

OFFSHORING Y DESLOCALIZACION. ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS

Estudio sobre modelos de Offshoring y Nearshoring y su aplicación en las empresas de servicios españolas

Roberto González Moreira

Junio de 2009

INDICE

Introducción	
Definiciones de Offshoring.....	3
Ejemplos de Offshoring	4
Empresa Española y Offshoring	5
Evolución del Offshoring	7
Primera y Segunda Oleada del Offshoring	8
Las tres preguntas básicas ¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde?	9
Conclusiones	14

INTRODUCCIÓN

En 2005 Thomas Friedman describía en su libro “La Tierra es Plana” cómo una serie de empresas (y entidades que no son empresas) han mejorado su productividad gracias al uso de internet y las nuevas tecnologías para realizar parte de su trabajo donde mejor y por menos dinero se pueda hacer.

Sus relatos proceden de numerosas charlas con empresarios de países con economías emergentes (India, China, ...) que son capaces de hacer el mismo trabajo que otras empresas radicadas en países desarrollados por un coste mucho menor.

Según su teoría, el mundo se está aplanando y el trabajo se hará donde se haga mejor con un precio mas barato.

Un año antes, el profesor Bhagwati publicó un artículo en The New York Times, afirmando que en un mundo global, aquellas empresas que no usan los proveedores más baratos están condenadas a perder mercados, y consecuentemente la producción.

En el mismo periódico se publicó, en el año 2003, con notable expectación el artículo “Who’s reading your x-ray?” en el que se citaba la corriente de subcontratación de radiólogos en la India, desde dónde emitían los diagnósticos correspondientes a las imágenes enviadas desde los centros médicos de EEUU.

Internet y el entorno digital han cambiado las leyes de distribución y las reglas del mercado. La entrada en el ámbito empresarial del offshoring, significó para unos la posibilidad de salir de la pobreza y de poner los cimientos para el crecimiento del país, mientras que para otros, significó perder puestos de trabajo, más caros y menos flexibles que lo que ofrecían los nuevos países.

Las empresas de todo el mundo empezaban a subcontratar, a entregar parte de sus servicios a otras empresas para ahorrar costos y, de esa manera, ofrecer un producto más barato. La primera capital de la subcontratación en el mundo fue Bangalore, en la India, famosa por sus call centers, pero en los últimos años se han unido a ellas multitud de ciudades de muchos países en vías de desarrollo.

En el año 2004, un año antes de que Friedman escribiese su libro, se publicó en EEUU la llamada teoría “long tail” o de “cola larga”, en la que, aprovecharon el conocimiento de Pareto, un economista italiano que en 1906 publicó la fórmula 80/20 con la que pretendía explicar cómo en su país el 20% de la población tenían el 80% de la riqueza. Con la entrada masiva de Internet, se producía un curioso efecto “Pareto” mediante el cuál en algunos sectores hasta el 50% de las ventas se originan a partir de productos no tan populares o productos raros. Internet ha permitido que muchas empresas aprovechen los beneficios del Long Tail, por ejemplo, Amazon, la librería virtual más grande del mundo, obtiene el 30% de sus ingresos de libros considerados minoritarios.

Con este caldo de cultivo, se han desarrollado en los últimos años, fenómenos como el Outsourcing, el Offshoring o la deslocalización, pero ¿Qué es exactamente el offshoring? ¿es el concepto de deslocalización un sinónimo? ¿Qué reglas hay que seguir para garantizar el éxito?

DEFINICIONES DE OFFSHORING

Si utilizamos las versiones más concurridas en los estudios económicos que han hecho frente a esta cuestión (en especial los trabajos de Fenestra y Hanson, y los de Grossman y Hansberg), la definición más consensuada del **Offshoring** o **Outsourcing Internacional** es “la adquisición de bienes y servicios intermedios (inputs) en países distintos al propio”.

Así pues, el offshoring es la **importación de bienes o servicios**. Los bienes son entendidos desde la perspectiva de los profesores Arndt y Kierzkowski, que afirman que todo proceso productivo puede dividirse en fases o tareas físicamente separables, esto es, la fragmentación.

El término offshoring proviene de las palabras off (alejado) y shore (costa) refiriéndose a las actividades que se realizan lejos del origen. Tradicionalmente, hacía referencia a la pesca de altura, por la larga distancia que ésta implicaba para los pescadores. En el mundo empresarial actual el offshoring está relacionado con la deslocalización, a países y entornos más propicios desde el punto de vista económico y productivo de recursos, bienes o actividades.

La definición general incluye dos acepciones diferentes de puesta en marcha:

- **DESLOCALIZACION:** Proceso mediante el cuál los bienes provienen de una filial de la propia compañía importadora. La empresa fragmenta el proceso de producción del bien o la actividad en cuestión.
- **ARM’S LENGTH (Contratación Externa):** En este caso, la producción del bien o el servicio es realizado por una compañía del país o entorno en cuestión dónde hemos llevado la actividad o el bien. Es la forma más extendida en sectores como el textil o la producción de bienes masivos.

En definitiva, el proceso de decisión de una compañía se fundamenta, en una primera , dimensión denominada de “propiedad” (quién realiza la producción) y una vez escogida la primera opción, se debe dirimir la dimensión “localización” (dónde se realiza la producción”, estas dos disyuntivas, “quién” y “dónde” centran el proceso decisorio de cualquier compañía que quiera llevar a cabo un proceso offshore.

QUIÉN EFECTÚA LA PRODUCCIÓN	DÓNDE SE EFECTÚA LA PRODUCCIÓN	
	PAÍS PROPIO	EXTRANJERO
PROVEEDOR EXTERNO	<i>Outsourcing</i> local	<i>Offshoring</i> por contratación externa
EMPRESA PROPIA	-	<i>Offshoring</i> por deslocalización

A ambas cuestiones, el quién y el dónde, se les une como veremos más adelante, la pregunta ¿qué? bajo la premisa de que para deslocalizar hemos de tener muy claro qué fase o servicio puede deslocalizarse u qué fase no.

EJEMPLOS DE OFFSHORING

La literatura empresarial y las escuelas de negocios están plagadas de casos prototípicos de procesos de offshoring, en este estudio señalaremos los que a juicio del autor, son más extrapolables a las condiciones actuales.

En 1996 Tempest expuso el proceso de fabricación de la muñeca "Barbie". El conocido juguete era elaborado en 6 países, cada uno de ellos formaba parte de una de las fases de la producción de la modelo rubia prototipo del sueño americano, la misión principal de este proceso de producción offshore, no era otro que la reducción del coste de fabricación del citado juguete, ampliando el margen comercial obtenido por la empresa Mattel.

Otro ejemplo, quizás más moderno sobre el proceso productivo en diversos países es el caso de la multinacional americana "Nike". Se trata de un ejemplo prototípico de offshoring por contratación externa y no por deslocalización. A finales de los noventa, existían 80.000 empleados en Asia trabajando para Nike, pero no eran de la multinacional americana, pertenecían a compañías locales que cobraban únicamente en función de la producción, Nike traspasaba de esta manera, el resto de gastos asociados al proceso productivo. En los últimos años, la corriente de la RSC ha provocado que la relación entre las multinacionales y las empresas locales se haya regulado a niveles máximos, sin embargo, sigue siendo rentable fabricar en Asia.

En 1998 la Organización Mundial del Comercio publicó un estudio en el que se resumía el proceso de construcción de un automóvil y los diversos países que en él participaban. El 30% del valor se generaba en Corea, donde se ensamblaba el coche, el 18% pertenecía a Japón, país donde se producían los componentes electrónicos y la tecnología, el 7,5% iba a Alemania donde se diseñaba, un 4% a Taiwán por la producción de piezas, el 2,5% a Inglaterra donde se realizaban las tareas de marketing y el resto, un 38% iba a parar al propio Estados Unidos.

Como ya hemos comentado, un caso de offshoring que despertó mucho interés fue la externalización de tareas de radiología, pretendiendo ofrecer un diagnóstico de la radiografía a miles de kilómetros durante 24 horas al día.

Lo que hemos visto hasta ahora, pertenece al campo del offshoring internacional, sin embargo, existen ejemplos del denominado **nearshoring**, este método consiste no en deslocalizar fuera de las fronteras al más puro offshore (a miles de kilómetros) sino hacerlo en países próximos o colindantes al nuestro, de esta manera se mantiene un contacto mucho más cercano y las barreras culturales (no siempre) son menores, en nuestro caso, estos destinos nearshoring serían **Marruecos y Portugal**.

Sin embargo, en España, debido a las diferentes características económicas de las diferentes comunidades, nos encontramos con áreas rurales en las cuales además existen convenios que facilitan la creación de puestos de trabajo y que suponen una nueva manera de nearshoring.

En España existe un modelo de nearshoring muy exitoso, el caso de Inditex. La empresa de Amancio Ortega, creció en buena medida gracias al trabajo arduo y laborioso, de miles de mujeres gallegas que cosían y engarzaban prendas en sus propias casas, con salarios muy bajos pero que ayudaban, y mucho, a una economía familiar muy escasa y que dependía, en su inmensa mayoría de la pesca. En la actualidad, Inditex posee el 49% de sus talleres en Galicia y el norte de Portugal.

El modelo Inditex pues, participó de las ventajas del offshoring (alta productividad, salarios bajos, etc) y mitigó sus inconvenientes principales (gastos de transporte, comunicación, cultura, etc)

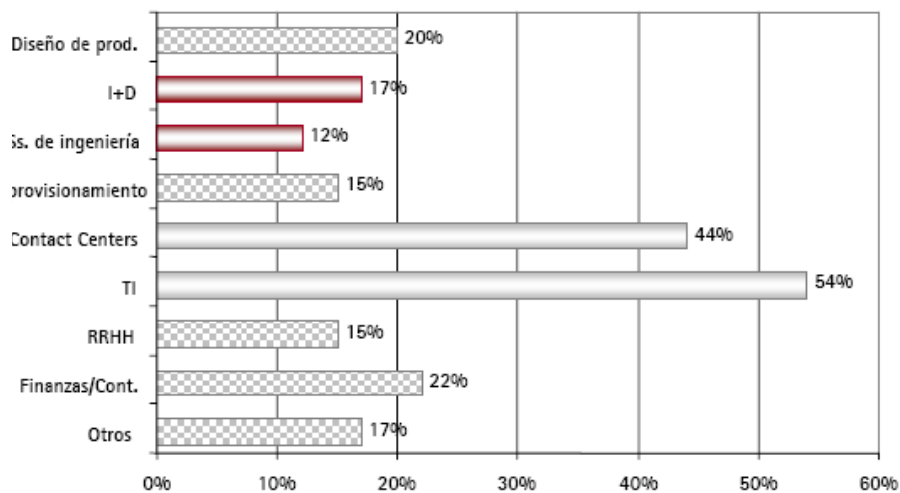
LA EMPRESA ESPAÑOLA Y EL OFFSHORING

A finales de 2006 el IESE publicó el que hasta hoy es el único estudio que aborda la casuística del offshoring en este país. En su informe "El Offshoring en España, Causas y Consecuencias de la deslocalización de servicios", analizaba las motivaciones principales que movían a las empresas españolas a deslocalizar e indagaba las áreas principales de actuación.

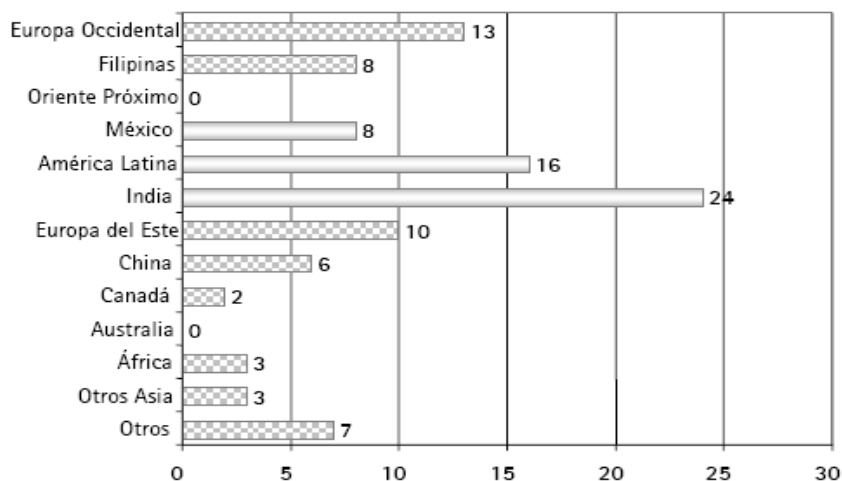
Si bien el estudio partía de una muestra estadística, el mismo nos permite destacar una serie de variables que son de interés para cualquier compañía que se plantee el paso de la deslocalización.

Así, un 73% de las compañías consultadas, realizaba o preveía realizar offshoring de alguno de sus servicios.

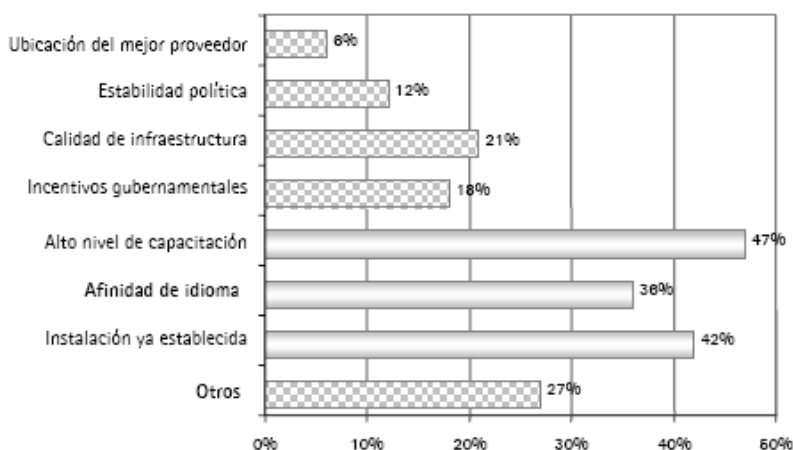
Las actividades más deslocalizadas son las relacionadas con las TI (54%), seguidas de las de atención telefónica a clientes (44%), el resto de tareas y porcentajes se expone a continuación:



Otra de las conclusiones interesantes tiene que ver con la localización de los países a los que se traslada la producción, la mayor parte de las actividades se desplazan a la India, en este caso, debido al alto número de actividades de TI trasladadas. El segundo destino más demandado es Latinoamérica.



Entre los factores que más peso tienen a la hora de deslocalizar, el principal argumento aportado por las compañías españolas es el alto nivel de capacitación (47%), seguido de las sinergias producidas al tener sede o instalación en el país (42%), el cuadro completo es el siguiente:



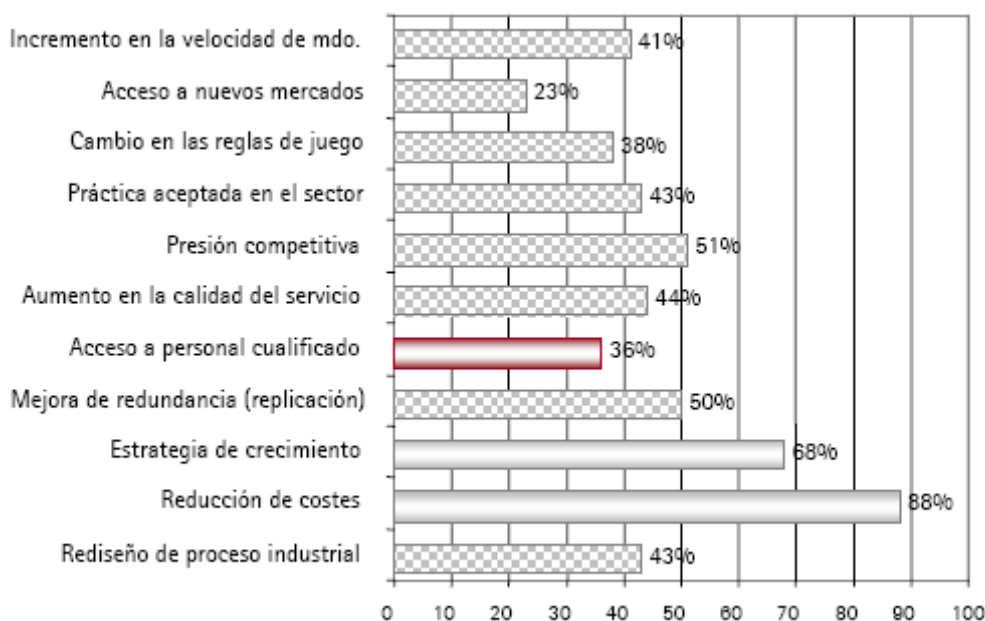
Como hemos visto al comienzo de este informe, uno de los factores principales a la hora de establecer el modelo de offshoring, es decidir QUIÉN debe realizar el trabajo, si una empresa filial o una empresa externa, en este caso, la mayoría de las empresas españolas (82%) deciden deslocalizarse a través de una empresa filial, este dato es antagónico al número de compañías estadounidenses que realizan offshoring.

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

Las empresas reflejan sus principales miedos a la hora de deslocalizar servicios, señalando como riesgos principales, la diferencia cultural (49%), la resistencia corporativa (44%) o el rechazo del cliente (43%).



El principal motivo que aducen las empresas españolas para la deslocalización es el **ahorro de costes (88%)**, también existen motivos estratégicos como la estrategia de crecimiento (68%) o la presión competitiva (51%).



EVOLUCION DEL OFFSHORING

En los últimos años, especialmente a comienzos de la década del 2000, se ha producido un ligero estancamiento del offshoring como estrategia corporativa, después de un largo periodo de crecimiento a tasas del 10%.

Sin embargo, si disgregamos el concepto de offshoring, ente offshoring de manufacturas y offshoring de servicios, la tendencia no ha sido la misma.

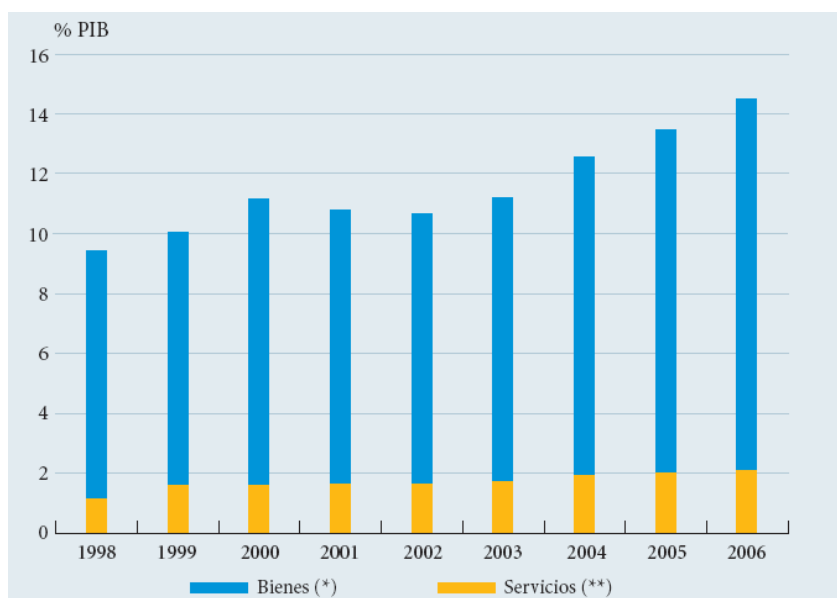
Así, mientras que la deslocalización de productos se ha ralentizado, el offshoring de servicios continua creciendo, y lo ha hecho a ritmos del 9% en el periodo 1998-2006. La explicación del estancamiento del offshoring de productos radica en que los beneficios obtenidos por el ahorro de costes, especialmente en los costes de transporte (marítimo y aéreo) han sufrido un efecto suelo, la mayor caída se produjo a mediados de los noventa y los recortes actuales son mucho menores.

Sin embargo, el offshoring de servicios, pese a seguir creciendo, corre el mismo riesgo que lo que ha pasado en el sector de manufacturas, y es que el ritmo de crecimiento en las TI que posibilita una mayor productividad y el consecuente ahorro de costes, es en la actualidad imposible de seguir para este sector, pues en numerosas ocasiones nos encontramos con trabas administrativas y proteccionistas que dificultan el desembarco completo. Sin ir más lejos, en Latinoamérica existen muchas trabas en relación con la propiedad intelectual y la gran mayoría de los países no tienen equiparada la Ley de Protección de Datos Personales con la LOPD española.

Aún así, el offshoring de servicios tiene mucho recorrido aún, las empresas movidas por la evolución de Internet se han convertido en globales, pudiendo trocear muchas de sus fases productivas y aprovechar las ventajas de las TI.

La globalización nos exige crear cadenas de producción globales aumentando la productividad.

Pese a que el offshoring de bienes o manufacturas sigue siendo el más importante y representa el 85% del mercado global de offshoring, factores como la proliferación de nuevas economías en desarrollo, el descenso de los costes de comercio (incluyendo el transporte físico, pero también el de información), y una nueva conciencia global y estratégica de las empresas han impulsado este mercado.



La Primera y Segunda Oleadas del Offshoring

A comienzos de los noventa comenzó el llamado modelo de offshoring, en estos años, la práctica se centraba en la deslocalización de servicios con el único fin puesto en el ahorro de costes y con actividades poco desarrolladas y que no precisaban de especial formación o capacidades, como los call centers, grabación de datos, etc.

Los países receptores de esta primera oleada fueron India y China, caracterizados por un coste bajo de personal y habla anglosajona en la India, y por una elevada productividad en China.

En general se trataba de actividades “no core” y con un marcado carácter de mano de obra barata.

Sin embargo, la irrupción de internet y las mejoras en las comunicaciones, han propiciado la segunda ola del offshoring, más relacionada con la conciencia global y en la que se deslocalizan fases críticas del proceso productivo.

El traslado de procesos de valor añadido a otros países, conlleva un amplio conocimiento del entorno macroeconómico del país, así como un conocimiento pleno del proceso productivo para escoger qué fases se trasladan.

Es en esta segunda ola dónde ha cobrado importancia el mencionado concepto de “nearshoring” como un elemento de tranquilidad psicológica para el management de la empresa y, muchas veces, como paso previo a una deslocalización más lejana.

Entre las principales razones que han posibilitado esta segunda ola están:

- Buenas prácticas en offshore: la experiencia previa a ayudado a madurar al sector
- Proliferación de países “destino”: el número de países posibles “destino” ha aumentado exponencialmente, incluso se da el caso, de que un mismo país pueda ser a la vez exportador e importador de offshoring, sin ir más lejos, España.
- Mejora en las telecomunicaciones
- Multinacionales “globales”

Como veremos a continuación, el offshoring es, también cuestión de dos materias, **liderazgo y conocimiento**. El primero porque es necesario para afrontar un proceso en el que, en muchas ocasiones hay reactividad interna por miedo a la pérdida de poder. El segundo porque solamente en el caso de que se conozca el proceso a la perfección se podrán tomar las medidas oportunas para seleccionar las fases a deslocalizar.

LAS TRES PREGUNTAS BÁSICAS: ¿QUIÉN? ¿QUÉ? ¿DÓNDE?

En la actualidad el mercado se orienta hacia la mejora de costes y el aumento de la productividad. Sólo desde esa posición, podrá ofrecer mejores resultados que los obtenidos internamente por la empresa a la que da servicio.

Esto obliga, especialmente a las empresas de servicios, a buscar la permanente eficiencia operativa y la mayor especialización posible, ya que sin la segunda es difícil alcanzar la primera.

Una compañía con clientes de enorme tamaño (y enormes exigencias) , compite, en muchas ocasiones, con rivales de nicho, muy especializados y mucho más flexibles que nosotros. Nuestro sector está pues, claramente orientado al coste y esa premisa nos obliga a observar todas las fórmulas posibles del ahorro de costes, y en offshoring es una de ellas.

Para la toma de decisiones relacionada con el proceso de offshoring, hay que contestar a tres preguntas clave:

¿Quién?

A la hora de deslocalizar, una vez tomada la decisión estratégica, la primera pregunta debe ser en manos de **quién** pondremos nuestra fase del proceso productivo. Hemos visto que para las empresas españolas, el hacerlo con una filial otorga garantías y tranquilidad al reducir los riesgos inherentes a la implantación de la cultura corporativa, la formación, el control de gastos, etc.

Hemos visto también que en función de **quién** sea el que efectúa la producción, la definición varía de offshoring por deslocalización (cuando es una filial), a offshoring por contratación externa (cuando el que efectúa la producción es una empresa nativa).

Ambas opciones poseen ventajas e inconvenientes. En muchos países es casi obligado ir acompañado de un socio local que nos facilite el conocimiento del entorno, las costumbres, la legislación laboral, etc., asimismo no debemos olvidar que muchos países poseen controles legislativos como la imposibilidad de que una compañía internacional posea más del 49% de las acciones de una sociedad local.

En función del área a deslocalizar, una opción será más aconsejada que otra, por ejemplo, si parte de la tarea es de diseño, no es conveniente que lo haga una empresa externa, al estar exponiéndole parte de nuestro know-how más valioso, si por el contrario, las tareas a realizar son simples, o aún sin serlo, sólo son parte de un todo más complejo, entonces la mejor opción será la del proveedor externo.

En relación, con la opción de la filial, los costes pueden dispararse hasta impactar en el beneficio obtenido por la deslocalización, mientras que con un proveedor externo los costes están más controlados y dependen de la producción.

¿Dónde?

A medida que avanzamos, las preguntas se antojan más complicadas y estratégicas. La respuesta a la pregunta ¿dónde deslocalizo? está influida por multitud de variantes como la cultura, el coste de las comunicaciones, la ley nacional, etc. pero la respuesta a todas ellas converge en la siguiente afirmación “en el lugar dónde más productividad obtenga”. Nótese que no he afirmado “en el lugar dónde salga más barato” puesto que siendo verdad y lícita esta afirmación, entiendo que la primera otorga un espectro más completo.

Uno de los factores principales es el coste de la mano de obra, si bien en el abanico de los países tradicionalmente destino de la deslocalización, dichos costes han ido convergiendo hasta ofrecer un abanico muy similar.

En la tabla de la página 5 veíamos que el principal destino de las empresas españolas era la India dónde la relación coste del trabajador / capacitación es extraordinaria. El segundo destino es Latam, obviamente por motivos culturales y de idioma, así como también el bajo coste de sus empleados.

El salario medio de un profesional indio cualificado es entre un 60 y un 70% inferior al de un colega occidental. En España, el sueldo anual de un ingeniero de software se sitúa en torno a los 65.000 euros. En India, son 9.600 euros. El sueldo medio de un licenciado en India se sitúa en torno a las 8.000 rupias al mes, alrededor de 145 euros. En países como **Chile**, con una alta capacitación de sus trabajadores, el sueldo medio de un licenciado se sitúa en 8.625 euros anuales, aproximadamente un 50% más barato que en España. En **México** es aún más barato y el coste de los profesionales se sitúa en unos 7.600 euros anuales, añadiendo además que los trabajadores **sólo disponen de 7 días de vacaciones al año (aumentando con ello la productividad empleado / producción anual.**

También hemos visto que existía la modalidad del “nearshoring” y la extensión de dicho concepto al territorio nacional rural.

El **norte de Portugal** es un foco muy interesante de mano de obra barata, además en la actualidad los índices de desempleo han alcanzado el 11%, y sólo esa región tiene el 43% de los parados del país. En Portugal el SMI (Salario Mínimo Interprofesional) no llega a los 430 euros (en España alcanza los 666 euros). El salario medio de un profesional administrativo en Portugal es de 550 euros.

En España, también existen oportunidades de deslocalización, al igual que en el Norte de Portugal, existen zonas dónde el desempleo es endémico, sin embargo, no suelen ser zonas dónde se obtenga un elevado índice de productividad por empleado. Sin embargo, las denominadas zonas rurales, poseen numerosas ventajas para acometer procesos de nearshoring locales. Son varias las CCAA que poseen estímulos para la creación de empleo de dichas zonas, en los llamados Programas de Desarrollo Rural.

La mayor parte de los programas se encuadran dentro del Plan Leader de la Comunidad Europea. Dicho plan supone una inyección económica destinada al desarrollo de las zonas rurales, por ejemplo, sólo la versión de dicho Plan en Castilla León, tiene destinados más de 2.100 millones de euros a implantar en el periodo 2007-2013.

En este sentido, y para uso informativo, se exponen las directrices estratégicas comunitarias dónde se observan los objetivos de las inversiones:

Las directrices estratégicas comunitarias de desarrollo rural:

- Contribuirán a identificar y acordar los ámbitos en los que la ayuda comunitaria al desarrollo rural aporta el valor añadido más elevado a escala de la UE.
- Harán de nexo con las grandes prioridades de la UE (Lisboa, Gotemburgo) y las traducirán en política de desarrollo rural.
- Ayudarán a asegurar la coherencia con las demás políticas de la UE, especialmente con las de cohesión y medio ambiente.
- Acompañarán la aplicación de la nueva política agrícola común (PAC), orientada al mercado, y la obligada reestructuración a que dará lugar tanto en los antiguos Estados miembros como en los nuevos.

La política de desarrollo rural se centra en tres ámbitos fundamentales:

- La economía agroalimentaria.
- El medioambiente.
- **La economía y la población rurales.**

En sentido amplio. La nueva generación de estrategias y programas de desarrollo rural se articulará en torno a cuatro ejes:

- Eje 1, aumento de la competitividad del sector agrícola y forestal;
- Eje 2, mejora del medio ambiente y del entorno rural;
- **Eje 3, calidad de vida en las zonas rurales y diversificación de la economía rural;**
- Eje 4, los puntos de desarrollo del programa Leader.

Los aspectos señalados en negrita, constituyen, según la opinión del autor, aquellas áreas de actuación para una compañía de servicios o cualquiera que valore el nearshoring para sus fases de producción.

El Programa Leader, pionero en la UE, supuso un aldabonazo a los planes para el resurgimiento de las zonas rurales, dicho plan ha tenido varias fases (1991-1994; 1994-1999; 1999-2007; 2007-2013).

Solamente para el periodo 2007-2013 la UE ha destinado más de 7.000 millones de euros para el desarrollo de las zonas rurales.

Si seguimos el criterio establecido por la UE, las zonas con mayor potencialidad de implantar un nearshoring son Andalucía, Extremadura, Castilla La Mancha, Castilla León y Galicia. Si nos movemos en criterios de productividad los dos mejores destinos serían Castilla León y Andalucía. El primer destinatario de los fondos europeos es la Comunidad de Castilla León.

Así pues, las principales ventajas del nearshoring local en poblaciones rurales, son:

1. Productividad
2. Costes
3. Ayudas Estatales

Desde el punto de vista estratégico y de política de RSC, la implicación de las zonas rurales tiene efectos positivos inmediatos en la imagen de la compañía, la creación de puestos de trabajo en zonas deprimidas contiene mucha valía en RSC.

Según los estudios publicados, las características comunes del entorno rural en España son:

- **Alto porcentaje de población inactiva:** estudiantes, jubilados y amas de casa, variando el porcentaje según comarcas.
- **Alto porcentaje de paro femenino**, principalmente en el intervalo de 25-45 años.
- Desarrollo del sector servicios en detrimento del sector primario.
- Predomina el trabajador por cuenta ajena y el autónomo que no emplea trabajadores.
- **En los últimos años los contratos temporales fueron superiores a los fijos.**
- Mayor número de contratos en el **sector servicios y también en el sector que registra mayor paro.**
- Existe menor paro en personas menores de 25 años.

Muchas de las debilidades de nuestro sistema estatal laboral en las zonas rurales pueden ser utilizadas como fortalezas por nuestra parte, contratos fijos, selección personal femenino, etc

Como hemos visto en el informe, alguno de los factores clave para el Offshoring son el ahorro de costes y la productividad, si señalásemos en un cuadro el aporte de estos factores junto al de la infraestructura necesaria en todo negocio, nos encontraríamos con algo similar a esto:

Aportación de los factores al resultado

	NACIONAL	OFFSHORE
COSTES PERSONAL	60%	25%
PRODUCTIVIDAD	25%	60%
INFRAESTRUCTURAS	15%	15%

En zonas offshore la reducción de costes de personal es más que evidente, sin embargo en las zonas rurales de nuestro país, el efecto coste de personal tiene una reducción mucho más moderada, por ello, el factor determinante es la **productividad** y en menor medida pero también con mucha importancia las infraestructuras (luz, local, etc)

Los índices de productividad en España han sido, endémicamente, de los más bajos de la UE. En la actualidad dicho índice no llega al 83%. No obstante, los índices de productividad entre las diferentes CCAA no son homogéneos, y si bien las diferencias de casi 50 puntos se han ido reduciendo, en la actualidad siguen existiendo diferencias notables entre la primera CCAA (Madrid) y la última (Extremadura).

La tabla sobre el índice de productividad ente las regiones españolas sería:

	1980-2000	1980-1985	1986-1990	1991-1995	1996-2000
Madrid	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
País Vasco	89,2%	84,8%	84,7%	92,0%	96,1%
Cataluña	89,0%	83,4%	86,9%	93,2%	93,8%
La Rioja	88,9%	86,2%	82,1%	91,3%	96,4%
Navarra	87,5%	84,0%	84,9%	90,0%	91,9%
Baleares	84,7%	82,3%	83,8%	87,0%	86,3%
Cantabria	82,1%	72,9%	78,2%	88,1%	90,9%
Andalucía	78,4%	73,3%	77,2%	82,9%	81,4%
C. Valenciana	78,1%	79,4%	75,4%	79,2%	78,0%
Aragón	77,5%	70,0%	74,4%	82,0%	85,3%
Asturias	77,3%	74,6%	72,5%	78,8%	83,8%
Canarias	76,1%	72,5%	79,3%	78,1%	75,3%
Murcia	75,6%	72,3%	75,1%	79,4%	76,3%
Castilla y León	72,7%	66,2%	67,9%	75,7%	82,2%
Castilla-La Mancha	66,2%	60,9%	61,7%	70,4%	72,8%
Galicia	65,1%	58,1%	60,6%	68,3%	74,9%
Extremadura	58,5%	50,3%	54,6%	63,4%	67,4%

Por ello, en la elección del lugar para realizar el nearshoring, especialmente dentro del territorio nacional, hemos de tener en cuenta factores como el coste del personal (si bien las máximas diferencias entre territorios no llegan al 15%), el índice de productividad y, pese a ser un factor de menor importancia a priori, el coste de las infraestructuras puede hacer inclinar la balanza hacia uno u otro territorio, en función muchas veces de las ayudas públicas al emplazamiento y enmarcadas en los citados programas europeos de desarrollo.

¿Qué?

En multitud de ocasiones muchas empresas no han visto cumplidas sus expectativas en relación con los procesos de offshoring. Sin embargo, un análisis exhaustivo de las razones de dicho fracaso, nos mostraría que en muchos casos, el proceso ya estaba condenado a no resultar satisfactorio desde su origen.

Si importante es el emplazamiento y quién va a realizar el servicio, es mucho más importante tener el conocimiento sobre qué fases pueden deslocalizarse y qué fases deben permanecer en el origen.

No se trata tan sólo de una elección cualitativa (lo “core” no, lo no “core” sí, etc) sino de una decisión que lleva implícito un pleno conocimiento del proceso global de producción (del que vamos a deslocalizar una parte), ya que en muchas ocasiones se deslocalizan fases sin la conexión operativa adecuada a otras fases que le anteceden o le siguen, provocando un desajuste del proceso que puede llevar a resultados muy negativos.

Si lo que deslocalizamos no es un servicio interno sino de un cliente, también hemos de tener en cuenta su opinión ya que le vamos a deslocalizar una fase productiva del servicio que nos tiene encomendados. De hecho, lo recomendable es hacerle participe del proceso deslocalizador, puesto que seguramente pueda encontrar beneficios internos que aplicar a procesos propios.

En definitiva, si un servicio no se conoce y domina a la perfección, no es recomendable deslocalizarlo, ni en todo ni en parte, ya que los riesgos y las probabilidades de fracaso son muy altos,.

CONCLUSIONES

Del estudio presente y tras consultar las múltiples fuentes que sobre el tema existen en la literatura empresarial, podemos extrapolar las siguientes conclusiones:

- Existen dos maneras de realizar procesos de offshoring: deslocalización mediante filial y deslocalización mediante contratación con externos.
- El fenómeno del offshoring lleva realizándose desde hace más de 20 años, desde hace unos años ha surgido el offshoring de servicios mucho más estratégicos que los que se venían realizando.
- Las actividades más deslocalizadas por las empresas españolas son las relacionadas con las TI, Call Centers y productivas.
- Las empresas españolas, al contrario que las americanas, prefieren deslocalizar mediante filiales.
- Los principales miedos de las empresas españolas cuando deslocalizan son las diferencias culturales, la calidad del servicio y las resistencias corporativas.
- Las tres preguntas que toda empresa que quiera deslocalizar debe hacerse son ¿quién?, ¿dónde? y ¿qué?
- El mercado se está orientando al coste, se exigen los mismos niveles de calidad (o superiores) a un precio mucho menor. Además, las empresas se ven obligadas a competir con proveedores de nicho, que acentúan más la guerra de precios.
- El llamado “nearshoring” o deslocalización cercana puede tener una nueva acepción en la deslocalización nacional a zonas rurales, donde las ventajas laborales y de infraestructuras son altas.

REFERENCIAS

- Arndt, S.W. y H. Kierzkowski (2001), *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*, Oxford University Press.
- Bartel, A., S. Lach y N. Sicherman (2005), «Outsourcing and Technological Change», NBER Working Paper n.º 11158.
- Bhagwati, J., A. Panagariya y T. N. Srinivasan (2004), «The Muddles over Outsourcing», *Journal of Economic Perspectives*.
- Blinder, A. (2006), «Offshoring: The Next Industrial Revolution?», *Foreign Affairs*, págs. 113-128, marzo/abril.
- Journal of Economics*, vol. 121, n.º 1, págs. 321-349.
- Canals, C. (2006a), «What Explains the Widening Wage Gap?: Outsourcing vs. Technology» "la Caixa" Working Paper Series, n.º 1.
- Canals, C. (2006) «Offshoring y deslocalización: nuevas tendencias de la economía internacional» "la Caixa" (2006b), «Outsourcing and your Collar's Color», "la Caixa" Working Paper Series, n.º 3.
- El País. (2007), «Deslocalizar sin talento», Josep M. Sarriegui
- (2006) European Economy. «Global Trade Intergration and outsourcing: How well is the EU coping the new challenges?» Karel Havik y Kieran mc Morrow.
- Feenstra, R. C. (1998), «Integration of trade and disintegration of production in the global economy», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, n.º. 4, págs. 31-50.
- (1999), «The Impact of Outsourcing and High-Technology Capital on Wages: Estimates for the United States, 1979-1990», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 114, n.º. 3, págs. 907-940.
- Friedman, T., L. (2005), *La tierra es plana: Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*, Ediciones Martínez Roca, S.A.
- IESE (2006) «El Offshoring en España. Causas y Consecuencias de la deslocalización de servicios»
- New York Times (2003) Pág. 9 «Who's reading your x-ray» Andrew Pollack
- (2008) Observatorio Rural de Empleo «Aspectos comunes. Estudios de población en las comarcas»
- (2008) Observatorio Rural de Empleo «Estructura del Mercado de Trabajo» Castilla y León