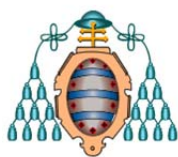


Factores determinantes, efectos y tendencias de offshoring y reshoring en la industria.

Análisis del caso español

Oscar Jesús Mendoza Rebordinos

Máster Universitario en Administración y Dirección de
Empresas
Universidad de Oviedo
Curso 2013/2014



UNIVERSIDAD DE OVIEDO



Doña Lucía Avella Camarero, directora del Trabajo Fin de Máster “Factores determinantes, efectos y tendencias de *offshoring* y *reshoring* en la industria. Análisis del caso español”, autoriza la presentación y defensa del mismo a D. Oscar Jesús Mendoza Rebordinos.

Lucía Avella Camarero,

Oscar Jesús Mendoza Rebordinos,

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| 1. CONCEPTO DE <i>OFFSHORING</i> | 7 |
| 2. RAZONES O MOTIVOS PARA RECURRIR AL <i>OFFSHORING</i> Y FACTORES DETERMINANTES. TEORÍAS EXPLICATIVAS..... | 13 |
| 2.1 Razones o motivos para recurrir al <i>offshoring</i> | 13 |
| 2.2 Factores Determinantes | 15 |
| 2.3 Teorías Explicativas | 23 |
| 3. ACTIVIDADES OBJETO DE <i>OFFSHORING</i> | 31 |
| 4. VENTAJAS E INCONVENIENTES ASOCIADOS A LA ESTRATEGIA DE <i>OFFSHORING</i> | 40 |
| 5. EFECTOS DEL <i>OFFSHORING</i> : PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD Y EMPLEO (POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA)..... | 44 |
| 5.1 Efectos del <i>offshoring</i> sobre la productividad..... | 44 |
| 5.2 Efectos del <i>offshoring</i> sobre la rentabilidad..... | 47 |
| 5.3 Efectos del <i>offshoring</i> sobre el empleo | 49 |
| 6. TENDENCIAS DE <i>OFFSHORING</i> Y <i>RESHORING</i> EN EL CASO ESPAÑOL: EVIDENCIAS EMPÍRICAS DISPONIBLES. | 55 |
| 6.1 Oleadas de <i>offshoring</i> en España. | 55 |
| 6.2 Países destino de estrategias de <i>offshoring</i> para las empresas españolas | 58 |
| 6.3 Tendencias actuales: <i>Reshoring</i> | 62 |
| 7. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES DESLOCALIZACIONES DE EMPRESAS INDUSTRIALES EN ESPAÑA: UN ESTUDIO PARA EL PERIODO 1990-2014. | 69 |
| 7.1 Metodología y recogida de datos | 69 |
| 7.2 Análisis de datos..... | 76 |
| CONCLUSIONES | 84 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 90 |

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es llevar a cabo un análisis a nivel teórico del *offshoring* industrial, sobre el que se centrará gran parte del estudio, así como una aproximación al fenómeno inverso: el *reshoring*. Asimismo, se realizará un análisis empírico del fenómeno del *offshoring* en España.

Con este fin se lleva a cabo una aproximación inicial al concepto de *offshoring*, relacionándolo con otros conceptos tales como la globalización, la fragmentación de la producción o el *outsourcing*, sin los cuales no se podría definir ni entender el primero. Posteriormente ahondaremos en el fenómeno explicando las razones y factores que determinan que las empresas opten por instaurar esta estrategia, apoyándonos en enfoques teóricos que nos ayudarán a explicar qué actividades son más propensas a ser deslocalizadas y de qué forma hacerlo, si interna o externamente. A continuación se analizan las ventajas e inconvenientes que habitualmente se asocian con el uso de esta estrategia.

Una vez definidas las características del *offshoring*, procederemos a tratar de explicar el impacto que el uso de esta estrategia tiene sobre las partes implicadas, analizando los efectos derivados sobre la productividad, la rentabilidad y el empleo. De esta forma se intentará observar si las empresas consiguen realmente lo que buscan a la hora de aplicar esta estrategia.

Posteriormente, mediante la observación de la evidencia empírica disponible se estudian las tendencias que el *offshoring* ha tenido en el caso español, analizando las distintas oleadas de deslocalizaciones que hemos sufrido así como los países de destino más habituales. Seguidamente se analiza el último fenómeno relacionado con este tipo de estrategias y que hemos mencionado en el primer párrafo: el *reshoring*. La aparición de esta tendencia reciente pone de manifiesto algunos de los inconvenientes o limitaciones del *offshoring*, así como el dinamismo actual en que se mueven las empresas a nivel mundial.

Finalmente se hace un estudio del caso español a través de empresas que han deslocalizado total o parcialmente sus actividades desde suelo español hacia otros países, extrayendo toda la información posible de la prensa especializada para generar una base de empresas industriales que han transferido actividad a otros países durante el

periodo comprendido entre 1990 y 2014, para después proceder a su análisis.

Por último se exponen una serie de conclusiones que el autor del trabajo extrae del estudio del *offshoring* y el *reshoring*, expresando sus opiniones en base a lo explicado a lo largo del estudio.

Es necesario precisar que en este trabajo nos centraremos en el estudio del *offshoring* industrial sin analizar el *offshoring* de servicios puesto que este segundo se encuentra aún en fase inicial y supone un porcentaje muy pequeño del *offshoring* total. Si bien hay elementos de la estrategia aplicables a ambos tipos de actividades, hay otros que no lo son ya que en muchos casos las razones por las que se elige emplear la estrategia de *offshoring* difieren –como se verá más adelante, la principal razón estratégica para justificar estrategias de *offshoring* industrial es la reducción de costos, mientras que el *offshoring* de servicios incluye funciones de mayor valor añadido (Ricart y Agnese, 2007)-, así como los países de destino o las razones por las que son elegidos, por lo que se considera más conveniente focalizar nuestro estudio únicamente en el sector industrial.

Además, al ser un fenómeno más reciente, especialmente en España, un país que según Ricart y Agnese (2007) lleva cierto retraso en el *offshoring* de servicios, la información de que se dispone es más escasa.

Por estas razones, en adelante, al analizar el *offshoring*, nos referiremos concretamente al *offshoring* industrial.

1. CONCEPTO DE *OFFSHORING*

Como acercamiento inicial al concepto, según Ricart y Agnese (2007) el término *offshoring* deriva de las palabras *off* (alejado) y *shore* (costa), refiriéndose a las actividades que se realizan lejos del lugar de origen¹. No obstante, antes de profundizar en el concepto de *offshoring*, cabe definir otros conceptos importantes y directamente relacionados con éste. Dichos conceptos son: la fragmentación de la producción, la globalización, la localización industrial y el *outsourcing*. Además, cabe especificar que a lo largo de este trabajo emplearemos los términos *offshoring* y deslocalización como sinónimos. Si bien algunos autores hacen una distinción entre ambos términos, en este estudio se considera que se refieren al mismo fenómeno de traslado de procesos productivos fuera del país de origen, como detallaremos a continuación.

Fragmentación de la producción

El fenómeno del *offshoring* viene determinado por la posibilidad de separar las distintas fases de producción de un bien o servicio, un fenómeno conocido como fragmentación de la producción. Este fenómeno permite a las empresas dividir los procesos productivos en distintas etapas más sencillas y diferenciadas (aprovisionamiento, producción, ensamblaje, control de calidad, etc.), desapareciendo así la necesidad de llevar a cabo todo ese proceso en el mismo lugar. Esto genera la posibilidad de optimizar los procesos aprovechando las opciones al alcance de las empresas y, además, hacerlo a lo largo y ancho del planeta, como consecuencia de la globalización que explicaremos más adelante.

De esta forma, podemos encontrarnos con productos que han recorrido prácticamente medio mundo antes de estar listos para ser vendidos en el mercado. Un ejemplo típico es el de la muñeca Barbie, de la compañía Mattel, quien para su fabricación, a mediados de los 90, obtenía las materias primas (plástico y pelo) en Taiwan y Japón. El ensamblaje, que solía hacerse en esos países y en Filipinas, se realizaba en ese momento en países de menor coste como Indonesia, Malasia y China. Los moldes y pinturas provenían, sin embargo, de EE.UU. China aportaba el algodón para fabricar los vestidos, además de la mano de obra. De esta forma, cuando una Barbie salía de China, de los 2\$ que correspondían a su valor de exportación, 35 centavos cubrían la mano de

¹ Tradicionalmente, hacía referencia a la pesca de altura, por la larga distancia que ésta implicaba para los pescadores (Ricart y Agnese, 2007).

obra china, 65 centavos los materiales, y el dólar restante cubría el transporte y los beneficios obtenidos en Hong Kong. La muñeca se vendía en el mercado americano por 10\$, de los cuales Mattel obtenía al menos 1\$ y el resto cubría transportes, marketing, y el beneficio de los minoristas (Feenstra, 1998).

Otro caso que nos sirve para ilustrar este fenómeno es el relativo al proceso de fabricación de un coche americano, publicado por la Organización Mundial de Comercio en 1998, en el que se recogían las etapas y los países en que tenían lugar. En este caso, el 30% del valor del coche se generaba en Corea, donde tenía lugar el ensamblaje; un 18% pertenecía a Japón, donde se producían los componentes electrónicos y los más avanzados tecnológicamente; el 7,5% iba a Alemania, donde se diseñaba el vehículo; un 4% a Taiwán y Singapur, por la producción de las piezas; el 2,5% a Inglaterra, donde tenían lugar las tareas de marketing; a Irlanda y Barbados iba un 1,5% por el procesamiento de datos; y por último, el 38% restante iba a parar al país de origen, en este caso los Estados Unidos (Canals, 2006).

Esta capacidad de fragmentación de la producción permite a las compañías llevar a cabo estrategias de *offshoring*, bien ubicando sus propias plantas productivas en suelo extranjero, bien subcontratando una o varias actividades de la cadena de valor en otros países, con el objetivo de obtener o mantener ventajas competitivas que les permitan afianzar o mejorar su posición en el mercado mundial.

Globalización

No podemos analizar el fenómeno del *offshoring* sin hacer referencia al concepto de globalización. Al tratarse de un tema tan de actualidad y constantemente debatido, resulta complicado encontrar una definición ampliamente aceptada, pudiendo utilizar como punto de partida la definición dada por la Real Academia Española (RAE): “Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”. Queda claro entonces que es un concepto estrechamente ligado a la economía y la gestión empresarial, a pesar de que también tenga un trasfondo social y cultural. Sin embargo, no vamos a debatir sobre sus orígenes ni su definición, sino a quedarnos con el hecho de que a pesar de no tratarse de un concepto nuevo, en las últimas décadas la economía a nivel mundial ha sufrido un proceso integrador y expansivo acelerado que ha favorecido la utilización del *offshoring*

como pilar fundamental de la estrategia competitiva de algunas empresas.

Podemos decir que hay varias razones principales para explicar este proceso. Por un lado la mejora en los transportes a todos los niveles, tanto por tierra, como por mar y aire. Las mejoras en las infraestructuras han generado una importante reducción en el tiempo y el coste de transporte de mercancías –y personas- entre regiones de todo el mundo. Ya sea con la creación de más y mejores autopistas o líneas de ferrocarril (como las de alta velocidad en España), puertos y rutas marítimas o aeropuertos. Lógicamente también es fundamental el desarrollo de los vehículos y sistemas de transporte que transitan estas rutas de forma cada vez más rápida y eficiente. A todo ello, además, se suma la cada vez mayor importancia que se le da a la logística en la gestión empresarial, que facilita y abarata estas operaciones.

También la mejora en las telecomunicaciones, especialmente con la aparición e imparable expansión de Internet, permiten comunicarse de manera inmediata y a muy bajo coste, o prácticamente sin coste alguno, con cualquier parte del mundo. Esto facilita inmensamente las posibilidades de comercio o de coordinación entre las distintas unidades de una empresa localizadas en diferentes áreas geográficas. Además se facilita también el movimiento de capitales de forma prácticamente instantánea.

Por supuesto ha sido fundamental la aportación de los gobiernos y distintas organizaciones como la Organización de Naciones Unidas (ONU), la Organización Mundial de Comercio (OMC), o el Fondo Monetario Internacional (FMI), que han desarrollado e impulsado políticas comerciales que han favorecido este fenómeno. Empezando por la reducción de los aranceles hasta la creación de áreas de libre comercio (NAFTA) o mercados comunes (Unión Europea, MERCOSUR); así como la reducción de barreras no arancelarias entre las distintas zonas, favoreciendo así el tránsito no sólo de mercancías sino también de personas.

Todas estas situaciones han favorecido el desarrollo de la globalización que, a su vez, ha facilitado la aparición del fenómeno de la deslocalización. No obstante podríamos decir también que el hecho de que ciertas empresas comenzaran a localizarse y operar en distintas regiones, alimentaron a su vez esa globalización.

Hay que tener en cuenta también la dimensión cultural del concepto de globalización, ya que la eliminación de las barreras culturales ha generado una homogeneidad en los

gustos de los consumidores a nivel mundial, facilitando la introducción de nuevos productos en distintas regiones, y favoreciendo la decisión de localizarse en diferentes puntos del mapa buscando seguir a los consumidores. Esta dimensión cultural es la que genera un mayor debate ya que algunos expertos consideran que los países se ven prácticamente forzados a perder su identidad. También genera controversia la idea de que los países ricos se aprovechan de los pobres instalando allí sus fábricas con el fin de explotar los recursos locales, ya sean personas o elementos de la región, con un coste muy reducido y abandonando esa localización cuando encuentran otra más ventajosa, sin tener en cuenta el posible impacto que esto pueda tener en la zona. En la actualidad, la sociedad, así como algunos organismos que velan por los intereses de los más “débiles”, tratan de minimizar estas situaciones, y las propias empresas se han percatado del efecto negativo que este tipo de actitudes pueden tener en su imagen, tratando de corregirlas con políticas de Responsabilidad Social Corporativa.

En el caso que nos ocupa, el español, hemos vivido “las dos caras de la moneda”, ya que muchas industrias, como la automovilística, se instalaron en su momento en territorio nacional dadas las condiciones laborales favorecedoras para ellas. Sin embargo, en los últimos años han sido muchas las empresas españolas que han decidido relocalizar parte de sus actividades en otras regiones, en algunos casos más como respuesta a la presión del mercado, que como estrategia diferenciadora (Valle et al, 2009).

Localización industrial

La localización industrial es “el proceso de elección de un lugar geográfico para realizar la actividad productiva, esto es, el emplazamiento a donde deben trasladarse los factores productivos y desde donde se transportan los productos a los clientes de la empresa” (Fernández et al., 2003: 271). A la hora de localizar una planta productiva, existen tres opciones (Schmenner, 1979): 1) ampliar una instalación existente; 2) abrir nuevas instalaciones en otros lugares, manteniendo las actuales; 3) Cerrar instalaciones (o reducir la actividad) en algún lugar y abrirlas en otros. El *offshoring* se refiere a la tercera opción, pudiendo darse el caso de que una empresa cierre una fábrica para abrir otra que cumpla con el mismo cometido en otro lugar del mundo o, sin llegar a cerrar totalmente esa fábrica, traslade parte de la producción que hasta el momento se desarrollaba en ella (reduciendo capacidad) a otro lugar.

Outsourcing

Cabe a continuación analizar el concepto de *outsourcing* o subcontratación. Esta estrategia es una de las más utilizadas por las empresas a la hora de deslocalizarse y, por tanto, hallamos gran variedad de definiciones, enfocadas a distintas partes de la empresa. Según Hiemstra y Van Tilburg (1993), el término proviene de unir en inglés las palabras: “*outside + resource + using*”, comprendiendo por tanto el uso de recursos de fuera de la empresa. Para algunos autores, implica “la dependencia de fuentes externas para fabricar componentes y otras actividades de valor añadido” (Lei y Hitt, 1995). Otros, como Perry (1997), se centran en el empleo, definiéndolo como el uso de trabajadores que no pertenecen a la empresa para llevar a cabo tareas que previamente eran realizadas por trabajadores de la misma. Por su parte, Lankford y Parsa (1999) hablan de “la fabricación de productos o servicios a partir de fuentes externas a la empresa”, definición similar a la más recientemente de Chase et al. (2004), al definir el *outsourcing* como “la transferencia de algunas de las actividades internas y de responsabilidades de decisión desde la empresa hacia suministradores externos”. También encontramos una definición dada por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (2004), siendo “la relación económica en virtud de la cual una entidad, el contratista, pide a otra entidad independiente, el subcontratista o proveedor, que se encargue de la producción o ulterior elaboración de materiales, componentes, piezas o subconjuntos, o la prestación de un servicio industrial, respetando las especificaciones que se establezcan”. Por último, otros autores aplican, para explicar esta estrategia de subcontratación, la decisión clásica de “hacer o comprar” productos, procesos y/o instalaciones (Russell y Taylor, 2003). En este caso el *outsourcing* se corresponde con la segunda de ellas, “comprar”, pero elegida en un momento del tiempo, después de que en el pasado se hubieran realizado ciertas actividades en la propia empresa (Linares, 2010). Como se aprecia, este concepto tiene muchas definiciones, pero en todas ellas implica “deslocalizar” del propio seno de la empresa alguna actividad, función o proceso. En este caso, sólo nos interesa cuando el proveedor es de otro país, como vemos a continuación.

Para tratar de clarificar su significado, varios autores (Olsen et al, 2006; Kotabe et al., 2007), han considerado que el *outsourcing* puede ser entendido como una estrategia bidimensional, donde encontraríamos una dimensión geográfica y una dimensión de propiedad (Linares, 2010).

La dimensión geográfica se refiere al hecho de que la actividad o actividades subcontratadas estén dentro o fuera del país del origen, distinguiendo entre *outsourcing doméstico* y *outsourcing internacional*. De tal forma que las actividades subcontratadas y que se llevan a cabo en suelo extranjero formarían parte del *offshoring*, siendo este tipo de subcontratación la que nos interesa en este trabajo.

Por su parte, la dimensión de propiedad analiza la existencia o no de participaciones de capital entre las empresas, dando lugar a *internal outsourcing* (filiales) o *external outsourcing*. En este caso distinguimos entre deslocalizar alguna actividad a empresas del grupo, las mencionadas filiales; o deslocalizar a empresas con las que no hay vínculo de propiedad, tan sólo contractual.

Por lo tanto, el *offshoring* se refiere a la localización de actividades en lugares fuera del país de origen, ya sea mediante filiales o empresas independientes, donde puede haber o no *outsourcing*. De esta forma, como vemos en la Tabla 1, nos encontramos con actividades realizadas dentro del seno de la empresa pero en el extranjero (localización *offshore*, *captive offshoring* o *internal offshoring*) o subcontratadas a terceros que desarrollan el proceso también fuera de las fronteras nacionales (*outsourcing internacional*, *offshore outsourcing* o *external outsourcing*).

Tabla 1: LOCALIZACIÓN Y PROPIEDAD DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR

| Propiedad de la Empresa | Localización de la actividad | | |
|-------------------------|--|--|-------------------|
| | Nacional | Extranjero | |
| Sí | Desarrollo en casa <i>(In-house development)</i> | Localización offshore <i>(Captive offshoring ó Internal offshoring)</i> | OFFSHORING |
| No | Outsourcing doméstico <i>(Domestic outsourcing)</i> | Outsourcing internacional <i>(Offshore outsourcing ó External offshoring)</i> | |

Fuente: Adaptado de Valle et al. (2009) y Linares (2010)

No obstante, aunque en este trabajo vamos a acotar el *offshoring* centrándonos en esos dos extremos (filiales propias o subcontratación), podemos encontrar otros tipos de *offshoring* intermedio como pueden ser las *joint ventures* o la subcontratación de

proveedores externos sólo en la fase inicial del *offshoring* para explotar su conocimiento del mercado local y facilitar así el proceso de integración en el nuevo país (Ricart y Agnese, 2006). Además, algunos autores emplean también el término del *nearshoring*, que se refiere al *offshoring* en localizaciones cercanas al país de origen (por ejemplo España y Marruecos), que no utilizaremos en este trabajo.

Algunos autores sugieren que cómo deslocalizar es más importante que hacia dónde (Kotabe y Swan, 1994; Murray et al, 1995; Mol et al, 1995), así como también que la competitividad a largo plazo de las empresas que empleen esta estrategia, dependerá precisamente del tipo de *offshoring* por el que se decanten (Kotabe y Murray, 2004; Kotabe et al, 2007). Por ello podemos afirmar que la estrategia de *offshoring* es mucho más compleja que simplemente buscar un lugar apropiado en el que ubicarse.

2. RAZONES O MOTIVOS PARA RECURRIR AL OFFSHORING Y FACTORES DETERMINANTES. TEORÍAS EXPLICATIVAS.

2.1 Razones o motivos para recurrir al *offshoring*

A la hora de analizar la razón o el objetivo que persiguen las empresas que recurren al *offshoring* nos encontramos con motivos de diversa índole, siendo muy importante para garantizar el éxito que los directivos de la empresa tengan claro qué es lo que buscan y estudien cuál es realmente la mejor forma de conseguirlo. Si bien el objetivo principal que generalmente se ha atribuido a esta estrategia es el ahorro en costes, sobre todo laborales, se observa que ésta no es la única razón para su elección.

En la literatura encontramos varios estudios empíricos relacionados con estas razones o motivos que arrojan distintos resultados. Por ejemplo, Lewin y Peters (2006) llevaron a cabo un estudio sobre 104 empresas estadounidenses que empleaban esta estrategia y concluyeron que el principal factor determinante es la reducción de costes, mencionado por un 97% de las empresas encuestadas; seguido por la inclusión en una estrategia general de crecimiento de la empresa (73%); un 71% la emplean como reacción a la presión de la competencia; y por último la posibilidad de acceder a personal cualificado (70%).

Por su parte, Rexha y Miyamoto (2000) realizaron un estudio sobre empresas

localizadas en Australia, obteniendo que las principales razones de las empresas analizadas para recurrir al *offshoring* eran primeramente el acceso a productos no disponibles en el mercado local, seguido por la reducción de costes y, con menor importancia, el acceso a tecnologías no disponibles localmente y la búsqueda de la mejora en la calidad del producto.

Como último ejemplo encontramos el trabajo de Ehie (2001), que analizó 147 empresas de origen estadounidense, pidiéndoles que escogieran tres de entre las diez principales razones descritas en la literatura, llegando a la conclusión de que la más importante para el empleo de la estrategia de *offshoring* es la reducción y el control de los costes operativos. También muchas de las compañías seleccionaron la posibilidad de centrarse en las competencias esenciales, el acceso a capacidades a nivel mundial y la posibilidad de liberar recursos para otros fines.

Podemos observar, por tanto, que no hay una única razón para el empleo de esta estrategia, si bien en general está aceptado que las más importantes son la reducción de los costes de producción -principalmente a través de salarios bajos-, la introducción de la empresa en nuevos mercados y el poder asegurar el suministro de recursos productivos (Fernández et al., 2003). Además, muchas de las empresas hacen uso de esta estrategia por varias razones, con el fin de cumplir varios de esos objetivos simultáneamente.

Como ya habíamos indicado con anterioridad, el modo en que se emplea esta estrategia es fundamental. Así, para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2007), las razones por las que las empresas hacen uso del *offshoring* dependen de dos factores: el sector en que operan y la forma en que empleen la estrategia (*captive offshoring* o *offshore outsourcing*). A esta conclusión llegan a través de estudios realizados por empresas de consultoría como KPMG, AT Kearney y Arthur D. Little. Estos estudios indican que la reducción de costes, sobre todo los relacionados con la mano de obra, son la principal razón por la que las empresas emplean esta estrategia, especialmente si se trata de *offshore outsourcing*, ya que permite transformar una serie de costes fijos en costes variables.

Según los mencionados trabajos relacionados con el *offshoring*, además de la reducción de los costes operativos, las principales razones alegadas por las empresas son: el acceso

a mercados extranjeros, permitiendo un aumento de las ventas e ingresos; la fabricación de un producto de mayor calidad, que permite a su vez aumentar los precios y por tanto los ingresos a través del margen; la reducción en el tiempo de espera de los clientes, al reducir a su vez la distancia con respecto a estos en algunos casos; una diversificación para reducir riesgos; y conseguir o mantener una ventaja competitiva mediante el acceso a mano de obra cualificada, tecnología no disponible internamente, o centrarse en las competencias esenciales de la empresa.

2.2 Factores determinantes

A la hora de enumerar los factores que determinan la elección de una estrategia de *offshoring* encontramos varios trabajos de diversos autores, que dividen globalmente estos factores entre internos y externos. Para Gandoy y Díaz (2007), los factores determinantes de la elección de esta estrategia condicionarán el uso de la misma, así que es importante conocer cuáles son y qué relación tienen con las estrategias de *offshoring*. Algunos autores, entre los que destacan Swamidass y Kotabe (1993) y Jahns et al. (2006), consideran que los factores externos tienen una mayor influencia. No obstante, otros trabajos muestran que algunos de los factores internos de las organizaciones ejercen una gran influencia sobre el uso de estas estrategias (Holl, 2007; Díaz Mora, 2007; Díaz Mora y Triguero, 2007). Por ello a continuación vamos a definir esos factores internos y la forma en que influyen a la hora de emplear estrategias de *offshoring*, ya sea a través de subcontratación (*external outsourcing*) o de filiales (*internal outsourcing*) (Linares, 2010).

Linares (2010) distingue seis factores internos que resultan más recurrentes al determinar el uso de estrategias de *offshoring* de un tipo u otro: tamaño empresarial, experiencia internacional, tipo de propiedad, cualificación de la mano de obra, costes laborales y diferenciación del producto. Estos factores tienen un gran peso a la hora de determinar el uso de un tipo de estrategia de *offshoring* u otro (*internal vs external*), por lo que los estudiamos de forma individualizada a continuación.

Tamaño empresarial

La relación entre el tamaño empresarial y el uso de estrategias de *outsourcing* (tanto en sentido amplio como en la dimensión nacional e internacional de forma separada) ha sido una de la más estudiadas en la literatura, así como una de las que más discrepancias

ha generado (Linares, 2010). Así, encontramos autores que defienden la existencia de una relación positiva entre estos dos elementos (Holl, 2007; Díaz Mora, 2007; Kim y Rucker, 2005), y otros que encuentran evidencia empírica de lo contrario (Görg y Hanley, 2004). En su trabajo, Tomiura (2005), argumenta que los costes de búsqueda de subcontratistas son mayores para las empresas más pequeñas y que por tanto es más difícil para estas llevar a cabo dicha estrategia. Aunque esta afirmación fue considerada válida durante varios años, en la actualidad esos costes de transacción se han visto reducidos considerablemente (Linares, 2010), con lo que no se podría hacer una distinción respecto a sus beneficios en función del tamaño empresarial. Por otra parte, autores como Díaz Mora (2007), argumentan que la estrategia de *outsourcing* sirve para ganar flexibilidad, con lo que permitiría a las grandes empresas reducir su rigidez, favoreciendo el uso de estrategias de *external offshoring* en este caso. No obstante, esto podría aplicarse también a empresas de reducido tamaño, con lo que no habría diferencias entre unas y otras a este respecto. Bruce y Mogger (1999), por su parte, sostienen que las empresas de mayor tamaño tienen mejores posibilidades para llevar a cabo participaciones con proveedores de distintos mercados de suministros. Sin embargo, para Bolisano y Scarso (1996), el tamaño no es necesario para llevar a cabo este tipo de estrategias, ya que los incentivos para aplicar estrategias de *outsourcing* con el fin de reducir costes son más fuertes para las empresas de menor tamaño.

Analizando estos trabajos da la impresión de que el tamaño empresarial influye de distinta forma en función del tipo de estrategia de *offshoring* considerada. De esta forma, podemos afirmar que las empresas de mayor tamaño poseen mayor capacidad para utilizar estrategias que requieren una mayor inversión de recursos a la hora de internacionalizar sus actividades y que además suponen un mayor riesgo para la empresa, como son la creación de filiales propias en el exterior (Linares, 2010). Por ello, las empresas de menor tamaño, con una disponibilidad de recursos más limitada, serán más propensas a recurrir a estrategias de *external offshoring*; mientras que las de mayor tamaño recurrirán con mayor frecuencia a estrategias de *internal offshoring*.

Por tanto, podemos concluir en función de los estudios previos, que el tamaño empresarial puede ser un factor determinante para el uso de estrategias de *offshoring*, en cuanto al tipo de estrategia utilizada (*internal vs external*), favoreciendo un mayor tamaño la creación de filiales mediante el *internal offshoring*, al disponer de mayores recursos y posibilidades que las empresas de menor tamaño, que aplicarán más

habitualmente estrategias de *external offshoring* por requerir menos recursos y minimizar los costes y riesgos, pero exponiéndose a una mayor pérdida de control.

Experiencia internacional

La orientación de una empresa hacia los mercados internacionales y su experiencia previa en estos es un factor determinante del uso de estrategias de *offshoring*, donde parece lógico pensar que una mayor proyección internacional de las empresas favorecerá el uso de estas estrategias, y así lo atestiguan algunos trabajos (Tomimura, 2005; Kim y Rucker, 2005). No obstante, la evidencia empírica arroja resultados en ambas direcciones (Linares, 2010). Trabajos como los de Kimura (2001) y Girma y Görg (2004) reflejan la existencia de una relación positiva entre el uso de estrategias de *outsourcing* y la experiencia internacional. Sin embargo, otros como los de Holl (2007) y Díaz Mora (2007) muestran lo contrario, de forma que la participación en empresas extranjeras tiene una influencia negativa en el uso de estrategias de *outsourcing*. No obstante, el argumento de ambos trabajos es el mismo, afirmando que las empresas con participación extranjera no hacen uso de subcontratistas extranjeros porque utilizan sus filiales en el exterior para llevar a cabo la deslocalización de sus actividades, disminuyendo de este modo el uso de *outsourcing* entre las empresas con participación extranjera (Linares, 2010). Para otros autores (Johanson y Vahlne, 1977), la experiencia internacional previa reduce los costes fijos de entrada en otros países, favoreciendo el uso de estrategias de internacionalización más arriesgadas y con un mayor nivel de compromiso, como son las de *captive offshoring*. Por tanto, es lógico pensar que aquellas empresas con mayor experiencia internacional harán uso de estrategias de *offshoring* de carácter interno, al tener menores costes. En consecuencia, la probabilidad de utilizar estrategias de *captive offshoring* frente a estrategias de *offshore outsourcing*, será mayor en empresas con mayor experiencia internacional (Linares, 2010).

Una vez analizados los trabajos relacionados con el tema, podemos decir que las empresas con experiencia internacional previa serán más propensas a utilizar estrategias de *offshoring* al contar con experiencia previa en los mercados internacionales y tener menores costes de entrada. Además, esas empresas harán uso de estrategias de *internal offshoring* con mayor frecuencia por esas mismas razones y por contar en muchos casos con filiales propias en el extranjero. Las empresas sin experiencia internacional previa, por su parte, parecen tener mayores posibilidades de recurrir al *external offshoring*, con

el fin de abaratar los costes del *offshoring* y obtener experiencia, así como reducir riesgos.

Tipo de propiedad

Según el tipo de propiedad podemos distinguir entre propiedad familiar, corporativa y mixta (Fernández y Nieto, 2006). Algunos autores afirman que las propias características que rodean a las empresas familiares dificultan la expansión, tanto nacional como internacional, de las mismas (Fernández y Nieto, 2006). Aunque en base a la teoría de internacionalización, parecería más probable que las empresas de propiedad familiar utilicen estrategias de *external offshoring* al suponer las de *internal offshoring* un mayor coste y riesgo para la organización, nos encontramos con que las empresas familiares suelen considerar la organización y los empleados como una gran familia, donde el propietario adopta una actitud paternalista y de control directo sobre todo aquello que tiene lugar en la empresa, de forma que esto hace que sean más reticentes a aplicar estrategias que impliquen externalizar parte de las actividades de la empresa y sus empleados (Linares, 2010).

Por tanto, en este caso podemos afirmar que las empresas de carácter familiar serán más propensas a emplear estrategias de *internal offshoring*, con el fin de mantener el mayor control posible sobre la empresa y todo lo que forme parte de ella. Para el resto de empresas no parece haber evidencia que decante la balanza hacia un tipo de *offshoring* u otro, siendo otros los factores determinantes.

Cualificación de la mano de obra

Las empresas suelen subcontratar aquellas actividades que no son esenciales y que habitualmente no requieren mano de obra cualificada, ya que las actividades más importantes y de mayor dificultad técnica suelen realizarse dentro de la propia empresa por trabajadores cualificados. Generalmente las empresas subcontratan aquellas actividades más intensivas en mano de obra menos cualificada con la finalidad de centrarse en el desarrollo de aquellas actividades consideradas esenciales (Linares, 2010). No obstante, trabajos como el de Gandoy y Díaz (2007), argumentan que en los sectores más intensivos tecnológicamente y con mayores requerimientos de cualificación de la mano de obra, se está acelerando el uso de estrategias de *offshoring*.

Para Linares (2010), ambos planteamientos son válidos, con algunas especificidades. Es cierto que las empresas subcontratan internacionalmente actividades intensivas en mano de obra poco cualificada para centrarse en sus competencias esenciales (Gómez et al., 2006), pero también se está viendo en los últimos años un incremento en el uso de estrategias de *offshoring* por parte de empresas intensivas en tecnología y que requieren mano de obra con una elevada cualificación (Gandoy y Díaz, 2007). Según Linares (2010), estos planteamientos responden al tipo de *offshoring* empleado, donde las empresas más intensivas en mano de obra poco cualificada utilizarán en mayor medida estrategias de *external offshoring*, mientras que las empresas que requieren mano de obra cualificada, harán uso de estrategias de *internal offshoring*.

En este caso podemos concluir que, si bien habitualmente el uso de estrategias de *offshoring* ha sido mayor en actividades y empresas que requieren mano de obra poco cualificada, en los últimos años se ha detectado una tendencia que indica que cada vez es más común emplear estrategias de *offshoring* para actividades que requieren una alta cualificación en la mano de obra. Esto dependerá del tipo de *offshoring* empleado, ya que parece que las empresas cuya necesidad de cualificación de la mano de obra es más alta hacen uso de *internal offshoring*, mientras que las actividades intensivas en mano de obra poco cualificada serán subcontratadas a través de estrategias de *external offshoring*.

Costes laborales

Como se ha explicado con anterioridad, la reducción de los costes laborales es una de las principales razones para las empresas a la hora de utilizar estrategias de *offshoring*. Entre los trabajos que han considerado los costes laborales como factores determinantes del uso de la estrategia de *outsourcing*, destacan los de Díaz Mora (2007) y Holl (2007). Ambos llevan a cabo el análisis sin distinguir la dimensión internacional de la estrategia, y plantean que a mayor coste laboral por empleado, mayor uso de estrategias de *outsourcing*. Si analizamos la dimensión internacional de la estrategia la afirmación cobra mayor importancia, dada la existencia de países con menores costes laborales que el de origen, y aumentará las probabilidades de que se empleen estrategias de *offshoring*. Sin embargo, para Linares (2010), este factor influirá de forma distinta en la elección del tipo de *offshoring* a realizar por la empresa. De esta forma, si los costes laborales son elevados, es más probable que la empresa decida externalizar actividades

a través de terceros, ya que el ahorro en costes derivado del uso de esta estrategia será mayor que el derivado de la creación de una filial propia en ese país. Si bien ambas estrategias permitirían a la empresa generar un ahorro en los costes laborales, el ahorro derivado del *captive offshoring* será mayor que el de la estrategia de *offshore outsourcing*. Por tanto, podemos decir que a mayores costes laborales, la probabilidad de utilizar *captive offshoring* frente a *offshore outsourcing* disminuye.

Por tanto, respecto a los costes laborales que soportan las empresas, el uso de estrategias de *offshoring* en cualquiera de sus formas es apropiado cuando el país hacia el que se desplazan las empresas tiene menores costes que el país de origen. En función de esos costes, cuanto mayores sean, más probabilidades habrá de que se decanten por el uso de estrategias de *external offshoring* frente a estrategias de *internal offshoring*, que se aplicarán cuando los costes laborales del país de destino sean menores.

Grado de diferenciación del producto

Entendemos el grado de diferenciación de un producto como la fabricación de un producto especialmente diseñado para el cliente (Linares, 2010). Ese grado de diferenciación es un factor determinante a la hora de utilizar estrategias de *outsourcing* en la medida en que influye en el número de productores intermedios especializados que forman parte de una industria o sector específico (Díaz y Triguero, 2007). De esta forma, según los resultados del trabajo de Díaz y Triguero (2007), el grado de diferenciación del producto afecta positivamente la decisión de realizar estrategias de *outsourcing*, sin distinguir la dimensión geográfica de la misma, con lo que favorecerá el uso de estrategias de *external offshoring*.

El trabajo de Kim y Rucker (2005) también lo considera un factor determinante, en este caso en la dimensión internacional de la estrategia, y distinguiendo entre dos tipos de diferenciación del producto: diferenciación vía marca (reputación) y diferenciación tecnológica (grado de sofisticación). No obstante, en su caso la relación entre ambos tipos de diferenciación es negativa. Respecto a diferenciación vía marca, la relación negativa con el uso de estrategias de *outsourcing*, parte de la idea de que un elevado control sobre la producción, mejora la habilidad de la empresa para mantener la notoriedad y el valor de su marca, con lo que no se verá favorecida por el uso de estrategias de *offshoring*. Davidson (1982), afirma en su trabajo que las empresas no quieren perder el prestigio de una valorada marca como consecuencia de la falta de

control de calidad. No obstante, los resultados empíricos son variados, ya que mientras algunos trabajos confirman la relación positiva entre el valor de una marca y la necesidad de control por parte de la empresa (Gatignon y Anderson, 1988), otros encuentran evidencia empírica de que los productos más anunciados -variable utilizada como indicador del valor de una marca-, están asociados a una baja integración y bajo control (Lall, 1978; Helleiner y Lavergne, 1979).

Para Linares (2010), la relación entre el grado de diferenciación y el uso de estrategias de *offshoring* será distinta según el tipo de estrategia elegida. De acuerdo con Kim y Rucker (2005), es de esperar que las empresas que basan la diferenciación de sus productos en la marca, utilicen en mayor medida estrategias de *internal offshoring* frente a *external offshoring*, a causa de los riesgos que supone dejar en manos de proveedores externos la fabricación de un producto donde la ventaja competitiva del mismo radica en la reputación de su marca.

Respecto a la sofisticación tecnológica, esta vía de diferenciación requiere de elevados conocimientos tecnológicos e inversiones en I+D por parte de la empresa, por lo que aquellas organizaciones que pretendan alcanzar una diferenciación en sus productos vía tecnología, requerirán de los conocimientos y procesos productivos de empresas especializadas en la tecnología necesaria para la fabricación de dichos productos (Linares, 2010). Tomando como base de nuevo el grado de control de los procesos productivos por parte de la empresa, en el trabajo de Kim y Rucker (2005) se plantea una relación negativa entre el uso de la estrategia de *offshore outsourcing* y la sofisticación de los procesos productivos o de los productos. De esta forma, la sofisticación tecnológica favorecerá la producción nacional más que internacional. Sin embargo, en la elección del tipo de *offshoring*, estos autores plantean una relación positiva entre la sofisticación tecnológica de los productos y el uso de estrategias de *internal offshoring*, al considerar que las empresas pretenden controlar de cerca todo aquello que forme parte de su ventaja competitiva. De acuerdo con estas afirmaciones, las empresas que basan la diferenciación de sus productos en la sofisticación tecnológica de éstos, harán un mayor uso de *internal offshoring* frente a *external offshoring*, por lo que podemos esperar que la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* frente a *external offshoring* aumente en base al grado diferenciación tecnológica de los productos.

Por lo tanto, las empresas en las que exista diferenciación vía marca o vía tecnología optarán por estrategias de *internal offshoring* frente a estrategias de *external offshoring*, con el objetivo de tener un mayor control sobre aquello que genera una ventaja competitiva para la empresa.

Podemos agrupar todas estas características en la tabla que mostramos a continuación (Tabla 2), donde se representa cada factor interno que resulta determinante a la hora de elegir una estrategia de *offshoring*, y las características de ese factor que incitarán a la empresa a decantarse por un tipo u otro (*internal vs external*):

Tabla 2: **INFLUENCIA DE CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA EN LAS DECISIONES DE OFFSHORING**

| Factor Determinante | Mayor probabilidad de <i>Internal Offshoring</i> : | Mayor probabilidad de <i>External Offshoring</i> : |
|----------------------------|--|--|
| Tamaño de la Empresa | Mayor tamaño | Menor tamaño |
| Experiencia Internacional | Más experiencia int. | Menos experiencia int. |
| Propiedad Familiar | Existe propiedad familiar | No existe prop. familiar |
| Mano de Obra Cualificada | Empresa intensiva en mano de obra cualificada | Empresa no intensiva en mano de obra cualificada |
| Costes Laborales | Menores costes laborales | Mayores costes laborales |
| Diferenciación Vía Marca | Existe diferenciación vía marca | No existe diferenciación vía marca |
| Diferenciación Tecnológica | Existe diferenciación tecnológica | No existe diferenciación tecnológica |

Fuente: Adaptado de Linares (2010)

2.3 Teorías explicativas

Para explicar en un contexto teórico-económico las razones por las que una empresa puede optar por el *offshoring*, a continuación se exponen las teorías más importantes relacionadas directamente con esta estrategia, extraídas y desarrolladas a partir del trabajo de Linares (2010).

2.3.1 Teoría Económica de Costes de Transacción

Aunque tiene su origen en el trabajo de Coase (1937), el análisis de los costes de transacción fue desarrollado por Oliver Williamson (1975, 1979, 1981) como herramienta para explicar el tamaño y alcance de una empresa. En la actualidad, esta teoría se ha expandido hasta cubrir una amplia gama de relaciones económicas (Shelanski y Klein, 1995).

Según la Teoría de Costes de Transacción, hay dos métodos alternativos de organización económica: las empresas y los mercados, de forma que cada transacción tiene un coste y se decide internalizar o acudir al mercado en función de éste. Así, si los costes de transacción originados en el caso de acudir al mercado fueran superiores a los que tendría organizar esa actividad internamente, la empresa optaría por realizarla ella misma. Por el contrario, si los costes de transacción en los que se incurriera en el mercado fueran inferiores a los que se generarían realizando la actividad internamente, la organización optaría por recurrir al mercado para obtener esa actividad, bien o servicio. Según la TCT, utilizando tres características de las transacciones (la especificidad de los activos, la frecuencia y la incertidumbre) se puede explicar la elección de los métodos de organización: la empresa o el mercado (Linares, 2010).

La especificidad de los activos es considerada por Williamson (1989, 1991) como el aspecto más importante de una transacción, de forma que un activo será más específico cuanto mayor sea la pérdida de valor originada en caso de ser reasignado a otro uso. Invertir en activos específicos provoca que las partes implicadas se “encierren” en la transacción, al encontrarse esos activos especializados en esa transacción en concreto (*hold-up problems*) (Williamson, 1975, 1985 y Barney, 1999). Para evitar este problema sin incurrir en grandes costes, aquellas transacciones que incluyan activos específicos se realizarán de manera interna, dentro del seno de la propia empresa, y no acudiendo al mercado (Williamson, 1975, 1979, 1985; Walker y Weber, 1984). Por otra parte, si se

encuentran ante una transacción caracterizada por la baja especificidad de los activos, no existirán esos *hold-up problems*, y las empresas recurrirán al mercado (Barney, 1999; Williamson, 1975, 1979, 1985, 1994).

La frecuencia se refiere a la regularidad con la que se lleva a cabo o no una determinada transacción, considerándose frecuentes aquellas que tengan lugar con cierta regularidad. Esta característica solo influye a la hora de elegir entre empresa o mercado cuando la especificidad de los activos es alta (Williamson, 1975), ya que cuando ésta sea baja, la empresa acudirá siempre al mercado al no existir el problema del oportunismo. Cuando el nivel de especificidad de los activos sea alto y la frecuencia también, existirá la posibilidad de acudir al mercado o realizar la actividad internamente.

La tercera característica es la incertidumbre, que a su vez se divide entre incertidumbre en el entorno, e incertidumbre en los comportamientos (Williamson, 1985; Rindfleisch y Heide 1997; Slater y Spencer 2000). En ambos casos, la existencia de incertidumbre genera un aumento en los costes de transacción, en el caso de la primera a través de los costes de negociación y/o coordinación, y en la segunda mediante costes de monitorización y ejecución (Williamson, 1975, 1991; Klein et al. 1990; Rindfleisch y Heide, 1997). En los casos en los que exista una incertidumbre elevada en el entorno y/o en el comportamiento, las empresas optarán por no acudir al mercado y organizarse internamente, con el fin de no incurrir en esos costes de transacción (Gatignon y Anderson, 1998; Williamson, 1985; Klein et al., 1990).

Para Williamson (1985), la incertidumbre y la frecuencia son importantes en la medida en que van ligados a la especificidad de los activos. La incertidumbre solo influye en inversiones con alta especificidad, de forma que ambas partes deben encontrar una forma de arreglar y adaptarse a los cambios que se produzcan a lo largo del contrato. Respecto a la frecuencia, la inversión en activos específicos se recuperará más rápidamente cuanto más recurrentes sean las transacciones. Por lo tanto, las empresas acudirían al mercado haciendo uso del *outsourcing* cuando los costes asociados a éste fueran menores que los derivados de organizarse internamente. De esta forma, una disminución en los costes de transacción, aumenta las posibilidades de que exista *outsourcing*, ya sea nacional o internacional.

Otros autores se manifiestan en la misma línea, como es el caso de Arnold (2000), quien plantea que la baja especificidad de los activos implica un menor trasvase de

información entre empresas y por tanto el uso de estrategias de *outsourcing* permite explotar economías de escala. Además, los bienes y servicios con alta especificidad suelen formar parte de las competencias básicas de la empresa, en cuyo caso siempre es mejor internalizar las actividades.

De acuerdo con la Teoría de Costes de Transacción, externalizar actividades basadas en recursos específicos, puede tener un impacto negativo en la empresa, principalmente debido al aumento del riesgo de comportamientos oportunistas, ya que las partes involucradas tienen incentivos para apropiarse de las rentas, ya sea utilizando el poder post-contractual o la amenaza de rescindir el contrato (Klein et al., 1978), de forma que los costes generados por dicha transacción serían muy elevados y la empresa optaría por no acudir al mercado e internalizar esas actividades.

De tal forma que la decisión de hacer uso de la estrategia de *outsourcing* va en función de los costes de transacción presentes, siendo mayor la posibilidad de subcontratar cuanto menores sean esos costes en el mercado, costes que a su vez dependen de los tres factores que hemos visto y que aumentarán cuanto mayor sea la especificidad y/o la incertidumbre, y cuanto menor sea la frecuencia de las transacciones.

No obstante, aplicando únicamente la Teoría de los Costes de Transacción podríamos estar ignorando aspectos importantes que pueden influir en la toma de decisiones relativas al *outsourcing*, de acuerdo con Espino y Padrón (2006), por lo que seguidamente explicaremos otras teorías económicas que pueden ayudarnos a explicar este fenómeno.

2.3.2 Teoría Organizativa de Recursos y Capacidades

Esta teoría, con un fuerte arraigo desde los años noventa dentro de la Dirección Estratégica, fue inicialmente propuesta por Wernerfelt (1984) y adquirió gran importancia tras ser desarrollada posteriormente en varios trabajos propuestos por Itami (1987), Prahalad y Hamel (1990), Grant (1991), Peteraf (1993) y Teece, Pisano y Shuen (1997), entre otros (Linares, 2010).

De acuerdo con esta teoría, una empresa de decantará por una determinada estrategia en función de los principales recursos y capacidades que posea, teniendo en cuenta que serán estos los que le permitan obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Fernández et al., 1997). La Teoría de Recursos y Capacidades rechaza la idea de que

los recursos son homogéneos y perfectamente transferibles entre empresas, y argumenta lo opuesto, que esos recursos están distribuidos de forma heterogénea entre las organizaciones y no son perfectamente transferibles entre ellas (Barney, 1991 y Grant, 1991). Por otra parte, para Daft (1983), los recursos pueden ser activos, capacidades y procesos organizativos que permiten a una empresa concebir e implementar estrategias para mejorar su eficiencia y efectividad.

Sabiendo esto, podemos explicar el uso de estrategias de *outsourcing* a partir de ciertos aspectos de esta teoría. Según la Teoría de Recursos y Capacidades, las empresas pueden obtener ventajas competitivas sostenibles implementando estrategias que exploten sus fortalezas internas, respondiendo a las oportunidades y neutralizando amenazas surgidas en el entorno y evitando debilidades o desventajas internas. Sin embargo, no todos los recursos poseen el potencial para sostener una ventaja competitiva (Barney, 1991). Para que puedan hacerlo, esos recursos deben ser valiosos, raros, inimitables e insustituibles:

- ✓ Valioso: Para que un recurso sea considerado valioso, debe añadir valor de alguna manera a la organización, haciéndola diferente del resto.
- ✓ Raro: Hace referencia a la escasez de recursos en el mercado, de forma que no hay suficientes para todas las organizaciones.
- ✓ Inimitable: Se refiere a la dificultad, y en los casos más extremos a la imposibilidad de que un recurso sea copiado o imitado por otras empresas.
- ✓ Insustituible: Implica dificultad o imposibilidad a la hora de cambiar un recurso por otro alternativo.

La combinación de estos recursos permitirá a las empresas obtener ventajas competitivas sostenibles.

Con la Teoría de Recursos y Capacidades podemos distinguir cuáles son las competencias esenciales de la empresa, que son aquellas que intervienen realmente en el éxito competitivo a largo plazo de ésta. (Prahalad y Hamel, 1990). Poder definir y saber cuáles son esas competencias permitirá a la empresa determinar qué actividades realizar de manera interna y cuáles a través del mercado, recurriendo al *outsourcing*. De acuerdo a varios estudios (Prahalad y Hamel, 1990; Quinn, 1992; Quinn y Hilmer, 1994), y en concordancia con la lógica, la empresa desempeñará internamente aquellas actividades consideradas esenciales, mientras que subcontratará las que no lo sean.

De acuerdo con algunos autores (Espino y Padrón, 2006), para analizar esta decisión de llevar a cabo la estrategia de *outsourcing* desde el punto de vista de la Teoría de Recursos y Capacidades, es necesario referirse al marco conceptual creado por Grant (1991). Este autor en su trabajo desarrolla un modelo que permite interrelacionar la estrategia, la ventaja competitiva y los recursos y capacidades de la empresa, identificando cinco etapas para el análisis de los recursos y capacidades de la empresa que permitirán formular la estrategia que sostenga en el tiempo la ventaja competitiva de ésta. Una vez identificados los recursos y capacidades de una determinada organización, y evaluado su potencial para generar una ventaja competitiva, la empresa desarrollará aquella estrategia que mejor aprovechamiento haga de estos recursos. Según Espino y Padrón (2006), la elección de una estrategia de *outsourcing* parte del modelo propuesto por Grant (1991) en el punto en que la empresa careciese de los recursos y/o capacidades básicos que le permitan formular la estrategia que le conduzca a una ventaja competitiva.

Por lo tanto, podemos concluir que la decisión de llevar a cabo estrategias de *outsourcing* depende de la carencia de ciertas capacidades en la empresa o la diferencia entre las capacidades que posee y las necesarias para conseguir una ventaja competitiva, dependiendo éstas de los atributos y la asignación de los recursos que posee la empresa (Cheon et al., 1995).

Comparándolas desde el punto de vista del *outsourcing*, la Teoría de Costes de Transacción y la Teoría de Recursos y Capacidades se complementan, siendo la principal diferencia el enfoque: la primera se centra en el análisis del mercado, mientras que la segunda hace el análisis desde el punto de vista interno de la empresa (Linares, 2010).

2.3.3 Otras teorías

Si bien las dos teorías explicadas anteriormente son las más utilizadas y extendidas a la hora de referirse a la estrategia de *outsourcing*, de acuerdo con Linares (2010) existen otras teorías económicas y organizativas capaces de explicar el uso de estas estrategias pero que no vamos a explicar tan detalladamente al no considerarlas tan relevantes.

2.3.3.1 Teoría de la Dependencia de Recursos

En primer lugar tenemos la Teoría de la Dependencia de Recursos, que defiende que las empresas dependen, en mayor o menor medida, de su entorno, al no ser capaces de crear en su interior todos aquellos recursos y/o funciones necesarios para su funcionamiento, por lo que para poder adquirir determinados recursos, deberán realizar transacciones con el entorno (Aldrich y Pfeffer, 1976). Para Linares (2010), esta teoría y la Teoría de Recursos y Capacidades difieren ya que en el caso de la segunda, las empresas harán uso de estrategias de *outsourcing* en aquellas actividades que no sean esenciales al estar menos capacitadas para llevarlas a cabo, mientras que según la Teoría de la Dependencia de Recursos, las organizaciones que no dispongan de los recursos y capacidades que les permitan generar una ventaja competitiva, también harán uso de las estrategias de *outsourcing* para tener la posibilidad de conseguirlas.

2.3.3.2 Teoría de la Agencia

Otro caso es la Teoría de la Agencia, que también tiene su origen en el trabajo de Coase (1937), al igual que la Teoría de los Costes de Transacción, donde se planteaba la existencia de las empresas por la necesidad de reducir los costes que se originan cuando ciertas transacciones ocurren en el mercado. Posteriormente, varios autores trabajaron en esa línea, llegando a definir la empresa como un nexo contractual que permite a un colectivo actuar como si se tratara de un solo miembro (Salas, 1987). Según esta teoría existen unos “costes de agencia”. Estos costes surgen de la relación entre el principal y el agente contratado cuando, partiendo de la base de que ambos contratantes tratarán de maximizar su utilidad, hay razones para pensar que el agente no siempre actuará para conseguir los mejores intereses del principal (Jensen y Meckling, 1976). Esos costes de agencia surgidos del conflicto de intereses entre las partes se dividen a su vez entre “costes de vigilancia” (ejercida por el principal sobre el agente), “costes de garantía” (que aseguran una compensación en caso de que el agente tome decisiones perjudiciales para el principal) y “pérdida residual” (surgida por la diferencia entre las decisiones tomadas por el agente y las que maximizarían la utilidad del principal). La teoría intenta determinar qué tipo de contrato es más eficiente para gobernar la relación entre el principal y el agente (Eisenhardt, 1989), en función de una serie de factores, que son:

- la incertidumbre sobre los resultados,
- la aversión al riesgo del principal y del agente,

- la posibilidad de que el comportamiento del agente pueda ser conocido con antelación,
- la posibilidad de medir los resultados con facilidad,
- la duración de la relación de agencia.

Concretamente trata de determinar si es más eficiente un contrato basado en la observación de los resultados (orientado al resultado) o en la observación directa de los comportamientos (orientado al comportamiento).

El trabajo de Cheon et al. (1995), relaciona esta teoría con la decisión de optar por estrategias de *outsourcing*, afirmando que la elección entre internalizar (contrato orientado al comportamiento) o externalizar (contrato orientado al resultado), irá en función de los costes de agencia, y por tanto de los factores que los determinan. Así, a mayor incertidumbre sobre los resultados, a mayor aversión al riesgo, a menor posibilidad de conocer el comportamiento del agente de antemano, a mayor dificultad para medir los resultados y a mayor duración de la relación de agencia, mayores serán los costes de agencia y, en consecuencia, disminuirá la probabilidad de que la empresa lleve a cabo estrategias de *outsourcing* (Linares, 2010).

Comparándola con la Teoría de los Costes de Transacción, ambas teorías coinciden en sus conclusiones, ya que la probabilidad de emplear estrategias de *outsourcing* disminuirá cuando aumenten los costes de agencia y/o los costes de transacción.

2.3.3.3 Teoría Institucional

Por último analizamos la Teoría Institucional, que trata de dar una explicación a las respuestas que las presiones externas provocan en las organizaciones (DiMaggio y Powell, 1983; DiMaggio, 1988), y cuyo objetivo último es explicar cómo y por qué las organizaciones se institucionalizan, y cuáles son las consecuencias de esa institucionalización (Pfeffer, 1987).

Según este enfoque, las empresas que operan en un mismo negocio tienden a tener una estructura parecida (DiMaggio y Powell, 1983), ya que buscan la estabilidad a través de la conformidad con el entorno (Oliver, 1991). De esta forma podemos explicar la tendencia de determinadas empresas a optar o no por emplear estrategias de *outsourcing* basándonos en la observación de su entorno. Así, una organización elegirá aplicar estrategias de *outsourcing* en lugar de internalizar cuando observe que las empresas con

las que compite las han aplicado con éxito, y lo mismo si la tendencia va hacia la internalización exitosa.

A continuación mostramos una tabla resumen con todas las teorías explicadas y las conclusiones que extraemos de cada una.

Tabla 3: **TEORÍAS ECONÓMICAS Y ORGANIZATIVAS RELACIONADAS CON EL USO DE ESTRATEGIAS DE *OUTSOURCING***

| Teoría | Conclusión |
|---|---|
| T. de Costes de Transacción | Mayor posibilidad de <i>outsourcing</i> cuanto menores sean los costes de transacción en el mercado. |
| T. de Recursos y Capacidades | Mayor posibilidad de <i>outsourcing</i> cuanto mayor sea la carencia de capacidades, o la diferencia entre las capacidades que posee la empresa y las necesarias para conseguir una ventaja competitiva, en aquellas actividades no esenciales. |
| T. de la Dependencia de Recursos | Las empresas recurrirán a las estrategias de <i>outsourcing</i> para conseguir a través del mercado una ventaja competitiva. |
| T. de la Agencia | Mayor posibilidad de <i>outsourcing</i> cuanto menores sean los costes de agencia. |
| T. Institucional | Las empresas recurrirán a estrategias de <i>outsourcing</i> cuando observen que sus competidores las aplican con éxito. |

Fuente: *Elaboración Propia a partir de Linares (2010)*

Por tanto se observa que las opciones de que una empresa decida optar por emplear estrategias de *offshore outsourcing* dependen, por una parte, de los costes derivados de generar determinados recursos o actividades fuera o dentro de la empresa, aumentando las posibilidades de que se decanten por estas estrategias cuando los costes en el mercado sean mayores que en la empresa; y por otra parte en función de la posibilidad de generar ventajas competitivas internamente o teniendo que recurrir al mercado,

poniendo especial atención en que las actividades elegidas sean o no esenciales para la empresa. También existe la opción de que se decida subcontratar si a través de la observación del entorno se entiende que la estrategia ha funcionado para los competidores y la empresa opta por copiar una fórmula aparentemente exitosa.

3. ACTIVIDADES OBJETO DE *OFFSHORING*

A la hora de aplicar estrategias de *offshoring*, además del “cómo” (*internal* o *external*) y el “dónde”, así como el “para qué”, es muy importante elegir correctamente el “qué”, esto es, qué actividades de la cadena de valor se van a deslocalizar. Concretamente es fundamental en el caso del *offshore outsourcing*, al ser más determinante cuando se opta por la subcontratación, ya sea nacional o internacional, dejando en manos de proveedores ajenos a la empresa algunas de las funciones de producción de esta, con los riesgos que esto conlleva. En esta línea Ventrakaman (1997) señala que, si bien el debate del *outsourcing* comenzó centrándose en “dónde subcontratar” (nacional o internacionalmente, y por tanto en algunos casos decidiendo si hacer uso de estrategias de *external offshoring*), en los últimos años ha cobrado más importancia la decisión de “cómo hacerlo” y, principalmente, “qué actividades, procesos o funciones deben subcontratarse”.

Para analizar la elección de cuáles de estas actividades se deslocalizarán y/o subcontratarán, nos encontramos con varias formas de dividirlos, siendo el eje central de este proceso el concepto de competencias esenciales de la empresa. Pero también algunos autores lo analizarán desde el punto de vista de la importancia de las actividades en la cadena de valor o de las características de los materiales o procesos empleados, así como a partir del valor estratégico o crítico de las actividades productivas de la empresa.

Competencias esenciales de la empresa

Según Linares (2010), muchos autores han llegado a la conclusión de que las estrategias de *outsourcing*² deben utilizarse en aquellas actividades que no sean esenciales para la empresa, mientras que aquellas que sí sean esenciales deben realizarse en el interior de

² A lo largo de este epígrafe consideraremos el *outsourcing* a nivel global, ya que los trabajos estudiados así emplean el concepto, pero teniendo siempre presente que para este trabajo, nos interesa el *offshore outsourcing*.

la misma (Prahalad y Hamel, 1990; Bettis et al., 1992; Quinn y Hilmer, 1994; Rothery y Robertson, 1995; Kelley, 1995; Piesch, 1995; Mullin, 1996). Como vemos, son muchos los que han analizado la decisión de qué actividades pueden ser objeto de la subcontratación desde el punto de vista de las competencias esenciales, tomando como referencia la teoría de recursos y capacidades de la empresa (Linares, 2010). Por tanto, lo más importante para la empresa en este punto es decidir qué actividades pueden ser consideradas esenciales y cuáles no, para así poder elegir cuáles de ellas son aptas para ser subcontratadas y cuáles deben realizarse dentro del seno de la propia empresa.

Este concepto se ha tratado con anterioridad en el apartado en que se explicaron la teoría de recursos y capacidades y la teoría de los costes de transacción, concluyendo que según estas teorías las empresas deben invertir en aquellas actividades que sean o puedan llegar a ser competencias esenciales de la empresa, ya que estas son las que favorecen el crecimiento y la dirección empresarial, subcontratando el resto de actividades en el exterior (Prahalad y Hammel, 1990; Quinn, 1992; Quinn y Hilmer, 1994). Todos estos autores coinciden en el hecho de que las competencias esenciales deben mantenerse dentro del seno de la empresa, pero la diferencia viene dada porque cada uno de ellos define esas competencias esenciales de forma distinta, tal y como podemos encontrar en el trabajo de Linares (2010).

Prahalad y Hammel (1990), siguiendo el argumento de la ventaja competitiva de Porter (1990), definen las competencias esenciales como aquellas actividades que a largo plazo ofrecen una ventaja competitiva para la empresa y que por tanto deben mantenerse en el interior de la misma. Así, según estos autores, se entiende que las empresas tienen éxito porque únicamente llevan a cabo un número limitado de actividades que son básicas o esenciales para el éxito de la empresa, siendo el resto consideradas periféricas o no esenciales.

Por su parte, Quinn y Hilmer (1994), definen las competencias esenciales como actividades básicas que realiza la empresa de forma continuada, siendo las no esenciales -también denominadas periféricas- aquellas que se realizan intermitentemente en la empresa y que por tanto son proclives a ser subcontratadas.

Según Alexander y Young (1996), las competencias esenciales son aquellas actividades que tradicionalmente se han desarrollado en la propia empresa y que son críticas para el

resultado empresarial, que crean actuales o potenciales ventajas competitivas para la empresa, o que la conducen hacia un crecimiento o innovación adicional.

Para Nichols (1998), las actividades que realiza una empresa pueden dividirse en tres categorías:

- Actividades esenciales: aquellas que tienen importancia crítica para la empresa.
- Actividades complementarias: aquellas que facilitan la consecución o aumento de valor.
- Actividades residuales: aquellos servicios auxiliares que no son de importancia crítica para la empresa.

Según este autor, las actividades objeto de *outsourcing* son las residuales y algunas de las complementarias, mientras que las esenciales deberían ser realizadas por la propia empresa.

Como podemos ver, si bien cada autor da una definición ligeramente distinta, todas son muy similares y esconden un mismo significado. Las actividades más importantes para la empresa, que generan o pueden generar una ventaja competitiva o aportar un valor añadido, serán consideradas competencias esenciales y deberán realizarse dentro del seno de la propia empresa, mientras que el resto, las no esenciales o periféricas, podrán ser subcontratadas, siendo en muchos casos recomendable para permitir a la organización centrarse en aquello que sea más importante o que haga mejor.

No obstante, hay autores que afirman que existe la posibilidad de subcontratar algunas competencias esenciales siempre y cuando la empresa controle y proteja las rentas de intercambio (Dyer y Singh, 1998) o en aquellos casos en los que existan proveedores o competidores que lo hagan mejor que la propia empresa (Quinn, 1999). De esta forma, si la empresa decidiese realizar las actividades de forma interna, existiendo fuentes externas que lo hicieran mejor, podría llegar a perder su ventaja competitiva (Quinn, 1999).

Por lo tanto, si bien en general las actividades consideradas competencias esenciales de una empresa deberán realizarse de forma interna y serán aquellas actividades periféricas las más propicias para ser objeto de *outsourcing*, existe la posibilidad de subcontratar algunas actividades esenciales si se dan una serie de factores.

A nivel empírico, se ha estudiado la relación entre las competencias esenciales y la posibilidad de emplear estrategias de *outsourcing*, y utilizando diversas industrias y distintos métodos de investigación, se ha comprobado que una actividad, producto, función o proceso relacionado con una elevada competencia esencial para la empresa tendrá menos probabilidades de ser subcontratada que una actividad o función periférica (Quinn, 1999; McIvor, 2005).

Características de la industria, procesos, materiales, etc.

Algunos autores para analizar las actividades más propicias para ser deslocalizadas, distinguen entre el tipo de industria en que operan las empresas, los tipos de procesos productivos que emplean, los tipos de materiales utilizados, etc.

Así, Cavusgil et al. (1993) sugieren que la decisión de que la decisión de qué componentes, materiales o partes subcontratar diferirá según el tipo de industria, la tecnología y la especificidad de los *inputs* que se utilicen. De esta forma, en función de cada uno de esos factores, será más adecuado deslocalizar o subcontratar unas actividades u otras, obteniendo como resultado que la misma actividad no es igualmente propensa a ser subcontratada en una industria que en otra. Por ejemplo, Casson (1985) y Williamson (1985), comprobaron que industrias con procesos integrados verticalmente, intensivas en conocimiento y con una calidad dependiente de sus productos, muestran un mayor interés en utilizar estrategias de *offshoring*.

Otros autores se han centrado en las características de los productos para medir su potencial de subcontratación (Linares, 2010). En su caso, Moxon (1982), obtuvo una clasificación de productos apropiados para el uso de estrategias de *offshoring* de producción. Según Moxon (1982), los productos más atractivos para el uso de estrategias de *offshoring* son aquellos que tengan las siguientes características:

- ✓ que sean intensivos en mano de obra,
- ✓ que estén estandarizados en especificaciones y fabricación de tecnología,
- ✓ que muestren patrones de venta predecibles,
- ✓ que tengan un elevado ratio de valor de peso,
- ✓ que no estén sujetos a elevados aranceles.

Siguiendo con esta línea y basándose en estas características, Kotabe y Omura (1989) llegaron a una conclusión respecto a los productos patentados, demostrando en su

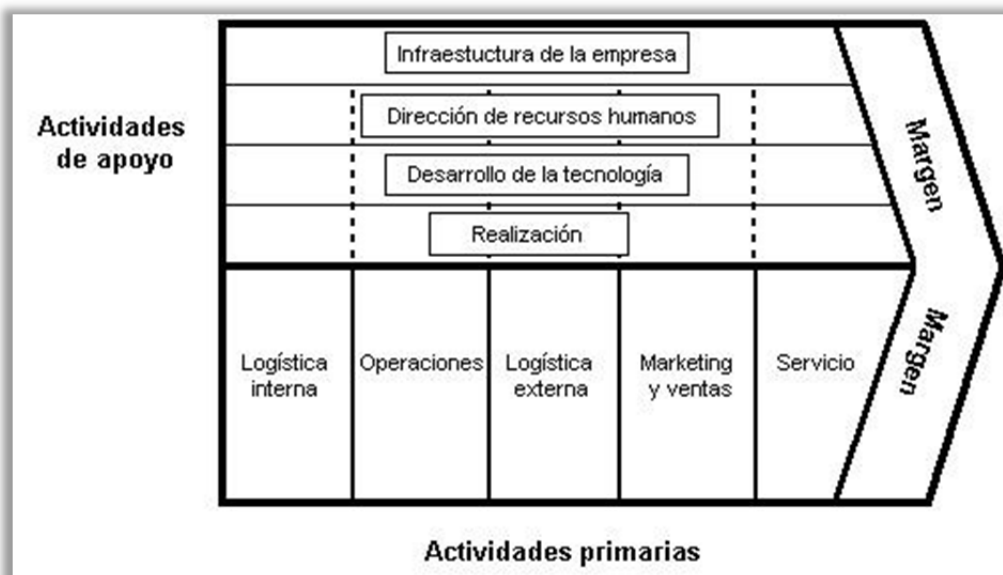
trabajo que aquellas empresas que fabrican productos patentados, optan por el uso de estrategias de *internal offshoring*, con el fin de proteger su *know how*; mientras que aquellas que fabrican productos estandarizados, prefieren hacer uso de estrategias de *external offshoring*.

Vemos por tanto que las características de los productos o el tipo de industria en que operan las empresas también son decisivos a la hora de optar por el uso de estrategias de *offshoring* en unas actividades u otras, pudiendo influir también en el tipo de estrategia seleccionada (*internal vs external*).

La cadena de valor

Otro de los planteamientos a través del cual algunos autores han desarrollado sus trabajos relacionados con este tema es el de la “Cadena de Valor” de Porter (1987). Este modelo considera que la empresa se descompone en actividades estratégicas relevantes y que el desempeño de estas actividades de una forma más eficiente y eficaz que la de sus competidores, ayudará a la empresa a obtener una ventaja competitiva (Porter, 1987).

Figura 1: CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA



Fuente: Porter (1987)

Según este modelo podemos distinguir dos tipos de actividades, las primarias y las secundarias:

- Actividades primarias: Son las actividades básicas de la empresa, como logística, operaciones, marketing y servicios, relacionados directamente con la actividad principal de la empresa.
- Actividades secundarias: Son actividades de apoyo, como las relacionadas con el departamento de recursos humanos, abastecimiento, tecnología, gestión, etc., cuya función es dotar a la empresa de una estructura y recursos con los que poder llevar a cabo las actividades primarias.

A partir de este modelo podemos diferenciar y analizar las actividades primarias y secundarias para la empresa y estudiar su valor estratégico o crítico para la empresa dentro de la cadena de valor, siendo aquellas que generen menor valor o no creen competencias esenciales las más susceptibles de objeto de estrategias de *offshoring*. También pueden identificarse aquellas actividades que la empresa mejor sabe hacer para centrarse en ellas, no siendo candidatas para una posible estrategia de *offshoring*, y pudiendo serlo de esta forma las demás. En esta línea se pronuncian Orberg y Pedersen (2007), al afirmar que el análisis de la cadena de valor puede utilizarse como herramienta estratégica para identificar y fortalecer las competencias esenciales que son críticas en su contribución a la estrategia global y limitar la localización de recursos en actividades o tareas menos críticas para la empresa.

En su trabajo, McIvor (2000) explica que la decisión de llevar a cabo estrategias de *outsourcing* forma parte de un proceso en el que se analizan tanto las competencias esenciales como la importancia de las actividades de la cadena de valor de la empresa. De esta forma se combinan los dos modelos expuestos hasta ahora, y la decisión queda supeditada a un análisis de las actividades de la empresa desde ambas perspectivas. Para McIvor (2000), primero se debe definir cuáles son las actividades esenciales para el negocio, entendiéndose estas como aquellas actividades que son fundamentales para conseguir el éxito empresarial atendiendo las necesidades de clientes potenciales en cada mercado. Una vez definidas e identificadas podemos decir que, en términos generales, aquellas actividades que no sean competencias esenciales deberían ser subcontratadas. El siguiente paso en el proceso de decisión de utilizar estrategias de *outsourcing*, según McIvor (2000), es evaluar la eficiencia y eficacia de la empresa en el desarrollo de las competencias esenciales en comparación con las fuentes externas que podrían llevar a cabo su realización. Para ello, puede centrarse en el nivel más genérico de las actividades que componen la cadena de valor, o profundizar dicho análisis

dividiendo cada una de las actividades en sub-actividades más específicas. En opinión de McIvor (2000), las empresas quieren aumentar su posicionamiento en actividades o partes específicas de la cadena de valor que les permitan conseguir ventajas competitivas, por lo que el análisis desde esta perspectiva de la cadena de valor es más crítico en cada uno de los casos que se analicen.

Valor estratégico y crítico de las actividades

Existe otra forma de clasificar las actividades para analizar cuáles son más adecuadas para la aplicación de estrategias de *offshoring*. En el trabajo de Dornier et al. (1999), los autores proponen un modelo que permite clasificar en cuatro tipos las actividades productivas a través de una matriz con dos dimensiones: el valor estratégico y el valor crítico de las actividades, al que se le puede añadir la complejidad tecnológica. El objetivo es poder determinar dónde deberían fabricarse cada una de ellas, dentro o fuera de la empresa. Las actividades resultantes del trabajo de Dornier et al. (1999) son las siguientes:

- Actividades de propiedad: aquellas actividades de las que depende la supervivencia de la empresa y que por tanto son competencias esenciales de la misma.
- Actividades novedosas: son aquellas que necesitan tecnología sofisticada para su elaboración pero que no son esenciales para la fabricación del producto final.
- Actividades de utilidad: aquellas que resultan críticas para la fabricación de los productos pero que emplean tecnología poco compleja y que se encuentra disponible con facilidad.
- Actividades básicas: requieren de escasas y simples tecnologías y además tienen una mínima contribución en la fabricación de los productos.

De acuerdo a esta clasificación, las actividades de propiedad y las novedosas se consideran competencias esenciales de la empresa y, por norma general, su desarrollo deberá tener lugar dentro del seno de la empresa. Por su parte, tanto las de utilidad como las básicas no son consideradas competencias esenciales de la empresa y, además, se encuentran fácilmente disponibles en el mercado, con lo que serán propicias para ser subcontratadas.

Podemos decir por tanto que, si bien en la literatura encontramos diferentes formas de clasificar las actividades con el fin de determinar cuáles serán más aptas para llevar a cabo sobre ellas estrategias de *offshoring*, todas giran en torno a una misma idea: la idea de identificar aquellas actividades o competencias que sean más importantes para la empresa o, como se han venido denominando, aquellas que sean esenciales, a sabiendas de que esas actividades forman parte del núcleo y están relacionadas directamente con la actividad principal de la empresa y no deberían ser desarrolladas de forma externa salvo que haya una razón de peso que garantice una mejor posición competitiva en el mercado. Por su parte, el resto de actividades consideradas secundarias o periféricas, cuya función es apoyar a las actividades principales o que, a pesar de tener una importancia crítica para la actividad principal, se encuentran fácilmente disponibles en el mercado, son aptas para aplicar estrategias de *offshoring*.

No obstante, en muchos de estos trabajos la relación que se estudia es con el *outsourcing* y no directamente con el *offshoring* y, si bien podemos aplicarlos al *offshore outsourcing*, que es una parte importante del *offshoring*, sería interesante encontrar más literatura especializada en el estudio de las actividades aptas para aplicar estrategias de *offshoring* y no sólo saber cuáles son adecuadas o se suelen subcontratar indistintamente de que sea nacional o internacionalmente.

Evidencia empírica sobre las actividades deslocalizadas

En el trabajo de Linares (2010) encontramos una relación de trabajos de varios autores que nos dan una serie de datos sobre el tema, en los que se han estudiado las actividades que distintas empresas de varios países han subcontratado y/o deslocalizado y por qué lo han hecho.

En el trabajo de Fan (2000) se lleva a cabo una encuesta a 14 empresas británicas en las que se les pregunta qué actividades, haciendo la distinción entre esenciales y no esenciales, consideran que son aptas para el uso de estrategias de *outsourcing*. En el trabajo se obtiene que solamente tres de las encuestadas consideran que todas las actividades y procesos de la empresa son posibles candidatos para ser subcontratados. El mismo número opina lo mismo sobre cualquier actividad o proceso, incluidos aquellos que forman parte de la ventaja competitiva, pero excluidas las competencias esenciales. Por otra parte, casi el 60 por ciento de los encuestados señala que las competencias esenciales de la empresa o las actividades o procesos que forman parte de

la ventaja competitiva de la misma no pueden ser objeto de estrategias de *outsourcing*, siendo el resto de actividades o procesos de la empresa posibles candidatos al uso de estas estrategias (Fan, 2000).

Uno de los trabajos más completos es el de Ehie (2001) que, tomando como base la clasificación de Dorner et al. (1999) (actividades de propiedad, novedosas, de utilidad y básicas), así como el modelo de las competencias esenciales, hace un análisis sobre qué actividades y de qué tipo consideran que son aptas para el *outsourcing* en una muestra de 108 empresas. En este trabajo, de un total de 12 actividades o funciones relacionadas con la fabricación de productos, se constata que la producción es la actividad o función que más recurre al uso de estrategias de *outsourcing*. Aproximadamente el 30 por ciento de las empresas encuestadas utiliza estrategias de *outsourcing* para llevar a cabo la actividad productiva, un 14 por ciento dice utilizarlas para sistemas de información y tecnológicos relacionados con la fabricación y almacenaje de productos, y el resto de actividades tienen una menor importancia para el uso de estas estrategias. Respecto al tipo de actividades, casi el 65 por ciento de las empresas utilizan estrategias de *outsourcing* en actividades no relacionadas con competencias esenciales de la empresa, pero llama la atención el dato que indica que más de un tercio de las empresas aplica este tipo de estrategias para actividades que sí están relacionadas con las competencias esenciales, algo que contrasta con lo que hemos venido apuntando a nivel teórico. Por último, respecto a los cuatro tipos de actividades propuestos por Dornier et al. (1999), en el trabajo de Ehie (2001) se obtiene que un tercio de las empresas encuestadas emplea estrategias de *outsourcing* tanto en actividades básicas como de utilidad, así como un 10 por ciento afirma utilizarlas en actividades de propiedad y casi un 26 por ciento dice llevar a cabo actividades novedosas utilizando estrategias de *outsourcing*. Vemos por tanto que, si bien inicialmente el uso de estrategias de *outsourcing* estaba reservado para actividades que no fueran competencias esenciales de la empresa, existe una tendencia creciente en las empresas manufactureras a utilizar estas estrategias para actividades relacionadas con las competencias esenciales de la empresa (Ehie, 2001).

Por su parte, en el trabajo de Linares (2010) se analizan las estrategias de *offshoring* empleadas por 263 multinacionales europeas, en función del tipo de *offshoring* empleado y las características de la actividad. En los resultados se aprecia que en general el número de operaciones de *internal offshoring* es mayor a las de *external offshoring* independientemente del tipo de actividad, si bien en el caso de la producción

el porcentaje de empresas que hacen uso de estrategias de *external offshoring* supone en torno al 44 por ciento, frente al 56 por ciento que realizan *internal offshoring*, suponiendo ese porcentaje relativo a la producción el más alto en cuanto a *external offshoring*. Respecto a las actividades por tipo, las actividades comerciales (que incluyen marketing, ventas, y servicios post-venta) son las que más emplean estrategias de *offshoring*, seguidas por la producción. Por otra parte, haciendo el análisis en función de que las actividades sean consideradas esenciales o no esenciales para la empresa, el número de empresas que hacen uso de estrategias de *internal offshoring* para las actividades esenciales es claramente superior a las que usan estrategias de *external offshoring*, si bien también es superior aunque con una menor diferencia en el caso de las actividades no esenciales. Además, cabe destacar que la mayoría de las actividades o funciones deslocalizadas son consideradas esenciales para las empresas objeto del estudio, siendo el número de competencias esenciales sobre las que se hace uso de estrategias de *offshoring* netamente superior al de las competencias no esenciales. Por último, se observa que en las actividades productivas el uso de ambos tipos de *offshoring* es considerable, independientemente de que la actividad sea considerada esencial o no.

Por lo tanto, como conclusión de este análisis de la evidencia empírica existente, vemos que las actividades externalizadas son habitualmente las consideradas no esenciales, si bien se confirma la tendencia de que cada vez se emplean más estrategias de *offshoring* para ciertas competencias esenciales, aunque la mayoría se hacen a través de *internal offshoring*. Por su parte, para las actividades de producción la elección de estrategias de *external offshoring* va en aumento incluso para aquellas actividades consideradas esenciales para la empresa, buscando poder centrarse en otro tipo de actividades o áreas de la misma.

4. VENTAJAS E INCONVENIENTES ASOCIADOS A LA ESTRATEGIA DE OFFSHORING

La principal razón por la que mayoría de las empresas han venido haciendo uso de esta estrategia es el ahorro en costes de forma rápida y sencilla, independientemente de que se haga en territorio nacional o extranjero. No obstante, esta no es la única causa que explica este fenómeno, ya que según diversos autores hay un componente estratégico

que permite además centrar la atención de la empresa en aquellas competencias consideradas como esenciales; adquirir una mayor flexibilidad y un mejor aprovechamiento de las capacidades de los proveedores especializados –las empresas subcontratadas-; y también conseguir una calidad mayor a la que se obtendría si las actividades subcontratadas se realizaran dentro del seno de la propia empresa (Dess et al., 1995; Kotabe y Murray, 1990; Quinn, 1992; Venkatraman, 1989). De esta forma, a través de la subcontratación, obtendríamos una empresa “focalizada, simplificada y ágil” (Pagnoncelli, 1994), al eliminar del proceso productivo todas aquellas actividades no esenciales para la empresa y centrarse en lo fundamental para ésta.

Podemos encontrar varios trabajos que analizan las ventajas e inconvenientes de la estrategia de *outsourcing* desde distintos puntos de vista, haciendo o no distinción entre la subcontratación nacional e internacional. De entre los que diferencian según la localización, es muy interesante el de Casani et al. (1999), que distingue entre ventajas y desventajas estratégicas y operativas, considerando más importantes las primeras, y que se explican a continuación.

En cuanto a las ventajas de carácter estratégico nos encontramos con la posible generación de ventajas competitivas, ya que aunque el simple hecho de subcontratar actividades no implica la generación de ventajas competitivas, su utilización permite a los directivos centrarse en los aspectos directamente relacionados con el negocio, pudiendo desarrollar sus capacidades clave y liberar recursos para concentrarlos en aquellas actividades que componen las competencias esenciales de la empresa. También pueden generarse ventajas mediante la reducción de costes, no sólo por el hecho de que en la nueva localización éstos sean menores, sino también porque cuando se emplea *external offshoring*, al cambiar la estructura de costes y reducir los costes fijos de mantenimiento de los activos y el personal necesario para su gestión, junto con un posible aumento de la predictibilidad de los costes variables, los costes pueden verse reducidos. Además puede generarse un ahorro derivado de utilizar las innovaciones e inversiones de proveedores especializados, que serían muy costosos e incluso imposibles de copiar. Asimismo se pueden reducir los riesgos ya que, por una parte y relacionado con lo anterior, será el proveedor el que haga determinadas inversiones y, por otra, se puede acortar la duración de los ciclos y mejorar la rapidez de respuesta a los clientes. Esto mejora la flexibilidad organizativa y permite obtener una empresa más

flexible, ágil y ligera que responda de forma más rápida y eficaz a las variaciones de un entorno tan cambiante.

Respecto a los inconvenientes estratégicos, cuando se hace uso de *external offshoring* puede existir cierta pérdida de control, y de esta forma perder la empresa parte de su *know-how*, además de no obtener el aprendizaje derivado de no realizar la actividad subcontratada. Además, esto puede generar una dependencia excesiva del proveedor, así como el riesgo que conlleva el trasvase de información confidencial de información de la organización, pudiendo estar enseñando a la empresa subcontratada cómo competir con la contratista en un futuro. Esa dependencia puede derivar a su vez en posibles incrementos en los costes al aumentar la relación de dependencia, especialmente si se trata de actividades muy especializadas y para las que no existan muchas opciones en el mercado, al aumentar la empresa subcontratada sus demandas. También existe el riesgo de que la calidad obtenida no sea la esperada y tenga un nivel inferior al deseado o estimado.

En lo que concierne a las ventajas de carácter operativo se pueden obtener incrementos en los rendimientos derivados de subcontratar una empresa especialista en la gestión de los factores empleados en cada actividad, y se puede conseguir una mayor flexibilidad laboral en la empresa contratista, en función de la legislación vigente en cada país.

En cuanto a los inconvenientes operativos la mayor problemática viene derivada de los recursos humanos. Por un lado, la empresa puede tener problemas con la contratación ya que pueden encontrarse dificultades a la hora de renegociar los contratos, no pudiendo además conocerse todas las contingencias ni evaluar con exactitud la probabilidad de que ocurran las más conocidas. Además, al deslocalizar actividades la empresa puede tener conflictos internos derivados de las reducciones de plantilla en el país de origen, especialmente si se trata de un caso de *external offshoring* y las necesidades de plantilla disminuyen en la empresa.

Hay que tener en cuenta que la aplicación de estrategias de *external offshoring* pueden generar ventajas no sólo para las empresas que optan por llevarlas a cabo, sino también para aquellas que son subcontratadas (UNIDO, 2004). De esta forma, la empresa que aplica la estrategia de *external offshoring* puede obtener ventajas tales como reducción de costes, mejoras en la calidad, una mayor flexibilidad que le permita responder de forma más eficaz a las fluctuaciones de la demanda, etc., mientras que, a su vez, la

empresa subcontratada también puede aprovechar una serie de ventajas derivadas de este contrato, como pueden ser una mejora de la productividad y la eficiencia pudiendo además utilizar la capacidad excedente si la hubiera, aprovechar economías de escala, aprovechar la transferencia tecnológica o recibir apoyo financiero por parte de la empresa contratista.

Analizando los distintos trabajos podemos concluir que hay una serie de ventajas por las que una empresa puede optar por adoptar estrategias de *offshoring*, si bien también debe tener en cuenta los riesgos asociados que implica la elección de uno u otro tipo de *offshoring* (*captive offshoring* o *offshore outsourcing*), del país de destino, el proveedor elegido si lo hubiera, etc.

Hay ventajas más “tangibles” o fáciles de medir o predecir, como pueden ser las asociadas a la reducción de costes, la reducción a su vez en los tiempos de producción, la mejora en el uso de las capacidades de cada empresa -pudiendo además centrarse en las competencias esenciales de la misma-, el acceso a proveedores y tecnologías especializadas que mejoren la calidad del producto, etc. Sin embargo hay otras que pueden resultar más difíciles de visualizar a nivel de la empresa, como pueden ser las relativas al país y la mejora que la adopción de estas estrategias puede suponer para el producto nacional bruto o la mejora de capacidades a nivel global en un sector o país, como pueden ser la mejora de las infraestructuras y la atracción de nuevas inversiones, la creación de economías de aglomeración, o aumentos en el empleo de una región.

En cuanto a los riesgos, siempre existe la posibilidad del fallo a la hora de elegir cualquiera de los factores como pueden ser el país destino, la forma de deslocalizar (interna o externamente) y, si se opta por hacerlo de forma externa, la no adecuada elección del proveedor. También puede haber un cálculo erróneo de los ahorros en costes, o simplemente pueden variar a lo largo del tiempo y dejar de ser rentables. Además hay que tener en cuenta los posibles comportamientos oportunistas de las empresas subcontratadas, que pueden aprovecharse de la información trasvasada durante el acuerdo para posteriormente competir directamente con la organización que los subcontrató, o encontrarse en una situación de poder al saberse necesaria en el proceso productivo del contratista y aprovecharse de ello con demandas exageradas. Por supuesto siempre existe el riesgo que la mayoría de los trabajadores ven cuando se habla de deslocalización y es el asociado con la pérdida de puestos de trabajo en el país de

origen, ya sea a través de la reducción de capacidad o el cierre de plantas, pudiendo quedar la imagen de la empresa y la moral de los trabajadores locales que sigan en ella dañadas.

5. EFECTOS DEL *OFFSHORING*: PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD Y EMPLEO (POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA)

Una vez analizada la estrategia, las razones y factores que la determinan y la explican, así como las ventajas e inconvenientes asociados, procedemos a explicar los efectos derivados del *offshoring* en las empresas. Concretamente nos centraremos en los efectos que tiene sobre la productividad, la rentabilidad y el empleo, punto este último en el que abordaremos también la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

La productividad es fundamental en el caso que nos ocupa ya que según Houseman (2007) la industria manufacturera, más que ningún otro sector, está sujeta a presiones de competencia internacional, por lo que el crecimiento en la productividad es un indicador importante de su competitividad global. La rentabilidad es obviamente fundamental en cualquier empresa ya que es uno de los indicadores más importantes de situación de ésta, al reflejar los beneficios que obtienen los propietarios de la organización en función de sus inversiones y, por tanto, cualquier estrategia buscará de forma más o menos directa mejorarla. Y por último, el caso del empleo también hay que tenerlo muy en cuenta ya que el uso de estas estrategias puede tener un gran impacto en la industria de los países, tanto del de origen como del de destino, a través de la destrucción o creación de gran cantidad de puestos de trabajo de forma directa o indirecta.

5.1 Efectos del *offshoring* sobre la productividad

La literatura relativa a los efectos del *offshoring* sobre la productividad es escasa, principalmente debido a que la mayoría de trabajos relacionados con esta estrategia se centran en el impacto sobre el mercado de trabajo, en parte por la gran repercusión que este efecto tiene en los medios de comunicación. Para Gandoy y Díaz (2007), la preocupación respecto a la pérdida de empleos nacionales asociada al desplazamiento de parcelas de la producción, en gran medida amplificadas por los mencionados medios de comunicación, justifica esta atención prioritaria y explica la menor entidad de

estudios dedicados a valorar el modo en que la estrategia afecta a la productividad. No obstante, algunos autores han estudiado este fenómeno y lo detallamos a continuación.

Los defensores del uso de estrategias de *offshoring*, concretamente del *external offshoring*, argumentan que el uso de estas estrategias conlleva un incremento en la productividad y una reducción de los costes de factores que permite generar beneficios económicos a largo plazo y aumentar los estándares de vida en los países de la OCDE (Olsen, 2006). Según este autor, las mejoras en la productividad asociadas al uso de estrategias de *offshoring* a través de proveedores externos (*offshore outsourcing*) se derivan del incremento de la eficiencia en la utilización de los *inputs*. Para Houseman (2007), el aumento en la productividad derivado del uso de estas estrategias genera mejoras en la competitividad del sector y/o del país al que pertenecen las empresas que hacen uso de ellas.

Sin embargo, según el propio Olsen (2006), dada la heterogeneidad que existe en el comportamiento de cada empresa respecto al uso de estas estrategias, investigaciones a nivel de empresa podrían explicar mucho mejor el impacto que las estrategias de *offshore outsourcing* tienen sobre la productividad. Además, Olsen (2006) también explica que muchos de los efectos que las estrategias de *offshore outsourcing* ejercen sobre la productividad de las empresas dependen de características específicas de la empresa y del sector al que pertenecen. Así, de acuerdo con este autor, parece observarse una disminución de los efectos sobre la productividad que tiene el uso de estrategias de *offshoring* de materiales por parte de las empresas manufactureras. El amplio uso de este tipo de estrategias podría haber conducido incluso a que los beneficios del *offshoring* de materiales hayan alcanzado el punto de saturación.

Observando otros trabajos, según Gandoy y Díaz (2007), el *offshoring* puede tener un efecto positivo sobre la productividad mediante los cambios en la composición de la producción y los factores productivos. Así, si una empresa traslada a otro país aquellas partes del proceso productivo menos eficientes, podrá concentrar su producción en aquellas fases que resulten más productivas, propiciando un crecimiento en su eficiencia productiva. Además, un cambio en la composición de la fuerza de trabajo a favor de trabajadores más cualificados y, por tanto, con mayores niveles de productividad, también tendrá un efecto positivo sobre la eficiencia del proceso productivo. Así mismo, la utilización de *inputs* de proveedores especializados que aprovechen, si es que

existen, economías de escala en la producción, puede generar ganancias de productividad.

Por otra parte, de acuerdo con Antràs et al. (2006), si el *offshoring* lleva a la creación de nuevas empresas que sustituyan a las menos eficientes –según la teoría *schumpeteriana* de creación destructiva- podría extraerse de aquí que el uso de estas estrategias tenga efectos positivos sobre la productividad.

En cuanto al tipo de *offshoring* empleado, los trabajos de Jabbour (2007) y Tomiura (2007) dan a entender que la elección de una estrategia u otra puede influir en la productividad, obteniendo además resultados positivos en ambos casos y en ambos trabajos. No obstante, hay una diferencia entre los resultados de estos dos trabajos, ya que en el caso de Jabbour (2007) se demuestra que el uso de estrategias de *external offshoring* ejerce un mayor impacto sobre la productividad que el uso de estrategias de *internal offshoring*, pero en el caso de Tomiura (2007) el resultado obtenido es el contrario.

De acuerdo con el trabajo de Linares (2010), si medimos la productividad a través de la variable “productividad del trabajo” ($Productividad = Producción / n^{\circ} \text{ de trabajadores}$), un incremento en la misma puede venir dada, en términos generales, por dos motivos:

- aumento de la producción obtenida y/o
- disminución del número de empleados.

En base a este criterio, tanto la estrategia de *internal offshoring* como la de *external offshoring* son capaces de generar incrementos en la producción. No obstante, la pérdida de puestos de trabajo en la empresa suele asociarse al uso de estrategias de *external offshoring*, ya que en el caso del *internal offshoring* es necesario contratar personal en el país de destino, que seguiría formando parte de la plantilla de la empresa, con lo que se compensaría la pérdida de puestos de trabajo en el país de origen con la ganancia en el país de destino. Por tanto, se puede decir que el efecto de ambas estrategias sobre la productividad de la empresa será positivo, si bien el impacto de las estrategias de *external offshoring* será mayor que el de las estrategias de *internal offshoring* (Linares, 2010).

Una vez explicados y analizados los distintos trabajos y los resultados que arrojan podemos afirmar que, si bien puede resultar difícil inferir los resultados a todas las

empresas industriales, dadas las mencionadas diferencias entre sectores y países, en general podemos afirmar que las estrategias de *offshoring* tienen un efecto positivo sobre la productividad de las empresas que las utilizan. Concretamente, este efecto es mayor en aquellas empresas que aplican estrategias de *offshore outsourcing* que en las que aplican *captive offshoring*.

5.2 Efectos del *offshoring* sobre la rentabilidad

Tal y como se ha explicado en la introducción de esta sección, la rentabilidad es uno de los criterios claves a la hora de analizar los resultados de una empresa y, por tanto, es importante conocer su relación con el uso de estrategias de *offshoring*. No obstante, al igual que en el caso anterior e incluso en mayor medida, los trabajos que analizan esa relación son muy escasos.

Basándonos en el trabajo de Linares (2010), nos encontramos con algunos trabajos que sí analizan los efectos del uso de *offshoring* externo en los resultados de las empresas. Como medidor de los resultados utilizan una variable denominada “*market performance*”, que a su vez está formada por otras variables. En el trabajo de Kotabe y Murray (1990) son la cuota de mercado relativa, la tasa de crecimiento de las ventas y la rentabilidad antes de impuestos; en el de Murray et al. (1995) y Mol et al. (2005) son la cuota de mercado, la tasa de crecimiento de las ventas, la rentabilidad económica de las ventas (*ROS*) y la rentabilidad económica (*ROI*). No obstante, estos trabajos no analizan de forma aislada el efecto del uso de estrategias de *offshoring* (externo, en estos casos) sobre la rentabilidad.

Görzig y Stephan (2002) analizan el impacto del uso de estrategias de *outsourcing* (tanto nacional como internacional) sobre la productividad de las empresas, y también el efecto que tienen sobre la rentabilidad de las mismas. En su caso utilizan como medida la rentabilidad económica de las ventas (*ROS*), y encuentran evidencia empírica que demuestra que tanto a corto como a largo plazo, el uso de estrategias de *outsourcing* no necesariamente implica mayores beneficios para las empresas. Las empresas que hacen uso del *external offshoring* son más productivas que las que no lo hacen, pero por el contrario obtienen menores márgenes de rentabilidad.

Görg y Hanley (2004, 2005) analizan la relación entre el uso de la estrategia de *outsourcing* y su impacto en la productividad y en la rentabilidad, pero de forma

separada. En concreto Görg y Hanley (2005) analizan el efecto del uso de la estrategia sobre la productividad de ciertas empresas irlandesas; mientras que Görg y Hanley (2004), analizan el efecto sobre la rentabilidad. Los resultados del trabajo sugieren que las características de la empresa influyen en la relación entre *outsourcing* y rentabilidad, siendo una de las principales características el tamaño empresarial, obteniendo como resultado que el uso de estrategias de *outsourcing* de materiales genera mayores beneficios en las empresas de mayor tamaño.

En su caso, Elmuti (2003) estudia la relación entre las estrategias de *outsourcing* y su impacto sobre la productividad, calidad, satisfacción y rentabilidad de las empresas. El resultado obtenido indica que la relación entre *outsourcing* y los resultados es positiva, por lo que podemos decir que la relación entre el uso de estrategias de *external offshoring* y la rentabilidad tiene signo positivo.

Por su parte, Jiang et al. (2006) analizaron los efectos del uso de estrategias de *outsourcing* en los resultados operativos de las empresas, entre los que se incluye la rentabilidad de las mismas. Si bien los autores plantean que el uso de estas estrategias de *outsourcing* aumentará la rentabilidad de las empresas a través del ahorro en costes, los resultados obtenidos en su trabajo no permiten confirmar que el uso de estrategias de *outsourcing* tenga un impacto significativo en la rentabilidad de las empresas (Linares, 2010).

Si los trabajos que hemos analizado hasta el momento no nos permiten llegar a una conclusión clara respecto a la relación positiva entre el uso de estrategias de *offshoring* y la rentabilidad, Marjit y Mukherjee (2008) van más allá y afirman que la evidencia empírica existente hasta el momento no solo pone en duda la influencia de estas estrategias sobre la rentabilidad empresarial, sino que llegan a justificar la existencia de una relación negativa entre ellas.

Respecto a posibles diferencias en la relación entre la rentabilidad obtenida y el uso de un tipo de estrategia u otro (interno vs externo), la literatura es prácticamente inexistente. En el trabajo de Linares (2010) se parte de los planteamientos utilizados por Jiang et al. (2006), que sugieren que el uso de estrategias de *outsourcing* permite ahorrar costes, principalmente laborales, aumentando de este modo la rentabilidad, y obteniendo así una relación positiva entre rentabilidad y *outsourcing*. Por tanto, teniendo en cuenta que el uso de estrategias de *offshore outsourcing* permite obtener un mayor ahorro de

costes laborales que el uso de estrategias de *captive offshoring* al existir la posibilidad de contratar a otras empresas el personal necesario de forma puntual, se espera que la rentabilidad empresarial de las empresas que realizan *offshore outsourcing* sea mayor a las de las que utilizan *captive offshoring* (Linares, 2010). No obstante, la evidencia empírica del trabajo de Linares (2010) indica que no existe diferencia real entre el uso de un tipo de estrategia u otro.

Por tanto, como conclusión podemos decir es de esperar una cierta mejora en la rentabilidad de las empresas que hacen uso de estrategias de *offshoring*, sin grandes diferencias entre el uso de *offshore outsourcing* o *captive offshoring*, si bien serían necesarios nuevos estudios empíricos que profundicen sobre el tema y arrojen más luz sobre el efecto de esta relación.

5.3 Efectos del *offshoring* sobre el empleo

En la siguiente sección se analiza el efecto que el uso de estrategias de *offshoring* tiene sobre el empleo, ya que ésta es con diferencia la consecuencia que más repercusión tiene a nivel mediático y la más estudiada por la mayoría de los autores. Antes de analizar los distintos trabajos referidos al tema, vamos a tratar el tema de la Responsabilidad Social Corporativa, relacionándola con la imagen negativa que el *offshoring* tiene para los ciudadanos en general.

El efecto negativo sobre el empleo y la aplicación de políticas de Responsabilidad Social Corporativa

Uno de los efectos más peligrosos para las empresas derivado del *offshoring* y relacionado con el empleo es el relacionado con la obtención de ahorros en costes laborales, mediante el uso de prácticas de dudosa moralidad en los países receptores de la producción, como son las jornadas laborales abusivas, la explotación infantil, el trabajo en condiciones de insalubridad y peligrosidad, etc. Evidentemente, este tipo de acciones tienen un impacto muy fuerte y altamente negativo en la imagen de las empresas, en parte debido a la globalización, que provoca que estas noticias lleguen rápidamente y de forma muy detallada a todo el mundo. Algunas empresas se han visto obligadas a cancelar acuerdos con sus proveedores, cerrar o trasladar fábricas e invertir grandes cantidades de dinero en limpiar su imagen a través de campañas publicitarias,

comunicados o ruedas de prensa y otras acciones con repercusión mediática para paliar ese efecto negativo sobre su imagen.

Respecto a esto juegan un papel fundamental las políticas de Responsabilidad Social Corporativa, cada vez más utilizadas y tenidas en cuenta por las grandes multinacionales y poco a poco por las pymes, que buscan alcanzar la sostenibilidad con los *stakeholders* de las empresas (clientes, trabajadores, accionistas, proveedores y la sociedad en la que desarrollan su actividad, su entorno) mediante la creación de códigos éticos a los que los trabajadores de la empresa y todos los relacionados con ella deben atenerse. No es suficiente con hacer lo que sea necesario por obtener beneficios sin importar el cómo y sin preocuparse por el impacto que las actividades o las acciones de una empresa pueden tener en su entorno.

No es difícil encontrar casos de este tipo navegando por internet, encontrando noticias y videos que muestran trabajadores realizando actividades de forma totalmente insegura e incluso viéndose forzados a vivir en las fábricas en condiciones lamentables para poder trabajar el máximo número de horas posibles y porque su salario no les permite otra cosa. Uno de los primeros casos, que tuvo un gran impacto en la opinión pública a nivel mundial, fue el de la empresa *Nike* a mediados de la década de los 90, cuando se hizo público a través de la revista *Life* que algunos de sus subcontratistas en Camboya y Pakistán empleaban mano de obra infantil para coser los balones y zapatillas que la empresa producía allí. Esto generó una gran controversia a nivel mundial, afectando seriamente a la imagen de la marca si bien no tanto a sus resultados que, entre otras cosas debido a los enormes ahorros en costes derivados de estas actividades, alcanzaron las mejores cifras de su historia.

Otro caso más reciente es el de la empresa taiwanesa *Foxconn*, una de las encargadas de producir el *iPhone* de *Apple*, además de trabajar para otras famosas multinacionales como *Nintendo*, entre cuyos trabajadores se ha producido una reciente oleada de suicidios, supuestamente relacionados con la presión laboral a la que los empleados se ven sometidos para entregar los pedidos a tiempo.

Si bien en este tipo de casos las empresas que hacen uso del *offshore outsourcing* argumentan no ser directamente responsables de lo que los subcontratistas hacen en sus fábricas, el impacto que estas situaciones han ido teniendo en estos últimos años ha generado que se cuiden más estas relaciones y que las empresas, a través de las

mencionadas políticas de RSC, sean más exigentes con las condiciones en que los subcontratistas elaboran sus productos, con el fin no solo de limpiar su imagen o evitar posibles daños futuros, sino también de aportar su “grano de arena” para acabar con estas situaciones de explotación.

Otro de los efectos que pueden implicar cierta generación de malestar en los consumidores y dañar la imagen de la empresa es el producido por el hecho de trasladar producción o cerrar fábricas en el país de origen para llevarlas a una nueva localización, ya que los ciudadanos son muy sensibles con este tipo de despidos masivos y pueden ocasionar una gran controversia en la localidad o región, e incluso a nivel nacional. Además, los trabajadores despedidos generalmente tienen la creencia de que esa deslocalización se hace buscando encontrar otros empleados que desarrollen la misma actividad pero con unas condiciones laborales peores, ya sea a través de salarios, horarios, etc., lo que genera protestas y malestar hacia la empresa. En la actualidad las organizaciones tratan de paliar este efecto negativo a través de políticas de RSC y desde el departamento de Recursos Humanos, tratando de ayudar a los empleados que pierden su trabajo a encontrar uno nuevo en otros centros productivos de la propia empresa o directamente en el mercado laboral, a través de equipos que se forman para que se encarguen de este tipo de situaciones o subcontratando empresas especializadas en estas tareas.

También es importante el impacto que el cierre de una planta puede tener en una industria a través del efecto de arrastre que esto puede generar en los proveedores cercanos, caso muy común por ejemplo en la industria automovilística, donde los proveedores tratan de seguir a sus clientes localizándose cerca de ellos para facilitar las tareas de logística, y que en ocasiones pierden su razón de ser en cierta localización al desaparecer de esa zona de influencia su principal –y en algunos casos, único- cliente. Algunos casos han derivado incluso en denuncias por parte del proveedor, al ver cancelados de manera repentina uno o varios pedidos.

Por tanto, a la hora de hacer uso de la estrategia de *offshoring*, las empresas deben mirar más allá de los resultados y tener en cuenta el impacto que este tipo de acciones puede tener en su imagen y en su entorno, reduciendo los efectos negativos con esas políticas de RSC.

¿Cuál es el impacto real del *offshoring* sobre el empleo?

La pregunta que debemos hacernos ahora es la siguiente: ¿realmente el *offshoring* tiene un efecto negativo sobre el empleo? La opinión pública y los medios de comunicación, así como algunos autores, tienen la creencia de que así es, pero analizando la literatura existente veremos que no tiene por qué ser así.

En el trabajo de Linares (2010) encontramos conclusiones de varios estudios que nos pueden ayudar a formar una conclusión sobre este tema. Autores como Gandoy y Díaz (2007) afirman que las conclusiones de algunos trabajos académicos no han hecho más que aumentar la alarma alrededor de la estrategia de *offshoring*. Esta alarma puede sustentarse en estudios como los realizados por la consultora *Forrester*, que estima una pérdida por todo el mundo de en torno a 3,3 millones de puestos de trabajo como consecuencia del *offshoring*. Por su parte, Jabbour (2007) afirma que la estrategia de *offshoring* se ha considerado sinónimo de la exportación de trabajos y del incremento del desempleo nacional. Estas opiniones apoyarían la visión negativa del *offshoring* sobre el empleo.

Sin embargo, para la OCDE (2007), si bien a corto plazo los efectos del uso de estrategias de *offshoring* son frecuentemente negativos, a largo plazo estos efectos pueden adquirir el signo contrario. Para Gandoy y Díaz (2007), si el mercado de trabajo es lo suficientemente flexible, el uso de estas estrategias no tiene por qué implicar reducciones en los niveles de empleo ya que los empleos deslocalizados pueden ser compensados por la expansión de la ocupación en otras ramas de actividad o tareas productivas en las que existen ventajas relativas. La ausencia de una relación negativa entre el uso de estrategias de *offshoring* y el empleo ha sido puesta de manifiesto en trabajos como los de Amiti y Wei (2005) o Mankiw y Swagel (2006). Estos trabajos nos llevan a pensar que realmente no existe ese efecto negativo sobre el empleo derivado del uso de estrategias de *offshoring*, pero en el trabajo de Linares (2010), encontramos conclusiones que llegan aún más allá.

El trabajo de Hijzen y Swaim (2007) demuestra que el uso de estrategias de *offshoring* por parte de las empresas no tiene ningún impacto sobre el empleo sectorial, llegando incluso a observarse un ligero efecto positivo en el empleo de un mismo sector cuando las empresas que lo forman hacen uso de estrategias de *offshoring*. Este efecto viene dado por las ganancias de productividad generadas por la aplicación de estrategias de

offshoring, que son lo suficientemente grandes para que los puestos de trabajo creados por incrementos en las ventas, compensen los puestos de trabajo perdidos por la deslocalización en el extranjero de ciertas actividades productivas (Linares, 2010). Además, otros trabajos (Feenstra y Hanson, 1996; Helg y Tajoli, 2005; Hijzen et al., 2005 y Dell'mour et al., 2000), llevan a cabo un análisis sobre la influencia que el uso de estrategias de *offshoring* tiene sobre la estructura de la demanda de empleo, llegando a demostrar que el *offshoring*, utilizado fundamentalmente en tareas intensivas en mano de obra poco cualificada, genera modificaciones en la estructura de la demanda de empleo, disminuyendo apreciablemente la participación de los trabajadores menos cualificados en la misma (Gandoy y Díaz, 2007). Sin embargo, en la misma línea pero con diferente resultado, Minondo y Rubert (2006), llevan a cabo un estudio en el que analizan el efecto que el *offshoring* tiene sobre la demanda relativa de trabajadores cualificados en las manufacturas españolas, distinguiendo el país de origen de la estrategia (países desarrollados o en vías de desarrollo), obteniendo como resultado una relación positiva entre la demanda de trabajadores, independientemente de su nivel de cualificación, y el uso de estrategias de *offshoring* hacia países en vías de desarrollo. Además, observan que existe una relación positiva entre el *offshoring* hacia países desarrollados y la demanda de empleos cualificados, siendo este un resultado que difiere de los obtenidos hasta el momento, en los que no se diferencia el país de origen de la estrategia (Linares, 2010). En los estudios previos, la relación positiva que se da entre el *offshoring* y la demanda de trabajadores cualificados se justificaba por el uso de esta estrategia hacia países en vías de desarrollo y en tareas intensivas en mano de obra poco cualificada (Linares, 2010). Sin embargo, en el trabajo de Minondo y Rubert (2006), los resultados obtenidos para el caso español demuestran que, independientemente del país de origen del *offshoring* (desarrollado o en vías de desarrollo), el uso de la estrategia afecta positivamente a la demanda de empleos cualificados y que el uso hacia países desarrollados afecta positivamente a la demanda de empleo, independientemente del nivel de cualificación del mismo.

Por su parte, en el trabajo de Linares (2010), mediante el análisis de una muestra de multinacionales europeas, se demuestra empíricamente que la relación negativa entre el *offshoring* y el empleo no existe, ya que las empresas analizadas no sufren variaciones en el número de empleados tras la deslocalización. Sí podemos encontrar diferencias en cuanto a la cualificación de la mano de obra, ya que el uso de estrategias de *captive*

offshoring genera un incremento en el número de trabajadores con alta cualificación, mientras que en lo referido a los empleos de baja cualificación se observa una importante pérdida de puestos de trabajo, si bien esa pérdida es menor que la ganancia obtenida en la mano de obra cualificada.

Por lo tanto, a la vista de los resultados obtenidos en los distintos trabajos, especialmente para el caso español con el trabajo de Minondo y Rubert (2006), podemos decir que la relación negativa entre el uso de estrategias de *offshoring* y el empleo no existe realmente, al menos no a nivel sectorial y económico ni a nivel global en el número de trabajadores de la empresa. Sí podemos encontrar diferencias en cuanto a la cualificación de la mano de obra, donde los empleos poco cualificados ven reducido su número en el país de origen, pero a cambio aumenta el número de empleados altamente cualificados. Para algunos autores, parece que el cambio tecnológico tiene un mayor poder explicativo que el *offshoring* en la caída del empleo manufacturero (Drezner, 2004).

No obstante, a nivel social la desaparición de esos puestos a nivel local derivados del *offshoring* sigue teniendo un gran impacto, ya que los trabajadores con baja cualificación no pueden acceder a empleos altamente cualificados, así que la labor de las empresas a nivel de RSC sigue siendo importante en ese sentido, así como en el de el control de las actividades de las empresas subcontratadas en los países en vías de desarrollo.

6. TENDENCIAS DE *OFFSHORING* Y *RESHORING* EN EL CASO ESPAÑOL: EVIDENCIAS EMPÍRICAS DISPONIBLES

Con base en los estudios empíricos disponibles, a lo largo de esta sección analizamos las tendencias de *offshoring* de las empresas instaladas en España, desde que se produjeron las primeras deslocalizaciones, explicando las características de cada una de las oleadas de deslocalización que hemos sufrido. Además, se identifica la tendencia de un concepto reciente que empieza a tener un fuerte impacto a nivel mundial y español, conocido como “*reshoring*”, e intentaremos explicarlo y analizar en qué punto nos encontramos con respecto a esta estrategia en España.

6.1 Oleadas de *offshoring* en España

Según algunos expertos (Myro y Fernández-Otheo, 2004), en España se han sufrido dos oleadas de deslocalización hasta el momento³, una que tuvo lugar durante la década de los 90, y otra que comenzó con el cambio de siglo, aproximadamente en el año 2002, y que aún no está muy claro si ha finalizado y nos encontramos frente a una nueva tendencia o aún estamos inmersos en ella.

Primera oleada: década de los 90

Esta primera oleada de deslocalización industrial tuvo lugar a mediados de la década de los 90, siendo el primer caso que tuvo una gran repercusión mediática el cierre de la planta que Gillette tenía en Alcalá de Guadaíra (Sevilla) en 1994, aunque ya había habido casos previos como el del cierre de una planta de Colgate-Palmolive en Guadalajara en 1991 (Myro y Fernández-Otheo, 2004). El caso de Gillette generó cierta alarma social y tuvo un importante impacto mediático al no encontrarse la planta con problemas de rentabilidad y haber obtenido beneficios desde su instalación hasta las fechas previas a su cierre.

Inicialmente se asoció esta primera oleada de deslocalizaciones con la apertura del Mercado Único Europeo a principios de la década de los 90, dadas las diferencias de legislación social y fiscal entre los Estados miembros. Pero, tras un estudio encargado

³ Para otros autores, como Ricart y Agnese (2007), la primera oleada está formada por la deslocalización industrial mientras que la segunda oleada, que estamos sufriendo en la actualidad, está basada en la deslocalización de los servicios.

por el Comité de las Regiones de la UE a través de la Junta de Andalucía, llevado a cabo por Fernández-Otheo y Myro (1995), y que recogía muestras de países no sólo españoles sino también del resto de Europa que habían llevado a cabo operaciones de este tipo, se extrajo como conclusión que esas diferencias legislativas a nivel social y fiscal no fueron una motivación importante en la deslocalización de las empresas analizadas (Myro y Fernández-Otheo, 2004). No obstante, la creación del Mercado Único Europeo sí fue determinante ya que la nueva configuración del mercado comunitario, más competitiva, y como paso adelante en la globalización económica internacional, condujo a una revisión de la ubicación y las actividades de las empresas multinacionales en el plano mundial y, especialmente, en Europa (Myro y Fernández-Otheo, 2004). De esta forma, las actividades más intensivas en mano de obra emigraron hacia países con salarios más bajos como Portugal, Marruecos, China y, en menor medida, Latinoamérica; mientras que las más avanzadas tecnológicamente trataron de concentrar sus actividades en el centro económico de Europa (Alemania, Francia, Reino Unido), al ser más rico en economías de aglomeración de toda índole (parques industriales, centros tecnológicos, etc), especializar más las instalaciones de cada país o redefinir sus líneas de producción, ante la perspectiva de una mayor competencia (Fernández-Otheo y Myro, 1995).

Por lo tanto, se observó en ese momento una reconfiguración de la localización de las actividades a nivel mundial, debida en gran medida al profundo cambio que se estaba experimentando en Europa a todos los niveles, y que conllevó un nuevo orden mundial a nivel productivo.

En el caso español, nos encontramos en ese momento con una situación muy comprometida a nivel de industria, al estar en una situación intermedia, con localizaciones mucho más interesantes que España para los distintos tipos de actividades. Las actividades con alta intensidad en mano de obra encontraban más atractivas aquellas localizaciones con salarios más bajos y condiciones laborales más favorecedoras en general como podían ser China (Asia en general), Portugal, Marruecos (y otros países de África) o Latinoamérica. Y, por otro lado, para las actividades de alta intensidad tecnológica, el bajo desarrollo tecnológico español en comparación con otros países europeos (Alemania, Reino Unido, Francia), combinado con la creación y potenciación de esos *clusters* tecnológicos, propiciaba que también hubiera localizaciones mucho más favorecedoras para este tipo de actividades en esas regiones.

Los resultados obtenidos por Myro y Fernández-Otheo (2004) sobre esta primera oleada, con transcurso entre 1990 y 1998, arrojaron varios resultados:

El mayor número de deslocalizaciones era perteneciente a sectores de baja intensidad tecnológica, con un 59'1% de los casos totales, destacando los sectores textil y confección y el de alimentación. Además, la mayoría de estas empresas tenían capital español y los destinos favoritos fueron Asia y África, en aras de conseguir reducir los costes laborales en actividades que no requieren alta cualificación por parte de los empleados (Myro y Fernández-Otheo, 2004).

Por su parte, las actividades de media y alta intensidad tecnológica que fueron deslocalizadas pertenecían en su gran mayoría a empresas de capital extranjero, y la práctica totalidad fueron trasladadas a países dentro de la UE.

Además, en el trabajo de Myro y Fernández-Otheo (2004) se observa que la deslocalización de líneas de producción, es decir, el cierre parcial de plantas mediante la reducción de capacidad, fue mayor que el cierre total en los sectores de alta intensidad tecnológica, con el fin de concentrar espacialmente las actividades y especializar más las filiales, generalmente ubicadas en países de la UE como ya se explicó el párrafo anterior. Por su parte, en los sectores de menor intensidad tecnológica tuvo más importancia el cierre completo -aunque también gran cantidad de empresas optaran por el cierre parcial- con el fin de trasladar la producción a esos países menos desarrollados mencionados con anterioridad.

Segunda oleada: tras el cambio de siglo

La segunda oleada de deslocalizaciones comienza con el cambio de siglo pero empieza a tener repercusión a partir del año 2002 y en España especialmente en 2003, cuando empresas como Samsung, sin aparentes problemas de rentabilidad (al igual que Gillette en 1994), deciden dejar de producir en España. Esta nueva oleada coincide con la nueva ampliación de la Unión Europea en 2004 y la incorporación de algunos países del Centro y el Este de Europa, conocidos como PECO, tales como Hungría, República Checa, Polonia, Eslovaquia, etc. Estos países resultan muy atractivos para determinadas industrias comparándolos con países como España, al contar con mano de obra más barata que el resto de países europeos y que en algunos casos tiene una alta

cualificación, y a su vez con mayor desarrollo tecnológico que los países asiáticos y africanos, además de gozar de una posición geográfica privilegiada en algunos casos.

En este caso, la evidencia empírica y los trabajos que han estudiado esta situación en España son aún más escasos que para la primera oleada, entre otras cosas por lo presente del caso, lo que dificulta su análisis. Trataremos de profundizar más en su análisis a través de la parte empírica del presente trabajo, pero primero nos basaremos en los trabajos previos ya disponibles.

Según Myro y Fernández-Otheo (2004), esta segunda oleada difiere de la primera empezando por la propiedad de las empresas deslocalizadas, la mayoría de ellas pertenecientes a capital extranjero. Además, en este caso los sectores más afectados son los de media y alta intensidad tecnológica, que se trasladan en su mayoría (si bien no siempre se dispone de esa información de forma clara), a países de Europa del Este. Por otra parte, en esta oleada predominan claramente los cierres totales de plantas productivas sobre los cierres parciales, algo que genera una mayor alarma social (Myro y Fernández-Otheo, 2004). No obstante, hay que tener en cuenta que este estudio solo cubre el periodo comprendido entre 2002 y 2004.

El hecho de que la mayoría de las actividades deslocalizadas formen parte de sectores de media y alta intensidad tecnológica, es preocupante para el tejido empresarial y el desarrollo económico de España, que tiene un problema de competitividad en cuanto a esos sectores, que deberían ser los que movieran la economía de un país tan desarrollado como el nuestro en la actualidad y por supuesto en el futuro.

6.2 Países destino de estrategias de *offshoring* para las empresas españolas

A la hora de deslocalizar alguna de las actividades de su proceso productivo, las empresas españolas optan por varias regiones, destacando el sur y el este de Asia (principalmente China), los países de Europa Central y Oriental (PECOs), el norte de África (concretamente Túnez y Marruecos) y, en menor medida, Latinoamérica.

Asia

En Asia, el destino más habitual de las empresas españolas ha sido China, que de hecho fue el elegido mayoritariamente a nivel mundial por las empresas que buscaban reducir sus costes de producción mediante estrategias de *offshoring*. También un destino

habitual ha sido la India, y cada vez más países como Vietnam, Taiwan, Indonesia, etc. Gracias a esta situación, muchos autores han considerado a China como “la fábrica del mundo” (Martínez y Merino, 2013). Durante las tres últimas décadas, China ha sido receptora de gran cantidad de inversiones extranjeras. En los años 80, por la política del gobierno, las empresas allí instaladas debían hacerlo mediante una *joint-venture*, pero a partir de los años 90, cuando el país entró en la OMC, fueron muchos los que optaron por instalarse allí a través de filiales.

Las empresas optaron por instalarse en China por varias razones. Principalmente por la abundante mano de obra barata, cuyos salarios eran tremendamente inferiores a los que se podían encontrar en los países más desarrollados lo que, junto a otro tipo de situaciones como la no existencia de sindicatos, ofrecía unas condiciones laborales muy favorecedoras para el desarrollo de actividades intensivas en mano de obra, generalmente con muy baja cualificación. Además, el gobierno chino hizo un gran esfuerzo por atraer las inversiones hacia su suelo a través de medidas como las Zonas Económicas Especiales (ZEE), formadas por territorios anexionados al país que cuentan con una legislación económica distinta (tasas, fiscalidad, aduanas, etc.), que potencian y atraen este tipo de actividades. También hay que tener en cuenta el tamaño de un mercado con una población muy superior a los mil trescientos millones de habitantes⁴, y cuyo crecimiento favorecía el interés de las empresas por instalarse allí en introducirse en un mercado muy apetecible.

En los últimos años se está produciendo a nivel mundial un fenómeno de segundas deslocalizaciones hacia zonas del interior de China o hacia países con salarios más bajos, ya que el nivel salarial ha crecido considerablemente en las zonas costeras, tradicionales receptoras del *offshoring*. En algunos casos, como veremos más adelante, las empresas allí instaladas se están trasladando de nuevo hacia sus países de origen.

Respecto a la India, si bien gran parte de las deslocalizaciones hacia este país han sido de servicios, en los últimos años se ha observado un aumento de la actividad industrial que allí se ha instalado. En su caso, según Toral (2008), las compañías que se deslocalizan hacia la India optan por el *offshore outsourcing*, debido al elevado número de proveedores especializados y a su concentración en *clusters*.

⁴ Según censo de www.datos.bancomundial.org

Respecto a las razones por las que las empresas eligen la India, están el idioma -el inglés es uno de los idiomas oficiales-, los bajos costes laborales combinados con una alta cualificación, la abundancia de recursos naturales y, al igual que en el caso chino, el potencial de un mercado inmenso con más de mil doscientos millones de habitantes⁵.

PECOs

Los países del Este de Europa, desde su entrada en la Unión Europea, han resultado un destino muy atractivo para las empresas españolas que emplean estrategias de *offshoring*, ya que ofrecen varias razones de peso para ello. Algunos de los países más habituales para el uso de estas estrategias son Hungría, Polonia, República Checa, Eslovaquia o Rumanía, entre otros.

Respecto a las ventajas que ofrecen, por una parte, nos encontramos con la existencia de abundante mano de obra barata que además cuenta con altos niveles de cualificación. Si a esto le sumamos la estabilidad política y la eliminación de la mayoría de las barreras legales o arancelaria por su pertenencia a la UE, además de la proximidad geográfica a los mercados actuales y potenciales y la paulatina mejora en las infraestructuras de transporte y comunicación -aunque aún distan de las de otros países como España u otros de la UE-15-, así como la creación y aprovechamiento de economías de aglomeración, nos encontramos con un destino ideal para las empresas con origen en la Unión Europea, como es el caso de las empresas españolas. Por su parte, los gobiernos también están llevando a cabo distintas políticas para atraer esas inversiones, como rebajas fiscales o subvenciones, aunque esta parte genera controversias ya que los países de origen consideran que están siendo perjudicados y que debería haber una mayor regulación por parte de la UE para evitar la fuga de ciertas actividades productivas hacia estos países.

Hay que tener en cuenta que también tienen relevancia otros países de la Europa Occidental, hacia los que se desplazan algunas actividades por parte de las multinacionales que buscan reorganizar su producción.

⁵ Según censo de www.datos.bancomundial.org

Norte de África y Latinoamérica

En cuanto a las empresas instaladas en España que optan por deslocalizar sus actividades hacia África, algunos de los destinos más habituales que podemos observar son Marruecos y Túnez, principalmente por la combinación entre mano de obra barata y proximidad geográfica a los principales mercados de las empresas españolas y a sus sedes en algunos casos. Esto es especialmente interesante en un sector como el textil, cuya demanda cada vez fluctúa de forma más rápida, necesitando las empresas abastecerse lo más rápidamente posible para atender las necesidades de sus clientes.

En lo que concierne a la deslocalización de actividades hacia Latinoamérica, podemos destacar México y Brasil como dos de los países más relevante. En el caso de México, su cercanía a los EEUU, combinada con su abundante mano de obra barata, así como en el caso de algunas empresas españolas con el idioma, resulta un destino muy atractivo. Además, este país cuenta con una industria conocida como maquila, que tiene un gran peso en su economía. Para la industria maquiladora rigen leyes distintas al resto del país en temas como el aduanero, laboral, fiscal, etc., similares a las ZEE de China, y que favorecen la instalación de actividades deslocalizadas. En cuanto a Brasil, se trata de una economía en expansión con un gran interés comercial y que, además, cuenta también con gran cantidad de mano de obra barata.

Éstos son los destinos favoritos para las empresas instaladas en España que deciden aplicar estrategias de *offshoring*, pero hay más destinos que se van “poniendo de moda”, como ocurrió con China y está ocurriendo con la huída desde ese país hacia otros más baratos, al perder éste parte de su atractivo. Esto genera una fuerte competencia entre las distintas regiones o países, especialmente los que se encuentran en vías de desarrollo, para tratar de atraer hacia su suelo las plantas productivas de las grandes empresas y mejorar su economía. No obstante es importante que los gobiernos de este tipo de países en desarrollo sean cuidadosos y estén preparados para que a medida que su economía crezca y las condiciones no sean tan favorables para este tipo de industria, al dejar de ser tan “baratos”, el impacto que genere la fuga de empresas hacia otros lugares sea lo menos dañino y más paulatino posible, favoreciendo a su vez el desarrollo de una industria más intensiva en tecnología y con una mano de obra más cualificada y que, en general, ofrezca mejores condiciones y sea beneficiosa para sus ciudadanos.

6.3 Tendencias actuales: *Reshoring*

En los últimos años, coincidiendo con ciertos cambios en el orden mundial, nos encontramos con un nuevo fenómeno que deriva directamente del *offshoring*: el “*reshoring*”, también conocido como “*reverse shoring*”, “*backshoring*” o “*inshoring*”.

Aunque algunos autores utilizan el término *reshoring* para referirse a un concepto más amplio de *offshoring*, nosotros lo emplearemos para referirnos a la repatriación de la producción, esto es, llevar de vuelta al país de origen alguna de las actividades de la cadena de valor de una empresa que previamente hubiera sido deslocalizada fuera de las fronteras nacionales. Podemos decir, por tanto, que se trata de una deslocalización en sentido inverso.

Dado lo reciente del fenómeno, es difícil encontrar trabajos y estudios científicos que traten el tema, pero a través de varias publicaciones que han ido teniendo lugar a lo largo de los últimos años, seremos capaces de explicar el por qué de este fenómeno y cómo está afectando a la organización de la industria a nivel mundial y, en concreto, a la industria española.

Hay varias razones por las que las empresas hacen uso de esta estrategia, y la mayoría tienen su origen y afectan directamente al país que más ha incentivado y más se ha beneficiado del *offshoring*: China.

El principal objetivo de las empresas que han deslocalizado alguna de sus actividades productivas hacia el gigante asiático era reducir sus costes operativos, especialmente los laborales, aprovechándose del bajo coste de la mano de obra y la escasa o nula regulación laboral, así como de ciertas ventajas fiscales y arancelarias. Sin embargo, en los últimos años han sido varias las empresas que han optado por abandonar o reducir su presencia en el territorio Chino y regresar parte de la producción a su país de origen⁶.

Esto responde, como hemos mencionado, a varios factores. Por un lado la subida de los salarios en China, así como el aumento de la regulación laboral y la fuerza sindical y, por el otro, el efecto contrario en ciertos países de Europa y EE.UU., donde la

⁶ En algunos casos, esa producción se ha trasladado hacia otras regiones más baratas: bien en el interior de la propia república, bien en otros países cercanos como Malasia o Vietnam u otros como Sudáfrica. Pero esas situaciones no forman parte del *reshoring* sino que se trata de una segunda deslocalización.

desregulación laboral y salarial va en aumento fruto de la crisis. Esto tiene como consecuencia una reducción en la brecha salarial entre ese país y los países de origen de las actividades deslocalizadas, lo que a su vez provoca que la diferencia en el coste entre producir allí o en el país de origen no sea tan alta y en algunos casos no compense. Por aportar datos, de acuerdo con el Banco de Desarrollo Asiático, los sueldos en la zona sureste de China -la principal receptora de inversiones en el inicio del fenómeno deslocalizador- se doblaron desde 2001 hasta 2006, pasando de ser de 1.284 yuanes en 2001 a 2.594 (algo menos de 400 dólares) en el año 2006⁷. Por su parte, Hal Sirkin, socio sénior y director gerente de la Boston Consulting Group, en una entrevista concedida en 2012⁸, afirmó que si en el año 2000 los salarios en EE.UU. eran casi 22 veces mayores que los de China, para 2015 esa diferencia será sólo de cuatro veces mayor. Esto nos da una idea clara del cambio gradual que se ha ido produciendo y ha ido recortando poco a poco los beneficios obtenidos por las empresas gracias a la mano de obra barata. Si bien sigue ésta siendo más barata que en los países desarrollados, ya no lo es tanto y las empresas han empezado a mirar más allá para ver si les compensa o no producir en suelo chino.

Por otra parte, la apreciación del yuan frente al dólar en los últimos años, generada por el fortalecimiento de la divisa china y la caída de la americana, reduce también esas diferencias, en este caso entre producir en EE.UU. y en China, al hacer más competitivos los bienes producidos en los Estados Unidos y menos los producidos en el país asiático.

Otro de los factores claves en este proceso es la subida de los precios del petróleo y el consiguiente aumento en los costes de transporte. Esto hace que el ahorro obtenido por los menores costes de mano de obra, se vea reducido o anulado al tener que afrontar el coste del envío de los pedidos a través de largas distancias.

Relacionado con el factor anterior, cada vez se antoja más complicada para las empresas la correcta gestión de la logística, con lo que acaba resultando más práctica la producción nacional, mucho más cercana. Además, de esta forma aumenta la

⁷ Según el artículo “*China, víctima de la deslocalización industrial*” publicado la página web del mundo con fecha de 13/05/2008.

⁸ Entrevista publicada el 03/10/2012 en Universia Knowledge Wharton, en el artículo titulado: “*¿Deberían volver los empleos del sector manufacturero a EEUU?*”, disponible en Internet.

flexibilidad para las empresas y la velocidad con la que pueden atender las demandas de sus clientes, no teniendo que realizar pedidos muy grandes -así demandados por algunas empresas chinas, especialmente poco atractivos para ciertos sectores como el textil- y que tardan mucho tiempo en llegar, teniendo además que contar con un amplio stock para evitar posibles imprevistos derivados de problemas logísticos. Por otro lado, además del tamaño de los pedidos también hay que tener en cuenta el tamaño y volumen de determinados productos, ya que en caso de que sean especialmente voluminosos o pesados, el coste se incrementa aún más, y en muchos casos las empresas pagan por mover también gran cantidad de “aire”,

También en muchas ocasiones algunas organizaciones se han encontrado con problemas relativos a la calidad de los productos, sobre todo si se trata de casos de *offshoring* externo. El control de la calidad desde miles de kilómetros de distancia es mucho más difícil y costoso que si la producción se lleva de vuelta a casa, además de que en general, en esos países más desarrollados la mano de obra tiene una mayor cualificación, necesaria para la producción de productos de media y alta gama, con la calidad demandada por los consumidores. Por tanto los productos de mayor calidad, cuyos procesos en algunos casos no llegaron a ser deslocalizados, o al menos no totalmente, tienen más incentivos para volver.

En consonancia con ese control de calidad y el tema logístico, algunas empresas han empezado a acusar el coste intangible que tiene gestionar los procesos productivos desde tan largas distancias, resultando más interesante cierta cercanía con la sede central de las empresas.

Por último, podemos hablar de una cuestión de imagen. En los últimos años la opinión pública y los medios, así como algunos gobiernos en determinadas situaciones, han criticado duramente el *offshoring*, empeorando en mayor o menor medida la imagen pública de las empresas que han aplicado esta estrategia de forma más o menos amplia. Por ello, el hecho de aplicar estrategias de *reshoring* y traer de vuelta la producción, con la generación de puestos de trabajo que ello conlleva, genera un impacto muy positivo en la imagen de las empresas. Además en algunos casos reciben importantes incentivos para hacerlo por parte de las administraciones públicas mediante subvenciones o ventajas fiscales, aunque este tipo de estrategias “políticas” solo están al alcance de las grandes multinacionales.

No obstante, no todo son ventajas y también nos encontramos con ciertos inconvenientes con el *reshoring*. Hay actividades que no tiene sentido retornar –a los países desarrollados- y en opinión de muchos empresarios ya nunca lo harán, puesto que en países como China existen redes de suministro que en otros países habría que crear de nuevo, además de la falta de especialización de los trabajadores de los países desarrollados para ciertos puestos de trabajo. A esto se suma, además, la experiencia adquirida en las regiones que han recibido esas actividades deslocalizadas a lo largo de las pasadas décadas y que hacen que sea más competitivo producir allí que en cualquier otro lugar. También hay que tener en cuenta el tema fiscal, ya que los impuestos en países como EEUU son más altos que en otras regiones como China, con lo que a determinadas empresas no les interesa llevar la producción de vuelta. A todo esto habría que sumar las inversiones necesarias que algunas empresas tendrían que llevar a cabo para volver a producir en el país de origen, ya que muchas cerraron todas sus fábricas y el coste que les supondría regresar no les compensaría. Esto es distinto para aquellas empresas que optaron por reducir capacidad y conservaron sus plantas productivas en origen, ya que la inversión requerida es sustancialmente inferior.

A continuación vamos a analizar la situación del *reshoring* en dos países: EE.UU., por ser uno de los grandes potenciadores de este fenómeno y seguidamente España por ser en el que se centra nuestro análisis.

En EE.UU. el fenómeno del *reshoring* está cobrando mucha importancia, con empresarios que defienden y demandan el retorno de ciertas actividades productivas, apoyándose en bases económicas que justifican la viabilidad de esos retornos. Uno de los proyectos más interesantes es el de www.reshorenow.org, una página web desde la que las empresas pueden solicitar información sobre el tema y asesoramiento para estudiar esa viabilidad económica antes de decidirse por emplear una estrategia de *reshoring*.

Un ejemplo de empresa que ha decidido retornar parte de su producción a EE.UU. es el de Apple, a cuyo fundador Steve Jobs -en aquel entonces director general de la empresa- le pidió el presidente Obama, en febrero de 2011, que llevara la producción del *iPhone* de vuelta a EEUU. Aunque la respuesta fue inicialmente negativa, diciendo que los puestos no iban a regresar, en diciembre de ese mismo año la compañía anunció

que iba a ensamblar una línea de ordenadores en EEUU⁹.

Podemos encontrar varios casos de empresas estadounidenses que han decidido optar por una estrategia de *reshoring*, como Whirlpool, Master Lock, Otis, Caterpillar, General Electric o Ford. No obstante, hay que tener en cuenta que a pesar del impacto positivo de estas medidas, que a la larga acabarán relanzando en cierta medida la industria manufacturera estadounidense, en el corto plazo los puestos creados son muy escasos. Por ejemplo en el caso de Whirlpool inicialmente fueron apenas 25 puestos, por los 100 de Master Lock o 360 de Otis¹⁰.

Según algunos empresarios estadounidenses, muchos puestos de trabajo no van a regresar ya que no tendría sentido económicamente hablando, dada la falta de competitividad explicada anteriormente.

En cuanto al caso español podemos señalar tres sectores cuyo retorno está siendo especialmente intenso: el sector juguetero y el de los zapatos, que además tienen localizados sus *clusters* en la Comunidad Valenciana, y el sector textil.

Respecto a los dos primeros sectores, la idea en ambos casos es la misma: ofrecer un producto de mayor calidad y desmarcarse de la producción asiática, con un menor valor añadido para el consumidor, produciendo en España. Para ello se necesita mano de obra con una alta cualificación, además de mejorar las ventas a través de una buena imagen que tratan de explotar apostando de nuevo por el “*made in Spain*”. Este concepto es importante ya que los consumidores, especialmente en tiempo de crisis, tienen tendencia a “defender lo propio”, y apostar más por los productos locales o nacionales en la medida de lo posible, y es algo que las empresas deben saber potenciar y aprovechar con medidas como el *reshoring*, siempre y cuando resulten lógicas a nivel de productividad y rentabilidad.

Respecto al calzado por ejemplo, han retornado toda o parte de su producción empresas

⁹ Extraído de la página web www.technologyreview.es, publicada por el MIT el 14/01/2013 en el artículo “*Business Report: Los trabajos de manufactura vuelven a Estados Unidos*”.

¹⁰ Extraído de la página web de The Wall Street Journal Américas en su versión en español, en el artículo “‘*Made in China*’ ya no es la única opción”, publicado el 22/05/2012

como Mustang, Panamá Jack, Rebeca Sanver o el Grupo Jaime Mascaró¹¹. Este retorno de la producción en el sector responde tanto a los cambios en la coyuntura económica, con esa reducción en el diferencial de salarios mencionada, como a los cambios en el mercado, que demanda lotes menores y con mayor rapidez, que las empresas sólo pueden atender con la producción en España (Martínez Mora y Merino, 2013).

Estas empresas se encontraron en algunos casos con problemas a la hora de controlar la producción en China, obteniendo productos de baja calidad, además de ya no ser tan baratos. Por eso Rebeca Sanver trasladó su marca To Be (de alta gama) a Elda; Jaime Mascaró retornó también a esa localidad para fabricar 17.000 pares de zapatos con la intención además de potenciar la especialización de los zapateros de la región; Panamá Jack vuelve con su lema “Bien hecho en España”, incidiendo en la idea de ese producto local de mayor calidad; y Mustang introdujo una línea de calzado artesanal para producirla íntegramente en Elche. De esta manera las empresas del mismo sector tratan de aprovechar y explotar la economía de aglomeración, fomentando además la especialización de la mano de obra de esa zona y mejorando, de paso, su imagen en el mercado nacional.

En cuanto a la industria del juguete, uno de los casos que nos encontramos es el de Injusa, que en el año 2011 y tras 8 años fabricando en China –manteniendo parte de su producción en España-, decidió cerrar allí para traer de vuelta toda su producción a Alicante¹². La empresa justifica su vuelta debido al incremento del coste de las materias primas, los salarios, y el transporte, y alegando que con una diferencia tan pequeña de margen prefieren producir en España y tener un mayor control de la producción. En el caso de Injusa, optar por el *reshoring* fue más sencillo que en el de otros fabricantes, ya que al haber mantenido alguna planta productiva operativa en España, la inversión es menor, si bien sigue siendo importante para mejorar los procesos y abaratarlos desde la automatización, creando a su vez puestos con mayor cualificación.

Otros ejemplos de producción juguetera en Alicante son el de Smoby, que trasladó la producción de triciclos desde China ya en 2005, y Famosa, que adquirió la fábrica de

¹¹ Extraído de la versión digital del Diario Expansión, a través del artículo “*El calzado empieza a dejar China para volver a fabricar en Alicante*”, publicado el 15/03/2011.

¹² Extraído de www.eleconomista.es, “*La juguetera Injusa cierra en China y traslada toda su producción a España*”, publicado el 03/06/2011.

Feber en 2006. En ambos casos la producción se realiza en España por el aumento de los costes en China, así como el mayor control y la posibilidad de producir juguetes que requieren mayor nivel tecnológico o son más voluminosos.

No obstante, hay que tener en cuenta que, al igual que en el caso de EE.UU., sigue siendo más adecuado para las empresas jugueteras producir determinados elementos en China, concretamente aquellos que requieren mayor cantidad de mano de obra y una menor cualificación, puesto que el ahorro sigue siendo considerable y por lo tanto existe una ventaja comparativa favorable al país asiático.

En el caso del sector textil, también se han producido ciertas relocalizaciones por las mismas razones explicadas hasta ahora (aumento en costes laborales, fletes y de materiales, apreciación del yuan, etc.), e incidiendo en la necesidad de este mercado de ser lo más flexible posible por la existencia del “pronto-moda”, no pudiendo encargar series tan largas como las demandadas en China y necesitando una mayor rotación de los activos. Esto hace que necesiten que la producción sea lo más próxima posible. Algunas de las empresas que han recuperado parte de su producción en España son Lenita, Dándara, Vega Cárcer, y también Inditex¹³ (aunque el grueso de su producción siga estando en el extranjero).

Hay que tener en cuenta que en España existe un problema derivado de la desinversión sufrida a lo largo de los años, ya que la pérdida de capacidad industrial en el sector ha propiciado que algunas de las empresas que han tratado de relocalizar su producción cerca hayan tenido que optar por países como Portugal o Marruecos. Por tanto para que este fenómeno de *reshoring* en el sector textil tenga un mayor impacto, sería necesario llevar a cabo grandes inversiones en maquinaria y formación del personal.

Tras ver la situación del fenómeno de la relocalización en EE.UU. y España, podemos concluir que efectivamente hay una tendencia creciente de llevar parte de la producción de vuelta al país de origen, pero que esa producción suele ser para productos de media o alta gama, ya que los procesos productivos para productos de gama baja, más intensivos en mano de obra poco cualificada, siguen resultando mucho más competitivos en países en vías de desarrollo, precisamente porque se aprovechan al máximo las ventajas que

¹³ Extraído de la versión digital del diario El País, a través del artículo “Vuelve la moda ‘made in Spain’”, publicado el 25/08/2013.

genera emplear estrategias de *offshoring* y que hemos analizado a lo largo del trabajo. De hecho, algunas de las empresas que ahora están recurriendo a estrategias de *reshoring* para traer de vuelta ciertas actividades o productos, no necesariamente han tenido una mala experiencia con el *offshoring*, sino que en general les ha reportado beneficios pero han detectado una nueva tendencia derivada de los cambios en las condiciones del mercado, que les resulta más atractiva para el presente y el futuro. Además, en algunos casos parece muy necesaria la creación de *clusters* y aprovechar la existencia de economías de aglomeración para crear una industria más competitiva tanto a nivel sectorial como nacional.

No obstante, en el futuro próximo sería necesario un estudio mucho más profundo sobre el fenómeno del *reshoring* para analizar su verdadero impacto y si realmente se trata de una tendencia a largo plazo o de una situación coyuntural.

7. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES DESLOCALIZACIONES DE EMPRESAS INDUSTRIALES EN ESPAÑA: UN ESTUDIO PARA EL PERIODO 1990-2014

Una vez analizadas las principales tendencias de *offshoring* y *reshoring* de las empresas españolas con base en la evidencia empírica disponible hasta el momento, en esta sección se plantea la identificación de de los principales casos de deslocalización de empresas industriales durante el periodo de 1990-2014. Se han identificado los casos de mayor repercusión para cada una de las oleadas de deslocalización identificadas en la sección 6.

7.1 Metodología y recogida de datos

Para llevar a cabo este análisis empírico se ha optado por la recogida de datos sobre empresas que han deslocalizado actividades productivas desde España hacia cualquier otra región a través de la información aparecida en la prensa especializada. Esos datos se han obtenido a través de las hemerotecas de dos de los diarios especializados en economía punteros en España como son el diario *Expansión* y el diario *Cinco Días*¹⁴. De

¹⁴ Hemerotecas consultadas a través de sus páginas web, www.expansion.com para el primero y www.cincodias.com en el caso del segundo.

esta forma, se ha tratado de encontrar y detallar el mayor número de casos posibles relativos a empresas que hayan aplicado estrategias de *offshoring* desde España, agrupándolas en unas tablas que se muestran más adelante (Tablas 4 y 5), para posteriormente tratar esos datos.

Para dividir los datos en dos tablas, se ha hecho una distinción entre las empresas cuyas deslocalizaciones pertenecen a la primera oleada y aquellas que pertenecen a la segunda oleada de deslocalizaciones sufridas en el caso español, tal y como se analizó en secciones anteriores. No obstante, la hemeroteca del diario Expansión abarca desde 1990 hasta la actualidad, pero en el caso del diario Cinco Días sólo se tienen datos a partir del año 2000, lo que dificultó la búsqueda.

La información que se ha recopilado consiste en el nombre de la empresa o filial, el sector industrial en el que opera, la localidad de origen de la actividad así como el país de destino, la elección entre cierre total o parcial, la razón o factor determinante que explica la aplicación de la estrategia, y el año en que se ha producido la operación.

El objetivo es tratar de llevar a cabo un análisis sobre las empresas que han optado por aplicar este tipo de estrategias en España, observando cuáles han sido los destinos más habituales, en qué momento del tiempo, y qué razón o razones han llevado a las empresas a hacerlo, además identificar si se ha llevado a cabo el cierre total o parcial de las plantas productivas en cuestión. De esta forma, trataremos de profundizar, sobre los casos concretos identificados, sobre las razones que tienen o han tenido más peso para que las empresas que producían en España hayan deslocalizado sus actividades, distinguiendo el momento en que se hizo y el destino elegido. Todo esto con el fin de comprobar si se confirman las tendencias identificadas en los análisis empíricos previos.

La recogida de datos ha tratado de ser lo más exhaustiva posible, pero en algunos casos la información proporcionada a través de los artículos recopilados era muy escasa y en algunos prácticamente inexistente, especialmente en aquellos casos pertenecientes a fechas más atrasadas, previas al cambio de siglo, al encontrarse con que las bases de datos no son tan completas dada la no proliferación del uso de Internet en aquellas fechas.

Finalmente, se han obtenido un total de 60 empresas que han deslocalizado actividades desde España, correspondiendo 11 a la primera oleada y 49 a la segunda.

Tabla 4: PRIMERA OLEADA DE DESLOCALIZACIONES EN ESPAÑA

| Empresa | Producto | Origen | Destino | Descripción | Razón(es) | Año |
|---|---------------------------------|----------------------------------|--------------------------|---------------------|--|------|
| Colgate-Palmolive | Perfumería e Higiene | Guadalajara (Castilla-La Mancha) | Portugal | Cierre de planta | Reorganización de la producción (exceso de capacidad productiva) | 1991 |
| Kelme | Textil y equipamiento deportivo | Alicante (C. Valenciana) | China y Rusia | Reducción capacidad | Mejora de la competitividad y penetración de mercado | 1993 |
| Famosa | Juguetes | Alicante (C. Valenciana) | China | Cierre de planta | Reducción costes | 1993 |
| Gillette | Higiene masculina y cosmética | Sevilla (Andalucía) | Polonia, Turquía y Rusia | Cierre de planta | Reorganización de la producción (exceso de capacidad productiva) y reducción de costes laborales | 1994 |
| Rank Xerox Española | Reprografía | Coslada (Madrid) | Francia | Cierre de planta | Reorganización de la producción | 1994 |
| General Electric Medical Systems | Electromedicina | Torrejón de Ardoz (Madrid) | Francia | Cierre de planta | Reorganización de la producción | 1994 |
| Juguetes VIR | Juguetes | Valencia (C. Valenciana) | China | Reducción capacidad | Reducción de costes | 1994 |
| IBM España | Informática | Valencia (C. Valenciana) | Francia y EEUU | Cierre de planta | Reorganización de la producción | 1995 |
| Glaxo Wellcome | Farmacéutica | Madrid (Madrid) | Reino Unido | Cierre de planta | Reorganización de la producción | 1995 |
| Derbi | Motocicletas | Martorell (Cataluña) | Malasia | Reducción capacidad | Reducción de costes, penetración en el mercado | 1995 |
| Indo | Óptica | Hospitalet (Cataluña) | Marruecos | Cierre de planta | Reorganización de la producción | 1995 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: SEGUNDA OLEADA DE DESLOCALIZACIONES EN ESPAÑA (I)

| Empresa | Producto | Origen | Destino | Descripción | Razón(es) | Año |
|------------------------|-----------------------------------|---------------------------|----------------------------|------------------------|--|------|
| Hewlett Packard | Hardware informático (impresoras) | Cataluña | Hungría | Cierre de planta | Presión competitiva | 2001 |
| Lear | Componentes para automóviles | Cataluña | Polonia | Cierre de planta | Reducción de costes laborales | 2002 |
| Seat | Automóviles | Cataluña | Eslovaquia | Reducción de capacidad | Búsqueda de mayor flexibilidad laboral | 2002 |
| Siemens | Electrónica | Andalucía | Grecia | Reducción de capacidad | Reorganización de la producción, mejora competitividad | 2002 |
| Hasbro (MB) | Juguetes | C. Valenciana | China, Irlanda | Cierre de planta | Inviabilidad económica | 2003 |
| Samsung | Electrónica de consumo | Cataluña | China y Eslovaquia | Cierre de planta | Pérdida de rentabilidad, reducción de costes laborales | 2003 |
| Valeo | Componentes para automóviles | Cataluña | Marruecos | Cierre de planta | Reducción de costes laborales | 2003 |
| ACE | Componentes para automóviles | Andalucía | Rumanía | Cierre de planta | Reducción de costes laborales | 2004 |
| Autotex | Componentes para automóviles | Cataluña | República Checa | Cierre de planta | Reducción de costes laborales | 2004 |
| Dogi | Textil | Cataluña | China | Reducción de capacidad | Reducción de costes | 2004 |
| Levi Strauss | Textil | Cataluña, Castilla y León | Polonia, Hungría y Turquía | Cierre de planta | Reducción de costes | 2004 |
| Mainetti | Textil (Perchas) | Madrid | Túnez, Marruecos, China | Cierre de planta | Reducción de costes | 2004 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: **SEGUNDA OLEADA DE DESLOCALIZACIONES EN ESPAÑA (II)**

| | | | | | | |
|-----------------------------|--|-----------------|--------------------|------------------------|---|------|
| Majórica | Joyería | Islas Baleares | China | Cierre de planta | Falta de competitividad | 2004 |
| Mondecab | Componentes para automóviles | Aragón | Polonia | Cierre de planta | Reducción costes laborales | 2004 |
| Moulinex (Grupo SEB) | Electrodomésticos | Aragón | China | Cierre de planta | Reducción de costes | 2004 |
| Novalux (Philips) | Iluminación | Cataluña | Polonia | Cierre de planta | Falta de competitividad | 2004 |
| Panasonic (Maes) | Electrodomésticos (aspiradores) | Cataluña | China | Cierre de planta | Presión competencia, reducción de costes | 2004 |
| Trefilerías Quijano | Metalurgia | Cantabria | Polonia | Reducción de capacidad | Reducción de costes | 2004 |
| Celestica | Electrónica (datáfonos) | Cataluña | República Checa | Cierre de planta | Reducción de costes | 2005 |
| Ferry's | Textil (géneros de punto) | C. Valenciana | Túnez | Reducción de capacidad | Reducción de costes | 2005 |
| Pasarela Textil | Textil | Cataluña | China | Cierre de planta | Reducción de costes, caída en la demanda | 2005 |
| Sony | Electrónica (televisores de tubo catódico) | Cataluña | Eslovaquia | Reducción de capacidad | Reducción de costes, penetración mercado | 2005 |
| TRW Automobe | Componentes para automóviles | Castilla y León | Polonia y R. Checa | Cierre de planta | Reducción de costes | 2005 |
| Alfa Laval | Bienes de equipo y máquinas herramienta | Madrid | China | Cierre de planta | Reducción de costes, obtención plusvalías venta del terreno | 2006 |
| Delphi | Componentes para automóviles | Aragón | Portugal | Reducción de capacidad | Caída demanda, reducción costes, seguimiento clientes | 2006 |
| Eaton Livia | Componentes para automóviles | Cataluña | Polonia | Cierre de planta | Reducción de costes | 2006 |
| Enrique Keller | Instrumentos musicales | País Vasco | India | Reducción de capacidad | Reducción costes laborales, penetración de mercado | 2006 |

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 7: **SEGUNDA OLEADA DE DESLOCALIZACIONES EN ESPAÑA (III)**

| | | | | | | |
|-------------------------------------|--|-----------------------------|--|------------------------|--|------|
| Renault | Automóviles | Madrid | Francia | Cierre de planta | Reorganización producción | 2006 |
| Sáez Merino | Textil | Extremadura y C. Valenciana | Marruecos | Cierre de planta | Falta de competitividad, reducción de costes | 2006 |
| Volkswagen | Automóviles | Navarra | Eslovaquia | Reducción de capacidad | Reducción costes, mejora flexibilidad laboral | 2006 |
| Zanini | Componentes para automóviles | Cataluña | República Checa | Cierre de planta | Reducción de costes, seguimiento de clientes | 2006 |
| Calamobel | Muebles | Castilla-La Mancha | Asia (Indonesia, Vietnam, Filipinas, China, Malasia) | Cierre de planta | Ahorro en costes de producción | 2007 |
| Delphi | Componentes para automóviles | Andalucía | Europa del Este | Cierre de planta | Caída demanda, reducción costes, seguimiento de clientes | 2007 |
| Furas | Conexiones eléctricas | Cataluña | Marruecos | Cierre de planta | Reducción de costes | 2007 |
| Reckitt Benckiser | Limpieza e higiene del hogar | País Vasco | Portugal, Gran Bretaña, Polonia | Cierre de planta | Falta de competitividad, seguimiento de clientes | 2007 |
| Tavex | Textil (tela vaquera) | C. Valenciana | Marruecos | Cierre de planta | Reducción de costes | 2007 |
| Braun (Procter & Gamble) | Electrodomésticos (planchas y batidoras) | Cataluña | China y Europa del Este | Cierre de planta | Reducción de costes | 2008 |
| Draka Cables | Componentes para automóviles | Galicia | Marruecos | Cierre de planta | Reducción de costes laborales, seguimiento de clientes | 2008 |
| Indo | Gafas y lentes | Cataluña | Tailandia | Reducción de capacidad | Reducción de costes, reorganización producción | 2008 |

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 8: SEGUNDA OLEADA DE DESLOCALIZACIONES EN ESPAÑA (IV)

| | | | | | | |
|-------------------------|------------------------------|-----------|-----------------|------------------------|--|-------|
| Prevent | Componentes para automóviles | Galicia | Marruecos | Cierre de planta | Reducción de costes laborales | 2008 |
| Zodiac | Lanchas y embarcaciones | Cataluña | Túnez | Cierre de planta | Caída demanda, reducción de costes | 2008 |
| Lear | Componentes para automóviles | Cataluña | Hungría | Cierre de planta | Reducción de costes laborales | 2009 |
| L'Oreal | Cosmética | Madrid | Francia | Cierre de planta | Reorganización de la producción, mejora competitividad | 2010 |
| Derbi (Piaggio) | Motocicletas | Cataluña | Italia | Cierre de planta | Reorganización de la producción | 2011 |
| Yamaha | Motocicletas | Cataluña | Francia | Cierre de planta | Reorganización de la producción | 2011 |
| Altadis | Tabaco | Andalucía | Polonia | Cierre de planta | Caída volumen de producción | 2013 |
| Honda | Motocicletas | Cataluña | Italia | Reducción de capacidad | Reorganización de la producción | 2013 |
| Suzuki | Motocicletas | Asturias | Tailandia | Cierre de planta | Falta de competitividad | 2013 |
| Tenneco (Monroe) | Componentes para automóviles | Asturias | Polonia y Rusia | Previsible Cierre | Reducción de costes | 2014? |

Fuente: Elaboración propia

7.2 Análisis de datos

Como hemos anunciado, vamos a fijarnos en las variables recogidas en la tabla y tratar de dotarlas de significado. En primer lugar lo haremos de manera conjunta y posteriormente distinguiendo entre ambas oleadas con el fin de contrastar las posibles diferencias. Para ello agruparemos los datos en nuevas tablas, diferenciando entre los resultados de las variables.

Fecha de la deslocalización

Tabla 9: NÚMERO DE ACTIVIDADES DESLOCALIZADAS EN ESPAÑA POR AÑO (PRIMERA OLEADA)

| Año | 1991 | 1993 | 1994 | 1995 |
|----------------------------|------|------|------|------|
| Actividades deslocalizadas | 1 | 2 | 4 | 4 |

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los años, vemos que efectivamente en la primera oleada las deslocalizaciones que hemos encontrado, transcurren entre 1991 y 1995, fundamentalmente en los años 1994 y el 1995, habiendo cuatro casos en cada uno, que suponen casi el 73% del total.

Tabla 10: NÚMERO DE ACTIVIDADES DESLOCALIZADAS EN ESPAÑA POR AÑO (SEGUNDA OLEADA)

| Año | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2013 | 2014 |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Actividades deslocalizadas | 1 | 3 | 3 | 11 | 5 | 8 | 5 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |

Fuente: Elaboración propia

En la segunda oleada encontramos muchos más años en los que hay relevancia en el número de actividades que han experimentado el uso de estrategias de *offshoring*, estando la gran mayoría concentradas en el periodo comprendido entre 2004 y 2008, donde tuvieron lugar casi el 70% del total de operaciones. A comienzos de la década se registraron menos operaciones, así como a finales de la misma y principios de la siguiente, lo que podría indicar cierta tendencia a la baja en la época actual, así como una menor intensidad en la actividad a principios de siglo, que repuntó a mediados de la primera década.

No obstante, hay que tener en cuenta que estos datos no recogen en absoluto la totalidad de las actividades deslocalizadas, con lo que podemos tomarlos únicamente como referencia.

Sector industrial

Tabla 11: ACTIVIDADES DE *OFFSHORING* POR SECTOR INDUSTRIAL

| Sector | Primera oleada | Segunda oleada | Total |
|-----------------------------------|----------------|----------------|-----------|
| Componentes automóvil | - | 14 | 14 |
| Fabricantes coches y motocicletas | 1 | 7 | 8 |
| Total automoción | 1 | 21 | 22 |
| Textil (y perchas) | 1 | 7 | 8 |
| Electrónica y electrodomésticos | 2 | 8 | 10 |
| Juguetes | 2 | 1 | 3 |
| Higiene y cosmética | 2 | 1 | 3 |
| Otros | 3 | 11 | 14 |
| Total | 11 | 49 | 60 |

Fuente: Elaboración propia

Si nos fijamos sectores afectados por la deslocalización, nos encontramos con una clara superioridad del sector de la automoción, que supone casi un 37% del total, siendo además las plantas en las que se fabrican componentes del automóvil las que más han utilizado estrategias de *offshoring*. Esto se debe en gran medida a que estas plantas tratan de ubicarse lo más cerca posible de sus clientes, que a veces son únicos, y si los fabricantes abandonan la región, antes o después los seguirán donde vayan. También son relevantes los sectores textil y electrónica de consumo y electrodomésticos, representando un 13,33% y un 16,67% del total respectivamente. De esta forma, los tres sectores mencionados representan casi el 67% del total, siendo el resto actividades diferentes entre sí, de entre las que destacan las jugueteras y los productos de higiene y cosmética (pioneros en su momento con las deslocalizaciones de Gillette y Colgate-Palmolive).

En cuanto a las oleadas, en la primera no hay un sector que destaque por encima del resto, mientras que en la segunda nos encontramos con que la automoción aglutina la mayoría de los procesos descritos aquí, con un casi 43% del total. También vuelven a

ser relevantes el textil y los electrodomésticos, que entres ambos suponen más del 30% del total, repartido prácticamente a partes iguales entre ambos.

Cierre total o parcial

Tabla 12: DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DESLOCALIZADAS

| Descripción | Primera oleada | Segunda Oleada | Total |
|-------------------------------|----------------|----------------|-------|
| Cierre de planta | 8 | 38 | 46 |
| Reducción de Capacidad | 3 | 11 | 14 |

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al tipo de traslado de la actividad productiva, distinguiendo entre un cierre total de la planta o reducción de capacidad trasladando la actividad a otro lugar pero manteniendo la planta operativa, los resultados son bastante parecidos entre una oleada y otra. Tanto en un caso como en otro, los cierres totales suponen una gran mayoría, que se refleja en el total, con más de un 76% de cierres de plantas. En el caso de las oleadas, los cierres de plantas suponen en torno al 73% en la primera y el 77,5% en la segunda. Esto indica que la gran mayoría de las empresas optaron por abandonar totalmente la producción en España en las empresas y las plantas recogidas en el análisis, mientras que fueron muy pocas las que optaron por mantener una parte de la producción ya fuera mayoritaria o minoritaria.

Es probable que esto se deba a que las actividades deslocalizadas en su mayoría tenían un bajo valor añadido y eran intensivas en mano de obra, con lo que la mejor opción es concentrar la producción en determinadas plantas para aprovechar al máximo las posibles economías de escala y la especialización de los trabajadores, así como cualquier otra ventaja comparativa que ofrezca la producción en el nuevo destino.

Países destino

En este caso el número total de países es superior al número de empresas recogidas en la muestra, dado que algunas actividades fueron deslocalizadas a más de un país, implicando cada cierre más de un destino y, por tanto, pueden ser contabilizadas más de una vez.

Tabla 13: DESTINO DE LAS ACTIVIDADES DESLOCALIZADAS

| País | Primera oleada | Segunda oleada | Total |
|--------------------------|----------------|----------------|-----------|
| Polonia | 1 | 10 | 10 |
| Hungría | - | 3 | 3 |
| Eslovaquia | - | 4 | 4 |
| R. Checa | - | 4 | 4 |
| Otros PECO's | 1 | 4 | 6 |
| Total PECO's | 2 | 25 | 27 |
| Francia | 3 | 3 | 6 |
| Italia | - | 2 | 2 |
| Portugal | 1 | 2 | 3 |
| Reino Unido | 1 | 2 | 3 |
| Grecia | - | 1 | 1 |
| Total Europa Occ. | 5 | 10 | 15 |
| TOTAL EUROPA | 7 | 35 | 42 |
| EEUU | 1 | - | 1 |
| Rusia | 2 | 1 | 3 |
| China | 2 | 11 | 13 |
| Tailandia | - | 2 | 2 |
| Otros Asia | 1 | 2 | 3 |
| TOTAL ASIA | 3 | 15 | 18 |
| Marruecos | 1 | 7 | 8 |
| Túnez | - | 3 | 3 |
| TOTAL ÁFRICA | 1 | 10 | 11 |
| TOTAL | 14 | 61 | 75 |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, el número total de destinos corresponde a un total de 75, por los múltiples destinos para ciertas deslocalizaciones que hemos explicado. Si nos fijamos en cada oleada, vemos que la elección de varios destinos es más habitual en la segunda que en la primera, ya que pasa de 61 destinos para 49 actividades, por 14 para 11 de la primera.

En cuanto a los países destino, agrupados por continentes, vemos que Europa ha sido receptora de la gran mayoría de las actividades deslocalizadas, con un 56% de éstas. Le siguen Asia, donde destaca claramente China, que aglutina el 72% de las deslocalizaciones en su continente; y en último lugar se encuentra África, concretamente la región del Magreb, con casi un 15% de las operaciones.

Haciendo un análisis más detallado, en la primera oleada podemos observar que la mayoría de las deslocalizaciones transcurren en Europa (el 50% del total), siendo la mayoría de ellas dentro de la UE-15, hacia países como Francia, debido probablemente a esa reorganización de la producción a nivel mundial y especialmente europeo que comenzó en los años 90. Por su parte, el resto de destinos no reciben una cantidad tan alta como para destacar por encima de los demás, comenzando a haber deslocalizaciones hacia China y algunos países de Europa del Este o de Rusia.

Fijándonos en la segunda oleada, la relevancia de ciertos destinos es mayor, destacando por encima del resto China (18%), Polonia (16,4%) y Marruecos (11,5%). Por continentes, Europa vuelve a ser el destino favorito con una diferencia aún mayor, ya que engloba más del 57% de las operaciones. Dentro de Europa destaca la gran relevancia de los PECO, que reciben en torno al 71% de las deslocalizaciones europeas, que suponen un 41% del total. Esto nos permite afirmar que, efectivamente, con la ampliación de la UE y la inclusión de estos países, muchas empresas con sus plantas productivas ubicadas en España optaron por aprovechar las ventajas comparativas que estos destinos ofrecen para determinadas industrias. Destaca especialmente la mencionada Polonia, que es sin duda el destino más utilizado en Europa para deslocalizar actividades. Esto se debe a la abundancia de mano de obra barata con una cualificación bastante alta, además de una posición geográfica privilegiada, haciendo frontera además con uno de los motores de la economía europea: Alemania. Cabe decir que con la continuación de ese proceso de reorganización y concentración de la producción, los países de la Europa desarrollada han sido destino de un número importante de deslocalizaciones también en este periodo, con más de un 16% del total de operaciones.

Es imprescindible mencionar la relevancia de China como destino, ya que individualmente es, como hemos dicho, el país que más deslocalizaciones aglutina y dentro de Asia es con mucha diferencia el país más utilizado, con un 73% de las deslocalizaciones totales. Esto es debido a las ventajosas condiciones obtenidas por distintas manufacturas para producir allí, con unos costes laborales muy bajos y una estructura orientada hacia este tipo de actividades de baja cualificación, que lo convirtieron en el destino favorito durante la primera década de este siglo. No obstante, si analizamos los datos cruzándolos con los años, veremos que todas las actividades deslocalizadas hacia China, tuvieron lugar entre 2003 y 2008, confirmando esa

tendencia de las empresas a no seguir instalándose allí por encontrar otros destinos más baratos y con condiciones más favorables.

Por último, es necesario mencionar Marruecos y Túnez, cuya elección como destinos para actividades objeto de *offshoring* supone más del 16% en esta segunda oleada. Estos destinos, especialmente Marruecos con casi el 73% de las operaciones hacia el Magreb, resultan muy atractivos para las empresas ubicadas en España, por las condiciones favorables a nivel laboral pero también geográficamente hablando.

Razones de la deslocalización

Como en el caso de los países destino, en este apartado también podemos encontrarnos con más razones que justifican el *offshoring* que casos hemos encontrado, ya que muchas de las empresas alegan más de una razón para justificar la deslocalización de su producción.

Tal y como era de esperar, y en consonancia con el análisis teórico realizado en las secciones previas, la mayoría de las empresas que optan por deslocalizar alguna actividad productiva, lo hacen con el fin de lograr un ahorro en costes de algún tipo, alegando esta razón el 50% de las empresas analizadas. Además, el 27,5% de ellas especifican que persiguen la reducción de costes laborales. Es muy relevante también el porcentaje de empresas que justifican esta decisión basándose en una reorganización de su producción (17,5% del total), así como las que alegan cuestiones de competitividad en general (12,5%). No obstante, las razones son muy variadas y además hay que tener en cuenta que las explicaciones dadas a los medios, sindicatos o trabajadores, no siempre incluyen todas las razones por las que una empresa puede elegir deslocalizar alguna actividad. Sorprende la escasez de casos en los que se especifica la intención de introducirse en un nuevo mercado o mejorar la presencia de la empresa en él.

Tabla 14: RAZONES POR LAS QUE SE DESLOCALIZAN LAS ACTIVIDADES

| Razón | Primera oleada | Segunda oleada | Total |
|--|----------------|----------------|-----------|
| Reducción costes laborales | 1 | 10 | 11 |
| Reducción costes sin especificar | 3 | 26 | 29 |
| Reducción costes (TOTAL) | 4 | 36 | 40 |
| Mejora flexibilidad laboral | - | 2 | 2 |
| Penetración de mercado | 2 | 2 | 4 |
| Seguimiento de clientes | - | 5 | 5 |
| Reorganización de la producción | 7 | 7 | 14 |
| Falta de competitividad | - | 5 | 5 |
| Mejora de la competitividad | 1 | 2 | 3 |
| Presión de la competencia | - | 2 | 2 |
| Cuestiones de Competitividad | 1 | 9 | 10 |
| Caída de la demanda | - | 4 | 4 |
| Otros | - | 1 | 1 |
| Total | 14 | 66 | 80 |

Fuente: Elaboración propia

Distinguiendo entre las dos oleadas, en el primer caso observamos que la principal razón no es el ahorro en costes, sino la reorganización de la producción, motivación explicada por el 50% de las empresas. Esto tiene cierta lógica con lo analizado en las evidencias empíricas disponibles basadas en trabajos previos, donde se observaba que los cambios en los mercados a nivel europeo y mundial, habían propiciado a su vez una serie de cambios en la organización de las empresas y de las industrias. Por su parte, la segunda motivación más veces aducida es la intención de reducir costes, utilizada por el 28,5% de las organizaciones estudiadas.

En cuanto a la segunda oleada la variedad de razones es mayor, pero la reducción de costes es claramente la motivación más mencionada, utilizada por más de la mitad (54,5%) de las compañías. Además, casi un 28% de ellas especifican que pretenden reducir sus costes laborales. Las cuestiones de competitividad, como la falta de la

misma o la presión competitiva del mercado, son otras de las cuestiones que más habitualmente impulsan a las empresas a optar por emplear estrategias de *offshoring* (13,6%). La reorganización de la producción vuelve a tener un papel relevante, siendo una razón esgrimida por más del 10% de las firmas. En esta oleada tiene un papel relevante la necesidad de seguir a sus clientes que alegan un 7,6% de las empresas. Esto es especialmente relevante en el sector automovilístico, ya que los fabricantes de componentes para automóviles -que representan el 80% de los que afirman deslocalizar por esta razón- habitualmente tienen la necesidad de ubicarse lo más cerca posible de sus clientes, que además en muchos casos son únicos, con lo que si el fabricante de vehículos opta por emplear una estrategia de *offshoring*, sus proveedores muchas veces optan por ir detrás.

CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo hemos realizado un profundo análisis de la estrategia de *offshoring*, así como del fenómeno derivado, el *reshoring*. Por un lado, se ha profundizado en los fundamentos teóricos del *offshoring* y, por otro, se han apuntado algunas evidencias empíricas para el caso español.

Comenzando con el análisis teórico, se ha estudiado el origen del *offshoring*, asociándolo con otros fenómenos que han propiciado y favorecido el uso de la estrategia como son la fragmentación de la producción, el *outsourcing* y la globalización. Si bien a comienzos de la década de los 90, la deslocalización era un fenómeno casi desconocido para la opinión pública y en vías de ser desarrollado por los expertos, durante lo que va de siglo ha estado en boca de muchos pasando a ser una estrategia clave en el desarrollo de gran cantidad de empresas, tratando de obtener o mejorar sus ventajas competitivas.

Se ha tratado de analizar las principales razones que llevan a las empresas a emplear el *offshoring* como estrategia, focalizando en la búsqueda de la reducción de costes, pero con otros motivos muy importantes como son la introducción en nuevos mercados aún por explotar, el acceso a mano de obra cualificada o el aprovechamiento de economías de aglomeración, si bien algunas empresas simplemente se han forzadas a hacer uso de esta estrategia por la presión competitiva del mercado. Asimismo se han estudiado cuáles son los factores determinantes a nivel interno de las propias empresas, es decir, qué características de las organizaciones favorecen el uso del *offshoring*, distinguiendo además entre *offshoring* interno y externo, concluyendo que esos factores internos son muy relevantes a la hora de elegir adecuadamente una estrategia de *offshoring*.

Además se ha dotado de una base puramente teórica a la lógica del concepto, explicando distintas teorías económicas y organizativas que justifican el uso del *offshoring*.

También se han definido cuáles son las actividades que resultan más adecuadas para ser objeto de *offshoring*, detectando un cierto cambio de tendencia en los últimos años. Si bien inicialmente las empresas consideraban que las actividades más adecuadas para ser deslocalizadas y, concretamente para ser objeto de *offshore outsourcing* eran aquellas que no formaran parte de las competencias esenciales de la empresa, cada vez más se opta por deslocalizar este tipo de actividades también, buscando mejorar la

competitividad de la empresa centrándose cada vez menos en actividades productivas y más en otras áreas de las empresas. Esto se debe a la especialización conseguida por algunos proveedores.

Asimismo se han enumerado y analizado cuáles son las ventajas y riesgos asociados a la estrategia, resultando uno de los pilares de la correcta aplicación de la estrategia de *offshoring* externo la adecuada elección de la empresa subcontratada, con el fin de evitar minoraciones en la calidad de los productos cuyas actividades productivas son deslocalizadas.

Como última parte del marco teórico del trabajo, se han estudiado los efectos del *offshoring* sobre la productividad, la rentabilidad y el empleo, observándose mejorías en la productividad de las empresas que aplican esta estrategia, especialmente si hacen uso de *offshore outsourcing*, pero no siendo percibida una mejora relevante en la rentabilidad de las empresas que utilizan el *offshoring* como estrategia. Además se ha observado que las organizaciones que hacen uso de estrategias de *offshoring* no destruyen empleo en el país de origen, sino que habitualmente eliminan puestos de trabajo de baja cualificación creando a su vez nuevos empleos que requieren una mayor cualificación.

En cuanto al análisis empírico de los datos existentes centrándonos en el caso español, se ha comprobado la existencia de dos oleadas de *offshoring* en la industria española, una en la década de los 90 y otra que comienza en el nuevo siglo y está por determinar cuándo acabará. Además se ha detectado una tendencia, el *reshoring*, con nuevas implicaciones para el panorama industrial mundial y español, propiciando una nueva reorganización de la producción especialmente para productos de calidad alta. También se han analizado los destinos habituales hacia los que las empresas deslocalizan, como son China, los PECO y el Magreb.

Por último se ha llevado a cabo un estudio empírico propio, tratando de hacer un análisis de las deslocalizaciones más relevantes sufridas por la industria española en el periodo comprendido entre 1990 y 2014, cuyas conclusiones se han detallado en la correspondiente sección.

En conclusión, el *offshoring* ha sido y es un fenómeno imparable debido a que el nuevo orden mundial, determinado a nivel económico y productivo por elementos como la

fragmentación de la producción, el *outsourcing* y la globalización, proporciona a las empresas situaciones muy ventajosas para producir lejos de su territorio, y desaprovechar estas ventajas sería no solo perjudicial para ellas sino también para el resto de ciudadanos. Esto es debido a que como consumidores redanda en nuestro beneficio el hecho de que las empresas sean lo más competitivas posible, ya que esto genera a su vez precios más competitivos en productos de mayor calidad.

Es evidente que no se deben obtener esas ventajas competitivas de cualquier manera, y las empresas deben poner de su parte para que cuando decidan deslocalizar, especialmente a través de *offshore outsourcing*, lo hagan de una manera responsable en la que las condiciones laborales sean dignas, y no se busque la obtención de un fin sin importar el medio. Lógicamente cada vez que una planta productiva cierra o reduce su capacidad, una serie de trabajadores locales se verán perjudicados y ahí también deben actuar las empresas -cada vez lo hacen más, como hemos analizado- ofreciendo apoyo para la recolocación de los trabajadores y que la situación sea lo menos traumática posible.

La integración de nuevos países en la Unión Europea ha demostrado ser importante en términos económicos ya que ha generado una reorganización de la producción a nivel de la UE que puede ser favorecedora para las empresas y para ayudar a que esos países se desarrollen y fortalezcan su economía y de esta forma mejore la situación de Europa y del Euro a nivel global. Por tanto, en este caso la deslocalización también es positiva. Pero es importante que la UE regule este tipo de situaciones para que no se den casos en los que determinados países compitan deslealmente ofreciendo condiciones fuera de lugar, así como evitar que los países más fuertes no hagan presión para evitar que determinadas industrias salgan de sus fronteras si en otros lugares encontrarían mejores condiciones.

Los resultados obtenidos a través de la evidencia empírica sobre los efectos del *offshoring* en la productividad, rentabilidad y empleo pueden resultar llamativos. Por una parte el aumento en la productividad podía ser algo esperado, pero la no evidencia de que la rentabilidad aumente debido a estas estrategias no lo ha sido en absoluto. Y por otra parte, la demostración de que la aplicación de estrategias de *offshoring* no sea necesariamente negativa para el empleo en el país del que sale la empresa contrasta enormemente con la idea de partida, y es ahí donde probablemente los medios y los

expertos deben hacer hincapié para justificar y explicar las deslocalizaciones a la opinión pública.

Además, en España concretamente -así como en otros países de la UE- se está optando por flexibilizar las condiciones laborales para atraer inversiones de empresas que instalen plantas productivas intensivas en mano de obra, que generalmente son de baja cualificación. En definitiva, el objetivo es que España sea un país destino de *offshoring* industrial. Si estas plantas suelen instalarse en países en desarrollo no es casualidad, sino que el principal objetivo es ahorrar en costes, especialmente laborales, a través de salarios bajos y jornadas laborales en algunos casos abusivas. Los gobiernos de los países desarrollados no deben poner trabas a la deslocalización, sino que deben fomentar la implantación de empresas que generen empleos de alta cualificación, mejorando las inversiones en I+D, invirtiendo en parques tecnológicos para aprovechar las economías de aglomeración, etc., para de esta forma no solo reducir las cifras de paro sino también hacerlo con mejores condiciones laborales y por tanto mejor nivel de vida.

El hecho de que muchas empresas estén optando como se ha visto por traer de vuelta la producción mediante estrategias de *reshoring* puede tener un impacto muy positivo en la sociedad, aunque de momento no se ha observado una elevada generación de puestos de trabajo. No obstante, todo aquello que implique la creación de empleos para crear productos de alto valor añadido y de esta forma crear una industria más desarrollada, debe ser bien recibido. La aparición del *reshoring* es positiva también en cuanto a la idea de que no sólo se trata de ahorrar costes a cualquier precio, sino que también las empresas deben velar por su imagen. Aún así, como se explicó en la teoría y se está incidiendo en estas conclusiones, hay empleos que no van a volver y no debemos esperar que lo hagan dadas sus condiciones, por lo que la reorganización de la producción a nivel mundial debe seguir su curso. Además, como ya analizamos en el apartado del *reshoring*, hay industrias cuya vuelta supondría un gran esfuerzo ya que las infraestructuras y los trabajadores tendrían que hacer grandes esfuerzos para adaptarse a las nuevas formas de trabajar, como vimos en el textil, y tal vez no merezca la pena la inversión si en un futuro próximo se produce una nueva tendencia y las empresas salen otra vez. Por tanto habría que apostar por esas economías de aglomeración, potenciando *clusters* como el del calzado en Alicante.

En el futuro se plantea completar el análisis empírico realizado, observando el efecto de tales decisiones de deslocalización en la rentabilidad, la productividad y el empleo de las empresas deslocalizadas. Tal análisis se realizaría con base en la información de la base de datos SABI, obteniendo unos resultados mucho más interesantes a nivel de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- **ANTRAS, P. (2003):** “Firms, contracts and trade structure”, *Quarterly Journal of Economics*, 118, pp. 1375-1418.
- **AVELLA, L. y FERNÁNDEZ, M. (2008):** “Globalización y localización internacional: ¿Oportunidad o amenaza para la empresa industrial española?”, *Economía Industrial*, nº 370, pp. 217-232.
- **BOLISANI, E. y SCARSO, E. (1996):** “International manufacturing strategies: experiences from apparel industry”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16, nº11, pp. 71-84.
- **CANALS, C. (2006):** “Offshoring y Deslocalización: Nuevas tendencias de la economía internacional”, *Documentos de Economía “La Caixa”*, nº3, Diciembre, Servicios de Estudios “La Caixa”, Barcelona.
- **CHASE, R.B., JACOBS, F.R. y AQUILANO, N.J. (2004):** *Operations Management for Competitive Advantage*. Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.
- **CDTI (2007):** “La deslocalización empresarial en España”, *Cuadernos CDTI de Innovación Tecnológica*, Centro para el Desarrollo Técnico Industrial, Julio 2007.
- **COASE, R. (1937):** “The nature of the firm”, *Economica New Series*, 4, pp. 386-405.
- **DÍAZ MORA, C. (2007):** “What factors determine the outsource intensity? A dynamic panel data approach for manufacturing industries”, *Applied Economics*, pp. 1-13.
- **DÍAZ MORA, C., GANDOY, R. y GONZÁLEZ, B. (2007):** “La fragmentación internacional en las manufacturas españolas”, *Papeles de Economía Española*, nº112, pp. 74-88.
- **DÍAZ MORA, C. y TRIGUERO, A. (2007):** “Why do some firms contract our production? Evidence from firm-level panel data”, *Estudios sobre economía española*, 232, FEDEA.
- **EHIE, I.C. (2001):** “Determinants of success in manufacturing outsourcing decisions: a survey study”, *Production and Inventory Management Journal*, 42, I, pp. 31-39.

- **FEENSTRA, R.C. (1998):** “Integration of trade and disintegration of production in the global economy”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, nº 4, pp. 31-50.
- **FERNÁNDEZ, E., AVELLA, L. y FERNÁNDEZ, M. (2003):** *Estrategia de Producción*. McGraw-Hill, Madrid.
- **GANDOY, R. y DÍAZ MORA, C. (2007):** “El *offshoring* en la industria española: una revisión de la evidencia empírica”, *Política Económica en España – ICE*, Julio-Agosto 2007, nº837, pp. 195-210.
- **GÖRG, H. y HANLEY, A. (2005):** “International outsourcing and productivity: Evidence from the Irish electronics industry”, *North American Journals of Economics and Finance* 16, 2, pp 255-269.
- **HAGERTY, J.R. (2012):** “‘Made in China’ ya no es la única opción”, *The Wall Street Journals America*, 22 de Mayo de 2012.
- **HIEMSTRA, G. y VAN TILBURG, J. (1993):** *Inzicht in uitbesteding: Ondernemingsstrategie en besturing*. Van Gorcum, Assen.
- **HOLL, A. (2007):** “Production subcontracting and location: panel data evidence from Spanish manufacturing firms”, *Working Paper 17*, FEDEA.
- **HELD, D. y MCGREW, A. (2000):** “An introduction to the Globalization Debate”, *The Global Transformations Reader*, Great Britain Polity Press, Pp. 1.
- **JAHNS, C., HARTMANN, E. y BALS, L. (2006):** “Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12, pp. 218-231.
- **KOTABE, M. y OMURA, S. (1989):** “Sourcing strategies of European and Japanese multinationals: a comparison”, *Journal of International Business Studies*, 20, pp. 113-30.
- **KOTABE, M., MOL, M.J. y MURRAY, J.Y. (2007):** “Outsourcing, performance and the role of e-commerce: A dynamic perspective”, *Industrial Marketing Management*, Doi: 10.1016/j.indmarman.2007.06.011.
- **KOTABE, M. y MURRAY, J.Y. (2004):** “Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage”, *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 7-14.

- **KOTABE, M. y SWAN, K.S. (1994):** “Offshore Sourcing: Reaction, Maturation and Consolidation of U.S. Multinationals”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 1, pp. 115-140.
- **LANKFORD, W.M. y PARSA, F. (1999):** “Outsourcing, a primer”, *Management decision*, 37, 4, pp. 310-316.
- **LEVI, D. y DUNNING, J.D. (1993):** “International Production and Sourcing: Trends and Issues”, *Science Technology and Industry Review*, 13, Diciembre, pp. 13-59.
- **LEWIN, A.Y. y PEETERS, C. (2006):** “The Top-Line Allure of Offshoring”, *Harvard Business Review*, March, pp. 22-24.
- **LINARES NAVARRO, E. (2010):** *La Deslocalización Industrial en Europa. El Fenómeno del Offshoring a Análisis*. Analistas Económicos de Andalucía, Málaga.
- **MARTÍNEZ MORA, M. y MERINO, F. (2013):** “El *offshoring* del calzado español: ¿Un camino de ida y vuelta?”, Presentado en congreso: *XXXIX Reuniones de estudios regionales: Smart regions for a smarter growth strategy: new challenges of regional policy and potentials of cities to overcome a worldwide economic crisis*, 21-22 de Noviembre de 2013, Oviedo.
- **MCIVOR, R. (2000):** “A practical framework for understanding the outsourcing process”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 5, I, pp. 22-36.
- **MINONDO, A.y RUBERT, G. (2006):** “The effect of outsourcing on the demand for skills in the Spanish manufacturing industry”, *Applied Economics Letters*, 13, 9, pp. 599-604.
- **MOL, M.J., VAN TULDER, R.J.M. y BEIGE, P.R. (2005):** “Antecedents and performance consequences of international outsourcing”, *International Business Review*, Vol. 14, pp. 599-617.
- **MURRAY, J.Y., KOTABE, M. y WILDT, A.R. (1995):** “Strategic and financial implications of global sourcing strategy; a contingency analisis”, *Journal of International Business Studies*, I, pp. 181-202.
- **MYRO, R. y FERNÁNDEZ-OTHEO, C.M. (2004):** “La deslocalización de empresas en España. La atracción de la Europa Central y Occidental”, *IED en la Europa ampliada – ICE*, Octubre-Noviembre 2004, nº818, pp. 185-201.

- **OCDE (2007):** “Offshoring and employment: Trends and Impacts”, *OECD 2007*.
- **OLSEN, K.B. (2006):** “Productivity impacts of offshoring and outsourcing: a review”, *DSTI working paper 2006/1*, Directorate for Science, Technology and Industry, OECD, París.
- **PERRY, C. (1997):** “Outsourcing and union power”, *Journal of labour research*, Vol. 18, No. 4, pp. 521-534.
- **PRALAHAD, C. y HAMEL, G. (1990):** “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, 68, pp. 79-91.
- **QUINN, J. (1999):** “Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities”, *Sloan Management Review*, 40, 4, pp. 9-21
- **QUINN, J (2000):** “Outsourcing innovation: the new engine of growth”, *Sloan Management Review*, 4, 14, pp.13-23..
- **REXHA, N., y MIYAMOTO, T. (2000):** “International sourcing: An Australian perspective”, *Journal of Supply Chain Management*, 36, I, pp- 27-34.
- **RICART, J.E. y AGNESE, P. (2006):** *El offshoring en España, Causas y Consecuencias de la Deslocalización de Servicios*.
- **RICART, J.E. y AGNESE, P. (2007):** “Listos para la segunda ola de deslocalizaciones”, *Revista de Antiguos Alumnos, IESE Business School*, abril-junio de 2007.
- **RUSSELL, R.S. y TAYLOR, B.W. (2003):** *Operations Management*, 4ª ed., Prentice-Hall.
- **SCHMENNER, P.W. (1979):** “Look beyond the obvious in plant location”, *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 126-132.
- **SHARPE, M. (1997):** “Outsourcing, organizational competitiveness and work”, *Journal of Labour Research*, Vol. 18, No. 4, pp. 535-549.
- **SWAMIDASS, P.M. y KOTABE, M. (1993):** “Component sourcing strategies of multinationals: an empirical study of European and Japanese multinationals”, *Journal of International Business Studies*, 24, pp. 81-99.
- **UNIDO (2004):** *International Subcontracting versus Delocation*, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Viena, 2004.
- **VALLE, S., AVELLA, L. y GARCÍA, F. (2009):** “Decisiones de *offshoring* en la industria española”, *XIX Congreso Nacional de Acede*, Septiembre 2009,

Toledo.

- **VENTRAKAMAN, N. (1979):** “Beyond outsourcing: Managing IT resources as a value center”, *Sloan Management Review*, 38, p. 51-64.
- **WILLIAMSON, O.E. (1975):** *Mercados y Jerarquías: Su Análisis y sus Implicaciones Antitrust*, Fondo de Cultura Económica, México, 1991.
- **WILLIAMSON, O.E. (1979):** “Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, *Journal of Law and economics*, 22, pp. 233-261.
- **WILLIAMSON, O.E. (1989):** “Transaction Cost Economics”, *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, New York: North-Holland, pp. 136-184.

