



EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA PYME SOCIAL EN ECONOMIAS EMERGENTES

Lena Catalina Ortiz Chavarría

Universidad Autónoma de Nuevo León

*Av. Universidad S/N, Ciudad Universitaria
San Nicolás de los Garza, Nuevo León, C.P. 66451
México*

lenaortiz2004@yahoo.com

Nacionalidad Mexicana

Fecha de envío: 21/Abril/2015

Fecha de aceptación: 12/Mayo/2015

Resumen

En entornos de países emergentes con alta incertidumbre socioeconómica, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) son particularmente vulnerables en términos de sustentabilidad de negocio. Más aún, las PyMEs con valor compartido (económico y social) se enfrentan a un escenario adverso en el cuál el desarrollo de ventajas competitivas se limita ante la escasez de recursos. Es por ello que se presenta el uso de la herramienta de *outsourcing* como alternativa para gestionar los procesos de soporte eficientemente mediante un tercero, mientras que se enfocan los esfuerzos hacia el robustecimiento de los procesos que generan valor agregado. Se revisará la participación de esta herramienta en las PyMEs sociales que operan en una economía emergente como la de México.

Palabras Clave: empresa social, outsourcing, sustentabilidad de negocio.

Introducción

En economías emergentes caracterizadas por entornos dinámicos en los que existe alta incertidumbre política, económica y social (Hoskisson, Eden, Lau y Wright, 2000) la sustentabilidad de negocios es particularmente compleja para las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES). Con recursos financieros limitados, dichas entidades operan con tecnología obsoleta y capital humano con habilidades limitadas, en mercados altamente competitivos (Portes y Schaufner, 1993; Tokman, 2007).

En el caso de las PyMES de naturaleza social, cuyo propósito es la utilización de habilidades y conocimientos de negocios para enfocarlos para resolver una necesidad social (Mair y Marti, 2004; Harman, 2008), el porcentaje de supervivencia se reduce aún más. Por tanto, la realización de esta investigación surge de la necesidad de encontrar alternativas que promuevan la sustentabilidad de negocios en las PyMES Sociales. En dicho sentido, se presenta la externalización de procesos, conocida como *outsourcing*, como una opción viable para el desarrollo de ventajas competitivas en el mercado.

El *outsourcing* tiene como objetivo la delegación de los procesos no medulares de la empresa a expertos que brindan el servicio de administración eficiente, impactando en la productividad organizacional. Se revisará la utilización de esta herramienta en las MIPyMES sociales, haciendo énfasis en México y algunos otros países de América Latina.

Resulta conveniente y por demás estratégico dejar las actividades técnicas de las diferentes áreas de la organización como asuntos legales, contables, administrativos y de mercadotecnia en manos de expertos externos (Henricks, 2011).

Así mismo, Henricks explica que los consultores que forman parte del *staff* prestador de servicios de *outsourcing*, cuentan con conocimientos especializados sobre nichos determinados que el dueño de la empresa quizá no podría abordar. Al delegar estos asuntos en manos de los expertos con la debida supervisión, se asegura el potencial crecimiento del negocio. Si bien es cierto que con el tiempo y la experiencia, algunas veces el emprendedor llega a dominar ciertos términos legales y financieros de su empresa, los proveedores de servicios profesionales; pueden resolverlas más rápido y de manera más efectiva (y económica). De tal forma, el emprendedor dirige sus habilidades, capacidades y energías en concentrarse en desarrollar nuevas áreas de oportunidad para su compañía.

Es de gran importancia que el emprendedor se asegure que el proveedor del servicio esté realmente interesado en saber cuáles son las metas y objetivos de la compañía. Debe ser alguien que se convierta en un socio y aliado estratégico a largo plazo. Debe tener gran habilidad para comunicarse, sin hacer uso de tecnicismos, o bien explicarlos si así resulta necesario. Debe tener gran disponibilidad para acudir a juntas cuando se le solicite, esto sirve para analizar si tiene rápida capacidad de respuesta en un caso de emergencia. Por supuesto es primordial que sea empático, ya que constantemente se discutirán asuntos muy delicados y en ocasiones hasta personales con el prestador del servicio, por lo que él debe generar una atmósfera de confianza y tranquilidad. Debe ofrecer precios justos y razonables de acuerdo a sus capacidades y experiencia. Así mismo debe contar con buenas referencias y con una lista de clientes real y comprobable.

Aunque el proveedor del servicio de *outsourcing* no sea un experto en el ramo de la empresa para la cual va a colaborar, si es esencial que sea alguien especializado en problemas de PyMES.

Es necesario confirmar que esta persona esté dispuesta y en posibilidad de resolver necesidades básicas y no sólo cuestiones de alta complejidad propias de grandes corporativos.

En el caso de México, empresas como PAKMAIL y PINTUMEX, gozan de las ventajas y beneficios de esta herramienta. (Villalobos, 2012), comenta que Pakmail ha logrado reducir su rotación laboral, minimizar la carga administrativa y proveer de mejores prestaciones a sus empleados a través del *outsourcing* de personal. Desde hacer varios años Pakmail decidió usar este servicio para el manejo de su nómina y así ofrecer mejores condiciones a su personal. Ahora la empresa registra una disminución considerable en la rotación de su plantilla laboral, además de eliminar la carga administrativa que conlleva el manejo de la nómina. Este cambio se inició a nivel corporativo y luego trascendió a sus 18 tiendas propias, posteriormente recomendaron el uso de esta herramienta al resto de los franquiciatarios que integran su red. Actualmente, gran parte de ellos hacen uso del mismo proveedor de outsourcing. La gran ventaja es que dicho proveedor, el cual administra la nómina, ya conoce y domina el perfil de los diferentes cargos de la empresa que los franquiciatarios necesitan (gerentes, administrativos, empacadores, personal operativo, etcétera), con base en el historial de las solicitudes previas. Los beneficios que ha encontrado Pakmail al ceder todas esas tareas tales como el pago de la nómina, diversas prestaciones (cajas de ahorro, vales de despensa, tarjetas de seguro de gastos médicos, etcétera), infonavit, seguro social, el pago de impuestos de los trabajadores, entre otras, es eliminar de sus actividades todas esas tareas administrativas y así destinar recursos y esfuerzos en desarrollar operaciones más estratégicas.

En todo negocio, en especial las pequeñas y medianas empresas (PyMES), recurrir a la contratación de un contador, por citar un ejemplo, significa incurrir en diversos trámites; como darse de alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) para obtener su registro

patronal y realizar toda una serie de diligencias ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para pagar el impuesto sobre la nómina. Las compañías especializadas prestadoras del servicio de *outsourcing*, ya cuentan con los registros patronales necesarios.

En el caso de Pakmail, al llevar a cabo esta transición se aseguró de que se respetara la antigüedad de sus 700 empleados correspondientes a sus 150 puntos de venta.

Hablando específicamente de la empresa de *outsourcing* que le provee el servicio a Pakmail, se sabe que cuenta con nueve sucursales en total, y terceriza la nómina de sus unidades franquiciadas. De tal forma, que al vender una franquicia, se pone a disposición del franquiciatario el personal y la gestión del mismo. Un atractivo adicional para los franquiciatarios es que la tercerización se realiza a través de un pago único que es deducible de impuestos. www.evolucione-mexico.com

De igual forma, (Villalobos, 2012) menciona que la cadena de tiendas de pintura Pintumex, también se beneficia de la tercerización de la nómina liberándose también de la carga fiscal, laboral y legal relacionada con su personal, además de optimizar los tiempos de contratación.

De esta manera, Pintumex al delegar estas actividades administrativas ha permitido ofrecer mejores prestaciones al personal, aunado a que la franquicia se ha enfocado a la capacitación, promoción de sus productos y desarrollo de estrategias para elevar las ventas. La empresa familiar lleva más de 40 años en el mercado y comenzó a usar el *outsourcing* hace algunos años. Hoy, cuenta con 225 colaboradores y 22 unidades. www.pintumex.com.mx

En Colombia por ejemplo, se realizó un estudio en la ciudad de Manizales y Municipios aledaños con empresas que han implementado exitosamente la estrategia de *outsourcing*, como ventaja competitiva y diferenciadora, generando así una nueva dinámica productiva en la región. El trabajo fue realizado en 10 empresas (37,03%); de un total de 27 organizaciones, donde se

aplicaron entrevistas y encuestas dirigidas a los responsables de los procesos de tercerización. Se resalta que las organizaciones, por medio del *outsourcing*, logran enfocarse en su saber hacer, generando mayor productividad y competitividad.

Con el análisis realizado se pudo determinar que el *outsourcing* es un proceso que permite desarrollar en las empresas ventajas competitivas y participar del análisis, desarrollo y creación de vínculos especiales con los proveedores. Permite generar sinergias entre empresa proveedor para obtener beneficios significativos; se encontró que sólo en los sectores de confección y alimentos se percibe un grado de madurez mayor, lo cual ha permitido que los procesos y convenios de *outsourcing* desarrollados sean más maduros y estables. Por otra parte, la experiencia y visión de oportunidad de antiguos operarios de empresas de los sectores estudiados se convirtieron en la motivación y el punto de partida para el nacimiento de algunas empresas oferentes del servicio de maquilado, Esto posibilitó la generación de oportunidades de acceso a servicios para las empresas que requieren los servicios de *outsourcing* y, a la vez, un mercado potencial sólido para quienes ofrecen el servicio; comentan (Ovalle; Forero, 2012) realizadores de dicha investigación.

Marco Teórico

Outsourcing.

El *outsourcing* o tercerización es una herramienta de gestión que, por sus especiales características, ha llegado a las pequeñas empresas (Kamyabi; Devi, 2011), y permite ejecutar fuera de la organización procesos internos no esenciales a la firma, tales como: seguridad, administración patrimonial, servicios jurídicos, reclutamiento y servicios de información contable (Harland, 1996). Así mismo, las organizaciones tienden a concentrarse en sus actividades afines, delegando las actividades intermedias en socios estratégicos o proveedores de servicios, dependiendo de la importancia de la actividad para los resultados de las mismas (Lindermann; Hansen, 2008).

Las estrategias de tercerización disminuyen riesgos, acortan ciclos de tiempo, requieren menos inversión y crean mejores respuestas a las necesidades de los clientes (Quinn; Hilmer, 1994). El principal objetivo del uso de esta herramienta consiste en hacer énfasis en el *core competence* del negocio medular de la organización, para que los administradores de la misma puedan apoyarse de esas habilidades especiales y recursos para lograr una mayor competitividad. Dicho apalancamiento se debe al uso de las inversiones de proveedores, innovaciones y personal capacitado que serían prohibitivamente costosos o prácticamente imposibles de hacer en forma interna (Ram, Rev. Adm. Mackenzie, 2013).

De esta manera, las pequeñas y medianas empresas al hacer uso de la estrategia de tercerización dentro de un conjunto variado de alternativas, dotan a la empresa de una posición competitiva.

De acuerdo con la (International Association of Outsourcing Professionals, 2012), la práctica de la tercerización es ampliamente aceptada y usada a nivel mundial, llegando a ser un negocio de \$ 6 billones de dólares por año a nivel mundial. La mayoría de las empresas, principalmente las PyMES, se benefician mediante la tercerización de las áreas del negocio menos críticas, o en partes de sus actividades, como la gestión del pago de sueldos de su nómina de personal y por sobre todo de su contabilidad (Quinn; Hilmer, 1994).

De tal forma, el (Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores, 2007) informa que, en la Argentina, las pequeñas y medianas empresas (PyMES) constituyen el 99,5% del universo empresarial, reúnen el 39% del empleo total y participan con el 45% de las ventas totales registradas en el país. De acuerdo con la International Association of Outsourcing Professionals en el año 2011, el 56% de los encuestados usa la tercerización para incrementar su flexibilidad y alcanzar sus objetivos de negocios.

Los estudios referentes a la tercerización se han enfocado en factores económicos, basándose en conceptos de la teoría de los costos de transacción (TCT) (Rodríguez; Robaina, 2005). Al decidir sobre la tercerización, la empresa acostumbra comparar sus capacidades con las de otras empresas (Holcomb; Hitt, 2006). Así, para entender los factores que influyen en la decisión de tercerizar, deben ser considerados los conceptos de la TCT y de la visión basada en los recursos (VBR). La TCT y la VBR concluyen que aquellas funciones que no son específicas ni críticas de la empresa deben ser tercerizadas a efectos de mejorar su competitividad (Gilley; Greer; Rasheed, 2004).

Toda vez que se ha identificado el uso de la herramienta de *outsourcing* como una clara y real estrategia competitiva para la organización, principalmente para las PyMES, haremos una

revisión sobre las ventajas y beneficios de esta estrategia específicamente en el plano del emprendimiento social.

A diferencia del emprendedor orientado a los negocios, el emprendedor social está principalmente concentrado en generar un impacto social positivo y, en segundo plano, a lograr el éxito financiero. De tal forma y de acuerdo con sus objetivos, se puede definir al emprendedor social como una persona que trata de resolver un problema social con un enfoque innovador a la vez que desarrolla una actividad emprendedora.

Una de las características del emprendedor social es el deseo de crear valor en la sociedad en su conjunto (Austin et al., 2003; Mair & Martí, 2006). El emprendedor está orientado a resolver los problemas sociales que existen en su entorno. Este deseo de agregar valor y ayudar a la sociedad se refleja en lo que los investigadores han denominado la dimensión cultural de individualismo-colectivismo (Hofstede, 2001). Esta característica cultural puede definirse como el grado en que las personas de un país actúan individualmente y no como miembros de un grupo (Hofstede, 1994). En concreto, el individualismo es un marco social en el que las personas se preocupan únicamente de sí mismas y de sus familias, mientras que el colectivismo hace referencia a un contexto en el que las personas esperan que el grupo del que forman parte se preocupe por ellos y, a cambio, le ofrecen lealtad absoluta (Hofstede, 1984, p 45).

En las sociedades colectivistas, las personas se integran en grupos y los objetivos del grupo pasan a tener una relevancia superior a los de las personas individuales. En conclusión y de acuerdo con los rasgos culturales, se espera que los miembros de las culturas colectivistas estén más inclinados hacia el espíritu social. Por último, el emprendedor social tiene un compromiso con la sociedad.

En el caso de México, por ejemplo, existe una fuerte vinculación entre las necesidades del entorno que nos rodea y las intenciones de un emprendedor tradicional a convertirse en un emprendedor social. Es decir, estas necesidades funcionan como motivantes o detonadores para que una persona sienta el deseo de comprometerse con la sociedad (Caldera, 2012). Caldera González quien es Profesora investigadora de la Universidad de Guanajuato, realizó una investigación donde discute acerca del perfil de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) en el Municipio de Celaya. El libro muestra los resultados de una investigación realizada en 2007, con una muestra de 420 MIPyMES del Municipio de Celaya. El objetivo de la investigación fue, en palabras de la autora, "el desarrollo de una base conceptual para hacer visible lo invisible (el tejido social y las representaciones en las relaciones económicas); es decir, el entramado social y cultural de las MIPyMES de Celaya, mostrando su importancia" (Caldera, 2012).

Se indica que los conocimientos preexistentes de la administración tradicional, no son suficientes para comprender la lógica por la cual funcionan las organizaciones en general (no sólo las MIPyMES), por lo tanto, realizan una crítica a la visión funcionalista de la perspectiva tradicional que ha prevalecido en el análisis organizacional, en la cual se ve limitada la búsqueda de la eficiencia.

Con respecto a la comprensión de las MIPyMES en México, los autores mencionan la importancia de los recursos y la manera en como los hacemos funcionar. Algunos de estos recursos son: capital social, las relaciones de las personas con su conocimiento y confianza; así como el capital cultural, el conjunto de capacidades, aptitudes y actitudes que tienen las personas que participan en las organizaciones de forma individual (conocimientos, experiencias, estudios, habilidades, destrezas, etc.). En otras palabras, la capacidad productiva y creativa.

Asimismo, existe el capital simbólico, consistiendo en la capacidad representativa que tiene la organización al interior y al emprendimiento. Este capital es importante, ya que posibilita la legitimación o deslegitimación de las prácticas que se realizan, tanto dentro como fuera de la empresa. La preferencia de los clientes (prestigio y calidad), reconocimiento del producto o servicio, posicionamiento en el mercado, actitud y disposición al trabajo lo confirman. En cuanto al capital comercial, está compuesto por los capitales social y simbólico que han construido un posicionamiento relativo en el escenario a partir de diversas estrategias y recursos en un mercado determinado.

El capital tecnológico implica los recursos científicos y técnicos, y a la capacidad y fuerza productiva de una organización. Tipo de maquinaria, tipo de tecnología, innovación en productos y en técnicas. Finalmente, el capital financiero se refiere a los activos monetarios, insumos e infraestructura necesaria para invertir y producir. Es aquí donde las pequeñas y medianas empresas al hacer uso de la estrategia de *outsourcing*, dentro de un amplio y variado conjunto de alternativas, dotan a la empresa de una posición competitiva.

La PyME en Economías Emergentes.

(Saldaña, 2014), comenta que éste es un tema de gran interés, puesto que la mayor parte de las unidades productivas en Latinoamérica son empresas micro, pequeñas y medianas. En el México del 2009, por ejemplo, las micro (hasta 10 personas empleadas) y pequeñas empresas (entre 11 y 50 empleados) representaban el 99% del total de las empresas del país. Sin embargo, su participación en la actividad económica era menor, puesto que las microempresas (95% del total de empresas en México) generaron poco menos del 7% de la producción bruta total (INEGI, 2009).

Esto quiere decir que, en términos financieros y económicos, existen muchas empresas que producen poco, sin embargo, en términos sociales su aportación a la cohesión social es sin duda de gran relevancia. No obstante, las estadísticas oficiales no destacan estas características, por tanto, los rasgos sustanciales de las micro, pequeñas y medianas (MIPyMES, en adelante) son contruidos como socialmente invisibles.

El papel de México dentro de los organismos y mecanismos de integración de América Latina, ha sido en general escaso. Dentro de las barreras a las cuales se enfrentan los esfuerzos de integración regional, podemos encontrar que por lo general no existe una continuidad, aunado a la falta de estabilidad institucional y certeza legal. Como resultado, los acuerdos tomados no siempre se cumplen cabalmente, e incluso algunos pierden impulso. La mayoría de los países latinoamericanos no sólo comparten un espacio geográfico sino también raíces culturales e históricas y la lengua hispana. De ahí, la importancia de promover más y mejores organismos de integración que fortalezcan los vínculos entre economías.

Entre algunos organismos y mecanismos de integración de América Latina se encuentra la Comunidad Andina. Tiene como objetivo promover el desarrollo a través de la integración. Actualmente son cuatro países que la integran: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Según datos de la Comunidad Andina (2013), alrededor del 80% del comercio intracomunitario corresponde a productos manufacturados que generan empleo y promueven a las micro y medianas empresas. En lo que corresponde al comercio entre los países miembros, de las cerca de 9,000 empresas que la realizan, la mayoría son pequeñas y medianas. Las MIPyMES aportan entre el 55% y 63% al PIB de los países miembros de la Comunidad Andina y son un sector estratégico.

Por una parte el Comité Andino de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CAMIPYME) creado en 2011 para asesorar y apoyar en la política comunitaria y mejorar la

competitividad de las MIPyMES. Por otra parte el observatorio Andino de la MIPYME (OBAPYME) se creó para promover el desarrollo de la MIPYMES en la subregión. Igualmente existe el plan de acción CAMIPYME 2012-2017 para promover el acceso de las MIPyMEs a los mercados.

Asimismo, el ALADI cuenta con 13 estados miembros y fue creado en 1980 con la intención de promover el desarrollo económico-social en la región y su objetivo consiste en establecer un mercado común latinoamericano. Los miembros de ALADI son: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Paraguay, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela.

Método

El presente artículo de investigación es una propuesta teórica que promueve la reflexión en el campo de la administración estratégica. Por tanto, se incluyen argumentos basados en literatura que pretenden servir como guía para abordar el fenómeno de estudio.

Descripción de Propuesta

Dada la alta incertidumbre en las que se encuentran las PyMEs de economías emergentes, es vital el generar una estrategia de innovación que abarque diversos sectores, medio ambiente, salud, seguridad, educación, desarrollo económico y social, entre otros. De tal manera, que al realizar diagnósticos sociales es frecuente recurrir a instrumentos como la matriz FODA para establecer las "fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas" de proyectos económicos y sociales. Así mismo, vale la pena considerar el construir alternativas vinculadas a las necesidades específicas de las PyMES.

Temas como la gestión del capital humano, planeación estratégica, mercadotecnia, finanzas, sistemas informáticos para la administración, entre otros, ocupan una buena parte de los recursos de la empresa; mismos que deberían ser re-dirigidos para aumentar la productividad y las ganancias de la misma. Cuando hablamos de *outsourcing*, se hace referencia a la solicitud de apoyo externo que una compañía requiere para manejar algunas, muchas o la totalidad de sus operaciones. Dichas operaciones ocupan un tiempo por demás valioso que bien podría ser aprovechado en la realización de otras actividades de valor agregado.

Conclusiones

El uso de la herramienta del *outsourcing* representa una ventaja competitiva para el impulso de las PyMEs en economías emergentes. Esto implica el delegar actividades de menor importancia a un tercero experto en dichos procesos, dirigiendo así los recursos de la empresa en el desarrollo de estrategias que impulsen a la organización a un nivel más alto de productividad.

En el caso de las PyMEs sociales, el aprovechamiento de los recursos humanos y económicos a raíz del apoyo de una empresa proveedora de servicios terciarizados incrementa las posibilidades de lograr un desarrollo sustentable. Más aún, entornos emergentes caracterizados por alta incertidumbre socio-económica demandan la generación de estrategias que fomenten la competitividad organizacional.

Bibliografía

Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2003). "Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?", *Working Paper Series*, No. 04-029, Harvard Business School.

Caldera, D. (2012). Emprendimiento. Dimensiones Sociales y Culturales en las MIPYMES, *Gestion y Estrategia*, Issue 42, p81-84. 4p.

Comunidad Andina (2013). Datos sobre las MIPYMES (último acceso el 10/08/2013).

Disponible en: <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=79&tipo=TE&title=mipymes>.

Gilley, K. M.; Greer, C. R.; Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, v. 57, p. 232-240.

Harland, C. (1996). Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. *British Journal of Management*, v. 7, p. 63-80.

Harman, J. (2008). Successful Social Entrepreneurship: the Case of the Eaglehawk Recycle Shop, *Journal of Services Research, Special Issue*, 201-215.

Henricks, M. (2011). Contrata Servicios Externos, *Entrepreneur México*, Vol. 19 Issue 2, p74-77. 4p.

Hofstede, G. (1994). "The Business of International Business is Culture", *International Business Review*, 3(1), 1-14.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, California.

Holcomb, T.; Hitt, M. (2006). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 2, p. 464-481.

Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., and Wright, M. (2000). Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*, 43, 3, 249-267.

INEGI (2009). Censos Económicos 2009. Las empresas en los Estados Unidos Me- xicanos.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Disponible en:

http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/empresas/Mono_Empresas_EUM.pdf Consulta 29/07/2013.

Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores (2007). La titulización de créditos a PyMEs en

Iberoamérica. 2007. Disponible em: <http://www.iimv.org/estudio_titulizacion.htm>.

Acesso em: 29 mar. 2009.

International Association of Outsourcing Professionals (2012). The 2012 global outsourcing 100.

2012. Disponible em: <<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/IAOP/Global/Outsourcing100>>. Acesso em: 18 fev. 2013.

Kamyabi, Y.; Devi, S. (2011). An Empirical Investigation of Accounting Outsourcing in Iranian SMEs: Transaction Cost Economics and Resource-Based Views. *International Journal of Business and Management*, v. 6, n. 3, p. 81-94.

Lindermann, J.; Hansen, P. B. (2008). Utilização de métodos de apoio à decisão para decisões estra- tégicas: o caso da manutenção de embarcações de transporte de cargas. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 2, p. 173-200.

Mair, J. y Marti, I. (2004). Social Entrepreneurship Research: a Source of Explanation, Prediction, and Delight, *Working Paper 546*, IESE Business School.

Mair, J. & Martí, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: a Source of Explanations, Prediction, and Delight, *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.

- Ovalle, A. M.; Forero, Y. (2012). Caracterización del Outsourcing en las Empresas de Manizales y Municipios Aledaños, *Revista Ingeniería Industrial*, Vol. 11 Issue 2, p87-100. 14p. 2 Diagrams, 4 Charts.
- Portes, A., y Shauffner, R. (1993). Competing Perspectives on the Latin American Informal Sector. *Population and Development Review*, 19(1), 33-60.
- Quinn, B. Q.; Hilmer, F.G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, v. 35, p. 43-55, Summer.
- Ram, Rev. Adm. Mackenzie (2013). V. 14, N. 5 ÉSÃO PAULO, SP ÉSET./OUT. 2013 Ép. 201-229 ÉISSN 1518-6776 (impresso) ÉISSN 1678-6971 (on-line).
- Rodríguez, T.; Robaina, V. A. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, v. 26, p. 707-721.
- Saldaña, A. (2014). Integración regional y sistemas locales de innovación: desafíos para las MIPYMES. Una perspectiva desde México. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, vol. 23 Issue 4, p629-642. 14p.
- Tokman, V. E. (2007). Informalidad, Inseguridad y Cohesión Social en América Latina. *Revista Internacional del Trabajo*, 126(1-2): 93-120.
- Villalobos, J. (2012). Tercerización de Funciones, *Entrepreneur México*, Vol. 20 Issue 1, p162-165. 4p.