativas o deseos, la externalización de actividades puede ser una opción viable para que la empresa pueda cubrir esas diferencias o desfases existentes (Teng *et al.*, 1995). Para las actividades que tengan un resultado bajo, y se desarrollen internamente podemos suponer una mayor externalización deseada, es decir, las empresas carecen de recursos y de las capacidades adecuadas para desarrollar las actividades. Por tanto, podría ser más eficiente externalizar la actividad a una empresa externa especializada más que acometer el aprendizaje en la propia empresa (La Londe y Cooper, 1989; Sink y Langley, 1997).

En cambio, para las actividades que se desarrollan externamente, y tengan un resultado bajo, la empresa preferirá desarrollarla internamente o cambiar de suministrador. Por tanto, planteamos dos hipótesis que analizan la relación entre el resultado de la actividad y la externalización deseada tomando como efecto moderador el estado de la actividad en cuanto a su forma de gobierno.

- *Hipótesis 3a. Cuanto menor es el resultado de las actividades del proceso de recepción, fabricación y entrega de productos que se realizan internamente mayor es la externalización deseada de las mismas.*
- *Hipótesis 3b. Cuanto menor es el resultado de las actividades del proceso de recepción, fabricación y entrega de productos que se realizan externamente menor es la externalización deseada de las mismas.*

PERSPECTIVA EXTERNA: CAPACIDADES RELACIONALES

El análisis de una actividad bajo la perspectiva interna, considerando las competencias básicas y la performance, no determina por sí mismo su externalización. La perspectiva de los recur-

Los recursos y capacidades se analizan como primera unidad de análisis a la empresa. Desde esta perspectiva la empresa considerará la externalización una función de su valor estratégico determinado éste por la posibilidad de que la actividad pueda ser fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, esta perspectiva no ha profundizado en la interrelación y las ventajas que existen de la unión de dos o más organizaciones de la red de suministros para desarrollar rentas relacionales que puedan contribuir al desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva (Dyer y Singh, 1998). Desde esta limitación teórica es necesario considerar otras variables determinantes de la estrategia de externalización de actividades. Las empresas deben externalizar aquellas actividades considerando la posibilidad de que pueden desarrollar ventajas asociativas con las capacidades internas que ella tiene. Esta perspectiva de análisis sugiere que los recursos críticos de la empresa pueden expandirse o construirse más allá de los límites de la empresa y estar integrados en las rutinas y los procesos interempresariales. El uso de la externalización por parte de las empresas debe considerarse como una estrategia en el que se pueden llegar a externalizar actividades esenciales del proceso, en un marco de cooperación a largo plazo, considerando a los suministradores como socios (Pfofl y Buse, 2000).

La competitividad de un proceso depende de la constitución de una estructura básica integrada por las organizaciones que desarrollan las funciones tradicionales como, los fabricantes, los intermediarios, mayoristas y minoristas y de la selección de socios de *outsourcing* que compartan valores y que estén orientados a una cooperación estrecha a largo plazo. Esto permite la posibilidad de que la empresa pueda desarrollar capacidades relacionales con sus clientes y proveedores mediante la integración de procesos (Short y Venkatraman, 1992; Hammer, 2001) la competitividad relacional (Dwyer *et al.*, 1987, Morgan y Hunt, 1994) y la simplificación de actividades (Harrington, 1993; Hammer y Champy, 1994, Davenport, 1996). Estos factores pueden influir a la hora de externalizar las actividades de un proceso además de las capacidades internas antes analizadas.

Anteriormente señalamos que las empresas externalizan las actividades que no forman parte

de las competencias básicas, porque son actividades no-valiosas, no raras, sustituibles e imitables, o no tienen una capacidad para desarrollar la actividad adecuadamente. Por tanto, la empresa con la externalización no sólo debe buscar proveedores que realicen las actividades mejor que la empresa, sino realizarlas mejor que los competidores. Para ello, debe plantearse relaciones con los intermediarios y suministradores estrechas y profundas, que pueda llegar a materializarse en distintos niveles de relaciones (Webster, 1992; Lambert *et al.*, 1996), alcanzando su grado máximo en la cooperación a largo plazo, la planificación conjunta de la estrategia de operaciones, la información y los conocimientos compartidos y la mejora continua para consolidar la posición en el mercado que permita disminuir los costes de transacción (Dyer, 1997). Esto supone una integración de procesos entre la empresa y el suministrador que se ejecuta como un todo integrado, donde cada vez debe ser más difícil determinar dónde termina un proceso y dónde comienza otro en la distribución física o una empresa suministradora dentro de un proceso. Es importante resaltar que la unidad de análisis de los procesos se pone de manifiesto en la definición del *Global Supply Chain Forum*, que considera a la cadena de suministros, como la integración de procesos de negocios que finalizan en el usuario final y se realizan a través de los suministradores originales de productos, servicios e información que añaden valor a los consumidores y a los grupos de interés (Lambert *et al.*, 1998). Los procesos determinan cómo se hace el trabajo dentro de la organización, y cuáles son las formas en que se puede estructurar para mejorar la eficiencia del mismo. Por tanto, la empresa debe conocer cómo los suministradores ejecutan las actividades dentro de la empresa, controlando no sólo los resultados sino la forma en la que se presta el servicio con el fin de poder generar alguna ventaja asociativa con la combinación de las capacidades internas que la empresa tiene, siendo por tanto una externalización basada en recursos (Lacity *et al.*, 1996) y en transferencia de conocimiento.

Por otra parte, la externalización es vista como una reingeniería de procesos que permite la simplificación de actividades. Hamer (1990) y

Hammer y Champy (1994) definen la reingeniería de procesos como la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejores resultados en medidas críticas y contemporáneas de desempeño como puede ser la mejora de la calidad y el coste. La reingeniería y la externalización son dos respuestas distintas a la necesidad de renovación de las empresas, pero esta última puede ser el paso previo a un proceso de revisión de los procesos de la empresa con la intención de mejorarlos y simplificarlos. Según Rueda (1995) todo proceso de externalización desde una perspectiva estratégica implica un proceso de reingeniería, ya que con ella se mejora los procesos. La externalización puede contribuir o complementar las deficiencias que se encuentran en la organización cuando se analiza con la intención de mejorar. La externalización puede ser un camino más fácil que la reingeniería interna, ya que son los proveedores los que la aplican a un proceso para que éste sea eficiente (Rothery y Robertson, 1996), permitiendo la simplificación y eliminando aquellas tareas que no añaden valor. Determinadas actividades se pueden simplificar y mejorar su nivel de competitividad mediante la integración de procesos entre empresas que operan en la misma red, eliminando duplicidades que se originan cuando las empresas actúan individualmente.

Por otra parte, Stalk (1992) y Amit y Schoemaker (1993) señalan que los recursos no son productivos por sí mismos, sino que las tareas productivas requieren la cooperación de grupos que podrán estar formados por recursos internalizados y externalizados. Una buena estrategia de externalización es un activo invisible (Itami, 1987) que crea valor cuando está integrada con los sistemas operativos de una organización, integrándose los procesos. Las estrategias de externalización que están bien integradas en la organización son difíciles de imitar debido a que en primer lugar es difícil de identificar los mecanismos precisos por los que interactúan las relaciones entre clientes y suministradores y su posterior integración de tales actividades con las desarrolladas con la empresa. Por tanto, las empresas tenderán a externalizar las actividades de un proceso o parte de ellas, cuando con la interacción con los suministradores pueden desarro-

llar la integración de procesos y permitan una transferencia de conocimientos que incremente la capacidad interna de cada organización (Kale *et al.*, 2000), en aras de desarrollar un sistema complejo que será difícil de imitar, que dependerá del tipo de relaciones y de las capacidades internas de la empresa. Lo importante no es sólo los recursos con lo que cuente la empresa sino la habilidad con la que la empresa cuente para combinar, integrar, simplificar y movilizar a través de rutinas organizativas (Grant, 1991).

Con la adquisición de recursos externos se adquiere el conocimiento especializado del suministrador que combinado con el conocimiento desarrollado en las actividades internas se genera en la empresa un stock de conocimientos y aprendizaje que permiten obtener una mayor competitividad a través de las relaciones entre clientes y suministradores. Así Dyer y Singh (1998) consideran que las capacidades relacionales dependen de los activos específicos en la relación, el conocimiento y las rutinas compartidas, los recursos y capacidades complementarios y un gobierno eficiente en la relación. Este tipo de capacidades es el resultado de una acción conjunta que puede ser espontánea, planificada o una combinación de ambas, a partir de una cultura empresarial y unos valores fundamentados en la cooperación que se operativiza en determinadas rutinas (Kale *et al.*, 2002). Por tanto, las empresas tenderán a externalizar aquellas actividades donde se pueda instalar un modelo de gobierno que facilite la cooperación a largo plazo, se evite la aparición de comportamientos oportunistas y se fomente la creación de capacidades dinámicas (Teece *et al.*, 1997). Los comentarios anteriores respecto al desarrollo de capacidades relacionales mediante la integración de procesos, la simplificación y la competitividad relacional nos permiten proponer la siguiente hipótesis de investigación:

- *Hipótesis 4. Cuanto una actividad del proceso de recepción, fabricación y entrega de pedidos tiene mayor potencial de desarrollar capacidades relacionales con los suministradores mayor es su propensión a externalizarla.*

Las hipótesis anteriores nos permitirán contrastar en qué medida la externalización sigue

unos patrones estratégicos al permitir definir los factores determinantes de la externalización del proceso de fabricación y entrega de pedidos referentes a las dos perspectivas teóricas consideradas (internas y externas). Sin embargo, no identifica qué actividades del proceso tienen una mayor orientación hacia la externalización y cuáles se deben desarrollar internamente. Por tanto, teniendo en cuenta que las actividades que no son valiosas, presentan la posibilidad de desarrollar capacidades relaciones y las que tienen un resultado bajo a nivel de costes y calidad, son las más proclives a externalizar dentro de un marco relacional, con el fin de que la empresa se centre en potenciar aquellas actividades que tienen unas capacidades internas, planteamos la siguiente hipótesis de investigación:

- *Hipótesis 5. Las actividades del proceso de recepción, fabricación y entrega de productos que tienen una menor capacidad interna y una mayor posibilidad de desarrollar capacidades relacionales tendrán una mayor propensión a externalizar que aquéllas que están dentro de las competencias básicas internas y/o no tienen potencial para generar competencias básicas relacionales.*

LA RELACIÓN DE LA EXTERNALIZACIÓN CON EL ÁMBITO DE LA EMPRESA Y EL VOLUMEN DE FACTURACIÓN

Otro de los factores que puede influir en la externalización de las actividades es el tamaño de la empresa, el cual ha sido analizado en función del volumen de facturación y del ámbito geográfico en el que opera la empresa. La integración o internalización de una actividad supone el incremento de los costes de control, dado que es necesario sustituir mecanismos automáticos de control del mercado por mecanismos internos que garantizan la eficiencia. Por otra parte, cuanto mayor sea el ámbito geográfico, mayor serán los costes asociados al control, por lo que las empresas tenderán a externalizar más actividades de la cadena de suministro. Esta situación se ve explicada por las diseconomías de escala derivadas de la complejidad organizativa producida por la extensión de las actividades (Levy, 1985). En este sentido, el proceso de re-

cepción y entrega de pedidos es más complejo en las empresas grandes que en las empresas más pequeñas, lo que puede condicionar a que las empresas decidan externalizar parte de sus actividades a empresas especialistas para centrarse en sus competencias básicas y ahorrar costes (Quinn, 1999). Asimismo, las empresas que operan en un ámbito más amplio deben abastecer un mayor número de mercados y mejorar la eficacia y el nivel de servicio ofrecido, lo que añade una mayor complejidad a las operaciones realizadas. Por otra parte, las empresas que son más grandes y tienen más recursos generados por un alto volumen de facturación, pueden incrementar su capacidad para cooperar con otras empresas de servicios y establecer alianzas, además de tener mayor poder de negociación, lo que le permite estar en una mejor situación para generar capacidades relacionales. En este sentido, planteamos las siguientes hipótesis de investigación:

- *Hipótesis 6a. Hay una relación positiva entre el ámbito geográfico en el que opera la empresa y la propensión a externalizar las actividades del proceso de recepción, fabricación y entrega de pedidos.*
- *Hipótesis 6b. Hay una relación positiva entre el volumen de facturación de la empresa y la propensión a externalizar las actividades del proceso de recepción, fabricación y entrega de pedidos.*

METODOLOGÍA

MUESTRA

El estudio empírico se llevó a cabo entre las empresas que se dedican a fabricar y distribuir productos de alimentación en la Comunidad Autónoma de Canarias. Se ha seleccionado un ámbito geográfico local, en primer lugar, porque es en los mercados específicos donde realmente compiten en la actualidad las empresas multinacionales con las otras de menor dimensión. En segundo lugar, porque es posible que en la realidad las empresas multinacionales conformen un mismo grupo estratégico en relación con las otras empresas competidoras que actúan en ám-

bitos geográficos más limitados y, en tercer lugar, porque muchas de las actividades analizadas implican la externalización de servicios y no de productos o componentes. En este sentido, Ono (2003) indica que la demanda de externalización de servicios depende de la oferta de servicios de una determinada ciudad o región, por lo que considerar un ámbito más amplio (*i.e.*, diferentes zonas geográficas) podría condicionar y sesgar los resultados. La investigación se realizó a partir del universo determinado por el registro de empresas que operan en Canarias según el Impuesto de Actividades Económicas facilitado por la Cámara de Industria, Comercio y Navegación de Las Palmas, seleccionándose aquellas dedicadas a la fabricación de productos de alimentación que ascienden a 153 empresas, entre las que se incluyen empresas de ámbito local, nacional e internacional. El tipo de cuestionario fue personal administrado por el investigador, en el que los encuestados contestaron a las cuestiones planteadas sin intervención directa del mismo, salvo para realizar algún tipo de aclaración o duda suscitada en la realización de la encuesta en su lugar de trabajo. En un primer momento se realizó un contacto telefónico con cada uno de los directores comerciales o de logística de cada de las diferentes empresas en el que se realizó una explicación breve de la realización del proyecto de investigación y se le solicitaba una cita para la realización de la encuesta. Este esfuerzo realizado en acudir personalmente se vio compensado ya que se efectuaron 79 encuestas personales de las que cuatro fueron eliminadas por incoherencias en sus respuestas. Esto supone un porcentaje de respuesta válido de un 49%, y un error muestral entorno a un 8%. El trabajo de campo fue realizado entre los meses de abril y julio de 2003.

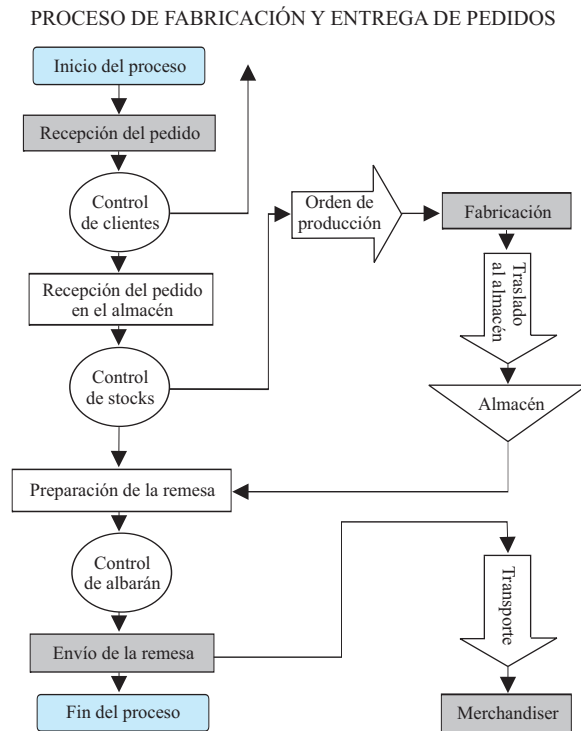
MEDIDA DE LAS VARIABLES

♦ *Actividades del proceso de recepción, fabricación y distribución de pedidos.* La principal dificultad radica en definir una secuencia de actividades que sea común a las empresas estudiadas y que incorpore las actividades esenciales para que se lleve a cabo en el proceso. La definición de las actividades que integran este

proceso precisó de un estudio previo cualitativo, que consistió en cinco entrevistas en profundidad a profesionales del sector, donde se concretaron las principales actividades que generalmente realizan en un proceso de recepción, fabricación y entrega de pedidos en cualquier empresa del sector de la alimentación. El resultado final fue la identificación de 13 actividades cuyo diagrama de flujos se encuentra en la figura 1. En la tabla 1 se explican brevemente las tareas principales que se realizan en cada una de las actividades del proceso elegido.

Tabla 1.- Actividades del proceso de recepción, fabricación y entrega de pedidos

ACTIVIDAD	DEFINICIÓN
Recepción de la orden de pedido	Recepción de la orden de compras en la empresa por parte del cliente
Control de clientes	Comprobar el tipo de cliente, crédito concedido, la capacidad de pago, los descuentos, la forma de pago, etc.
Recepción de la orden en el almacén	Una vez aceptado el pedido, la orden de compras pasa al almacén
Control de stocks	La orden de pedido es verificada en el almacén para comprobar si dispone de existencia de mercancías para cumplimentar el pedido
Orden de producción	Se le da al departamento de producción la orden de fabricación de las cantidades demandadas por los clientes menos la existencias en el almacén
Fabricación	Es el proceso de elaboración de los productos solicitados por los clientes
Traslado al almacén de fábrica	Una vez que los productos son fabricados, la siguiente fase es trasladar los productos al almacén de productos terminados
Almacenaje	Consiste en mantener los productos en un edificio adecuado en espera de ser servidos a los clientes
Preparación de la remesa o pedido	Tiene la finalidad de preparar los productos que han sido solicitados por los clientes a través de la orden de compras
Control de albarán y facturación	Se comprueba que la mercancía que se ha preparado, corresponde con las referencias y las cantidades que se recogen en el documento del pedido
Envío de la remesa	Consiste en entregar y/o cargar los productos en el transporte que la trasladará a los clientes.
Transporte	Consiste en trasladar la mercancía desde la empresa hasta el cliente.
<i>Merchandising</i>	Es la colocación de los productos adquiridos en el punto de venta. Es una actividad que se suele encargar el fabricante y/o el mayorista.

Figura 1.- Proceso de recepción, fabricación y entrega de pedidos

FUENTE: Elaboración propia.

♦ *Propensión a externalizar.* Para cumplir con los objetivos propuestos, era necesario conocer cual era la propensión a externalizar de cada una de las actividades del proceso de recepción, fabricación y entrega de productos. Para ello se trató de evaluar no sólo el grado de externalización actual sino también cuál es la externalización deseada. En este sentido y a partir de las entrevistas desarrolladas en el sector y de los diferentes estudios sobre externalización, se optó por pedirles a los encuestados que cuantificaran el grado actual y el nivel deseado de externalización en una escala tipo Likert de 1 a 7, donde el 1 significa que no está externalizada y el 7 que lo está totalmente, ya que una actividad puede estar totalmente externalizada o sólo parcialmente cuando lo está algunas de las tareas o sub-actividades que la forman (Poppo y Zenger, 1998; Greaver, 1999).

♦ *Capacidades internas o competencias básicas.* Con este constructo se trata de identificar en qué medida una actividad podría ser fuente de ventaja competitiva. Para ello se tuvieron en

cuenta las condiciones necesarias para que los recursos empleados en el desarrollo de una actividad sean fuentes de ventaja competitiva. Después de la revisión de la literatura y de los trabajos empíricos sobre como medir las competencias básicas (Poppo y Zenger, 1998; Gilley y Rasheed, 2000), se planteó para cada una de las actividades antes mencionadas cuatro cuestiones en las que se pedía a los encuestados que expresaran su opinión, en una escala numérica tipo Likert de 1 a 7 de: la importancia de la actividad para la estrategia de la empresa, la evaluación de la actividad para ser una fortaleza competitiva y finalmente el resultado o la competitividad o de la actividad, en la que se valoró la satisfacción con el coste y con la calidad.

♦ *Capacidades relacionales.* Con esta medida se trata de identificar en qué grado una empresa puede desarrollar capacidades relacionadas con los proveedores y clientes, cuando son externalizadas. En función de la revisión teórica, planteamos para cada una de las actividades anteriores tres cuestiones que hacen referencia a las ventajas que se pueden obtener en un proceso cuando se establecen capacidades relacionales. De esta forma se pidió a los encuestados que expresaran su opinión en una escala tipo Likert de 1 a 7 sobre tres cuestiones: a) en qué medida se realizan las actividades con un alto nivel de competitividad y cooperación debido a la relación que se han logrado con clientes y proveedores; b) el grado en el que se desarrollan las actividades dentro de un marco relacional mediante la integración de procesos; y c) el grado en el que las actividades se pueden simplificar o reducir debido a un grado de colaboración estrecha con clientes y suministradores

♦ *Ámbito y volumen de facturación.* Con respecto al ámbito geográfico se le preguntó a la empresa si sus operaciones eran realizadas a nivel internacional (1), a nivel nacional (2) y a nivel local (3). Con respecto al volumen de facturación y dado el rechazo que supone por parte de los encuestados a dar esta información, se utilizó una escala de 1 a 5, donde el 1 indica que la facturación está entre 2 y 3 meuros, el 2 entre 3 u 6 meuros, el 3 entre 6 y 12 meuros, el 4 entre 12 y 24 meuros y el 5 más de 24 meuros (1 meuro igual a 1 millón de euros).

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Antes de contrastar las hipótesis de la investigación realizamos un análisis factorial a las siete variables que empleamos para medir las capacidades internas y relacionales de las actividades del proceso analizado. El análisis factorial mostró la existencia de tres dimensiones que explican el 61.90% de la varianza que denominamos: fortaleza de la actividad, capacidades relaciones, y el resultado de la actividad (ver tabla 2). Estos factores coinciden perfectamente con las dimensiones teóricas antes analizadas, donde los factores 1 y 3 constituyen la capacidad interna o el nivel de competencia básica de la actividad y el factor 2 forman las capacidades relacionales.

Tabla 2.- Análisis factorial de la escala para medir las capacidades internas y externas de las actividades del proceso de recepción, fabricación y distribución de pedidos

FACTORES	ITEMES	Com.	C.F.	Alpha
Factor 1: Fortaleza	Importancia para la estrategia de la empresa (valioso)	0.615	0.833	0.795
	Fortaleza competitiva de la actividad	0.677	0.783	
	Varianza explicada por el factor 1		27.25%	
Factor 2: Capacidades relacionales	Simplificación de la actividad	0.628	0.790	0.92
	Integración de procesos con proveedores	0.561	0.736	
	Competitividad relacional	0.475	0.557	
Varianza explicada por el factor 2		19.26%		
Factor 3: Resultado de la actividad	Satisfacción con la calidad	0.659	0.791	0.759
	Satisfacción con el coste	0.615	0.754	
	Varianza explicada por el factor 3		15.30%	
K.M.O.= 0.618 $\chi^2=598.6; p(0.000)$				
Varianza total acumulada = 61.90%				
Alpha de Cronbach =0.89				
Com= Comunalidad; C. F.= Carga factorial.				

♦ *Contraste de la hipótesis 1, 2 y 4.* Para contrastar estas hipótesis realizamos distintos análisis de correlaciones entre las distintas dimensiones de la propensión a externalizar (grado actual y deseada) y los distintos factores obtenidos en el análisis factorial que miden las capacidades internas y externas. Como muestra los resultados de la tabla 3 existe una correlación negativa entre la propensión a externalizar y el factor 1 (fortaleza) y el factor 3 (resultado de la actividad) y una correlación positiva con el factor 2 (capacidades relacionales).

Así, podemos indicar que la fortaleza de la actividad tiene una influencia negativa pero significativa sólo a un nivel de un 10% en el grado de externalización actual, y a un 5% en la externalización deseada. Esto nos permite aceptar la hipótesis 1 en un cierto grado, aunque no se puede afirmar la relación con rotundidad.

Tabla 3.- Las correlaciones entre las capacidades internas y externas y la propensión a externalizar las actividades del proceso de fabricación y distribución de productos

	CAPACIDADES INTERNAS Y EXTERNAS DE LA ACTIVIDAD		
	Fortaleza (Factor 1)	Capacidades relacionales (Factor 2)	Resultado (Factor 3)
Grado de externalización actual	-0,060***	0,244*	-0,091*
Externalización deseada	-0,065**	0,310*	-0,162*

* $p<0,01$; ** $p<0,05$; *** $p<0,10$; $N=973$ actividades.

Asimismo, hay una relación negativa entre las diferentes variables consideradas para medir la propensión a externalizar y el resultado de la actividad (factor 3), siendo las correlaciones significativas a un nivel de un 1%. Por tanto, aceptamos la hipótesis 2. Finalmente, destaca una relación positiva entre la propensión a externalizar (grado de externalización actual y deseada) y las capacidades relacionales, contrastándose las relaciones teóricas establecidas, lo que nos permite aceptar la hipótesis 4.

Con la finalidad de realizar un análisis conjunto de las variables hemos realizado dos regresiones logísticas cuyas variables dependientes son la externalización actual y la externalización deseada. Para ello, transformamos la variable cuantitativa "propensión a externalizar" en una variable dicotómica cualitativa, donde la variable externalización toma el valor 1 (externalizada) si es mayor o igual que 5 y el valor 0 (internalizada) si es menor que 5. Esta forma de medir la externalización fue utilizada por Hamilton (1997) (véase tabla 4).

Los resultados de la tabla 4 confirman que la externalización de una actividad del proceso analizado es mayor cuanto más fácil es la generación de las capacidades relacionales y cuanto

menor es el resultado de la actividad. Por otra parte, se observa que la variable fortaleza es la variable que menos influye en la propensión a externalizar en comparación con el resto, ya que no es significativa. En referencia a los dos modelos de regresión logística planteados, observamos que el modelo referido a la externalización actual ofrece una capacidad predictiva de un 88,9%, ligeramente superior al modelo de regresión logística que toma como variable dependiente la externalización deseada.

Tabla 4.- Análisis de regresiones de los factores determinantes sobre la externalización de las actividades del proceso de recepción, fabricación y entrega de pedidos

	VARIABLE DEPENDIENTE	
	Externalización actual	Externalización deseada
	B	B
Constante	-2,34*	-1.165*
Fortaleza	-0,163	-0.049
Capacidades relacionales	0,775*	0.711*
Resultado de la actividad	-0,305*	-0.380*
Bondad del ajuste	$\chi^2=56,88$ -LL=617,276 $p=0.000$	$\chi^2=100,91$ -LL=1018,07 $p=0.000$
Porcentaje de clasificación	88.9%	73.8%

* $p < 0.01$.

◆ *Contraste de la hipótesis 3a y 3b.* Para contrastar esta hipótesis es necesario ver el efecto moderador que tiene el hecho de que una actividad esté externalizada o no sobre la relación entre el resultado de la actividad y la externalización deseada. Si una actividad está externalizada el resultado de las actividades se convierte en un resultado externo o del mercado, es decir, satisfacción con los proveedores, en cambio si la actividad se desarrolla internamente implica satisfacción con los empleados. En sentido general hace referencia, a la satisfacción del encuestado con los resultados de la actividad (coste y calidad). Para ello utilizamos la variable dicotómica que empleamos en el apartado anterior.

Cuando la variable moderada es dicotómica el cálculo de correlaciones para ver la diferencia de los dos efectos (externalización o internalización) puede ser inadecuado. Bajo estas condiciones según Barrom y Kenny (1986) se deben utilizar los coeficientes no estandarizados de la regresión para medir el efecto de variables mode-

radoras². De esta manera se plantearon tres regresiones para las actividades no externalizadas y otras tres regresiones para las actividades no externalizadas (véase tabla 5), donde se pueden comparar los coeficientes no estandarizados para las actividades que están externalizadas y para las internalizadas. Los coeficientes de la regresión para las actividades no externalizadas son mayores y significativos, mientras que los coeficientes de las variables predictoras cuando las actividades se realizan externamente son inferiores además de no ser significativos.

Tabla 5.- Análisis de la relación entre el resultado de la actividad y la externalización deseada en función de la existencia de externalización versus internalización

VARIABLE MODERADORA	ESTADÍSTICOS	EXTERNALIZACIÓN DESEADA (V. DEPENDIENTE)		
		Variables independientes		
		Resultado de la actividad	Calidad	Coste
Actividades no externalizadas	Coeficiente no estandarizado (error estándar)	-0,26 (0,05)	-0,11 (0,04)	-0,23 (0,04)
	T (p)	-5,06 (0,00)	-2,88 (0,00)	-5,21 (0,00)
	F (p)	25,67 (0,00)	8,30 (0,00)	27,14 (0,00)
Actividades externalizadas	Coeficiente no estandarizado (error estándar)	-0,002 (0,14)	0,01 (0,11)	-0,02 (0,12)
	T (p)	-0,02 (0,98)	0,15 (0,88)	-0,19 (0,84)
	F (p)	0,00 (0,98)	0,02 (0,88)	0,04 (0,84)

Los valores indican que la relación entre el resultado de la actividad y la externalización deseada es más fuerte y negativa para el caso de las actividades internas que para las que se realizan externamente. En función de los resultados, podemos aceptar la hipótesis 3a, por lo que cuanto menor sea el resultado de las actividades internas, especialmente el referido al coste mayor es el deseo de externalizar las actividades.

Sin embargo, a pesar de que la influencia es menor para las actividades externalizadas, no podemos aceptar la hipótesis 3b, que indica que un menor resultado debería indicar una menor externalización deseada. Los resultados indican que a pesar de que las actividades externas puedan tener un resultado bajo, la empresa no desea

internalizar las actividades, deseando mantener su externalización pero probablemente con otro suministrador.

♦ *Contraste de la hipótesis 5.* Antes de contrastar la hipótesis 5 se hizo necesario identificar grupos de actividades del proceso de recepción, de fabricación y distribución en función de sus capacidades internas y relacionales o externas. Para la formación de grupos aplicamos un análisis cluster utilizando la puntuación media obtenida para cada una de las actividades del proceso (recepción de pedidos, control de clientes, fabricación, etc.) según los valores de los tres factores obtenidos que miden las dimensiones de las capacidades (*i.e.*, fortalezas, resultado y las capacidades relacionales). De esta manera obtuvimos tres grupos diferenciados.

Al objeto de determinar qué factores eran los más relevantes en la formación de los grupos, procedimos a realizar un análisis de la varianza, cuyos resultados se recogen en la tabla 6 e indican que de los tres factores, los más relevantes son el factor 2 que mide las capacidades relacionales y el factor 3 que mide el resultado obtenido de la actividad, en menor medida el factor 1 que mide la fortaleza aunque también es significativo en la formación de los grupos. En la tabla 7 se encuentran las actividades que componen cada uno de los grupos así como el grado de externalización actual y deseado, de cada una de las operaciones del proceso considerado.

Tabla 6.- Valor medio de cada grupo de los factores en el análisis *cluster*

FACTORES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	F	P
F1: Fortaleza	0,31	0,03	-0,27	8,43	0,00
F2: Capacidades relacionales	-0,06	0,55	-0,13	18,47	0,00
F3: Resultado de las actividades	0,02	-0,37	0,10	17,52	0,00

El grupo 1 está formado por actividades que son valiosas y representan una fortaleza interna, aunque su resultado no es muy alto, el grupo 2 son las actividades más susceptibles de generar las capacidades relacionales y no representan una capacidad interna y el grupo 3 son las actividades que tienen un resultado alto, aunque son menos importantes y representan una mayor dificultad para generar capacidades relacionales.

En la tabla 7 se observa como el transporte es una actividad relacional, si bien es cierto que podría ser contratado en un mercado competitivo. El hecho de que esta actividad sea considerada como relacional significa que no se puede contar con cualquier transportista, dado que el servicio del transporte a una empresa en concreto es algo más específico de lo que parece. El problema es que realmente hoy en día los procesos logísticos son necesarios para poder desarrollar una actividad eficaz, eficiente y competitiva. En este sentido se busca una relación a largo plazo con los transportistas para conseguir una ventaja competitiva. Por ejemplo, si se tiene que suministrar constantemente a los clientes y para ello se monta una red de transportes externa, es evidente que cada cliente quiere recibir la mercancía a una hora determinada (pueden ser todos distintos) y con unas características específicas. Además, existen problemas en las calles, los pueblos y las ciudades que dificultan la tarea de transporte, convirtiéndola específica a cada cliente.

Tabla 7.- Identificación de los grupos de actividades en función de su valor estratégico

GRUPO	OPERACIÓN	EXTERN. ACTUAL	EXTERN. DESEADA
Grupo 1. "Actividades valiosas"	Recepción de la orden de pedidos en la empresa	1,23	1,68
	Control de clientes	1,33	2,11
	Control de stocks	1,41	2,36
	Fabricación	2	2,33
	Envío de la remesa	2,39	3,74
Grupo 2. "Actividades relacionales"	Transporte	3,45	4,86
	<i>Merchandising</i>	3,19	4,84
Grupo 3. "Actividades ni valiosas ni relacionales"	Recepción de la orden de pedido en el almacén	1,28	2
	Orden de producción	1,53	1,96
	Traslado al almacén	2,36	3,09
	Almacenaje	1,58	3,25
	Preparación del pedido	1,48	2,44
	Control del albarán	1,45	2,31

Una vez clasificadas las actividades, procedimos a contrastar la hipótesis 5 que establece que las actividades que no representan capacidades internas y al mismo tiempo un mayor potencial para el desarrollo de las capacidades relacionales tienen una mayor propensión a externa-

lizar que el resto. Para ello se realizaron diversos análisis estadísticos como el coeficiente η^2 , η^2 , ANOVA y el contraste de la t .

De la interpretación de los resultados recogidos en la tabla 8 se desprende la existencia de una alta dependencia entre la externalización y los grupos de actividades definidos por sus capacidades, ya que el valor alcanzado por el estadístico η^2 (0,843 y 0,855) indica que la variabilidad de la propensión a externalizar va a estar explicada en gran medida por las diferencias entre los grupos y la existencia de diferencias significativas entre los grupos de actividades caracterizadas por sus capacidades para un nivel de significación menor que el 1%. Concretamente la existencia de diferencias significativas entre el grupo 1 y el grupo 2, y el grupo 2 y 3. Asimismo, no se encontraron diferencias significativas entre las actividades del grupo 1 y del grupo 3.

Se demuestra por tanto que las actividades que desarrollan unas capacidades relacionales y ciertas capacidades internas tienen una propensión a externalizar mayor que el resto de las actividades. En este sentido, la variable que más determina la propensión a externalizar es el hecho de que se puedan establecer las capacidades relacionales y no tanto el hecho que no constituyan una fortaleza o una competencia básica. Por tanto, se verifica la hipótesis 5 de forma parcial. Para un cumplimiento total de la hipótesis 5 deberían existir diferencias significativas de la propensión a externalizar de las actividades entre las actividades del grupo 1 que son actividades valiosas y las grupo 3 que no constituyen las competencias básicas.

Al objeto de realizar un análisis más pormenorizado y ver el grado de cumplimiento de la hipótesis 5 para cada una de las actividades, realizamos un segundo análisis cluster pero tomando como referencia las variables que miden la propensión a externalizar (el grado de externali-

zación actual y la externalización deseada). En este análisis cluster obtenemos tres grupos de actividades del proceso de recepción, fabricación y distribución de productos en función de su propensión a externalizar. Se observa en la tabla 9, en la que se recoge el valor medio de cada uno de los grupos, que no mostraron igual acuerdo en relación con las diferentes medidas de la propensión a externalizar. Así, distinguimos el grupo 1 con una externalización baja; el grupo 2 con una externalización alta si lo comparamos con el resto de los grupos; y el grupo 3 con una externalización media.

En la tabla 10 se encuentran las actividades que componen cada uno de los grupos en función de la propensión a externalizar y el grupo en el que se encuentra la actividad en función de sus capacidades teniendo en cuenta el análisis cluster anterior.

Comparando los resultados de las tablas 7 y 10 se pone de manifiesto que las actividades que generan capacidades relacionales y tienen un peor resultado son las actividades que más propensión a la externalización presentan. Sin embargo, hay actividades que pertenecen al grupo 3, (la recepción de la orden de pedidos, orden de producción, preparación del pedido y control del albarán), que no son valiosas ni representan la posibilidad de que se desarrollen capacidades relacionales que están retenidas en la empresa, lo que contribuye al cumplimiento parcial de la hipótesis 5. Ello puede ser debido a que son actividades que no generan mucho coste, ni llevan un tiempo elevado en su gestión, realizándose de forma inmediata a través de un sistema de información interno. En concreto, en la preparación del pedido hay una parte importante relacionada con la planificación donde es necesario desarrollar unas rutas eficientes y un *cross-docking* competitivo, que generalmente se lleva a cabo a través de programas informáticos espe-

Tabla 8.- Relación entre el grado actual y la externalización deseada y los grupos de actividades

PROPENSIÓN A EXTERNALIZAR	GRUPO	n	MEDIA	η^2	η^2	F (p)	t (p)
Nivel actual de externalización	1	374	1,67	0,843	0,71	63,858 (0,000)	1-2 1-3 2-3
	2	150	3,32				-7,55 n s 7,69
	3	449	1,61				(0,00) (0,00)
Externalización deseada	1	374	2,44	0,855	0,731	81,455 (0,000)	1-2 1-3 2-3
	2	150	4,85				-4,59 n s 10,68 (0,00) (0,00)
	3	449	2,51				

cializados. La única actividad que realmente lleva un proceso operativo es el control del albarán, que la razón por la que puede ser retenida por las empresas es que es el último punto para controlar a los subcontratistas del almacenaje y del transporte, además de que representa el documento de cierre del proceso interno de la mercancía. Por otra parte, constituyen actividades específicas de la empresa donde es difícil generar relaciones interorganizativas porque son actividades gestionadas a través de un sistema de información interno. Sin embargo, este sistema de información sí podría estar externalizado. En cambio, el traslado al almacén de fábrica y el almacenaje generan un coste mayor, siendo una actividad intensiva en mano de obra, por lo que pueden presentar una cierta tendencia hacia la externalización con la finalidad de reducir los costes. Asimismo, son actividades estandarizadas y rutinarias que pueden ser fácilmente externalizadas desarrollando determinadas capacidades relacionales como la simplificación con clientes, llegando a ser minimizadas o eliminadas mediante la implantación de un sistema de reaprovisionamiento eficiente en el marco de la Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR).

Otra actividad en la que no se cumple la relación entre la externalización y las capacidades es el envío de la remesa (véase tabla 10), ya que se encuentra entre las actividades que constituye una fortaleza y sin embargo tiene una cierta tendencia hacia la externalización. Esta actividad es importante porque constituye la parte final del proceso, ya que no se consigue el objetivo de venta mientras no se envíe la mercancía. Sin embargo, la razón para que tenga un nivel de externalización mayor puede ser debido a que sea rutinaria, estandarizada y fácilmente integrable en los sistemas de almacenaje y transporte, para conseguir sinergias y abaratar costes.

Tabla 9. Valor medio de cada grupo de los factores en el análisis *cluster* de la propensión a externalizar

FACTORES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	F	P
Externaliz. actual	2,15	4,85	3,36	91,21	0,00
Externaliz. deseada	1,46	3,32	2,11	33,176	0,00

Tabla 10.- Identificación de los grupos de actividades en función de su valor estratégico

GRUPO	ACTIVIDAD	GRUPO DE CAPACIDADES
Grupo 1. “Actividades con un baja propensión a externalizar”	Recepción de la orden de pedidos en la empresa	1
	Control de clientes	1
	Recepción de la orden de pedidos en el almacén	3
	Fabricación	1
	Control de stocks	1
	Orden de producción	3
	Preparación del pedido	3
	Control del albarán	3
Grupo 2. Actividades con un alta propensión a externalizar	Transporte	2
	<i>Merchandising</i>	2
Grupo 3. Actividades con una media propensión a externalizar	Traslado al almacén	3
	Almacenaje	3
	Envío de la remesa	1

♦ *Contraste de la hipótesis 6.* Para contrastar la relación de la propensión a externalizar con el ámbito geográfico y la facturación se realizó el análisis de la varianza (ANOVA), el test de *tuckey* y de *Scheffé*, la *t* de *student* para ver las diferencias de medias entre los distintos grupos.

♦ *La relación de la propensión a externalizar y el ámbito geográfico.* En la tabla 11 se observa como existen diferencias significativas de la externalización actual y la deseada en función del ámbito geográfico en el que actúa la empresa. En lo que respecta a la externalización actual se observa que existen diferencias significativas entre las empresas internacionales y las locales así como las nacionales y las locales, aunque estas últimas diferencias son significativas a un 7%. Por el contrario no existen diferencias significativas entre las internacionales y las nacionales a la hora de externalizar las actividades del proceso de recepción, fabricación y distribución de pedidos. En cuanto a la externalización deseada se observa que las empresas que operan a nivel internacional desean externalizar más actividades que las que operan a nivel nacional y local. No existiendo diferencias significativas entre las empresas locales y las nacionales. Los re-

sultados obtenidos nos permiten aceptar que la externalización está en función del ámbito geográfico donde opera la empresa por lo menos en cierto grado, lo que sugiere la aceptación de la hipótesis 6.

♦ *La relación de la propensión a externalizar y el volumen de facturación.* La variable volumen de facturación la podemos considerar como cuantitativa donde el 5 indica el mayor volumen de facturación y el 1 indica un menor volumen de facturación. En este sentido hemos el calculado el coeficiente de correlación de Pearson (r) entre la variable facturación y la externalización actual y deseada. El coeficiente de correlación para la externalización actual es de 0,17 y significativo a un nivel de confianza del 1% mientras que para la externalización deseada el coeficiente es 0,06 y por tanto no significativo. No obstante, realizamos un análisis ANOVA considerando la variable facturación cualitativa. Para ello recodificamos la variable en tres valores: 1 si el volumen de facturación es está entre 2 y 3 meuros, 2 si es mayor que 3 meuros y menor 12 meuros y 3 mayor de 12 meuros. La tabla 12, refleja la existencia de diferencias significativas de la externalización actual entre el grupo 1 que tiene una facturación menor con el grupo 2 y 3,

los cuales presentan un mayor grado de externalización. Este resultado no se corrobora con la externalización deseada, lo que indica que el volumen de facturación no es determinante para que la externalización pueda seguir incrementándose en el futuro. Estos resultados considerados conjuntamente (externalización actual y deseada) siguieren el apoyo parcial de la hipótesis 6b.

CONCLUSIONES

En primer lugar destaca el hecho de una relación negativa y significativa pero débil, entre la propensión a externalizar las actividades del proceso de recepción, fabricación y distribución de productos y la fortaleza o valiosa que pueden llegar a ser las mismas. Sin embargo, es de destacar que cuando el análisis se hace conjunto con todas las variables, esta dimensión no es significativa. Esto puede significar que determinadas actividades que pueden suponer una fortaleza o una competencia básica para la empresa podrían estar externalizadas (envío de la remesa) o actividades que no constituyen una fortaleza como recepción de la orden de pedidos en el almacén, la orden de producción, la preparación de pedi-

Tabla 11.- Relación entre la propensión a externalizar y el ámbito geográfico

PROPENSIÓN A EXTERNALIZAR	ÁMBITO GEOGRÁFICO	MEDIA	F	TUCKEY Y SCHEFFÉ (p)	T (p)
Externaliz. actual	Internacional	2,25	6,65 p(0,00)	Inter.-Nac. N.S. Inter.-Loc. (0,00) Nac.-Loc. N.S.	Inter.-Nac. 0,91 (0,363) Inter.-Loc. 3,17 (0,00) Nac.-Loc. 1,80 (0,07)
	Nacional	2,04			
	Local	1,75			
Externaliz. deseada	Internacional	3,25	4,79 p(0,00)	Inter.-Nac. (0,01) Inter.-Loc. (0,02) Nac.-Loc. N.S.	Inter.-Nac. 2,73 (0,00) Inter.-Loc. 2,52 (0,00) Nac.-Loc. -0,99 (0,32)
	Nacional	2,55			
	Local	2,76			

Tabla 12.- Relación entre la propensión a externalizar y el volumen de facturación

PROPENSIÓN A EXTERNALIZAR	VOLUMEN DE FACTURACIÓN	MEDIA	F	TUCKEY Y SCHEFFÉ (p)	T (p)
Externaliz. actual	1. < de 3 meuros	1,45	15,21 p(0,00)	1-2 (0,00) 1-3 (0,00) 2-3 N.S.	1-2 1-3 2-3 -5,05 -4,59 -0,60 (0,00) (0,00) (0,54)
	2. Entre 3 y 12meuros	2,09			
	3. > de 12 meuros	2,20			
Externaliz. deseada	1. < de 3 meuros	2,86	0,424 p(0,65)	N S	-----
	2. Entre 3 y 12meuros	2,89			
	3. > de 12 meuros	3,05			

NOTA: 1 meuro = 1 millón de euros.

do, y el control del albarán y no están externalizadas. Asimismo, se observa una relación negativa entre la propensión a externalizar las actividades y el resultado de la actividad.

En relación con el resultado, se observa que cuando las actividades del proceso se realizan internamente y el resultado es bajo, las empresas desean externalizar las actividades. Esta relación es más significativa para el coste que para la calidad, lo que quiere decir que las actividades que están insatisfechas con el coste podrán tener una externalización deseada en el futuro, contrastándose así las proposiciones teóricas de Loh y Venkatraman (1992). Sin embargo, cuando las actividades están externalizadas, no existe relación significativa entre el resultado de la actividad y la externalización deseada, lo que refleja un deseo de continuar con la externalización, pero probablemente con un suministrador adecuado y no con el actual. Una explicación de esta circunstancia es que es probable que la empresa haya perdido las habilidades necesarias para competir en tales actividades y no desee internalizarlas lo que incurriría en una serie de costes que puede que no le compense la internalización. A su vez estos costes deberán ser comparados con los costes de transacción de información, de negociación y de búsqueda de nuevas alternativas.

Asimismo, se observa una relación positiva entre las capacidades relacionales y la propensión a externalizar. Esto quiere decir que cuanto mayor es la posibilidad de la empresa de integrar procesos con proveedores y clientes, de simplificar actividades y de generar una competitividad relacional gracias al desarrollo de rutinas interorganizativas y establecer acuerdos de colaboración mayor es la propensión a externalizar las actividades. Esta situación se da especialmente en el transporte, *merchandising*, y en menor medida en el envío de la remesa, que son las que presentan un mayor desequilibrio entre la externalización actual y la deseada. Destaca el hecho de que la dimensión relacional es la que más influye en la propensión a externalizar las actividades del proceso de recepción, fabricación y entrega de productos. Asimismo, se observa como aquellas actividades que desarrollan capacidades relacionales tienen peor resultado que las

que se desarrollan internamente. Esta contradicción podría ser explicada en el sentido de que para alcanzar resultados superiores a través de las relaciones lleva su tiempo, hasta que se consigue desarrollar plenamente las capacidades relacionales. Por otra parte, no se puede comparar el resultado obtenido por las mismas actividades relacionales con el posible resultado que se lograría si se desarrollasen internamente ya que los directivos pueden tener una percepción más negativa del resultado de las actividades que se realizan fuera en comparación con aquellas realizadas internamente.

El no cumplimiento en su totalidad de las hipótesis de la investigación puede ser debido a la existencia de otros factores que no han sido contemplados en el estudio y que pueden ejercer una influencia en las decisiones de externalización, como por ejemplo los costes, la intensidad de mano de obra, la estandarización de actividades y la posibilidad de integrarse en los sistemas de información. En relación con los costes se demuestra que las actividades se externalizan cuando internamente hay una insatisfacción con los costes, observándose que las actividades que no representan una competencia básica y no se tienden a externalizar, se caracterizan porque tienen un coste reducido en comparación a las otras actividades, que precisan de un periodo mayor de tiempo y de una utilización más intensiva de mano de obra, como son el traslado de los productos al almacén, el almacenaje y el envío de la remesa.

En algunas actividades pesa más el hecho de que no se puedan desarrollar capacidades relacionales (*e.g.*, la preparación del pedido, orden de producción, el control del albarán, recepción de pedidos en el almacén y orden de producción) para tener una externalización baja. Sin embargo, para otras actividades lo importante para decidir su externalización no es el hecho de que constituya una fortaleza o no generen competencias básicas como el traslado de los productos al almacén o el almacenaje. En cambio para el envío de la remesa lo importante para externalizar es el desarrollo de capacidades relacionales y aún más para el transporte y el *merchandising*.

Por otra parte, se observa como las empresas que operan a un mayor ámbito geográfico tienen

más externalización de las actividades analizadas que aquellas que operan en entornos más locales. Esto se debe a que las modas de externalización todavía no se han impuesto en su totalidad en las empresas locales, donde la mayoría son pequeñas y medianas empresas que aún tienen desconfianza en suministradores externos y en los beneficios de la externalización. Asimismo, esto se corrobora con el volumen de facturación, ya que las empresas que tienen una mayor facturación tienden a externalizar más las actividades del proceso de recepción, fabricación y entrega de los productos. Este tipo de empresas del sector presentan una mayor complejidad en el desarrollo de sus operaciones, por lo que necesita centrarse en sus competencias básicas y externalizar el resto de actividades de tipo logístico u operativo a empresas especializadas.

IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

Así, desde un punto de vista práctico podemos indicar que las empresas pueden externalizar actividades relacionadas con el traslado de los productos al almacén, almacenaje, envío de la remesa y en mayor medida el transporte y el *merchandising*. Cada vez las empresas externalizan más actividades para centrarse en lo que realmente saben hacer, aunque condicionado a la existencia de suministradores capaces de ofrecer buenos servicios a las empresas. Además se hace necesario fomentar una cultura de relaciones que permita potenciar las capacidades relacionales entre la empresa y sus suministradores. Desde un punto de vista académico, este trabajo realiza una contribución importante a la literatura sobre la externalización de la gestión de la cadena de suministro en el desarrollo de un marco teórico para el estudio de la externalización fundamentado en la perspectiva interna y relacional. Tradicionalmente la externalización había sido estudiada bajo la perspectiva de la teoría de los costes de transacción, sin tener en cuenta la perspectiva estratégica y la perspectiva relacional que se ha demostrado que puede ser muy útil para el estudio de la externalización del proceso de recepción, fabricación y distribución de los productos, ya que tiene en cuenta diferentes aspectos como

son las competencias básicas, el resultado de las actividades o las capacidades relacionales medidas a través de la integración de procesos, la simplificación y la competitividad relacional. En este sentido, se contrasta en esta investigación que para la externalización de las actividades de un proceso es necesario analizar tanto la perspectiva interna como la relacional ya que ambas explican la externalización y pueden llegar a ser complementarias. Asimismo se comprueba la relación positiva entre la externalización y el ámbito geográfico y volumen de facturación, lo que genera cierta controversia con otros estudios de externalización donde se han analizado otros procesos (recursos humanos, tecnologías de información), que descubren que la relación es inversa y no directa (Sacristán, 1997, Sánchez et al., 2001; Abraham y Taylor, 1996), lo que permite establecer el sentido de las hipótesis en función del proceso o del sector que se esté estudiando.

A pesar de la aportación de la investigación a la literatura académica, este trabajo tiene algunas limitaciones que pueden derivar en futuras investigaciones. En primer lugar, la investigación no permite la generalización de los resultados obtenidos, ya que los mismos sólo pueden ser interpretados en relación con la población objeto del estudio y a las fábricas del sector de alimentación. En este sentido, se hace necesaria la replicación de esta misma metodología a otros ámbitos y a distintos sectores económicos. En este sentido sería necesario realizar este estudio en otros mercados locales o incluso en un mercado nacional que permita comprobar los resultados aquí obtenidos.

En segundo lugar, la existencia de otros factores, además de las capacidades internas y relacionales, que pueden influir en la externalización de actividades, como son la estrategia de la empresa o las percepciones directivas acerca de la externalización, los costes, la intensidad de mano de obra, la estandarización de actividades y la posibilidad de integrarse en los sistemas de información deberían ser tenidos en cuenta, por lo que sería recomendable la realización de futuras investigaciones que traten de formular nuevas hipótesis de trabajo. En futuros trabajos de investigación sería necesario también analizar

otros factores determinantes de la externalización en especial sería conveniente tener en cuenta las condiciones del entorno, de la transacción y así como la influencia que este proceso externalizador puede tener en la ventaja competitiva.

En tercer lugar, sería conveniente analizar la relación de la externalización del proceso de recepción, fabricación y entrega de productos con distintas medidas del resultado organizativo como por ejemplo el valor y/o la calidad generada al consumidor final o los resultados financieros de la empresa. En cuarto lugar, sería conveniente aplicar esta metodología a otro proceso productivo como por ejemplo el de producción, desglosando el proceso en actividades y subactividades y comprobar las relaciones establecidas. En quinto lugar, el instrumento de medición para la obtención de información utilizado en este estudio ha sido fundamentalmente la encuesta, por lo que se es necesario emplear otras metodologías como el estudio del caso, que permitan complementar los resultados aquí alcanzados. Asimismo, se hace necesario estudios de carácter longitudinal que permitan conocer la evolución a lo largo del tiempo que tendrán en el futuro las estrategias de externalización y de cómo van a afectar las variaciones de algunos de sus factores determinantes. Finalmente otra línea de investigación futura podría ser el análisis de los factores de éxito y/o fracaso de las relaciones interorganizativas que permitan potenciar las capacidades relacionales entre el suministrador y la empresa, los cuales no han sido analizados en este estudio.

NOTAS

1. Los autores agradecen los comentarios y sugerencias realizados por los revisores anónimos.
2. De esta forma los coeficientes de la regresión no están afectados por la variabilidad de las variables independientes o las diferencias en el error de medida de la variable dependiente.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAHAM, K.G.; TAYLOR (1996): "Firm' Use of Outside Contractors: Theory and Evidence", *Journal of Labor Economics*, vol. 14, pp. 394-424.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ARGYRES, N. (1996): "Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Decisions", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 129-150.
- BARNEY, J.B. (1986): "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, vol. 32, núm. 4, pp. 1231-1241.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B. (1999): "How a firm's Capabilities Affect Boundary Decisions", *Sloan Management Review*, (Spring), pp. 173-147.
- BARON, R.M.; KENNY, D. (1986): "The Moderator-Mediator Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, núm. 6, pp. 1173-1182.
- BEATTY, R.W.; SCHENEIER, C.E. (1997): "New HR Roles to Impact Organizational Performance: From Parthers to Players", *Human Resource Management*, vol. 36, pp. 29-37.
- BELLO, D.C.; DANT, S.; DANT, P.; LOHTIA, R. (1997): "Hybrid Governance: The Role of Transactions Cost, Production Cost and Strategic Considerations", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 12 núm. 2, pp. 118-133.
- BRIMSON, J.A. (1991): *Activity Accounting: An Activity-Based Costing Approach*. Wiley/National Association of Accountants.
- CHANDLER, A. (1992): "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 6, núm 3, pp. 79-100.
- 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*, vol. 17, pp.121-154.
- CONNER, K.R.; PRALAHAD, C.K. (1996): "A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism", *Organization Science*, vol. 7, núm. 5, pp. 477-501.
- DAVENPORT, T.H. (1996): *Innovación de procesos: reingeniería de trabajo a través de la tecnología de la información*. Madrid: Díaz de Santos.
- DIERICKX, I.; COOL, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, vol. 35, núm. 6, pp. 1504-1511.
- ERIC, W.K. (2000): "Transaction Cost and Resource-based Explanations of Joint Ventures: A Comparison and Synthesis", *Organization Studies*, vol. 21 núm. 1, pp.215-242.

- DWYER, F.K.; SCHURR, R.H.; OH, S. (1987): "Developing Buyer-Sellers Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 51, (April), pp. 11-27.
- DYER, J.; SINGH, H. (1998): "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, núm. 4, pp. 660-679.
- DYER, J. (1997): "Effective Interfirm Collaboration. How Firms Minimize Transaction Cost and Maximize Transaction Value", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 535-556.
- GILLEY, K.M.; RASHEED, A. (2000): "Making More by Doing Less: Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 4, pp. 763-790.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33, núm. 2, pp. 114-135.
- GREAVER II, M.F. (1999): *Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: Amacon.
- HAMMER (1990): "Reingeniering Work: Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review*, vol. 68, núm. 3, pp. 135-144.
- HAMMER, M. (2001): "The Superefficiente Company", *Harvard Business Review*, (September), pp. 82-91.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. (1994): *Reingeniería de la empresa*. Barcelona: Parramón.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1995): *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- HAMILTON R.H. (1997): *Outsourcing of Information Systems as Strategic Decision: An Empirical Analysis of the Banking Industry*. (Thesis published by UMI).
- HARRIGAN, K. (1985): "Strategies for Intrafirm Transfers and Outside Sourcing", *Academy of Management Journal*, vol. 28, núm. 4, pp. 914-925.
- HARRINGTON, H.J. (1993): *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- ITAMI, H. (1987): *Mobilizing Inesible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- KALE, P.; DYER, J.H.; SINGH, H. (2002): "Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function", *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 747-767.
- KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. (2000): "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 217-237.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R.; ALCHIAN, A. (1978): "Vertical Integration, Appropriate Rents and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, vol. 21, pp. 297-326.
- LACITY, M.; WILLCOCKS, L.P.; FEENY, D.F. (1996): "The Value of Selective Outsourcing", *Sloan Management Review*, (Spring), pp. 13-25.
- LA LONDE, B.; COOPER (1989): *Partnership in Providing Customer Service: A Third Party Perspective*. Council of Logistics Management.
- LAMBERT, D.M.; EMMELHAINZ, M.A.; GARDNER, J.T. (1996): "Developing and Implementing Supply Chain Partnerships", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 7, núm. 2, pp. 1-17.
- LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C.; PUGH, J.D. (1998): "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 9, núm. 2, pp. 1-19.
- LANGLOIS, R.N.; ROBERTSON, P.L. (1995): *A Dynamic Theory of the Boundaries of the Firm. In Firms, Markert and Economic Change*. Routedledge Press.
- LEPAK, D.; SNELL, S. (1998): "Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century", *Human Resource Management Review*, vol. 8 núm. 3, pp. 215-235.
- LEVY, D.T. (1985): "The Transaction cost Approach to Vertical Integration: An Empirical Examination", *The Review of Economics and Statistics*, vol. 39, (septiembre), pp. 438-445.
- LOH, L.; VENKATRAMAN, N. (1992): "Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross Sectional Analysis", *Journal of Management Information Systems*, vol. 9, núm. 1, pp. 7-24.
- MADHOK, A. (1996): "The Organization of Economic Activity. Transaction Costs, Firm Capabilities, and Nature of Governance", *Organization Science*, vol. 7, núm. 5, pp. 577-590.
- MCIVOR, R. (2000): "A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process", *Supply Chain Management: An international Journal*, vol. 5, núm. 1, pp. 22-36.
- MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
- ONO, Y. (2003): "Outsourcing Business Services and the Role of Central Administrative Office", *Journal of Urban Economics* vol. 53, pp. 377-395.
- PENROSE, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstone of the Competitive Advantage: A Resource-based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.

- PFOHL, H.C.; BUSE, H.P. (2000): "Inter-organizational Logistics Systems in Flexible Production Networks. An Organizational Capabilities Perspective", *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, vol. 30, núm. 5, pp. 388-408.
- POPPO, L.; ZENGER, T. (1998): "Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-based, and Measurement Explanations for Make-or-buy Decisions in Information Services", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 853-877.
- PORTER, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, núm. 3, pp. 79-93.
- QUINN, J.B. (1992): *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: Free Press.
- QUINN J.B. (1999): "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", *Sloan Management Review*, (Summer), pp. 9-21.
- QUINN, J.B.; HILMER, F.G. (1994): "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, (Summer), pp. 43-55.
- RAY, G.; BARNEY, J.B.; MUHANNA, W.A. (2004): "Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-based View", *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 23-37.
- RUEDA, B. (1995): "De la acción táctica a la iniciativa estratégica", *Harvard Deusto Business Review*, núm. 1, (enero), pp. 85-92.
- RUMELT, R.P. (1984): "Toward a Strategic Theory of the Firm". En R.B. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs: NJ, pp. 483-498.
- RUMELT, R.P. (1991): "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.
- SACRISTÁN, N.M. (1997): "Factores determinantes de la estrategia de outsourcing en el negocio bancario", *VII Congreso Nacional de ACEDE*. Almería.
- SÁNCHEZ, P.; MARIN, C.; SÁNCHEZ, R. (2001): "El outsourcing de las tecnologías de información: factores determinantes en la industria hotelera", *Estudios turísticos*, núm. 147, pp. 169-183.
- SAUNDERS, C.; GELBET, M.; QING, H. (1997): "Achieving Success in Information Systems Outsourcing", *California Management Review*, vol. 39, núm. 2, pp. 63-79.
- SHORT, J.E.; VENKATRAMAN, N. (1992): "Beyond Business Process Redesign: Redefining Baxter's Business Network", *Sloan Management Review*, (Fall), pp. 7-21.
- SINK, H.L.; LANGLEY, C.J. (1997): "A Managerial Framework for the Acquisition of Third-party Logistics Services", *Journal of Business Logistics*, vol. 18, núm. 2, pp. 163-189.
- STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. (1982): "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 70, núm. 2, pp. 57-68.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7, pp. 509-533.
- TENG, J.; CHEON, M.; GROVER, V. (1995): "Decisions to Outsource Information Systems Functions: Testing a Strategy-theoretic-discrepancy Model", *Decision Sciences*, vol. 26, núm. 1, pp. 75-103.
- WALKER, G.; WEBER, D. (1984): "A Transaction Cost Approach to Make or Buy Decisions", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 373-391.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets & Hierarquies: Analysis & Antitrust Implications. A Study in the Economics of Organization*. New York: The Free Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1979): "Transaction Cost Economics: The Governance of the Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, vol. 22, núm. 2, pp. 233-261.
- WILLIAMSON, O.E. (1991): "Strategizing Economizing and Economic Organization", *Strategic Management Journal*, vol. 12, (Special Issue), pp. 75-94.
- WEBSTER, F.E. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 1-17.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource Based View of the Firm", *Strategic management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- ZAJAC, E.; OLSEN, C. (1993): "From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies", *Journal of Management*, vol. 30, núm. 1, pp. 131-145.