

Resumen ejecutivo de la tesis

Título: El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?

Autora: Anne Synnatschke
UCES (77789)
Hochschule Mainz (911594)

Directora: Prof. Dr. Viviana Kluger

Fecha: 15 de octubre de 2016

Tema: Externalización, compra global, atractivo del país, Comportamiento Organizacional de Compra (OBB), tomadores de decisión, Argentina

1. Introducción

La compra global (*global sourcing*) es un tema ampliamente investigado y analizado con respecto al campo de externalización (*outsourcing*), deslocalización (*offshoring*) y al tema relativamente joven de externalización fronteriza (*nearshoring*). Tomando en cuenta únicamente el caso de las actividades relacionadas con la externalización tradicional, los gastos mundiales han crecido entre 10% y 20% en la última década, de manera relativamente independiente al crecimiento económico global (IAOP, 2015). En el año 2015, se tradujo en un ingreso mundial de US\$ 63,5 millones como resultado de la exportación de servicios de TI (tecnología de información) de contratación externa (ISG, 2015). En este contexto internacional varios factores se incorporan a los análisis que realizan las compañías cuando toman la decisión de contratar estos servicios, en relación no sólo con la elección del proveedor, sino también con respecto a la localización de las actividades de prestación. En este sentido, las características del país de provisión pueden ser descritas a través de su “atractivo”.

En los primeros años de la explosión de la provisión global, la decisión de las compañías multinacionales con respecto a la contratación de los servicios de TI estaba principalmente determinada por el precio, las tasas de interés y las peculiaridades técnicas y específicas de estos servicios (Su, Levina y Ross, 2015; Furness, 2005) dejando de lado el atractivo de los países como aspecto distintivo. Sin embargo, hoy

en día las tendencias han cambiado y los clientes también toman en consideración la interacción entre las ventajas y desventajas competitivas de varias localizaciones geográficas de provisión y los diferentes factores propios de los países (Vestring, Rouse y Reinert, 2005).

En lo que concierne a la estructura de la presente tesis, primero, la investigación estará enfocada en la identificación de determinantes del atractivo de los países como mercados proveedores de servicios informáticos y, segundo, en el análisis de la capacidad que tiene la Argentina, en su situación actual, para aprovechar más su potencial. Mediante la investigación de la literatura especializada, se desarrollará un modelo teórico a los fines de evaluar si el país cumple con estos criterios y puede ser un destino competitivo a través de la mejora de sus potencialidades.

Además, se analizará en profundidad cómo el Comportamiento Organizacional de Compra (OBB, por la abreviatura inglesa de *Organizational Buying Behavior*) influye en la decisión entre varias localizaciones de provisión. Dado que no son los individuos aislados los que dan forma a los procesos de compra, sino que estos procesos tienen que ver, más bien, con la interconexión que existe entre las características situacionales y la vinculación con todo el departamento de compras (Kohli, 1989), es esencial el aprendizaje de cómo estas circunstancias son llevadas a la práctica dentro de las empresas. Así, los proveedores pueden adaptar su organización estructural y su portfolio para disminuir sus incertidumbres a un nivel manejable (Juha y Pentti, 2008; Spekman y Stern, 1979) y, al mismo tiempo, reducir obstáculos probables para sus clientes.

Para finalizar, se promoverán propuestas para otras líneas de investigación futura, a fin de seguir aportando al conocimiento en esta temática.

Para cumplir estas metas en la práctica, la investigación se guía por las siguientes tres preguntas: 1) ¿qué criterios determinan, desde el punto de vista de las empresas contratantes, el atractivo de un país para proveer servicios de TI?, 2) ¿cómo se estructura el proceso de evaluación del atractivo de un país para proveer servicios de TI? y 3) ¿quiénes toman las decisiones para elegir locaciones proveedoras de servicios de TI?.

2. Antecedentes y planteo teórico

El enfoque de la primera parte del estudio bibliográfico – la compra global y sus sub-fenómenos – ha sido una de las tendencias estratégicas más discutidas a partir de los años 90 (Kotabe y Murray, 2004; Hätönen y Eriksson, 2009), de modo que la compra global de materias primas, de productos semi-terminados y de otros insumos necesarios es de suma importancia para el éxito de las empresas modernas. Las compañías deciden en relación a la ubicación del proveedor (extranjera vs. doméstica), así como también sobre la estructura de propiedad (integración vertical vs. transacción al mercado). Es decir, sobre la base de características de productividad y peculiaridades sectoriales, las empresas evalúan si un producto o servicio se debe integrar en la propia producción o es mejor subcontratarlo. Sin embargo, en ambos casos tienen que elegir de qué país de origen viene el material necesario para la producción (Antras y Elhanan, 2003). En este contexto, varios estudios confirman que se pueden lograr importantes reducciones de costos a través de las economías de escala y del aumento de la eficiencia en el extranjero (p.ej. Kohler y Smolka, 2014; Tate et al., 2009; Kotabe y Murray, 2004; Antras y Helpman, 2003). En una encuesta con 138 directivos en sectores que van desde la automoción a los productos químicos, Vestring, Rouse y Reinert (2005) relevaron que el 80% de los gerentes confirman que la externalización de sus actividades a países de bajo costo es una alta prioridad en su industria. No obstante, hoy en día las operaciones de compra internacionales no sólo sirven como medida de ahorro, sino también para obtener acceso a tecnologías innovadoras, a ideas frescas y a conocimiento de vanguardia (*cutting-edge expertise*) (Su, Levina y Ross, 2015). Especialmente en el sector de TI – todavía una de las industrias con mayor crecimiento mundial, favorecido por la rápida adopción de dispositivos móviles (Forbes, 2015) – estas capacidades se encuentran, con frecuencia, entre los proveedores más pequeños y más ágiles (Su, Levina y Ross, 2015).

La segunda parte analítica de la literatura es más interna que externa. Es decir, que mientras muchas investigaciones se concentran en los factores coadyuvantes, motivadores y/o inhibidores de la localización final de la contratación (p.ej. Joshi y Mudigonda, 2008; Graf y Mudambi, 2005; Jain Palvia, 2004), el objetivo de este análisis comenzará con la empresa a partir de plantear las siguientes preguntas complementarias: ¿quiénes son las personas/los departamentos que participan en el

proceso de compra? y ¿cómo influyen los diferentes participantes en el procedimiento?. Con tal enfoque, se considera el planteamiento de Kotlarsky y Oshri (2008, p. 228) según el cual consideraciones externas se tienen en cuenta después y en base a cuestiones internas: “[...] una vez que la empresa ha iniciado la clarificación de su intención estratégica, el ejercicio más razonable es un examen cuidadoso de la localización potencial para la externalización¹”.

Las primeras observaciones en relación con OBB se remontan a los años 70 y 80, momento en que varios investigadores (Robinson, Faris y Wind, 1967; Webster y Wind, 1972; Sheth, 1973; Wind, 1978; Wind y Thomas, 1980) comenzaron a prestar más atención a los consumidores industriales que a clientes personales, de tal manera que los hallazgos de las discusiones teóricas sobre el comportamiento de los consumidores tuvieron poca relevancia para los comercializadores industriales. Esto se debe a varias diferencias significativas entre los dos procesos de compra. La compra industrial tiene lugar en el ámbito de una organización formal influenciada por el presupuesto, los costos y las consideraciones de lucro. Por lo general, involucra a muchas personas en la toma de decisiones, que incluye interacciones complejas entre varios individuos que siguen metas distintas (Van der Valk y Rozemeijer, 2009). En este contexto, OBB influye todas las actividades de los miembros de una organización, define la situación de compra, la evaluación y la elección entre diferentes alternativas y proveedores (Webster y Wind, 1972).

3. Materiales y métodos

Como método se aplican múltiples estudios de casos (*multiple case study approach*; Pagell y Wu, 2009) con el fin de obtener una perspectiva relativamente representativa sobre varias industrias y su capacidad de tomar decisiones relacionadas con la compra de servicios de TI. El análisis se enfoca especialmente en los procesos internos de empresas internacionales, es decir, la toma de la decisión de contratar servicios informáticos. Así se investiga un problema poco estudiado y las tres preguntas de investigación ayudan a ofrecer perspectivas innovadoras, identifican un concepto promisorio y preparan el terreno para seguir estudiando la temática (Sampieri, Collado y del Pilar Baptista Lucio, 2010). Las preguntas abiertas le dan un

¹ Traducción propia, original en inglés: “[...] once the firm has started by clarifying its strategic intent, pursuing a careful examination of the potential offshore location is then the most sensible exercise to follow.”

carácter exploratorio a la investigación. Es decir, en vez de enfocarse en ¿qué está pasando?, se analizará también ¿cómo y por qué está pasando? (Thomas, 2016).

El aspecto principal es que en el muestreo de investigación se incluyen empresas de industrias distintas con perfiles diferentes respecto a su forma jurídica, número de empleados, cartera de productos, etc. que tienen experiencia con la compra de servicios de TI i) en Argentina y/o ii) a fuera del país. Para identificar los casos adecuados, se usa un método de muestreo intencional (*purposive sampling*) (Oliver y Reddy Kandadi, 2006). A través de entrevistas en profundidad, dentro de cada una de las seis compañías, se busca obtener la visión más completa posible y, por lo tanto, las entrevistas no se limitan a gerentes y/o empleados del departamento de TI, sino que también se extiendan a otros departamentos relevantes (Compras, Legales, Finanzas). De esta forma, el enfoque en este trabajo es de tipo *cualitativo*. Los principales criterios de selección son i) personas que son responsables de la decisión de compra, ii) personas que guían el proceso de la compra y/o iii) otros expertos dentro de la compañía que influyen en manera significativa en el proceso de compra.

Con respecto a las fuentes de los datos secundarios, el marco conceptual se beneficia de la inclusión de múltiples métodos para obtener información fiable y válida. Se usa una combinación de investigación documental (publicaciones científicas recuperadas a través Google Scholar, EBSCOhost, ScienceDirect, etc.), investigación de archivos (reportes de la CESSI, consultorías, etc.), análisis de contenido (libros pertinentes en la biblioteca de la UCES o en línea, etc.) y análisis textual (artículos en revistas especializadas como *Journal of Supply Chain Management*, *Strategic Management Journal*, etc.). De esta manera se garantiza una perspectiva amplia – tanto histórica como actual – de las temáticas.

4. Resultados y discusión

Aunque existe cierta evidencia empírica acerca de la revisión de proyectos anteriormente externalizados (Gray et al., 2013), el (*offshore*) *outsourcing* de servicios informáticos sigue siendo de suma importancia para todas las compañías contactadas durante la presente investigación. Se podía comprobar que la razón principal para externalizar es la falta de recursos internos para su desarrollo y un nivel de conocimiento bajo en cuanto a las tecnologías de vanguardia. Esta observación concuerda con los hallazgos de Su, Levina y Ross (2015) que identificaron estándares

tecnológicos por encima del promedio fuera de la propia empresa como el impulsor más significativo para procesos de externalización dentro de la industria de TI. Esto implica que la pregunta ¿fabricar o comprar? (McIvor, 2013; Jahns, Hartmann y Bals, 2006) – o sea consideraciones acerca de la Economía de Costos de Transacción (TCE, por la abreviatura inglesa de *Transaction Cost Economics*) – muchas veces ni se puede considerar ya que los “mercados internos” (King y Malhotra, 2000) están poco desarrollados. Por la pequeña cantidad de proveedores disponibles de productos de nicho (CISCO, Oracle, Motorola, Google, etc.) tampoco aplican las cuatro fases sucesivas de la compra global (Monczka y Trent, 1991) ya que se requiere la integración de una estrategia global de suministro desde el principio. Con muy pocas excepciones (p.ej. India, Ruanda), los entrevistados han confirmado que los proveedores más atractivos en términos de calidad de tecnología, magnitud y experiencia todavía se encuentran en el hemisferio norte – o sea, el “norte” en vez del “sur” (Antras y Elhanan, 2003). Muchas veces son grandes auditorías y consultorías como PwC, Deloitte, Accenture y KPMG que no sólo proveen el servicio en sí sino también su implementación y el servicio postventa. Aunque Su, Levina y Ross (2015) argumentan que las compañías más pequeñas y más ágiles son las que proveen las tecnologías innovadoras primero, parece que las grandes multinacionales son las que ofrecen los servicios con cobertura mayor. De acuerdo con la literatura reciente (Lacity, Khan y Willcocks, 2009; Spekman y Thomas, 2012), el requerimiento de servicios estandarizados facilita el paso de externalizar.

Un elevado número de los factores de atractivo de países recuperados de la literatura (p.ej. Joshi y Mudigonda, 2008; Kotlarsky y Oshri, 2008) se reflejaron en los seis casos analizados. Han comprobado que en la práctica el atractivo de países para la externalización de servicios de TI se puede evaluar a través de cuatro categorías relevantes: i) factores políticos y económicos (el “riesgo país”, Graf y Mudambi, 2005), ii) el capital humano, iii) la infraestructura y iv) la situación jurídica en el país destino. La imagen país – o sea la reputación del país de origen (Ahmed y d'Astous, 2008; Ellegaard y Ritter, 2007) – como punto independiente, por otro lado, no se percibe tan importante como esperado, aunque influye en gran medida en la percepción de las otras categorías.

Sin embargo, se ha encontrado que los factores de atractivo de países parecen desempeñar un papel relativamente subordinado en la decisión sobre donde

externalizar, aunque este hallazgo parece contradecir los planteamientos de Jain Palvia (2004). Estos factores influyen en la evaluación en una etapa muy tardía del proceso mientras las características de los proveedores (sobre todo la calidad, el precio y la experiencia profesional con el servicio) determinan el proceso. Esto coincide con las suposiciones de la literatura especializada que subraya la selección cuidadosa del socio de negocio (Chen y Wang, 2009; Kohler y Smolka, 2014). Una explicación parece ser que los proyectos internacionales fallan pocas veces por las características del país de la contratación, en todo caso estas características sólo demoran el proceso. Las debilidades de los proveedores como por ejemplo falta de calidad, demoras de suministro y/o falta de *expertise* técnica son los factores responsables para eventuales fracasos. Debido a la fuerte presión de innovación en el sector tecnológico resulta llamativo que el precio del servicio requerido – que siempre fue considerado como la gran razón para subcontratar desde países offshore (Kohler y Smolka, 2014; Vestring, Rouse y Reinert, 2005) – resulta mucho menos decisivo que su calidad y/o cobertura.

En cuanto al proceso de la compra y el análisis de las distintas ofertas, los datos recopilados indican que en el caso de servicios de TI se divide en cuatro fases sucesivas que en sí consisten en varios sub-pasos: i) identificación de la demanda, ii) selección del proveedor y del lugar de la contratación, iii) *contract management* y iii) ejecución del proyecto. Según del monto del pedido, la cantidad de vendedores disponibles y la duración del contrato se toma cada uno de los pasos o se salta uno. Por lo que se refiere a este tema, los grandes rasgos de la estructura no se distinguen significativamente de las doce etapas establecidas por Robinson, Faris y Wind (1967) para compras más tradicionales (bienes de fabricación). En muchos casos, incluso está estandarizado el proceso, con la excepción de situaciones en las cuales sólo exista un proveedor o sean proyectos de bajo costo.

Dentro del equipo de proyecto, la gente de TI se encarga de las cuestiones técnicas y la implementación del servicio mientras el área de compras lleva a cabo la administración, la negociación de precios, la facturación y la alineación estratégica de la compra. La selección final se hace de manera consensuada, o sea, todos los involucrados se ponen de acuerdo, aunque los representantes de los niveles jerárquicos más altos (CEO o CFO) sólo participan en el caso de inversiones que requieren mucho capital. Esta observación corresponde a las ideas de Van der Valk y

Rozemeijer (2009) que plantean que la selección de un proveedor incluye interacciones complejas entre varios individuos que siguen metas distintas.

En comparación con la compra de los productos más tradicionales (maquinaria, materia prima, hardware, etc.), el usuario final desempeña un papel aún más decisivo durante la evaluación del futuro proveedor y, asimismo, el lugar de la contratación. Como complemento de la literatura existente, se identificaron cuatro niveles de involucramiento (bajo – intermedio – alto – completo). En orden ascendente, se distinguen por las siguientes características: i) no participación, ii) evaluación de las ofertas, iii) selección del subcontratista y iiiii) (re)negociación de detalles.

Dentro de los datos relevados, quedó claro que la Argentina está viviendo tiempos muy volátiles (aún luego del cambio de gobierno en 2015) que todavía desalientan a los inversores extranjeros. Hoy en día, el foco de los responsables de las políticas deben ser la disminución de la inflación y de las desigualdades sociales. A nivel mundial, la calidad de los alumnos argentinos de las carreras relacionadas con TI se percibe como excelente, aunque su cantidad necesita aumentar para cumplir mejor con los requisitos del mercado laboral moderno. El estado del sector de SSI ya es considerado por el gobierno como uno de los factores de importancia estratégica para el desarrollo económico del país entero, sin embargo, su reputación global sufre de una alta cantidad de empresas relativamente jóvenes y menos experimentadas que aún no pueden competir con los grandes agentes globales. Además, en relación a las deficiencias relativas a la infraestructura, los proveedores extranjeros son más competitivos y superan a los argentinos en cuanto a estándares tecnológicos más robustos (disponibilidad de cables de fibra óptica, tensión de corriente, acceso al Internet de alta velocidad, etc.). Las normas y leyes en cuanto a la propiedad intelectual y la protección de datos, por otro lado, no constituyen un obstáculo infranqueable, pero requieren una flexibilización para atraer más clientes del extranjero.

5. Conclusiones y recomendaciones

Desde un punto de vista científico, la presente tesis se dedicó al análisis de la literatura especializada en la compra global y la externalización de servicios de TI. Pretende ofrecer una visión general de los criterios que favorecen o impiden la

contratación, y como una contribución principal a la literatura existente, construyó un vínculo entre el abastecimiento global y el OBB. Como cada proyecto de investigación, no está exento de algunas limitaciones (límites metodológicos, interpretaciones confusas, etc.). Debido a ello, surgen varias oportunidades futuras para seguir investigando el atractivo de países para la provisión (de servicios informáticos) y/o la influencia de OBB:

1. Como se señaló anteriormente, la literatura acerca de la externalización y deslocalización ofrece una gran variedad de criterios claves para seleccionar un lugar de la subcontratación (Jain Palvia, 2004; Graf y Mudambi, 2005; Rao, 2004) a la cual contribuye la presente tesis. Sin embargo, falta recopilar la prueba cuantitativa necesaria acerca del tema a través de encuestas. Asimismo, las cuestiones de medición de los distintos factores deben ser abordadas en investigaciones futuras.
2. Adicionalmente, se puede preguntar si los factores cambian a lo largo del tiempo, o sea, ¿se diferencian los determinantes decisivos entre las etapas tempranas y las etapas posteriores de la expansión internacional?
3. Varios estudios contemporáneos demuestran divergencias significativas entre países – o más bien culturas – en cuanto al comportamiento del consumidor privado (p.ej. Park y Jun, 2003; Kacen y Lee, 2002; Shukla y Purani, 2012). Sin embargo, respecto a las teorías relacionadas al OBB aún falta este conocimiento. Además, se plantea la cuestión de cómo influye el nivel de desarrollo del país (país emergente/industrializado) en el procedimiento de la selección.
4. Aunque el plan de muestreo aplicado en esta investigación comprende empresas multinacionales de varias industrias, deja de lado la perspectiva de compañías de otros tamaños como las micropymes o pymes. Por ende, los estudios científicos en el futuro tendrán la responsabilidad de analizar las similitudes/diferencias de los procesos de toma de decisión dentro de estas organizaciones.
5. Como última propuesta, se puede recoger la pregunta formulada de Jain Palvia (2004), cómo el modo de gobernanza empresarial (empresa familiar, empresa de propiedad estatal, conglomerado, etc.) influye en la localización.

6. Referencias

- Ahmed, S. A., y d'Astous, A. (2008). Antecedents, moderators and dimensions of country-of-origin evaluations. *International Marketing Review*, 25(1), 75-106.
- Antras, P., y Elhanan, H. (2003). *Global sourcing*. *Journal of Political Economy*, 112(3), 552-580.
- Antras, P., y Helpman, E. (2003). *Global sourcing*. The University of Chicago. Recuperado de <http://scholar.harvard.edu/files/antras/files/gsjpe.pdf>.
- Bhutta, K. S., Huq, F., Frazier, G., y Mohamed, Z. (2003). An integrated location, production, distribution and investment model for a multinational corporation. *International Journal of Production Economics*, 86(3), 201-216.
- Chen, L. Y., y Wang, T. C. (2009). Optimizing partners' choice in IS/IT outsourcing projects: The strategic decision of fuzzy VIKOR. *International Journal of Production Economics*, 120(1), 233-242.
- Das, K., y Sengupta, S. (2009). A hierarchical process industry production–distribution planning model. *International Journal of Production Economics*, 117(2), 402-419.
- Ellegaard, C., y Ritter, T. (2007). *Attractiveness in Business Markets: Conceptualization and Propositions*. Manchester: Manchester Business School.
- Fleischmann, B., Ferber, S., y Henrich, P. (2006). Strategic planning of BMW's global production network. *Interfaces*, 36(3), 194-208.
- Forbes (2015, mayo 1). *The Fastest Growing Industries Serving The Fastest Growing Economies In One ETF*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/trangho/2015/05/01/the-fastest-growing-industries-serving-the-fastest-growing-economies-in-one-etf/#6f6de54e3737>.
- Furness, V. (2005). *The Call Center Outsourcing Outlook*. Manchester: Business Insights.
- Graf, M., y Mudambi, S. M. (2005). The outsourcing of IT-enabled business processes: A conceptual model of the location decision. *Journal of International Management*, 11(2), 253-268.
- Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G., y Johnny Rungtusanatham, M. (2013). The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 27-33.

- Gylling, M., Heikkilä, J., Jussila, K., y Saarinen, M. (2015). Making decisions on offshore outsourcing and backshoring: A case study in the bicycle industry. *International Journal of Production Economics*, 162, 92-100.
- Hätönen, J., y Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing—Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15(2), 142-155.
- IAOP [International Association of Outsourcing Professionals] (2015). *Outsourcing Facts*. Recuperado de <https://www.iaop.org/content/23/196/1683>.
- ISG [Information Services Group] (2015). *Global outsourcing industry revenue from 2010 to 2015, by service type (in billion U.S. dollars)*. Recuperado de <http://www.statista.com/statistics/189800/global-outsourcing-industry-revenue-by-service-type>.
- Jahns, C., Hartmann, E., y Bals, L. (2006). Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(4), 218-231.
- Jain Palvia, S. C. (2004). Global outsourcing of IT and IT enabled services: A framework for choosing an (outsourcee) country. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 6(3), 1-20.
- Joshi, K., y Mudigonda, S. (2008). An analysis of India's future attractiveness as an offshore destination for IT and IT-enabled services. *Journal of Information Technology*, 23(4), 215-227.
- Juha, M., y Pentti, J. (2008). Managing risks in organizational purchasing through adaptation of buying centre structure and the buying process. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(4), 253-262.
- Kacen, J. J., y Lee, J. A. (2002). The influence of culture on consumer impulsive buying behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 12(2), 163-176.
- Ketokivi, M., Turkulainen, V., Seppälä, T., Rouvinen, P., y Ali-Yrkkö, J. (2015). When Does Manufacturing in a High-Cost Country Make Sense?. A Case Study of 35 Location Decisions. *Procesamientos de la Academy of Management*, Enero 2015.
- King, W. R., y Malhotra, Y. (2000). Developing a framework for analyzing IS sourcing. *Information & Management*, 37(6), 323-334.
- Kohler, W., y Smolka, M. (2014). Global sourcing and firm selection. *Economics Letters*, 124(3), 411-415.

- Kohli, A. (1989). Determinants of influence in organizational buying: a contingency approach. *The Journal of Marketing*, 53(3), 50-65.
- Kotabe, M., y Murray, J. (2004). Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33, 7-14.
- Kotlarsky, J., y Oshri, I. (2008). Country attractiveness for offshoring and offshore outsourcing: additional considerations. *Journal of Information Technology*, 23(4), 228-231.
- Lacity, M. C., Khan, S. A., y Willcocks, L. P. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 18, 130-146.
- McIvor, R. (2013). Understanding the manufacturing location decision: The case for the transaction cost and capability perspectives. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 23-26.
- Monczka, R. M., y Trent, R. J. (1991). Global sourcing: a development approach. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(2), 2-8.
- Oliver, S., y Reddy Kandadi, K. (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 6-24.
- Pagell, M., y Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 37-56.
- Park, C., y Jun, J. K. (2003). A cross-cultural comparison of Internet buying behavior: Effects of Internet usage, perceived risks, and innovativeness. *International Marketing Review*, 20(5), 534-553.
- Rao, M. T. (2004). Key issues for global IT sourcing: country and individual factors. *Information Systems Management Journal*, 21(3), 16-21.
- Robinson, P. J., Faris, C. W., y Wind, Y. P. (1967). *Industrial buying and creative marketing*, Vol. 184. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., y del Pilar Baptista Lucio, M. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación* (quinta edición). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Sheth, J. N. (1973). A model of industrial buyer behavior. *The Journal of Marketing*, 37(4), 50-56.

- Shukla, P., y Purani, K. (2012). Comparing the importance of luxury value perceptions in cross-national contexts. *Journal of Business Research*, 65(10), 1417-1424.
- Spekman, R. E., y Stern, L. W. (1979). Environmental uncertainty and buying group structure: an empirical investigation. *The Journal of Marketing*, 43(2), 54-64.
- Spekman, R. E., y Thomas, R. J. (2012). Organizational Buying Behavior: Where We Have Been and Where We Need to Go. *Georgetown McDonough School of Business*. Artículo de investigación número 2012-05.
- Su, N., Levina, N., y Ross, J. W. (2015). The Long-Tail Strategy of IT Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 81-89.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Bals, L., y Hartmann, E. (2009). Offshore outsourcing of services: An evolutionary perspective. *International Journal of Production Economics*, 120(2), 512-524.
- Thomas, G. (2016). *How to do your case study?* (segunda edición). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Van der Valk, W., y Rozemeijer, F. (2009). Buying business services: towards a structured service purchasing process. *Journal of Services Marketing*, 23(1), 3-10.
- Vestring, T., Rouse, T., y Reinert, U. (2005). Hedge your offshoring bets. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 27-29.
- Webster, F. E. Jr., y Wind, Y. P. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. *The Journal of Marketing*, 36(4), 12-19.
- Wind, Y. P. (1978). Organizational buying behavior. *Review of Marketing*, 1, 160-193.