



EL OFFSHORING EN ESPAÑA

CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA DESLOCALIZACIÓN DE SERVICIOS



Universidad de Navarra

Centro Anselmo Rubiralta
de Globalización y Estrategia

EL OFFSHORING EN ESPAÑA

CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA DESLOCALIZACIÓN DE SERVICIOS

Joan Enric Ricart y Pablo Agnese

Proyecto del *Offshoring Research Network* - 1º Informe (Noviembre 2006)

CENTRO ANSELMO RUBIRALTA DE GLOBALIZACIÓN Y ESTRATEGIA

EL OFFSHORING EN ESPAÑA: CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA DESLOCALIZACIÓN DE SERVICIOS >

Profesor Joan Enric Ricart
Director del Departamento de Dirección General
Titular de la Cátedra de Dirección Estratégica Carl Schrøder
IESE, Business School, Universidad de Navarra

Pablo Agnese
Asistente de Investigación
CENTRO ANSELMO RUBIRALTA DE GLOBALIZACIÓN Y ESTRATEGIA
IESE, Business School, Universidad de Navarra

> Esta investigación ha sido posible gracias al soporte del Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia. Los autores quieren además agradecer el apoyo y la ayuda prestada por Gemma Golobardes, Marina Utgés, Susana Arasa, Edurne Pérez-Yarza y Niccolo Pisani.

1

INTRODUCCION

El fenómeno del *offshoring* (deslocalización a países en desarrollo)¹ 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, a diferencia de la "primera oleada" en la que se deslocalizaban puestos netamente relacionados con las actividades de producción.

La novedad del fenómeno ha capturado la atención de analistas y expertos. Un reciente estudio de McKinsey Global Institute apuntaba que el mercado global de *offshoring* ascendía en 2005 a los 30.000 millones de dólares y que en 2010 llegaría a los 110.000. Otra investigación de Roland&tBerger y la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el desarrollo (UNCTAD) sobre las mayores compañías europeas, resaltaba en 2004 el retraso de estas respecto a sus iguales americanas en cuanto a deslocalización. La experiencia de *offshoring* europea tiende, según este mismo estudio, a quedarse dentro del Continente, mientras que los proyectos más grandes pueden llegar a ser deslocalizados a destinos como la India.

Las Tablas 1 y 2 presentan otros datos que, de modo ilustrativo, pretenden ayudar a entender la realidad del *offshoring* en el mundo

¹ De aquí en lo sucesivo nos referiremos a los conceptos de *offshoring* y deslocalización de forma indistinta, y siempre implicando puestos de trabajos relacionados con los servicios (o cuello blanco) y no con la producción.

<i>Tabla 1</i>	
Los grandes números del <i>offshoring</i>	
Mercado global	
Actual (2005)	30.000 millones USD
Previsión para 2010	110.000 millones USD
Crecimiento anual	30% (estimación 2005)
Países involucrados	
Origen	EEUU y Reino Unido (70% de actividades deslocalizadas en TI y procesos de negocio)
Destino	India (55% de actividades deslocalizadas en TI y procesos de negocio)
Puestos de trabajo	
Deslocalizados en 2003	1,5 millones
Deslocalizables en 2005	160 millones (sobre 1.460 millones trabajos de servicios a nivel global)
Previsión para 2008	4,1 millones
Fuente: McKinsey, 2005	

<i>Tabla 2</i>	
Causas y consecuencias del <i>offshoring</i> según un estudio basado en 100 entrevistas con ejecutivos de empresas líderes, que representan el 20 % del total de ingresos de las " <i>Top 500 Europeas</i> ".	
<ul style="list-style-type: none"> • La reducción de costes y presión competitiva son las principales razones para deslocalizar. • Más del 80 % de las compañías están satisfechas con sus experiencias de <i>offshoring</i>, con ahorros de costes que van del 20 al 40 %. 	
Fuente: Roland&Berger, 2004	

Dada la magnitud que el tema ha adquirido en los últimos años, tanto en el entorno empresarial como en el académico, desde el IESE nos hemos planteado la necesidad de llevar a cabo una investigación local sobre el *offshoring* de servicios o "trabajadores de cuello blanco".

Este estudio analiza cómo se desarrollan estas prácticas entre las empresas que operan en España. En particular, se indaga sobre la cantidad de empresas que deslocalizan; las causas que las mueven a ello; los procesos, funciones o actividades deslocalizados; el modelo de negocio utilizado; los riesgos percibidos, y las regiones geográficas elegidas. Para ello, no sólo hemos estudiado las empresas que están deslocalizando actividades, sino también aquellas que lo están considerando o las que, por el contrario, han decidido no hacerlo.

El estudio es el capítulo español del **Offshoring Research Network (ORN)**, una iniciativa internacional impulsada hace dos años por la Duke University - Fuqua School of Business (North Carolina, EEUU) bajo el liderazgo del Prof. 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, otras escuelas de negocio involucradas son: Copenhagen Business School (Dinamarca)², Manchester Business School (Reino Unido), Rotterdam School of Management (Holanda), Otto Beisheim School of Management (Alemania) y Université Libre de Bruxelles - Solvay Business School (Bélgica)³.

² El equipo danés está realizando un estudio que cubre todos los países nórdicos

³ El equipo belga coordina un estudio sobre los países del Benelux.

2

DEFINICIONES PREVIAS

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

Outsourcing

Se refiere a la externalización de procesos productivos no vinculados al negocio principal (*core business*) u 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 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), refiriéndose a las actividades que se realizan lejos del lugar de origen. Tradicionalmente, hacía referencia a la pesca de altura, por la larga distancia que ésta implicaba para los pescadores. En el ámbito de la empresa, el *offshoring* está relacionado con la deslocalización de recursos, funciones o actividades. Esto es, 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*, creando allí un 'centro cautivo' donde trasladar 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 anteriores modelos. 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*.

3

EL ESTUDIO

El estudio parte de una encuesta *on-line*, impulsada desde de la Duke University, para conocer las percepciones de los empresarios en torno al *offshoring* según si:

- 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 nivel 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.

Estas comparaciones se hacen respecto de los estudios elaborados en Alemania, Holanda, y la última versión del estudio de Estados Unidos, puesto que los estudios referentes a los países nórdicos y al Benelux no se encuentran aún disponibles. La muestra del Reino Unido ha sido excluida del análisis por considerarse que aún no resulta estadísticamente significativa.

La muestra española

El estudio pretendía pulsar la opinión de miembros de la dirección general, responsables de departamentos relacionados con la estrategia comercial o la expansión internacional, directores de recursos humanos y otros altos cargos implicados en las actividades de externalización de las grandes empresas residentes en España. Para ello, se envió la encuesta a más de 4.000 directivos de compañías de los sectores: servicios financieros-banca, alta tecnología, energía, viajes y ocio, automóvil (producción), hostelería, medioambiente, ingeniería y telecomunicaciones.

Durante enero y abril de 2006 se llevaron a cabo dos intentos de contacto con las empresas. El primero de ellos se hizo a través de las empresas patrono del IESE (30 aproximadamente) y consistió en un envío por correo postal a 180 personas del perfil mencionado anteriormente. Además, en esta primera etapa, se contactó por correo electrónico a las 30 primeras empresas españolas en volumen de facturación.

Dadas las dificultades para obtener respuestas (principalmente, falta de interés, cuestiones de confidencialidad o desconocimiento del tema), se llevó a cabo un segundo envío a los antiguos alumnos del IESE, que encajaban con el perfil. El *mailing*, realizado por correo electrónico, ascendió a unos 4.000 contactos. Si bien el *feedback* fue notablemente superior, no ocurrió lo mismo con la participación efectiva.

Finalmente, se obtuvieron respuestas válidas de 55 empresas. Una muestra que, si bien no es representativa de la población empresarial española que potencialmente puede deslocalizar, nos permite obtener una visión general de los hechos relacionados con el *offshoring*.⁴

En cuanto al tamaño, las empresas que han participado de la encuesta presentan las siguientes características:

Nº .de empleados	Nº. de empresas
+ 50.000	6
10.000 a 50.000	4
5.000 a 10.000	3
1.000 a 5.000	17
100 a 1.000	9
0 a 100	7
Sin datos	9

⁴ El número de respuestas fue, en realidad, un poco mayor pero finalmente se han tenido que descartar algunas.

La gran dispersión de datos hace que la obtención de un tamaño promedio de las empresas de la muestra sea algo delicado. Así, en la Tabla 3.1, el promedio aparece aquí como una medida no del todo fiable.

La Tabla 3.2 ilustra otras estadísticas complementarias respecto del tamaño.

<i>Tabla 3.2</i>	
Total de trabajadores involucrados	1.108.480
Promedio de trabajadores por empresa	24.097
Mediana	2.570
Desviación estándar	61.569

La mediana aparece aquí como un valor más representativo.⁵ Sin embargo, si eliminamos los *outliers*, es decir, aquellos valores que sesgan la muestra, obtenemos resultados que pueden ser de una más fácil lectura. Para nuestro caso, (Tabla 3.3) al descartar las seis empresas más grandes (en cantidad de empleados),⁶ obtenemos los siguientes resultados. Estos números parecen estar más cerca de la verdad, aunque la dispersión sigue siendo relativamente grande.

<i>Tabla 3.3</i>	
Total de trabajadores involucrados (sin <i>outliers</i>)	157.107
Promedio de trabajadores por empresa (sin <i>outliers</i>)	3.928
Mediana (sin <i>outliers</i>)	1.997
Desviación estándar (sin <i>outliers</i>)	7.010

⁵ La mediana es el valor medio de una muestra y no tiene porque coincidir con el promedio. Por ej. una muestra que cuenta con los siguientes números: 2, 6, 10, 22, 40 tendrá una mediana igual a 10, mientras que la media o promedio es igual a 18. La desviación estándar se define aquí como la raíz cuadrada del promedio de los desvíos "cuadrados" alrededor de la media.

⁶ Todas ellas con más de 90.000 empleados.

Las empresas que han contestado a la encuesta (Tabla 3.4) provienen principalmente de los siguientes sectores: Telecomunicaciones, Informática, Consultoría, Proveedores de servicios, Automoción, Energía, Finanzas y Ocio.

Sector	Nº de empresas
Telecomunicaciones	9
Consultoría / Proveedores de Servicios	15
Energía / Manufactura / Petroquímico	10
Automotor	3
Financiero	3
Ocio	4
Informática	3
Otros	8

Análisis de los datos

Debido al pequeño tamaño de la muestra, para buena parte de nuestro análisis hemos unido las respuestas de las empresas que hacen *offshoring* y las de aquellas que consideran hacerlo. El 73% (40, sobre un total de 55) de las empresas consultadas realizan *offshoring* o bien consideran esta opción.

Si bien no es posible definir un patrón claro de comportamiento por sectores, los datos revelan que las empresas de telecomunicaciones, por ejemplo, están realizando *offshoring* o considerando la opción.

Por otra parte, hemos obviado el análisis de algunas de las preguntas de la encuesta original por considerar que las respuestas no alcanzaban un mínimo significativo.

4

OFFSHORING EN ESPAÑA: RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Con la intención de proporcionar una información más descriptiva, repasaremos pregunta por pregunta los resultados de la encuesta española. Igualmente, en cada respuesta incluiremos un cuadro comparativo de los resultados del estudio de la Offshoring Research Network para Alemania, Holanda y EEUU (la última versión).

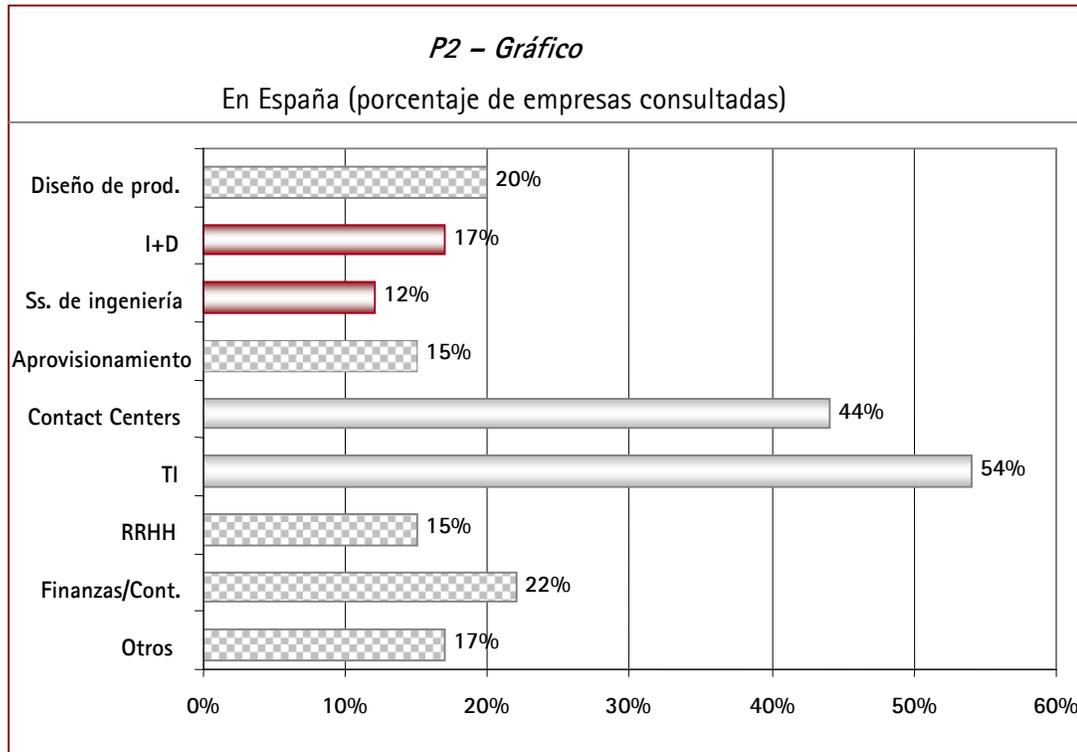
P1) ¿Realiza su empresa actividades o funciones de manera deslocalizada?

<i>P1 - Tabla</i>				
	SÍ	CONSIDERA	NO	Tamaño muestra
España	49 %	24 %	27 %	55
Alemania	62 %	21 %	17 %	66
Holanda	24 %	14 %	62 %	112
EEUU	60 %	17 %	24 %	221

A la hora de pensar en estrategias de deslocalización, España no se encuentra rezagada: un 73% de las consultadas, realiza o prevé hacer *offshoring*. Si se analiza la muestra española, se observa que las empresas involucradas en actividades de deslocalización, o con intención de llevarlas a cabo, son en general de un tamaño grande, con un promedio de 3.727 trabajadores.

Conviene destacar que las muestras de los distintos países son muy pequeñas y están algo sesgadas hacia empresas que realizan o consideran deslocalizar actividades de valor añadido, ya que son estas empresas las más motivadas a participar. Por ello, los resultados no representan la realidad de los países sino la de las empresas consultadas y no pueden compararse entre sí.

P2) ¿Qué actividades o funciones están siendo deslocalizadas?



P2 – Tabla
En el mundo (porcentaje de empresas consultadas)

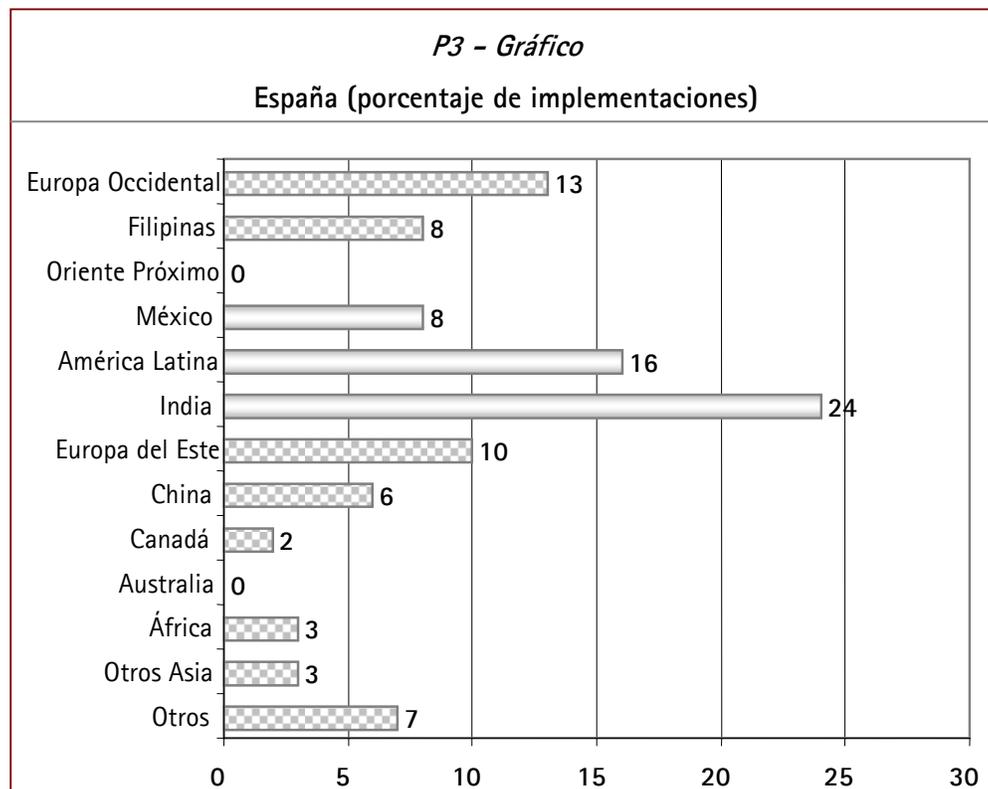
	España	Alemania	Holanda	EEUU
Finanzas/Cont.	22 %	29 %	12 %	29 %
RRHH	15 %	9 %	5 %	12 %
TI	54 %	64 %	44 %	54 %
Contact centers	44 %	36 %	9 %	34 %
Aprovisionamiento	15 %	25 %	14 %	14 %
Ss. de ingeniería	12 %	n/a	33 %	20 %
I+D	17 %	29 %	19 %	22 %
Diseño de prod.	20 %	20 %	14 %	11 %
Otros	17 %	n/a	2 %	8 %

Las Tecnologías de la Información (en adelante TI) y los centros de atención al cliente (*contact centers*) destacan entre las actividades deslocalizadas por las empresas españolas. Los servicios de ingeniería y el I+D, ambas actividades de valor añadido, permanecen en un segundo plano.

En todos los países, excepto Holanda, tanto las TI como los *contact centers* despuntan en la agenda de deslocalización de las empresas. Estos datos pueden sugerir que, de momento, las empresas prefieren externalizar actividades de poco valor añadido. Esto es especialmente evidente en España, donde las actividades de ingeniería e I+D figuran entre las últimas externalizadas.

Por contraste, a nivel internacional, se aprecia una ligera tendencia hacia la deslocalización de segunda oleada, centrada en los servicios.

P3) ¿En qué región ha deslocalizado cada actividad o función?



Las empresas residentes en España muestran una clara preferencia por India y Latinoamérica como destinos de *offshore*. Por razones de afinidad cultural y lingüística, América Latina (a la que habría que añadir México) es una de las regiones predilectas a la hora de plantearse 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 la India puede deberse a la presencia de empresas multinacionales residentes en España, en búsqueda de costes laborales más bajos.

P3 – Tabla
En el mundo (porcentaje de implementaciones)

	España	Alemania	Holanda	EEUU
África	3	1,5	0	1
Australia	n/a	1	3	1
Canadá	2	1,5	0	4
China	6	9	17	11
Europa del Este	10	24	16	7
Europa Occidental	13	24	13	5
India	24	14	26	42
América Latina	16	1,5	10	10
México	8	n/a	1	3
Oriente Próximo	n/a	3,5	1	1
Filipinas	8	n/a	2	9
Otros Asia	3	10	4	5
Otros	7	10	7	1
	100 %	100 %	100 %	100 %

India sobresale como el destino preferido por la mayoría de países consultados. Los bajos costes y la alta cualificación de su mano de obra hacen de esta ubicación la más deseada para deslocalizar. El idioma también la convierte en un lugar de preferencia para los países anglosajones (los más avanzados en este campo). En el estudio británico, India acumula el 30% de las implementaciones.

Los resultados también revelan que los países europeos confían más en ciertos destinos con los que mantienen vínculos culturales: España con América Latina, y Alemania y Holanda, con otros países de Europa (normalmente del Este).

P4) En relación al Efecto 2000, ¿deslocalizó alguna actividad de programación o de actualización de software?

El efecto 2000 (o *Y2K effect*), un problema de diseño informático que impedía a los antiguos ordenadores realizar determinados procesos contables con fechas posteriores al año 2000, provocó una gran inversión en tecnologías de la información. Muchas empresas tuvieron que reprogramar sus sistemas o aplicaciones para hacerlas compatibles con el año 2000.

Sin embargo, nuestro estudio revela que, en general, tales preparaciones no llevaron a las empresas residentes en España a deslocalizar funciones o actividades (sólo el 8% ha contestado de forma afirmativa). Los resultados de los otros países del estudio confirman que el *offshoring* y el efecto año 2000 tienen poco en común.

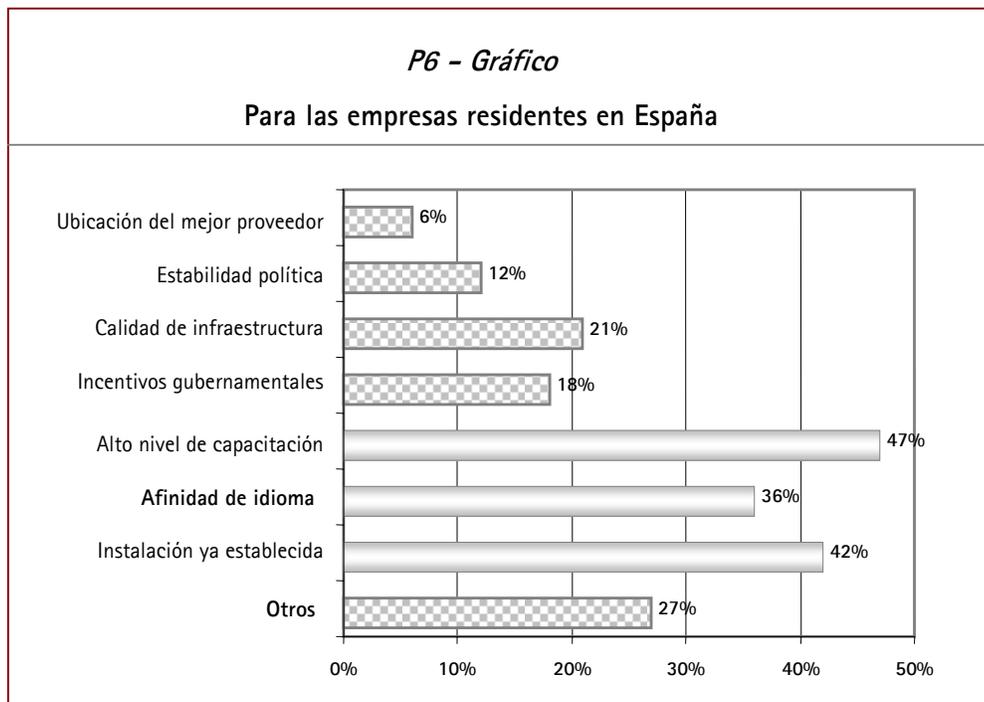
P5) ¿Ha utilizado "servicios compartidos" dentro de su país antes de iniciar el proceso deslocalización?

Los servicios compartidos (*shared services*) consisten en la estandarización, reingeniería y consolidación de funciones no cruciales de una empresa, como las administrativas, dentro de una misma compañía. Se trata de una especie de

"externalización interna", que permite a las empresas alcanzar economías de escala al crear entidades internas separadas, que realizan tareas como el pago de las nóminas, la contabilidad, la gestión de viajes, etc.

Nuestro estudio revela que las empresas recurren a estas estrategias como paso previo al *offshoring*. Según nuestro estudio, un 66 % de las empresas que deslocalizan alguna actividad o piensan hacerlo, lo han hecho como paso posterior (y natural) a una estrategia de servicios compartidos. Esta cifra, sin embargo, es más baja en el resto de países del estudio: 43 % en Alemania, 45 % en Holanda y 46 % en Estados Unidos.

P6) ¿Qué factores determinan la elección de un destino de deslocalización?



Entre las razones para elegir un destino de deslocalización, destaca el nivel de capacitación, el idioma y la experiencia de la empresa en la región con instalaciones previas. Todo ello parece indicar que, a la hora de contratar fuera, las empresas son

más exigentes que en su propio país. Algo lógico, por cuanto que esta segunda oleada de *offshoring* comprende actividades cada vez más complejas.

P6 - Tabla

Para las empresas no residentes en España

	España	Alemania	Holanda	EEUU
Instalación ya establecida	42 %	50 %	33 %	21 %
Afinidad de idioma	36 %	44 %	32 %	57 %
Alto nivel de capacitación	47 %	69 %	72 %	67 %
Incentivo gubernamental	18 %	32 %	19 %	20 %
Calidad de infraestructura	21 %	58 %	27 %	32 %
Estabilidad política	12 %	45 %	12 %	28 %
Ubicación mejor proveedor	6 %	30 %	31 %	34 %
Otros	27 %	n/a	13 %	30%

La elevada exigencia en cuanto a capacitación (primer requisito)⁷ hace pensar que las actividades deslocalizadas por el resto de países consultados son cada vez más complejas. El hecho de que este factor pese menos para las empresas españolas viene a demostrar que las actividades deslocalizadas son todavía de menor valor añadido que en países más desarrollados.

Entre los factores determinantes de un destino de deslocalización, destacan también la calidad de la infraestructura para Alemania y la afinidad de idioma para Estados Unidos.⁸

⁷ La cifra para el Reino Unido es del 81 %.

⁸ Alcanza el 82 % en el Reino Unido.

P7) ¿Qué modelo de negocio se utiliza para cada una de las actividades o funciones deslocalizadas?

P7 - Tabla 1

Empresas que deslocalizan o prevén hacerlo

	España	Alemania	Holanda	EEUU
Subsidiario (empresa filial)	76 %	78 %	35 %	40 %
Subcontratado a terceros	24 %	22 %	65 %	60 %

Cuando se trata de elegir un modelo de negocio para deslocalizar, existen claras diferencias entre Europa Continental y Estados Unidos. Mientras que los primeros suelen inclinarse por establecer empresas filiales (modelo subsidiario), en Estados Unidos y los países de influencia anglosajona, predomina el modelo de subcontrato a terceros. Holanda, por su parte, presenta una realidad similar a la americana, algo que también sucede en otros aspectos socioeconómicos del país.

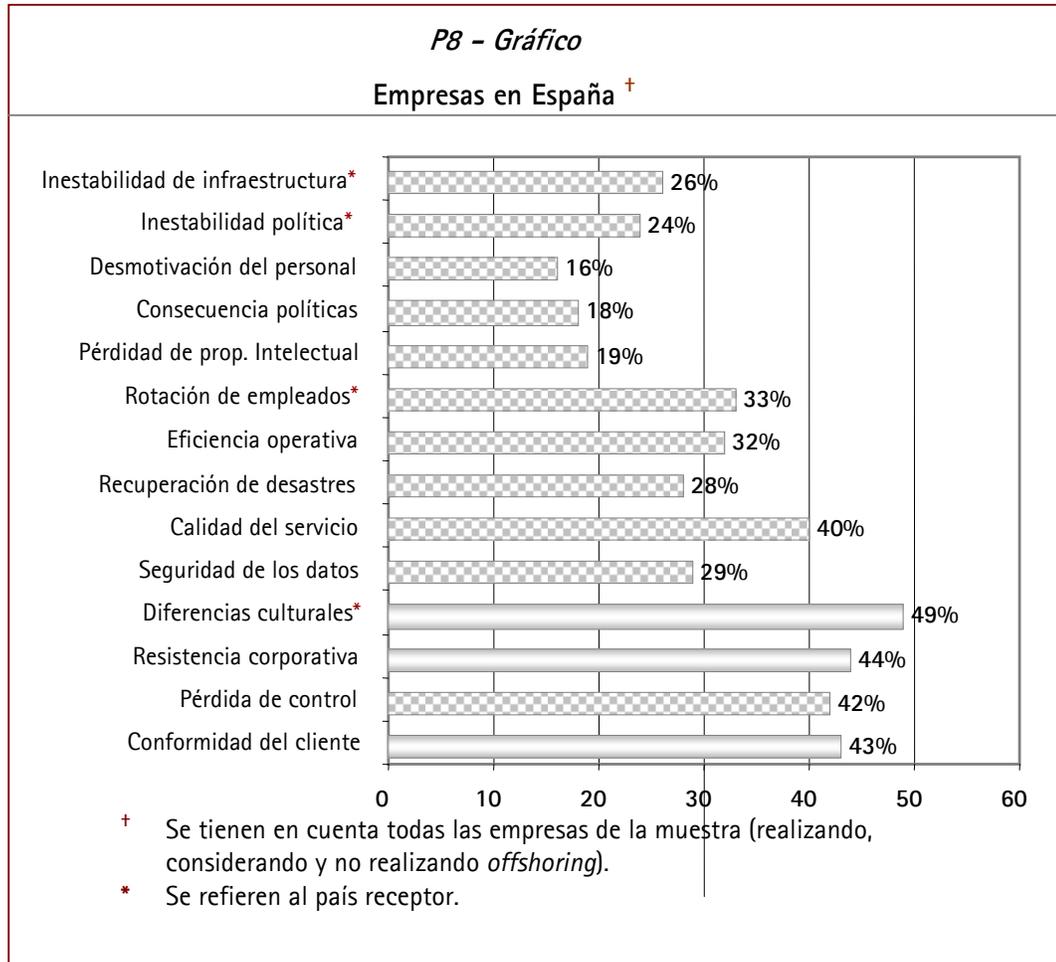
P7 - Tabla 2

Empresas que ya deslocalizan

	España	Alemania	Holanda	EEUU
Subsidiario (empresa filial)	82 %	80 %	43 %	45 %
Subcontratado a terceros	18 %	20 %	57 %	55 %

Parece interesante aislar las empresas que efectivamente deslocalizan para demostrar que existe una leve preferencia por el tipo de modelo subsidiario o de empresa filial. Es decir, a la hora de la verdad, las empresas europeas parecen más reticentes a ceder el control a una gerencia extranjera.

P8) Valore los riesgos considerados a la hora de deslocalizar una actividad.



El gráfico anterior muestra los riesgos percibidos por los empresarios a la hora de deslocalizar. Destacan los que tienen que ver con cuestiones culturales en el país receptor y con la denominada "resistencia corporativa" o "cultura empresarial".

Estos datos podrían sugerir que el empresario español tiende a ser más "reacio al cambio" que sus homólogos anglosajones. Así puede comprobarse en la tabla siguiente:

P8 - Tabla
Empresas en el mundo [†]

	España	Alemania	Holanda	EEUU
Aceptación del cliente	43 %	21 %	24 %	46 %
Pérdida de control	42 %	33 %	44 %	48 %
Resistencia corporativa	44 %	n/a	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/a	n/a
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/a	n/a
Inestabilidad política*	24 %	14 %	21 %	22 %
Inestabilidad infraestructuras*	26 %	13 %	n/a	%

[†] Se tienen en cuenta todas las empresas de la muestra (realizando, considerando y no realizando *offshoring*).

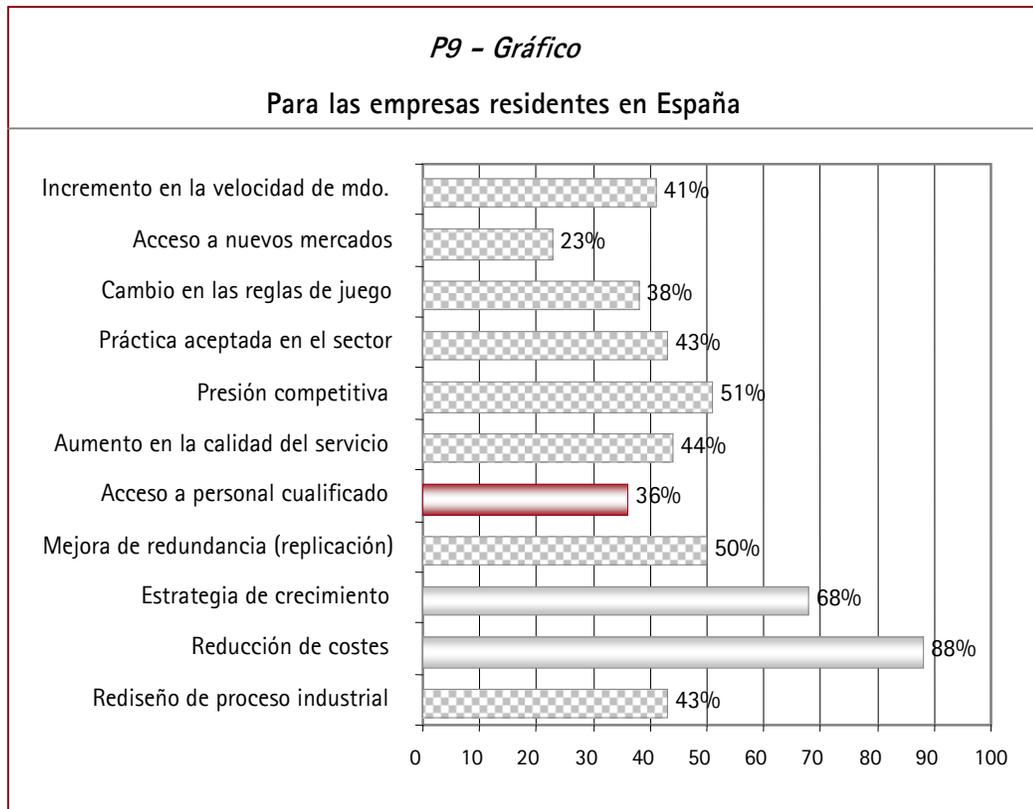
* Se refieren al país receptor.

Mientras que el componente cultural y la resistencia corporativa tienen un gran peso en las decisiones de *offshoring* de las empresas con residencia en España, otros son los factores determinantes a nivel global. Aunque las empresas valoran mucho la eficiencia operativa, la calidad en el servicio⁹ aparece como el factor más significativo en Holanda y Estados Unidos.

⁹ Para el Reino Unido, esta cifra alcanza el 79 %.

Para este último, la seguridad de los datos tiene también una gran importancia. Esta diversidad de percepciones evidencia las distintas etapas por las que atraviesan los procesos de deslocalización en los países consultados.

P9) Valore los motivos estratégicos que hay detrás de su decisión de deslocalizar.



La reducción de costes ha sido la principal causa detrás de los procesos de *offshoring* de la primera oleada, y se mantiene en esta segunda etapa. Sin embargo, las necesidades de crecimiento empiezan a pesar como un motivo a la hora de "salir al exterior".

El acceso a personal cualificado se encuentra todavía entre las causas de menor importancia para las empresas residentes en España, algo que no sucede en el resto

de países. En el otro extremo, las empresas norteamericanas consideran que el acceso a trabajadores cualificados es absolutamente prioritario.

P9 - Tabla

Para las empresas no residentes en España

	España	Alemania	Holanda	EEUU
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/a	n/a	n/a
Acceso a nuevos mercados	23 %	33 %	33 %	15 %
Incremento en la velocidad de modo.	41 %	25 %	58 %	47 %

P10) Aproximadamente, ¿cuál era el ahorro esperado antes de implementar el programa de *offshoring*? ¿Cuál ha sido el ahorro efectivamente obtenido?

P10 - Tabla				
Empresas en el mundo				
	España	Alemania	Holanda	EEUU
Ahorros esperados (promedio):				
Realiza + Considera	26% (64)	32% (116)	34% (55)	42% (427)
Sólo realiza	26% (49)	32% (97)	37% (35)	43% (326)
Sólo considera	27% (15)	30% (19)	30% (20)	39% (101)
Ahorros alcanzados (promedio)	30% (24)	25% (101)	29% (27)	38% (298)

Nota: entre paréntesis, la cantidad de implementaciones de *offshoring* utilizadas para obtener los promedios.

Por lo general, los ahorros efectivamente alcanzados por las empresas que deslocalizan no llegan a cubrir las expectativas que se planteaban. Curiosamente, esta norma no se cumple para España, cuyas implementaciones han superado los planes iniciales de ahorro.

P11) ¿Cuándo se llevaron a cabo sus proyectos de deslocalización de servicios?

Tantos si se cuantifican las implementaciones como si se cuentan el número de empresas, queda demostrado que el proceso de deslocalización de servicios es una realidad bastante reciente. En ambos casos, no puede hablarse de un práctica común hasta los años 2004-2005.

P11 - Tabla 1
Por implementaciones

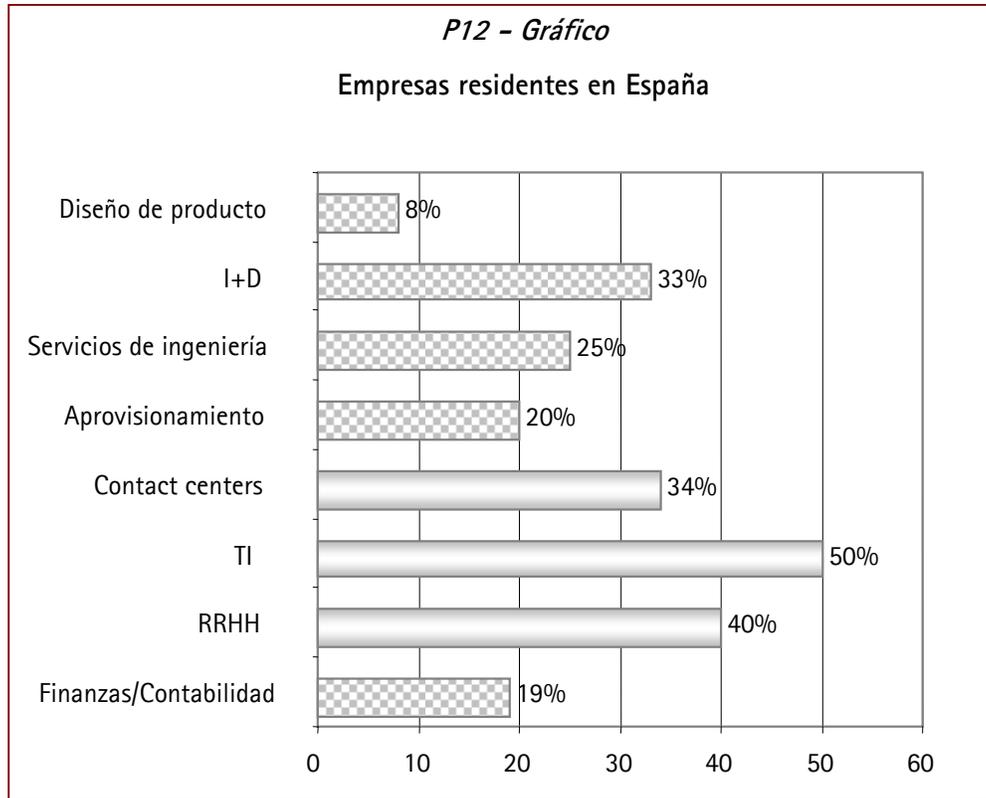
Año	España	Alemania	Holanda	EEUU
1980		2 (2%)		
1985		3 (3%)		
1988				
1989				
1990		3 (3%)	1 (3%)	3 (1%)
1991		1 (1%)		
1992	1 (1%)	1 (1%)		2 (1%)
1993		1 (1%)	1 (3%)	1 (0%)
1994				2 (1%)
1995	1 (1%)	5 (4%)	1 (3%)	10 (3%)
1996	1 (1%)	1 (1%)		2 (1%)
1997	1 (1%)	1 (1%)		2 (1%)
1998	4 (5%)	4 (4%)		7 (2%)
1999	2 (3%)	1 (1%)	2 (5%)	20 (5%)
2000	7 (9%)	13 (11%)	4 (10%)	16 (4%)
2001	10 (14%)	4 (4%)	2 (5%)	36 (10%)
2002	8 (11%)	16 (14%)	3 (8%)	43 (12%)
2003	3 (4%)	12 (11%)	5 (13%)	54 (15%)
2004	11 (15%)	22 (19%)	5 (13%)	66 (18%)
2005	15 (20%)	22 (19%)	11 (28%)	71 (19%)
2006	10 (14%)	2 (2%)	5 (13%)	32 (9%)
Nº de implementaciones	74	114	40	367

P11 - Tabla 2

Por empresas

Año	España	Alemania	Holanda	EEUU
1980		2 (6%)		
1985		1 (3%)		
1988				
1989				
1990		1 (3%)	1 (6%)	3 (3%)
1991		1 (1%)		
1992	1 (4%)			2 (2%)
1993			1 (6%)	1 (1%)
1994				
1995		1 (3%)		4 (4%)
1996	1 (4%)	1 (3%)		1 (1%)
1997	1 (4%)	1 (3%)		2 (2%)
1998		2 (6%)		4 (4%)
1999	1 (4%)		1 (6%)	5 (5%)
2000	1 (4%)	3 (10%)	4 (22%)	6 (6%)
2001	1 (4%)	1 (3%)	1 (6%)	10 (10%)
2002	4 (17%)	3 (10%)	2 (11%)	17 (16%)
2003	2 (9%)	3 (10%)	2 (11%)	16 (15%)
2004	4 (17%)	5 (16%)	1 (6%)	12 (12%)
2005	4 (17%)	6 (19%)	3 (17%)	14 (13%)
2006	3 (13%)		2 (11%)	7 (7%)
Nº empresas	23	31	18	104

P12) ¿Cuáles son sus planes de offshoring para los próximos 18-36 meses?



En España, los empresarios prevén seguir deslocalizando actividades de poco valor añadido, como las TI y los servicios de RRHH. Será necesaria una mayor madurez, o concienciación del empresario español, para que actividades como el diseño de producto o los servicios de ingeniería, irruman de lleno en la deslocalización de servicios.

P12 - Tabla
Empresas en el mundo

	España	Alemania	Holanda	EEUU
Finanzas/Contabilidad	19% (26)	93% (15)	0% (6)	52% (66)
RRHH	40% (10)	25% (4)	0% (2)	95% (22)
Marketing y ventas	n/a	n/a	63% (8)	72% (25)
TI	50% (22)	12% (65)	136% (14)	39% (142)
Contact centers	34% (29)	32% (28)	67% (3)	43% (92)
Aprovisionamiento	20% (10)	81% (21)	100% (5)	44% (41)
Servicios legales	n/a	n/a	0% (2)	183% (6)
Servicios de ingeniería	25% (8)	n/a	67% (12)	51% (47)
I+D	33% (9)	18% (28)	44% (9)	45% (55)
Diseño de producto	8% (13)	29% (14)	120% (5)	54% (26)

Nota: entre paréntesis el número de implementaciones actual.

Los empresarios de otros países presentan unas preferencias de inversión en las actividades *offshore* muy diversas. Mientras que Estados Unidos apuesta fuertemente por los servicios legales, el marketing y las ventas, Holanda y Alemania lo hacen por el aprovisionamiento. El *offshoring* de diseño de producto parece ser una prioridad para los empresarios holandeses, y los servicios contables y financieros, para los alemanes.

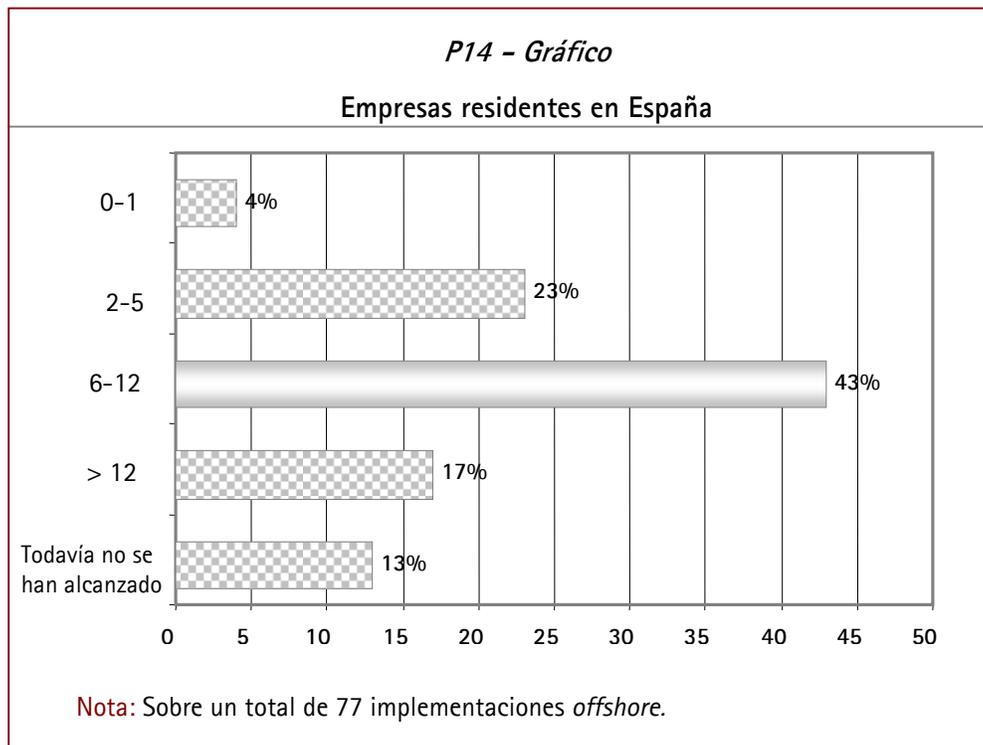
Estos resultados contrastan con los de España, donde la deslocalización tiende a centrarse en las TI, algo aparentemente superado en Estados Unidos y Alemania.

P13) ¿Contempla su contrato de deslocalización alguna estrategia de salida (por ejemplo, planes para devolver la actividad al país o para transferirla a otro proveedor)?

Llama la atención aquí la falta de planificación del empresario español. Los datos de la encuesta (sobre un total de 88 implantaciones de *offshore*) revelan que sólo un 6% de las implantaciones disponen de alguna estrategia de salida; un 58 % no la tienen y el 36 % restante está desinformado.

Lamentablemente, no podemos realizar comparaciones con otros países del estudio, puesto que sólo contamos con datos de ediciones anteriores de Estados Unidos. En el antepenúltimo estudio de Duke University, un 47 % de los contratos de deslocalización disponían de estas cláusulas; un 39%, no; y sólo un 15% de los empresarios estaban desinformados sobre el tema. Las diferencias en cuanto a previsión podrían hablar, otra vez, de la inmadurez del *offshoring* en España.

P14) ¿Cuánto se tardó en alcanzar los niveles de servicio establecidos como objetivos?



Dos tercios de las empresas que realizan *offshoring* consiguen sus objetivos de nivel de servicio antes de finalizar el primer año de implantación. La experiencia internacional parece moverse sobre los mismos parámetros.

Empresas en el mundo				
	España	Alemania	Holanda	EEUU
<i>0-1 mes</i>	3 (4%)	30 (24%)	4 (11%)	25 (8%)
<i>2-5 meses</i>	18 (23%)	24 (20%)	3 (9%)	38 (12%)
<i>6-12 meses</i>	33 (43%)	29 (24%)	9 (26%)	120 (38%)
<i>> 12 meses</i>	13 (17%)	28 (23%)	11 (31%)	99 (31%)
<i>Todavía no se han alcanzado</i>	10 (13%)	12 (10%)	8 (22%)	34 (11%)
Nº implementaciones	77	123	35	316

P15) ¿Qué evolución en la calidad de servicio se espera para los próximos 18-36 meses?

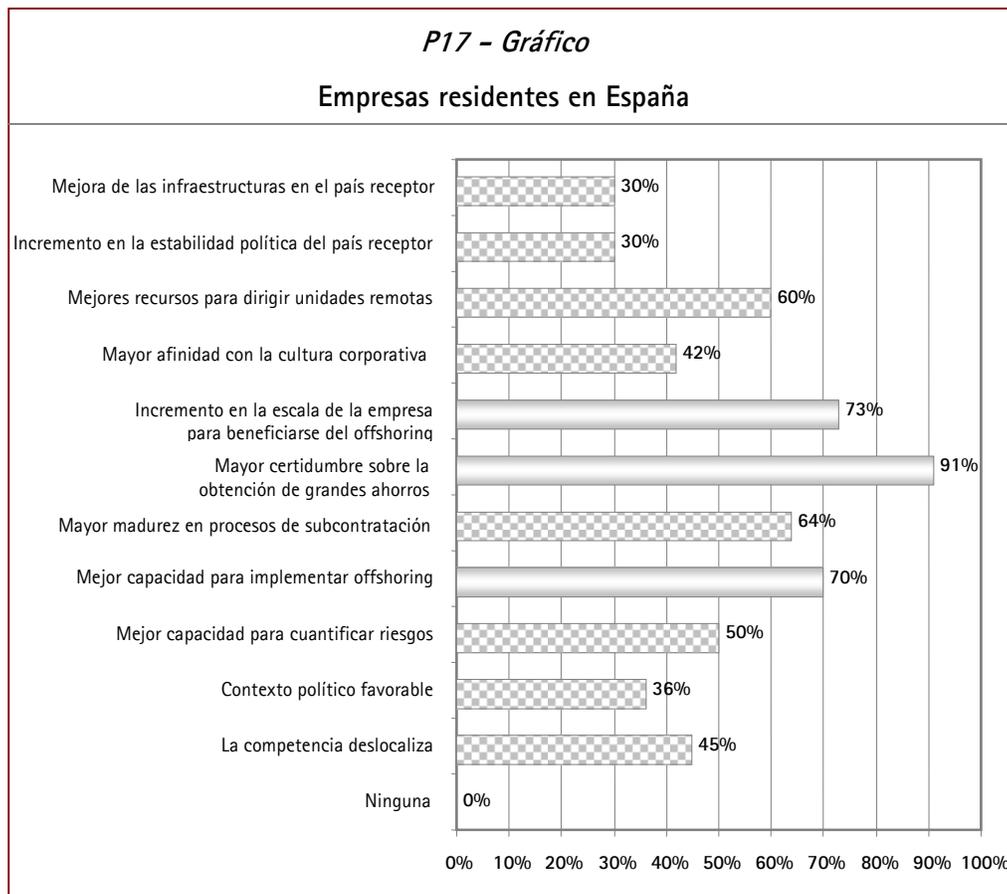
De las 81 implementaciones analizadas en España, se espera que un 52 % mejoren marginalmente sus niveles de servicio en los próximos meses y que el 40 % los mantengan. Estas expectativas son bastantes similares en el escenario internacional: del 43% y 36% respectivamente para Estados Unidos; y del 42% y 34% para Alemania.

P16) ¿En qué medida la decisión de realizar offshoring se ha visto influida por el contexto político español?

Por lo general, la situación política española no ha influido en los planes de deslocalización. Un 80 % de las empresas así lo afirman, mientras que el 20 %

restante opina, en su mayoría, que la coyuntura alentó en cierta medida sus iniciativas de hacer *offshoring*.

P17) Razones por las que consideraría deslocalizar sus actividades (Empresas que actualmente no lo consideran).



La desconfianza en cuanto a la rentabilidad que puede obtenerse mediante el *offshoring* es el principal freno que encuentran los empresarios en España para embarcarse en este tipo de proyectos. También destacan la creencia de que la empresa no es lo suficientemente grande como para aprovechar los beneficios que puedan surgir, y el desconocimiento en cuanto a las técnicas de implantación.

P17 - Tabla
Empresas en el mundo

	España	Alemania	Holanda	EEUU
La competencia deslocaliza	45%	55%	29%	32%
Contexto político favorable	36%	27%	10%	12%
Mejor capacidad para cuantificar riesgos	50%	18%	43%	45%
Mejor capacidad para implementar offshoring	70%	18%	53%	52%
Mayor madurez en procesos de subcontratación	64%	27%	30%	31%
Mayor certidumbre sobre la obtención de grandes ahorros	91%	36%	68%	67%
Incremento en la escala de la empresa para beneficiarse del offshoring	73%	36%	46%	46%
Mayor afinidad con la cultura corporativa	42%	36%	37%	37%
Mejores recursos para dirigir unidades remotas	60%	18%	49%	49%
Incremento en la estabilidad política del país receptor	30%	9%	29%	30%
Mejora de las infraestructuras en el país receptor	30%	18%	38%	41%
Ninguna	0%	n/a	n/a	n/a
Otros	n/a	n/a	45%	45%

Los empresarios de los distintos países perciben de forma significativamente diferente la rentabilidad de sus inversiones en proyectos de *offshoring*. Si para Holanda (68%) y EEUU (67%) es un aspecto que decantaría claramente su opción por el *offshoring*, en España se trata de un condición sine qua non.

Otros aspectos que contribuirían a que las empresas deslocalicen son la escala de las empresas y los conocimientos técnicos para implantar proyectos de *offshoring*.

La preocupación de los empresarios alemanes por el hecho de que sus competidores deslocalicen es consistente con lo que se observa en la Tabla 9, donde la presión competitiva aparece como un motivo clave para deslocalizar.

P18) ¿Cuán significativos deberían ser los ahorros para que considerara deslocalizar? (Empresas que actualmente no lo consideran)

P18 - Tabla				
Empresas en el mundo				
	España	Alemania	Holanda	EEUU
0-10%	0%	9%	0%	0%
10-20%	0%	18%	5%	4%
20-30%	17%	27%	26%	29%
30-40%	42%	18%	21%	20%
40-50%	17%	0%	19%	18%
> 50%	17%	27%	7%	7%
Los ahorros no son determinantes	n/a	n/a	23%	22%
No. de respuestas	12	11	43	45

En general, los empresarios de los distintos países coinciden en la cifra de ahorro mínimo (de un 20 % aproximadamente) para considerar deslocalizar. Comparado con otro tipo de inversiones, se trataría de un alto nivel de rentabilidad.

5

CONCLUSIONES

Dada la pequeña muestra de empresas participantes, el estudio no permite inferir resultados generales sobre la realidad del *offshoring* de servicios en España. Sin embargo, los resultados ofrecen una aproximación a las empresas que ya están deslocalizando o piensan hacerlo. Esto permite dibujar algunas tendencias en relación al *offshoring*:

- **Los empresarios españoles sopesan el *offshoring* tanto como los internacionales.**

Contra la idea de que España está rezagada en *offshoring*, el 73% de los consultados está deslocalizando actividades de servicios en su empresa (o consideran hacerlo). Este porcentaje es parecido al expresado en las encuestas de Alemania y Estados Unidos, donde aproximadamente las tres cuartas partes de los consultados respondieron del mismo modo.

- **El tamaño importa**

Por lo general, las empresas residentes en España que deslocalizan (o piensan hacerlo en breve) son de **tamaño grande**, con un promedio de 3.727 trabajadores.

- **Servicios profesionales y telecomunicaciones dominan el *offshoring***

Los sectores de servicios profesionales (consultoría, integración de sistemas) y telecomunicaciones son los que más recurren al *offshoring*. Casi todos los consultados en estos sectores han deslocalizado alguno de sus servicios.

- **Atención al cliente y servicios básicos de TI, las funciones más habituales**
En coherencia con los sectores que más deslocalizan, las actividades más trasladadas a otros destinos son los *contact centers* (44%) y las TI (54%). Además, estas dos funciones son las que mayores expectativas de crecimiento presentan para los próximos meses: 50% para las TI y 34% para los centros de atención al cliente.
- **Los costes son la principal causa**
El 88% de los encuestados consideran la reducción de costes como la primera razón para llevar a cabo proyectos de *offshoring*. Esta percepción de los empresarios españoles va en la línea de los resultados internacionales, con valores de entre el 80 y el 90%.
- **Poca preocupación por el conocimiento**
Para los países más desarrollados, el acceso a trabajadores cualificados comienza a tener un gran peso a la hora de deslocalizar. Así lo confirman las respuestas de los empresarios de EEUU (67%) y Holanda (64%), en contraposición al interés mostrado por los españoles (36%).
- **El choque cultural y la resistencia al cambio, inhibidores del *offshoring***
Las diferencias culturales (49%) con el país receptor, la resistencia corporativa (44%) y la incertidumbre sobre la aceptación del cliente (43%) son los principales riesgos que el empresario español identifica a la hora de deslocalizar. Estos resultados contrastan con los internacionales, donde la calidad del servicio y la eficiencia operativa (además de la seguridad de los datos para Estados Unidos), ocupan las primeras posiciones.
- **India y Latinoamérica: destinos preferidos**
Estas dos regiones destacan, con un 24% cada una, en el mapa de la deslocalización de empresas residentes en España. Los empresarios

consultados parecen valorar la afinidad idiomática de Latinoamérica y los bajos costes laborales de la India.

Preguntados por las motivaciones que les llevan a esas regiones, los empresarios citan también la búsqueda de trabajadores con altos niveles de capacitación.

Estos resultados confirman que las empresas residentes en España están empezando a pasar del *offshoring* de producción (primera oleada) al de servicios (segunda oleada). Sin embargo, los datos demuestran que las funciones más deslocalizadas (TI y *contact centers*) todavía son de bajo valor añadido, y que las razones para ello (costes y crecimiento) no están relacionadas con el talento.

Estudios llevados a cabo en otros países, y muy en particular en EEUU, donde esta encuesta se ha desarrollado ya tres veces, revelan que el *offshoring* está pasando de actividades muy estructuradas, a veces ya externalizadas en el propio país, hacia la gestión global del talento. Ello ocurre por dos motivos. Por un lado, las empresas descubren que, más allá de ser capaces de desempeñar tales procesos, estos países tienen talento accesible a precios muy inferiores. Además, este talento ha ido disminuyendo en algunos países desarrollados o es escaso por la competencia de otros sectores, como las TI.

España no tiene este problema. Además de contar con empleados cualificados, tiene unos costes laborales bajos en comparación con los países más avanzados. Ello la convierte en un interesante destino de actividades de otros países europeos, en los que ese talento es más escaso o más caro.

En nuestra opinión, España podría reforzar su posición competitiva importando actividades de mayor valor añadido y deslocalizando aquellas de menor valor añadido. Por ejemplo, con proyectos en los que España actúe como proveedor de servicios de *nearshoring* (externalización de cercanía) de otro país europeo y

deslocalice, a su vez, una parte de ellos a un destino lejano. En otras palabras, que actúe como intermediario entre el *nearshoring* que ven los clientes y el *offshoring* de algunas actividades invisibles (de *back office*).

Para confirmar o desmentir estas hipótesis, el equipo de investigación del IESE está llevando a cabo una serie de casos y entrevistas que, junto a la encuesta y una sesión de trabajo con directivos, completará esta radiografía del *offshoring*.

6

BIBLIOGRAFÍA

- Agrawal V, Farrell. D, Remes JK. 2003. Offshoring and beyond. *The McKinsey Quarterly* 4: 24-35.
- Agrawal V, Farrell. D. 2003. Who wins in offshoring. *The McKinsey Quarterly* 4: 36-41.
- Aron R, Singh JV. 2005. Getting offshoring right. *Harvard Business Review*, 83 (12): 135-143.
- Doh JP. 2005. Offshore Outsourcing: Implications for International Business and Strategic Management Theory and Practice, *Journal of Management Studies* 42(3): 695-704.
- Dossani R, Kenney M. 2003. "Lift and shift": moving the back office to India. *Information Technologies & International Development* 1 (2): 21-37.
- Dutta A, Roy R. 2005. Offshore outsourcing: a dynamic caEEUUI model of counteracting forces. *Journal of Management Information Systems* 22(2): 15-35.
- Farrell D. 2004. Beyond offshoring: assess your company's global potential. *Harvard Business Review* 82 (12): 82 - 90.
- Farrell D. 2005. Offshoring: Value Creation through Economic Change, *Journal of Management Studies* 42(3): 675-683.
- Farrell D. 2005. Offshoring: Value Creation through Economic Change. *Journal of Management Studies* 42(3): 675-683.
- Farrell D, Laboissière M, Rosenfeld J. 2005. Sizing the emerging global labor market. *McKinsey Quarterly* 3: 92-103.
- Gottfredson M, Puryear R, Philips S. 2005. Strategic Sourcing - From Periphery to the Core, *Harvard Business Review*, February 2005: 132-139.
- Kaka N. 2003. A choice of models. *The McKinsey Quarterly* 4: 46-47.

- Karmarkar U. 2004. Will you survive the services revolution? *Harvard Business Review* 82 (6): 100-107.
- Lewin AY, Peeters C. 2006. The top-line allure of offshoring. *Harvard Business Review* 84(3): 22-23.
- Venkatraman NV. 2004. Offshoring without guilt. *MIT Sloan Management Review* 45(3): 14-16.



Universidad de Navarra

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 5,100)
28023 Madrid

www.iese.edu