

El *offshoring* en España

Evolución y perspectivas de la deslocalización de servicios en 2008

Fundación **BBVA**

 **IESE**  
Business School  
Universidad de Navarra

Centro de  
Globalización  
y Estrategia



# El *offshoring* en España

## Evolución y perspectivas de la deslocalización de servicios en 2008

Proyecto Offshoring Research Network - 2º informe (enero de 2009)

Prof. Joan Enric Ricart, IESE y Soledad Rosatti, Asistente de investigación del Centro de Globalización y Estrategia, IESE

Este estudio ha contado con la financiación de la Fundación BBVA

**Fundación BBVA**

---

 **IESE**  
Business School  
Universidad de Navarra

Centro de  
Globalización  
y Estrategia



# Índice

INTRODUCCIÓN .....	7
DEFINICIONES PREVIAS .....	9
EL ESTUDIO .....	11
OFFSHORING EN ESPAÑA: RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	15
CONCLUSIONES.....	27
BIBLIOGRAFÍA.....	31



# Introducción

---

El fenómeno del *offshoring* (deslocalización a otros países)<sup>1</sup> está teniendo una relevancia cada vez mayor para las empresas, los trabajadores y los gobiernos. Cada vez son más las actividades o funciones desplazadas por las empresas lejos de sus sedes centrales. Esta deslocalización cubre progresivamente actividades de mayor valor añadido, como el diseño de producto o la investigación y desarrollo.

La globalización es uno de los motores de esta "segunda oleada" de *offshoring* de trabajos con cierto valor añadido. En cambio, en la "primera oleada" se deslocalizaban puestos netamente relacionados con las actividades de producción.

Dada la magnitud que este fenómeno ha adquirido en los últimos años, tanto en el entorno empresarial como en el académico, desde el IESE nos planteamos hace ya dos años la necesidad de llevar a cabo una investigación local sobre el *offshoring* de servicios o "trabajadores de cuello blanco". El resultado fue el estudio "El *offshoring* en España: causas y consecuencias de la deslocalización de servicios" (IESE, 2006), que ponía de manifiesto la importancia de este fenómeno en nuestro país.

Ahora presentamos la segunda edición de este estudio. Bajo el título, "El *offshoring* en España. Evolución y perspectivas de la deslocalización de servicios en 2008", este segundo informe revela cuántas empresas realizan ahora esta práctica o están pensando en hacerlo, por qué y qué riesgos perciben, así como cuáles son los procesos, funciones o actividades deslocalizados y las regiones geográficas elegidas.

Además, en este informe ofrecemos la comparación entre ambas ediciones, lo que nos permite identificar cambios y tendencias observadas en la práctica del *offshoring* de las empresas españolas. El estudio también incluye comparaciones con otros países representados en la Offshoring Research Network (ORN).

La ORN es una iniciativa internacional de la Duke University - Fuqua School of Business (Carolina del Norte, Estados Unidos), que nació hace cuatro años bajo el liderazgo del profesor Arie Lewin. Su objetivo es unir empresa y universidad para compartir experiencias sobre *offshoring* entre distintos países.

Además de IESE Business School, socio español de la investigación, hay otras escuelas de negocio involucradas en el proyecto: Copenhagen Business School (Dinamarca)<sup>2</sup>, 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)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> En adelante nos referiremos a los conceptos de *offshoring* y deslocalización de forma indistinta, siempre implicando puestos de trabajo relacionados con los servicios (o cuello blanco) y no con la producción.

<sup>2</sup> El equipo danés está realizando un estudio que cubre todos los países nórdicos.

<sup>3</sup> El equipo belga coordina un estudio sobre los países del Benelux.



# Definiciones previas

---

Al tratarse de un fenómeno inmaduro, todavía existe cierta confusión entre los diferentes términos utilizados para hablar de *offshoring*. A continuación, repasamos los principales:

## *Outsourcing*

Se refiere a la externalización de procesos productivos no vinculados al negocio principal (*core business*) o al objeto social de la empresa.

Generalmente, el *outsourcing* se lleva a cabo por medio de compañías especializadas, más preparadas para la actividad concreta que la empresa cliente. Esta característica distingue el *outsourcing* de otras formas de subcontratación de servicios, donde las compañías que realizan el trabajo son idénticas a las empresas que las contratan, pero más pequeñas y menos dotadas de medios que éstas.

## *Offshoring*

El término *offshoring* deriva de las palabras *off* (alejado) y *shore* (costa), y se refiere a las actividades que se realizan lejos del lugar de origen. Tradicionalmente, hacía referencia a la pesca de altura, por la larga distancia que separaba a los pescadores de la costa. En el ámbito de la empresa, el *offshoring* está relacionado con la deslocalización de recursos, funciones o actividades. Es decir, su traslado a otro país.

Podemos distinguir entre dos tipos de *offshoring*: la deslocalización de trabajos de "cuello azul" (o de producción), que se practica desde hace años como alternativa estratégica para reducir costes, y la deslocalización de trabajos de "cuellos blanco" (o de servicios), mucho más reciente y que incluye funciones de mayor valor añadido.

## Modelos de *offshoring*

- **Captive Center (empresa filial)**  
La empresa establece una sucursal en el país elegido para hacer *offshoring*. Un lugar en el que crea un "centro cautivo" al que traslada las actividades deseadas.
- ***Offshore-outsourcing***  
Consiste en la combinación de deslocalización y externalización. Es decir, que una empresa externaliza una actividad y recurre a un tercero (proveedor) que opera en otro país.
- **Modelos intermedios**  
Existen fórmulas intermedias que combinan aspectos de los dos modelos anteriores. Por ejemplo, la contratación

de proveedores externos sólo en la fase inicial de *offshoring* para explotar su conocimiento del mercado local y facilitar así el proceso de integración en el nuevo país.

Otras variantes de estos modelos son la externalización a un tercero que no reside en el país de destino, la externalización a un tercer proveedor nacional y las *joint ventures*.

## El estudio

---

El estudio parte de una encuesta *online*, impulsada por la Duke University, para conocer las percepciones de los empresarios en torno al *offshoring*. Las variables son:

- están realizando *offshoring*
- no lo practican, pero prevén hacerlo
- no lo practican ni lo consideran

El conjunto de países participantes en la Offshoring Research Network utilizan la misma encuesta. De esta manera, es posible efectuar comparaciones a escala internacional y entender las diferencias entre países y culturas. El objetivo final es que los empresarios residentes en España cuenten con un marco de referencia para tomar decisiones en torno a la deslocalización.

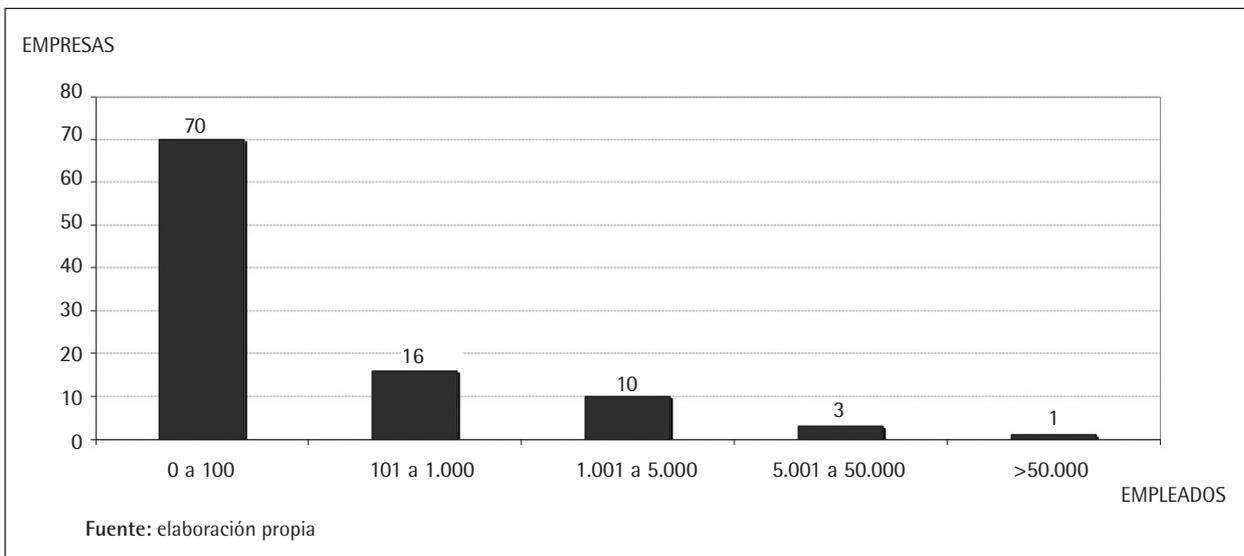
La edición de este año incluye comparaciones con los estudios elaborados en Estados Unidos y Bélgica entre 2007 y 2008. En algún caso se ofrecen también datos de Alemania en 2007. Aunque los resultados no representan la realidad de estos países, sino más bien la de las empresas consultadas, sí se puede observar ciertas diferencias entre España y estos otros países.

### La muestra española

La encuesta está dirigida a ejecutivos implicados en las actividades de externalización de empresas residentes en España. Entre ellos se encuentran miembros de la dirección general, responsables de la estrategia comercial o expansión internacional, directores de recursos humanos y otros ejecutivos con altos cargos. La encuesta se envió a más de 4.000 directivos pertenecientes a compañías de diversos sectores, como servicios financieros-banca, tecnología, energía, viajes y ocio, automoción (producción), hostelería, medio ambiente, ingeniería y telecomunicaciones.

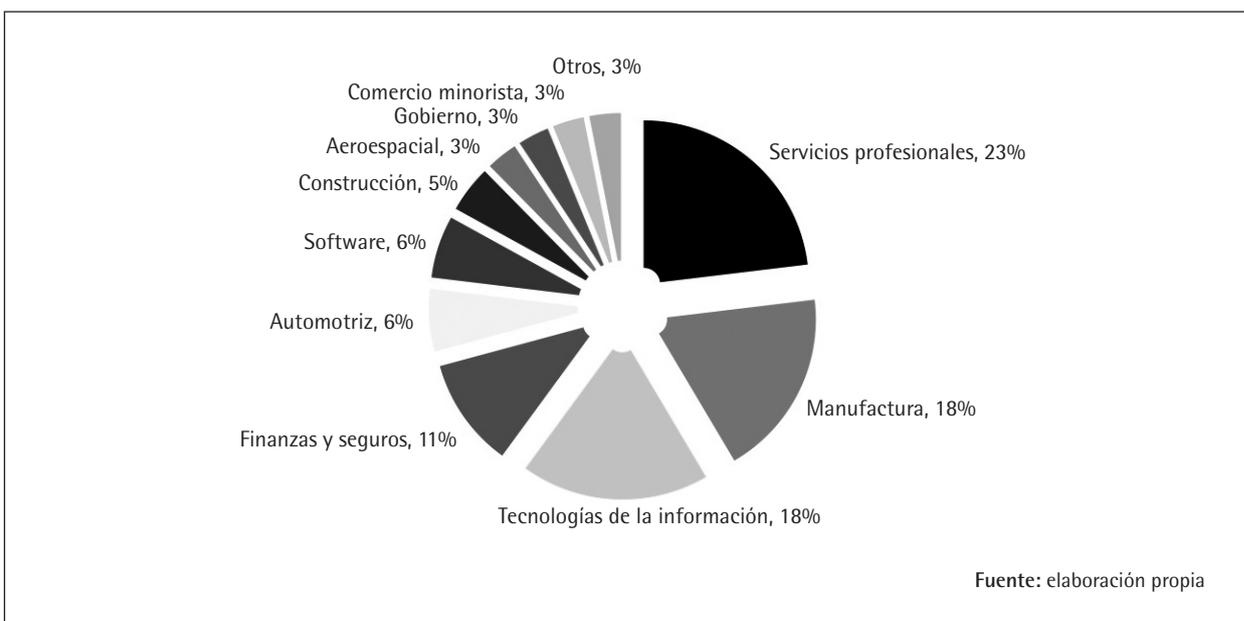
Entre diciembre de 2007 y mayo de 2008 se realizaron cinco olas de envíos a las empresas participantes. Finalmente se obtuvieron respuestas válidas de cien empresas. De éstas, 79 respondieron de forma completa el cuestionario y 21 lo hicieron de forma parcial. Si bien dicha muestra no es representativa del total de empresas residentes en España, permite obtener una visión general de los distintos aspectos y tendencias asociadas al *offshoring*. En cuanto al tamaño de las empresas encuestadas, éstas presentan las siguientes características:

**Figura 1: Datos demográficos de la muestra**



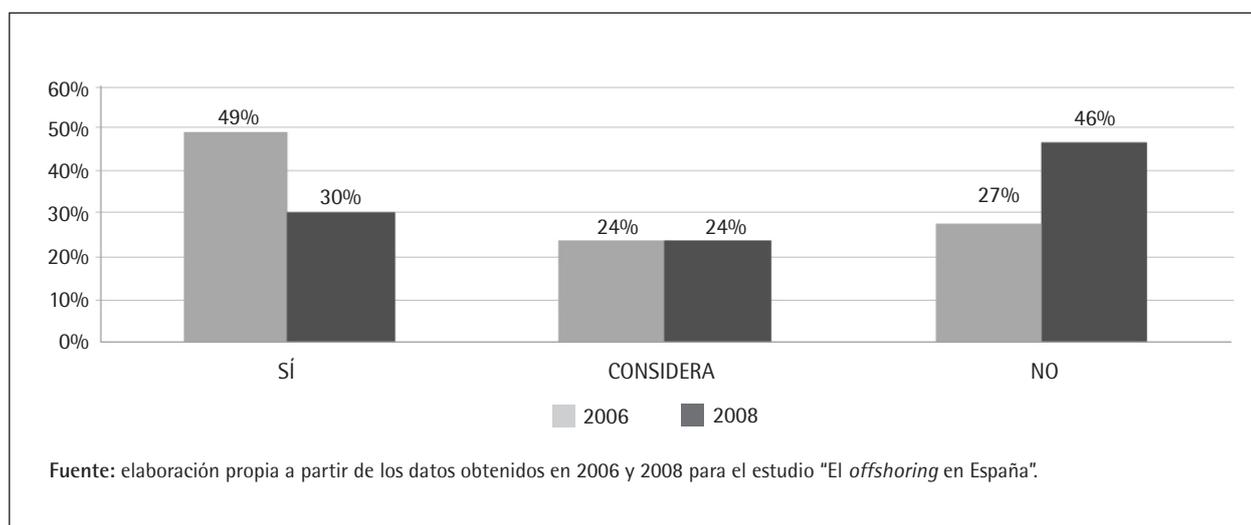
Las empresas que han contestado a la encuesta provienen principalmente de los siguientes sectores: tecnologías de la información, servicios profesionales, manufactura, finanzas y seguros, automoción, construcción, aeroespacial, comercio minorista y otros (Figura 2).

**Figura 2: Sectores a los que pertenecen las empresas de la muestra**



En la Figura 3 se observa la muestra dividida según el grado de adopción de *offshoring* y su evolución respecto al informe anterior:

**Figura 3. Porcentaje de empresas según el grado de adopción de "offshoring"**



La muestra está compuesta por 30 empresas que realizaban *offshoring* (con un total de 145 implementaciones), 24 que estaban considerando realizarlo (con un total de 83 implementaciones por realizar) y 46 que no habían considerado llevarlo a cabo. Para el análisis de determinadas preguntas se tomó el total de empresas que respondieron acerca del tema, sin importar si tenían o no completo el cuestionario. Esto permitió utilizar una base de datos más amplia.

Estos números representan una mejora respecto al informe sobre *offshoring* realizado en 2006<sup>4</sup>, que se basó en una muestra de 55 empresas, de las que 27 practicaban *offshoring*, 13 consideraban hacerlo y 15 no lo tenían en mente.

En el caso de empresas proveedoras de servicios profesionales, se han considerado únicamente las respuestas procedentes de aquellas que llevaron a cabo una deslocalización. Se ha descartado la información sobre proyectos de asesoramiento de deslocalización de terceros.

<sup>4</sup> "El *offshoring* en España, Causas y Consecuencias de la deslocalización de Servicios», Centro de Globalización y Estrategia, noviembre de 2006.



# Offshoring en España: resultados de la encuesta

Con el objetivo de proporcionar una información más descriptiva, se detallan en este apartado los resultados españoles, su evolución respecto a 2006 y su situación respecto a los otros países estudiados por la Offshoring Research Network.

En 2008 las empresas españolas se han distanciado de sus homólogas estadounidenses y belgas (Tabla 1).

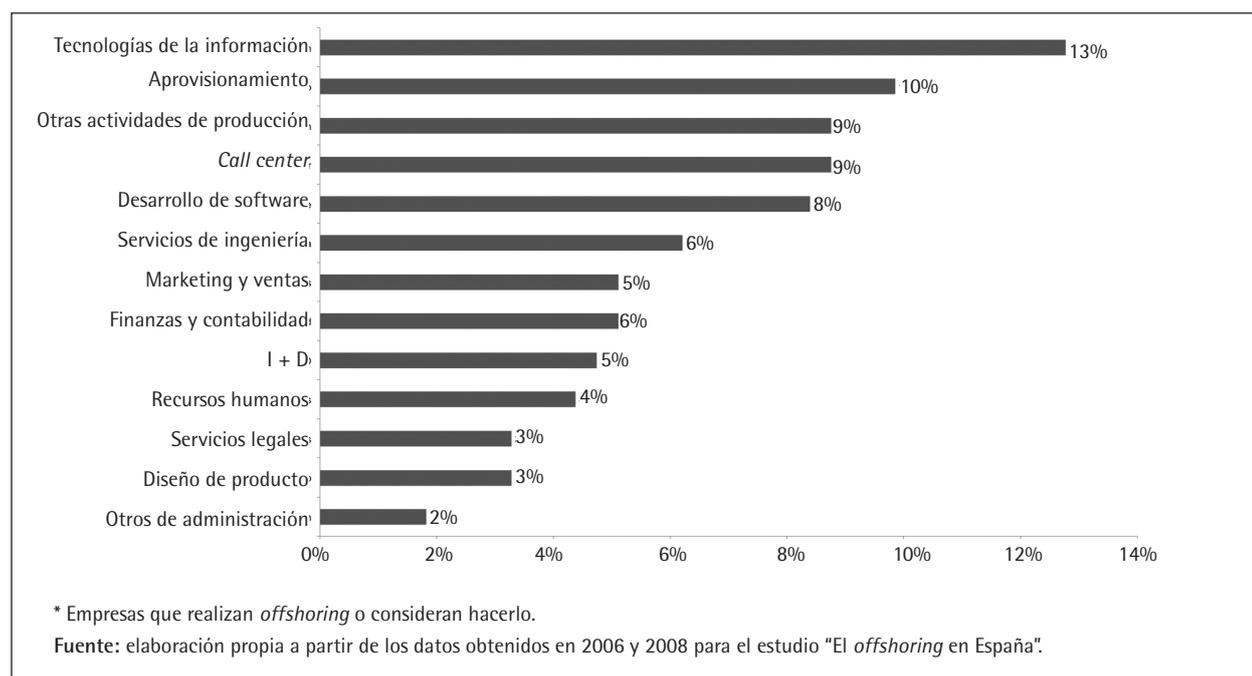
**Tabla 1. Distribución por país**

País	Sí	Considera	No	Muestra
España	30%	24%	46%	100
Estados Unidos	70%	12%	18%	418
Bélgica	38%	28%	34%	143

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en 2008 para el estudio "El *offshoring* en España"; los datos obtenidos en 2007-2008 para Estados Unidos y los datos de 2007 para Bélgica.

En España, el tipo de funciones más deslocalizadas (Figura 4) son las de TI, aprovisionamiento, otros procesos de producción, *call center* y desarrollo de software. Se trata de unos resultados muy similares a los de la edición anterior.

**Figura 4. Tipo de funciones deslocalizadas\***

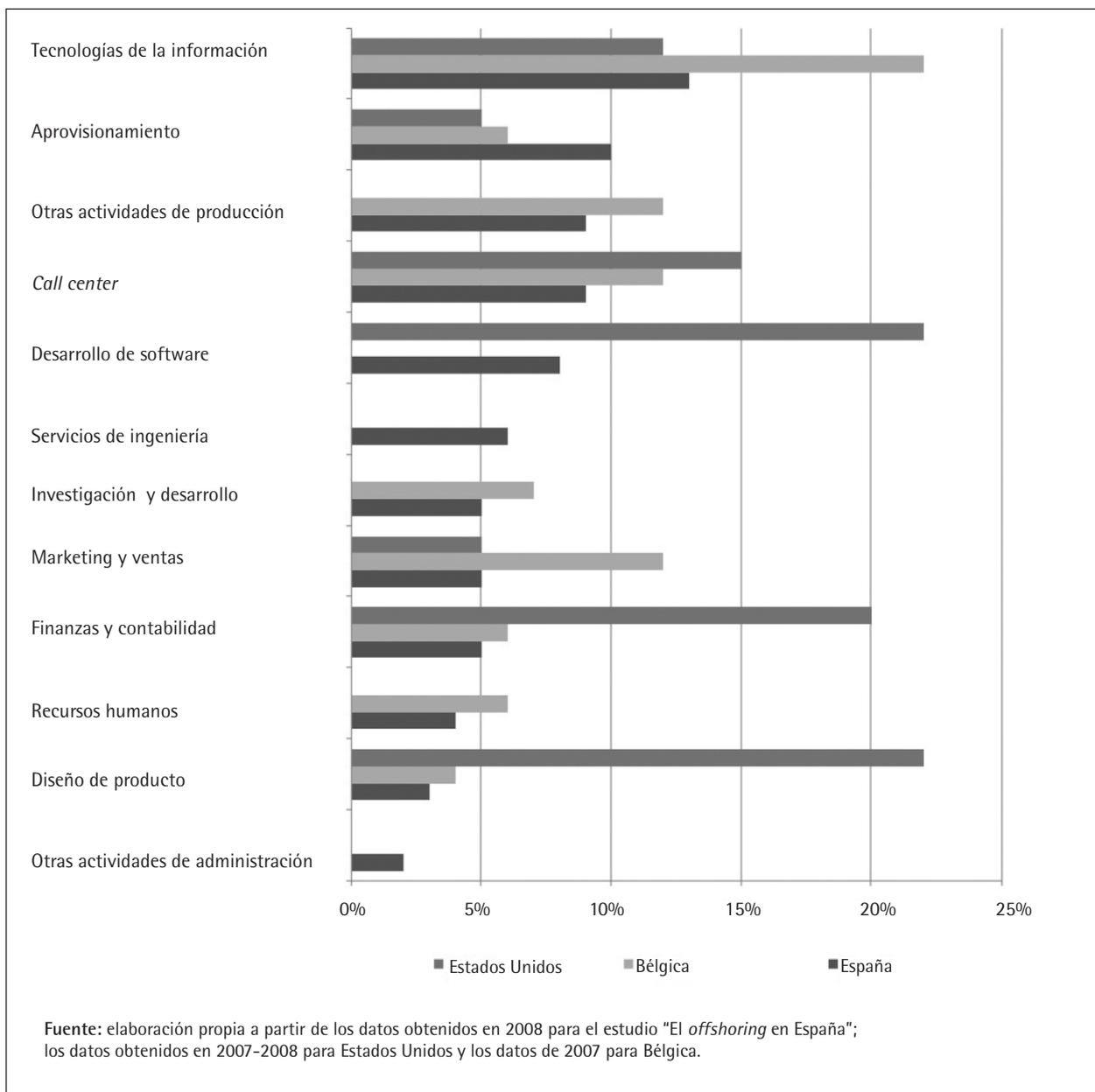


También continúa observándose una tendencia a externalizar las tareas más intensivas en mano de obra poco cualificada, con el objetivo principal de reducir costes.

Entre 2005 y finales de 2007, en Estados Unidos aumentó considerablemente la deslocalización de tareas de mayor valor añadido, como el diseño de producto y el desarrollo de software. Sin embargo, este crecimiento no se refleja en España (Figura 5). Como puede observarse, tanto España como Bélgica presentan funciones deslocalizadas de menor valor añadido.

Esto puede deberse a que Estados Unidos es uno de los países pioneros en *offshoring* y ya ha superado la fase inicial de deslocalización de actividades de menor valor. Ahora se centra en actividades basadas en el conocimiento, una tendencia similar a la identificada en el estudio del año anterior.

**Figura 5. Tipo de funciones deslocalizadas. España, Estados Unidos y Bélgica**



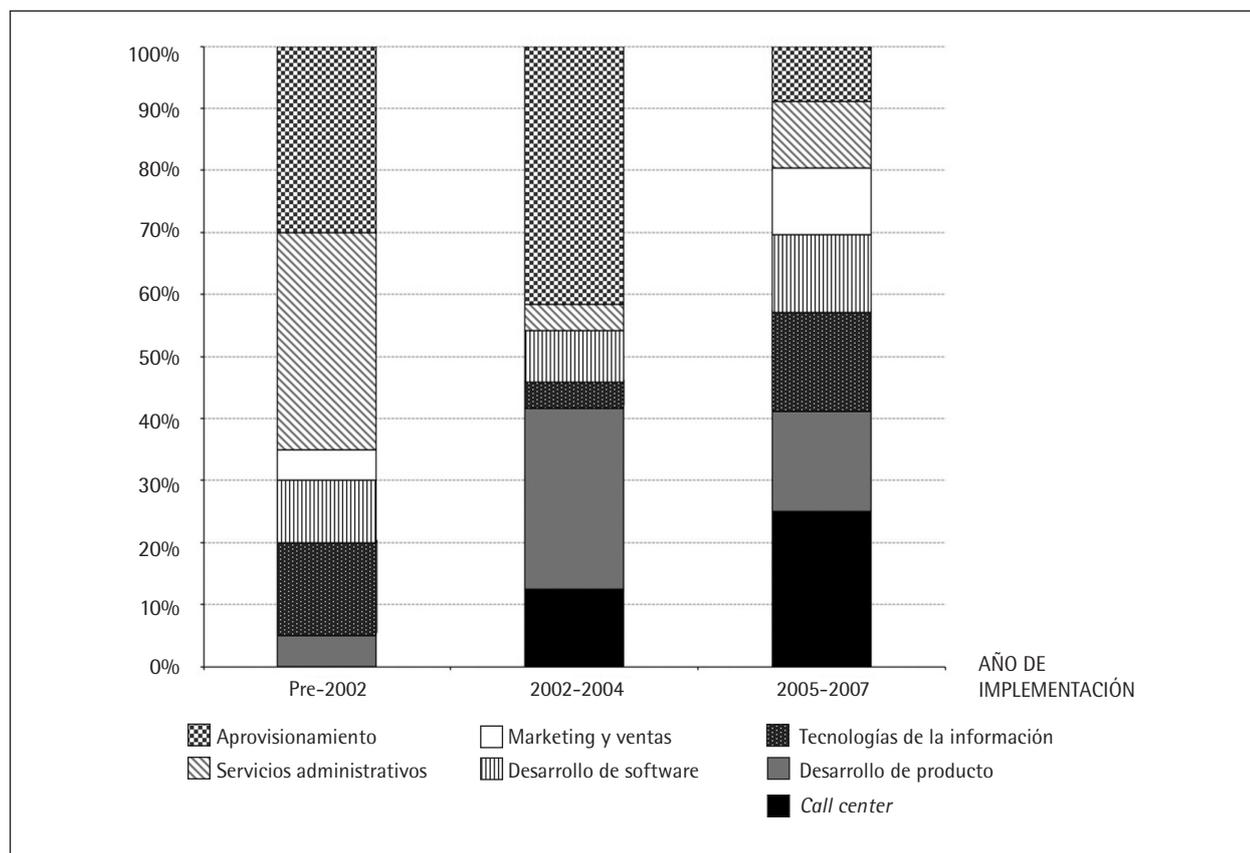
Respecto a 2002, se observa una evolución en cuanto al tipo de tareas deslocalizadas: aunque lentamente, cada vez se externalizan tareas de mayor valor añadido, especialmente las actividades de TI.

En cambio, antes de 2002 (Figura 6), en España la deslocalización se limitaba a los servicios administrativos y de aprovisionamiento, lo que puede atribuirse a que la primera ola de deslocalización estaba relacionada con actividades de producción, intensivas en capital y menores requerimientos de personal cualificado.

Entre 2002 y 2004 crecieron significativamente aquellas actividades asociadas al aprovisionamiento, el desarrollo de producto y los *call centers*. Los servicios administrativos, por el contrario, decrecieron de forma abrupta.

En el período 2005-2007 decayeron de forma llamativa aquellas actividades relacionadas con el aprovisionamiento y el desarrollo de producto, mientras que se produjo una mayor diversificación de las funciones implementadas, adicionalmente cobraron mas importancia las tareas relacionadas con actividades de IT, *call centers*, marketing y ventas.

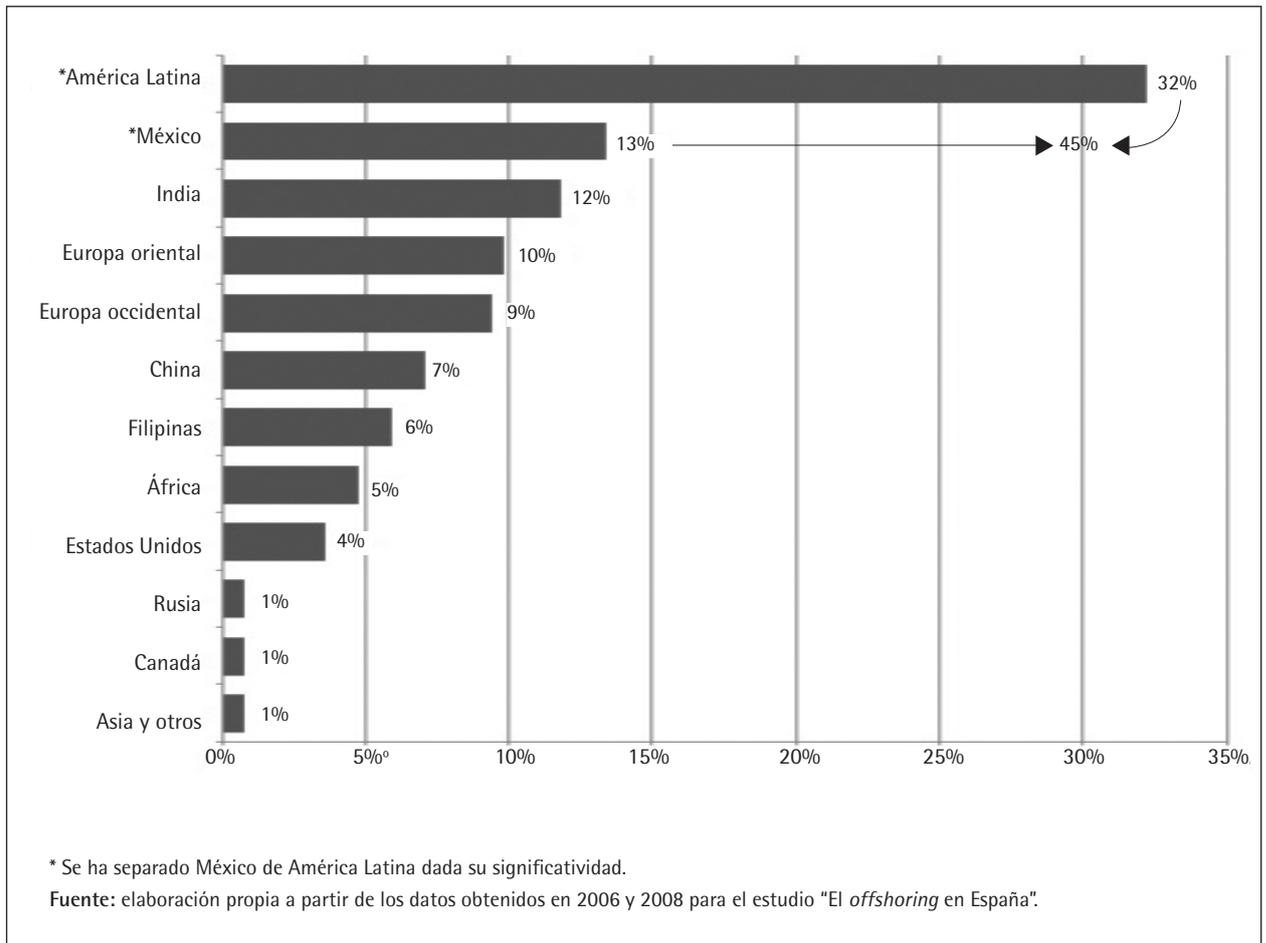
**Figura 6. Tipo de actividades deslocalizadas por período**



En cuanto al destino preferido del *offshoring*, las empresas residentes en España muestran una clara preferencia por América Latina (incluido México). Por razones de afinidad cultural y lingüística, América Latina es una de las regiones predilectas a la hora de plantearse la externalización de 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 (Figura 7).

El destino que experimenta un retroceso entre las empresas españolas es India: pasó del 24% en 2006 al 12% en 2008. Esto podría deberse en gran medida a que los participantes en la muestra de 2006 eran grandes empresas, con preferencias hacia India, mientras que la mayoría de compañías de la muestra de 2008 son pequeñas empresas.

**Figura 7. Destinos de "offshoring" preferidos por las empresas españolas**



Por su parte, las grandes y pequeñas empresas americanas continúan prefiriendo destinos como India y China para la deslocalización de sus actividades de desarrollo de software y de producto, aunque comienzan a valorar mucho países como México y Canadá.

Estados Unidos también está comenzando a prestar especial atención a Latinoamérica por sus menores costes de operación. Brasil, por ejemplo, se está convirtiendo en una fuente de talento e innovación *free-lance*.

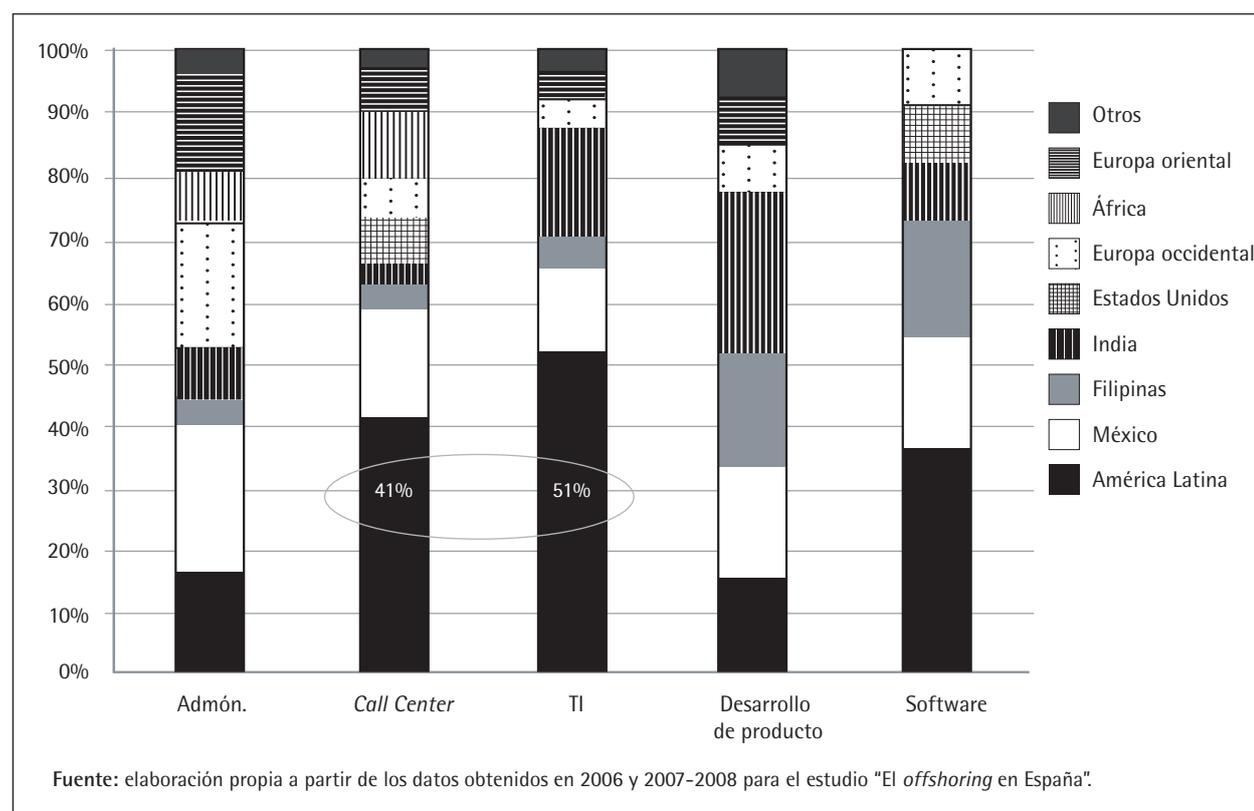
En el caso de Bélgica, los principales destinos son Europa oriental, Rusia, Europa occidental e India.

Si se analizan los destinos por actividades (Figura 8), se puede destacar que en España los *call centers* se deslocalizan en un 60% de los casos en América Latina (incluido México). África septentrional es el siguiente destino, un hecho que se podría deber a su ubicación geográfica dentro de la misma franja horaria que España.

América Latina (incluido México) es también el principal destino de las funciones de TI para España, aunque en este caso el siguiente destino preferido es India. Asimismo, el desarrollo de software se externaliza principalmente a Latinoamérica (incluido México) y, en segundo lugar, a Filipinas.

En cambio, las empresas españolas prefieren deslocalizar servicios administrativos a Europa occidental, aunque México se mantiene muy fuerte. Europa oriental emerge como un destino interesante para este tipo de funciones. Para actividades asociadas al desarrollo de producto, los directivos apuestan por India y Filipinas.

**Figura 8. Destinos preferidos por función en España**



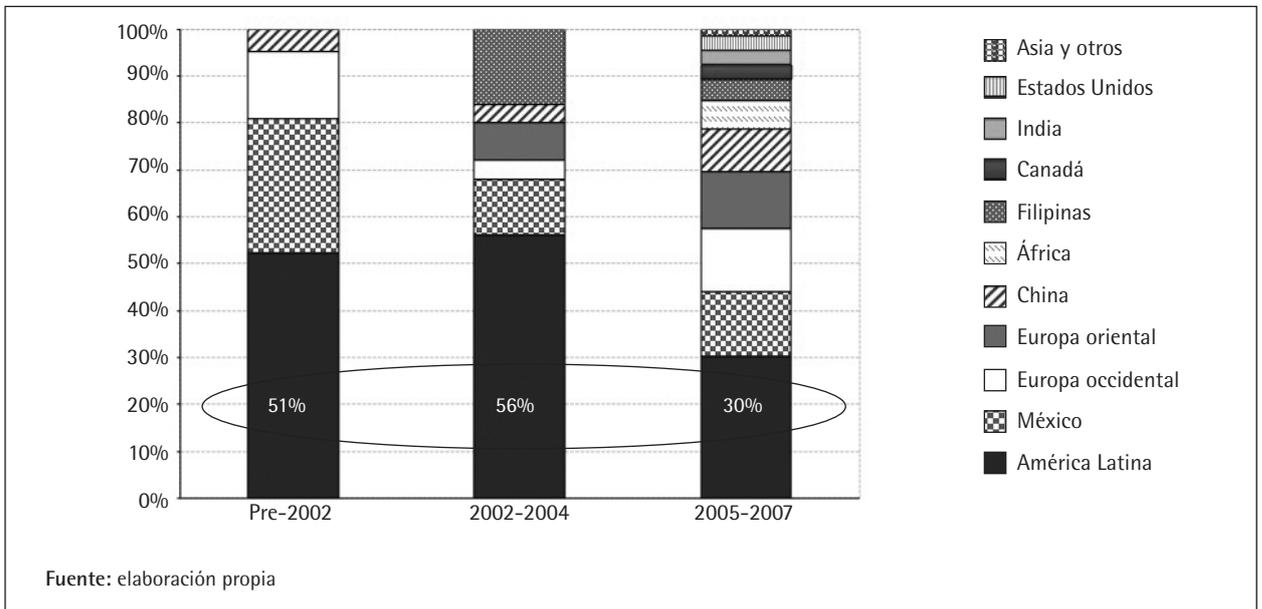
Pero, ¿cómo han cambiado las preferencias de destino en los últimos años? Antes de 2002 (Figura 9), las empresas españolas se decantaban por América Latina (incluido México), Europa occidental y China.

Entre el año 2002 y 2004 continúa la tendencia a deslocalizar en América Latina (excluido México), aunque aparecen nuevas regiones como Europa oriental y Filipinas.

Finalmente, a partir de 2005 se observa un importante crecimiento de Europa occidental, Europa oriental y China, acompañado del surgimiento de nuevos destinos, como África, Canadá, Estados Unidos e India. De todos modos, América Latina (excluido México) continúa ocupando el lugar de preferencia para las empresas españolas.

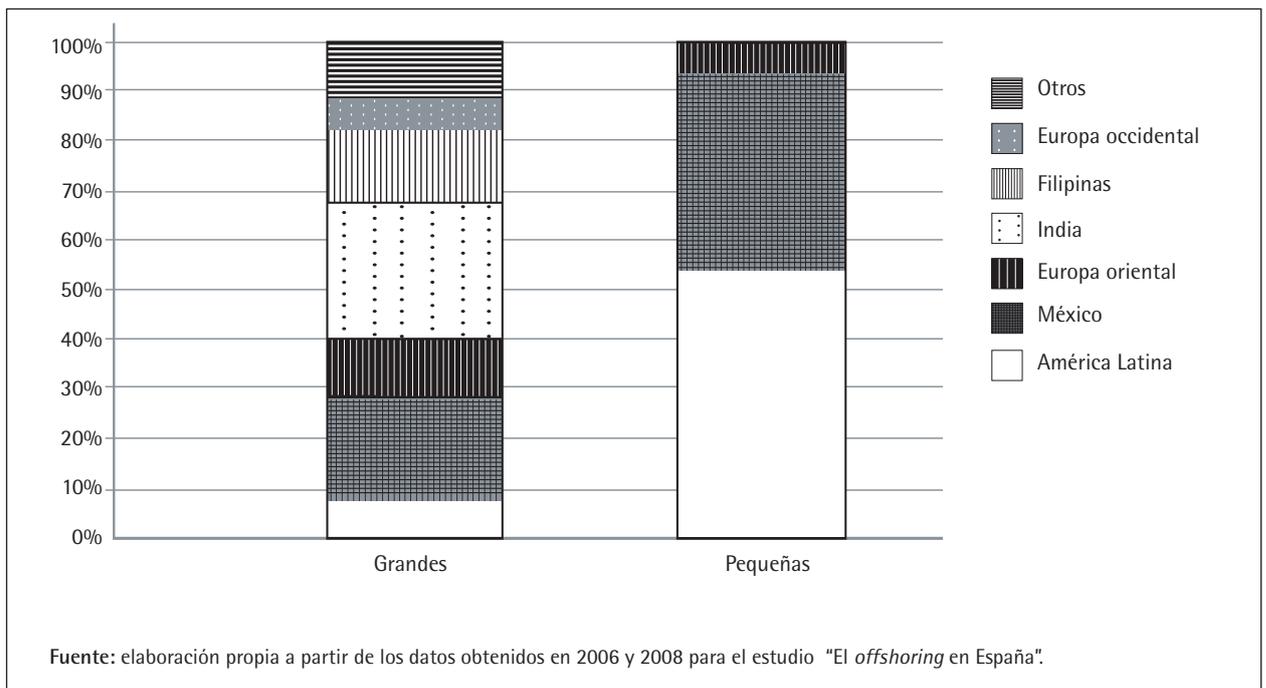
El incremento de la preferencia por Europa oriental y occidental podría explicarse por la evolución del *offshoring*. En una etapa inicial, la preocupación de los empresarios se centraba en cuestiones culturales y la falta de aceptación del cliente interno. Más tarde se trasladó hacia cuestiones relacionadas con la calidad de prestación de servicios en el país receptor.

**Figura 9. Evolución en el tiempo de la diversificación de deslocalizaciones**



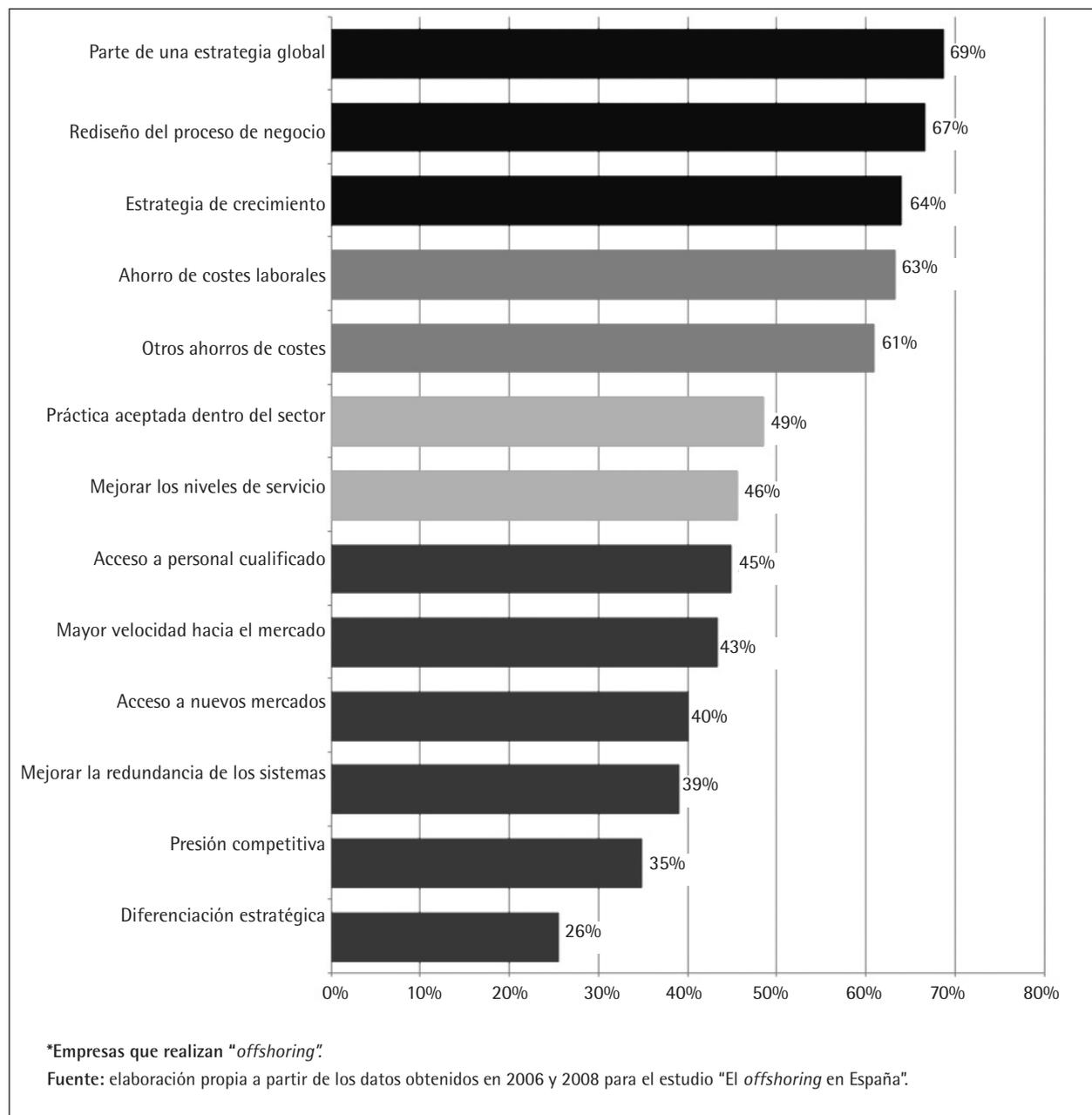
En España también puede observarse que las preferencias en el destino de las deslocalizaciones son distintas para grandes y pequeñas empresas (Figura 10). En este gráfico se puede ver que las grandes empresas cuentan con un mayor abanico de destinos y que eligen principalmente India, México y Filipinas. En cambio, las empresas pequeñas tienen una marcada tendencia hacia la deslocalización en América Latina (incluido México).

**Figura 10. Destinos de deslocalización de grandes y pequeñas empresas españolas**



La Figura 11 muestra los factores que motivan a los empresarios españoles a tomar la decisión de deslocalizar.

**Figura 11. Razones para la deslocalización en España\***



En 2006, el factor determinante para deslocalizar era el ahorro de costes laborales (84%), seguido de la estrategia de crecimiento con un 68%.

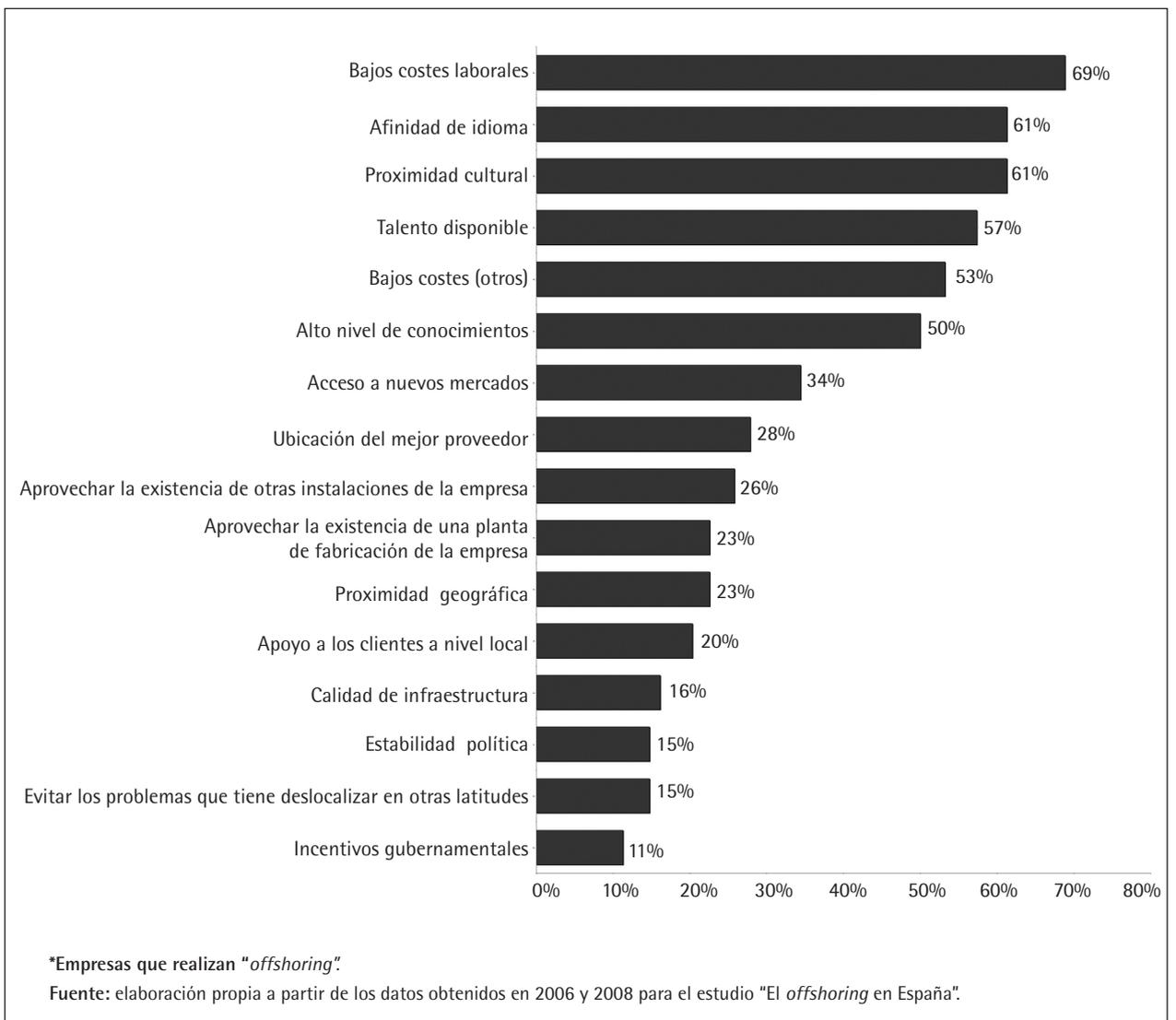
En 2008, estos factores han cambiado significativamente. Los principales motivos responden a objetivos estratégicos: "parte de una estrategia global", "rediseño de procesos de negocio" y "estrategia de crecimiento".

En segundo lugar, aparecen factores asociados al ahorro de costes. Finalmente se encuentran otros factores, como el hecho de que se trate de una "práctica aceptada dentro del sector", una "mejora del nivel de servicio" o el "acceso a personal cualificado".

En cuanto a los factores determinantes en la elección del destino de deslocalización por las empresas españolas (Figura 12), el principal factor son los "bajos costes laborales", seguidos por la "afinidad de idioma", la "proximidad cultural" y el "talento disponible en la nueva ubicación".

En el otro extremo se sitúan la calidad de la infraestructura, la estabilidad política y los incentivos gubernamentales, factores poco tenidos en cuenta para elegir un destino por los directivos españoles.

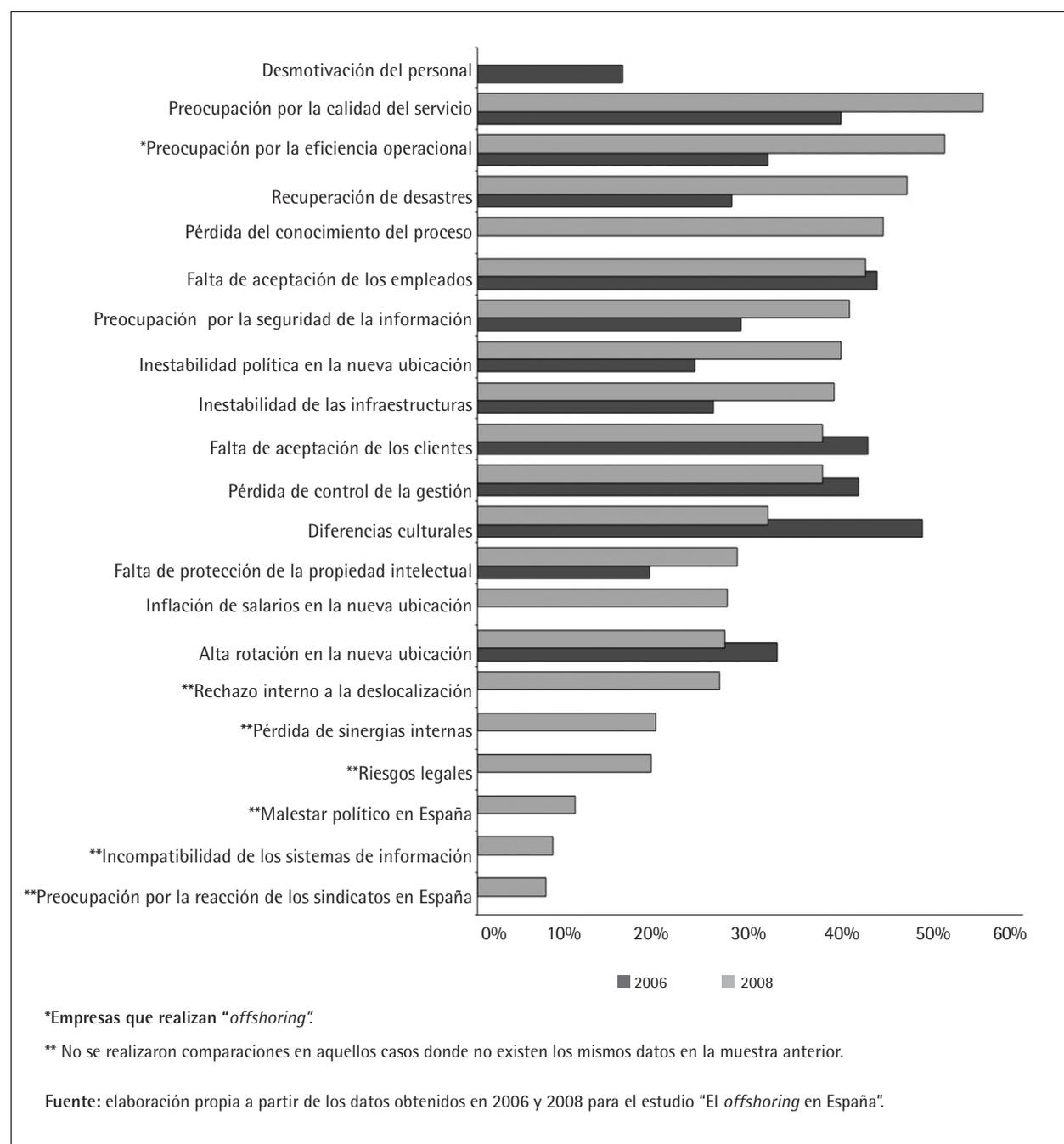
**Figura 12. Factores que determinan la elección de un destino de deslocalización\***



En la Figura 13 se puede apreciar la valoración de los riesgos percibidos por los empresarios a la hora de deslocalizar. Destacan aquellos asociados con la calidad del servicio en el país receptor y con la preocupación por la denominada eficiencia operacional. En cambio, los riesgos que menos preocupan son los relacionados con problemas políticos en el lugar de destino y los aspectos legales.

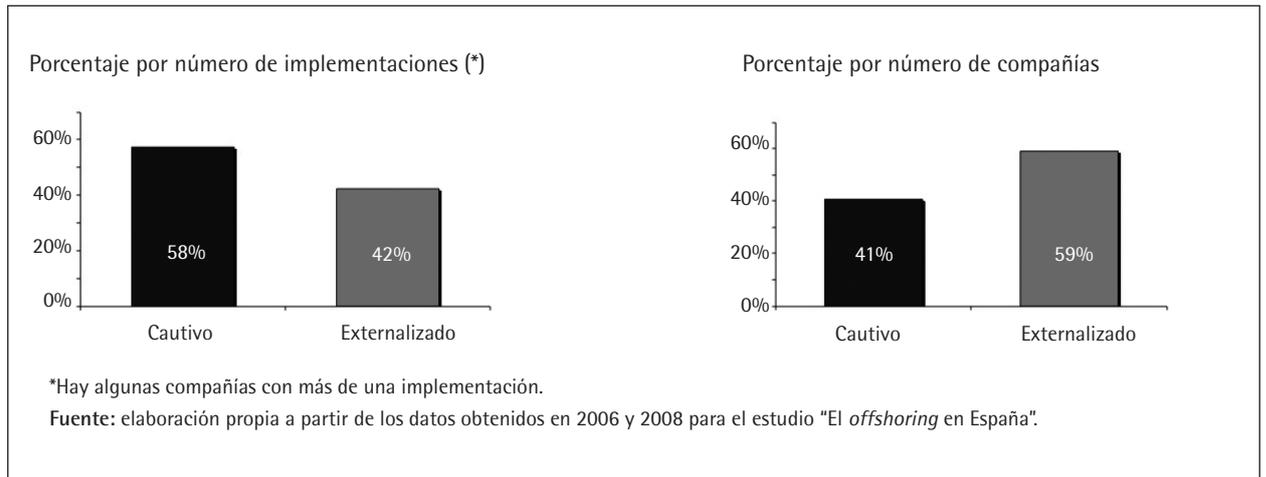
En el estudio anterior se observaba que la principal preocupación eran las diferencias culturales (50%), seguidas de la falta de aceptación por parte de la misma empresa o los clientes externos. Estos factores se han moderado en 2008, quizá debido a que existe un mayor conocimiento de las características locales.

**Figura 13. Riesgos considerados a la hora de deslocalizar\***



Con respecto al modelo de servicio adoptado para deslocalizar, las empresas españolas optan en un principio por la instalación de una filial en el país receptor. Sólo más adelante se inclinan por la deslocalización por medio de un proveedor externo. Este hecho parece indicar una reticencia de las empresas españolas a dejar inicialmente en manos de terceros el control de las actividades fundamentales para el desarrollo de su negocio.

**Figura 14. Modelo de servicio: ¿cautivo o externalizado?**



Servicios legales y *call center* son las funciones que más se dejan en manos de proveedores externos (Tabla 2). Las tecnologías de la información, el servicio de ingeniería, las funciones de marketing y ventas y otros servicios administrativos se reparten por igual entre proveedores externos y filiales.

En contraste, aquellas actividades más basadas en el conocimiento, -como desarrollo de software, diseño de producto e I+D-, tienden a mantenerse cautivas. Lo mismo ocurre con las actividades de aprovisionamiento, finanzas/contabilidad y recursos humanos.

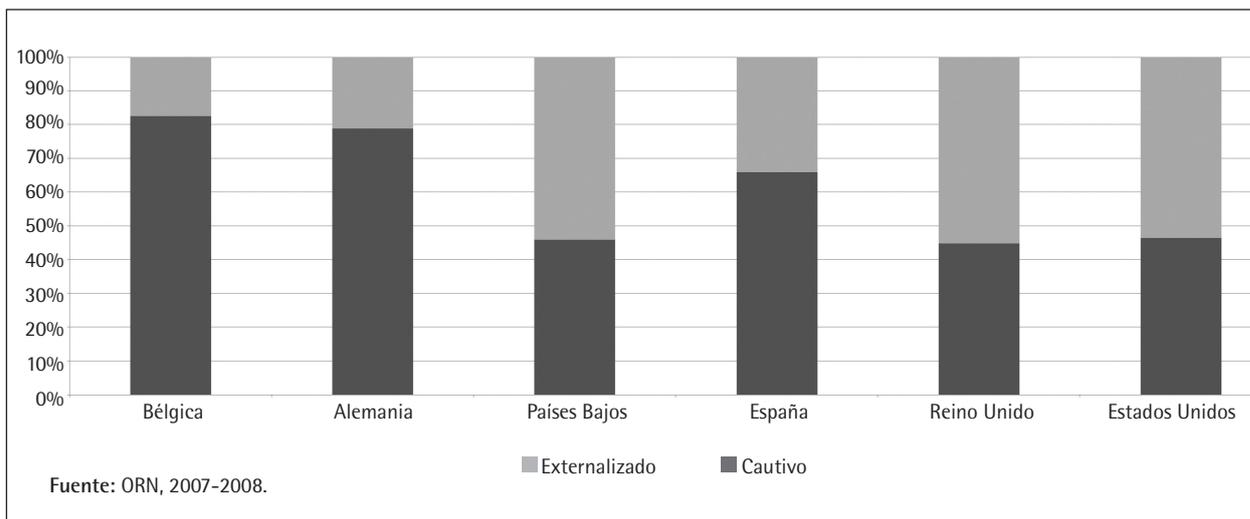
**Tabla 2. Actividades deslocalizadas por número y tipo de modelo**

Función	Externalizado	Porcentaje	Cautivo	Porcentaje	Total
Servicios legales	5	100%	0	0%	5
Call center	23	70%	10	30%	33
Otras actividades de producción	4	57%	3	43%	7
TI	20	50%	20	50%	40
Marketing y ventas	4	50%	4	50%	8
Servicios de ingeniería	5	50%	5	50%	10
Otras actividades administrativas	1	50%	1	50%	2
Diseño de producto	5	38%	8	62%	13
Desarrollo de software	4	33%	8	67%	12
I + D	5	26%	14	74%	19
Aprovisionamiento	6	22%	21	78%	27
Finanzas y contabilidad	0	0%	14	100%	14
Recursos humanos	0	0%	3	100%	3
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>42%</b>	<b>111</b>	<b>58%</b>	<b>193</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en 2006 y 2008 para el estudio "El *offshoring* en España".

Si se comparan los modelos de implementación a escala internacional por número de implementaciones (Figura 15), se concluye que Bélgica, Alemania y España prefieren deslocalizar estableciendo una filial donde trasladar sus actividades en el país elegido.

**Figura 15. Modelo cautivo frente a externalizado en Bélgica, Alemania, Países Bajos, España, Reino Unido y Estados Unidos**

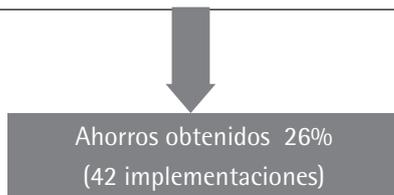


Las empresas españolas han obtenido unos ahorros levemente por debajo de lo esperado (Tabla 3): un 26% respecto a la previsión inicial del 31%. Esto puede deberse a que en la etapa inicial, cuando se tomó la decisión, no se consideraron de forma correcta los gastos asociados a todo el proceso.

Curiosamente, en 2006 se dio la situación inversa: los ahorros alcanzados fueron del 30%, por encima del 26% previsto.

**Tabla 3. Ahorro esperados frente a los obtenidos**

Ahorros esperados promedio	Porcentaje	Número de implementaciones
Realizando + Considerando offshoring	31	115
Realizando offshoring	31	50
Considerando offshoring	32	65



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en 2006 y 2008 para el estudio "El *offshoring* en España".

# Conclusiones

---

Los datos obtenidos por la ORN y la comparación entre los cuestionarios de 2006 y 2008 permiten extraer una serie de conclusiones generales sobre la evolución de *offshoring* y las tendencias que se observan en este campo. Además, estas conclusiones se discutieron en una sesión de trabajo con directivos de diversas empresas y proveedores de servicios involucrados en actividades de deslocalización, cuyas impresiones se recogen en los siguientes puntos:

- ESPAÑA, A BUEN RITMO

Nuestro país llega algo tarde al proceso de deslocalización, pero avanza con rapidez. Las grandes empresas españolas ya han sistematizado el proceso y lo han integrado en su estrategia global, empujando a proveedores locales de servicios a ofrecer también oportunidades de deslocalización.

Respecto a la pequeña y mediana empresa, ya se ha subido al tren de la deslocalización, sobre todo en el campo de los servicios relacionados con las TI, donde cada vez es más difícil acceder a buenos profesionales a un coste moderado.

- ATENCIÓN AL CLIENTE Y SERVICIOS BÁSICOS DE TI, LAS FUNCIONES MÁS HABITUALES

Las tareas más deslocalizadas por las empresas españolas son aquellas de menor valor agregado, comparadas con las deslocalizadas por EE.UU., como por ejemplo las de TI y los *call center*.

- LATINOAMÉRICA, EL DESTINO PREFERIDO

América Latina (incluido México) figura como el principal receptor de deslocalizaciones de las actividades antes mencionadas. Esto se debe principalmente a los bajos costes laborales (69%), la afinidad del idioma (61%), la proximidad cultural (61%) y el talento disponible para realizar éste tipo de tareas (57%).

De todos modos, se observan notables diferencias entre los distintos países de la región debido, principalmente, a cuestiones clave en la toma de decisiones de deslocalización, tales como el riesgo del país.

Brasil se erige como una gran potencia de la deslocalización a escala mundial, si bien el idioma representa una limitación para algunos procesos y actividades a deslocalizar.

Además, se observa un progresivo traslado de grandes ciudades a otras más pequeñas, incentivado por el acceso a leyes más flexibles y a personal capacitado, cada vez más escaso en las grandes urbes. Un ejemplo es el traslado desde Buenos Aires a ciudades del interior de Argentina, como Córdoba y Rosario, que se están convirtiendo en importantes polos tecnológicos.

- EL TAMAÑO ES RELEVANTE

Se identifica una tendencia muy significativa en cuanto a las preferencias de deslocalización según el tamaño de las empresas. Las grandes compañías tienen una marcada tendencia a la deslocalización en India, México y Filipinas, mientras que las pequeñas prefieren América Latina (incluido México).

- APARICIÓN DE NUEVAS REGIONES

En las implementaciones actuales se observa un retroceso de América Latina como receptor de deslocalizaciones, a favor de regiones emergentes como Europa oriental y Europa occidental. Estos últimos se han convertido en receptores fundamentalmente de funciones administrativas, probablemente debido a la cercanía física y la facilidad de traslado.

Por otro lado, África aparece como un destino opcional para la externalización de *call centres* si bien su limitada oferta capacitada supone todavía un alto riesgo operacional. No pasan desapercibidas sus acciones de capacitación, como las becas que otorgan para la formación en países del Este.

En los próximos años, China podría perfilarse como un destino de deslocalizaciones sumamente atractivo.

- TRES RAZONES PARA DESLOCALIZAR

Los factores determinantes a la hora de deslocalizar pueden agruparse en tres niveles. El primer nivel, que respondería a motivos más estratégicos, es el que cobra mayor importancia: "partir de una estrategia global" (69%), "rediseño del negocio" (67%) y "estrategia de crecimiento" (64%). En segundo lugar se sitúan los motivos asociados al "ahorro en costes laborales" (63%). Y en tercer lugar aparecen razones como el hecho de que sea una "práctica aceptada dentro del sector" (49%), que permita "mejorar el nivel de servicio" (46%) o que ofrezca "acceso a personal cualificado" (45%).

- COSTES, IDIOMA Y TALENTO, CLAVES PARA ELEGIR DESTINO

A la hora de elegir uno u otro destino de deslocalización, las empresas españolas se guían, sobre todo, por unos "bajos costes laborales" (69%). En segundo lugar se mueven por la "afinidad y proximidad cultural" (61%) y, en menor medida, por el "talento disponible" (57%).

- CAMBIAN LAS PREOCUPACIONES

Los riesgos percibidos por los empresarios a la hora de deslocalizar en 2008 han variado respecto a 2006. Los resultados de este año muestran una menor preocupación por los factores culturales. En cambio, los directivos españoles se muestran más interesados en la calidad del servicio (56%) y la eficiencia operacional del país receptor (51%).

- LA FILIAL, PRIMER PASO HACIA LA DESLOCALIZACIÓN

El modelo elegido por las compañías españolas fue, en una primera etapa, la deslocalización a través de una filial, reteniendo de esta forma el control total de las operaciones. Ahora avanzan hacia la deslocalización a través de un proveedor externo.

- PROVEEDORES EXTERNOS PARA TAREAS DE MENOR VALOR

Las empresas españolas que deslocalizan a través de proveedores externos lo hacen en tareas de menor valor agregado, como servicios legales y *call centers*. Las actividades basadas en el conocimiento, como el desarrollo de producto, el diseño de software o el I+D, tienden a mantenerse cautivas.

- MENOS AHORROS DE LOS ESPERADOS

Los ahorros efectivamente logrados en términos de porcentajes son del 26%, mientras que los estimados se contraban en el orden del 31%.

- IMAGEN DE COMPLEJIDAD

Para las empresas, tanto de nuestro país como de Estados Unidos, el *offshoring* es un campo cada vez más complejo. Para superar esta imagen, es importante que el sector se centre, no sólo en ofrecer unos costes suficientemente bajos, sino también en funcionar de forma totalmente transparente para el cliente final y que éste reciba el servicio necesario sin notar dónde se lleva a cabo.



## Bibliografía

---

- Agrawal, V., D. Farrell y J.K. Remes (2003), «Offshoring and Beyond», *The McKinsey Quarterly*, 4, págs. 24-35.
- Agrawal, V. y D. Farrell (2003), «Who Wins in Offshoring», *The McKinsey Quarterly*, 4, págs. 36-41.
- Aron, R. y J.V. Singh (2005), «Getting Offshoring Right», *Harvard Business Review*, 83, (12), págs. 135-143.
- Doh, J.P. (2005), «Offshore Outsourcing: Implications for International Business and Strategic Management Theory and Practice», *Journal of Management Studies*, 42 (3), págs. 695-704.
- Dossani, R. y M. Kenney (2003), «Lift and Shift: Moving the Back Office to India», *Information Technologies & International Development*, 1(2), págs. 21-37.
- Dutta, A., y R. Roy (2005), «Offshore Outsourcing: a Dynamic EEUU Model of Counteracting Forces», *Journal of Management Information Systems*, 22(2), págs. 15-35.
- Farrell D. (2004), «Beyond Offshoring: Assess Your Company's Global Potential», *Harvard Business Review*, 82 (12), págs. 82-90.
- Farrell D. (2005), «Offshoring: Value Creation through Economic Change», *Journal of Management Studies*, 42(3), págs. 675-683.
- Farrell D., M. Laboissière y J. Rosenfeld (2005), «Sizing the Emerging Global Labor Market», *McKinsey Quarterly* 3, págs. 92-103.
- Gottfredson, M., R. Puryear y S. Philips (2005), «Strategic Sourcing - From Periphery to the Core», *Harvard Business Review*, febrero de 2005, págs. 132-139.
- Kaka, N. (2003), «A Choice of Models», *The McKinsey Quarterly*, 4, págs. 46-47.
- Karmarkar, U. (2004), «Will You Survive the Services Revolution?», *Harvard Business Review*, 82 (6), págs. 100-107.
- Lewin, A.Y., y C. Peeters (2006), «The Top-line Allure of Offshoring», *Harvard Business Review*, 84 (3), págs. 22-23.
- Ricart, Joan Enric y Pablo Agnese (2006), «El *offshoring* en España. Causas y consecuencias de la deslocalización de servicios».
- Venkatraman, N.V. (2004), «Offshoring Without Guilt», *MIT Sloan Management Review*, 45 (3), págs. 14-16.

