

Universidad de Lima

Escuela de Posgrado

Maestría en Administración y Dirección de Negocios



DETERMINANTES DE LA INTENCIÓN DE CONTRATAR UN BPO CONTABLE O FINANCIERO POR EMPRESAS EN LIMA

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en
Administración y Dirección de Negocios

Cristhian Oscar Alberto Cueva Gayoso

Código 20207106

Patricia Christins Campo Meza

Código 20207109

Asesor

Dávila Calle Guillermo Antonio

Lima – Perú

Julio del 2023

A mis padres Santiago y Zulda, que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores lo cual me ha ayudado a seguir adelante en los momentos difíciles.

A mis hermanos Sergio, Pancho, Sophia y Meche que siempre me han brindado su ayuda desinteresada.

A mi esposa Mahita e hijos Rafaela y Salvador. Me brindaron su apoyo, me comprendieron, tuvieron tolerancia e infinita paciencia y cedieron su tiempo para que su papá estudie, para permitir así terminar este objetivo profesional. A ellos, mi eterno amor y gratitud.

- Cristhian Cueva

Esta tesis no habría sido posible sin la bendición de Dios, ¡a él sea la gloria!
Gracias a mi amado esposo, a mi querida madre y a mis maravillosos hijos por ser
mi principal fuerza e inspiración para poder continuar con mi formación
profesional. Su gran apoyo, palabras de ánimo, abrazos, tazas de café y
ambiente de paz y tranquilidad son lo que más me ha ayudado
Y por supuesto agradezco también a todos mis compañeros de trabajo, mi familia
de Backofis Perú por tener presente que el éxito siempre está basado en la mejora
continua.

- Patricia Campó

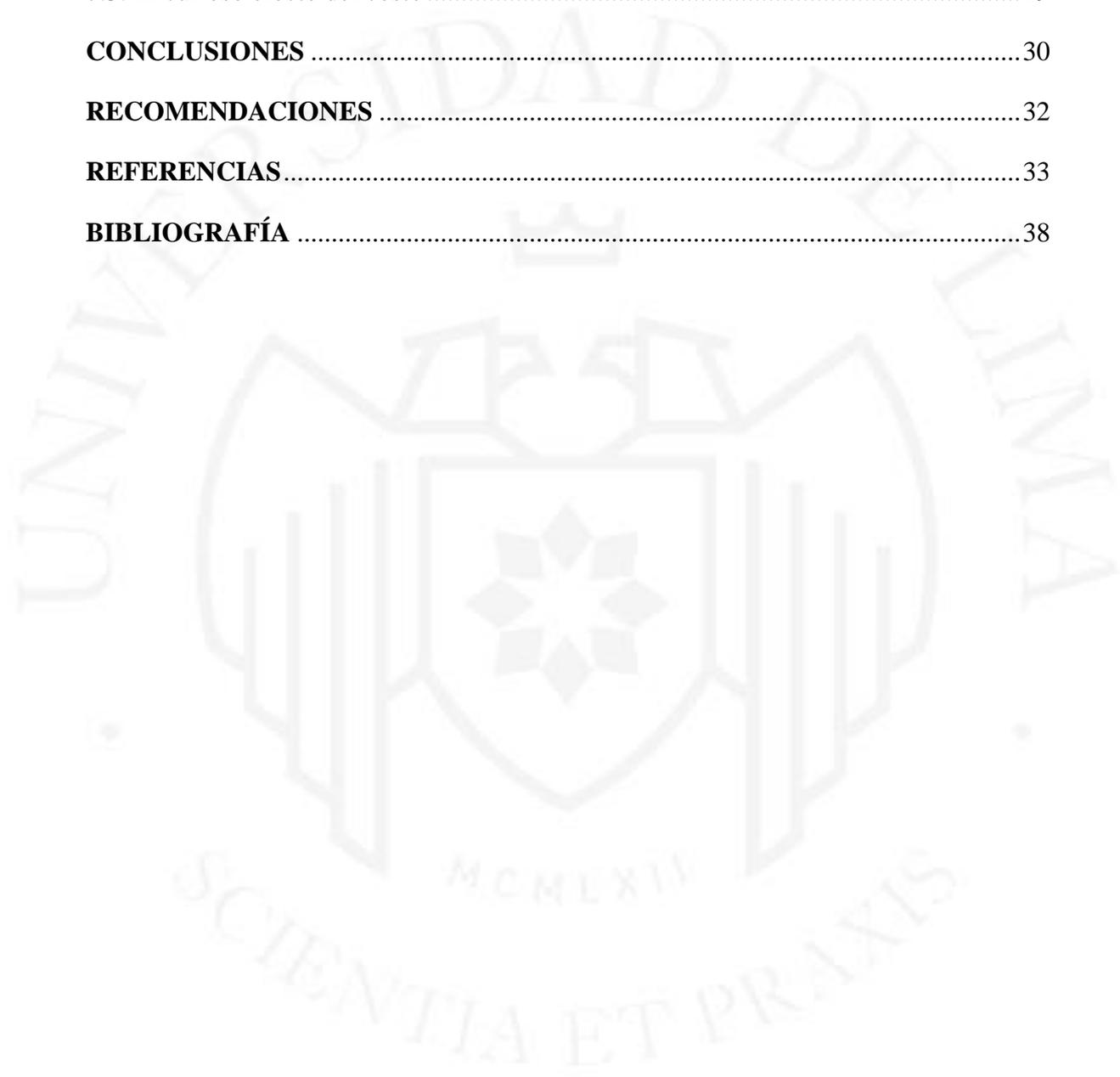


**DETERMINANTES DE LA INTENCIÓN DE
CONTRATAR UN BPO CONTABLE O
FINANCIERO POR EMPRESAS EN LIMA**

TABLA DE CONTENIDO

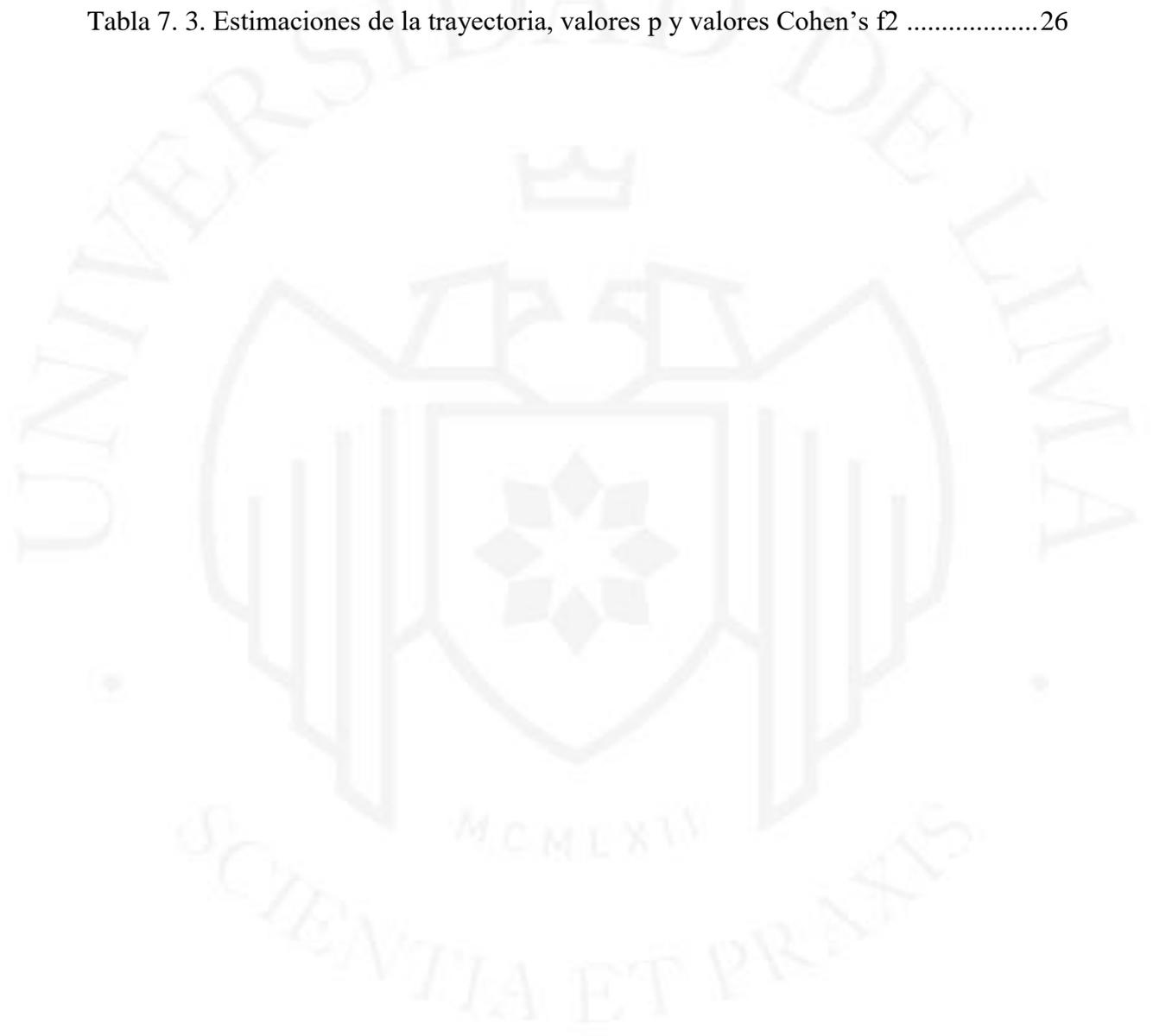
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II: ESTUDIOS PREVIOS	3
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	6
3.1. Definición de BPO.....	6
3.2. Determinantes de la intención de contratar un BPO contable o financiero	7
3.2.1. Confianza en contratar	7
3.2.2. Costos relacionados a la tercerización	7
3.2.3. Nivel de especialización	8
3.2.4. Mejoría en la calidad.....	8
3.2.5. Riesgo estratégico	9
3.2.6. Información para la toma de decisiones	9
3.2.7. Incertidumbre conductual	10
3.2.8. Intención de tercerizar	10
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE HIPÓTESIS	11
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA	15
5.1. Muestra	15
5.2. Instrumento	16
5.3. Método de análisis	18
CAPÍTULO VI: RESULTADOS	20
6.1. Modelo de medición	20
6.2. Modelo estructural	21

CAPÍTULO VII: DISCUSIÓN	22
7.1. El riesgo estratégico percibido como inhibidor de la tercerización.....	22
7.2. El factor de la incertidumbre conductual como determinante en la intención de tercerizar	28
7.3. El curioso efecto del costo	29
CONCLUSIONES	30
RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS	33
BIBLIOGRAFÍA	38



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 7. 1. Resultados de las pruebas de medición de los indicadores finales.....	23
Tabla 7. 2. Correlaciones entre constructos (raíz cuadrada de AVE en diagonal)	26
Tabla 7. 3. Estimaciones de la trayectoria, valores p y valores Cohen's f ²	26



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 7. 1. Modelo estructural para ACAP y desempeño de la innovación.....	27
---	----



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Tabla preguntas de la encuesta.....41



RESUMEN

A pesar de que la subcontratación de procesos de negocio (BPO) se difunde ampliamente hoy en día para disminuir ciertos costos asociados en las empresas, existen muchos riesgos vinculados con estos proyectos que influyen en la efectividad de los resultados.

En esta investigación se evaluaron los impactos de la confianza en contratar, los costos relacionados a la tercerización, el nivel de especialización, la mejoría en la calidad, el riesgo estratégico, la información para la toma de decisiones, la incertidumbre conductual y la intención de tercerizar en la intención de subcontratar. A fin de probar las hipótesis, se utilizaron datos recolectados de 103 empresas mediante unas encuestas realizadas en la ciudad de Lima, Perú, entre diciembre de 2021 y marzo de 2022. Con estos datos, se utilizó el método de análisis PLS-SEM.

Los resultados confirman que, en empresas peruanas de Lima, el riesgo estratégico y la incertidumbre conductual determinan la decisión para tener una tercerización o BPO. Curiosamente, la hipótesis de la especialización que generan economías de escala y los bajos costos que ofrecen estas empresas especializadas no han sido valoradas por las empresas encuestadas en este estudio.

Palabras clave: Determinantes; Tercerización; Servicios de información contable; BPO Contable; PYME.

ABSTRACT

Although business process outsourcing (BPO) is spreading widely nowadays to decrease certain associated costs in companies, there are many risks associated with these projects that affect the effectiveness of the results.

This research evaluated the impacts of: confidence in hiring, outsourcing-related costs, level of specialization, quality improvement, strategic risk, information for decision making, behavioral uncertainty, and intention to outsource on the intention to outsource. In order to test the hypotheses, we used data collected from 103 companies through surveys conducted in the city of Lima-Peru, during the period December 2021 to March 2022. The PLS-SEM analysis method was used with these data.

The results confirm that in Peruvian companies in Lima, strategic risk and behavioral uncertainty determine the decision to outsource or BPO. Interestingly, the hypothesis of specialization that generates economies of scale and the low costs offered by specialized companies have not been valued by the companies surveyed in this study.

Keywords: Determinants; Outsourcing; Accounting Information Services; Accounting BPO; SMEs.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En un contexto económico globalizado, la necesidad de ser cada vez más competitivas llevó a las empresas a buscar diferentes alternativas para desarrollar su modelo de negocio de una manera más eficiente, por lo que el BPO se convirtió en un proceso que permite a las organizaciones delegar en un tercero algunas funciones. Así, de esta manera estas pueden focalizarse en el *core business* de cada empresa; disminuyendo riesgos, acortando ciclos de tiempo, requiriendo menos inversión y creando mejores respuestas a las necesidades de los clientes (Quinn y Hilmer, 1994).

En Latinoamérica, en especial con la llegada de la pandemia, se generó un crecimiento de todo el sector BPO, el cual incluye actividades contables y financieras. El mercado de tercerización de procesos de negocio (BPO) en el Perú crece a un ritmo de 12% por año y mueve cerca de US\$9.600 millones al 2018, de los cuales según PROMPERU (como se citó en Schwarz, 2019). en el 62% se exporta al mundo. Albanese, Briozzo, Argañaraz y Vigier (2013) dirimen que las funciones no específicas ni críticas de la empresa deben de ser tercerizadas, con el fin de mejorar su competitividad.

Gewald, Wüllenweber y Weitzel (2006) indicaron que los tomadores de decisión del BPO pueden usar riesgos estratégicos medidos formativamente para evaluar el impacto de la subcontratación en su agilidad institucional. En este estudio, evaluaremos qué importancia se le da al riesgo estratégico en la toma de decisión del BPO. Por otro lado, Yang, Kim, Nam y Min (2007) sostuvieron que se demuestra que los expertos en subcontratación general y los posibles profesionales tienen sus propias opiniones sobre la adopción de BPO. En el presente estudio evaluará los determinantes que influyen en Lima para el BPO.

Everaert, Sarens y Rommel (2007) concluyeron que las razones para subcontratar son: reducción del costo, centrarse en el negocio principal y acceso a la experiencia; mientras que las razones para no hacerlo son: ahorros de costes dudosos, pérdida de experiencia y pérdida de información.

Los puntos investigados en este estudio son los siguientes: a) a mayor nivel de confianza de la empresa en la subcontratación, mayor será la intensidad de subcontratación de las funciones contables; b) a mayores ventajas del costo percibidas del BPO, mayores serán los beneficios generales percibidos; c) a mayor acceso a recursos financieros o contables especializados, mayor será la intención de subcontratar; d) a mayores mejoras de calidad percibidas a través del BPO, mayores serán los beneficios generales percibidos; e) a mayor riesgo estratégico percibido del BPO, mayor será el riesgo de subcontratación BPO; f) a menor calidad percibida en la información proporcionada por el tercero, menor será la intención de subcontratar; g) a mayor incertidumbre sobre la conducta del subcontratista, menor será la intención de subcontratar; y h) a menor capacidad, mayor será la intención de subcontratar.

Así, el objetivo de este estudio es analizar los determinantes que tienen mayor importancia en la intención de contratar un BPO financiero o contable por empresas en Lima, los cuales podrían influir en la toma de la decisión de tercerizar los servicios contables o financieros.

CAPÍTULO II: ESTUDIOS PREVIOS

En lo que respecta al enfoque, la mayoría de los estudios son cuantitativos. Entre estos tenemos el de Albanese, Briozzo, Argañaraz y Vigier (2013), quienes dijeron que a las empresas que están haciendo grandes inversiones en tecnología, les permitió generar gran cantidad de información para luego utilizarla al máximo en la gestión del negocio. Es así que, como consecuencia, no tercerizan funciones de la misma.

Por su parte, Ovalle Castiblanco y Forero Páez (2012) mencionaron que la tercerización es un desarrollo que permite progresar a las empresas con ventajas competitivas y tomar parte del investigación, progreso y establecimiento de alianzas especiales con los proveedores. En referencia al perfil competitivo de empresas subcontratadas, Alarcón, Gómez y Stellian (2016), a través de su estudio de análisis de datos de componentes principales, establecieron que las compañías analizadas tienen como peculiaridad impulsar labores prácticas y políticas de administración que implican sostenibilidad.

La confianza en contratar parece ser más un resultado de la calidad de los servicios prestados que de la duración de la relación, conforme apuntaron Gooderham, Tobiassen y Nordhaus (2004). Watjatrakul (2005), por su lado, dio razones para no subcontratar: ahorros de costes dudosos, pérdida de experiencia y pérdida de información.

En cuanto a los riesgos y beneficios de la subcontratación de procesos comerciales, Gewalt y Dibbern (2009) indicaron, que los beneficios percibidos superaron los riesgos percibidos. A través de un análisis de regresión realizado por Mehta, Saleem, Hafeez, Ali y Rahi (2020) sobre los riesgos potenciales relacionados con el BPO y sus posibles efectos negativos sobre el desempeño de los equipos de proveedores de una organización, la literatura no apoyó esta declaración con datos empíricos. Al intentar explicar elementos que impactan en la subcontratación, Everaert, Sarens y Rommel, (2010) sostuvieron que las PYME al parecer son capaces de crear economías de escala.

En cuanto a enfoques de estudios cualitativos, tenemos el estudio de Holcomb y Hitt (2007), quienes sostuvieron que el objetivo dominante que se citó con más frecuencia para la subcontratación estratégica fue la rentabilidad.

Las empresas podrían participar en la subcontratación internacional como una forma de reducir los costos laborales donde generalmente tienen valores más bajos en países con economías emergentes (Nieves Rodríguez, Palacios Chacón, Pérez Rivera y Quiñones Cintrón (2018).

Los estudios tuvieron lugar en contextos como Argentina, Alemania, Colombia, Australia, Bélgica, Brasil, España Estados Unidos, India, Corea, Noruega, Pakistán y Reino Unido. Así, un estudio realizado en Argentina por Albanese, Briozzo, Argañaraz y Vigier (2013) comprobó que el 27% cuenta con la orientación de un contador público y elabora información en forma interna (BPO baja); el 38% de las compañías usa un contador público externo y elabora internamente la información (BPO media); mientras que el 35% restante terceriza el uso de la información y cuenta con el servicio de un contador público externo (BPO alta). Asimismo, un estudio de Schuster y Albarello Friedrich (2017) en Brasil concluyó que la consultoría empresarial desempeña un papel clave en el desarrollo de estas pequeñas y microempresas, mejorando su rendimiento y evitando la mortalidad temprana de estos emprendimientos.

Europa tiene estudios relacionados, como el de Gewald y Dibbern (2009) en Alemania, quienes demostraron que los riesgos y beneficios percibidos eran factores útiles para predecir la intención de subcontratar los procesos comerciales, mientras que los beneficios percibidos superan los riesgos percibidos. De igual manera, los estudios de Everaert, Sarens y Rommel (2010), en Bélgica, quienes sostuvieron que, cuanto menor es la frecuencia de las tareas contables, más intensamente se subcontratan; o de Gooderham, Tobiassen, Deving y Nordhaus (2004), en Noruega, quienes concluyeron que la confianza es un factor importante en la compra de servicios de asesoría.

También tenemos varios casos en la India, como el de Saxena y Bharadwaj (2009), quienes afirmaron que el BPO es un enfoque viable para la realización de una estrategia competitiva basada en las capacidades organizativas y el abastecimiento de esas capacidades a nivel mundial.

Se muestra también un estudio muy interesante en Estados Unidos, a cargo de Holcomb y Hitt (2007), quienes concluyeron que el objetivo dominante que se cita con más frecuencia para la subcontratación estratégica es la rentabilidad. Además, en Australia, Carey, Subramaniam y Ching (2006) sostuvieron que se considere las tres

variables independientes: costo, competencia técnica y estrategia de la empresa hacia la subcontratación.

Si consideramos lo anterior, podemos decir que lo más apropiado es usar un enfoque cuantitativo, porque los estudios en este sentido fueron más precisos o tuvieron resultados más valiosos y, además, se mostraron con mayor claridad y tangibilidad en la evaluación de las variables.

De la misma forma, la poca cantidad de estudios previos en Perú hace interesante poder desarrollar este estudio y, a partir de ahí, podemos decir que sería interesante analizar los determinantes de la tercerización de forma cuantitativa para la intención de contratar de un BPO contable o financiero por parte de las empresas en Lima.



CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1. Definición de BPO

A fin de poder centrar una definición correcta de BPO, resulta importante estandarizar el término anglosajón y el español materia de esta investigación. Por ello, partimos del término inglés *Business Process Outsourcing* (BPO). Este término se usa bastante en el mundo de los negocios; no obstante, su interpretación equivalente es tercerización o subcontratación, lo que se especifica como el trato que hacen las compañías mutuamente para realizar algunas gestiones de la primera. En ese sentido, cada vez que se refiera a procesos de tercerización, se utilizará el término abreviado BPO o el de tercerización.

Paco y Arjuna (2020) determinaron que el BPO es un instrumento de administración que coopera efectivamente en aumentar la competitividad de las PYME, al procurar modelos inmejorables y asociación del desarrollo de la empresa, permitiéndole interrelacionarse con clientes internos y externos, administrando así la mejora de este.

Ovalle Castiblanco y Forero Páez (2012) indicaron que el *outsourcing* admite hacer más eficiente los recursos de la empresa al tener una superioridad de los servicios externalizados y logro en sus procesos, lográndose que las compañías se focalicen en lo que realmente saben hacer.

Según la Asociación Colombiana de BPO (Bpro, s.f., como se citó en Galeano, 2023), el sector de tercerización de procesos de negocio se define como la delegación de uno o más procesos de negocio que requieren un uso intensivo de tecnologías de la información, a un proveedor externo. Este proveedor es responsable de poseer, administrar y gestionar los procesos seleccionados, basándose en métricas definidas y medibles (Galeano, 2023).

En el presente trabajo, definimos BPO como la delegación de un proceso o tarea que, si bien es cierto puede ser asumida de manera interna, es delegada a un proveedor de servicios con la finalidad estratégica de tener un mejor resultado del proceso externalizado. De esta manera, se puede enfocar sus fuerzas internas en el *core* del negocio.

3.2. Determinantes de la intención de contratar un BPO contable o financiero

La literatura ha identificado algunos factores que influyen en la decisión que una empresa tiene en subcontratar un BPO. Por ello, dentro de los factores específicos que intervienen podemos mencionar: la confianza en contratar (Zaheer, McEvily y Perrone, 1998), los costos (Dorasamy, Marimuthu, Jayabalan, Raman y Kaliannan, 2010), el nivel de la especialización y la mejoría en la calidad (Gewald y Dibbern, 2009), el riesgo estratégico (Dorasamy, Marimuthu, Jayabalan, Raman y Kaliannan, 2010), la información para la toma de decisiones (Dibbern, Chin, Heinzl 2012) y la incertidumbre conductual (Everaert, Sarens, Rommel, 2010).

3.2.1. Confianza en contratar

El trabajo de Zaheer, McEvily, Perrone (1998) es uno de los pocos estudios que distingue claramente la confianza tanto a nivel personal como organizacional. En él, se definió la confianza en el contador externo como la expectativa del ejecutivo en que aquel pueda: cumplir con las obligaciones legales, comportarse de manera predecible y actuar y negociar de manera justa cuando la posibilidad de oportunismo se presente. Esta definición de confianza incluye expectativas de confiabilidad (el contador es competente), previsibilidad (el contador se comportará de manera consistente) y equidad (el contador cobrará justamente por los servicios prestados).

3.2.2. Costos relacionados a la tercerización

Dorasamy, Marimuthu, Jayabalan, Raman y Kaliannan (2010) definieron el costo relacionado a la tercerización como la reducción del costo de adquisición de recursos relevantes para llevar a cabo el proceso comercial.

Las ventajas de costos se entienden como el hecho de que los proveedores externos pueden proporcionar funciones comerciales a costos menos caros debido a la especialización y la realización de economías de escala y alcance (Gewald y Dibbern, 2009). Por su parte, Lacity y Hirschheim (1993) identificaron la motivación más importante para la subcontratación como la reducción de costos; mientras que Kakabadse

y Kakabadse (2002) sostienen que la reducción de costos es la razón más crítica para la subcontratación.

La tercerización es una estrategia de trabajo útil para las empresas, pero su aplicación debe ser controlada y monitoreada para garantizar su eficiencia. Además de analizar las razones por las cuales las empresas deciden tercerizar, es importante investigar el proceso interno que cada una de ellas lleva a cabo para adaptarse a este modelo laboral. Si se implementa de manera desmedida y sin estudios previos, puede resultar en la pérdida de calidad, productos y clientes, así como incurrir en costos innecesarios (Carmona y Monsalve, 2023).

Las empresas solo están obligadas a pagar por el trabajo real realizado por el proveedor y entonces pueden convertir sus costos fijos en variables. Así, las empresas pueden eliminar los costos fijos asociados con la contratación de personal interno.

3.2.3. Nivel de especialización

El nivel de especialización se define como aquellas actividades en las que la organización estableció una capacidad distintiva, lo que permite que otros produzcan bienes y servicios de apoyo (Seddon, Cullen, y Willcocks, 2007).

Seddon, Cullen, y Willcocks (2007), también sostienen que la especialización conduce a beneficios económicos demostrables. Al concentrarse en actividades en las que una organización es relativamente más eficiente, se maximiza el valor agregado total.

El motivo principal identificado para la tercerización ha sido la especialización de los profesionales en los proveedores de servicios, así como la reducción de costos a largo plazo (Ramos García, 2022).

3.2.4. Mejoría en la calidad

Gewald y Dibbern (2009) indicaron que la mejora de calidad es una de las razones por las que algunas empresas optan por subcontratar. Varias veces se asocia a una ganancia en eficiencia y efectividad. Se espera que el subcontratado incorpore las mejores prácticas de la industria y los procedimientos de gestión de calidad total. La calidad del procesamiento de transacciones puede tener un impacto directo en la satisfacción del cliente. Gewald y Dibbern (2009) sostuvieron también que el contratante puede realizar

el proceso más rápido o con mayor precisión. Por el contrario, las organizaciones que decidieron en contra de BPO o que aún no tomaron una decisión de BPO eran mucho más conscientes de los problemas de rendimiento y calidad de los procesos comerciales.

Las actividades que presentan un menor nivel de externalización son aquellas directamente relacionadas con la calidad de los servicios que reciben los clientes. Estas actividades se consideran clave para el servicio y, por lo tanto, no son externalizadas en ningún nivel (Espino-Rodríguez y Taha, 2023).

3.2.5. Riesgo estratégico

Featherman y Pavlou (2003) definieron el riesgo estratégico en un contexto de BPO como que el subcontratado pierda su capacidad para reaccionar de manera flexible y sin restricciones a los cambios del mercado. También se definió el riesgo estratégico financiero como que los costos reales puedan exceder los costos planificados o presupuestados del compromiso de subcontratación. Asimismo, el riesgo estratégico del rendimiento implica que el servicio proporcionado por el proveedor de subcontratación no se entregue como espera el usuario.

Por su parte, Zarrella y Huckhai (2004) revelaron que los mayores riesgos asociados con la subcontratación son la pérdida de experiencia en los procesos empresariales, la carencia de competencia y la exposición a problemas de privacidad de la información.

Según Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro (2020), se encontró una relación negativa entre la percepción de los riesgos estratégicos por parte de los directivos y la propensión a externalizar. Esta relación negativa implica que cuando los directivos perciben mayor incertidumbre y riesgo asociados a la externalización, sienten más temor de confiar sus actividades en manos de terceros.

3.2.6. Información para la toma de decisiones

Dibbern, Chin, y Heinzl (2012) definieron la información para la toma de decisiones como la medida en que una organización tiene margen de acción cuando se trata de un proveedor de servicios externo.

Los altos niveles de discreción en la toma de decisiones de subcontratación en una empresa reflejarían, entonces, un alto nivel de poder para hacer cumplir una decisión de subcontratación (Carpenter y Golden, 1997).

Además, se considera un beneficio importante el hecho de que la externalización permite centrarse en las actividades clave (Carmona y Monsalve, 2023).

3.2.7. Incertidumbre conductual

Los servicios de tercerización pueden usarse para crear costos ocultos actuando de manera ineficiente e ineficaz (Rindfleisch y Heide, 1997). Por ello, los costos de monitoreo y aplicación deben ser mayores para evaluar el desempeño. Además, es posible que las organizaciones que intentan aminorar costos de transacción, que surgen como resultado de la incertidumbre del comportamiento, elijan una estructura de gobierno interno (Gatignon y Anderson, 1988).

3.2.8. Intención de tercerizar

Wixom y Todd (2005) definieron la intención de tercerizar como el proceso de valoración evaluativa general, realizada por una persona responsable de un proceso de negocio, subcontratando a un proveedor de servicios externo. La actitud, a su vez, influye en la intención de realizar el comportamiento y, en última instancia, en el comportamiento en sí. Por tanto, cuanto más positiva sea la actitud hacia el BPO, mayor será la intención de incrementar el nivel de este.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE HIPÓTESIS

Muchos investigadores ponen énfasis en la importancia de la confianza en las relaciones proveedor-comprador, como Dyer y Chu (2000). Un estudio de Bennet y Robson (1999) concluyó que los contadores externos se encuentran en una posición de gran confianza con sus clientes.

Por su lado, Greenberg, Greenberg e Yvonne (2008) encontraron que la confianza parece tener una actuación fundamental en la gobernanza de las asociaciones de subcontratación de procesos comerciales. Kher y Kim (2007) indicaron que la confianza es un factor clave que afecta la subcontratación. Por último, Everaert, Sarens y Rommel (2010) sostuvieron que la decisión de la PYME de subcontratar los servicios contables se basa en las características de la transacción y la confianza interpersonal del propietario o administrador en el contador externo. Esto conduce a la siguiente hipótesis:

H1: “Cuanto mayor es el nivel de confianza de la empresa en subcontratar, más intensamente se subcontratan las funciones contables”.

Everaert, Sarens y Rommel (2007) indicaron que la reducción de costos a menudo se cita como la motivación más importante para la subcontratación. Reconociendo los motivos de la eficiencia, las compañías usan cada vez más a la tercerización en un esfuerzo por capturar ahorros de costos y consideran la decisión como una táctica, por lo que adoptan un decrecimiento de costes para producir como fundamental norma para subcontratar. Esta razón se sustenta básicamente en el volumen de transacciones que puede atender el proveedor externo, tal como lo indican Gewald y Dibbern (2009).

Tener ventaja en costos conlleva a que los proveedores externos puedan proporcionar funciones comerciales a precios más bajos debido a la especialización y realización de economías de escala y alcance. Por lo tanto:

H2: “Cuanto mayores sean las ventajas de costo percibidas del BPO, mayores serán los beneficios generales percibidos del mismo”.

La subcontratación aparece como reacción al desarrollo económico exhibido en el mercado y al requisito de especializar a las empresas para responder a la demanda, aumentando la competitividad.

De acuerdo con la literatura sobre economías de escala, ventajas de costos de producción (Ang y Straub, 1998) y conjuntos complementarios de competencias básicas (Levina y Ross, 2003), si una empresa contrata algo en lo que no es particularmente buena, puede dedicar sus energías a hacer más de lo que es bueno y, en ambas partes, se beneficiarán. Entonces, la especialización implica que cada parte se vuelve más fuerte en lo que hace bien y se beneficien mutuamente. Por lo tanto:

H3: “Cuanto mayor sea el acceso a recursos financieros o contables especializados, mayor será la intención de subcontratar”.

La mejoría de calidad es una de las razones por las que algunas empresas optan por subcontratar y con frecuencia se asocia con una ganancia en eficiencia y efectividad, tal como resaltaron Gewald y Dibbern (2009). Para darse cuenta de cómo su trabajo afecta a otras áreas funcionales de la organización, la empresa necesita un cierto nivel de conocimiento previo y experiencia con esas áreas específicas. Para que un profesional se identifique con los usuarios y se anticipe a sus necesidades, se requiere un cierto nivel de conocimiento compartido entre contratante y subcontratado (Ray, Muhanna y Barney, 2005). En esa línea, en todas las industrias que se generen procesamiento de transacciones, puede generarse un impacto directo en la satisfacción del cliente. Por lo tanto:

H4. “Cuanto mayores sean las mejoras de calidad percibidas a través del BPO, mayores serán los beneficios percibidos generales del mismo”.

El proceso del outsourcing tiene algunos peligros que ya no son operativos y se convierten en peligros estratégicos como: no comerciar el mejor trato, no elegir al mejor proveedor, el incremento del grado de subordinación de agentes externos, que el proveedor mantenga las ganancias, que la empresa de tercerización se convierta en su

propia competencia y que la empresa de tercerización incumpla con los fines que la empresa necesita.

El riesgo de desempeño admite que el compromiso del BPO pueda no brindar el nivel de servicio esperado y las pérdidas potenciales como resultado de ello pueden ser significativas en las empresas. Las posibles fuentes de fallas son: la incapacidad de proporcionar los recursos, la falta de capacidades del proveedor, la disminución de los niveles de servicio con el tiempo o la falta de experiencia del proveedor de servicios.

El riesgo estratégico permite que las empresas pueden perder recursos críticos y capacidades necesarias para mantenerse competitivas. Asimismo, el BPO puede reducir la flexibilidad para reaccionar rápidamente a nuevas fuerzas internas y externas, lo que genera una falta general de control y una alta dependencia del proveedor de servicios (Gewald y Dibbern, 2009). Por lo tanto:

H5: “Cuanto mayor sea el riesgo estratégico percibido del BPO, mayor será el riesgo de subcontratación BPO”.

Para darse cuenta cómo su trabajo afecta a otras áreas funcionales de la organización, se necesita un cierto nivel de conocimiento previo y experiencia con esas áreas específicas, como establecen Dibbern y Heinzl (2008).

En los negocios, las funciones contables (que incluyen libros mayores, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y nómina) se encuentran entre los procesos fundamentales; sin embargo, dichas funciones, así como las financieras, evolucionaron para desempeñar un papel más importante y serio en los negocios. La información contable y financiera es clave para mantener una ventaja competitiva empresarial; entonces, dicha data es fundamental para una toma de decisiones eficaz. Por lo tanto:

H6: “Cuanto menor sea la calidad percibida en la información entregada por el tercero, menor será la intención de subcontratar”.

La incertidumbre conductual manifiesta dificultades para hacer seguimiento al desempeño y controlar la tendencia humana hacia el oportunismo, lo que puede implicar trampas, alteración de la información, evasión de responsabilidades y otros modos de comportamiento deshonesto (Williamson, 1987).

La alta incertidumbre del comportamiento causa altos costos de transacción debido a la redacción, negociación, seguimiento y cumplimiento de contratos, todo con el fin de prevenir comportamientos oportunistas. Como resultado, cuando las contribuciones de un proveedor externo no se pueden evaluar con precisión, los contratos adecuados con proveedores externos serán costosos de redactar. Respecto a esto, es más eficiente internalizar el servicio, dándole a la empresa el derecho legal de vigilar de forma directa las acciones de sus empleados (Williamson, 1987; Klein, Frazier y Roth, 1990). En el marco de este estudio, la incertidumbre conductual se interpretaría como el problema de evaluar si el contador hizo el trabajo con precisión y lo mejor que pudo. Entonces, tenemos la siguiente hipótesis:

H7: “Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre la conducta del subcontratado, menor será la intención de subcontratar”.

Mehmet Altin (2019) afirmó que las empresas carecen de los recursos necesarios y cuando sienten que sus recursos y capacidades son inferiores a los de los proveedores externos, o cuando no son capaces de transformar los primeros en las segundas, entonces deben considerar la subcontratación como una opción.

Si las empresas no pueden convertir ninguno de sus recursos en algo útil, es posible que no puedan obtener una ventaja competitiva. La capacidad se refiere a la competencia de las propiedades para utilizar recursos y realizar un conjunto de tareas con el objetivo de lograr ciertos resultados finales (Helfat y Peteraf, 2003). Si los responsables de la toma de decisiones sienten que no tienen los recursos necesarios para implementar la función, es posible que estén dispuestos a asumir la utilización de proveedores externos (subcontratación). En este caso, cuanto mayor sientan que tienen la capacidad, menos atractivas se vuelven las opciones de subcontratación. Por lo tanto:

H8: “Cuanto menor capacidad, mayor será la intención de subcontratar”.

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA

5.1. Muestra

En cuanto a la definición de la muestra por conveniencia, esto significa que los participantes de la encuesta fueron seleccionados en función de su accesibilidad y disponibilidad en lugar de seguir un proceso de muestreo aleatorio. En este caso, se eligieron empresas en Lima que estuvieran fácilmente disponibles para participar en la encuesta.

Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) en el muestreo por conveniencia. La muestra se elige de acuerdo con la conveniencia de investigador, le permite elegir de manera arbitraria cuántos participantes puede haber en el estudio.

La recolección de datos a través de una encuesta utilizando Google Formularios es una forma común y eficiente de obtener información para una investigación. Google Formularios proporciona además una plataforma en línea para diseñar cuestionarios y recopilar datos de manera sencilla.

La población de la muestra consistió en empresas de Lima tomadas de la base de datos del top 10 000 de empresas peruanas a través de una empresa subcontratada que tomó en cuenta poder acceder a los tomadores de decisión de las empresas que usualmente son los cargos más altos de la compañía. La empresa subcontratada tomó contacto con 500 empresas, informándoles que el motivo del estudio era poder preparar el presente estudio. La recopilación comenzó en enero y terminó en marzo del 2022.

Después de la encuesta, se obtuvo una muestra de 103 personas válidas para estudio. Los participantes que se tomaron para este estudio fueron gerentes generales, gerentes de línea y dueños de la compañía: es decir, gerentes con cargo táctico (gerente línea, gerente de división, jefe), con 58,1%; cargo estratégico (presidente, vicepresidente, director general, *chief executive officer*, gerente general), con 23,8%; propietario de la empresa, con 16,2%; y cargos operacionales (supervisor, analista, programador, operador), con 1,9%.

Las industrias mejor representadas fueron: comercio, con 47%; servicios, con 33%; exportación, 5%; agropecuario, 3%; y manufactura, 2%. La mayoría de las empresas emplean entre 10 a 30 empleados (39%) y el 24% tenía entre 0 a 10 empleados.

5.2. Instrumento

En el estudio realizado, se utilizó una encuesta que incluyó una sección inicial de preguntas diseñada para determinar el perfil tanto del entrevistado como de la empresa que representaba. Esta parte de la encuesta permitió recopilar información relevante sobre características demográficas, responsabilidades laborales, nivel jerárquico y otros aspectos pertinentes. Estos datos fueron fundamentales para comprender el contexto y la perspectiva de los participantes en relación con el tema de investigación. Al obtener estos detalles, se pudo realizar un análisis más completo y preciso de los resultados obtenidos en el estudio.

Las hipótesis se probaron utilizando modelos de ecuaciones estructurales (SEM) usando el *software* ADANCO.

ADANCO es un software para el modelado de ecuaciones estructurales basado en compuestos y el análisis confirmatorio de compuestos. Implementa varios estimadores de información limitada, como el modelado de trayectorias por mínimos cuadrados parciales o la regresión por mínimos cuadrados ordinarios basada en puntuaciones de suma.

Primero se evalúa el modelo de medición donde se verifica que las variables latentes (no observables) estén adecuadamente medidas; es decir, la confiabilidad y validez de los indicadores.

El modelo de medición tiene cuatro validaciones: la validez convergente donde se usa la varianza media extraída (AVE por sus siglas en inglés); la validez discriminante con el test de cargas cruzadas de Fornell-Larcker, donde el criterio es que sea menor a 1, la confiabilidad o consistencia interna medida por la confiabilidad compuesta donde el Cronbach Alpha debe ser mayor a 0.7 y las cargas del indicador que debe ser mayor a 0.7.

Luego se evalúa el modelo estructural donde se verifica la magnitud y significancia de las relaciones, se verifica qué tan adecuado es el modelo (ajuste) y que porcentaje de la(s) variable(s) dependientes pueden ser explicadas por el mismo.

Los elementos a analizar en el modelo estructural son: coeficientes Beta, significancia p y tamaño de efecto (f^2).

El coeficiente Beta es el cambio en la variable dependiente si la variable independiente cambia en 1, y todas las demás permanecen constantes y en los umbrales hay que verificar el valor y signo.

La significancia p indica la significancia de un coeficiente Beta, el cual es significativo si su intervalo de confianza no incluye el valor 0 donde como umbrales tenemos $p < 0.05$ significativo y $P < 0.01$ muy significativo.

El tamaño de efecto (f^2) ayuda a determinar si el efecto indicado por el coeficiente beta es real y producto del método o muestra específica donde como umbrales tenemos: mayor a 0.35 es fuerte, mayor a 0.15 es moderado y mayor a 0.02 es débil.

En el presente estudio, se utilizó la escala de confianza para tercerizar propuesta por Everaert, Sarens y Rommel (2010). Estos autores demostraron en su investigación que el nivel de confianza en el servicio subcontratado está significativa y positivamente relacionado con el desempeño adecuado de las tareas. La escala de confianza empleada se basa en su estudio y permite evaluar el grado de confianza que las empresas tienen al externalizar ciertas actividades.

Se cargaron los datos en el software ADANCO y se cargó un Excel con las respuestas tabuladas que tenían las variables: Confianza en contratar, costo, especialización, mejoría en la calidad, riesgo estratégico, información para la toma de decisiones, incertidumbre conductual e intención de tercerizar.

En este estudio, se empleó la escala de Gewald y Dibbern (2009) para medir el costo de la tercerización. Estos investigadores desarrollaron una escala que se enfoca en aspectos como la reducción de costos, los riesgos financieros y las ventajas de costos asociados con la subcontratación de procesos de negocios (BPO, por sus siglas en inglés). La elección de esta escala se basa en su capacidad para medir la especialización a través de preguntas relacionadas con el acceso a recursos especializados cuando se terceriza. Además, la escala también incluye preguntas sobre el riesgo estratégico, evaluando la capacidad de reacción ante el mercado al subcontratar o tercerizar actividades. Al utilizar

esta escala, se pudo medir de manera precisa y comprensiva el costo de la tercerización y sus implicaciones estratégicas en el estudio.

En este estudio, se utilizaron la escala de Cordano y Frieze (2000) para medir la disponibilidad de información para la toma de decisiones y la ausencia de impedimentos en la organización para la tercerización. Esta escala permitió evaluar la disponibilidad de información relevante y determinar si existían obstáculos para el proceso de subcontratación. Además, se basó en la escala de Dibber, Chin, y Heinzl (2012) para medir la incertidumbre conductual, enfocada en la evaluación de si las tareas realizadas por los proveedores externos se llevaban a cabo de manera precisa. Estas escalas proporcionaron una base sólida y validada para medir las variables clave del estudio, permitiendo así un análisis exhaustivo de la disponibilidad de información y la incertidumbre conductual en el contexto de la tercerización.

En este estudio, se utilizó la escala propuesta por Mehmet Altin (2019) para medir la intención de contratar. Esta escala tiene un alto coeficiente de confiabilidad (alfa de Cronbach de 0,92) y se centra en evaluar si la posición de tercerización resulta atractiva o no para las organizaciones.

La matriz de operacionalización y el cuestionario utilizado para el presente estudio se encuentra en el anexo 1.

5.3. Método de análisis

En este estudio, se realizó un análisis exhaustivo del modelo de medición para asegurar la confiabilidad del constructo, la validez convergente y la validez discriminante de las medidas utilizadas. La confiabilidad del constructo se evaluó mediante el uso del alfa de Cronbach, asegurando que la cantidad de error aleatorio en las puntuaciones del constructo fuera aceptable. Además, se emplearon pruebas de confiabilidad compuesta, como el RHO de Jöreskog (ρ_c) y el RHO A, propuestas por Dijkstra y Henseler (2015), para obtener una visión más completa de la confiabilidad de las medidas. También se realizaron análisis de validez convergente y discriminante para garantizar que las medidas utilizadas fueran válidas y distintas de las medidas de otros constructos relacionados. Estos rigurosos análisis aseguraron la calidad y la solidez de las medidas utilizadas en el estudio, siguiendo las recomendaciones de Henseler, Hunbena y Ray (2016) y brindando confianza en los resultados obtenidos.

Se siguieron los criterios establecidos por Nunnally y Bernstein (1994), que sugieren que cada construcción debe tener un valor superior a 0,7 en las pruebas de confiabilidad compuesta y RHO de Jöreskog. Además, se empleó la evaluación de Fornell y Larcker (1981) para validar la convergencia de los indicadores que representan un mismo constructo, asegurando que la varianza media extraída (AVE) fuera superior a 0,5 para cada uno. Asimismo, se verificaron las cargas de los indicadores de cada constructo, utilizando el umbral recomendado de 0,65 propuesto por Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham (2006). Estos criterios rigurosos de evaluación garantizaron la validez y confiabilidad de las medidas utilizadas en el estudio, brindando una base sólida para el análisis de los resultados obtenidos.

Por último, se evaluó la validez discriminante para cada par de constructos derivados de conceptos teóricamente diferentes. Esto se logró verificando que la varianza media extraída (AVE) de cada constructo individual sea mayor que la varianza compartida entre el constructo dado y otros constructos relacionados. Siguiendo este enfoque, se garantizó que los constructos fueran estadísticamente diferentes y que midieran conceptos distintos, fortaleciendo así la validez discriminante de las medidas utilizadas en el estudio.

Se realizó un análisis de significancia estadística y fuerza de estimación de los caminos entre constructos para probar las hipótesis de investigación. Se empleó un procedimiento de *bootstrapping* con 4999 muestras *bootstrap* para obtener intervalos de confianza sobre cada constructo y camino en el modelo.

Según Cohen (1988), se evaluó el tamaño del efecto (f^2) para cuantificar la magnitud de los efectos significativos encontrados en el estudio. Se considera que un f^2 grande corresponde a un valor mayor a 0,35, un f^2 mediano se encuentra entre 0,15 y 0,35, y un f^2 pequeño está representado por un valor mayor a 0,02 y menor a 0,15. Al utilizar esta medida, se pudo determinar la relevancia y el impacto de los efectos significativos identificados en el estudio, proporcionando una comprensión más completa de la importancia de las relaciones entre las variables analizadas.

CAPÍTULO VI: RESULTADOS

Teniendo en cuenta las premisas teóricas, se hizo un modelo para testear las hipótesis hechas en el presente trabajo. Calculamos puntajes para las variables, como se exhibe en la tabla 1, y se realizaron algunas pruebas para asegurar la confiabilidad y validez.

La siguiente sección presenta el producto del estudio hecho sobre el modelo de medición y el modelo estructural, soportados por el software ADANCO.

6.1. Modelo de medición

Luego de la primera ejecución, se identificó que el indicador de la variable de costo y una pregunta para la variable de información para la toma de decisiones tenían cargas por debajo de los umbrales recomendables ($COS1 = -0,019$ e $INF1 = 0,365$), lo que producía problemas de confiabilidad, consistencia interna y validez convergente. Estos dos indicadores se eliminaron para evitar dichos problemas.

Después, valores superiores a 0,65 para las pruebas RHO de Dijkstra-Henseler, RHO de Jöreskog y alfa de Cronbach evidenciaron una buena confiabilidad compuesta de cada variable. Los valores de la varianza media extraída (AVE) superiores a 0,5 evidenciaron una adecuada validez convergente. Además, el criterio de evaluación de Fornell y Larcker mostró una buena validez discriminante.

Como se muestra en la Tabla 7.1., es adecuado el *score* para el alfa de Cronbach, así como la confiabilidad de los constructos: confianza en contratar, costo, especialización, mejoría en la calidad, riesgo estratégico, información de la toma de decisiones, incertidumbre conductual y la intención de tercerizar, a excepción de la eliminación de las dos preguntas descritas en el párrafo anterior. Además, las pruebas RHO A y RHO C aseguraron una buena confiabilidad.

Asimismo, todos los puntajes del AVE están por encima de 0,5 y todos los indicadores tienen cargas por encima de los umbrales aceptados, lo que evidencia una adecuada validez convergente.

La validez discriminante se evaluó comparando el AVE para cada constructo con la varianza compartida entre el constructo dado y otros. La tabla 2 exhibe, en todos los casos, el AVE es mayor a la varianza compartida, lo que provee pruebas sobre una idónea validez discriminante. Además, las evaluaciones del modelo de medición proporcionaron buena demostración en fiabilidad y eficacia para mostrar los conceptos discutidos en este trabajo. A continuación, se evaluará el modelo estructural.

6.2. Modelo estructural

El modelo desarrollado en este trabajo se exhibe en la Figura 7.1. Los resultados evidencian un buen índice SRMR (0,064), por debajo de los umbrales máximos de 0,10 (o 0,08 en el enfoque más conservador).

De acuerdo con el índice SRMR adecuado, el modelo explica el 67,5% de la prueba realizada y el 64,7% de la intención de contratar.

Después de ejecutar el procedimiento de bootstrapping, se validaron las siete hipótesis planteadas, pero la evidencia empírica respalda dos hipótesis (H5 y H7). Los resultados obtenidos mostraron que el camino para la confianza en contratar y la intención de tercerizar tienen (0,006, $p < 0,926$), no siendo significativo, con lo cual se rechaza la H1. El costo y la intención de tercerizar tienen (0,048, $p < 0,663$), no siendo significativo, con lo cual se rechaza la H2. La especialización y la intención de tercerizar tienen (0,094, $p < 0,320$), no siendo significativo, con lo cual se rechaza la H3. La mejoría en la calidad y la intención de tercerizar tienen (0,151, $p < 0,335$), no siendo significativo, con lo cual se rechaza la H4. La H5 se aceptó, ya que existe un camino significativo entre el riesgo estratégico y la intención de tercerizar (-0,174, $p < 0,016$); además, cabe resaltar que esta relación es negativa, es decir: a mayor riesgo estratégico percibido, menor la intención de tercerizar. La información para la toma de decisiones y la intención de tercerizar tienen (0,166, $p < 0,249$), no siendo significativo, con lo cual se rechaza la H6, mientras que la H7 es aceptada, ya que existe un camino significativo entre la incertidumbre conductual y la intención de tercerizar (0,360, $p < 0,018$). Asimismo, se validó la variable control “años de operación” para ver si impacta en la intención de tercerizar, lo cual se descartó (-0,053, $p < 0,403$), como se muestra en la Tabla 7.3. De las hipótesis aceptadas (H5 y H7), verificamos que el tamaño de efecto (f^2) propuesta por Cohen (1988) es bajo debido a que se encuentra entre los rangos 0,15 y 0,02.

CAPÍTULO VII: DISCUSIÓN

7.1. El riesgo estratégico percibido como inhibidor de la tercerización

El riesgo estratégico influyó de manera negativa en la intención de subcontratar, ya que existe un camino significativo entre ambos ($p < 0,016$). Cabe resaltar que esta relación es negativa; es decir, a mayor riesgo estratégico percibido, menor la intención de tercerizar. La pérdida de control sobre decisiones vitales es un riesgo importante (Quinn y Hilmer, 1994).

El riesgo estratégico admite que el usuario del BPO puede perder recursos críticos y capacidades necesarias para mantenerse competitivo. El BPO puede disminuir la flexibilidad para reaccionar de forma rápida a nuevas fuerzas internas y externas, lo que genera una falta general de control y una alta dependencia del proveedor de servicios (Gewald y Dibbern, 2009).

El proceso del outsourcing tiene algunos peligros que ya no son operativos y se convierten en peligros estratégicos, además de afectar el manejo de la empresa, por lo que se necesita subcontratar el servicio que demande información no estratégica para el funcionamiento de la empresa peruana.

Tabla 7. 1.

Resultados de las pruebas de medición de los indicadores finales

Constructo	Indicadores	Media	Carga	Cronbach's Alpha (α)	Dijkstra-Henseler's RHO (ρ_A)	Jöreskog's RHO (ρ_c)	AVE	
Confianza en contratar	CON1	Tengo confianza en que el servicio subcontratado financiero/contable nos tratará de manera justa; es decir, que nos cobraría correctamente por los deberes desempeñados.	4,369	0,875	0,863	0,873	0,907	0,708
	CON2	Tengo confianza en que el servicio subcontratado financiero/contable nos mandará la información de manera correcta.	4,485	0,837				
	CON3	Tengo confianza en que el servicio subcontratado financiero/contable realizará con precisión sus funciones.	4,311	0,818				
	CON4	Mi relación con el servicio subcontratado financiero/contable se basa en la confianza.	4,476	0,836				
Costo	COS1	Mi empresa puede encargarse internamente del proceso financiero/contable a un costo menor que un servicio contratado.	3,184	-0,019	0,836	0,884	0,899	0,749
	COS2	Nuestros costos internos son mayores que el precio que un servicio contratado financiero/contable cobra por sus servicios.	3,854	0,795				
	COS3	La tercerización disminuye los costos que emergen al ejecutar un proceso financiero/contable.	3,961	0,918				
	COS4	En general, yo creo que la tercerización es una medida adecuada para reducir costos en los procesos financieros/contables.	3,874	0,878				
Especialización	ESP1	Cuando yo tercerizo/tercerizaría, accedo a recursos financieros/contables que no están disponibles internamente.	3,854	0,833				

	ESP2	Cuando yo accedo a recursos de un tercero, el proceso se puede realizar de forma más eficaz.	4,058	0,885	0,846	0,849	0,907	0,765
	ESP3	Cuando yo tercerizo/tercerizaría, accedo a mejores recursos financieros/contables.	4,019	0,905				
	MEJ1	Cuando yo tercerizo/tercerizaría, estoy accediendo a un proveedor de servicios externo que tiene el potencial de realizar el proceso financiero/contable con una calidad superior a nosotros.	4,068	0,835				
Mejoría en la calidad	MEJ2	Cuando yo tercerizo/tercerizaría, estoy accediendo a un proveedor de servicios externo que puede realizar el proceso financiero/contable más rápido y/o con mayor precisión que nosotros.	4,117	0,940	0,874	0,882	0,923	0,800
	MEJ3	Cuando yo tercerizo/tercerizaría, se mejora la calidad de ejecución del proceso financiero/contable.	4,029	0,904				
	RIES1	Al tercerizar el proceso financiero/contable, pierdo la habilidad de reaccionar flexiblemente a los cambios del mercado.	3,272	0,862				
Riesgo estratégico	RIES2	Al tercerizar el proceso financiero/contable, pierdo la habilidad de mejorar mi posición en el mercado mediante procedimientos de optimización interna.	3,175	0,959	0,927	0,964	0,953	0,872
	RIES3	Al tercerizar el proceso financiero/contable, pierdo el <i>know-how</i> necesario para mantenerme competitivo en el mercado futuro.	3,155	0,976				
	INF1	Cuando tercerizo el proceso financiero/contable, la organización puede actuar sin restricciones relativas al servicio subcontratado.	3,796	0,365				
Información para la toma de decisiones	INF2	Cuando tercerizo servicios financieros/contables, el proveedor de servicios externo es capaz de brindarme oportunamente la información que requiero para tomar decisiones.	4,058	0,916	0,889	0,896	0,931	0,818

Incertidumbre conductual	INF3	Cuando tercerizo servicios financieros/contables, el proveedor de servicios externo está dispuesto a brindarme oportunamente la información que requiero para tomar decisiones.	4,039	0,934				
	INF4	Cuando tercerizo el proceso financiero/contable, no hay impedimentos para nuestra organización.	3,903	0,862				
	INC1	Puedo determinar si el proveedor de servicios financieros/contables realizó correctamente (con precisión) el registro de facturas de compra, facturas de venta y transacciones financieras.	4,000	0,907				
	INC2	Puedo determinar si el proveedor de servicios financieros/contables preparó correctamente (con precisión) los reportes intermedios sobre las cuentas de pérdidas y ganancias.	4,000	0,943	0,935	0,937	0,954	0,837
	INC3	Puedo determinar si el proveedor de servicios financieros/contables realizó correctamente (con precisión) la contabilidad de fin de período (depreciaciones, cambios de existencias, préstamos, devengados e ingresos diferidos, etc.).	4,029	0,931				
	INC4	Puedo determinar si el proveedor de servicios financieros/contables realizó correctamente (con precisión) la preparación de estados financieros (balance, cuenta de pérdidas y ganancias).	4,000	0,878				
	INT1	Mi posición hacia la tercerización de un proceso contable/financiero es totalmente positiva.	4,097	0,932				
	Intención de tercerizar	INT2	Tercerizar un proceso contable/financiero me resulta totalmente atractivo.	4,068	0,934	0,880	0,919	0,925
INT3		Es muy probable que yo tercerice un proceso contable/financiero dentro de los próximos 5 años.	4,010	0,820				

Tabla 7. 2.*Correlaciones entre constructos (raíz cuadrada de AVE en diagonal)*

Constructos	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Confianza en contratar	0,708							
2 Costo	0,138	0,749						
3 Especialización	0,215	0,337	0,765					
4 Mejoría en la calidad	0,314	0,284	0,593	0,800				
5 Riesgo estratégico	0,080	0,152	0,124	0,153	0,872			
6 Información para la toma de decisiones	0,182	0,218	0,364	0,484	0,173	0,818		
7 Incertidumbre conductual	0,257	0,350	0,316	0,430	0,192	0,636	0,837	
8 Intención de tercerizar	0,209	0,301	0,374	0,453	0,268	0,516	0,568	0,805

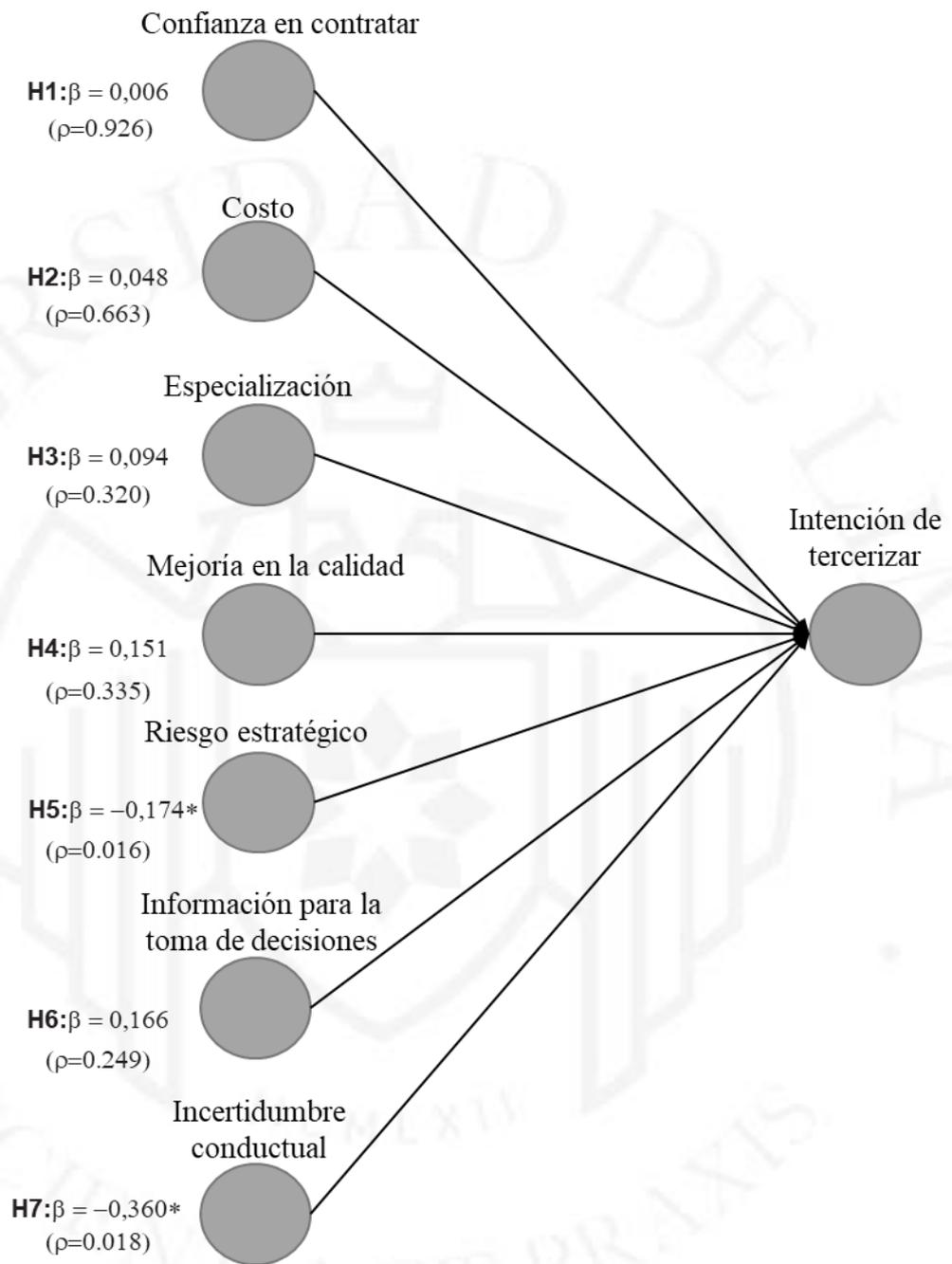
Squared correlations; AVE in the diagonal.

Tabla 7. 3.*Estimaciones de la trayectoria, valores p y valores Cohen's f²*

<i>Effect</i>	Resultados estandar <i>bootstrap</i>				
	Coefficiente original	Valor medio	Error estándar	Valor p (2-sided)	Cohen's f ²
Confianza en contratar -> Intención de tercerizar	0,006	0,012	0,066	0,926	0,000
Costo -> Intención de tercerizar	0,048	0,047	0,110	0,663	0,004
Especialización -> Intención de tercerizar	0,094	0,092	0,095	0,320	0,010
Mejoría en la calidad -> Intención de tercerizar	0,151	0,146	0,156	0,335	0,020
Riesgo estratégico -> Intención de tercerizar	-0,174	-0,168	0,073	0,016	0,071
Información para la toma de decisiones -> Intención de tercerizar	0,166	0,164	0,144	0,249	0,025
Incetidumbre conductual -> Intención de tercerizar	0,360	0,370	0,152	0,018	0,109
<i>Log Years</i> -> Intención de tercerizar	-0,053	-0,055	0,063	0,403	0,008

Figura 7. 1.

Modelo estructural para ACAP y desempeño de la innovación



El intercambio de información, necesaria para poder realizar el objeto del servicio, siempre será un punto sensible. Yang, Kim, Nam y Min (2007) y Gewald, Wüllenweber y Weitzel (2006) señalaron en su investigación sobre el riesgo en la subcontratación, el cómo los gerentes cambian según la percepción de la magnitud del riesgo. Estos pueden

usar los riesgos estratégicos medidos formativamente para evaluar el impacto de la subcontratación en su agilidad institucional.

El estudio de Dorasamy, Marimuthu, Jayabalan, Raman, Kaliannan (2010) reveló que los factores que determinan la decisión de externalizar funciones contables, como la gestión de riesgos y operaciones, están significativamente relacionados con los niveles de externalización.

Uno de los riesgos más resaltantes son la seguridad de la información y la pérdida de control de gestión. Por ello, en las empresas peruanas se cuida mucho el conocimiento y desarrollo, porque esto amerita una inversión que no están dispuestas a rehusar.

7.2. El factor de la incertidumbre conductual como determinante en la intención de tercerizar

La incertidumbre conductual tiene un camino significativo con la intención de tercerizar ($p < 0,018$). Además, muestra complicaciones para monitorear el desempeño y controlar la tendencia humana hacia el oportunismo, que puede implicar trampas, desviación de la información, evadir responsabilidades y otras formas de comportamiento deshonesto según Williamson (1987). En este estudio, la incertidumbre conductual puede entenderse como el problema de evaluar si el contador o financiero hicieron el trabajo con precisión y lo mejor que se pudo. Como resultado, cuando las contribuciones de un proveedor externo no se pueden evaluar con precisión, los contratos adecuados con proveedores externos serán costosos de redactar. Con respecto a esto, es más eficiente internalizar el servicio, lo que le da a la empresa el derecho legal de controlar de manera directa las acciones de sus empleados, como plantean Williamson (1987) y Klein, Frazier y Roth (1990).

Vandaele, Rangarajan, Gemmel y Lievens (2007) sostuvieron que, si bien la incertidumbre del comportamiento es un factor importante en la decisión del BPO de funciones de servicio, la hipótesis sobre ella no fue apoyada por los datos en su estudio.

Everaert, Sarens y Rommel (2010) afirmaron que las tareas contables, ya sean rutinarias o no, no están asociadas con la incertidumbre de la carga de trabajo de dichas tareas ni con la medida en que se puede determinar que el contador realizó su trabajo con precisión.

La incertidumbre conductual es importante porque indica la dificultad de medir el desempeño del contador o financiero. Los subcontratados pueden usar su propia astucia para crear costos ocultos actuando de manera ineficiente e ineficaz según Rindfleisch y Heide (1997) y esto, también en el contexto de las empresas peruanas, afecta en la medición de indicadores de desarrollo. Entonces, podemos concluir que la incertidumbre del comportamiento crea problemas para la evaluación del desempeño y tener un servicio financiero o contable subcontratado sin un correcto control de la información trabajada ocasiona sobre costos a la empresa y es posible que sea más eficiente internalizar el servicio para obtener mejor control en las empresas que se evaluaron.

7.3. El curioso efecto del costo

Curiosamente, la variable “costo” en un país como Perú, donde existe mucha informalidad, no es tan importante o determinante para la decisión de tercerizar. El costo y la intención de tercerizar tiene ($p < 0,663$), no siendo significativo o no se perciben ventajas al costo percibidas de la tercerización.

Se concluye que las empresas usan mucho más la subcontratación, en un esfuerzo por capturar ahorros de costos, adoptando una minimización de estos en cuanto a producción y transacción como las más importantes normas para subcontratar.

Por su parte, Gewald y Dibbern (2009) concluyeron que se puede considerar que los bancos alemanes favorecen el valor comercial sobre las reducciones de costos debido al BPO. La reducción de costos a menudo se cita como la motivación más importante para la subcontratación según Everaert, Sarens y Rommel (2007), lo cual, en las empresas peruanas, no es motivación mayor para la tercerización, posiblemente debido al bajo costo y disponibilidad de la mano de obra producto de la alta informalidad en el contexto de las empresas en el Perú. Incluso, más importante es el cuidado de la información relevante que el ahorro en costes al tercerizar servicios financieros o contables en las empresas peruanas.

CONCLUSIONES

- El objetivo de este estudio fue analizar los determinantes que tienen mayor importancia en la intención de contratar un BPO financiero o contable por empresas en Lima, los cuales podrían influir en la toma de la decisión de tercerizar los servicios contables o financieros.
- Los resultados obtenidos mostraron que la confianza, el costo, la especialización, la mejoría en la calidad y la información para la toma de decisiones no son determinantes para la muestra nacional tomada para esta investigación. Sin embargo, sí son determinantes el riesgo estratégico y la incertidumbre conductual en el momento de la decisión de subcontratar.
- Los bajos costos de tercerización de tareas no importantes por empresas especializadas demandan un control extra para observar el correcto manejo y utilización de la información. Cabe señalar que la hipótesis de las ventajas de costos para contratar a un BPO que ofrecen empresas especializadas no ha sido valorada por las empresas encuestadas en este estudio.
- Se descubrió que las personas que toman las decisiones de tercerización son los gerentes de línea, los gerentes generales o los dueños de las empresas, con lo cual podemos comprobar que estas personas son las que deciden porque son directamente responsables de la mejora continua y el correcto desenvolvimiento de las empresas.
- Asimismo, la variable control “años de operación” no impacta en la intención de tercerizar, con lo cual se revela que los años que pueda tener en el mercado un proveedor de este tipo de servicios no es determinante en el momento de decidir tercerizar servicios financieros o contables en el Perú.
- Como implicaciones prácticas tenemos que el riesgo estratégico de cuidar información importante en la empresa es mayor que la intención de contratar, por lo tanto, lo que se necesita subcontratar es el servicio que demande información no estratégica para el funcionamiento de la empresa peruana.
- La segunda implicación se refiere a la incertidumbre conductual, que se relaciona con la evaluación de si los contadores o profesionales financieros llevaron a cabo su

trabajo con precisión y de la mejor manera posible. Esta evaluación puede consumir mucho tiempo y recursos de la empresa. Si se determina que la externalización del servicio no garantiza la precisión y eficiencia necesarias, puede ser más eficiente para la empresa internalizar el servicio.

- Una tercera implicación sugiere que las empresas se esfuerzan por capturar ahorros de costos al adoptar una estrategia de minimización de los mismos. Sin embargo, en el contexto de las empresas peruanas, esta motivación puede no ser tan relevante para la tercerización. Esto podría atribuirse al bajo costo y la disponibilidad de mano de obra derivados de la alta informalidad en el país.



RECOMENDACIONES

- Esta investigación fue un estudio basado en encuestas. Los estudios futuros deberían usar un diseño que involucre entrevistas con más empresas, para que puedan investigar más a fondo cómo los determinantes afectan a las empresas a subcontratar sus funciones contables o financieras. Por esta razón, se recomienda que futuros estudios trabajen más a profundidad y estudien los factores que conducen a la tercerización de funciones contables o financieras por parte de empresas de diferentes tamaños y empresas, en diferentes industrias en el Perú. Dichos estudios proporcionarán información útil sobre categorías de usuarios definidas de manera más estrecha. Posiblemente, la alta informalidad en el empresariado peruano y el bajo costo de la mano de obra desanime a tercerizar los servicios contables y financieros debido a que prevalece el cuidado de la información. Este podría ser un tema de mucha importancia para evaluar en un próximo estudio relacionado a la tercerización en las empresas peruanas.
- El presente estudio además de la confianza identificó el nivel educativo de la gerencia a cargo de la toma de las decisiones como una variable importante para tomar la decisión de subcontratar. Es por ello que sugerimos que este modelo se enriquezca con nuevas variables como por ejemplo, información para toma de decisiones, especialización.

REFERENCIAS

- Alarcón Villamil, N. O., Gómez Caicedo, M. I., y Stellan, R. (2016). Perfil competitivo de empresas de tercerización de procesos de Bogotá: análisis de componentes principales. *Ad-Minister*, 29, 101-120. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.29.5>
- Albanese, D. E., Briozzo, A. E., Argañaraz, Á. A., y Vigier, H. P. (2013). Determinantes de la tercerización del servicio de información contable en las PyMES: el caso de la Argentina. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(5), 201-229. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000500008>
- Altin, M. (2019). Does resource-based view explain outsourcing intention: Revenue management perspective. *Tourism Economics*, 27(2), 292–306. <https://doi.org/10.1177/1354816619891318>
- Ang, S., y Straub, D. W. (1998). Production and Transaction Economies and IS Outsourcing: A Study of the U. S. Banking Industry. *MIS Quarterly*, 22(4), 535. <https://doi.org/10.2307/249554>
- Bennett, R. J. y Robson P. J. A. (1999) The use of external business advice by SMEs in Britain, *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 11:2, 155-180, <https://doi.org/10.1080/089856299283245>
- Carey, P., Subramaniam, N., y Ching, K. C. W. (2006). Internal audit outsourcing in Australia. *Accounting & Finance*, 46(1), 11–30. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2006.00159.x>
- Carmona Marín, M. E., y Álvarez Monsalve, L. (2023). *El fenómeno de la tercerización en los costos de las empresas agrícolas del Suroeste*. [Tesis para optar por el grado de Contador Público, Universidad de Antioquia]. Repositorio Institucional Universidad de Antioquia. <https://hdl.handle.net/10495/34029>
- Carpenter, M. A., y Golden, B. R. (1997). Perceived Managerial Discretion: a study of cause and effect. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 18(3), 187. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199703\)18:3<187::AID-SMJ861>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199703)18:3<187::AID-SMJ861>3.0.CO;2-U)
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2^a nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Cordano, M., y Frieze, I. H. (2000). Pollution Reduction Preferences of U.S. Environmental Managers: Applying Ajzen’S Theory of Planned Behavior. *Academy of Management Journal*, 43(4), 627–641. <https://doi.org/10.5465/1556358>
- Dibbern, J., y Heinzl, A. (2008). Outsourcing of Information Systems Functions in Small and Medium Sized Enterprises: A Test of a Multi-Theoretical Model.

Business & Information Systems Engineering, 1(1), 101–110. <https://doi.org/10.1007/s12599-008-0008-1>

- Dibbern, J., Chin, W. W., y Heinzl, A. (2012). Systemic Determinants of the Information Systems Outsourcing Decision: A Comparative Study of German and United States Firms. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(6), 466-497.
- Dijkstra, T. K., y Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81, 10–23. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008>
- Dorasamy, M., Marimuthu, Jayabalan, J, Raman, A, y Kaliannan, R. (2010). Critical factors in Outsourcing of Accounting Functions in Malaysian Small Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Kajian Malaysia: Journal of Malaysian Studies*, 28(2), 39-69.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S., Jjapan, and Kkorea. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 259-285.
- Espino-Rodríguez, T. F., y Ramírez-Fierro, J. C. (2020) ¿En qué medida los beneficios y riesgos de la externalización en el sector hotelero influyen en la adopción de esta estrategia por los directivos? *Emprendimiento y negocios internacionales*, 5(1), 1-7.
- Espino-Rodríguez, T. F., y Taha, M. G. (2023). El outsourcing hotelero y sus beneficios y riesgos estratégicos. El caso de Egipto. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 21(3), 503-513.
- Everaert, P., Sarens, G., y Rommel, J. (2007). Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services. *Production Planning & Control*, 18(8), 716-725. <https://doi.org/10.1080/09537280701706195>
- Everaert, P., Sarens, G., y Rommel, J. (2010). Using Transaction Cost Economics to explain outsourcing of accounting. *Small Business Economics*, 35(1), 93-112. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9149-3>
- Featherman, M. S., y Pavlou, P. A. (2003). Predicting e-services adoption: a perceived risk facets perspective. *International Journal of Human-Computer Studies*, 59(4), 451–474. [https://doi.org/10.1016/s1071-5819\(03\)00111-3](https://doi.org/10.1016/s1071-5819(03)00111-3)
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Galeano, A. F. (2023). Estrategias de mejoramiento enfocadas a la eficiencia y satisfacción del cliente en la prestación de servicio al cliente en una BPO. [Tesis de especialización, Universidad EAN] <http://hdl.handle.net/10882/12399>.
- Gatignon, H., y Anderson, E. (1988). The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. *JL*

Econ. & Org. The Journal of Law, Economics, and Organization, 4, 305.
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jleo.a036954>

Gewald, H., y Dibbern, J. (2009). Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry. *Information & Management*, 46(4), 249-257. <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.03.002>

Gewald, H., Wüllenweber, K., y Weitzel, T. (2006). The Influence of Perceived Risks on Banking Managers' Intention to Outsource Business Processes: A Study of the German Banking and Finance Industry. *Journal of Electronic Commerce Research*, 7(2), 78-96.

Gooderham, P. N., Tobiassen, A., Erik Døving, A., y Nordhaug, O. (2004). Accountants as Sources of Business Advice for Small Firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 22(1), 5-22.
<https://doi.org/10.1177/0266242604039478>

Greenberg, P. S., Greenberg, R. H., y Yvonne, L. A. (2008). The role of trust in the governance of business process outsourcing relationships: A transaction cost economics approach. *Business Process Management Journal*, 14(5), 593-608.
<https://doi.org/10.1108/14637150810903011>

Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson R. E. y Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Helfat, C. E., y Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>

Henseler, J., Hubona, G., y Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/imds-09-2015-0382>

Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación,: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Primerán1ª. ed.). McGraw-Hill.

Holcomb, T. R., y Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, 25(2), 464-481.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.003>

Kakabadse, A., y Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189-198.
[https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(02\)00029-4](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(02)00029-4)

Kamyabi, Y., y Devi, S. (2012). The impact of advisory services on Iranian SME performance: An empirical investigation of the role of professional accountants. *South African Journal of Business Management*, 43(2), 61-72.
<https://doi.org/10.4102/sajbm.v43i2.184>

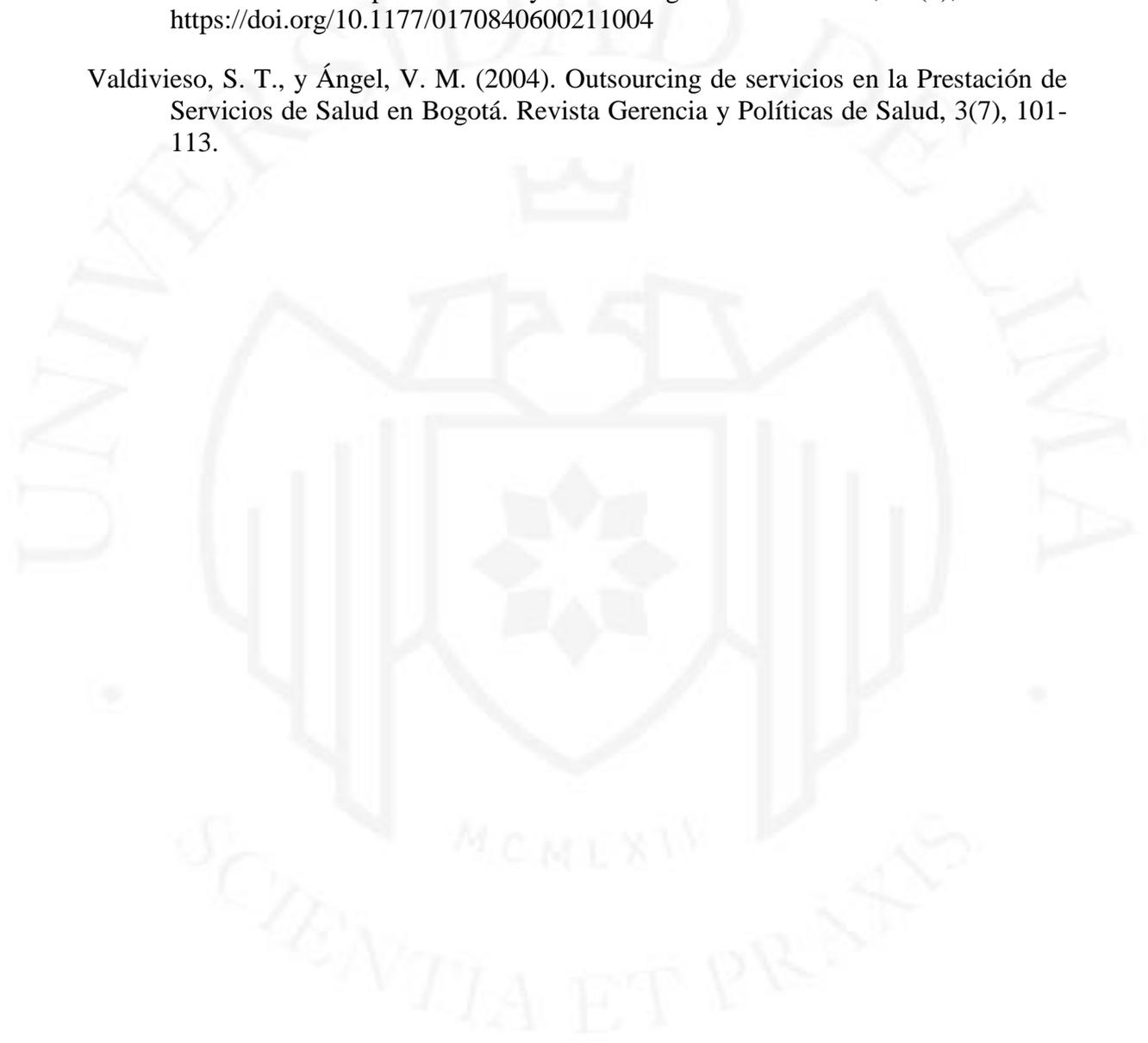
- Kher, V., y Kim, Y. (2007). Building Trust in Storage Outsourcing: Secure Accounting of Utility Storage. *2007 26th IEEE International Symposium on Reliable Distributed Systems*. <https://doi.org/10.1109/srds.2007.30>
- Klein, S., Frazier, G. L., y Roth, V. J. (1990). A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. *Journal of Marketing Research*, 27(2), 196–208. <https://doi.org/10.1177/002224379002700207>
- Kulshrestha, L. R., y Sachdeva, S. (2011). Global Recession and Indian BPO Industry. *Journal of International Economics*, 2(2), 84-94.
- Lacity M. y Hirschheim R., Information systems outsourcing - myths, metaphors and realities. (1993). *Accountancy Age*, 16.
- Levina, N. y Ross, J. Ws. (2003). From the Vendor's Perspective: Exploring the Value Proposition in Information Technology Outsourcing. *MIS Quarterly*, 27(3), 331. <https://doi.org/10.2307/30036537>
- Mehta, A. M., Saleem, H., Hafeez, I., Ali, A. y Rahi, S. y otros (2020). Examining the Influence; BPO Risks, Vendor Team's Performance & Knowledge Management Capability. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23, 397-408.
- Nieves-Rodríguez, E., Palacios-Chacón, L., Pérez Rivera, M. M., y Quiñones-Cintrón, V. (2018). Caracterización de las motivaciones para la subcontratación offshore: Un enfoque teórico. *Innovar*, 28(68), 105-116. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70475>
- Nunnally J. C. y Bernstein I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). *McGraw-Hill*.
- Ovalle Castiblanco, A. M., y Forero Páez, Y. (2012). Caracterización del *outsourcing* en las empresas de Manizales y municipios aledaños. *Revista Ingeniería Industrial*, 11(2), 87-100.
- Paco Hilari, M. D. E., y Arjuna Algañaz, D. E. (2020). Outsourcing de tecnologías de la información para incrementar la competitividad de las pymes del sector textil de la cCiudad de Lla Ppaz. [Tesis para optar por el grado, Universidad mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional Universidad Mayor de San Andrés.
- Quinn, J. B., y Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43.
- Ramos García, A. (2022). La subcontratación de las funciones de los recursos humanos: el caso de Canarias. [Tesis para optar por el grado de Máster, Universidad de La Laguna]. Repositorio Institucional Universidad de La Laguna.
- Ray, Muhanna, y Barney. (2005). Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly*, 29(4), 625. <https://doi.org/10.2307/25148703>

- Rindfleisch, A., y Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54. <https://doi.org/10.1177/002224299706100403>
- Saxena, K. B. C., y Bharadwaj, S. S. (2009). Managing business processes through outsourcing: A strategic partnering perspective. *Business Process Management Journal*, 15(5), 687-715. <https://doi.org/10.1108/14637150910987919>
- Schuster, W. E., y Albarello Friedrich, M. P. (2017). A Importância da Consultoria Empresarial na Gestão Financeira das Micros e Pequenas Empresas. *RAIMED: Revista de Administração IMED*, 7(2), 183-205. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2017.v7i2.1950>
- Schwarz Díaz, M. (2019). BPO Outsourcing: el reto de la competitividad.
- Seddon, P. B., Cullen, S., y Willcocks, L. P. (2007). Does Domberger's theory of "The Contracting Organization" explain why organizations outsource IT and the levels of satisfaction achieved? *European Journal of Information Systems*, 16(3), 237-253. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000664>
- Vandaele, D., Rangarajan, D., Gemmel, P., y Lievens, A. (2007). How to govern business services exchanges: Contractual and relational issues. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 237-258. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00212.x>
- Watjatrakul, B. (2005). Determinants of IS sourcing decisions: A comparative study of transaction cost theory versus the resource-based view. *Journal of Strategic Information Systems*, 14(4), 389-415. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2005.05.001>
- Williamson, O. E. (1987). The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting // review. *The Canadian Journal of Economics*, 20(2), 442-444. <https://doi.org/10.1177/031289628701200109>
- Wixom, B. H., y Todd, P. A. (2005). A theoretical integration of user satisfaction and technology acceptance. *Information Systems Research*, 16(1), 85-102. <https://doi.org/10.1287/isre.1050.0042>
- Yang, D.-H., Kim, S., Nam, C., y Min, J.-W. (2007). Developing a decision model for business process outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3769-3778. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2006.01.012>
- Zaheer, A., McEvily, B., y Perrone, V. (1998). Does trust matter? exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>
- Zarrella, E., L. Huckhai. (2004). *Who is conducting the orchestra? KPMG - Asia Pacific Outsourcing Survey.*

BIBLIOGRAFÍA

- Arana, M. M. C., y Moliner, G. H. (2009). Los nuevos desafíos de la consultoría económica: contrastación empírica. *Revista Universo Contábil*, 5(2), 142-157. <https://doi.org/10.4270/ruc.2009218>
- Álvarez Contreras, D. E., y Jiménez Lyons, K. A. (2020). La consultoría y asesoría: aliada estratégica para el fortalecimiento empresarial de las MIPYMES en Colombia. *Tendencias. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 21(1), 252-271. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.136>
- Arana, M. M. C., y Moliner, G. H. (2009). Los nuevos desafíos de la consultoría económica: contrastación empírica. *Revista Universo Contábil*, 5(2), 142-157. <https://doi.org/10.4270/ruc.2009218>
- Católico Segura, D. F., y Gómez Meneses, F. E. (2011). Caracterización del concepto de contabilidad simplificada en España y Colombia. *Activos*, 9(16-17), 71-98. <https://doi.org/10.15332/s0124-5805.2011.0017.04>
- Dallabona, L. F., Rodawelly, T., y Ana Rita, V. F. (2019). Percepção dos clientes de uma prestadora de serviços contábeis em relação às obrigações acessórias e trabalhistas. *Revista Ambiente Contábil*, 11(1), 137-155. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2019v11n1ID13224>
- Duque Ceballos, J. L., Zapata Domínguez, Á., García Solarte, M., y Murillo Vargas, G. (2020). Modelo de gestión humana para empresas de business process outsourcing. *Pensamiento & Gestión*, 49, 215-243.
- Dzever, S., y Gupta, B. (2012). Business process outsourcing industry in India: Additional benefits of a CSR approach. *Asian Business & Management*, 11(3), 273-289. <http://dx.doi.org/10.1057/abm.2012.11>
- Fernández Massi, M., y Longo, J. (2018). Nosotros y los otros. Procesos de tercerización y respuestas sindicales en el sector petroquímico y en el comercio. *Polis*, 51, 1-24.
- Juan Esteban, R. S. (2018). Potencial exportador de Medellín en tercerización de servicios: Retos y fortalezas del sector. *Mundo Asia Pacífico*, 7(13), 5-18. <https://doi.org/10.17230/map.v7.i13.01>
- Kamyabi, Y., y Devi, S. (2012). The impact of advisory services on Iranian SME performance: An empirical investigation of the role of professional accountants. *South African Journal of Business Management*, 43(2), 61-72. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v43i2.184>
- Kulshrestha, L. R., y Sachdeva, S. (2011). Global Recession and Indian BPO Industry. *Journal of International Economics*, 2(2), 84-94.

- McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, 27(1), 45-63. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.03.004>
- Qi, C., y Chau, P. Y. K. (2013). Investigating the roles of interpersonal and interorganizational trust in IT outsourcing success. *Information Technology & People*, 26(2), 120-145. <https://doi.org/10.1108/ITP-09-2012-0088>
- Tsang, E. W. K. (2000). Transaction Cost and Resource-based Explanations of Joint Ventures: A Comparison and Synthesis. *Organization Studies*, 21(1), 215-242. <https://doi.org/10.1177/0170840600211004>
- Valdivieso, S. T., y Ángel, V. M. (2004). Outsourcing de servicios en la Prestación de Servicios de Salud en Bogotá. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 3(7), 101-113.





ANEXOS

Anexo 1: Tabla preguntas de la encuesta

N.º	VARIABLE	REFERENCIA	PREGUNTA
1	Preguntas generales		¿Su empresa ha tercerizado algún proceso contable/financiero?
2			Especifique su nivel jerárquico en la organización
3			Cargo
4			¿Su empresa está tercerizando algún proceso financiero/contable en la actualidad?
5			¿Su empresa ha tercerizado alguno de estos procesos contables/financieros en el pasado?
6			Número aproximado de colaboradores que tiene su empresa a tiempo completo
7			Años de funcionamiento de la empresa
8			Sector de la empresa
9			Volumen de facturación anual en miles de soles
10			Edad de la persona encuestada
11			Género
12			Años de experiencia en la empresa
13			Años de experiencia total profesional

14			Máximo nivel educativo concluido
15			Carrera que estudió
16	Confianza	Everaert y otros, 2018	Tengo confianza que el servicio tercerizado financiero/contable nos tratará de manera justa, esto significa que nos cobraría correctamente por los deberes desempeñados
17			Tengo confianza que el servicio tercerizado financiero/contable nos mandará la información de manera correcta
18			Tengo confianza que el servicio tercerizado financiero/contable realizará con precisión sus funciones
19			Mi relación con el servicio tercerizado financiero/contable se basa en la confianza.
20	Costos	Gewald y Dibbern, 2009	Mi empresa puede encargarse internamente del proceso financiero/contable a un costo menor que un servicio contratado.
21			Nuestros costos internos son mayores que el precio que un servicio contratado financiero/contable cobra por sus servicios
22			La tercerización disminuye los costos que emergen al ejecutar un proceso financiero/contable
23			En general, yo creo que la tercerización es una medida adecuada para reducir costos en los procesos financieros/contables.

24	Especialización	Gewald y Dibbern, 2009	Cuando yo tercerizo/tercerizaría, accedo a recursos financieros/contables que no están disponibles internamente
25			Cuando yo accedo a recursos de un tercero, el proceso se puede realizar de forma más eficaz
26			Cuando yo tercerizo/tercerizaría accedo a mejores recursos financieros/contables
27	Mejoría en la calidad	Gewald y Dibbern, 2009	Cuando yo tercerizo/tercerizaría, estoy accediendo a un proveedor de servicios externo que tiene el potencial de realizar el proceso financiero/contable con una calidad superior a nosotros
28			Cuando yo tercerizo/tercerizaría, estoy accediendo a un proveedor de servicios externo que puede realizar el proceso financiero/contable más rápido y/o con mayor precisión que nosotros
29			Cuando yo tercerizo/tercerizaría, se mejora la calidad de ejecución del proceso financiero/contable
30	Riesgo estratégico	Gewald y Dibbern, 2009	Al tercerizar el proceso financiero/contable, pierdo la habilidad de reaccionar flexiblemente a los cambios del mercado
31			Al tercerizar el proceso financiero/contable, pierdo la habilidad de mejorar mi posición en el mercado mediante procedimientos de optimización interna
32			Al tercerizar el proceso financiero/contable, pierdo el <i>know-how</i> necesario para mantenerme competitivo en el mercado futuro

33	Información para toma de decisiones	Dibbern, Chin y Heinzl, 2012	Cuando tercerizo el proceso financiero/contable, la organización puede actuar sin restricciones relativas al servicio tercerizado
34			Cuando tercerizo servicios financieros/contables, el proveedor de servicios externo es capaz de brindarme oportunamente la información que requiero para tomar decisiones.
35			Cuando tercerizo servicios financieros/contables, el proveedor de servicios externo está dispuesto a brindarme oportunamente la información que requiero para tomar decisiones.
36			Cuando tercerizo el proceso financiero/contable, no hay impedimentos para nuestra organización
37	Incertidumbre conductual	Everaert, Sarens y Rommel, 2010	Puedo determinar si el proveedor de servicios financieros/contables ha realizado correctamente (con PRECISIÓN) el registro de facturas de compra, facturas de venta y transacciones financieras
38			Puedo determinar si el proveedor de servicios financieros/contables ha preparado correctamente (con PRECISIÓN) los reportes intermedios sobre las cuentas de pérdidas y ganancias
39			Puedo determinar si el proveedor de servicios financieros/contables ha realizado correctamente (con PRECISIÓN) la contabilidad de fin de período (depreciaciones, cambios de existencias, préstamos, devengados e ingresos diferidos, etc.)

40			Puedo determinar si el proveedor de servicios financieros/contables ha realizado correctamente (con PRECISIÓN) la preparación de estados financieros (balance, cuenta de pérdidas y ganancias)
41	Intención de tercerizar	Mehmet Altin, 2019	Mi posición hacia la tercerización de un proceso contable/financiero es totalmente positiva
42			Tercerizar un proceso contable/financiero me resulta totalmente atractivo
43			Es muy probable que yo tercerice un proceso contable/financiero dentro de los próximos 5 años
44	Razones para tercerizar	Seddon, Cullen y Willcocks, 2007	1. Acceso a mejores o más habilidades/experiencia
			2. Incapaz de proporcionar servicios internamente
			3. Concentración en el negocio principal
			4. Mejor adecuación de la oferta de recursos a la demanda
			5. Acceso a mejor o más tecnología
			6. Mejor uso del personal interno
			7. Obtenga un mejor servicio
			8. Mejore la flexibilidad para la empresa
			9. Reducir el costo
			10. Cumplimiento con mandato de subcontratación

		11. Permitir prácticas laborales más flexibles
		12. Mejorar el control de gestión
		13. Racionalizar los activos
		14. Cambiar la responsabilidad de los usuarios
		15. Reducir la cantidad de personal
		16. Cambio de capital a gasto operativo
		17. Industria o desarrollo económico
		18. Insatisfacción con los proveedores internos
		19. Solución temporal
		20. Reciba sanciones por incumplimiento
		21. Mejorar el flujo de caja



DETERMINANTES DE LA INTENCIÓN DE CONTRATAR UN BPO CONTABLE O FINANCIERO POR EMPRESAS EN LIMA

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

riull.ull.es

Fuente de Internet

1%

2

eujournal.org

Fuente de Internet

<1%

3

alicia.concytec.gob.pe

Fuente de Internet

<1%

4

Submitted to Universidad Sergio Arboleda

Trabajo del estudiante

<1%

5

doi.org

Fuente de Internet

<1%

6

revmgi.sld.cu

Fuente de Internet

<1%

7

baixardoc.com

Fuente de Internet

<1%

8

repositorio.unasam.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

9

riunet.upv.es

Fuente de Internet