

La deslocalización de servicios se diversifica y amplía su territorio

La deslocalización de servicios forma parte de la estrategia global de crecimiento de las empresas españolas.

12 de marzo de 2009

Mayor diversidad de funciones, Latinoamérica como principal destino, cambios en los motivos que impulsan a deslocalizar, preferencia por las empresas cautivas, nuevos riesgos... El viento que mueve el destino del *offshoring* en España sopla con fuerza y en muchas direcciones. El estudio "[El offshoring en España. Evolución y perspectivas de la deslocalización de servicios en 2008](#)", del profesor del IESE Joan Enric Ricart y la asistente de investigación Soledad Rosatti, muestra la evolución del fenómeno en comparación con los datos obtenidos en la primera encuesta del año 2006.

La investigación forma parte del estudio internacional que elabora la Offshoring Research Network (ORN) y sus resultados se discutieron el pasado 21 de enero en el IESE en una sesión de trabajo con directivos y proveedores involucrados en actividades de deslocalización.

Funciones deslocalizadas

Cinco prácticas deslocalizadas destacan hoy en día sobre el resto en nuestro país. El 13% de los servicios que se trasladan al extranjero pertenecen a las Tecnologías de la Información. En segundo lugar se sitúan el aprovisionamiento (10%), los *call centers* (9%), otras actividades de producción (9%) y el desarrollo de *software* (8%). Si comparamos estos datos con los de EE. UU., vemos una diferencia importante. En 2008, EE. UU. muestra unos porcentajes muy elevados en el *offshoring* aplicado al desarrollo de *software* y al diseño de producto, con un 22% para cada tarea. Pero en el caso de España estas actividades presentan unos niveles mucho más tímidos.

Según los autores, esta circunstancia puede deberse a que EE. UU. se halla en una fase más avanzada del *offshoring*, centrada ya en actividades relacionadas en el conocimiento. Así, aunque el fenómeno del *offshoring* en España se encuentra en la denominada "segunda oleada", en la que mayoritariamente se deslocalizan trabajos con cierto valor añadido, las empresas españolas deslocalizan todavía tareas de menor valor que EE. UU.

Sin embargo, nuestro país ha evolucionado desde el año 2002 hacia unas deslocalizaciones cada vez más basadas en tareas de este tipo. De esta forma, hace cuatro años las actividades de aprovisionamiento y desarrollo de producto habían crecido de forma muy significativa, pero actualmente estos trabajos han perdido peso dando lugar a un abanico de funciones mucho más diversificado.

Razones para deslocalizar y elegir destino

Los motivos que mueven a las empresas españolas a deslocalizar han evolucionado notablemente en los últimos dos años. En 2006, el factor determinante era el ahorro de costes laborales, con un 84%. Esta razón ha caído actualmente hasta la segunda posición (63%) y en su lugar se ha situado el hecho de que la deslocalización forme parte de la estrategia global de crecimiento de las empresas. Un motivo que en el estudio se divide en tres premisas: partir de una estrategia global (69%), rediseño del negocio (67%) y estrategia de crecimiento (64%). A partir del tercer lugar aparecen otras cuestiones como que se trate de una práctica aceptada dentro del sector (49%), que permita mejorar el nivel de servicio (46%) o que ofrezca acceso a personal cualificado (45%).

En la elección del destino también intervienen diversos motivos. Las empresas españolas se guían mayoritariamente por los bajos costes laborales que ofrece la región (69%), por la afinidad y la proximidad cultural (61%) y por el talento disponible (57%).

Destinos preferidos

El destino más recurrente para las empresas españolas es, sin lugar a dudas, América Latina, con un 45% de las deslocalizaciones. Las actividades que más se trasladan a esta región son los servicios de *call center*, tecnologías de la información y desarrollo de *software*.

Esta preferencia por el sur de América se debe principalmente a los bajos costes laborales que ofrece la zona, la afinidad con el idioma, la proximidad cultural y el talento disponible. Pero si miramos más a fondo, hallamos importantes desigualdades en el grado de preferencia de cada país del continente, sobre todo a causa de cuestiones clave como la

seguridad de cada región y la estabilidad política que pueden ofrecer los gobiernos.

Argentina y Chile son dos de las principales puertas de entrada a América Latina, pero Brasil se está erigiendo como una gran potencia de la deslocalización a escala mundial. Además, se observa un traslado progresivo de grandes ciudades a otras más pequeñas, facilitado por la existencia de leyes laborales más claras en la mayoría de países, y buscando encontrar personal capacitado con mayor facilidad que en las grandes urbes. Un buen ejemplo son las ciudades argentinas de Córdoba y Rosario, que se están convirtiendo en importantes polos tecnológicos.

A la hora de elegir destino, también influye el tamaño de la empresa que realiza el proceso de deslocalización. Los pequeños negocios optan mayoritariamente por Latinoamérica, mientras que los grandes se fijan en otros destinos como India, México y Filipinas, donde recae sobre todo el desarrollo de producto. De hecho, la India aparece como segundo destino preferido por las empresas españolas, con un 12% de las deslocalizaciones, pero mostrando un retroceso notable en los últimos dos años.

Otras regiones emergentes son Europa oriental (10%) y occidental (9%), que en los últimos años se han convertido en destinos muy recurrentes para funciones administrativas, a causa de la proximidad geográfica y la facilidad de traslado. Por otro lado, desde 2005 destaca el surgimiento de África como nuevo destino. El continente centraliza el 5% del *offshoring* de España y aparece como una opción escogida principalmente para la externalización de call centers, a pesar del riesgo operacional que supone su todavía limitada oferta capacitada.

Por su parte, EE. UU. sigue prefiriendo a China y a la India, pero empieza a fijarse en otros lugares como México, Canadá y América Latina. Y para Bélgica, los principales destinos son Europa oriental y occidental, Rusia e India.

Riesgos y modelos

Por último, el estudio también destaca las cifras referentes a los riesgos que perciben las empresas, a los modelos que utilizan para deslocalizar y al ahorro conseguido en la última encuesta. En cuanto a los riesgos, sobresalen la preocupación por la calidad del servicio, la eficiencia operacional y la inestabilidad política, entre otros.

En comparación con el año 2006, se observa una importante caída de la preocupación por las diferencias culturales; según los autores, gracias a la experiencia obtenida. Como modelo para deslocalizar, las empresas españolas prefieren, en un principio, controlar de cerca el

proceso de *offshoring*, por lo que de entrada instalan una filial en el país receptor (58%). Sólo más adelante deciden deslocalizar a través de un proveedor externo (42%). Los servicios legales (100%) y de call center (70%) son los que más se ceden a terceros.

Introducirse en el fenómeno del *offshoring* significa entrar en un terreno que las empresas españolas perciben como cada vez más complejo. Para superar esta imagen es básico que el sector ofrezca unos costes suficientemente bajos y una transparencia total al cliente final, de manera que reciba el servicio sin notar por dónde ha pasado previamente.

www.iese.edu/es/insight