Offshoring: ¿y si la ventaja no solo fueran los costes?

Las tecnologías de la información y la mayor experiencia internacional han dado lugar a una nueva generación de deslocalizaciones orientadas a la generación de valor.

1 de julio de 2011

Por Joan Enric Ricart

"- Todd, hemos decidido reestructurar el departamento de gestión de pedidos.

- ¿Reestructurar? ¿Cómo?

- Deslocalizar todo el departamento.

- [Risas] Buena esta...

- No es ninguna broma. Comprueba esta hoja de cálculo. Cualquier trabajo estadonidense que se hace por teléfono u online se está enviando fuera del país. Los ahorros son increíbles.

- ¡No puedes externalizar el departamento de gestión de pedidos! Nuestro catálogo es un compendio de fruslerías patrióticas. Si un empleado de fábrica de Wisconsin llama a un 800 para comprar y se encuentra a una persona de otro país, se irá. Además, ¿esperas que entre en la oficina y les diga a todos: 'lo siento pero tu trabajo ha sido deslocalizado'?

- Ya lo haré yo.

- Así pues, ¿yo también estoy despedido?

- No, nada de eso. Te necesitamos en India. Alguien tiene que formar al nuevo responsable.

©IESE Business School

- ¿Cúanto le pagan al nuevo?

- Medio millón... de rupias. Es decir, 11.000 dólares al año por hacer tu trabajo. El equivalente de ocho por el precio de uno."

Podría ser una conversación en una empresa real, pero este diálogo pertenece a la película *Outsourced*, de 2006, una parodia de la oleada de deslocalizaciones que aquejaban a las empresas estadounidenses durante la década de los noventa.

En aquellos años pensábamos que deslocalizar, el tan conocido *offshoring*, consistía en poco más que trasladar call centers a otros países con menores costes laborales. Pero las cosas han cambiado, y mucho. Hoy podemos hablar de una nueva generación de deslocalizaciones centradas en los servicios, cada vez de mayor valor añadido, ya sean proyectos integrales de software altamente complejos o funciones específicas de I+D. Atrás han quedado las estrategias dirigidas exclusivamente a reducir costes, limitadas a los *call centers* y el desarrollo rutinario de pequeños proyectos de software.

La experiencia de los dos grandes bancos españoles ilustra esta evolución del *offshoring* a más y mejor. Hace cinco años el BBVA tenía todo su *back office* en Madrid. Pero decidió trasladarlo a Málaga y, posteriormente, realizar casi el 70% de las actividades en centros subcontratados en otras partes del mundo con menores costes, como Buenos Aires, México DF y Lima. En la actualidad acomete un proceso similar en otras zonas geográficas donde opera y, próximamente, hará lo propio con las actividades administrativas que todavía se llevan a cabo en las oficinas.

El Grupo Santander ha sido mucho más radical. En la última década el banco ha transferido progresivamente el desarrollo de software, el mantenimiento de centros de cálculo y las operaciones de negocio a tres filiales que han concentrado, subcontratado o trasladado parte de esas actividades cuando lo han creído conveniente bajo la supervisión de los bancos del grupo. Estos han ido adaptando una misma plataforma tecnológica y de procesos comunes, entre los que el offshoring solo es un paso más en la estrategia de las operaciones globales.

Como mostramos en este artículo, basado en las investigaciones de la Offshoring Research Network (ORN) de la que forma parte el IESE, las deslocalizaciones se han convertido en un elemento necesario de la estrategia global de las empresas interesadas en salir de sus fronteras con el ánimo, por encima de todo, de crear valor. Para aquellas que aún no han dado el salto, la comprensión de la situación actual del *offshoring* es fundamental. Exponemos aquí los factores de cambio de esta práctica empresarial, sus riesgos y efectos

©IESE Business School

positivos, así como los tres tipos de estrategias que han seguido las empresas de éxito. Estas herramientas le ayudarán a definir la estrategia de internacionalización más idónea para su organización.

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Insight 10 (T3 2011).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "Offshoring: ¿y si la ventaja no solo fueran los costes?" (ART-2013) como de la revista completa en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer IESE insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo



Joan Enric Ricart

Profesor de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Carl Schroeder de Gestión Estratégica en el IESE. Su trabajo se centra en ciudades, modelos de negocio y deslocalización, y es director académico de *IESE Cities in Motion*.

©IESE Business School