



Universidad de Navarra

Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia

# Apuntes de Globalización y Estrategia

Año 3 / No. 7 / Enero-Abril 2007

## El *offshoring* entra en la madurez

Con la deslocalización de servicios entramos en una nueva fase del *offshoring*. Aunque el ahorro de costes sigue siendo el principal motivo para deslocalizar, el talento se perfila como un nuevo factor que determinará si un país es origen o destino.

En los últimos años, las empresas han comenzado a deslocalizar servicios, inaugurando lo que se denomina *offshoring* de segunda generación.

A medida que el mundo se globaliza, las empresas exploran nuevos caminos para hacer frente a los retos que plantea el crecimiento. La deslocalización de producción a países en desarrollo ha sido durante años una práctica habitual. Sin embargo, últimamente las empresas han comenzado a deslocalizar servicios, inaugurando el denominado *offshoring* de segunda generación.

Más allá del ahorro de costes –aunque sin olvidarlo–, esta nueva forma de deslocalización se caracteriza por la construcción de equipos empresariales más dinámicos y heterogéneos, y por la búsqueda de talento en países emergentes.

En las páginas que siguen encontrará un análisis de las últimas tendencias en *offshoring*, extraídas del estudio llevado a cabo por la *Offshoring Research Network* (ORN). Este proyecto, liderado por la Duke University, reúne a universidades y empresas de todo el mundo para analizar las prácticas de deslocalización de los diversos países, así como los riesgos que entrañan. El

IESE ha realizado el capítulo español basándose en una encuesta dirigida a empresarios de muy diversos sectores.

Partiendo de los resultados internacionales del estudio, el director de la ORN, Arie Lewin, explica que la nueva era del *offshoring* ha abierto una “carrera global” por el talento, de la que no todos los países participan. Como se desprende del estudio, las empresas españolas sólo deslocalizan servicios de bajo valor añadido y siguen limitando sus estrategias a la reducción de costes.

¿Significa esto que países como España no pueden beneficiarse del *offshoring* de segunda generación? Si no pueden ser destino de deslocalización, ¿qué papel deben jugar en esta nueva etapa? Para resolver estas dudas y acercarle a la compleja realidad del *offshoring*, le invitamos a leer esta newsletter.

Joan Enric Ricart  
Director del Centro

[www.iese.edu/globalcenter](http://www.iese.edu/globalcenter)

## índice



2

Arranca la carrera global por el talento

Arie Lewin



4

España: deslocalización con reservas



8

Nuevos retos, nuevas oportunidades

Joan Enric Ricart



Arie Lewin

Director del CIBER de la  
Fuqua Business School,  
Duke University

La inminente escasez de personal cualificado en las economías industrializadas ha provocado el inicio de una "carrera global por el talento".

El acceso a personal cualificado se revela como una de las prioridades de las empresas a la hora de deslocalizar.

Encontrar talento es crucial en el terreno de la innovación, la ingeniería, el desarrollo del producto y en tecnologías I+D.

## Arranca la carrera global por el talento

Las economías industrializadas necesitan talento para seguir siendo competitivas. Buscarlo fuera se revela como una solución imperativa ante el reto de la globalización. El autor profundiza en los desafíos que plantea el *offshoring* de nueva generación.

La deslocalización de servicios está entrando en una nueva etapa. Lejos va quedando el tiempo en que las empresas del mundo industrializado empezaron a desplazar sus actividades de producción a países en vías de desarrollo con el único objetivo de incrementar su eficiencia reduciendo los costes laborales. Iniciado el siglo XXI, los retos a los que se enfrentan son los propios de un mundo cada vez más globalizado. Retos distintos que requieren de soluciones también distintas.

En Estados Unidos, los últimos estudios revelan que existe una inminente falta de personal cualificado –sobre todo en las áreas de ciencia e ingeniería–, lo que empuja a las empresas, especialmente a las tecnológicamente más dependientes, a buscar talento fuera de sus fronteras nacionales. Esta escasez, que afecta al conjunto de las economías industrializadas, ha traído consigo una auténtica "carrera global por el talento", que conllevará cambios en la manera de entender y gestionar las organizaciones. Por ello, la nueva generación de *offshoring* hace mayor hincapié en la deslocalización de actividades de innovación de alto nivel y en la búsqueda de talento en países emergentes.

### La competición por el talento

Si bien las estrategias de reducción de costes siguen siendo las más importantes para las empresas a la hora de deslocalizar, el acceso a personal cualificado ha incrementado su relevancia durante los últimos tres años y se posiciona como el principal motor de este *offshoring* de nueva generación. Según el informe anual de la *Offshoring Research Network* (ORN), dirigido por la Duke University y Booz-Allen-Hamilton (BAH), el 70% de las compañías lo considera un aspecto "importante" o "muy importante". Y las empresas estadounidenses más avanzadas en *offshoring* se refieren a él como "más importante" que la eficiencia de costes.

Este dato habla por sí solo. Las compañías que llevan años deslocalizando para abaratar costes se han dado cuenta de que, para seguir siendo competitivas, no basta con ganar más y gastar menos, sino que hay que ofrecer un producto de calidad, competitivo a nivel internacional. La búsqueda de equipos cualificados capaces de desarrollarlo se ha convertido, pues, en un imperativo estratégico. Encontrar talento es crucial en el terreno de la innovación, la ingeniería, el desarrollo del producto y en tecnologías I+D. De este modo, la presión para acceder al talento foráneo y el despliegue de estrategias de *offshoring* para conseguirlo son tendencias que se refuerzan mutuamente.

### De la deslocalización a la innovación

Tradicionalmente, el concepto de *offshoring* se ha asociado a la deslocalización de servicios de tecnologías de la información, centros de atención y otros procesos de negocio a países con mano de obra de bajo coste. Sin embargo, estas deslocalizaciones han alcanzado ya un estadio de madurez. La nueva generación de *offshoring* pone el acento en producir y procesar innovación. De hecho, entre 2005 y 2006, la deslocalización de proyectos de desarrollo del producto ha aumentado un 40%, y se prevé que entre los próximos 18-36 meses este volumen se incremente en un 65% para las tecnologías I+D y en más de un 80% para los servicios de ingeniería y diseño del producto.

Estas tendencias hacen pensar que las actividades de innovación serán el puntal básico de la nueva generación de *offshoring*. El fenómeno es especialmente evidente entre las pequeñas empresas de base tecnológica: el 48% de ellas afirman que sus primeras experiencias de deslocalización tuvieron que ver con proyectos de desarrollo de productos, en los que consiguieron rentabilizar pequeñas inversiones y aumentar significativamente su salida al mercado.



## Ganar fuera sin perder dentro

Pese a sus ventajas, existe el temor generalizado de que la deslocalización traerá consigo la pérdida de puestos de trabajo cualificados en ingeniería o ciencia. La investigación de la ORN revela que estos miedos son infundados y que, a corto plazo, cuantos más trabajos cualificados se crean de manera deslocalizada, menos se eliminan internamente. Los datos demuestran que el 90% de todas las implementaciones de I+D deslocalizadas en 2006 no acabó en pérdidas de puestos de trabajo en el país de origen.

Sin embargo, estos resultados reflejan sólo una parte de lo que está sucediendo. La realidad es que se deslocalizan las funciones más cualificadas para apoyar estrategias de crecimiento centradas en la innovación. Y esto se hace con dos enfoques: a corto plazo, pensando en la reducción de costes derivada de reclutar talento globalmente; pero también, como respuesta a la percepción de que, a largo plazo, se producirá una escasez de talento en los países de origen.

Para seguir siendo competitivas, las empresas estadounidenses y europeas necesitarán adaptarse a las nuevas realidades de organización. Las actividades de innovación deberán integrar capacidades de creación de conocimiento en equipos dispersos, en los que los trabajadores se convertirán en responsables de las funciones cualificadas. Las compañías nacionales tendrán que preparar a sus empleados para redefinir sus roles; aprender a hacer frente a las fronteras culturales e institucionales; a comunicar y colaborar en equipos internacionales y a competir con homólogos de países lejanos.

## Un destino para cada talento

Acorde con la tendencia hacia una innovación cada vez más globalizada, los lugares de deslocalización se vuelven cada vez más específicos para responder de la mejor manera a las operaciones de *offshoring*. Mientras India continúa siendo el destino preferido por las empresas (por su mano de obra barata y cualificada), otros países como China, Filipinas, Canadá o la Europa del Este han desarrollado ventajas para la deslocalización.

China está emergiendo como el destino preferido para deslocalizar proyectos de desarrollo de productos y aprovisionamiento, gracias a su extensa y creciente base manufacturera. Por otra parte, Filipinas está consolidándose como el lugar preferido por las empresas estadounidenses para instalar centros de atención y procesos de asesoría legal. Canadá y los países de Europa del Este son, respectivamente, los preferidos por Estados Unidos y Europa occidental para desarrollar actividades de *nearshoring*, a pesar de contar con salarios más elevados en comparación con China o India.

Mientras que Canadá atrae centros de atención, servicios financieros y otros procesos de negocio, los países de Europa del Este albergan actividades de innovación de procesos y de productos. Así las cosas, las compañías alemanas prefieren deslocalizar a países limítrofes debido a la proximidad lingüística y cultural. Por contra, las empresas de Estados Unidos apuestan por deslocalizar a Latinoamérica, India o Filipinas.

## El modelo de negocio se transforma

Esta nueva era de la empresa centrada en actividades de innovación globalizadas transformará en profundidad los modelos de negocio, las estructuras y los procesos de las organizaciones. De hecho, ya se están empezando a notar tres grandes cambios: la pérdida de control directivo, la captación y gestión de talento internacional y la necesidad de aprender a cooperar y competir con una amalgama de proveedores de servicios locales e internacionales.

1. **Dirigir y controlar procesos de innovación dispersos globalmente.** La pérdida de control directivo y de eficiencia operativa son los grandes riesgos a la hora de deslocalizar. Estos nuevos desafíos han desplazado a un segundo plano los asociados con la ubicación y las diferencias idiomáticas o culturales. Y es que cuanto más variadas y complejas sean las actividades de *offshoring*, más difícil de sostener se vuelven la dirección y el control.

Para lidiar con estos problemas, las compañías más avanzadas están experimentando con nuevas formas de organización, usando herramientas de colaboración basadas en web, aumentando la

La siguiente generación de *offshoring* pone el acento en producir y procesar innovación. De 2005 a 2006, la deslocalización de proyectos de desarrollo del producto ha aumentado un 40%.

Las actividades de innovación deberán integrar capacidades de creación de conocimiento en equipos dispersos, en los que los trabajadores se convertirán en responsables de las funciones cualificadas.

Las empresas, tanto las que tienen amplia experiencia en *offshoring* como las que no, consideran la pérdida de control directivo y la eficiencia operacional como los grandes riesgos a la hora de deslocalizar.



# Apuntes de Globalización y Estrategia

Enero-Abril 2007

La tendencia hacia una innovación cada vez más globalizada hace que los lugares de deslocalización se vuelvan cada vez más específicos para responder de la mejor manera a las operaciones de *offshoring*.

coordinación directa, probando formas de auto-organización y estructuras más adaptables que faciliten el trabajo de equipos dispersos.

**2. Reclutar, desarrollar y retener talento global.** La acuciante "carrera global por el talento" obligará a las empresas no sólo a descubrir dónde conseguirlo, sino también a experimentar con nuevas estrategias de recursos humanos que ofrezcan oportunidades de desarrollo de los nuevos equipos. Las empresas más experimentadas en *offshoring* consideran la rotación de personal como un nuevo riesgo clave. Más que nunca, las empresas tendrán que nutrir su cultura e identidad corporativas para integrar a empleados de diversa procedencia y encontrar el equilibrio entre la política de recursos humanos global y las prácticas locales.

**3. Colaboración con proveedores locales e internacionales.** Hasta ahora, las grandes empresas deslocalizadoras han mostrado su preferencia

por dejar sus actividades de innovación en manos de empresas filiales (organizaciones cautivas). En cambio, las pequeñas empresas confían en los proveedores de servicios profesionales no sólo para que asuman las necesidades técnicas necesarias, sino también para que absorban muchos de los riesgos asociados a las estrategias de deslocalización.

Algo que, a cambio, crea una demanda de capacidades colaborativas, integración de los empleados de la empresa proveedora en equipos híbridos interorganizativos, así como nuevos mecanismos de gobierno para que la colaboración sea efectiva.

En la medida en que el *offshoring* se convierta en un elemento crucial de los nuevos negocios y sus prácticas sean ampliamente aceptadas, los proveedores de servicios locales e internacionales se irán profesionalizando y se esforzarán por convertirse en socios de la deslocalización.

## España: deslocalización con reservas

Mientras algunos países ya están inmersos en el *offshoring* de nueva generación, España parece haber quedado rezagada. La incertidumbre sobre la rentabilidad de este tipo de proyectos y la falta de experiencia serían las principales causas.

Las diferencias culturales, como el idioma, son consideradas por los empresarios encuestados como uno de los principales frenos a la hora de deslocalizar.

El fenómeno de la deslocalización avanza, imparable, en todos los países y direcciones. Se habla ya de una "segunda oleada" en la que el *offshoring* de actividades de producción ha dado paso al traslado de actividades de servicios de mayor valor añadido a países emergentes. Se trata no sólo de crecer más, sino de ser más competitivos.

Este proceso, sin embargo, parece no haber dado el pistoletazo de salida en nuestro país. El estudio "El *offshoring* en España: causas y consecuencias de la deslocalización de servicios", realizado por el IESE en el marco de la *Offshoring Research Network* (ORN), revela que las compañías españolas todavía deslocalizan únicamente servicios de baja cualificación profesional y que, cuando lo hacen, sus motivaciones son la reducción de costes y la lucha por el mercado. Es decir, más que un participante de la "carrera global por el talento" en la que están

inmersos los grandes países industrializados, España se encontraría todavía en una "fase de iniciación".

¿A qué se debe este retraso? ¿Están las empresas españolas menos preparadas para aprovechar las ventajas de la deslocalización? ¿De qué tienen miedo los directivos?

El capítulo español del estudio de la ORN ofrece una buena radiografía para entender los factores impulsores e inhibidores del *offshoring* en España.

### Los riesgos de la deslocalización

Las diferencias culturales con respecto al país receptor (49%) y la resistencia corporativa (44%) se muestran como los dos principales riesgos que el empresario español identifica a la hora de deslocalizar. Estos resultados contrastan con los internacionales, donde el miedo a



perder eficiencia operativa y calidad del servicio –factor más significativo en Países Bajos (52%) y Estados Unidos (68%)– ocupan las primeras posiciones.

Por otra parte, el miedo a la no aceptación del cliente (43%) y la pérdida de control directivo (42%) figuran como segundos factores que inhiben a las compañías españolas consultadas de aventurarse en iniciativas de *offshoring*. Esta percepción podría indicar que los directivos españoles son más reacios al cambio que sus homólogos anglosajones.

Junto a los riesgos que perciben las empresas que ya practican *offshoring*, debemos considerar los factores que frenan al resto. La incertidumbre sobre la rentabilidad que pueden generar este tipo de proyectos, la idea de que las compañías no son lo suficientemente grandes, y el desconocimiento de las técnicas de implantación, son los aspectos que más arguyen los encuestados para explicar su negativa a deslocalizar. Dicho de otro modo, la mayoría de empresas se lanzaría a la aventura de deslocalizar si tuviese una mayor garantía de los beneficios que va a conseguir y si se sintiese más capacitada para ello.

## Frente a los temores, las ventajas

Las empresas que han apostado por la deslocalización de servicios valoran positivamente sus beneficios. El primero de ellos es el ahorro de costes. Este factor, de vital importancia para las empresas encuestadas (88%), ha sido la principal causa de los procesos de *offshoring* en todo el mundo. De hecho, más del 80% de las compañías consultadas en los países de la ORN reconoce basarse en este principio a la hora de tomar sus decisiones. E incluso en mercados como Estados Unidos, líder de la denominada “carrera global por el talento”, el ahorro de costes supone la principal motivación para deslocalizar entre el 91% de sus empresas.

Este objetivo de reducir costes para aumentar beneficios es coherente con el hecho de que las funciones más trasladadas a otros destinos sean las relacionadas con la atención al cliente (44%) y los servicios básicos de tecnologías de la información (54%).

En vista del peso que las empresas otorgan a los costes a la hora de deslocalizar, resulta interesante descubrir qué resultados obtienen de sus incursiones en el extranjero. Según el

El ahorro de costes ha supuesto el principal motivo de deslocalización para más del 80% de las empresas de los países de la ORN. En el caso de Estados Unidos, la cifra asciende al 91%.

La mayoría de empresas españolas se lanzarán a la aventura de la deslocalización si tuviesen una certeza clara de los beneficios que va a conseguir y si se sintiese más capacitada para ello.

## Riesgos considerados a la hora de deslocalizar (porcentaje de empresas consultadas)

	España	Alemania	Países Bajos	Estados Unidos
Aceptación del cliente	43%	21%	24%	46%
Pérdida de control	42%	33%	44%	48%
Resistencia corporativa	44%	n.d.	32%	36%
Diferencias culturales	49%	33%	36%	28%
Seguridad de los datos	29%	14%	24%	55%
Calidad del servicio	40%	28%	52%	68%
Recuperación de desastres	28%	18%	n.d.	n.d.
Eficiencia operativa	32%	39%	46%	55%
Rotación de empleados	33%	26%	25%	40%
Pérdida de prop. intelectual	19%	20%	38%	40%
Consecuencia políticas	18%	22%	4%	22%
Desmotivación del personal	16%	31%	n.d.	n.d.
Inestabilidad política	24%	14%	21%	22%
Inestabilidad infraestructuras*	26%	13%	n.d.	n.d.

El nivel de capacitación de la mano de obra del país aparece como un factor de primer orden a la hora de decidir un destino de deslocalización.



El acceso a personal cualificado se encuentra todavía entre las causas de menor importancia para las empresas españolas, con sólo el 36%. No así el acceso a personal, en general.

A pesar del inicio de la "carrera global por el talento", las previsiones indican que en los próximos meses se van a seguir deslocalizando el mismo tipo de actividades que hasta ahora.

## Motivos estratégicos de la decisión de deslocalizar (porcentaje de empresas consultadas)

	España	Alemania	Países Bajos	Estados Unidos
Rediseño de proceso industrial	43%	41%	57%	54%
Reducción de costes	88%	84%	80%	91%
Estrategia de crecimiento	68%	42%	56%	66%
Mejora de redundancia (replicación)	50%	9%	20%	23%
Acceso a personal cualificado	36%	45%	64%	67%
Aumento en la calidad del servicio	44%	22%	55%	54%
Presión competitiva	51%	68%	55%	57%
Práctica aceptada en el sector	43%	43%	40%	34%
Cambio en las reglas de juego	38%	n.d.	n.d.	n.d.
Acceso a nuevos mercados	23%	33%	33%	15%
Incremento en la velocidad	41%	25%	58%	47%

Fuente: J.E. Ricart y P. Agnese, "El *offshoring* en España: causas y consecuencias de la deslocalización de servicios", noviembre de 2006.

estudio de la ORN, los ahorros alcanzados por las empresas españolas que han practicado *offshoring* superan los planes iniciales: estas compañías han disminuido sus costes en un 30%, cifra que se vuelve más significativa si se tiene en cuenta que el 70% lo ha logrado en menos de un año.

Otros motivos que mueven a los directivos españoles a deslocalizar son las oportunidades de crecimiento en nuevos mercados (68%) y la lucha por ser más competitivos en el propio país (51%).

A diferencia del resto de países consultados, el acceso a personal cualificado se encuentra todavía entre las causas de menor importancia para las empresas españolas, con sólo el 36% de respuestas. Esto no significa que no exista una demanda de personal, en general. El mero hecho de que más del 70% de las compañías encuestadas practiquen o consideren hacer *offshoring* es un síntoma de que existe una necesidad de mano de obra para determinadas tareas y que buscarla fuera se presenta como la solución idónea para resolver esta escasez.

### Deslocalizar, sí, pero ¿adónde?

Las empresas residentes en España muestran una clara preferencia por India (24%) y Latinoamérica

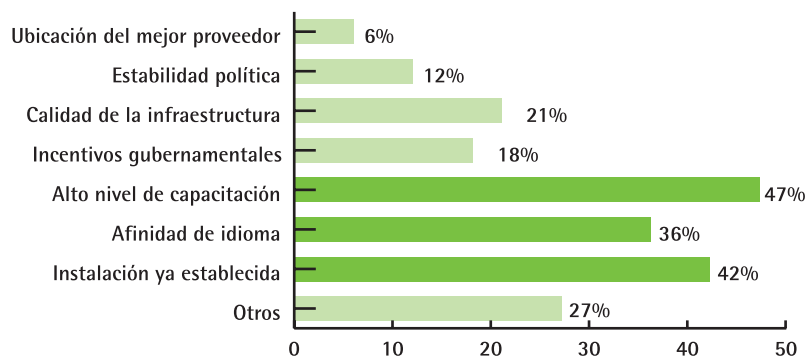
(24%) como destinos de *offshoring*. Por razones de afinidad cultural y lingüística, América Latina es una de las regiones predilectas a la hora de realizar actividades de cierto valor añadido. Estas características ayudan a que el traslado, el despliegue de la infraestructura (si procede) y la posterior comunicación con la sede central, se realicen con una mayor claridad y fluidez. La preferencia por India se debe a la presencia de empresas multinacionales residentes en España que buscan reducir sus costes.

A diferencia de países como Alemania, que deslocalizan algunos servicios a países del Este, el *nearshoring*, o deslocalización cercana, despier-ta poco interés entre las empresas españolas. En cambio, se advierte que España puede jugar un papel como destino *offshore* de empresas multinacionales o bien como destino *nearshore* de grandes empresas europeas.

Sea como sea, una vez que las empresas han decidido embarcarse en un proyecto de deslocalización, la elección del destino se revela como una decisión importante. Junto a las ya mencionadas afinidades culturales –sobre todo lingüísticas– y a la búsqueda de costes bajos, el nivel de capacitación de la mano de obra (47%) del país de destino aparece como un factor de primer orden para decidirse por una ubicación. Asimismo, la experiencia de la empresa en la



## Factores que determinan la elección de un destino de deslocalización



Fuente: J.E. Ricart y P. Agnese, "El *offshoring* en España: causas y consecuencias de la deslocalización de servicios", noviembre de 2006.

España se encuentra en la disyuntiva de elegir entre apostar fuerte por el *offshoring* de nueva generación o por ser destino *offshore* de multinacionales y *nearshore* de empresas europeas.

región con instalaciones previas (42%) es relevante. Todo ello parece indicar que, a la hora de contratar fuera, las empresas son más exigentes que en su propio país.

### Mirando al futuro

Pese al lento despegue, el *offshoring* de servicios está avanzando entre las empresas españolas. Los resultados de nuestro estudio revelan que un 24% de las compañías que todavía no practican *offshoring* está considerándolo y, en general, que las que ya deslocalizan prevén aumentar sus proyectos en el exterior.

Sin embargo, parece que España todavía tardará en entrar en la denominada "batalla del talento". En sus previsiones para los próximos meses, los directivos hablan de seguir deslocalizando el mismo tipo de actividades que hasta ahora, prin-

cipalmente servicios de atención al cliente y actividades básicas de TI. Así las cosas, para que el *offshoring* de actividades como el diseño de producto o los servicios de ingeniería irrumpen de lleno en nuestro país, serán necesarias una mayor madurez del mercado -tanto de las empresas emisoras como de sus proveedores- y una mayor confianza de los directivos sobre las capacidades de los países de destino. Dos condiciones que probablemente se darán a medida que se vayan generalizando este tipo de actividades.

Mientras eso sucede, España no puede permanecer impasible ante el reto del *offshoring*, puesto que todos los países tendrán un papel emisor o receptor de este tipo de estrategias. Quizá sea el momento adecuado para que los directivos españoles revisen sus estrategias de internacionalización y decidan qué carta quieren jugar en el futuro.

## Sobre el estudio

El estudio "El *offshoring* en España: causas y consecuencias de la deslocalización de servicios" es el capítulo español del *Offshoring Research Network* (ORN), una iniciativa internacional impulsada hace dos años por la Duke University -Fuqua School of Business (Carolina del Norte, Estados Unidos) bajo el liderazgo del profesor Arie Lewin. Además de IESE Business School, socio español de la investigación, otras escuelas de negocio involucradas son: Copenhagen Business School (Dinamarca), Manchester Business School (Reino Unido), Rotterdam School of Management (Países

Bajos), Otto Beisheim School of Management (Alemania) y Université Libre de Bruxelles - Solvay Business School (Bélgica). El estudio cuenta con la colaboración y el patrocinio global de Booz-Allen-Hamilton.

El conjunto de países participantes en la ORN utilizan una misma encuesta con el objetivo de efectuar comparaciones a nivel internacional, y entender las diferencias entre países y culturas. El sondeo español obtuvo 56 respuestas válidas, relativas a 156 implementaciones de *offshoring*.



**Joan Enric Ricart**

Director del  
Departamento de  
Dirección General del  
IESE y titular de la  
Cátedra de Dirección  
Estratégica Carl Schröder.

## Nuevos retos, nuevas oportunidades

La deslocalización plantea grandes retos a países intermedios como España. ¿Deben convertirse en punto de partida o destino de *offshoring*? El director del estudio ORN en España sugiere que a lo mejor cabe una postura intermedia.

**Los principales países industrializados del mundo ya aplican el *offshoring* de servicios como una estrategia de crecimiento y competitividad. ¿Cómo se sitúa España en esta nueva era de la deslocalización?**

Los datos del estudio realizado por la *Offshoring Research Network* indican que España ha quedado un tanto rezagada en esta competición por falta de incentivos y de experiencia. Sin embargo, algunos de los proyectos de deslocalización realizados en Suramérica por grandes empresas españolas, como Atento junto con Telefónica, o entidades financieras como el Grupo Santander, han sido exitosos. Todavía es pronto para evaluar a fondo los resultados de estas experiencias, pero nuestro estudio revela que los ahorros en coste obtenidos (de hasta el 30%) suelen superar las expectativas.

**Parece que sólo las grandes empresas puedan beneficiarse de la deslocalización de servicios...**

Es normal que sean las grandes empresas las que inicien las primeras experiencias de deslocalización, a través de empresas filiales (*captive*) o acudiendo a los servicios de grandes proveedores globales como Accenture o IBM. Ellas trabajan con enormes estructuras fijas que les permiten cubrir cientos o miles de puestos de trabajo en los destinos de deslocalización, pero tienen unos costes difíciles de asumir para una pyme. Con todo, comienzan a aparecer algunos proveedores de ser-

vicios más adaptados a las necesidades de las pymes. Es el caso de una empresa radicada en España, que trabaja con una estructura móvil en Perú. Su operativa es simple: la dirección en España averigua las necesidades de personal de sus clientes y ofrece un servicio de reclutamiento de técnicos que, tras la debida formación en España, trabajarán remotamente a precios de Perú. Se trata de una solución económica y de bajo riesgo para una pyme que permite a ambas empresas capturar valor del acuerdo.

**Y de cara al resto del mundo, ¿puede ser España un destino de deslocalización?**

España puede jugar dos roles: destino lejano de empresas multinacionales y base cercana de empresas europeas. De momento, el bienestar económico y social, sumado a los recursos naturales, la estructura de costes favorables y el clima hacen de nuestro país un destino atractivo para los proyectos de deslocalización de compañías multinacionales.

**La reciente incorporación de nuevos estados a la Unión Europea no juega a favor de España...**

La UE ampliada ha creado nuevos mercados de fácil acceso y con mano de obra barata y cualificada. Sin embargo, existe una oportunidad de convertirse en intermediario de deslocalización de ciertas actividades europeas a países en desarrollo, pero gestionadas desde España.

**¿En qué sectores podemos actuar como intermediarios?**

Probablemente esto no será posible en actividades de producción industrial, pero sí en el ámbito de ciertos servicios en los que es posible subdividir las tareas de relación con el cliente (*front-office*) y las de trastienda (*back-office*).

Esto puede conseguirse en mercados muy desarrollados y con expertos cualificados, como por ejemplo la banca. España cuenta con un sistema de servicios bancarios muy avanzado, unos clientes exigentes y un capital humano muy formado. Esto ha permitido la aparición de empresas que ofrecen servicios especializados a países de Europa. Estos proveedores cuentan con profesionales muy cualificados que gestionan los proyectos y la relación con los clientes desde España, pero a su vez subcontratan las tareas más mecánicas a países como Brasil o India.

**Así las cosas, la deslocalización puede convertir España en una "tierra de oportunidades".**

Sí. Pero lo que hoy parece una interesante oportunidad de negocio, mañana se convertirá en una necesidad estratégica que no podremos ignorar. Quizá sea el momento adecuado para los directivos españoles comiencen a mirar un poco más hacia el exterior, especialmente a Europa del Este y Latinoamérica. Mañana podría ser demasiado tarde.

### Staff:

Editor académico: Pedro Videla • Editor invitado: Joan Enric Ricart • Colaboradores: Pablo Agnese y Miquel de la Rosa • Coordinadoras: Marina Utgés y Gemma Golobardes

### Apuntes de Globalización y Estrategia

globalcenter@iese.edu • www.iese.edu/globalcenter  
Depósito Legal: B-14698-05 • ISSN: 1699-2504

Av. Pearson 21, 08034 Barcelona  
Tel.: 93 253 42 00 • Fax: 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180)  
28023 Madrid • Tel.: 91 211 30 00 • Fax: 91 357 29 13