

## Deslocalización, parte del beneficio global

**La deslocalización de servicios es una realidad imparable. Los efectos en productividad y creación de empleo son palpables pero algunos ven un lado oscuro: el de los puestos de trabajo originales que se destruyen por el camino. ¿Oportunidad, amenaza, o una reedición del viejo concepto de ventajas comparativas? Los profesores Joan Enric Ricart y Pablo Agnese (IESE) lo analizan en "La deslocalización de servicios, una perspectiva global y local".**

2 de febrero de 2009

Un informe de *Forrester Research* prevé 3,3 millones de puestos de trabajo deslocalizados en Estados Unidos para el 2015. Una cifra importante que, no obstante, empequeñece dentro de su contexto: ese mismo año, habrá 160 millones de trabajadores estadounidenses. Sin embargo, la opinión pública teme esta clase de movimientos por el rastro de parados que deja a corto plazo. Los profesores [Joan Enric Ricart](#) y Pablo Agnese dan su particular mirada en "[La deslocalización de servicios, una perspectiva global y local](#)", una amplia panorámica sobre el fenómeno: teoría, estadísticas e incidencia real.

### ¿Pérdida o progreso?

El auge de las tecnologías de la información (TI) ha cambiado para siempre nuestras vidas y por extensión, el mundo de empresa. De la misma forma que la mejora en los transportes ha modificado el mapa mundial de la producción de bienes, las telecomunicaciones están cambiando el panorama del sector servicios. Toda tarea impersonal o que pueda serlo gracias a la tecnología es susceptible de ser deslocalizada.

Los trabajadores de 'cuello blanco' también se enfrentan ahora a la competencia internacional. ¿Cómo afecta esto al mercado laboral? La teoría dice que si la movilidad es

perfecta, la pérdida de puestos de trabajo en un sector se compensaría con las ganancias de otros. Pero la perfección no existe, y lo cierto es que las deslocalizaciones (*offshoring*) se traducen en paro a corto plazo. Ahora bien, por suerte existe la 'otra cara de la moneda'. Las empresas que trasladan determinados servicios a terceros países obtienen sustanciosos beneficios gracias al ahorro de costes. Esos beneficios pueden derivar en nuevas inversiones en el país de origen y por tanto en más puestos de trabajo. De la misma forma, una mejora en la productividad (mismo servicio a menor precio) puede derivar en un descenso del precio, una mayor demanda y una expansión de la empresa, con lo cual también se genera ocupación.

## **La deslocalización en cifras: desmintiendo tópicos**

Cuando se habla del traslado de puestos de trabajo se da por hecho que está creciendo y que siempre sale de Occidente hacia el Tercer Mundo. En el caso de los servicios, es verdad a medias. Es cierto que existe una progresión: en Estados Unidos, el offshoring ha pasado del 0,1% del PIB en 1983 hasta un 0,4% en 2003. En el Reino Unido, del 0,9 al 1,2% en ese mismo período. Aunque también es cierto que ambos países son dos grandes receptores de puestos de trabajo. Para acabar de desmontar el tópico, China y la India están entre los países que más deslocalizan en valores absolutos. Los indicadores relativos (porcentaje del PIB) están liderados, curiosamente, por economías africanas.

Entrando al detalle de la referencia de Estados Unidos, se espera, en 2008, que el crecimiento de la deslocalización sea del 108% en recursos humanos, 86% en aprovisionamiento, 85% en servicios de ingeniería y 82% en diseño de producto. Si inicialmente estas decisiones buscaban una reducción de costes directa, la mayor predilección por segmentos de alto valor añadido indica que la economía más grande del mundo se ha lanzado a la caza del talento, allá dónde esté. La era de los trabajadores que se desplazan deja paso a las empresas 'migratorias'.

## **España, primeros pasos**

El capítulo español de Offshoring Research Network (ORN) elaborado por el IESE, analiza 55 grandes empresas españolas con una media de 3500 trabajadores. El 70% ha realizado o considerado el offshoring. Destacan los servicios relacionados con las tecnologías de la información y la atención al cliente (*contact center*). Son actividades de escaso valor añadido, al contrario que el I+D o la ingeniería, todavía en segundo plano. Y es que la inmensa mayoría, un 88%, se mueve por la reducción de costes. Justo al contrario que en

Estados Unidos, donde el acceso a personal cualificado o a los nuevos mercados destaca por su escaso peso.

El empresario español, conservador, sigue temiendo las diferencias culturales, mientras que los anglosajones sólo piensan en términos de presión competitiva y satisfacción del cliente. Un dato confirma esta teoría: el 75% de las empresas españolas que deslocalizan lo hacen a través de una subsidiaria, un porcentaje que prácticamente se invierte en Estados Unidos, donde la mayoría opta por contratar a terceros.

Una de las grandes preocupaciones para un emprendedor español a punto de dar el paso es cuánto tiempo tardará en conseguir los niveles de servicio que tenía antes del 'transplante'. Dos tercios de las compañías encuestadas lo logran antes de acabar su primer año. Algo que en la mayoría de operaciones, donde no se añade mucho valor añadido, resulta imprescindible. Prima sobretudo la velocidad de puesta en marcha y, para futuras inversiones, se sigue pensando en alternativas sencillas de deslocalizar como los recursos humanos.

## **Un camino marcado**

Mientras España se apunta lentamente a esta corriente estratégica, el fenómeno ya está redefiniendo la globalización tal como la conocemos. Las economías líderes no se preguntan si deben deslocalizar, sino cómo y cuándo. A nuestro país le espera un largo camino, lleno de 'pruebas y errores'. Cuanto antes lo empiece, mejor. El auge de las tecnologías de la información debería abrir las puertas a estrategias basadas en el valor, no en la velocidad. Hay que pensar en la inagotable fuente de talento que ofrece el mercado mundial. Y al revés, en que todavía podemos ser el destino líder para deslocalizaciones *near-shore* (cercanas) a escala europea.

También conviene olvidar el tono de alarma con que los medios de comunicación han tratado el tema. El *offshoring* es una etapa natural de la globalización y el capitalismo moderno. Se rige por los mismos principios del comercio internacional, uno de los pilares de nuestro progreso. La primera revolución industrial supuso el desplazamiento masivo desde el campo hasta la fábrica. Más tarde, la ventaja competitiva se trasladó hacia las colonias y hoy se encuentra en países como China o India. Si algo nos enseña el actual proceso, que algunos consideran una tercera revolución industrial basada en las TI, es que los puestos de trabajo no desaparecen. Se desplazan en busca de más productividad, y por tanto, de un mayor beneficio global.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)