

DEPARTAMENT DE DIRECCIÓ D'EMPRESES "J.J. RENAU
PIQUERAS"

LA ESTRATEGIA DE OFFSHORING EN LA EMPRESA
MULTINACIONAL EUROPEA

ESMERALDA LINARES NAVARRO

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Servei de Publicacions
2009

Aquesta Tesi Doctoral va ser presentada a València el dia 9 de febrer de 2009 davant un tribunal format per:

- Dr. Martina Menguzatto Boulard
- Dr. Esteban García Canal
- Dr. Alex Rialp Criado
- Dr. Juan José Durán Herrera
- Dr. Francisco Puig Blanco

Va ser dirigida per:
Dr. José Pla Barber

©Copyright: Servei de Publicacions
Esmeralda Linares Navarro

Dipòsit legal: V-3752-2009
I.S.B.N.: 978-84-370-7508-2

Edita: Universitat de València
Servei de Publicacions
C/ Arts Gràfiques, 13 baix
46010 València
Spain
Telèfon:(0034)963864115



La Estrategia de Offshoring en la Empresa Multinacional Europea

Tesis doctoral

Presentada por:
Esmeralda Linares Navarro

Dirigida por:
Dr. D. José Pla Barber

***Departament de Direcció d'Empreses
"Juan José Renau Piqueras"***

València, 2008

*Als meus pares,
Mario i M^a Carmen,
als que dec tot el que soc.*

*Al meu marit Kike,
per estar sempre ahí.*

Agradecimientos

La culminación de esta tesis doctoral no hubiese sido posible sin el apoyo y la ayuda incondicional de todos aquellos que, de un modo u otro, me quieren y aprecian. Por ello, quisiera aprovechar estas líneas para expresarles mi más sincero agradecimiento.

En primer lugar, me gustaría agradecer a todos los miembros del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”, PDI y PAS, con quienes compartí varias estancias de investigación, tiempo durante el cual me hicieron sentir como un miembro más del departamento; y en especial a Àngels, Fidel y Paco, con quienes me une una gran amistad.

También quiero manifestar mi gratitud a Amparo, Sophie, Sandra, David, Kike y Henrik, que me ayudaron en la traducción y envío de cuestionarios. Y a mi familia y amigos, especialmente a Kike, quienes me apoyaron y supieron entenderme en todo momento.

Por último, aunque para mí uno de los agradecimientos más importantes, es para el director de esta tesis, Pepe Pla. Quién me iba a decir cuando le conocí, hace exactamente diez años, que aquel profesor d’Ontinyent sería para mí un ejemplo a seguir. Gracias a él, que depositó su confianza en mí desde el primer día y dedicó parte de su tiempo y esfuerzo a la dirección de esta tesis, he llegado hasta aquí. Director, compañero y AMIGO, de todo corazón, GRACIAS.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. La estrategia de <i>outsourcing</i>.....	9
1.1. Introducción.....	11
1.2. La estrategia de <i>Outsourcing</i>	12
1.3. Ventajas e Inconvenientes del <i>Outsourcing</i>	19
1.4. Teorías explicativas de la estrategia de <i>Outsourcing</i>	28
1.4.1. El <i>Outsourcing</i> y la Teoría de Costes de Transacción.....	28
1.4.2. El <i>Outsourcing</i> y la Teoría de Recursos y Capacidades.....	33
1.4.3. El <i>Outsourcing</i> y otras teorías.....	37
1.4.3.1. El <i>Outsourcing</i> y la Teoría de la Dependencia de Recursos.....	37
1.4.3.2. El <i>Outsourcing</i> y la Teoría de la Agencia.....	40
1.4.3.3. El <i>Outsourcing</i> y la Teoría Institucional.....	43
1.5. Conclusiones.....	45
Capítulo 2. Estrategias de <i>offshoring</i>. Motivos, actividades y factores determinantes.....	47
2.1. Introducción.....	49
2.2. Razones que motivan el uso de estrategias de <i>offshoring</i>	50
2.2.1. Razones relacionadas con los costes empresariales.....	55
2.2.2. Razones relacionadas con los ingresos empresariales.....	56
2.2.3. Razones relacionadas con la competencia y la ventaja competitiva de la empresa.....	57
2.3. Actividades objeto de las estrategias de <i>offshoring</i>	59
2.4. Factores internos determinantes del uso de estrategias de <i>offshoring</i>	74
2.4.1. Factores internos relacionados con la propia naturaleza de la empresa.....	80
2.4.2. Factores internos relacionados con los recursos humanos de la empresa.....	85
2.4.3. Factores internos relacionados con los productos de la empresa.....	88
2.5. Modelo de análisis de la investigación.....	91
2.6. Conclusiones.....	93

Capítulo 3. Los efectos del <i>offshoring</i> en los resultados.....	97
3.1. Introducción.....	99
3.2. Las estrategias de <i>outsourcing</i> y los resultados.....	100
3.3. Los efectos del <i>offshoring</i> en la productividad.....	101
3.4. Los efectos del <i>offshoring</i> en la rentabilidad.....	118
3.5. Las estrategias de <i>offshoring</i> y el empleo.....	121
3.6. Conclusiones.....	124
Capítulo 4. Metodología y análisis descriptivo de la muestra.....	127
4.1. Introducción.....	129
4.2. Metodología.....	129
4.2.1. Población y muestra	129
4.2.2. Recogida de datos: cuestionario y estudio de campo.....	132
4.3. Análisis descriptivo de la muestra	136
4.3.1. Nacionalidad.....	136
4.3.2. Clasificación sectorial.....	137
4.3.3. Tamaño y experiencia.....	139
4.3.4. Tipo de propiedad.....	142
4.3.5. Características de los productos fabricados.....	142
4.3.6. Cualificación de la mano de obra.....	143
4.3.7. Deslocalización internacional.....	144
4.3.7.1. Proceso de deslocalización.....	144
4.3.7.2. Actividades deslocalizadas.....	145
4.3.7.3. Motivos de deslocalización y objetivos alcanzados.....	150
4.3.7.4. Efectos de la deslocalización en el empleo.....	153
4.3.7.5. Planes de futuro de la empresa y tendencia del sector...	154

Capítulo 5. Análisis y discusión de los resultados.....	157
5.1. Introducción.....	159
5.2. Razones que motivan la decisión de deslocalizar según el tipo de estrategia.....	159
5.3. Actividades deslocalizadas según el tipo de estrategia.....	162
5.4. Factores intra-empresa determinantes del tipo de estrategia de <i>offshoring</i>	165
5.4.1. Análisis estadístico.....	165
5.4.2. Contraste de hipótesis.....	187
5.5. Efectos derivados del uso de estrategias de <i>offshoring</i>	193
5.5.1. Efectos sobre la productividad y la rentabilidad.....	193
5.5.2. Efectos sobre el empleo.....	196
5.6. Objetivos alcanzados según el tipo de estrategia.....	197
Conclusiones.....	199
Anexo I. Cuestionario.....	209
Referencias bibliográficas.....	223

Índice de figuras

Figura 1.1.: Tipos de estrategias de <i>outsourcing</i>	15
Figura 1.2.: La elección del <i>outsourcing</i> desde la Teoría de Recursos y Capacidades.....	36
Figura 2.1.: La Cadena de Valor de una organización.....	64
Figura 2.2.: Niveles de evaluación de las actividades relevantes de la cadena de valor.....	66
Figura 2.3.: Matriz de actividades productivas según su valor estratégico y crítico.....	69
Figura 2.4.: Agrupación de factores internos determinantes del uso del <i>offshoring</i>	79
Figura 2.5.: Modelo de análisis de la influencia de factores internos en las decisiones de <i>offshoring</i>	92

Índice de gráficos

Gráfico 4.1.: Ranking de las empresas que componen la muestra según el país de origen.....	137
Gráfico 4.2.: Distribución de la muestra según el número de empleados.....	139
Gráfico 4.3.: Distribución de la muestra según el volumen de ventas.....	139
Gráfico 4.4.: Distribución de la muestra según el número de filiales.....	140
Gráfico 4.5.: Distribución de la muestra según la antigüedad en el sector.....	141
Gráfico 4.6.: Distribución de la muestra según la antigüedad internacional.....	141
Gráfico 4.7.: Distribución de la muestra según el tipo de propiedad.....	142
Gráfico 4.8.: Cualificación de la mano de obra empleada en el proceso de fabricación.....	144
Gráfico 4.9.: Deslocalización de actividades según el país de destino.....	149
Gráfico 4.10.: Destino de la reducción de empleados derivada de la deslocalización.....	154
Gráfico 4.11.: Planes de futuro en los próximos 3 años respecto a la deslocalización de actividades.....	155
Gráfico 4.12.: Estrategias de deslocalización a utilizar en los próximos 3 años....	155

Índice de tablas

Tabla 1.1.: Beneficios y riesgos del <i>outsourcing</i> internacional según los destinatarios.....	24
Tabla 1.2.: Ventajas e inconvenientes del <i>outsourcing</i> internacional según distintas implicaciones.....	25
Tabla 1.3.: Ventajas del <i>outsourcing</i> internacional para las empresas contratistas y subcontratistas.....	27
Tabla 2.1.: Las 10 razones por las que las empresas estadounidenses deciden llevar a cabo estrategias de <i>outsourcing</i>	53
Tabla 2.2.: Razones por las que las empresas deciden llevar a cabo estrategias de <i>foreign outsourcing</i>	55
Tabla 2.3.: Porcentaje de empresas que utilizan estrategias de <i>outsourcing</i> en distintas actividades de fabricación.....	70
Tabla 3.1.: Principales estudios empíricos sobre estrategias de <i>outsourcing</i> y productividad a través de datos de empresas.....	113
Tabla 4.1.: Número de empresas multinacionales del sector manufacturero en los países de la UE-15.....	131
Tabla 4.2.: Distribución de las respuestas recibidas por país de origen.....	136
Tabla 4.3.: Clasificación sectorial de la muestra.....	138
Tabla 4.4.: Caracterización de los productos fabricados.....	143
Tabla 4.5.: Distribución de la muestra según el proceso de deslocalización internacional seguido.....	145
Tabla 4.6.: Distribución de la muestra según la actividad o función deslocalizada.....	146
Tabla 4.7.: Deslocalización de actividades según la proporción de actividad deslocalizada (Total o Parcial).....	147
Tabla 4.8.: Deslocalización de actividades según la estrategia utilizada.....	148
Tabla 4.9.: Actividades deslocalizadas según su importancia en la ventaja competitiva de la empresa.....	150
Tabla 4.10.: Razones que motivan la decisión de deslocalizar.....	151
Tabla 4.11.: Razones que frenan la decisión de deslocalizar.....	152
Tabla 4.12.: Objetivos alcanzados tras la deslocalización.....	153
Tabla 4.13.: Efecto de la deslocalización en el número de empleados según su cualificación.....	153

Tabla 4.14.: Tendencia del sector respecto a la deslocalización de actividades....	156
Tabla 5.1.: Comparación de medias y test no paramétrico de Mann-Whitney.....	161
Tabla 5.2.: Actividades deslocalizadas según el tipo de estrategia.....	163
Tabla 5.3.: Deslocalización de actividades esenciales y no esenciales según el tipo de estrategia.....	164
Tabla 5.4.: Tipos de <i>offshoring</i>	166
Tabla 5.5.: Relación entre el tipo de <i>offshoring</i> y el tamaño (número de empleados).....	172
Tabla 5.6.: Relación entre el tipo de <i>offshoring</i> y el tamaño (volumen de ventas).....	172
Tabla 5.7.: Relación entre el tipo de <i>offshoring</i> y la experiencia internacional (número de años de internacionalización de la empresa).....	173
Tabla 5.8.: Relación entre el tipo de <i>offshoring</i> y el tipo de propiedad empresarial (familiar, corporativa y mixta).....	174
Tabla 5.9.: Relación entre el tipo de <i>offshoring</i> y el nivel de cualificación de la mano de obra (baja, media y alta).....	175
Tabla 5.10.: Relación entre el tipo de <i>offshoring</i> y los costes laborales unitarios.....	176
Tabla 5.11.: Relación entre el tipo de <i>offshoring</i> y el grado de diferenciación del producto vía marca.....	177
Tabla 5.12.: Relación entre el tipo de <i>offshoring</i> y el grado de diferenciación tecnológica del producto.....	178
Tabla 5.13.: Matriz de correlaciones bivariadas entre las variables independientes.....	179
Tabla 5.14.: Estimación de los modelos logit binomial.....	186
Tabla 5.15.: Comparación de medias y prueba no paramétrica de Mann- Whitney.....	195
Tabla 5.16.: Efecto de la deslocalización en el número de empleados según su cualificación y el tipo de estrategia de <i>offshoring</i> utilizado.....	197
Tabla 5.17.: Comparación de medias de los objetivos alcanzados tras la deslocalización.....	198
Tabla 6.1.: Conclusiones del estudio.....	205

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la reestructuración industrial por la que atraviesa la industria europea se ha venido considerando uno de los principales desarrollos económicos de las últimas décadas. En esta reestructuración, que afecta principalmente a los sectores manufactureros, el fenómeno del *offshoring* está teniendo una gran importancia.

Hoy en día, para la mayoría de empresas de países desarrollados, adoptar una estrategia de *offshoring* puede ser una de las opciones que permita mantener la ventaja competitiva que poseían hasta el momento y que están viendo peligrar debido a las ventajas, exclusivamente en costes productivos, que están ofreciendo otros países. En muchas ocasiones, para poder competir en entornos cada vez más difíciles, las decisiones sobre estrategias de *offshoring* resultan esenciales.

Tanto es así que, el incremento del uso de estas estrategias en las empresas europeas, como respuesta a los cambios que se han ido produciendo en el entorno (la globalización, la liberalización comercial o las innovaciones tecnológicas, etc.), ha eclipsado el debate político, académico y económico-empresarial.

A partir de los años 90', la proliferación de investigaciones científicas sobre el *offshoring* ha sido espectacular. Los estudios que, desde distintas ópticas, se han realizado son una muestra de ello. Sin embargo, en los últimos años, las investigaciones sobre estrategias de *outsourcing*¹ se han orientado principalmente hacia tres enfoques claramente distintos: (a) los determinantes de la estrategia, (b) el proceso de la misma y (c) sus resultados (Jiang y Qureshi, 2006).

¹ En sentido amplio, sin distinguir el ámbito geográfico de la estrategia.

De la investigación llevada a cabo por Jiang y Qureshi (2006) se desprende que la mayoría de los trabajos realizados en la última década sobre *outsourcing* se centran básicamente en el análisis del *proceso* de la estrategia, mientras que las investigaciones sobre los *factores determinantes* del uso de la estrategia, así como las que analizan sus *resultados*, siguen siendo un tanto escasas.

Aún así, la mayoría de las investigaciones realizadas hasta el momento considera la estrategia de *offshoring* como la mera externalización de actividades a nivel internacional, y no contempla como parte de la estrategia de *offshoring*, la creación de filiales propias en otros países para el desarrollo de actividades o funciones que previamente eran realizadas por la propia empresa.

Sin embargo, en la práctica empresarial, especialmente en el ámbito de las empresas multinacionales, tanto la externalización de actividades a terceros como la creación de filiales propias en otros países, suelen ser utilizadas para deslocalizar actividades a nivel internacional. Algunas investigaciones, principalmente en el área del *management*, consideran ambas opciones como formas distintas de llevar a cabo la estrategia de *offshoring*.

En este sentido, algunos autores han llegado a afirmar que la decisión de *cómo* deslocalizar las actividades (externa o internamente) parece tener mayor importancia que la decisión de *dónde* deslocalizarlas (nacional o internacionalmente) (Kotabe y Swan, 1994; Murray, et al., 1995 y Mol et al., 2005). Además, se ha llegado a sugerir que, la competitividad a largo plazo de las empresas puede ser distinta según el tipo de *offshoring* utilizado por las mismas (Kotabe y Murray, 2004 y Kotabe et al., 2007).

Llegados a este punto, pueden extraerse dos ideas básicas. Por una parte, la complejidad de la estrategia de *offshoring*, que habiendo sido analizada desde distintas perspectivas como la mera subcontratación de actividades a terceros, debería ser entendida como una estrategia mucho más

amplia, a la que rodean una serie de decisiones sobre las que deberá reflexionar cualquier empresa que decida implementarla. Por otra parte, la necesidad de profundizar en aquellos aspectos que parecen ser de mayor interés para las empresas, los factores determinantes de la estrategia y los resultados derivados de su implementación.

Estos fueron algunos de los motivos que nos llevaron a enfocar este trabajo hacia la decisión de *cómo* deslocalizan las empresas sus actividades, investigando las formas a través de las cuales las empresas están llevando a cabo la estrategia de *offshoring*. Así pues, considerando que las empresas multinacionales son unas de las más activas en el uso de diversas modalidades de *offshoring*, decidimos que estas serían el objeto de análisis de nuestra investigación.

En este sentido, la tesis de este trabajo consiste en, por un lado, *validar si ciertas características propias de la empresa*, que han sido consideradas como factores determinantes del uso de la estrategia de *offshoring*, *influyen también en la decisión del tipo de offshoring a implementar*; y por otro lado, *comprobar si los resultados derivados del uso de esta estrategia difieren según el tipo de offshoring utilizado*.

Para ello, el trabajo se estructura en dos partes claramente diferenciadas. La primera, de carácter teórico, consta de tres capítulos en los que se revisan las principales aportaciones sobre la estrategia de *offshoring*. En la segunda parte, formada por dos capítulos, se presentan los resultados del estudio empírico aplicado a la realidad de las empresas multinacionales europeas. De la revisión teórica realizada en la primera parte del trabajo, se han derivado y especificado las hipótesis a contrastar en el estudio empírico, de forma que, ambas partes del trabajo se complementan y quedan integradas a través de dichas hipótesis.

En el primer capítulo, con el objetivo de clarificar el significado de la estrategia y de aceptar una definición de la misma para nuestra investigación, se revisan las distintas definiciones de *outsourcing* empleadas en la literatura y se analizan las dos dimensiones, la de propiedad y la geográfica, que nos llevan a distinguir cuatro tipos de *outsourcing*. Además, en el presente capítulo se analizan las principales ventajas e inconvenientes asociados al uso de la estrategia. Por último, se revisan las principales teorías, económicas y organizativas, que ayudan a explicar el uso de estrategias de *outsourcing* en las organizaciones.

Una vez aceptada la definición de la estrategia de *offshoring* y diferenciados los dos tipos de estrategias que se pueden llevar a cabo, en el segundo capítulo, nos centramos en su implementación. Preguntas como *para qué* o *qué empresas* implementan estas estrategias y *qué* actividades pueden ser objeto de estrategias de *offshoring*, son algunas de las cuestiones a las que cualquier empresa que decida implementar estrategias de *offshoring* debería dar respuesta. En este sentido, en el capítulo 2, *Estrategias de offshoring: motivos, actividades y factores determinantes*, con el objetivo de responder a cada una de estas preguntas se estudian, en primer lugar, las principales razones o motivaciones que inducen a las empresas a implementar estrategias de *offshoring*, lo que nos lleva a plantear una nueva cuestión, “¿las razones que motivan a las empresas difieren según el tipo de estrategia de *offshoring* implementada?”. A continuación, a través de estudios empíricos previos, se analizan las principales actividades objeto de las estrategias de *offshoring*, identificando las posibles diferencias entre las actividades sujetas a un tipo de *offshoring* u otro. Finalmente, se revisan los trabajos teóricos y empíricos que permiten detectar cuáles son los principales factores determinantes de la estrategia, identificándose aquellos que podrían influir en la decisión del tipo de *offshoring*.

Si en el capítulo 2 se analizaban los motivos, actividades y factores determinantes de las estrategias de *offshoring*, en el capítulo 3, *los efectos del offshoring en los resultados*, se analizan los efectos derivados del uso de estas estrategias, identificándose aquellos efectos que, desde un punto de vista económico-empresarial, mayor importancia adquieren: la productividad, la rentabilidad y el empleo.

Una vez realizada la revisión teórica y establecidas las hipótesis de contraste, nos encontramos en la segunda parte del trabajo, formada por dos capítulos elaborados a partir del análisis de los datos obtenidos mediante una encuesta postal a una muestra de 156 empresas multinacionales europeas del sector manufacturero. Al respecto, el capítulo 4, *metodología y análisis descriptivo de la muestra*, describe, en una primera sección, la metodología de investigación utilizada: población objeto de estudio, determinación de la muestra y el proceso de recogida de datos, con el diseño del cuestionario y el estudio de campo realizado. En el segundo apartado, se realiza el análisis descriptivo de la muestra, en el que se analizan, exhaustivamente, las características de las empresas integrantes.

El capítulo 5, *análisis y discusión de los resultados*, contrasta las hipótesis planteadas en el capítulo 2 y 3, y complementa la evidencia empírica sobre el uso de estrategias de *offshoring*. En un primer y segundo apartado, con carácter exploratorio, se analizan las diferencias que pueden existir entre las razones que motivan el uso de un tipo de *offshoring* u otro y las actividades objeto de la deslocalización según el tipo de *offshoring* utilizado. A continuación, mediante una serie de análisis estadísticos entre los que destaca la utilización del modelo de regresión logit binaria, se analiza la influencia en la elección del tipo de *offshoring* de ciertas características a nivel de empresa, que permiten contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo 2. En quinto lugar, a través de un análisis de medias, se contrastan las hipótesis planteadas en el capítulo 3 sobre los efectos de las estrategias de *offshoring* en la productividad, la rentabilidad y el empleo de una organización. Por último, se

analizan las posibles diferencias entre los objetivos alcanzados tras la deslocalización de actividades, según el tipo de estrategia de *offshoring* utilizada.

Finalmente, se especifican las principales conclusiones del estudio, se reflejan algunas limitaciones asociadas a la investigación y se proponen futuras líneas de investigación en este campo. El trabajo, aunque con un notable carácter descriptivo, proporciona unos resultados que, adaptados a las empresas multinacionales europeas del sector manufacturero, ofrecen un poco más de luz a una estrategia aún un tanto difuminada en el panorama actual. Además, desde el punto de vista empresarial, estos resultados podrían ser aprovechados para reducir la incertidumbre asociada al uso de estas estrategias en aquellas empresas que se estén planteando la posibilidad de implementarlas.

CAPÍTULO 1

LA ESTRATEGIA DE OUTSOURCING

1.1. Introducción

En los últimos años, la estrategia de *outsourcing*, ha adquirido una gran importancia en el ámbito académico, derivada de la creciente implementación de esta en el ámbito empresarial. Esta opción estratégica, que ha sido considerada por algunos autores como decisiva para mantener y mejorar la competitividad de las empresas, tanto a nivel nacional como internacional (Amesse et al. 2001), posee una amplia variedad de definiciones y ha sido analizada desde distintos puntos de vista.

Con el objetivo de clarificar el significado de la estrategia y de aceptar una definición de la misma para nuestra investigación, en el segundo epígrafe intentaremos dar respuesta a “*qué es el outsourcing*”. Para ello, revisamos las distintas definiciones de *outsourcing* empleadas en la literatura y analizamos las dos dimensiones que caracterizan la estrategia, la de propiedad y la geográfica (Kotabe et al., 2007).

Además de definir y adoptar el significado de *outsourcing* que emplearemos a lo largo de nuestra investigación, en el presente capítulo analizamos las ventajas e inconvenientes asociados al uso de la estrategia. Aunque el ahorro en costes ha sido, una de las principales ventajas relacionadas con la decisión de llevar a cabo estrategias de *outsourcing*, como podemos comprobar en el tercer epígrafe de este capítulo, el abanico de ventajas e inconvenientes que rodean a esta estrategia es muy amplio. A continuación, realizamos un análisis de las principales teorías, económicas y organizativas, que ayudarían a explicar el uso de estrategias de *outsourcing* en las organizaciones. Aunque la teoría económica de los costes de transacción y la teoría organizativa de recursos y capacidades han sido dos de las teorías más utilizadas en la literatura para explicar la decisión de *outsourcing*, existen otras teorías que también podrían explicar dicha decisión, como son la teoría de la dependencia de recursos o la teoría de la agencia. Finalmente, en el último epígrafe se resumen las principales conclusiones de este capítulo.

1.2. La estrategia de Outsourcing

De acuerdo con Hendry (1995) el *outsourcing* es “una de las tendencias de negocio más fuertes y sostenibles de los últimos diez años”. Tanto en el ámbito académico como en el empresarial, el término *outsourcing* está siendo ampliamente utilizado en las últimas décadas. Esta expresión anglosajona, que para algunos autores surge de la combinación de dos vocablos ingleses, *outside* + *resources* (Meyer y Leuppi, 1992; Eversheim et al., 1993; Dillerup y Foschiani, 1996), mientras que para otros se deriva de la unión de los términos, *outside* + *resource* + *using* (Hiemstra y van Tilburg, 1993; Quinn y Hilmer, 1994; Koppelman, 1996; Bühner y Tuschke, 1997; Schätzer, 1999), está siendo una de las estrategias más frecuentes en las empresas para externalizar sus actividades. Sin embargo, existe un amplio debate en la literatura sobre su definición (Gilley y Rasheed, 2000).

Algunos autores, al hablar de *outsourcing*, hacen referencia a la subcontratación de actividades que previamente eran realizadas dentro de la empresa. Siguiendo esta línea, Lei y Hitt (1995) lo definen como “la dependencia de fuentes externas para fabricar componentes y otras actividades de valor añadido”. Utilizando este mismo término, otros autores lo asocian a la subcontratación internacional de componentes, subsistemas y productos terminados (Bettis et al., 1992; Feenstra y Hanson, 1996).

También el factor empleo se ha utilizado para referirse al *outsourcing*, definiéndolo como el uso de empleados que no pertenecen a la empresa para llevar a cabo tareas que previamente eran realizadas por los empleados de la propia empresa (Perry, 1997). Otros autores definen la estrategia desde el punto de vista de la importancia de las actividades que realiza la empresa, es decir, la empresa elegirá realizar aquellas actividades que se consideran competencias básicas para la organización y delegará en proveedores externos las actividades que no lo sean (Sharpe, 1997).

El término *outsourcing* también ha sido utilizado para describir distintos tipos de acciones organizativas, así por ejemplo Deavers (1997) lo asocia a “todas las relaciones de subcontratación entre empresas, toda la producción extranjera realizada por las empresas americanas y la contratación de trabajadores en trabajos no tradicionales como son los temporales o a tiempo parcial”.

Lankford y Parsa (1999) hablan de “la fabricación de productos o servicios a partir de fuentes externas a la empresa”. Una definición muy próxima es la que proponen Chase et al. (2004) cuando definen el *outsourcing* como “la transferencia de algunas de las actividades internas y de responsabilidades de decisión desde la empresa hacia suministradores externos”.

Otros, como Pagnoncelli (1993), lo consideran “un proceso de transferencia de actividades para ser realizadas por otros”; mientras que la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (UNIDO) en su trabajo de 2004 sobre deslocalización, lo define como “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”.

Russell y Taylor (2003), en cambio, utilizan la alternativa de la clásica decisión “hacer o comprar” (*to make or to buy*) productos, procesos y/o instalaciones para identificar la estrategia. Para estos autores, el *outsourcing* es la segunda de ellas (*to buy*), pero elegida en un momento del tiempo, después de que en el pasado ciertas actividades se hubieran estado realizando por la propia empresa.

Podríamos continuar esbozando definiciones de *outsourcing* y no encontraríamos unanimidad entre ellas, sin embargo parece existir un factor común en todas ellas, y es que el *outsourcing* implica deslocalizar del propio seno de la empresa alguna actividad.

Ante la variedad de interpretaciones que existen, algunos autores han intentado clarificar su significado considerando que el *outsourcing* puede ser entendido como una estrategia bidimensional con implicaciones tanto geográficas como contractuales para las empresas que lo llevan a cabo (Olsen, B.K., 2006; Kotabe et al., 2007).

La primera dimensión que compone la estrategia, denominada por algunos autores como “dimensión geográfica”, delimita el ámbito geográfico de la estrategia, es decir, si la actividad deslocalizada se realiza en el ámbito nacional (dentro del propio país de la empresa que deslocaliza las actividades) o en el ámbito internacional (fuera del país de ubicación de la empresa que deslocaliza las actividades).

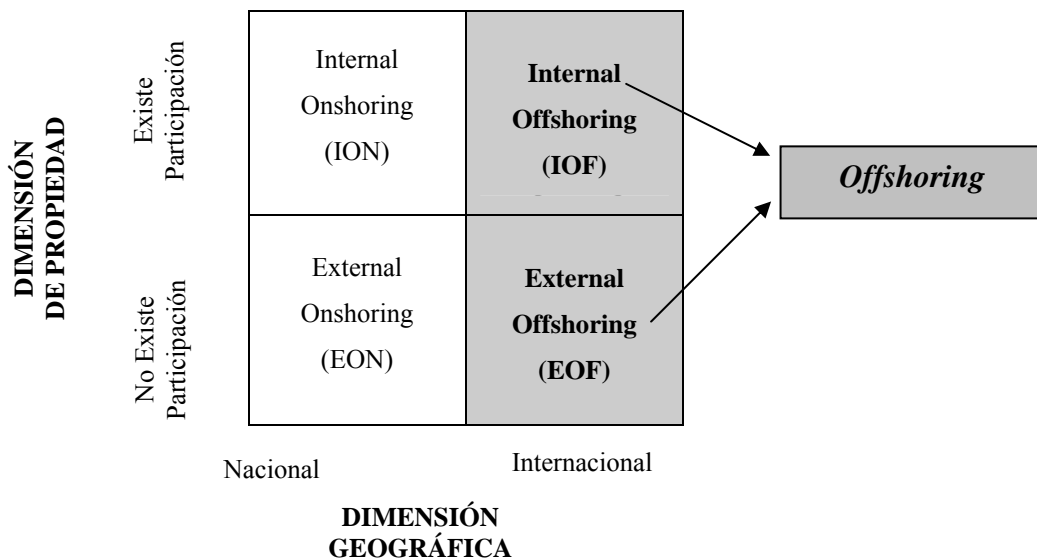
Por otra parte, la estrategia de *outsourcing* está compuesta por una segunda dimensión, definida por algunos autores como “dimensión de propiedad” y que hace referencia a la existencia o no de participaciones de capital entre la empresa que deslocaliza la actividad y la que realizará la actividad tras la deslocalización. Dadas estas dos dimensiones se pueden llegar a identificar cuatro estrategias distintas de *outsourcing*.

Por un lado, teniendo en cuenta la dimensión geográfica, las empresas pueden deslocalizar actividades dentro del mismo país donde se encuentran instaladas, lo que se conoce como “*outsourcing* doméstico” o “*outsourcing* nacional”, pero también pueden hacerlo en un país distinto al de origen, estrategia que recibe el nombre de “*foreign outsourcing*”, “*outsourcing* internacional” o “*offshoring*”. Por otro lado, la dimensión de propiedad delimita a su vez otros dos tipos de estrategia de deslocalización de

actividades. Si la empresa deslocaliza las actividades hacia una empresa de su propiedad, es decir, hacia una empresa de la cual posee participaciones de capital (filial), la estrategia que se lleva a cabo recibe el nombre de “*internal outsourcing*”; mientras que si las actividades deslocalizadas van a ser desempeñadas por una empresa que no tiene ningún vínculo de propiedad con la empresa, la estrategia recibe el nombre de “*external outsourcing*”.

De la combinación de estas dos dimensiones surgen las cuatro estrategias de *outsourcing* que se pueden llevar a cabo (véase la figura 1.1.).

Figura 1.1.: Tipos de estrategias de *outsourcing*



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotabe et al. (2007).

En primer lugar, si la empresa deslocaliza la/s actividad/es en el mismo país donde está ubicada y a través de un proveedor externo, la estrategia de *outsourcing* que se estará llevando a cabo recibe el nombre de “*external onshoring*” (EON). Sin embargo, si la empresa cruza la frontera nacional para deslocalizar la/s actividad/es en otro país, pero también a través de un proveedor externo, la estrategia que se estará utilizando se denominará “*external offshoring*²” (EOF). En tercer lugar, si la empresa deslocaliza la/s

² También conocida como “*offshore outsourcing*”.

actividad/es dentro de la frontera nacional, pero a través de una empresa de la cuál posee una participación de capital (filial), la estrategia que se llevará a cabo recibe el nombre de “*internal onshoring*” (ION). Y por último, si la empresa utiliza una filial propia ubicada en el extranjero para llevar a cabo la deslocalización de la/s actividad/es, la estrategia que utilizará será “*internal offshoring*” (IOF).

La literatura ha definido estas dos dimensiones, geográfica y de propiedad, de distintas maneras. Autores como Akesson et al. (2007) asocian la dimensión geográfica con la elección entre los distintos mercados de suministro y la dimensión de propiedad con la elección entre los distintos canales de suministro. En cambio, Levy (1995) distingue entre factores de localización y factores relacionales para identificar las estrategias de *outsourcing*, mientras Bolisano y Scarso (1996) hablan de las decisiones entre *dónde* y *cómo* llevar a cabo las estrategias de producción.

Cualquiera de estas interpretaciones implican cuatro formas distintas de llevar a cabo la estrategia de *outsourcing*, estrategias que nosotros hemos denominado: *external* e *internal onshoring* y *external* e *internal offshoring*. Las dos primeras (EON e ION) corresponden a la dimensión nacional de la estrategia, mientras que las dos últimas (EOF e IOF) hacen referencia a la dimensión internacional de la misma, y en estas dos vamos a centrar nuestro análisis.

Podemos decir que una empresa utiliza una estrategia de “*internal offshoring*” (IOF) cuando deslocaliza alguna actividad que previamente se estaba realizando dentro de la empresa hacia empresas que pertenecen al grupo empresarial, es decir, a sus propias filiales, a empresas socias de sus filiales o bien a filiales de empresas socias (Murray, Wildt y Kotabe, 1995). Por otro lado, la estrategia de “*external offshoring*” (EOF) se da cuando la deslocalización internacional de actividades es desempeñada por empresas que

no tienen ningún vínculo de propiedad con la empresa que deslocaliza, sino que únicamente existe un vínculo contractual entre ellas.

Los términos utilizados en la literatura para identificar estas dos estrategias de *outsourcing* internacional son variados. Así por ejemplo, Levy y Dunning (1993) utilizan las expresiones “*international sourcing*”, “*international production*” e “*international manufacturing*” para referirse a ellas. Estos autores definen la expresión “*international sourcing*” como “la situación en la que una empresa compra componentes o materiales procesados fabricados por una empresa independiente que está localizada en otro país”; lo que nosotros denominamos *external offshoring*.

Por otro lado, para estos autores la expresión “*international production*” difiere de la anterior en el sentido en que la transacción no se realiza entre dos empresas totalmente independientes, sino que se lleva a cabo entre empresas en las que existen vínculos de propiedad y control; estrategia que nosotros denominamos *internal offshoring*. Por último, para estos autores el término “*international manufacturing*” es aquel que incluye ambas estrategias, *international production* e *international sourcing*, lo que nosotros hemos denominado *offshoring*.

Otros autores utilizan los términos *intra-firm sourcing* e *inter-firm sourcing* para referirse a estas estrategias (Swamidass, 1993), sin embargo, éstos no permiten identificar la dimensión internacional de la estrategia.

En cambio, otros como Pyndt y Pedersen (2005) hacen uso de los términos *offshoring* y *offshore outsourcing*, para identificar estas dos estrategias. Para ellos el *offshoring* consiste en deslocalizar internacionalmente a través de empresas que tienen algún vínculo de propiedad, mientras que el *offshore outsourcing* se identifica con la deslocalización internacional de actividades a través de proveedores externos, es decir, empresas con las que no existe ningún vínculo de propiedad. Sin embargo, gran parte de la literatura

utiliza el término *offshoring* para referirse al *outsourcing* realizado en otro país, tanto intra-empresa como inter-empresas (OMC, 2005; OCDE, 2005 y 2007 y Díaz-Mora, et al 2007), distinguiendo, dentro de la estrategia de *offshoring*, entre *captive offshoring* (OMC, 2005), *internal offshoring* (OCDE, 2005), *offshore in-house sourcing* (OCDE, 2007), *offshoring restringido* (Díaz-Mora, et al. 2007) y *offshore insourcing* (Kotabe, et al. 2007) para referirse a la deslocalización internacional de actividades realizada a través de empresas del mismo grupo empresarial (filiales) y entre *non-captive offshoring* (OMC, 2005), *external offshoring* (OCDE, 2005) y *offshore outsourcing* (OCDE, 2007 y Kotabe et al. 2007) cuando la deslocalización internacional de actividades se lleva a cabo a través de empresas independientes.

Dado que el término *offshoring* es muy utilizado en la literatura para referirse en sentido amplio a la dimensión internacional de la estrategia de *outsourcing*, nosotros hemos optado por utilizar los términos *internal* versus *external offshoring* para referirnos a estas dos estrategias.

La mayoría de los trabajos no consideran la deslocalización realizada a través de filiales propias en el extranjero (IOF) como parte de la estrategia de *offshoring*, sino como inversión directa en el exterior (IDE). Sin embargo, tal y como afirman algunos autores, toda estrategia de IOF supone realizar IDE, pero no toda IDE supone llevar a cabo estrategias de IOF (Levy y Dunning, 1993). Así por ejemplo, en el caso en que las filiales de una empresa multinacional producen únicamente para abastecer al mercado en el que están implantadas o simplemente se dedican a la venta de bienes importados, habría IDE pero no IOF. La estrategia de IOF implica que se trasladen fases del proceso productivo a una filial en otro país y que esa producción trasladada al extranjero y financiada con IDE regrese al país de origen para ser utilizada en la producción nacional, la cual finalmente podrá ser destinada tanto al consumo nacional como a la exportación.

Si escasos son los trabajos que han analizado la dimensión internacional del *outsourcing*, más aún lo son aquellos que distinguen la dimensión de propiedad de la estrategia. Sin embargo, tal y como ponen de manifiesto algunos autores, la deslocalización internacional de actividades realizada a través de empresas con las que existe un vínculo de propiedad (IOF) es igual o más importante que la desempeñada a través de terceros (EOF) (Murray, Wildt y Kotabe, 1995; Kotabe y Murray, 2004). Según la UNCTAD, en 2002 un tercio del comercio realizado por empresas multinacionales era llevado a cabo entre la casa matriz y sus filiales o entre las filiales de una misma empresa (UNCTAD, 2002). Algunos autores han llegado a afirmar que la decisión de *dónde* deslocalizar las actividades (nacional o internacionalmente) parece ser menos importante que la decisión de *cómo* deslocalizarlas (externa o internamente) (Kotabe y Swan, 1994; Murray, et al., 1995 y Mol et al., 2005). Además, algunos trabajos sugieren que cada uno de estos tipos de *offshoring*, *internal* o *external*, influye de distinto modo en la competitividad a largo plazo de las empresas multinacionales (Kotabe y Murray, 2004 y Kotabe et al., 2007).

1.3. Ventajas e Inconvenientes del Outsourcing

Aunque en el epígrafe anterior hemos planteado la existencia de cuatro estrategias de *outsourcing* (ION, EON, IOF y EOF), en este apartado así como en el siguiente, al referirnos a la estrategia de *outsourcing* lo haremos en el sentido más estricto del término, es decir, haciendo referencia únicamente a la externalización de actividades a través de terceros y sin distinguir la dimensión geográfica del mismo. Adoptamos esta acepción del término para poder comprender mejor las diferencias que existen entre la decisión de “hacer o comprar”.

Para la mayoría de las empresas, la estrategia de *outsourcing*, es una forma rápida y eficaz de reducir costes. La principal ventaja que desde sus inicios se le ha asociado al *outsourcing*, ya sea este doméstico o internacional,

es el ahorro en costes que supone para la empresa contratista. Ahora bien, desde un punto de vista estratégico, el *outsourcing* además de ayudar a la empresa contratista a ahorrar en costes, permitirá centrar la atención en aquellas actividades que sean consideradas por la misma como competencias esenciales; adquirir una mayor flexibilidad y un mejor aprovechamiento de las capacidades de los proveedores especializados (subcontratistas) y conseguir una calidad mayor a la que se obtendría si las actividades subcontratadas fuesen realizadas en el seno de la propia empresa (Dess et al., 1995; Kotabe y Murray, 1990; Quinn, 1992; Venkatraman, 1989). Según Pagnoncelli (1994) una empresa que haga un uso estratégico del *outsourcing* podrá convertirse en una organización “focalizada, simplificada y ágil”.

Aunque existe numerosa literatura que identifica las economías de escala como la principal razón para llevar a cabo estrategias de *outsourcing* y como una de sus principales ventajas, son muchos otros los beneficios derivados del uso de estas estrategias. Así por ejemplo el *outsourcing* permite incrementar la capacidad y mejorar la calidad y la capacidad productiva (Lau y Hurley, 1997; Kotabe et al., 1998), incrementar la rentabilidad y la productividad (Casale, 1996; Sinderman, 1995), mejorar el resultado financiero de la empresa (Crane, 1999), disminuir los costes y riesgos de las innovaciones (Quinn, 2000) y mejorar la competitividad de la empresa (Lever, 1997; Steensma y Corley, 2000; Sharpe, 1997).

La mayoría de los trabajos que analizan las ventajas e inconvenientes del *outsourcing* lo hacen desde un punto de vista global, es decir, sin distinguir las ventajas e inconvenientes del *outsourcing* nacional del internacional. Un ejemplo de ello es el trabajo de Casani et al. (1999), que clasifica las ventajas e inconvenientes del *outsourcing* en dos categorías distintas: estratégico y operativo. Entre las ventajas consideradas de carácter estratégico por estos autores, podemos encontrar:

1.- Generación de ventajas competitivas: Tal y como apuntan los autores, la simple utilización de la estrategia de *outsourcing*, tanto doméstico como internacional, no implica la creación de ventajas competitivas en la actividad que se subcontrata. Sin embargo, aunque la actividad subcontratada sea realizada por un especialista de manera más eficiente, la ventaja fundamental que aporta el *outsourcing* se obtiene cuando su utilización permite a los directivos de la empresa concentrarse en los aspectos directamente relacionados con el negocio, permitiendo desarrollar sus capacidades clave, y liberando recursos, para concentrarlos exclusivamente en las actividades que constituyen las competencias esenciales de la empresa. Algunas de las principales ventajas competitivas que se pueden desarrollar a través del *outsourcing* son la generación de barreras de entrada, como consecuencia directa del desarrollo de las competencias esenciales, así como el acceso más rápido a las innovaciones.

2.- Reducción de Costes: La utilización de las aptitudes, innovaciones e inversiones de proveedores especializados que resultaría excesivamente caro o imposible copiar, así como una modificación de la estructura de costes, reduciéndose los costes fijos (de mantenimiento de los activos y del personal que los gestiona) y aumentando la predictibilidad de los costes variables, son algunas de las formas de reducir costes a través de la estrategia de *outsourcing*.

3.- Reducción de Riesgos: La estrategia de *outsourcing*, dadas las características de los mercados y las tecnologías rápidamente cambiantes, permite reducir riesgos, así como acortar la duración de los ciclos, reducir las inversiones y facilitar respuestas rápidas a los clientes. Además, parte del riesgo se traslada al proveedor, ya que es éste el que realiza las inversiones.

4.- Aumento de la flexibilidad organizativa: El aumento de la flexibilidad organizativa a través del *outsourcing*, permite diseñar una organización mucho más ágil y ligera, con la ventaja de poder reaccionar de forma más rápida a las

variaciones del entorno, así como permitir el acceso flexible a recursos y especialistas necesarios para crecer.

Además de ventajas de carácter estratégico, el *outsourcing* lleva asociados una serie de inconvenientes estratégicos, entre los que estos autores señalan:

1.- Pérdida de Control: Al subcontratar actividades, la empresa puede estar perdiendo parte del “saber hacer” empresarial (*Know-how*), así como también una fuente de aprendizaje valiosa para la misma. Además puede que se esté generando una excesiva dependencia entre ambas partes, así como, al traspasar información confidencial al subcontratista, se corre el riesgo de que en el futuro éste se convierta en un competidor más de la empresa.

2.- Posibles incrementos en costes: Al depender de la actuación del subcontratista, existe la posibilidad de que éste pida cada vez mejores condiciones, sobre todo en la realización de aquellas actividades para las que no existan muchos proveedores especializados o el coste de cambio del mismo sea muy elevado; esto puede hacer que los costes sean más altos que los que la empresa estimó inicialmente.

3.- Variaciones en la calidad: Mediante la subcontratación de actividades se corre el riesgo de que la calidad ofrecida por el subcontratista no sea la esperada y el cliente final se vea afectado como consecuencia de ello.

Aunque las ventajas e inconvenientes estratégicos son los de mayor relevancia en la literatura del *outsourcing*, las de carácter operativo no son menos importantes. Entre las ventajas de carácter operativo del *outsourcing* analizadas por Casani, et al. (1999) destacan:

1.- Incrementos en los rendimientos: Con el *outsourcing*, al ser una empresa especialista la encargada de gestionar los factores empleados en cada actividad, la empresa puede obtener incrementos en los rendimientos de los mismos.

2.- Reducción de personal fijo: Dependiendo de la legislación específica de cada país, el *outsourcing* puede ser una vía para conseguir mayor flexibilidad laboral en la empresa.

Dos son también los inconvenientes clasificados por estos autores como operativos:

1.- Problemática de la contratación: La renegociación y el seguimiento de los contratos puede ser costoso y complicado. Además, la empresa no puede conocer todas las contingencias, ni puede evaluar con exactitud la probabilidad de que ocurran las más conocidas.

2.- Problemática de la reducción de plantilla: La subcontratación de actividades reduce las necesidades de personal, por lo que el *outsourcing* puede generar conflictos debido a la reducción de personal.

Algunos trabajos más recientes (Harland et al., 2005 y Schniederjans y Zuckweiler, 2004) se centran en el análisis de las ventajas e inconvenientes de la dimensión internacional de la estrategia. El primero de ellos analiza los beneficios y riesgos del *outsourcing* internacional clasificándolos en tres niveles distintos: beneficios y riesgos asociados a las empresas, a los sectores y a los países; mientras que el segundo clasifica las ventajas e inconvenientes en función de las implicaciones directivas, financieras, operativas y de RR.HH., que le supondrá a la empresa que lleve a cabo dicha estrategia (véase la tabla 1.1 y 1.2.).

Tabla 1.1.: Beneficios y riesgos del *outsourcing* internacional según los destinatarios

DESTINATARIOS	BENEFICIOS	RIESGOS
EMPRESAS	<ul style="list-style-type: none"> - Centrarse en actividades esenciales. - Reducir costes. - Aumentar la flexibilidad. - Aumentar la habilidad para responder a las necesidades cambiantes del mercado. - Disposición de beneficios a través de economías de escala y alcance. - Habilidad para acceder a mejoras en habilidades y capacidades. - Liberación de las limitaciones dentro de la empresa en cuanto a culturas y actitudes. - Disposición de ideas frescas y objetivos creativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La posibilidad de subcontratar actividades esenciales, ante la falta de identificación de las mismas como tales. - Dificultades para internalizar de nuevo en un futuro las actividades subcontratadas. - Dificultades para rescindir el contrato de subcontratación. - Falta de habilidades y competencias para dirigir las relaciones de subcontratación.
SECTORES	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer oportunidades de entrada en el sector a nuevas empresas “nicho”, haciendo posible que las empresas originales del sector se centren en sus competencias esenciales. - Mejoras en los productos y servicios del sector. - Mejora el retorno de la inversión, permitiendo aumentar los niveles de inversión en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posible privatización a escondidas. - Reducción del control del gobierno sobre el sector. - Creación de empresas subcontratistas poderosas quienes ganen poder en el sector. - Posible impacto negativo sobre el empleo del sector. - Posible conflicto con los objetivos de los accionistas.
PAÍSES	<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta en todo el mundo el uso de las mejores capacidades. - Permite centrarse en la mejora de los servicios a ciudadanos y contribuyentes. - Mejora el producto nacional bruto y el empleo en aquellos países que se convierten en centros de excelencia del <i>outsourcing</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de afectar negativamente al empleo del país. - Presionar a la baja los salarios domésticos o nacionales. - Mezcla de culturas, creencias y tradiciones internacionales. - Riesgo de control extranjero de recursos críticos. - Explotación internacional de los RR.HH. de los países menos desarrollados.

Fuente: Harland, Knight, Lamming y Walker (2005).

Tabla 1.2.: Ventajas e inconvenientes del *outsourcing* internacional según distintas implicaciones

IMPLICACIONES	VENTAJAS	INCONVENIENTES
DIRECTIVAS	<ul style="list-style-type: none"> - Permite a la empresa centrarse en las competencias esenciales. - Permite centrarse en objetivos estratégicos clave para la empresa. - Permite compartir riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de perder el control sobre funciones críticas de la empresa. - Posibilidad de perder el control sobre proveedores. - Dificultades para medir la “performance” de la empresa. - Violación de los derechos de la propiedad intelectual potencial. - Beneficios anticipados excedidos por los beneficios actuales.
FINANCIERAS	<ul style="list-style-type: none"> - Gastos generales fijos menores y más estables. - Permite reducir la inversión en tecnología. - Permite convertir costes fijos en variables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fallos al realizar ahorros en costes. - Coste de volver a internalizar.
OPERATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de acceder a mayores recursos. - Permite mejorar la calidad. - Permite disminuir el tiempo de diseño del producto o proceso. - Explotar la capacidad existente de los proveedores. - Posibilidad de acceso a tecnología punta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia de los proveedores. - La empresa es la responsable de la calidad del trabajo realizado por los proveedores.
DE RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> - Permite acceder a conocimiento especializado y sofisticado. - Ofrece flexibilidad para ajustar los niveles de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de la moral de los empleados permanentes.

Fuente: Adaptado de Schniederjans y Zuckweiler (2004).

Como podemos observar, la mayoría de las ventajas e inconvenientes recogidos en estos trabajos podrían asociarse tanto a la dimensión internacional de la estrategia como a la dimensión nacional de la misma.

Otros autores, como Jennings (2002), también analizan las ventajas e inconvenientes de esta estrategia desde la perspectiva de los beneficios y los problemas que el *outsourcing* puede suponerle a la organización. A partir de los motivos que llevan a una empresa a realizar una estrategia de *outsourcing*, se centra en observar los “pro” y los “contra” de dichos motivos, haciendo ver que lo que a simple vista puede parecer una ventaja (beneficio), en ocasiones puede resultar un inconveniente (problema).

En este sentido, la posibilidad de acceder a actividades o componentes de una calidad superior es otro de los beneficios asociados al *outsourcing* (Quinn et al., 1990); pero, tal y como afirma Jennings (2002), si no se lleva a cabo un control del desarrollo de la actividad subcontratada, la calidad esperada se convertirá en una simple ilusión.

Por otro lado, el uso de proveedores externos puede implicar una reducción de las oportunidades con las que conseguir diferenciación, al reducir, mediante esta estrategia, el abanico de actividades y/o componentes a llevar a cabo por la empresa (Alexander y Young, 1996).

Tal y como plantea Jennings (2002) el potencial asociado al *outsourcing* para mejorar la flexibilidad, otro de los principales beneficios de esta estrategia, beneficiará tanto a la capacidad productiva de la empresa (dado que mediante esta opción la empresa podrá hacer frente de una forma más rápida y eficaz a cambios en el volumen de las ventas), como a la habilidad de la empresa para llevar a cabo cambios en los productos, como consecuencia de cambios en las necesidades del mercado.

Este tipo de estrategia, no genera únicamente ventajas para las empresas que deciden llevarla a cabo, sino que puede ser beneficiosa tanto para la empresa contratista como para la subcontratista (UNIDO, 2004). Es cierto que la adopción de estrategias de *outsourcing* internacional puede ayudar a las empresas contratistas a reducir costes, a obtener productos de mejor calidad al ser éstos fabricados por especialistas, a responder de forma eficaz a las variaciones de la demanda y a penetrar en mercados con perspectivas de crecimiento. Sin embargo, para las empresas subcontratistas, este tipo de especialización permite lograr un mayor nivel de eficiencia y capacidad técnica, aumentando a su vez los niveles de capitalización y especialmente de productividad de la mano de obra. Los acuerdos de subcontratación permitirán a la empresa subcontratista, aprovechar mejor la capacidad instalada y aumentar la productividad del capital y de la mano de obra, ya que en muchas

ocasiones las instalaciones están infrautilizadas. Los subcontratistas, al centrar sus esfuerzos en una actividad concreta y especializada, pueden obtener economías de escala, al mismo tiempo que mejoran las ventajas de costes que ofrecen a los contratistas. Además, los acuerdos de subcontratación actúan como mecanismos de impulso tecnológico a las pymes, de reducción de riesgos empresariales (como la caducidad, la incertidumbre, etc.), aumentando al mismo tiempo la tasa de beneficios gracias a pedidos especiales y mejores condiciones de pago, y de apoyo financiero por parte del contratista (véase tabla 1.3.).

Tabla 1.3.: Ventajas del *outsourcing* internacional para las empresas contratistas y subcontratistas

EMPRESA CONTRATISTA	EMPRESA SUBCONTRATISTA
<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de costes - Mejor calidad - Mecanismo eficaz para responder a las fluctuaciones de la demanda - Acceso a regiones con perspectivas de crecimiento potencial 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor productividad y eficiencia - Utilización de capacidad excedente - Economías de escala - Transferencia tecnológica - Mitigación de los riesgos - Apoyo financiero

Fuente: Elaboración propia a partir de UNIDO (2004).

Además de las ventajas e inconvenientes del *outsourcing* internacional, las empresas que decidan utilizar esta estrategia deben analizar los factores de riesgo de la misma, asociados frecuentemente a la literatura de empresas internacionales. Como afirman algunos autores (Disabatino, 2004; Lisle, 2003), el incremento por parte de los gobiernos de las medidas legales internacionales puede suponer un riesgo potencial para cualquier organización que no estaría reflejado en los inconvenientes de la estrategia. Estudios recientes, (Kotabe y Murray, 2004; Zsidish, 2003) plasman el creciente interés por estudiar los factores de riesgo asociados al *outsourcing* internacional.

El uso de barreras no arancelarias por parte del país que recibe la subcontratación, la variabilidad del tipo de cambio, la inestabilidad política, social y/o legal y las diferencias culturales, sociales y/o legales son algunos de los factores de riesgo asociados al *outsourcing* internacional (Schniederjans y Zuckweiler, 2004). Además de factores de riesgo externos a la propia empresa, pueden surgir desde dentro de la propia organización otros factores que cualquier empresa que decida implantar dicha estrategia debería tener en cuenta. Entre ellos destaca la reacción negativa de los empleados frente a una iniciativa de *outsourcing* internacional, la falta de apoyo de la Alta Dirección para llevar a cabo dicha estrategia, la elección inadecuada de los miembros del equipo que llevará a cabo el proyecto de *outsourcing* internacional, la pérdida de productos y/o mercados o el incumplimiento de los acuerdos de *outsourcing* internacional.

1.4. Teorías explicativas de la estrategia de Outsourcing

1.4.1 El Outsourcing y la Teoría de Costes de Transacción

El análisis de los costes de transacción fue originalmente desarrollado por Oliver Williamson (1975, 1979, 1981) principalmente como herramienta para explicar el tamaño y el alcance de una empresa. Sin embargo, el uso de esta teoría se ha expandido hasta cubrir una amplia gama de relaciones económicas (Shelanski y Klein, 1995). Basándose en los costes de establecer relaciones o estructuras organizativas a través de las decisiones de subcontratación, la Teoría de Costes de Transacción³ también se ha utilizado para analizar los problemas económicos asociados a las relaciones contractuales entre empresas y mercados.

³ De aquí en adelante TCT.

Según esta teoría las empresas y los mercados son considerados métodos alternativos de organización económica, de forma que las transacciones se internalizan en la empresa o se realizan en el mercado en función de los costes asociados a dichas transacciones. Si los costes de transacción originados en el mercado son superiores a los de organizar internamente la actividad se recurrirá a la empresa para desempeñarla, sin embargo si ocurriera lo contrario, es decir, que los costes de transacción originados en el mercado fuesen inferiores a los de organizar la actividad internamente la empresa recurrirá al mercado para conseguir dicha actividad, bien o servicio. Según la TCT, utilizando tres características de las transacciones se puede explicar la elección de los métodos de organización económica (empresa o mercado).

La primera de las características de las transacciones, considerada por Williamson (1989, 1991) como el aspecto más importante de una transacción, es la “especificidad de los activos”. Un activo se considera específico cuando no puede ser reasignado a otro uso sin una pérdida significativa de valor. La inversión en activos específicos implica que las partes involucradas estén “encerradas” en la transacción ya que los activos están especializados en esa transacción en concreto (*hold-up problems*) (Williamson, 1975, 1985 y Barney, 1999). Para protegerse de estos problemas, sin incurrir en costes que permitan salvaguardar dicha situación con el consecuente incremento de los costes de la transacción, en aquellas transacciones en las que se encuentran involucrados activos específicos se utilizan métodos de organización internos, es decir, la transacción se llevará a cabo en el interior de la empresa y no a través del mercado (Williamson, 1975, 1979, 1994; Walker y Weber, 1984). Sin embargo, cuando las transacciones se caracterizan por la baja especificidad de los activos, éstas no conllevan *hold-up problems* y por tanto las organizaciones recurrirán al mercado, eligiendo la estructura de gobierno menos costosa (Barney, 1999; Williamson, 1975, 1979, 1985a, 1994).

La “frecuencia” es otra de las características asociadas a las transacciones que ayudan a explicar la elección entre las dos estructuras organizativas: empresa y mercado. Que una transacción sea frecuente significa que se recurre a ella con cierta regularidad. Según Williamson (1975) la frecuencia de las transacciones únicamente influye en la elección de la estructura de gobierno, empresa versus mercado, cuando la especificidad de los activos es elevada. Si el nivel de especificidad de los activos es bajo, la frecuencia en que se lleven a cabo las transacciones no influirá en la elección de un tipo de estructura de gobierno u otro, ya que la transacción se llevará a cabo a través del mercado al no existir la posibilidad de que se incrementen los problemas de oportunismo; sin embargo, aquellas situaciones en las que el nivel de especificidad de los activos sea elevado y las transacciones frecuentes, sugerirán dos posibles alternativas de gobierno, interno o externo.

La tercera de las características asociadas a las transacciones que permite explicar la elección entre la estructura de gobierno empresa o mercado es la “incertidumbre”. La incertidumbre que rodea a las transacciones puede ser de dos tipos: incertidumbre en el entorno e incertidumbre en los comportamientos (Williamson, 1985b; Rindfleisch y Heide, 1997; Slater y Spencer, 2000). Tanto la incertidumbre en el entorno como la incertidumbre en los comportamientos aumentan los costes de una transacción. La primera de ellas implica incurrir en costes de comunicación, negociación y/o coordinación, mientras que la segunda podría suponer incrementos en los costes de monitorización y ejecución (Williamson, 1975, 1991; Klein et al. 1990; Rindfleisch y Heide, 1997). En las situaciones en las que la transacción se caracterice por una incertidumbre en el entorno y/o en el comportamiento elevada, con el objetivo de minimizar los costes de la transacción las empresas elegirán estructuras de gobierno internas y no acudirán al mercado para llevar a cabo la transacción (Gatignon y Anderson, 1988; Williamson, 1985a; Klein et al., 1990)

Williamson (1985) considera que tanto la incertidumbre como la frecuencia son importantes en la medida en que guardan relación con la especificidad de los activos. La incertidumbre sólo tiene efectos en inversiones con un alto componente de especificidad, haciendo necesario en este caso que las partes del contrato intenten elaborar un sistema para “resolver las cosas” y poder adaptarse a los distintos cambios que puedan darse a lo largo de la vida del contrato. En cuanto a la frecuencia, cuando más recurrentes sean las transacciones, con mayor rapidez se podrá recuperar la inversión en activos específicos.

De este modo, la estrategia *outsourcing* implica recurrir a la utilización del mercado para organizar la producción como alternativa a integrar verticalmente la producción, siempre y cuando los costes asociados a la estrategia de *outsourcing* (costes de negociación, supervisión, precio fijado, etc.) sean inferiores a los costes de producir internamente. En este sentido, una disminución en los costes de transacción aumentaría la probabilidad de uso de estrategias de *outsourcing*.

Feenstra (1998) afirma que en los últimos años la disminución en los costes de transporte y comunicaciones, por un lado ha permitido la rápida integración global de la economía, mientras que por otro ha fomentado la desintegración de los procesos productivos. Así por ejemplo Hummels et al. (1999) demuestra dicha relación comprobando que en todos los países de la OCDE menos en Japón, durante el período 1972-1990 se incrementó significativamente el uso de estrategias internacionales de especialización vertical de la producción, entre ellas el *outsourcing*.

Basándose en la TCT, algunos trabajos se han centrado en analizar la influencia de las características de las transacciones en el uso de estrategias de *outsourcing*. De las tres características de las transacciones, la más estudiada ha sido la especificidad de los activos, en gran parte, porque ésta influye en las otras dos al decidir entre las dos estructuras de gobierno.

Tal y como plantea Arnold (2000) la baja especificidad de los activos implica que la información que se ha de intercambiar entre los participantes de la transacción es mínima y por tanto el uso de estrategias de *outsourcing* hace posible explotar economías de escala. Sin embargo, la necesidad de intercambiar mucha información antes, durante y después de la transacción se asocia con la elevada especificidad de los activos, lo que implica un incremento considerable de los costes de transacción en el mercado. Los bienes y servicios con elevada especificidad están relacionados con las competencias básicas de la empresa y por tanto elegir estrategias de internalización será la mejor opción, dado que éstas permiten mantener las transacciones bajo la responsabilidad y el control de la propia empresa.

De acuerdo con la TCT el *outsourcing* de actividades basadas en recursos específicos puede afectar negativamente a la *performance* de la empresa. Esta influencia negativa se debe principalmente al aumento del riesgo de comportamientos oportunistas, ya que las partes involucradas en la transacción tienen incentivos para apropiarse de las rentas, bien utilizando poder post-contractual o la amenaza de rescindir el contrato (Klein et al. 1978). Los costes de transacción que originaría dicha transacción son muy elevados, y por tanto, la empresa optará por no utilizar dicha estrategia e internalizar esas actividades.

Partiendo del trabajo de Cheon et al. (1995) podríamos expresar la decisión de llevar a cabo estrategias de *outsourcing* de la siguiente forma:

$$\text{Outsourcing} = f(\text{costes de Transacción})$$

$$\text{Costes de Transacción} = f(\text{especificidad de los activos, incertidumbre, frecuencia de la transacción})$$

Aunque la decisión de llevar a cabo estrategias de *outsourcing*, así como sus determinantes, se ha venido explicando a través de la clásica Teoría de Costes de Transacción, estudiar el *outsourcing* únicamente desde un punto de vista económico implica ignorar otros aspectos o comportamientos organizativos que podrían influir en las decisiones de llevar a cabo estas estrategias (Espino y Padrón, 2006).

1.4.2 El Outsourcing y la Teoría de Recursos y Capacidades

A principios de los noventa, la Teoría de Recursos y Capacidades⁴ comienza a adquirir una fuerte y creciente importancia dentro del campo de la Dirección Estratégica. La TRC tiene su origen en el trabajo de Wernerfelt (1984); sin embargo, el impacto de esta teoría en la comunidad científica no se dio hasta la publicación de un conjunto de trabajos posteriores, entre los que destacan las aportaciones de Itami (1987), Prahalad y Hamel (1990), Grant (1991), Peteraf (1993) y Teece, Pisano y Shuen (1997) entre otros.

Según la TRC la selección de una estrategia determinada por parte de la empresa se basa en los principales recursos y capacidades que posee la empresa, teniendo en cuenta que éstos serán los que le permitan obtener una determinada ventaja competitiva sostenible (Fernández, Montes y Vázquez, 1997). La tradicional suposición económica de que los recursos son homogéneos y perfectamente transferibles entre empresas es rechazada por la TRC al argumentar que los recursos están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas y no son perfectamente transferibles entre ellas (Barney, 1991 y Grant, 1991).

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. En este sentido, el uso de

⁴ De aquí en adelante TRC.

las estrategias de *outsourcing* y sus determinantes podrían explicarse, no sólo a través de la clásica teoría de los costes de transacción como se ha venido haciendo hasta el momento, sino también utilizando aspectos de la TRC.

Según esta teoría, 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 (Barney, 1991). Sin embargo, no todos los recursos poseen el potencial para sostener una ventaja competitiva (Barney, 1991). Para que los recursos que posee la empresa puedan generar ventajas competitivas sostenibles deben ser valiosos, raros, inimitables e insustituibles. La primera de las características de estos recursos hace referencia a que deben ser capaces de hacer diferente a la organización en el sentido en que añaden valor de alguna manera a la organización. Por otro lado, la rareza de los recursos hace referencia a la escasez de estos en el mercado, en la medida en que no hay suficientes para todas las organizaciones. La inimitabilidad se asocia a la dificultad, o incluso imposibilidad, de que otros copien o imiten estos recursos. Por último, que un recurso sea insustituible significa que no debe ser fácil cambiarlo por otro, es decir, que para llevar a cabo una misma estrategia debe ser muy complicado o incluso imposible utilizar recursos alternativos. La combinación de estos recursos ofrecerá a las empresas que los posean la posibilidad de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

A partir de la TRC se pueden distinguir cuáles son las competencias que realmente intervienen en el éxito competitivo a largo plazo de la empresa, competencias conocidas como esenciales (Prahalad y Hamel, 1990). En este sentido, conocer cuáles son las competencias que permiten sostener la ventaja competitiva, permite a la empresa decidir que actividades realizar en el interior de la misma y cuáles subcontratar a terceros. Parece lógico pensar, y así lo sugieren algunos estudios, que aquellas actividades que constituyen competencias esenciales para la empresa, es decir, que son fundamentales para mantener en el tiempo su ventaja competitiva, serán desempeñadas por la

propia empresa; mientras que el resto de actividades se subcontratarán (Prahalad y Hamel, 1990; Quinn, 1992; Quinn y Hilmmer, 1994).

Tal y como plantean algunos autores (Espino y Padrón, 2006), para analizar la decisión de llevar a cabo la estrategia de *outsourcing* desde el punto de vista de la TRC, es necesario referirse al marco conceptual creado por Grant (1991). En él se desarrolla un modelo para la formulación de la estrategia, en el cuál se interrelacionan la estrategia, la ventaja competitiva y los recursos y capacidades de la empresa. Este modelo identifica 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 la empresa. Tras identificar los recursos y capacidades de una organización y evaluar el potencial de los mismos para desarrollar una ventaja competitiva y apropiarse de las rentas, la empresa formulará aquella estrategia que mejor aproveche estos recursos. De acuerdo con Espino y Padrón (2006) la decisión de llevar a cabo *outsourcing* entraría a formar parte del modelo propuesto por Grant (1991) en el momento en el que la empresa careciese de los recursos y/o capacidades básicos que le permitan formular la estrategia que le conduzca a una ventaja competitiva. (Véase la figura 1.2.).

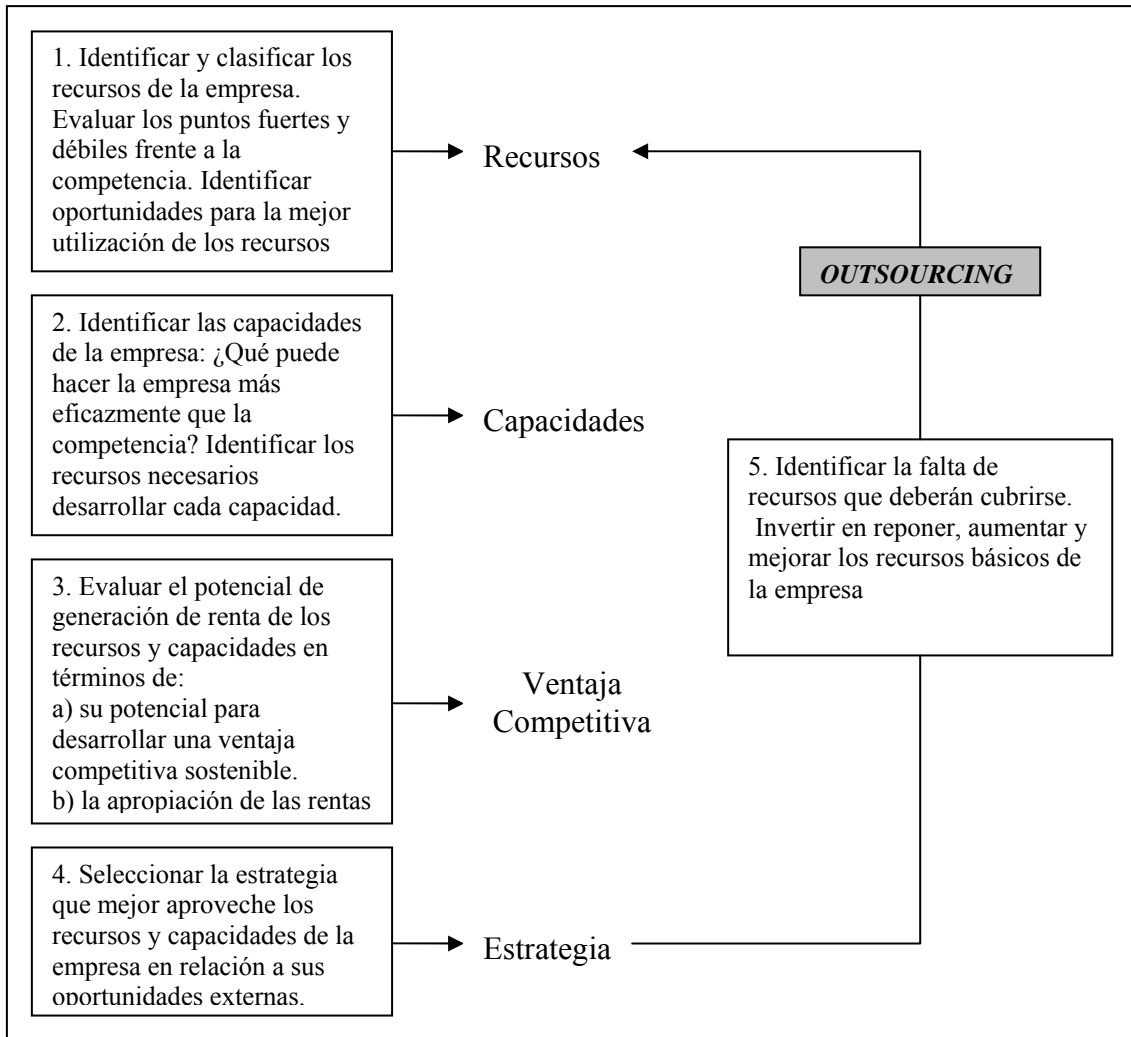
De este modo, podríamos decir que la decisión de llevar a cabo las estrategias de *outsourcing* depende de la carencia de capacidades o de la diferencia entre las capacidades que posee la empresa y las necesarias para conseguir una ventaja competitiva; dependiendo éstas de los atributos y de la asignación de los recursos que posee la empresa (Cheon et al., 1995). Estas relaciones podrían expresarse de la siguiente forma:

$Outsourcing = f(gaps^5 \text{ en capacidades})$

$Gaps = f(\text{atributos de los recursos, asignación de los recursos})$

⁵ Entendidos éstos como la carencia de capacidades o la diferencia entre las capacidades disponibles en la empresa y las necesarias.

Figura 1.2.: La elección del *outsourcing* desde la TRC



Fuente: Espino y Padrón (2006).

En el análisis de las estrategias de *outsourcing*, la perspectiva de la TRC no es opuesta a la perspectiva de la TCT, sino que más bien se complementan la una con la otra enriqueciendo el estudio de éstas. Algunos trabajos han llegado a utilizar ambas teorías para analizar las decisiones de *outsourcing* (Arnold, 2000; Watjatrakul, 2005; Holcomb y Hitt, 2007). La principal diferencia entre estas dos teorías es que la TCT se centra en el análisis del mercado mientras que la TRC traslada el análisis al interior de la empresa.

1.4.3 El Outsourcing y otras teorías

Aunque la TCT y la TRC han sido las teorías más utilizadas para analizar el uso de estrategias de *outsourcing* en las organizaciones, así como también los factores que determinan el uso de la mismas, existen otras teorías, económicas y organizativas, que podrían explicar el uso de estas estrategias en las organizaciones.

1.4.3.1 El Outsourcing y la Teoría de la Dependencia de Recursos

La Teoría de la Dependencia de Recursos⁶ defiende que las empresas dependen, en mayor o menor medida, de su entorno, ya que éstas no son capaces de crear en su interior todos aquellos recursos y/o funciones necesarias para su funcionamiento, por lo que para poder adquirir los recursos y/o servicios que necesiten deberán llevar a cabo transacciones con el entorno (Aldrich y Pfeffer, 1976).

Según Teng et al. (1995) una organización llevará a cabo transacciones con otra organización, en el entorno, siempre y cuando no sea posible crear internamente los recursos y capacidades que necesita para su funcionamiento. En este sentido, como afirman Pfeffer y Salancik (1978), la dependencia externa de una organización sobre otra, viene determinada por la importancia del recurso o grado en que la organización lo necesita para garantizar su supervivencia; del grado en que la organización puede decidir sobre la asignación y uso de esos recursos y del grado en que existen escasas alternativas o del grado de control sobre el recurso por el grupo de interés.

De acuerdo a este enfoque, las organizaciones intentarán alterar sus relaciones de dependencia y para ello deberán llevar a cabo estrategias que les

⁶ De aquí en adelante TDR.

permitan: a) minimizar su propia dependencia de recursos y/o capacidades y b) maximizar la dependencia de otras organizaciones respecto a ellas.

Desde esta perspectiva, la adquisición y mantenimiento de aquellos recursos externos que sean necesarios para el funcionamiento de la organización conducirán a que las organizaciones alteren su estructura y patrones de comportamiento (Ulrich y Barney, 1984).

Utilizando estrategias de *outsourcing*, las empresas pueden acceder a aquellos recursos que no puedan generarse en el interior de la empresa, por lo que la TDR permite analizar las relaciones entre la decisión de llevar a cabo estrategias de *outsourcing* y la eficacia de la organización (Cheon et al., 1995). Las estrategias de *outsourcing* permiten, a aquellas empresas que las implantan, obtener de otras organizaciones recursos tecnológicos, humanos y físicos, de los que carece la organización o no pueden generarse en el interior de la misma (Teng et al., 1995). De este modo, la decisión de llevar a cabo estrategias de *outsourcing* en una organización podría obedecer al grado de dependencia de recursos de dicha organización sobre otra. Según Cheon et al. (1995), las estrategias de *outsourcing*, consideradas éstas como la dependencia de recursos de una organización respecto a otra, se ven influidas por tres factores críticos que determinan dicha dependencia: a) la importancia de los recursos para la organización; b) el número de suministradores potenciales; y c) el coste de cambiar de proveedor. Este autor desarrolla un modelo en el que se relaciona la decisión de llevar a cabo estrategias de *outsourcing* con la estrategia de la empresa, las características del entorno y las características de los recursos. Pfeffer y Salancik (1978) consideran que el entorno de una organización se caracteriza por: a) la concentración, considerada ésta como el grado de dispersión del poder y la autoridad; b) la munificencia, entendida como la disponibilidad o escasez de recursos críticos⁷; y c) la interconectividad, asociada al número y tipo de relaciones que existen entre las

⁷ Considerados estos como indispensables para el funcionamiento de la organización. Según Pfeffer y Salancik (1978) la criticidad de un recurso hace referencia a la habilidad de la organización para continuar funcionando en ausencia del recurso.

organizaciones; mientras que, como ya se ha comentado anteriormente, los recursos se caracterizan por: a) la importancia del recurso para la organización; b) del grado de decisión sobre la asignación y uso del recurso; y c) del número de alternativas existentes para la organización sobre ese recurso.

Partiendo del modelo desarrollado por Cheon et al. (1995), la decisión de llevar a cabo estrategias de *outsourcing* podría expresarse con la siguiente relación:

$$\text{Outsourcing} = f(\text{características de los recursos, estrategia de la empresa})$$
$$\text{Características de los recursos} = f(\text{características del entorno})$$

Según la TDR, las estrategias de *outsourcing* pueden garantizar el acceso a recursos externos a la empresa, de modo que, las empresas pueden aprovechar el *outsourcing* como una herramienta estratégica que ofrece alternativas ante cualquier falta de recursos estratégicos. Algunos autores han utilizado las teorías de orientación estratégica para analizar el *outsourcing*, argumentando que éstas teorías pueden explicar algunas de las más complejas estrategias de *outsourcing*, mientras que otras teorías, como la Teoría de Costes de Transacción, se utilizan para explicar estrategias de *outsourcing* más sencillas (Teng et al., 1995; Grover et al., 1996).

Una de las principales diferencias entre la Teoría de la Dependencia de Recursos y la TRC es el enfoque de cada una de ellas. Mientras la primera adopta un enfoque externo analizando la relación que existe entre la empresa y el entorno, la segunda lleva a cabo un enfoque interno, centrándose en el análisis de recursos y capacidades a nivel interno de la empresa. Sin embargo la finalidad de ambas teorías es la misma. Tanto la TDR como la TRC se basan en que, cuando la organización carezca de recursos o capacidades internos, buscará asegurarse el acceso externo a los recursos críticos que contribuyan a su ventaja competitiva (Teng et al., 1995)

Bajo nuestro punto de vista, en el análisis de las decisiones de *outsourcing*, ambas teorías son distintas, pero a su vez complementarias. Según

la TRC, las empresas harán uso de las estrategias de *outsourcing* en aquellas actividades en las que no estén especializadas o no pertenezcan a su actividad principal, al estar menos capacitadas para llevarlas a cabo. Sin embargo, según la TDR, las empresas que no dispongan de los recursos y capacidades que les permitan tener una ventaja competitiva también harán uso de las estrategias de *outsourcing* para de este modo tener la posibilidad de conseguirla. Así por ejemplo, una empresa puede utilizar la estrategia de *outsourcing* para subcontratar aquellas actividades que no influyen, ni directa ni indirectamente, en la ventaja competitiva de la empresa, pudiendo así centrar su atención en aquellas actividades que realmente sustentan su ventaja competitiva, pero también puede utilizar la estrategia para acceder a recursos y/o capacidades que no posee y que necesita para conseguir, mantener o mejorar su ventaja competitiva.

1.4.3.2 El Outsourcing y la Teoría de la Agencia

Al igual que la TCT, la Teoría de la Agencia⁸, tiene su origen en el trabajo pionero de Coase (1937), “*The Nature of the Firm*”, que planteó la existencia de las empresas por la necesidad de reducir los costes que se originan cuando ciertas transacciones ocurren en los mercados. Sin embargo, la TAG inicia su camino con las aportaciones de Alchian y Demsetz (1972) y Jensen y Meckling (1976). Según estos autores, la empresa es un nexo de contratos, definiéndola como un conjunto de contratos bilaterales centralizados (Alchian y Demsetz, 1972). Jensen y Meckling (1976) definen la empresa como una entidad legal que sirve de marco para establecer relaciones contractuales entre individuos. Otros como Fama (1980) considera la empresa como un conjunto de contratos entre los diversos factores de producción, estando motivado cada factor por su propio interés. En definitiva, la empresa es un nexo contractual que permite a un colectivo actuar como si se tratara de un solo miembro (Salas, 1987). En este sentido, trabajadores, directivos y capitalistas se vinculan entre sí creando una entidad jurídica que después

⁸ De aquí en adelante TAG.

permitirá a cada uno de los participantes en la relación, establecer una contratación bilateral con la propia entidad, y no tanto directamente con los otros miembros.

Esta visión de la empresa se basa en el concepto de relación de agencia. Dicha relación se define por medio de un contrato según el cual una parte (el principal) contrata a otra (el agente) para que realice determinado servicio en su nombre a cambio de una remuneración, lo que, a su vez, implica cierto grado de delegación de autoridad. Partiendo del hecho de que ambos contratantes pretenden maximizar su utilidad, existen razones para pensar que el agente no siempre actuará para conseguir los mejores intereses del principal, generándose en estas relaciones de agencia unos costes, que reciben el nombre de “costes de agencia” (Jensen y Meckling, 1976). A este conflicto de intereses entre principal y agente se le conoce como “problema de agencia” y los costes generados por la vigilancia o control que llevará a cabo el principal sobre el agente (costes de vigilancia), los costes establecidos por el agente para garantizar que no tomará decisiones que perjudiquen al principal, o para asegurar que éste será compensado en caso de que las tomase (costes de garantía) y la disminución de la riqueza del principal ocasionada por las diferencias entre las decisiones tomadas por el agente y aquellas que maximizarían la riqueza del principal (pérdida residual), son los que constituyen los “costes de agencia”.

En este sentido, la teoría intenta determinar qué tipo de contrato es más eficiente para gobernar la relación entre el principal y el agente (Eisenhardt, 1989). En concreto, trata de establecer si un contrato basado en la observación de los resultados es más eficiente que un contrato basado en la observación directa o personal de los comportamientos. La elección de estos dos tipos de contratos (orientado al resultado u orientado al comportamiento) dependerá de los costes de agencia asociados a cada uno de ellos; la magnitud de los costes de agencia se verá influida por factores como: a) la incertidumbre sobre los resultados; b) la aversión al riesgo del principal y del agente; c) la posibilidad

de que el comportamiento del agente pueda ser conocido con antelación; d) la posibilidad de medir los resultados con facilidad; e) la duración de la relación de agencia.

La TAG ha sido utilizada para explicar las relaciones más frecuentes de intercambio que se producen en la empresa, dando lugar a una teoría contractual de la empresa. Fernández (1999) señala cómo la TAG ha analizado todo tipo de relaciones de agencia como son: las de empleo, diferentes tipos de cooperación, la integración vertical, etc. Sin embargo, escasos son los trabajos que han analizado la decisión de llevar a cabo estrategias de *outsourcing* utilizando el enfoque de la TAG. El trabajo de Cheon et al. (1995) es uno de ellos. Siguiendo a Eisenhardt (1989), estos autores afirman que la elección entre internalizar (elegir un contrato basado en el comportamiento) o externalizar (elegir un contrato basado en el resultado) estará en función de los costes de agencia, y por tanto dependerá de los factores que afectan a la magnitud de estos costes. En este sentido, a mayor incertidumbre sobre los resultados, a mayor aversión al riesgo, a menor posibilidad de que el comportamiento del agente pueda ser conocido con antelación, 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 llevar a cabo estrategias de *outsourcing*.

Siguiendo con el trabajo de Cheon et al. (1995) podemos expresar la decisión de llevar a cabo estrategias de *outsourcing* de la siguiente forma:

Outsourcing = $f(\text{costes de agencia})$

Costes de agencia = $f(\text{incertidumbre sobre los resultados, aversión al riesgo, grado de predicción de comportamientos, grado de medición de los resultados y duración de la relación de agencia})$

En el análisis sobre las decisiones de utilizar estrategias de *outsourcing*, tanto la TAG como la TCT, estudiada anteriormente, coinciden en las conclusiones. La probabilidad de utilizar estrategias de *outsourcing* disminuirá a medida que aumenten los costes generados por una relación de agencia (costes de agencia) o los costes generados por una transacción (costes de transacción).

1.4.3.3 El Outsourcing y la Teoría Institucional

La Teoría Institucional⁹, derivada del campo de la Sociología, ofrece una explicación a las respuestas que las presiones externas provocan en las organizaciones (DiMaggio y Powell, 1983; DiMaggio, 1988).

Tal y como afirman algunos autores, el objetivo último de este enfoque es explicar cómo y por qué en las organizaciones se institucionalizan, es decir, se dan por sentados, los significados, formas y procedimientos, y cuáles son las consecuencias de esta institucionalización (Pfeffer, 1987).

Según la TIN, las empresas buscan la estabilidad a través de la conformidad con el entorno (normas, tradiciones e influencias sociales) (Oliver, 1991). La TIN puede explicar por qué las organizaciones adoptan una estructura u otra, o por qué la estructura adoptada por organizaciones que operan en un mismo negocio tiende a ser parecida (DiMaggio y Powell, 1983). Según estos autores, las organizaciones que se encuentran en la misma línea de negocios¹⁰, aunque en sus inicios se caracterizan por la diversidad de enfoques y formas organizativas, con los años éstas tienden a convertirse en similares¹¹, como consecuencia de: a) la existencia de fuerzas coercitivas en el entorno, como son las regulaciones gubernamentales y las expectativas culturales, que pueden imponer criterios de estandarización en las organizaciones; b) la

⁹ De aquí en adelante TIN.

¹⁰ Entendida ésta como aquellas organizaciones que en su conjunto constituyen una vida institucional: proveedores clave, consumidores de productos y recursos, agentes reguladores y otras organizaciones que producen servicios y productos similares (DiMaggio y Powell, 1983)

¹¹ DiMaggio y Powell (1983) utilizan el término “isoformismo institucional” para referirse al proceso de homogeneización de enfoque y formas organizativas de las empresas de un mismo negocio.

tendencia a imitar a organizaciones con éxito, debido a las presiones originadas por la incertidumbre; y c) las presiones normativas debido a las creciente profesionalización de los directivos y especialistas.

En este sentido, el enfoque de la TIN sirve para explicar el uso creciente de algunas prácticas organizativas como es el *outsourcing*. Según esta teoría la elección entre una estructura de gobierno u otra (*outsourcing* o internalización) vendría determinada por la influencia que los agentes externos a la organización ejercen sobre los responsables de la toma de decisiones dentro de la organización. Así por ejemplo, una organización elegirá llevar a cabo estrategias de *outsourcing* en lugar de internalizar las actividades cuando observe que las organizaciones que se encuentran en su misma línea de negocios han utilizado esta estrategia y además les ha resultado exitosa. Por tanto, y al igual que venimos haciendo en todas las teorías analizadas, podemos expresar la decisión de llevar a cabo estrategias de *outsourcing* con la siguiente relación:

Outsourcing = f (*influencia de agentes externos*)

Influencia de agentes externos = f (*presiones coercitivas, presiones originadas por la incertidumbre, presiones normativas*)

1.5. Conclusiones

En el presente capítulo se ha analizado detenidamente el significado de la estrategia de *outsourcing* y se han señalado las principales ventajas e inconvenientes asociados a la estrategia. Además se han desarrollado las teorías, tanto económicas como organizativas, que ayudan a explicar la decisión de utilizar estrategias de *outsourcing*.

A través de las distintas definiciones de *outsourcing* encontradas en la literatura, hemos podido comprobar como el significado de la estrategia no es del todo claro. Utilizando las dos dimensiones que caracterizan al *outsourcing*, la dimensión de propiedad y la dimensión geográfica, hemos definido cuatro tipos de *outsourcing*: *external onshoring*, *internal onshoring*, *external offshoring* e *internal offshoring*, que nos han permitido adoptar una definición concreta de la estrategia que va a ser objeto de nuestra investigación, el *offshoring*, interno y externo.

La mayoría de los trabajos sobre *offshoring* no consideran la subcontratación de actividades a través de filiales propias (*internal offshoring*) como parte de la estrategia. Sin embargo, y siguiendo los planteamientos de algunos autores, la deslocalización de actividades puede llevarse a cabo tanto a través de proveedores externos localizados en otro país (*external offshoring*) como utilizando filiales extranjeras de la propia empresa (*internal offshoring*). Es por ello que nuestra investigación radicará en el análisis de ambos tipos de *offshoring*.

Además, tras una amplia revisión de la literatura hemos podido analizar cuáles son las principales ventajas e inconvenientes de la estrategia de *outsourcing*. Aunque el ahorro en costes se concibe en la mayoría de los trabajos sobre la estrategia de *outsourcing* como la principal ventaja asociada a esta estrategia, se ha podido comprobar como existen muchas otras ventajas (generación de ventajas competitivas, reducción de riesgos, flexibilidad

organizativa, etc.) así como inconvenientes (pérdida de control, variaciones en la calidad, problemas de reducción de plantilla, etc.), derivados del uso de la estrategia.

Por último, hemos desarrollado las principales teorías explicativas de la decisión de llevar a cabo estrategias de *outsourcing*. La primera de las teorías analizadas ha sido la Teoría Económica de los Costes de Transacción. Según esta teoría, el uso de la estrategia de *outsourcing* dependerá de los costes de transacción asociados a la misma. Es decir, si los costes de transacción asociados a la subcontratación de una actividad son inferiores a los de organizar internamente dicha actividad, la empresa elegirá la estrategia de *outsourcing* para conseguir dicha actividad.

La Teoría Organizativa de Recursos y Capacidades es otra de las teorías más utilizadas para explicar la decisión de *outsourcing*. Según esta, las empresas elegirán externalizar aquellas actividades que no sean competencias esenciales para la empresa, mientras que internalizarán todas aquellas actividades que sean imprescindibles para mantener una ventaja competitiva sostenible.

Aunque estas dos teorías han sido las más utilizadas en la literatura para explicar el uso de las estrategias de *outsourcing* en las organizaciones, en este capítulo se expone como el enfoque de otras teorías, como la Teoría de la Dependencia de Recursos, la Teoría de la Agencia y la Teoría Institucional, también permite explicar estas decisiones.

En el próximo capítulo, una vez ya adoptada la definición de la estrategia que va a ser objeto de nuestra investigación (*offshoring*), analizaremos las razones que motivan a las empresas a utilizar la estrategia de *internal offshoring* frente a *external offshoring*, así como también los factores internos de la empresa y el tipo de actividad que podrían influir en el uso de cada una de estas dos estrategias.

CAPÍTULO 2

ESTRATEGIAS DE OFFSHORING

MOTIVOS, ACTIVIDADES Y FACTORES

DETERMINANTES

2.1. Introducción

Cuando una empresa se plantea la posibilidad de utilizar estrategias de *offshoring*, deberá responder a una serie de preguntas que le ayudarán a identificar la necesidad del uso de la estrategia, así como el tipo de estrategia que mejor se ajusta a sus necesidades. Preguntas como *con que fin, para qué o por qué* hacer uso de estrategias de *offshoring*, *quienes o qué empresas* pueden llevar a cabo estas estrategias o *qué actividades* estarán sujetas al *offshoring*, son algunas de las cuestiones que debería plantearse cualquier empresa que decida llevar a cabo estrategias de *offshoring*.

En este sentido, el presente capítulo intenta dar respuesta a cada una de estas preguntas. Para ello, en el segundo epígrafe, con el objetivo de responder a la primera de las preguntas planteadas, “*con que fin, para qué o por qué* hacer uso de estrategias de *offshoring*”, se estudian las principales razones o motivaciones que inducen a las empresas a implementar estrategias de *offshoring*. Tras analizar las principales razones por las que se llevan a cabo estrategias de *offshoring*, se plantea una nueva cuestión, “*¿las razones que motivan a las empresas a utilizar estrategias de internal offshoring difieren de las que les llevan a hacer uso de estrategias de external offshoring?*”.

En el tercer apartado, para intentar dar respuesta a otra de las preguntas planteadas, “*qué actividades* estarán sujetas al *offshoring*”, a través de estudios empíricos previos se analizan las principales actividades o funciones en las que la mayoría de las empresas hacen uso de estrategias de *offshoring*, identificando las posibles diferencias entre las actividades sujetas a estrategias de *offshoring* interno y las actividades objeto de estrategias de *external offshoring*.

A continuación, tras un amplio análisis de trabajos teóricos y empíricos centrados en el estudio de los factores más importantes que influyen en la decisión de llevar a cabo estrategias de *offshoring*, se identifican aquellas

características propias de la empresa, factores internos, que podrían ejercer algún tipo de influencia en la elección del tipo de *offshoring*, intentando, a través de las hipótesis planteadas en este apartado, dar respuesta a la pregunta de “*quienes o qué empresas pueden llevar a cabo estrategias de offshoring*”.

En el quinto apartado, con las hipótesis planteadas en el epígrafe 2.4., se diseña el modelo de análisis objeto de nuestra investigación que será contrastado en la parte empírica de este trabajo. Por último, se esbozan las conclusiones generales de este capítulo.

2.2. Razones que motivan el uso de estrategias de offshoring

Según la literatura, una de las principales razones o finalidades por las que las empresas deciden llevar a cabo estrategias de *offshoring* es el ahorro en costes, especialmente costes laborales, que supone la subcontratación internacional de actividades en otros países donde los salarios son más bajos. Sin embargo, los motivos o razones por los que las empresas llevan a cabo estas estrategias pueden llegar a ser muy distintos.

Algunos trabajos como el de Fan (2000) señalan que pueden ser muchas las razones que lleven a una empresa a escoger una estrategia de *outsourcing*, siendo normalmente más de un motivo el que les induce a considerar dicha estrategia. Este autor analiza, entre otros aspectos, cuáles son las principales razones o motivos por los que las empresas británicas hacen uso del *outsourcing*. Aunque menciona algunas de las razones más citadas en la literatura, como son la reducción de costes, la mejora de la calidad, servicio y/o entrega, enfocar la organización, mejorar la flexibilidad y facilitar el cambio, en su trabajo únicamente estudia tres de ellas: a) la reducción de costes, b) la existencia de empresas que lo hacen mejor y c) la posibilidad de centrarse en las competencias básicas de la empresa.

De los resultados obtenidos en su estudio, se constata que las razones por las que las empresas británicas realizan estrategias de *outsourcing* son muy diversas, aunque para muchas de ellas la principal razón por la que utilizan estas estrategias es la mejora de los resultados operativos, es decir, porque existen empresas que lo hacen mejor que ellas.

Trabajos más recientes como el de Lewin y Peeters (2006) que analizan la estrategia de *offshoring* en 104 empresas estadounidenses evidencian que la reducción de costes es el principal factor motivador para llevar a cabo esta estrategia. Un 97% de las empresas encuestadas menciona ésta como una de las razones por las que se lleva a cabo la estrategia de *offshoring*. Aunque la reducción en costes es la principal razón por la que las empresas estadounidenses usan el *offshoring*, los autores observan que existen otras importantes razones por las que las empresas llevan a cabo esta estrategia. Por ejemplo, un 73% de las empresas encuestadas considera que el motivo por el que trasladan algunas de sus actividades a otros países es por una estrategia de crecimiento de la empresa, mientras que para un 71% la principal razón es la presión de la competencia y para un 70% el acceso a personal cualificado.

Otros autores como Rexha y Miyamoto (2000) profundizan en el análisis de las principales razones por las que las empresas industriales localizadas en Australia llevan a cabo estrategias de *offshoring*, distinguiendo entre la propiedad de las empresas, local (australiana) o extranjera, y el tamaño de las mismas, pequeñas o grandes. Para ello utilizan las cuatro razones más citadas en la literatura: reducción de costes, mejoras en la calidad de los productos, acceso a productos no disponibles localmente y acceso a tecnologías no disponibles localmente. De su trabajo se desprende que tanto para el total de las empresas localizadas en Australia (sin distinguir el tipo de propiedad y el tamaño de las empresas) como para el análisis realizado una vez segmentado el total de empresas en función de la propiedad y del tamaño empresarial, la principal razón por la que se realizan estrategias de *offshoring* es el “acceso a productos no disponibles en el mercado local”.

En segundo lugar, se sitúa la razón que la mayoría de la literatura considera como la principal, la reducción de costes. Tanto para el análisis realizado con el total de empresas localizadas en Australia, como para el análisis efectuado en función de la propiedad y del tamaño de las empresas implantadas en este país, los resultados son los mismos y demuestran que los bajos costes que se presentan en otros países son la segunda razón de mayor importancia por la que las empresas localizadas en Australia utilizan estrategias de *offshoring*. Sin embargo, las otras dos razones analizadas, “acceso a tecnologías no disponibles localmente” y “mejoras en la calidad de los productos” resultan de menor importancia para las empresas que deciden llevar a cabo *offshoring*, quedando estas razones en tercer y cuarto lugar, respectivamente.

Otros trabajos, centrándose en el estudio del *outsourcing* en un sentido amplio, además de analizar las principales razones por las que las empresas deciden llevar a cabo dichas estrategias han intentado identificar cuál es el carácter de las mismas, táctico o estratégico.

En este sentido, Ehie (2001) utilizando las diez principales razones por las que las empresas llevan a cabo estrategias de *outsourcing* identificadas por el Instituto de *Outsourcing* en una encuesta realizada en 1995, analiza en 147 empresas estadounidenses cuáles de esas diez razones son las que les impulsan a utilizar estrategias de *outsourcing*. Para ello, de las diez razones planteadas solicita a las empresas que señalen los tres principales motivos por los que han llevado a cabo estrategias de *outsourcing*. De los resultados obtenidos en su trabajo se desprende que la principal razón por la que las empresas americanas realizan estrategias de *outsourcing* es de carácter táctico y se trata de la “reducción y control de costes operativos”. En este sentido, más de la mitad de las empresas encuestas señalan ésta como una de las principales razones por las que llevan a cabo estas estrategias.

Por otro lado, casi el 50% de las empresas encuestadas señalan que “la posibilidad de centrarse en las competencias esenciales para la empresa” que les ofrece el *outsourcing*, es la razón por la que deciden utilizar dichas estrategias, siendo en este caso una razón de carácter estratégico la que impulsa a las empresas americanas al uso del *outsourcing*.

El tercer lugar en importancia de los motivos por los que las empresas estadounidenses llevan a cabo estrategias de *outsourcing* está ocupado por dos razones, ambas de carácter estratégico. El 43% de las empresas encuestadas señala que el “acceso a cualquier tipo de capacidades a nivel mundial” y “la posibilidad de liberar recursos para otros fines dentro de la empresa” son las principales razones por las que se utilizan dichas estrategias.

De las diez razones analizadas en el trabajo de Ehie (2001), las citadas anteriormente son las de mayor importancia para las empresas estadounidenses, sin embargo, los otros seis motivos planteadas por este autor, algunos de carácter táctico y otros de carácter estratégico, también son señalados por un elevado porcentaje de empresas (véase la tabla 2.1.)

Tabla 2.1.: Las 10 razones por las que las empresas estadounidenses deciden llevar a cabo estrategias de *outsourcing*

Razones	Carácter de la razón	Porcentaje de empresas
Reducción y control de costes operativos	Táctico	64%
Centrarse en competencias esenciales para la empresa	Estratégico	48%
Acceso a cualquier tipo de capacidades a nivel mundial	Estratégico	43%
Liberar recursos para otros fines dentro de la empresa	Estratégico	43%
Acceder a recursos no disponibles internamente	Táctico	34%
Acelerar los beneficios de la reingeniería	Estratégico	21%
Funciones difíciles de dirigir	Táctico	13%
Convertir los fondos de capital en disponible	Táctico	9%
Compartir riesgos	Estratégico	7%
Entradas de efectivo	Táctico	3%

Fuente: Ehie (2001).

Aunque el principal motivo por el que las empresas estadounidenses deciden llevar a cabo estrategias de *outsourcing* es un motivo de carácter táctico (reducción de costes), en el trabajo de Ehie (2001) podemos observar como el porcentaje de empresas que hacen uso del *outsourcing* por razones estratégicas (162%) es mayor al de las empresas que lo hacen únicamente por razones tácticas (123%).

Tal y como plantean algunos trabajos y tras una amplia revisión de la literatura hemos podido comprobar como son escasos los estudios científicos que tratan de analizar cuáles son las principales motivaciones por las que las empresas llevan a cabo estrategias de *offshoring*, y que la mayoría de los trabajos que analizan esta cuestión han sido elaborados por empresas de consultoría (OCDE, 2007). Entre las empresas de consultoría que han estudiado estas cuestiones destacan los trabajos realizados por las consultoras KPMG, A.T. Kearney y Arthur D. Little.

Sin embargo, y de acuerdo con las afirmaciones de la OCDE (2007), las razones por las que las empresas trasladan la producción a otros países dependen de dos cosas: (a) del sector al que pertenecen estas empresas y (b) de la forma a través de la cuál las empresas trasladan al extranjero su producción, es decir, si utilizan *internal offshoring* o *external offshoring* (OCDE, 2007). Partiendo de esta afirmación, el objetivo de nuestra investigación es analizar si existen diferencias entre las razones que llevan a las empresas europeas a utilizar un tipo de estrategia u otro, es decir, si las razones que llevan a las empresas a optar por estrategias de *internal offshoring* difieren de las razones que les llevan a elegir estrategias de *external offshoring*.

Para conseguir tal fin, en nuestro análisis haremos uso de las razones más recurrentes en la literatura, ampliando esa lista con otras razones que, aunque menos presentes en la literatura, pensamos podrían ser de interés. Esta amplia variedad de razones por las que las empresas deciden llevar a cabo

estrategias de *offshoring* podrían agruparse en tres: razones relacionadas con los costes de la empresa, razones relacionadas con los ingresos de la misma y por último, razones relacionadas con la competencia y competitividad de la empresa (véase la tabla 2.2.).

Tabla 2.2.: Razones por las que las empresas deciden llevar a cabo estrategias de *foreign outsourcing*

RAZONES	RELACIONADAS CON ...
Reducir costes laborales	COSTES
Reducir costes distintos a los laborales	
Transformar costes fijos en variables	
Reducir la inversión en capital	
Mejorar la predicción de los costes	
Acceder a nuevos mercados	INGRESOS
Mejorar la calidad de los productos y /o servicios	
Reducir o diversificar riesgos	
Reducir el tiempo de respuesta para hacer cambios	
Acceder a personal cualificado	VENTAJA COMPETITIVA / COMPETENCIA
Acceder a tecnología no disponible en la empresa	
Centrarse en las competencias esenciales	
Seguir el ejemplo de los competidores	
Práctica habitual en el sector (Presión competitiva)	

Fuente: Elaboración Propia a partir de CAPS y A.T. Kearney (2005).

2.2.1. Razones relacionadas con los costes empresariales

En la mayoría de los trabajos analizados, la reducción de costes, especialmente laborales, es considerada por las empresas como una de las principales motivaciones por las que llevar a cabo estrategias de *offshoring*. Sin embargo, existen otras razones, también relacionadas con los costes de la empresa, que podrían motivar el uso de estas estrategias. La posibilidad de transformar algunos costes fijos en costes variables que supone el uso de estas estrategias es otra de las razones económicas de costes relacionadas con el *offshoring*. El hecho de utilizar estrategias de *offshoring*, principalmente de

tipo externo, ofrece la posibilidad de convertir muchos de los costes asumidos por la empresa de forma continuada y periódica (costes fijos), en costes dependientes de las necesidades productivas de la empresa (costes variables). Así también, el uso de estas estrategias puede favorecer la reducción de las inversiones de capital o mejorar la predicción de los costes de la empresa.

2.2.2. Razones relacionadas con los ingresos empresariales

El uso de estrategias de *offshoring* además de poder venir motivado por el ahorro en costes empresariales, puede estar relacionado con posibles incrementos en los ingresos. Las empresas pueden decidir llevar a cabo estrategias de *offshoring* porque el uso de las mismas les permitirá obtener mayores ingresos.

Uno de los motivos relacionados con los ingresos es el acceso a nuevos mercados. El uso del *offshoring* permite a las empresas que utilizan estas estrategias acceder a mercados exteriores y distintos a los actuales, aumentando de este modo las ventas en otros países y en consecuencia sus ingresos.

Sin embargo existen otros motivos relacionados con los ingresos que también pueden motivar el uso de estas estrategias. La mejora en la calidad de los productos o servicios de la empresa es otro de ellos. En ocasiones, el uso de estrategias de *offshoring* tiene como objetivo principal la fabricación de un producto o servicio de mejor calidad que el que obtendría la empresa si no lo subcontratara. Esa mejora de la calidad de productos o servicios derivada de la subcontratación de actividades en el extranjero, bien a través de filiales propias o a través de proveedores externos, aportando valor añadido y permitiendo aumentar el precio de los mismos, supone mayores ingresos empresariales.

Por otro lado, la posibilidad de reducir el tiempo de espera de los clientes al tener que realizar cambios en los productos o servicios, es otro de los motivos por los que las empresas deciden utilizar estrategias de *offshoring*.

A través de la subcontratación, las empresas contratistas pueden responder de una forma más rápida a los cambios que puedan surgir en las necesidades o exigencias de sus clientes. Esa rapidez de respuesta es percibida por los clientes, de forma que estos pueden valorar y estar dispuestos a pagar un precio mayor por un producto o servicio que se ajusta de forma más rápida a sus necesidades, aumentando de esta forma las posibilidades de obtener mayores ingresos.

Las estrategias de *offshoring*, además de ofrecer la posibilidad de acceder a nuevos mercados, de mejorar la calidad de los productos o servicios y de reducir el tiempo de espera de los clientes al hacer cambios en los productos o servicios, permiten diversificar o reducir riesgos. Al fragmentar internacionalmente la producción, la empresa está poniendo en manos de otros, bien un proveedor externo o una filial propia en el extranjero, los posibles riesgos que puedan surgir (fluctuaciones en la demanda, capacidad productiva, cambios en las necesidades, demanda exigente, etc.), diversificando los riesgos asumidos por la empresa y en algunos casos incluso es posible que se reduzcan los mismos. La reducción de riesgos, especialmente productivos, así como la simple diversificación de los mismos, permitirá una mejor predicción de los ingresos empresariales.

2.2.3. Razones relacionadas con la competencia y la ventaja competitiva de la empresa

Los motivos por los que las empresas realizan estrategias de *offshoring* también pueden estar relacionados con la ventaja competitiva o la competencia de la empresa. Las empresas pueden tener la necesidad de mantener o conseguir una ventaja competitiva sostenible y el *offshoring* puede ser una vía para lograrlo.

Entre las principales razones por las que las empresas deciden llevar a cabo estrategias de *offshoring*, con la finalidad de mantener o conseguir una

ventaja competitiva sostenible, destacan principalmente tres: el acceso a recursos humanos cualificados, el acceso a tecnología no disponible internamente y la posibilidad, que ofrece el uso de estas estrategias, de centrarse en las competencias esenciales de la empresa. Para poder mantener o conseguir una ventaja competitiva la empresa puede necesitar recursos humanos o tecnológicos no disponibles internamente (tanto en el interior de la empresa como en el propio mercado local) que a través de las estrategias de *offshoring* pueden conseguirse.

Sin embargo, el uso de estas estrategias también puede venir motivado por la posibilidad que ofrecen las mismas de centrarse en las competencias esenciales de la empresa. Las estrategias de *offshoring* permiten subcontratar todas aquellas actividades que no sean imprescindibles para conseguir o mantener una ventaja competitiva sostenible y de este modo poderse centrar en aquellas actividades o competencias esenciales, que son las que están directamente relacionadas con la ventaja competitiva de la empresa. Por otro lado, las actuaciones de las empresas competidoras también pueden motivar el uso de estas estrategias. El hecho que las estrategias de *offshoring* sean una práctica habitual en el sector al que pertenece la propia empresa, puede llevar a ésta a imitar el comportamiento de sus competidores y hacer uso de estas estrategias.

Mientras las razones relacionadas con los costes empresariales podrían considerarse razones tácticas u operativas, ya que su único objetivo es el ahorro en costes; todas aquellas razones relacionadas con los ingresos y la ventaja competitiva de la empresa podrían ser consideradas como razones estratégicas cuyo fin último es conseguir una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

No obstante, y siguiendo con el planteamiento de la OCDE (2007) de que las razones por las que las empresas trasladan la producción a otros países dependen del sector al que pertenecen y de la forma a través de la cuál

trasladan al extranjero su producción, podemos intuir que las motivaciones por las que las empresas hacen uso de estrategias de *offshoring* podrían ser distintas según el tipo de estrategia que se lleve a cabo, es decir, la elección de una estrategia de *offshoring* de carácter interno podría venir motivada por unas razones distintas a las asociadas a la elección de una estrategia de *offshoring* de carácter externo.

Dado que no existe evidencia empírica previa al respecto, en el análisis empírico de esta investigación, analizaremos las discrepancias que pudieran existir entre las razones que motivan a las empresas a llevar a cabo estrategias de *internal offshoring* de las de *external offshoring*.

2.3. Actividades objeto de las estrategias de offshoring

Además de las decisiones de donde subcontratar, cómo hacerlo y para qué, otra de las decisiones clave que debe tomar la empresa que decida utilizar estrategias de *outsourcing* es “qué subcontratar”.

Según Venkatraman (1997), el debate sobre las estrategias de *outsourcing* empezó centrándose en la decisión de “dónde subcontratar”, nacional o internacionalmente, sin embargo en los últimos años este debate se ha trasladado hacia la decisión de “cómo hacerlo” y principalmente “qué actividades, funciones o procesos deben subcontratarse”.

Ante este debate, tanto científicos como prácticos han argumentado que las estrategias de *outsourcing* deben utilizarse en aquellas actividades que no sean esenciales para la empresa, mientras que las actividades esenciales o básicas deben realizarse en el interior de la empresa, con el objetivo de preservar las competencias esenciales de la misma (Pralhad y Hamel, 1990; Bettis et al., 1992; Quinn y Hilmer, 1994; Rothery y Robertson, 1995; Kelley, 1995; Piesch, 1995; Mullin, 1996). La mayoría de estos autores 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. Desde este punto de vista, las competencias esenciales son la clave para poder decidir qué actividades pueden estar sujetas a la subcontratación y cuáles es mejor que se lleven a cabo por la propia empresa.

Como hemos podido comprobar en el capítulo anterior, la teoría de recursos y capacidades, junto a la teoría de costes de transacción, es una de las que mejor explican la decisión de llevar a cabo estrategias de *outsourcing*. Según esta teoría, 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 Hamel, 1990; Quinn, 1992; Quinn y Hilmer, 1994). Aunque la mayoría de estos autores coinciden en que las competencias o actividades esenciales deben mantenerse en el interior de la empresa, cada uno de ellos adopta una definición distinta de competencias esenciales.

Por una parte, Prahalad y Hamel (1990), siguiendo el argumento de la ventaja competitiva de Porter (1990), afirman que las competencias esenciales son 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. La teoría de las competencias esenciales de Prahalad y Hamel (1990) argumenta que las organizaciones tienen éxito porque únicamente llevan a cabo un número limitado de actividades que son básicas o esenciales para el éxito de la empresa. De este modo, en las organizaciones ha aumentado el interés por conocer qué actividades son esenciales y cuáles son periféricas o no esenciales.

Para Quinn y Hilmer (1994) las competencias esenciales son actividades básicas, actividades que realiza la empresa de forma continuada; mientras que las competencias no esenciales, denominadas por estos autores

como actividades periféricas, son actividades que se realizan intermitentemente en la empresa y que por tanto pueden ser objeto de estrategias de *outsourcing*.

Otros autores como Alexander y Young (1996) sugieren que las actividades básicas o competencias esenciales son aquellas actividades que tradicionalmente se han desarrollado en la propia empresa, que son críticas para el resultado empresarial, que crean actuales o potenciales ventajas competitivas para la empresa o que conducen a la empresa hacia un crecimiento o innovación adicional.

Según Nichols (1998) las actividades que realiza una empresa pueden clasificarse en tres categorías distintas:

- ❖ Actividades Esenciales: Se definen como actividades de importancia crítica para la empresa.
- ❖ Actividades Complementarias: Son aquellas actividades que facilitan la consecución o aumento de valor.
- ❖ Actividades Residuales: Son definidas como servicios auxiliares los cuales no son de importancia crítica para la empresa.

De acuerdo con esta clasificación, son las actividades residuales y algunas actividades complementarias las que podrían ser objeto de estrategias de *outsourcing*, mientras que las actividades esenciales deberían realizarse por la propia empresa.

Aunque las definiciones de cada uno de estos autores son distintas, el significado de todas ellas es el mismo. Las competencias o actividades esenciales de una empresa son aquellas que aportan valor añadido para generar o mantener la ventaja competitiva de la empresa y que por tanto es preferible que se desarrollen por la propia organización.

Sin embargo, para otros autores, aquellas actividades que sean competencias esenciales o ayuden al desarrollo de las mismas pueden subcontratarse fuera de la empresa siempre y cuando ésta controle y proteja las rentas de intercambio (Dyer y Singh, 1998) o en aquellos casos en los que existen proveedores o competidores que lo hagan mejor que la propia empresa (Quinn, 1999). En este último caso, si la empresa, aún existiendo fuentes externas que realizasen mejor las actividades, decidiese realizar internamente dichas actividades, podría llegar a perder la ventaja competitiva que tuviese (Quinn, 1999).

Siguiendo estos planteamientos, numerosos trabajos han analizado la relación que existe entre las actividades o competencias esenciales de las empresas y la probabilidad de utilizar estrategias de *outsourcing* (Quinn y Hilmer, 1994). Utilizando diversas industrias y distintos métodos de investigación, se ha podido comprobar cómo 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).

Algunos autores sugieren 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 (Cavusgil et al., 1993). En este sentido, trabajos como el de Casson (1985) y Williamson (1985) han podido comprobar como 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* (Casson, 1985; Williamson, 1985).

Otros en cambio, se han centrado en las características de los productos para analizar el potencial de subcontratación de los mismos. Moxon (1982) obtiene una clasificación de productos apropiados para el uso de estrategias de *offshoring* de producción. Según este autor, los productos intensivos en mano

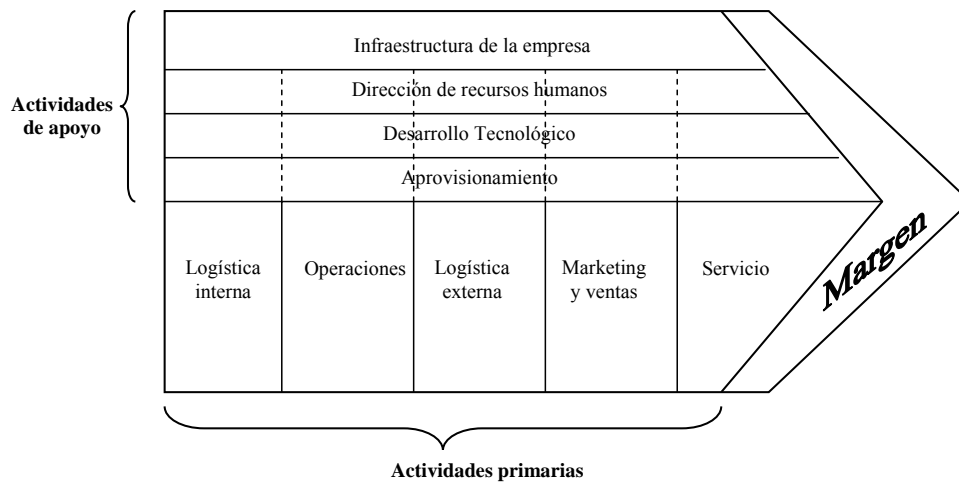
de obra, los estandarizados en especificaciones y fabricación de tecnología, los que muestran patrones de ventas predecibles, los que tienen un elevado ratio de valor de peso y los que no están sujetos a elevados aranceles, son productos más atractivos para el uso de estrategias de *offshoring*. Basándose en estas características, Kotabe y Omura (1989) demuestran que aquellas empresas que fabrican productos patentados optan por el uso de estrategias de *outsourcing* de carácter interno con el objetivo de proteger su saber hacer, mientras que aquellas empresas que fabrican productos estandarizados, prefieren utilizar estrategias de *outsourcing* de tipo externo.

Otro planteamiento desde el que la literatura ha analizado la decisión de qué actividades subcontratar es el de la “Cadena de Valor”. El modelo de la cadena de valor considera que la empresa se descompone en actividades estratégicas relevantes y que el desempeño de estas actividades de una forma más eficiente y/o eficaz que la de sus competidores, ayudará a la empresa a obtener una ventaja competitiva (Porter, 1987).

Según este modelo, las actividades que forman la cadena de valor de una empresa pueden ser de dos tipos (véase la figura 2.1.):

- ❖ Actividades Primarias o Básicas: Actividades como logística, producción, marketing y prestación de servicios relacionados con el producto. Son actividades directamente relacionadas con la actividad principal de la empresa.
- ❖ Actividades Secundarias o Auxiliares: Actividades como recursos humanos, abastecimiento, tecnología e infraestructura de gestión de la empresa (dirección general, contabilidad, finanzas, etc.) Son actividades de apoyo que proporcionan recursos e infraestructura a la empresa para poder llevar a cabo las actividades primarias.

Figura 2.1: La Cadena de Valor de una organización



Fuente: Porter (1987).

Analizando cada una de las actividades básicas y de apoyo que componen la organización se pueden identificar aquellas actividades que generan menor valor o que no crean competencias esenciales para la organización, por lo que podrían ser susceptibles de desarrollarse por otras empresas, así como también conocer qué actividades sabe hacer mejor la empresa respecto a sus competidores, para de este modo centrarse en la realización de las mismas. En el proceso de decisión de las estrategias de *offshoring*, el análisis de la cadena de valor ayudará a identificar actividades que sean críticas para la empresa y que por tanto no serán candidatas para su relocalización fuera de la empresa, es decir para el uso de estrategias de *offshoring*, y actividades que son aptas para el uso de estrategias de *offshoring*, actividades más estandarizadas y menos críticas para la empresa. 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 (Orberg y Pedersen, 2007).

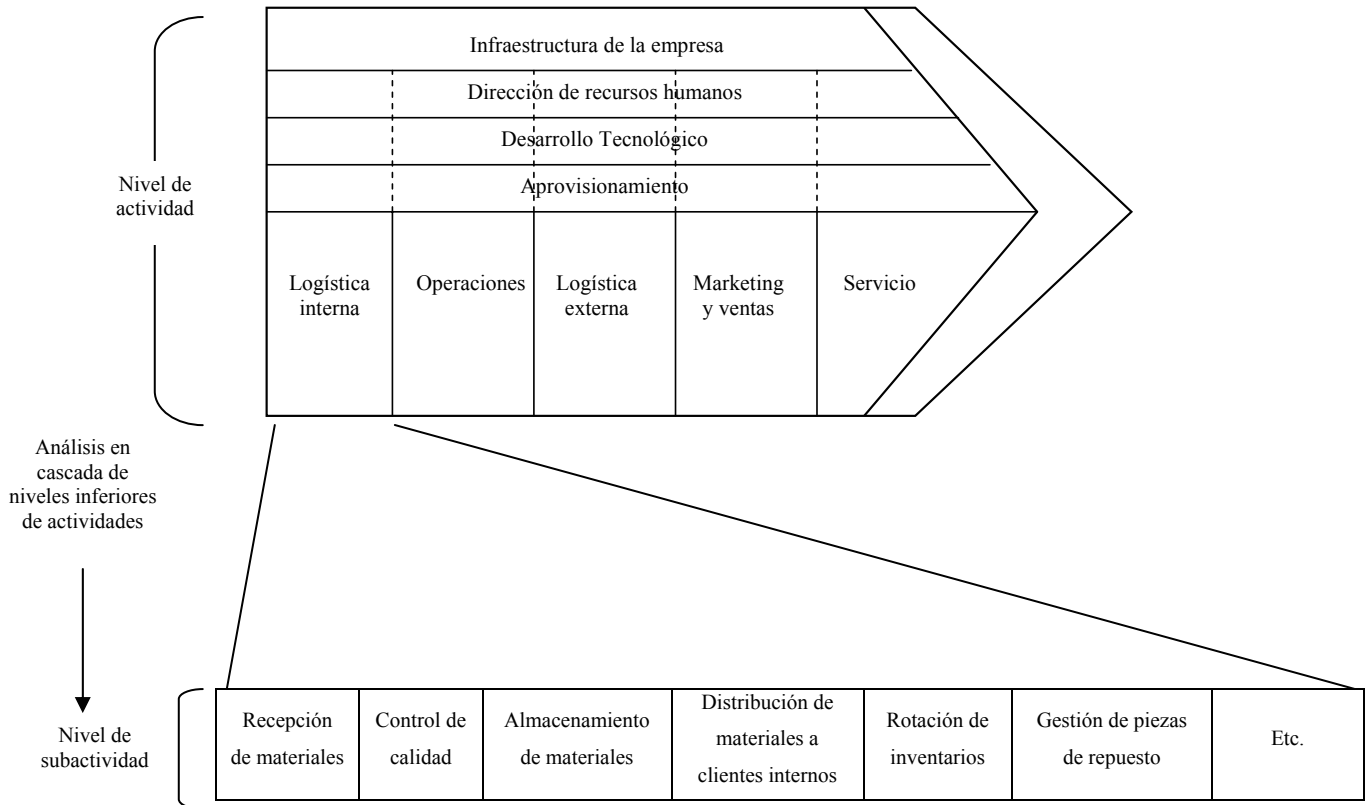
Algunos autores (Rueda, 1995 y McIvor, 2000) sugieren que la decisión de subcontratar o no una actividad se basa en dos criterios básicos: la importancia estratégica de la actividad y la eficiencia y eficacia de la empresa para llevarlas a cabo.

En la práctica empresarial, 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 (McIvor, 2000). Según este autor, el primer paso para decidir si utilizar o no estrategias de *outsourcing* es definir cuáles son las actividades esenciales del negocio. Para ello, la empresa debe tener claro cuál es el significado de actividad esencial. Para McIvor (2000) una actividad esencial es aquella que es fundamental para conseguir el éxito empresarial atendiendo las necesidades de clientes potenciales en cada mercado. De este modo, la actividad será percibida por los clientes como valor añadido y por lo tanto ésta será un factor importante de la ventaja competitiva de la empresa. Sin embargo, tal y como plantea este autor, la distinción entre actividades esenciales y no esenciales no es tarea fácil.

Siguiendo el planteamiento de las competencias esenciales, podemos asumir, que en términos generales, todas aquellas actividades que no sean competencias esenciales para la empresa deberían ser subcontratadas. Una vez la empresa ha identificado las competencias esenciales y no esenciales que posee, según McIvor (2000) el siguiente paso en el proceso de decisión de utilizar estrategias de *outsourcing* es evaluar la eficiencia y eficacia de la empresa en el desarrollo de las competencias esenciales en comparación con fuentes externas que podrían llevar a cabo su realización. Para evaluar la eficiencia de la empresa en el desarrollo de las competencias esenciales, ésta deberá analizar la importancia de las actividades de la cadena de valor. Según este autor, el análisis de la cadena de valor como herramienta de decisión para llevar a cabo estrategias de *outsourcing*, puede centrarse en el nivel más genérico de las actividades que componen la cadena o profundizar dicho

análisis dividiendo cada una de las actividades de la cadena de valor en sub-actividades más específicas (véase la figura 2.2.).

Figura 2.2.: Niveles de evaluación de las actividades relevantes de la cadena de valor



Fuente: McIvor (2000).

Para McIvor (2000) existen circunstancias donde, para tomar decisiones sobre estrategias de *outsourcing*, puede resultar necesario realizar un análisis de la cadena de valor basándose en los niveles inferiores de las actividades que componen la misma. 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.

Trabajos como el de Fan (2000) evidencian como en la mayoría de los casos las actividades o procesos relacionados con las competencias esenciales o con la ventaja competitiva de la empresa no suelen considerarse aptos para el uso de estrategias de *outsourcing*. De las 14 empresas británicas encuestadas por Fan (2000), únicamente tres consideran que todas las actividades y procesos de la empresa son posibles candidatos para ser subcontratados. El mismo número de empresas señala que todas las actividades y procesos de la empresa, incluidos aquellos que forman parte de la ventaja competitiva, pero excluidas las competencias esenciales, son posibles candidatos para el uso de estrategias de *outsourcing*. Sin embargo, casi un 60% de las empresas encuestadas 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 las estrategias de *outsourcing*, siendo el resto de actividades o procesos de la empresa posibles candidatos del uso de estas estrategias.

A partir de estos planteamientos, diversos autores han realizado estudios exploratorios que permiten obtener información concreta de qué actividades o funciones son subcontratadas por las empresas (Ehie, 2001; Bailey et al., 2002; Kakabadse y Kakabadse, 2002; Elmuti, 2003).

Ehie (2001) basándose en el trabajo de Dornier et al. (1999) lleva a cabo un estudio en el que además de investigar cuáles son los factores determinantes del éxito de las decisiones de *outsourcing* en las empresas manufactureras de la región del medio oeste de los Estados Unidos, analiza que tipo de actividades productivas son objeto de estas estrategias. El trabajo de Dornier et al. (1999) propone un modelo que permite clasificar en cuatro tipos distintos las actividades productivas de una empresa según dos dimensiones, el valor estratégico de las actividades y el valor crítico de las mismas, con el fin último de poder determinar dónde deberían fabricarse cada una de ellas, si en el interior de la empresa o subcontratarlas a un proveedor externo.

Para Dornier et al. (1999), las actividades productivas pueden clasificarse en:

- ❖ Actividades de propiedad (*proprietary activities*): se trata de actividades que son competencias esenciales de la empresa, es decir, aquellas de las que depende la supervivencia de la empresa
- ❖ Actividades novedosas (*novelty activities*): representan actividades que necesitan tecnología sofisticada para su elaboración pero que no son esenciales para la fabricación del producto final.
- ❖ Actividades de utilidad (*utility activities*): son aquellas que resultan críticas para la fabricación de los productos pero que utilizan tecnología poco compleja y que se encuentra disponible con facilidad.
- ❖ Actividades básicas (*commodity activities*): son actividades que requieren de escasas y simples tecnologías y que además tienen una mínima contribución en la fabricación de los productos.

Por lo general, las actividades de propiedad y novedosas se consideran actividades que forman parte de las competencias esenciales de la empresa y que por tanto serán realizadas en el interior de la misma, mientras que las actividades de utilidad y mercancía no son competencias esenciales, por lo que éstas se subcontratan (véase la figura 2.3.).

Figura 2.3.: Matriz de actividades productivas según su valor estratégico y crítico

	Bajo	VALOR CRÍTICO	Alto	
VALOR ESTRATÉGICO	Alto	ACTIVIDAD NOVEDOSA <i>(Outsourcing / En la empresa)</i> Servicios de Tecnología de calidad	ACTIVIDAD DE PROPIEDAD (En la empresa) Tecnología de calidad	Alta
	Bajo	ACTIVIDAD MERCANCÍA <i>(Outsourcing)</i> Precio	ACTIVIDAD DE UTILIDAD <i>(Outsourcing)</i> Servicio cooperativo	Baja
				COMPLEJIDAD TECNOLÓGICA

Fuente: Dornier et al. (1999), en Ehie (2001).

En base a esta clasificación Ehie (2001) para un total de 108 empresas analiza cuáles y de qué tipo son las actividades productivas que mayor uso de estrategias de *outsourcing* realizan. De un total de 12 actividades o funciones relacionadas con la fabricación de productos, se constata que la producción es la actividad que más utiliza estrategias de *outsourcing*. Casi un 30% de las empresas encuestadas afirma utilizar estrategias de *outsourcing* para llevar a cabo la actividad productiva. También los sistemas de información y tecnológicos relacionados con la fabricación de productos, y el almacenaje de productos son dos de las actividades que más dicen subcontratar estas empresas, un 14% de éstas afirman utilizar estrategias de *outsourcing* para llevar a cabo estas dos actividades, mientras que el resto de actividades demuestran una menor importancia en el uso de este tipo de estrategias (véase la tabla 2.3.).

Tabla 2.3.: Porcentaje de empresas que utilizan estrategias de *outsourcing* en distintas actividades de fabricación

Actividades de fabricación	%
Materias Primas	8.1
Control de inventario	1.6
Producción	27.6
Control de calidad	2.2
Distribución	5.9
Logística	8.6
I+D	2.7
Ingeniería de procesos	4.9
Ingeniería de productos	4.3
Sistemas de información/tecnología	14.1
Almacenaje	14.1
Otras	5.9

Fuente: Adaptado de Ehie (2001)

Respecto al tipo de actividades, se observa como más de un tercio de las empresas analizadas utilizan estrategias de *outsourcing* en actividades relacionadas con las competencias esenciales de la empresa, resultados que contrastan con lo que la mayoría de los teóricos han venido defendiendo, que sólo las actividades que no son competencias esenciales de la empresa son objeto de las estrategias de *outsourcing*. Sin embargo, aunque es cierto que el porcentaje de empresas que afirma utilizar estrategias de *outsourcing* en actividades que forman parte de las competencias esenciales de la empresa es notorio, el número de empresas que afirma lo contrario, es decir, que utiliza estas estrategias en actividades que no son competencias esenciales duplica el anterior, casi un 65% de las empresas encuestas afirma hacer uso del *outsourcing* en actividades no relacionadas con las competencias esenciales de la empresa.

Además de analizar qué actividades de fabricación utilizan estrategias de *outsourcing* y si éstas están o no relacionadas con las competencias

esenciales de la empresa, el trabajo de Ehie (2001) permite identificar cuál es el uso de estas estrategias según los cuatro tipos de actividades propuestos por Dornier et al. (1999). En este sentido, un tercio de las empresas encuestadas afirma hacer uso de estrategias de *oustourcing* tanto en actividades básicas como en actividades de utilidad, sin embargo se observa como casi un 10% de las empresas encuestadas afirma utilizar estrategias de *outsourcing* en actividades de propiedad y casi un 26% dice llevar a cabo actividades novedosas utilizando estrategias de *outsourcing*; resultados que contrastan con los planteamientos de Dornier et al. (1999).

Según Ehie (2001), aunque tradicionalmente el uso de estrategias de *outsourcing* se ha reservado para aquellas actividades que no son competencias esenciales de la empresa, en la actualidad existe una tendencia creciente en las empresas manufactureras en el uso de estas estrategias para actividades que relacionadas con las competencias esenciales de la empresa, actividades que han sido consideradas desde siempre como las “joyas” de la empresa.

Otros como Bailey et al. (2002) con el objetivo de profundizar sobre el uso de estrategias de *outsourcing* en las regiones escocesas de Edimburgo y Lothian analizan un total de 58 empresas de gran tamaño situadas en estas dos regiones y pertenecientes a distintos sectores de actividad, manufacturero, alimentación, financiero, educación, etc., siendo el sector de las manufacturas el más representativo (21 empresas manufactureras). De los resultados obtenidos en su trabajo se desprende que el 72% de las empresas manufactureras encuestadas subcontrata al menos una actividad. Las actividades de limpieza y mantenimiento, son las más subcontratadas. Sin embargo, más del 40% de las empresas manufactureras afirma utilizar estrategias de *outsourcing* para actividades productivas y casi un 30% subcontrata actividades relacionadas con las tecnologías de la información.

Algunos autores como Kakabadse y Kakabadse (2002) realizan una comparación internacional entre empresas, americanas y europeas, para

analizar, entre otros aspectos, cuáles son las funciones o procesos que estas empresas realizan a través de estrategias de *outsourcing*. Tras encuestar a un total de 747 empresas observan que son los servicios básicos, como la limpieza o el catering, una de las principales funciones subcontratadas tanto por las empresas americanas como por las europeas, aunque son las empresas americanas las que más subcontratan dichas actividades. Otra de las funciones que más subcontratan las empresas americanas y europeas son los servicios relacionados con las tecnologías de la información. En este caso son las empresas europeas las que mayor uso de estrategias de *outsourcing* realizan. También funciones relacionadas con los recursos humanos de la empresa y con los servicios de telecomunicaciones son algunas de las funciones que más se subcontratan. Por otro lado destaca que actividades relacionadas con el proceso productivo sean de las de menor importancia en el uso de estrategias de *outsourcing*, tanto en las empresas americanas como europeas.

Según estos autores, las empresas americanas prestan mayor atención en el uso de estrategias de *outsourcing* a las actividades relacionadas con los servicios básicos, mientras que las empresas europeas se interesan más por el uso de estrategias de *outsourcing* en actividades o funciones relacionadas con las tecnologías de la información, los recursos humanos de la empresa y el proceso productivo. De su estudio se desprende que son muy diversas las actividades que son objeto de estrategias de *outsourcing* en las empresas europeas y americanas y que la mayoría de ellas son actividades que no están relacionadas ni con la ventaja competitiva de la empresa ni con las competencias esenciales de la misma.

Elmuti (2003), también con el objetivo principal de analizar el impacto la estrategia de *outsourcing* sobre el resultado organizativo de las empresas estadounidenses lleva a cabo un estudio en el que además se analizan cuáles son las actividades subcontratadas por estas empresas. A través de una encuesta realizada a 402 empresas americanas de distintos sectores de actividad observa como las actividades o funciones relacionadas con las tecnologías de la información, la administración de la empresa, la fabricación de componentes o

de productos finales, el diseño de productos, proyectos de ingeniería, la distribución y las ventas de productos y/o servicios son las más subcontratadas. De los resultados obtenidos por Elmuti (2003) podemos observar como la mayoría de las actividades subcontratadas por estas empresas no son competencias esenciales ni forman parte de la ventaja competitiva de la empresa, no obstante, alguna de las actividades citadas, como el diseño de productos, suponen un valor añadido para la empresa y, por tanto, según los planteamientos teóricos analizados deberían llevarse a cabo por la propia empresa.

La mayoría de estos trabajos analizan las actividades o funciones objeto de las estrategias de *outsourcing* desde el punto de vista de la externalización, es decir, consideran que llevar a cabo estrategias de *outsourcing* consiste únicamente en externalizar dichas actividades a proveedores externos, bien a nivel nacional o internacional. Sin embargo, tal y como hemos puesto de manifiesto en el capítulo 1, las estrategias de *outsourcing* se caracterizan tanto por el ámbito geográfico en el que se llevan a cabo, nacional o internacional, como por el ámbito de propiedad o control que se tiene sobre las mismas, internal o external.

En este sentido, y considerando el *outsourcing* como una estrategia bidimensional con implicaciones tanto geográficas como contractuales para las empresas, pensamos que los planteamientos teóricos realizados hasta el momento necesitan ser modificados para mejorar el reflejo de la realidad empresarial en cuanto a las estrategias de *outsourcing* se refiere.

Estamos de acuerdo en que tanto las actividades que no aportan valor añadido a la empresa como las que no son competencias esenciales de la misma, son aptas y claras candidatas para la externalización. Sin embargo, tal y como muestran algunos trabajos, cada vez más las empresas están utilizando estrategias de *outsourcing* para llevar a cabo actividades relacionadas con las competencias esenciales de la empresa o con la ventaja competitiva de la

misma. Basándonos únicamente en la dimensión internacional de la estrategia por ser ésta el objeto de estudio, en el capítulo 5 se analiza, con carácter exploratorio, si el uso de una estrategia de *offshoring* u otra es independiente del tipo de actividad que se deslocalice.

2.4. Factores internos determinantes del uso de estrategias de *offshoring*

Dada la importancia que está registrando en los últimos años el uso de estrategias de *offshoring*, algunos autores como Gandoy y Díaz (2007) piensan que los factores determinantes de la elección de la estrategia son los que realmente condicionarán el uso de la misma.

En este sentido, la mayoría de los trabajos sobre determinantes del uso de estrategias de *outsourcing*, tanto a nivel nacional como internacional, consideran los factores externos a la empresa como los de mayor influencia en el uso de estas estrategias. Tal y como muestran algunos trabajos (Swamidass y Kotabe, 1993 o Jahns et al., 2006 entre otros) la influencia que ejercen estos factores en la decisión de llevar a cabo estrategias de *outsourcing*, es importante, sin embargo, no sólo los factores externos a la empresa influyen en la elección de estas estrategias por parte de las empresas.

Los resultados de algunos trabajos, entre los que destacan los de Holl (2007), Díaz Mora (2007) y Díaz Mora y Triguero (2007), confirman la importancia que los factores internos de la empresa ejercen sobre el uso de estrategias de *outsourcing* en sentido amplio.

En cuanto a la dimensión internacional de la estrategia, el *offshoring*, uno de los trabajos que centran su análisis en la influencia de factores internos en el uso de la misma es el de Tomiura (2005). Este autor, estudia la relación que existe entre determinadas características de la empresa (factores internos) y el uso de estrategias de *offshoring* en la industria manufacturera japonesa.

Entre las distintas características organizativas que se analizan destacan el nivel de productividad de las empresas, la intensidad en mano de obra en la fabricación de sus productos, la experiencia internacional de la empresa a través de la Inversión Directa en el Exterior (IDE) y de los recursos humanos de la misma a través de sus habilidades internacionales (idiomas, legislación internacional, etc.).

En este trabajo, Tomiura (2005) encuentra evidencia empírica que sustenta la hipótesis de que la probabilidad de utilizar estrategias de *offshoring* es mayor en aquellas empresas donde los recursos humanos son más ricos en habilidades internacionales y en aquellas en las que se posee experiencia internacional en los negocios. Además, se constata como las estrategias de *offshoring* son más utilizadas en empresas altamente productivas o en aquellas cuyos productos son intensivos en mano de obra. Según este autor, la principal razón que justifica que las empresas más productivas utilicen en mayor medida estrategias de *offshoring* es que para estas es más sencillo hacer frente a los elevados costes fijos que supone llevar a cabo la subcontratación de actividades en el extranjero.

La intensidad en mano de obra es otro de los factores internos analizados por Tomiura (2005). La hipótesis de que las empresas más intensivas en mano de obra son más activas en el uso de estrategias de *offshoring*, parte de la idea del trabajo realizado por Antras (2003). Este autor, sugiere que el atractivo de utilizar estrategias de *outsourcing* disminuye según va aumentando la intensidad de capital de los procesos productivos. En este sentido, parece lógico pensar que cuanto más intensivo en capital es un proceso productivo menos recursos humanos serán necesarios y por tanto menos intensivo en mano de obra será dicho proceso. Partiendo de la idea planteada por Antras (2003), podemos decir que el atractivo de utilizar estrategias de *outsourcing*, aumentará según vaya disminuyendo la intensidad de capital en los procesos productivos, es decir, a medida que los procesos productivos sean

más intensivos en mano de obra y menos en capital, aumentará el uso de estrategias de *outsourcing*.

Dado que uno de los principales motivos del uso de estrategias de *offshoring* son las ventajas en costes laborales que supone la subcontratación en otros países, la afirmación derivada de Antras (2003) cobra un mayor sentido al hacer referencia a la dimensión internacional de la estrategia.

Otro de los factores internos analizados por Tomiura (2005) es la experiencia internacional de las empresas y de los recursos humanos que trabajan en ellas. Este autor afirma que para llevar a cabo acuerdos de subcontratación internacional (*offshoring*) las empresas necesitan de recursos humanos que posean habilidades para la búsqueda de empresas extranjeras, para negociar en distintos idiomas con socios potenciales, así como para llevar a cabo contratos con empresas extranjeras en diferentes sistemas legales. Además señala que las habilidades internacionales de los recursos humanos ayudan a reducir los costes fijos de entrada que supone llevar a cabo estrategias de *offshoring* y con ello aumenta la probabilidad de su uso.

Lo mismo ocurre con la experiencia internacional de las empresas, si las empresas que desean poner en marcha estrategias de *offshoring* ya poseen experiencia en negocios internacionales¹², los costes fijos de entrada para subcontratar en el extranjero se reducirán y por tanto la probabilidad de llevarlas a cabo será mayor.

Kim y Rucker (2005) también analizan los factores internos que determinan el uso de estrategias de *outsourcing*. Centrándose en la industria de la confección estadounidense profundizan en los factores que influyen en la elección de la estrategia distinguiendo entre su dimensión geográfica y su dimensión de propiedad. Por un lado, hablan de los factores que determinan el uso de estrategias de *outsourcing* nacional frente al internacional; y por otro, de

¹² Medida a través de las inversiones directas en el exterior (IDE).

los determinantes que influyen en la elección de subcontratar las actividades a empresas con las que existe una relación de propiedad (*internal outsourcing*) frente al uso de proveedores externos (*external outsourcing*).

Centrándonos en primer lugar en la dimensión geográfica de la estrategia, el planteamiento que hacen estos autores es que factores como la reputación de la marca, la sofisticación tecnológica de los productos y la sensibilidad de estos a los cambios en la moda, influyen de forma negativa en el uso de estrategias de *offshoring*; mientras que la antigüedad de la empresa y la experiencia internacional de la misma actúan como determinantes del *offshoring* en sentido positivo. Sin embargo, únicamente encuentran evidencia empírica para algunas de las relaciones planteadas. Según los resultados obtenidos en su trabajo, solamente tres de los factores considerados ejercen influencia sobre el uso de estrategias de *offshoring* en la industria de la confección estadounidense. Por un lado, se corrobora la relación significativa y positiva entre la experiencia internacional y el uso de estrategias de *offshoring*; mientras que por otro, las relaciones entre la estrategia y los factores tamaño empresarial y sensibilidad de los productos a los cambios en la moda resultan significativas aunque de signo contrario al esperado, es decir, ambos factores influyen positivamente en el uso de estrategias de *offshoring*.

En cuanto a la dimensión de propiedad, Kim y Rucker (2005) plantean dos tipos de relaciones, por un lado una relación positiva entre el uso de estrategias de *internal offshoring* y factores como la reputación de la marca, la sofisticación tecnológica de los productos, la sensibilidad de estos a los cambios en la moda y el tamaño empresarial; mientras que por otro, plantean una relación negativa entre el uso de *internal offshoring* y la antigüedad empresarial. Sin embargo, únicamente observan una relación del signo contrario al esperado entre el uso de estrategias de *internal offshoring* y la sensibilidad de los productos a los cambios en la moda, es decir, que la probabilidad de utilizar estrategias de *external offshoring* frente a *internal*

offshoring es mayor en aquellas empresas que perciben sus productos como productos más orientados a los cambios de moda.

Como hemos podido observar a través de la literatura, existen trabajos tanto teóricos como empíricos que evidencian la influencia que ejercen las características propias de la empresa en el uso de estrategias de *offshoring*. La mayoría de estos trabajos consideran que características como el tamaño o la experiencia internacional, entre otras, son determinantes del uso de las estrategias. Sin embargo, no hemos podido encontrar ninguna investigación del área del *management* que analice las posibles diferencias que la influencia de estos factores puede tener en función del tipo de *offshoring* (interno vs. externo) implementado por la empresa, siendo éste por tanto el principal objetivo de nuestro estudio.

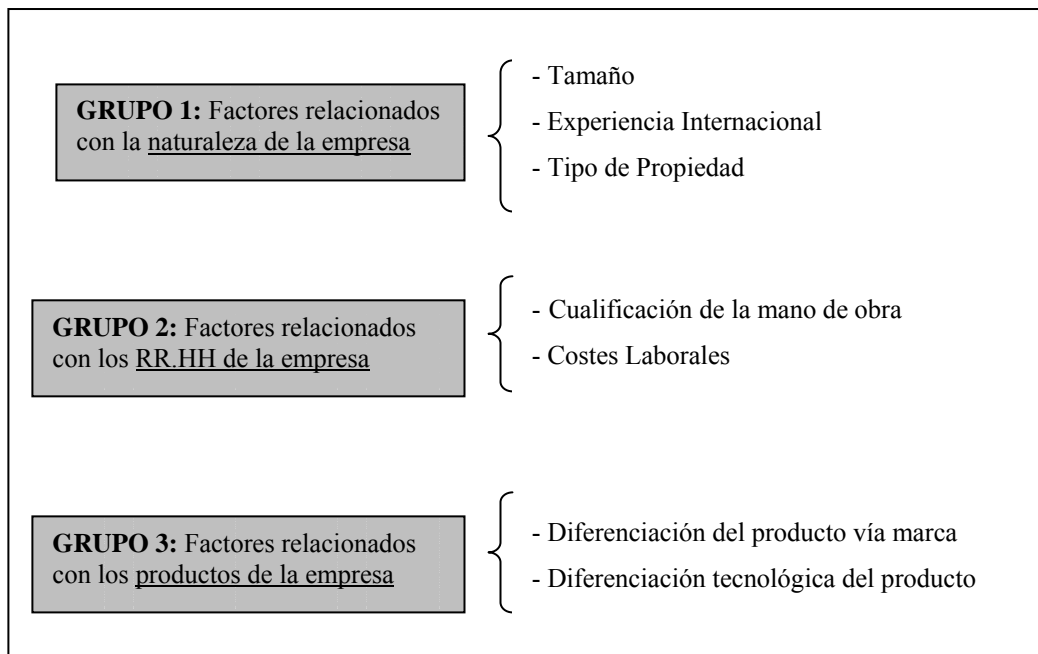
De la amplia variedad de factores internos analizados en la literatura, para nuestro análisis seleccionaremos los más recurrentes y los dividiremos en tres grandes grupos: (i) los factores relacionados con la propia naturaleza de la empresa, (ii) los relacionados con los recursos humanos de la empresa y (iii) los relacionados con los productos de la empresa.

- (i) En el primer grupo de factores, compuesto por características propias de la naturaleza de la empresa, consideraremos el tamaño y la experiencia internacional de la empresa como factores determinantes del uso de la estrategia. Además, otra de las características organizativas que, aunque no haya sido analizada hasta el momento, creemos podría tener algún tipo de influencia en el uso de estrategias de *offshoring* es el tipo de propiedad de la organización, haciendo referencia a empresas de propiedad familiar o no familiar.
- (ii) El segundo grupo de factores que utilizaremos en nuestro análisis son los asociados a los recursos humanos. Este grupo estará compuesto por aquellas características organizativas que definen el capital humano que

posee la empresa. Aspectos como la cualificación de la mano de obra y los costes laborales serán considerados en nuestro análisis.

- (iii) Por último, recogemos en el tercer grupo aquellos factores relacionados con las características de los productos fabricados por la organización, como son el grado de diferenciación del producto a través de la marca y el grado de diferenciación tecnológica de los productos; estas dos características formarán el tercer grupo de factores determinantes de las estrategias de *offshoring* en nuestro análisis (véase la figura 2.4.).

Figura 2.4.: Agrupación de factores internos determinantes del uso del *offshoring*



Fuente: Elaboración propia

2.4.1. Factores internos relacionados con la propia naturaleza de la empresa

➤ 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 las más estudiadas en la literatura así como una de las que más discrepancias han planteado. Mientras algunos autores defienden la existencia de una relación positiva entre el uso de la estrategia y el tamaño empresarial (Holl, 2007; Díaz Mora, 2007 y Kim y Rucker, 2005); otros en cambio encuentran evidencia empírica de lo contrario (Görg y Hanley, 2004).

Autores como Tomiura (2005) argumentan que los costes de búsqueda de subcontratistas son mayores para las empresas más pequeñas y que por tanto es más difícil para éstas llevar a cabo dicha estrategia. Durante muchos años esta afirmación ha sido válida, sin embargo en la actualidad los costes de transacción han disminuido considerablemente, tanto para las grandes empresas como para las pequeñas, y en consecuencia los costes de búsqueda de subcontratistas son menores que en el pasado, para cualquier empresa, sea cual sea su tamaño.

Otros en cambio, justifican la relación positiva entre tamaño y las estrategias de *offshoring* a partir de una de las finalidades de la estrategia, la dotación de flexibilidad. En este sentido, Díaz Mora (2007) argumenta que la estrategia de *outsourcing* sirve para ganar flexibilidad, permitiendo a las empresas más grandes reducir su rigidez. Sin embargo, también en las empresas de reducido tamaño el *offshoring* permite reducir la rigidez y dotarlas de una mayor flexibilidad.

Bruce y Moger (1999) mantienen que las empresas de mayor tamaño tienen mejores posibilidades para llevar a cabo participaciones con proveedores de distintos mercados de suministros. Sin embargo, según 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 subcontratación basadas en reducción de costes son más fuertes para las empresas de menor tamaño.

Otros como Trent y Monczka (2003) y Cho y Kang (2001) sugieren que el tamaño empresarial influye en el grado de sofisticación de las operaciones de subcontratación. Para estos autores, las empresas más grandes son más proclives a implementar estrategias de *outsourcing* más avanzadas, como son las estrategias de *offshoring* de carácter interno.

De acuerdo con estos planteamientos, parece que el tamaño empresarial influya de forma distinta según el tipo de estrategia de *offshoring* que estemos considerando. Podemos afirmar que las empresas de mayor tamaño poseen una mayor capacidad para utilizar estrategias que requieren una mayor inversión de recursos para poder internacionalizar sus actividades, y además suponen un mayor riesgo para la empresa, como son la creación de filiales propias en el exterior o de *Joint-Ventures*. La cantidad de recursos económicos, materiales, humanos, etc. que necesita la empresa para internacionalizar la producción vía estrategias de externalización es menor a la cantidad necesaria para llevar a cabo cualquier otro tipo de estrategia con la misma finalidad, internacionalizar actividades del proceso productivo, y por tanto son las empresas de menor tamaño las que menor disponibilidad de recursos tienen. En base a esto, es de esperar que las empresas más pequeñas recurran en mayor medida al uso de estrategias de *external offshoring*, mientras que serán las empresas de mayor tamaño las que implementarán estrategias de *internal offshoring* con mayor probabilidad.

H₁: A mayor tamaño empresarial mayor probabilidad de utilizar internal offshoring frente a external offshoring.

➤ **Experiencia Internacional de la empresa**

Otro de los factores considerados en la literatura como determinantes del uso de estrategias de *offshoring* es la orientación de la empresa hacia el mercado internacional. Parece lógico pensar que la experiencia internacional de las empresas favorecerá o influirá positivamente en el uso de la estrategia y así lo evidencian algunos trabajos previos (Tomiura, 2005 y Kim y Rucker, 2005).

Sin embargo los estudios realizados hasta el momento sobre los determinantes del *outsourcing* en sentido amplio muestran resultados en ambas direcciones. Mientras algunos trabajos reflejan la existencia de una relación positiva entre la estrategia de *outsourcing* y la participación en empresas extranjeras, como medida de la experiencia internacional (Kimura, 2001 y Girma y Görg, 2004), otros como los de Holl (2007) y Díaz Mora (2007), que analizan dicha relación con empresas españolas, muestran el signo contrario, es decir, que la participación en empresas extranjeras tiene una influencia negativa en el uso de estrategias de *outsourcing*. El argumento de estos dos trabajos radica en que las empresas con participación extranjera no hacen uso de subcontratistas extranjeros porque utilizan sus filiales en el exterior para llevar a cabo la externalización de sus actividades, disminuyendo de este modo el uso del *outsourcing* entre las empresas con participación extranjera.

De acuerdo con algunos autores y dada la interpretación de la estrategia de *offshoring* realizada en el capítulo 1, la subcontratación de actividades a través de filiales propias en el exterior también supone llevar a cabo estrategias de *offshoring* pero a nivel interno de la organización.

Según los planteamientos de algunos autores (Johanson y Valhne, 1977), la experiencia internacional adquirida previamente reduce los costes fijos de entrada en otros países y favorece el uso de estrategias de internacionalización más arriesgadas y con un mayor nivel de compromiso.

El efecto aprendizaje derivado de la experiencia internacional previa potenciará el uso de estrategias de internacionalización más arriesgadas y costosas, como son las estrategias de *internal offshoring*.

En este sentido, podemos pensar que aquellas empresas que tengan una mayor experiencia internacional utilizarán estrategias de *offshoring* de carácter interno, ya que para éstas los costes derivados del uso de las mismas serán menores que para aquellas empresas que poseen una experiencia internacional reducida. Es decir, que la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* frente a estrategias de *external offshoring* será mayor en empresas con mayor experiencia internacional.

H₂: La mayor experiencia internacional de la empresa incrementará la probabilidad de utilizar internal offshoring frente a external offshoring.

➤ **Tipo de propiedad**

Una de las características propias de la empresa que, hasta el momento, no ha sido analizada y que bajo nuestro punto de vista podría influir en el uso de estrategias de *offshoring* es el tipo de propiedad, distinguiendo entre propiedad familiar, corporativa y mixta (Fernández y Nieto, 2006).

Según Gallo y Estapé (1992) el comportamiento de las empresas familiares en el proceso de internacionalización suele caracterizarse por la rigidez en la elección de modos de internacionalización más arriesgados y que supongan un mayor coste para la organización. Por otra parte, Fernández y Nieto (2006) afirman que las propias características que rodean a las empresas familiares dificultan la expansión, tanto nacional como internacional, de las mismas.

En base a estos planteamientos de la teoría de internacionalización, es más probable que las empresas de propiedad familiar utilicen estrategias de *external offshoring* que estrategias de *offshoring* de carácter interno, ya que la implementación de estas últimas supone un mayor riesgo y coste para la organización.

Sin embargo, las empresas de propiedad familiar suelen considerar la empresa y sus propios empleados como una gran familia. La figura del propietario de una empresa familiar se suele caracterizar por una actitud paternalista y de control directo sobre todo aquello que ocurre en la organización, de modo que éstos suelen ser más reticentes hacia aquellas estrategias que impliquen externalizar parte de las actividades de la empresa y de sus empleados. En base a estos planteamientos de control de actividades, y dado que la internacionalización de actividades implica, en mayor o menor medida, la descentralización de la propia empresa así como la pérdida de control por parte de sus propietarios (Davis, 1983 y Ward, 1988), es de esperar que las empresas de propiedad familiar, con el objetivo de mantener el control de las actividades a deslocalizar, hagan uso en mayor medida de estrategias de *internal offshoring*.

En este sentido, planteamos la hipótesis de que la probabilidad de utilizar estrategias de *offshoring* de carácter interno frente a las de carácter externo aumentará en aquellas empresas que sean de propiedad familiar.

H₃: La probabilidad de utilizar estrategias de internal offshoring frente a external offshoring aumentará en las empresas de propiedad familiar.

2.4.2. Factores internos relacionados con los recursos humanos de la empresa

➤ Cualificación de la mano de obra

La cualificación de la mano de obra del sector o la empresa, podría ser otro de los factores impulsores del *offshoring*. Las empresas suelen subcontratar aquellas actividades que no son competencias esenciales para el desarrollo del negocio; actividades que en la mayoría de los casos son abundantes en mano de obra poco cualificada. Aquellas actividades que se consideran competencias esenciales para la empresa se suelen desempeñar por trabajadores cualificados y realizar dentro de la propia organización.

Algunos trabajos como el de Gómez et al. (2006) apoyan y constatan este planteamiento. Al analizar las importaciones intermedias según el ámbito geográfico de las mismas, estos autores observan como la mayor parte de las compras intermedias importadas proceden de países con salarios bajos. En este sentido, los países con niveles salariales bajos suelen estar asociados con puestos de trabajo poco cualificado, pudiéndose afirmar que las empresas subcontratan aquellas actividades más intensivas en mano de obra menos cualificada con la finalidad de centrarse en el desarrollo de aquellas actividades más relacionadas con las ventajas competitivas de la empresa. Por otro lado, algunos trabajos que analizan la evolución del *offshoring* en períodos más recientes¹³ constatan 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* (Gandoy y Díaz, 2007).

Desde nuestro punto de vista, ambos planteamientos son válidos, aunque con algunas especificidades. Es cierto que las empresas subcontratan internacionalmente actividades intensivas en mano de obras poco cualificada con el objetivo de centrarse en aquellas actividades que son competencias

¹³ El análisis realizado por Gómez et al. (2006) comprende el período temporal 1995-2000.

esenciales para la empresa, tal y como afirman Gómez et al. (2006). Sin embargo, también en los últimos años se está presenciando un incremento en el uso de estrategias de *offshoring* por parte de las empresas intensivas en tecnología, en las que el desarrollo de actividades requiere de una elevada cualificación de la mano de obra, tal y como afirman Gandoy y Díaz (2007).

En este sentido, intuimos que los planteamientos de Gómez et al. (2006) y Gandoy y Díaz (2007) responden al tipo de *offshoring* que se está llevando a cabo por las empresas, es decir que, independientemente del nivel de cualificación de la mano de obra, las empresas utilizan estrategias de *offshoring*. Ahora bien, las empresas más intensivas en mano de obra poco cualificada utilizarán en mayor medida estrategias de *external offshoring*, mientras que el uso de estrategias de *internal offshoring* se llevará a cabo por empresas con mano de obra cualificada.

De acuerdo con estos planteamientos, a mayor cualificación de la mano de obra mayor probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* frente a *external offshoring*, es decir, que la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* frente a *external offshoring* aumentará en aquellas empresas intensivas en mano de obra cualificada.

H4: A mayor cualificación de la mano de obra mayor probabilidad de utilizar estrategias de internal offshoring frente a external offshoring.

➤ **Costes Laborales**

El último de los factores relacionados con los RR.HH. de la empresa que consideramos podría tener algún tipo de influencia sobre el uso de estrategias de *offshoring* es el coste laboral.

En la mayoría de los trabajos que analizan las ventajas e inconvenientes del uso de estrategias de *offshoring*, el ahorro en costes productivos que supone el uso de las mismas es una de las principales ventajas reconocidas por las empresas y también una de las principales razones motivadoras de su uso.

Entre los trabajos que han considerado los costes laborales como factores determinantes del uso de la estrategia de *outsourcing* destacan el de Díaz Mora (2007) y Holl (2007). Ambos trabajos analizan la influencia de los costes laborales de la empresa¹⁴ sobre el uso de la estrategia de *outsourcing* sin distinguir la dimensión internacional de la misma y plantean una relación positiva entre el uso de la estrategia y el coste laboral por empleado, es decir, que a mayor coste laboral por empleado mayor uso de estrategias de *outsourcing*.

Esta afirmación cobra mayor importancia al analizar la dimensión internacional de la estrategia, ya que la existencia de países donde los costes laborales por realizar una actividad sean inferiores a los de realizarla en la propia empresa o subcontratarla a nivel nacional, hará que las empresas consideren en mayor medida el uso de estrategias de *offshoring*. Sin embargo, pensamos que este factor influirá de forma distinta en la elección del tipo de *offshoring* a realizar por la empresa. Si los costes laborales unitarios son elevados, la empresa probablemente decidirá externalizar actividades a través terceros, ya que el ahorro en costes que supone el uso de esta estrategia será mayor al ahorro en costes derivado de la creación de una filial propia en ese país. Aunque ambas estrategias permitirían a la empresa ahorrar costes laborales, el ahorro derivado de la estrategia de *external offshoring* será mayor al de la estrategia de *internal offshoring*. En este sentido, esperamos que a mayores costes laborales unitarios la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring* disminuya.

H₅: A mayores costes laborales unitarios disminuirá la probabilidad de utilizar estrategias de internal offshoring frente a external offshoring.

¹⁴ Holl (2007) utiliza como medida el salario medio por empleado, mientras que Díaz Mora (2007) utiliza la variable coste laboral unitario.

2.4.3. Factores internos relacionados con los productos de la empresa

➤ **Grado de diferenciación del producto**

Según Díaz y Triguero (2007) el grado de diferenciación del producto juega un papel importante en la decisión de subcontratar, influyendo este en el número de productores intermedios especializados que forman parte de una industria o sector específico. Los resultados de su trabajo constatan que el grado de diferenciación del producto¹⁵ afecta positivamente la decisión de realizar *outsourcing*, sin distinguir la dimensión geográfica de la estrategia.

Otros trabajos como el de Kim y Rucker (2005) también consideran el grado de diferenciación del producto como determinante de la estrategia de *outsourcing*, en este caso en su dimensión internacional y distinguiendo entre dos tipos de diferenciación del producto, *diferenciación vía marca* y *diferenciación tecnológica*, lo que ellos denominan reputación de la marca y grado de sofisticación tecnológica, respectivamente. Sin embargo las relaciones que estos autores plantean entre el uso de la estrategia de *offshoring* y el grado de diferenciación del producto, tanto a través de la marca como a nivel tecnológico, son de signo negativo.

La relación negativa entre el uso del *offshoring* y el grado de diferenciación del producto vía marca que plantean estos autores, 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, de forma que el valor de marca estará relacionado positivamente con el control de la producción y negativamente con el uso de la estrategia de *offshoring*. Algunos trabajos afirman que las empresas no quieren perder el prestigio de una valorada marca como consecuencia de la falta de control de calidad por parte

¹⁵ Entendiendo el grado de diferenciación del producto como la fabricación de un producto especialmente diseñado para el cliente.

de la empresa subcontratista (Davidson, 1982), sin embargo los resultados empíricos sobre la relación entre el control y la reputación de la marca son variados.

Mientras algunos trabajos confirman la existencia de una relación positiva entre el valor de una marca y la necesidad de control por parte de la empresa (Gatignon y Anderson, 1988) otros en cambio encuentran evidencia empírica de que los productos más anunciados, variable utilizada como indicador de valor de una marca, están asociados a una baja integración y un bajo control (Lall, 1978; Helleiner y Lavergne, 1979).

En este sentido, el trabajo de Kim y Rucker (2005) no permite corroborar la existencia de una relación negativa entre el uso de la estrategia de *offshoring* y la reputación de la marca para las empresas de la industria de la confección, sin embargo y aunque para el caso de la industria española se ha encontrado evidencia empírica de que la relación entre el uso de la estrategia y la diferenciación del producto, ambas medidas en sentido amplio, es positiva (Díaz y Triguero, 2007), creemos que dicha relación será distinta según el tipo de estrategia de *offshoring* que se lleve a cabo.

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*, como consecuencia 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. En este sentido, la hipótesis que planteamos es la siguiente:

H₆: A mayor diferenciación de los productos vía marca mayor probabilidad de utilizar internal offshoring frente a external offshoring.

Por otra parte, la sofisticación tecnológica de los productos es otra posible vía de diferenciación de los mismos. Esta vía de diferenciación de los productos requiere de elevados conocimientos tecnológicos e inversiones en I+D por parte de la empresa, por lo que aquellas empresas que pretendan diferenciar sus productos vía tecnología requerirán de los conocimientos y procesos productivos de empresas especializadas en la tecnología necesaria para dichos productos.

Basándose de nuevo en el grado de control del proceso productivo por parte de la empresa, Kim y Rucker (2005) plantean una relación negativa entre el uso de la estrategia de *outsourcing* en su dimensión internacional y la sofisticación de los procesos productivos o de los productos. Según estos autores, la sofisticación tecnológica favorecerá la producción nacional más que internacional. Sin embargo, en la elección del tipo de *offshoring*, Kim y Rucker (2005) plantean una relación de signo positivo entre la sofisticación tecnológica de los productos y el uso de estrategias de *offshoring* interno frente al externo, ya que consideran que las empresas pretenden controlar de cerca todo aquello que forme parte de su ventaja competitiva, como es en este caso, la diferenciación tecnológica de sus productos. Según estas afirmaciones, aquellas empresas que basan la diferenciación de sus productos en la sofisticación tecnológica de los mismos probablemente harán un mayor uso de *internal offshoring* frente a *external offshoring*, por lo que esperamos que la probabilidad de utilizar estrategias de *offshoring* de carácter interno frente al externo aumente en base al grado de diferenciación tecnológica de los productos.

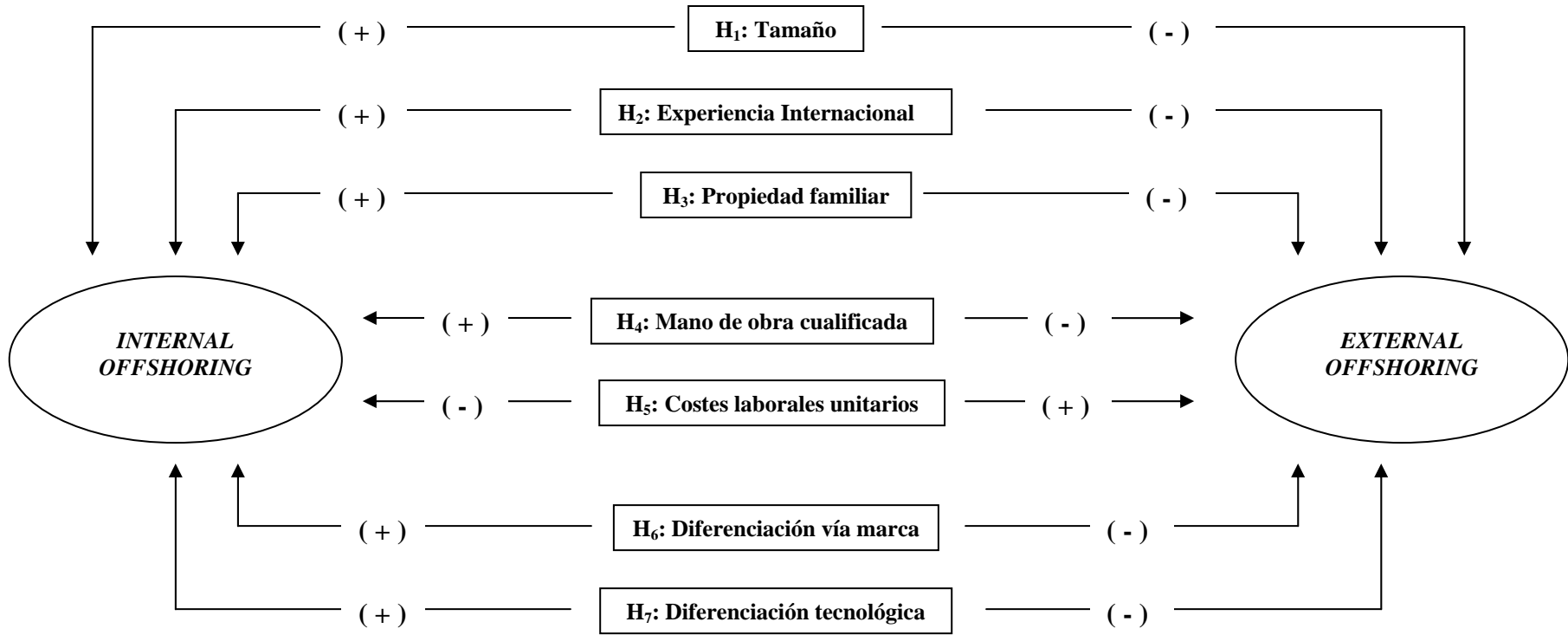
H7: Una mayor diferenciación tecnológica de los productos aumentará la probabilidad de utilizar estrategias de internal offshoring frente a estrategias de external offshoring.

Tras la amplia revisión de la literatura, parece evidente que el uso de estrategias de *offshoring* venga determinado tanto por factores internos, características propias de la empresa que influyen positiva o negativamente sobre el uso de la estrategia, como por factores externos, características o acontecimientos del entorno que también pueden ejercer influencia de ambos signos sobre el uso del *offshoring* en las empresas. Sin embargo, la práctica inexistencia de trabajos que analicen la influencia de factores internos en la decisión del tipo de *offshoring* a utilizar, ha motivado nuestro interés por el mismo, siendo éste uno de los principales objetivos de nuestra investigación.

2.5. Modelo de análisis de la investigación

Las hipótesis planteadas en el epígrafe anterior constituyen el modelo de análisis de nuestra investigación, en el que se plantean las posibles relaciones entre las dos estrategias de *offshoring* y ciertas características propias de la empresa, factores internos (véase la figura 2.5.).

Figura 2.5.: Modelo de análisis de la influencia de factores internos en las decisiones de *offshoring*:



Fuente: Elaboración Propia.

2.6. Conclusiones

El objetivo principal de este capítulo ha sido plantear y dar respuesta a tres de los interrogantes que rodean la decisión de llevar a cabo estrategias de *offshoring*: ***por qué o para qué, qué actividades y quienes o qué empresas*** pueden ser objeto de estas estrategias.

A partir de la revisión de estudios empíricos previos y con el fin de responder a la primera de las preguntas, *por qué o para qué* implementar estrategias de *offshoring*, hemos analizado cuales son las principales razones que motivan a las empresas a utilizar estrategias de *offshoring*.

Aunque el ahorro en costes, especialmente laborales, es uno de los principales motivos por los que las empresas deciden realizar estrategias de *offshoring*, hemos podido identificar otras muchas razones, económicas y no económicas, que estimulan el uso de estas estrategias.

Además, hemos podido agrupar en tres grandes bloques las distintas razones que motivan el uso de estrategias de *offshoring*: razones relacionadas con los costes empresariales, con los ingresos y con la competencia y la ventaja competitiva de la empresa. Así pues, hemos podido identificar, por un lado, razones que podrían considerarse de carácter táctico u operativo, y por otro, razones consideradas de carácter estratégico.

En base a las afirmaciones de la OCDE (2007), las razones que motivan a las empresas a trasladar la producción a otros países dependen del sector al que pertenecen y de la forma a través de la cuál trasladan al extranjero su producción. De este modo, se intuye que las razones que motivan a las empresas a utilizar estrategias de *offshoring* podrían ser distintas según el tipo de estrategia que se lleve a cabo, es decir, que la elección de una estrategia de *offshoring* de carácter interno podría venir motivada por unas razones distintas a las de la elección de estrategias de *external offshoring*.

Por otra parte, a partir de estudios empíricos previos y con el fin de dar respuesta a otro de los interrogantes planteados, *qué* actividades, hemos analizado aquellas actividades que podrían ser objeto de estrategias de *offshoring*, observando que según la literatura son las actividades que no forman parte de las competencias esenciales de la empresa unas de las claras candidatas en el uso de estrategias de *external offshoring*, mientras que aquellas actividades que forman parte de las competencias esenciales serán objeto de estrategias de *internal offshoring*; dejando paso en el capítulo 5 al análisis exploratorio de estas relaciones.

Por último, tras analizar estudios previos sobre factores determinantes del uso de estrategias de *offshoring*, hemos podido comprobar como son factores externos a la empresa, como la disminución de los costes de transporte y comunicaciones, los rápidos cambios tecnológicos, la reducción de los obstáculos al comercio o la intensificación de la competencia, los que se consideran los principales determinantes del uso de estas estrategias. Sin embargo, no son únicamente estos los que determinan o influyen en el uso de estrategias de *offshoring*.

El análisis de estudios empíricos nos ha permitido identificar algunas de las características propias de la empresa, factores internos, que podrían tener cierta influencia en el uso de estrategias de *offshoring*, y que por tanto podrían dar respuesta a la tercera de las cuestiones planteadas, *quienes o qué empresas* llevarán a cabo estrategias de *offshoring*.

Los factores analizados en este capítulo se agrupan en tres tipos de factores internos. Por un lado, aquellos que se derivan de la propia naturaleza de la empresa, como son el tamaño, la experiencia internacional y el tipo de propiedad (familiar / no familiar). Por otro lado, los factores internos relacionados con los recursos humanos de la propia empresa, como son el nivel de cualificación de la mano de obra y los costes laborales unitarios. Por último, se agrupan los factores que caracterizan los propios productos de la empresa,

como son el grado de diferenciación vía marca y vía tecnológica. Para cada uno de estos factores, se ha formulado una hipótesis que refleja la relación esperada entre dicho factor y el uso de estrategias de *offshoring*, distinguiendo entre *internal offshoring* y *external offshoring*.

La relación esperada entre el uso de estrategias de *offshoring* y cada uno de los factores internos analizados, completan el modelo de análisis de nuestra investigación, desarrollado en el epígrafe 2.5.

En el siguiente capítulo, tras analizar las razones que motivan a las empresas a implementar estrategias de *offshoring* e identificar la influencia de algunos factores internos y del tipo de actividad en el uso de estrategias de *internal offshoring* o *external offshoring*, estudiaremos los posibles efectos del uso de estas estrategias en los resultados de la organización.

CAPÍTULO 3

LOS EFECTOS DEL OFFSHORING EN LOS RESULTADOS

3.1. Introducción

Una vez examinados los factores determinantes del uso de estrategias de *offshoring*, así como analizadas las principales razones que motivan el uso de las mismas, se hace necesario investigar cuáles son los principales efectos derivados del uso de estrategias de *offshoring* en la empresa.

Para ello, en el primer apartado de este capítulo, se refleja la importancia de analizar los efectos derivados del uso de estrategias de *outsourcing*, identificándose aquellos efectos que, desde un punto de vista económico-empresarial, mayor importancia adquieren. Los efectos sobre la productividad o la rentabilidad, medidas relacionadas con los resultados de la organización, son los que, en el ámbito empresarial, mayor interés despiertan. Por otra parte, dada la importancia que los medios de comunicación le han dado al impacto que el *offshoring* provoca sobre el empleo, conviene también analizar, desde un punto de vista empresarial, la influencia que el uso de estrategias de *offshoring* ejerce sobre los puestos de trabajo de una organización.

Tras una amplia revisión de estudios empíricos, en el tercer y cuarto epígrafe de este capítulo, se identifican los posibles efectos que el uso de estrategias de *offshoring* tendrá sobre las dos medidas de resultados consideradas: productividad y rentabilidad. Planteándose en estos dos apartados las hipótesis a contrastar en la posterior aplicación empírica. A continuación, a partir del análisis de investigaciones previas, se estudia la relación existente entre el uso de estrategias de *offshoring* y el empleo. En último lugar, se recogen las principales conclusiones sobre los efectos derivados de la implementación de estrategias de *offshoring*.

3.2. Las estrategias de outsourcing y los resultados

De acuerdo con algunos autores, los trabajos que analizan el impacto de las estrategias de *outsourcing* en los resultados de la empresa son relativamente escasos y además, las medidas de resultados que se han venido empleando para su análisis son muy diversas (Jiang y Qureshi, 2006).

Partiendo del trabajo de Smith et al. (1998) quienes agrupan en seis categorías¹⁶ las medidas que componen los resultados de una empresa, Jiang et al. (2006) analizan el impacto de la estrategia de *outsourcing*¹⁷ en tres de las seis medidas de resultados planteadas por Smith et al. (1998): (a) eficiencia en costes, (b) productividad y (c) rentabilidad. Para Jiang et al. (2006) estas tres medidas reflejan los resultados operativos de la empresa, mientras que el resto de medidas planteadas por Smith et al. (1998) son características financieras de la propia empresa.

De las medidas de resultados utilizadas por Jiang et al. (2006), la productividad y la rentabilidad han sido las dos en las que más se ha centrado la literatura sobre los efectos del uso de estrategias de *outsourcing* (Butter y Pattipeilohy, 2007; Jabbour, 2007; Tomiura, 2007; Houseman, 2007; Olsen, 2006; entre otros).

Según Housman (2007), las manufacturas más que ningún otro sector están sujetas a presiones de competencia internacional, por lo que el crecimiento en la productividad es un indicador importante de su competitividad global. Sin embargo, también el efecto que el uso de estrategias de *outsourcing* provoca en el empleo nacional es uno de los que sigue generando inquietudes en el ámbito económico y así lo evidencia la investigación realizada por la OCDE en 2007 sobre las tendencias e impactos que tiene la estrategia de *offshoring* en el empleo de diversos países.

¹⁶ Las seis categorías utilizadas por Smith et al. (1998) son: eficiencia en costes, productividad, rentabilidad, crecimiento, *managment* financiero y ratios de mercado.

¹⁷ Entendida esta como *external offshoring*.

Dada la gran importancia que la influencia de esta estrategia pueda tener sobre el empleo de un país o de una industria, y debido a las discrepancias que a nivel económico se han generado, en esta investigación analizaremos el impacto que las estrategias de *offshoring* tienen sobre las dos medidas de resultados: productividad y rentabilidad, así como sobre los puestos de trabajo de las organizaciones.

3.3. Los efectos del offshoring en la productividad

Numerosas investigaciones han analizado el impacto que el uso de estrategias de *outsourcing* provoca en el mercado de trabajo, siendo el impacto negativo que el uso de estas estrategias puede tener sobre los salarios y el empleo de un país una de las principales razones de su estudio. Sin embargo, aquellos que están a favor del *outsourcing* continúan afirmando que “el uso de estrategias de *outsourcing* 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).

Cierto es que existen ganadores y perdedores en el uso de estrategias de *outsourcing*, sin embargo, el aumento en la productividad de las empresas, sugerido por los que están a favor del uso de las mismas, genera mejoras en la competitividad del sector y/o del país al que pertenecen las empresas que hacen uso de estas estrategias (Houseman, 2007). Para Olsen (2006) las mejoras en la productividad asociadas al uso de estrategias de *outsourcing* se derivan del incremento de la eficiencia en la utilización de los *inputs*.

De acuerdo con Olsen (2006), resulta sorprendente que, dada la importancia que en los medios públicos se le ha dado al fenómeno del *offshoring*, sean escasas las investigaciones rigurosas sobre los impactos económicos asociados al uso de esta estrategia.

La mayoría de los trabajos que investigan el impacto económico del *offshoring* se centran en los efectos sobre el mercado de trabajo, mientras que las investigaciones sobre el impacto en la productividad de la empresa son relativamente escasas.

La preocupación respecto a la pérdida de empleos nacionales asociada al desplazamiento de parcelas de la producción, en gran medida amplificada por los 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 (Gandoy y Díaz, 2007).

Algunos trabajos han investigado, desde un punto de vista sectorial, el efecto que las estrategias de *outsourcing* pueden tener sobre la productividad (Siegel y Griliches, 1992; Egger y Egger, 2001; Raa y Wolf, 2001; Amiti y Wei, 2005; Egger y Egger, 2006; entre otros). Sin embargo, dada la heterogeneidad que existe en el comportamiento de cada empresa respecto al uso de estas estrategias, y de acuerdo con Olsen (2006), investigaciones a nivel de empresa podrían explicar mucho mejor el impacto que las estrategias de *outsourcing* tienen sobre la productividad.

En este sentido, Olsen (2006) realiza una amplia revisión teórica de las investigaciones realizadas a nivel de empresa sobre el impacto del *outsourcing* en la productividad, dividiéndolas en: (a) investigaciones que no distinguen la dimensión geográfica de la estrategia (*outsourcing* en sentido amplio) y (b) investigaciones que analizan el impacto de la estrategia a nivel internacional (*offshoring*¹⁸).

Entre los trabajos que estudian la relación existente entre la estrategia de *outsourcing* (en sentido amplio) y la productividad a través de datos de empresa destacan los de Görzig y Stephan (2002) y Girma y Görg (2004), a nivel internacional, y el de López (2002) para el caso español.

¹⁸ Sin distinguir entre *internal offshoring* y *external offshoring*.

Görzig y Stephan (2002) utilizando la encuesta de estructura de costes alemana y a partir de un panel de datos de un total de 43.000 empresas alemanas pertenecientes al sector manufacturero analizan la relación que existe entre el uso de estrategias de *outsourcing* y los resultados de la empresa durante el periodo 1992-2000. Para estos autores, tanto la rentabilidad por empleado (RPE) como la rentabilidad económica de las ventas (ROS) son medidas válidas para estimar los resultados de una organización. La primera de ellas podría interpretarse como el nivel de productividad alcanzado por la empresa, mientras que la segunda reflejaría la rentabilidad conseguida por la misma.

Utilizando tres medidas distintas de *outsourcing*¹⁹, Görzig y Stephan (2002) construyen dos modelos de análisis que recogen el impacto a largo y a corto plazo del uso del *outsourcing* en los resultados de la empresa. Las estimaciones realizadas muestran que, en términos generales, a largo plazo el uso de estrategias de *outsourcing* tiene un impacto positivo en la productividad, es decir, que el uso de estas estrategias implica mejoras en la productividad de la organización. Sin embargo, independientemente del periodo temporal, el uso de estrategias de *outsourcing* no necesariamente implica mejoras en la rentabilidad.

Por otro lado, Görzig y Stephan (2002) encuentran evidencia empírica que confirma el hecho de que las empresas que aumentan sus *inputs* de materiales en relación a sus costes laborales, obtienen mejores resultados que las empresas que no lo hacen, y que las empresas que subcontratan actividades productivas en el exterior o utilizan servicios externos son más productivas que las que no lo hacen, sin embargo, obtienen menores márgenes de rentabilidad.

¹⁹ Las tres medidas de *outsourcing* utilizadas por Görzig y Stephan (2002) son: (a) Inputs intermedios de materiales, que refleja la decisión de hacer o comprar; (b) Subcontratación de trabajos externos, que refleja la subcontratación de actividades productivas y (c) Servicios externos, que recoge el *outsourcing* de servicios.

Tal y como afirman los autores, los resultados obtenidos sugieren que, por lo general, las empresas tienden a sobrevalorar estos dos tipos de *outsourcing*, sobreestimando los beneficios del *outsourcing* de servicios externos y/o subestimando los beneficios asociados a los costes de transacción.

También Girma y Görg (2004) analizan la relación que existe entre el uso de la estrategia de *outsourcing* en sentido amplio y la productividad de la empresa. Al igual que Görzig y Stephan (2002), utilizando un panel de datos de empresas manufactureras²⁰ británicas que comprende el periodo 1980-1992, analizan el impacto del uso de estrategias de *outsourcing* en los niveles y ratios de crecimiento de la productividad del trabajo y de la productividad total de los factores (PTF). Los resultados obtenidos en su investigación demuestran que en dos de los tres sectores analizados (químico e ingeniería) existe una relación positiva y significativa entre el uso de estrategias de *outsourcing* y los niveles de productividad, tanto del trabajo como del total de los factores, siendo negativa pero no significativa la relación existente entre el *outsourcing* y los niveles de productividad para el sector electrónico.

En cuanto a los ratios de crecimiento de la productividad, estos autores encuentran evidencia empírica que demuestra que el impacto del uso de estrategias de *outsourcing* en el crecimiento de la PTF es también positivo y significativo para los sectores químico e ingeniería, sin embargo no se observa dicha relación en el sector electrónico, al igual que ocurría con los niveles de productividad. Por otro lado, los resultados del impacto del uso del *outsourcing* sobre el crecimiento de la productividad del trabajo no parecen ser del todo claros.

Además de analizar el impacto del uso del *outsourcing* en la productividad, Girma y Görg (2004) estudian la existencia de diferencias en los efectos del *outsourcing* sobre la productividad según el tipo de propiedad (nacional o extranjera) de las empresas analizadas, y observan que los efectos

²⁰ Las empresas analizadas pertenecen a tres sectores manufactureros: químico, electrónico e ingeniería.

del uso de estrategias de *outsourcing* sobre la productividad son más pronunciados en aquellas empresas que son de propiedad extranjera, es decir, en aquellas empresas que son filiales de empresas multinacionales que han sido ubicadas en el Reino Unido.

Para el caso español, López (2002) analiza el impacto que el uso de dos tipos de estrategias de *outsourcing*, “productivo” y “de servicios” tienen sobre el crecimiento de la productividad del trabajo y de la productividad total de los factores. De los resultados obtenidos se observa que en la industria española, cada vez más empresas optan por ambas modalidades de *outsourcing* y además se confirma que el impacto del *outsourcing* productivo sobre el crecimiento de la productividad del trabajo y sobre el crecimiento de la productividad total de los factores es significativo y positivo.

Además de los trabajos mencionados, en la literatura podemos encontrar otro grupo de investigaciones que analizan el efecto de la dimensión internacional de la estrategia²¹ sobre la productividad. Entre estos destacan los de Görg y Hanley (2005), Criscuolo y Leaver (2005), Jabbour (2007), Tomiura (2007), Görg, Hanley y Strobl (2008) e Ito, Wakasugi y Tomiura (2008).

El trabajo de Görg y Hanley (2005) analiza el impacto que el uso de estrategias de *offshoring* tiene sobre la productividad total de los factores de 652 empresas irlandesas del sector electrónico y observan que existe una relación positiva y significativa entre los dos factores. Sin embargo, al distinguir entre los dos tipos de *offshoring* (de materiales y de servicios) comprueban que la relación sigue siendo positiva en ambos tipos de *offshoring*, aunque únicamente significativa en el *offshoring* de materiales. En su análisis, Görg y Hanley (2005), introducen la intensidad exportadora de la planta como variable de control y observan una relación positiva y significativa entre el uso de estrategias de *offshoring* y la productividad en empresas de baja intensidad exportadora, mientras que dicha relación es positiva pero no significativa en

²¹ Estrategia que se conoce como *offshoring*, *foreign sourcing* u *offshore sourcing*.

empresas con elevada intensidad exportadora. Por último, al introducir en su análisis tanto la intensidad exportadora como el tipo de estrategia de *offshoring* realizada, comprueban que únicamente las estrategias de *offshoring* de materiales de las empresas de baja intensidad exportadora tienen un efecto positivo y significativo sobre la productividad de las mismas. Para estos autores, una posible explicación a estos resultados es que las empresas con baja intensidad exportadora obtienen mayores beneficios de la compra de *inputs* en el mercado internacional, racionalizando sus procesos de producción u optimizando su capacidad productiva; mientras que las empresas con elevada intensidad exportadora están ya acostumbradas a los mercados internacionales y por tanto ya disfrutan de la flexibilidad adicional que las estrategias de *outsourcing* internacional proporcionan.

Criscuolo y Leaver (2005), centrándose únicamente en el *offshoring* de servicios, analizan el efecto que esta estrategia ejerce sobre la productividad total de los factores. Utilizando una base de datos de unos 37.000 establecimientos del Reino Unido durante el periodo 2000-2003 observan que, en términos generales, el uso de estrategias de *offshoring* de servicios ejerce un impacto positivo y significativo en la productividad de las empresas británicas. Sin embargo, al realizar el análisis separando las empresas manufactureras de las de servicios, comprueban que el impacto positivo y significativo en la productividad se da únicamente en las empresas de servicios y no en las manufacturas.

Siguiendo a Görg y Hanley (2005), Görg, Hanley y Strobl (2008) realizan un análisis similar para todas las manufacturas irlandesas durante el periodo 1990-1998. Con el objetivo de investigar el impacto del *offshoring* en la productividad de la industria manufacturera irlandesa, Görg et al. (2008) realizan también la distinción entre *outsourcing* de materiales y *outsourcing* de servicios y además examinan si el impacto en la productividad es distinto entre empresas exportadoras y no exportadoras y entre empresas de propiedad extranjera (filiales) y empresas de propiedad nacional (domésticas).

Los resultados obtenidos en su trabajo muestran que el uso de estrategias de *offshoring* de servicios tiene un impacto positivo y significativo en la productividad de las empresas exportadoras, sea cual sea el tipo de propiedad (doméstica o internacional) de la empresa. Sin embargo, Görg et al. (2008) encuentran evidencia no significativa estadísticamente del impacto que el uso de estrategias de *offshoring* de servicios tiene sobre la productividad de las empresas no exportadoras. Además, los resultados obtenidos no demuestran una evidencia significativa del impacto que el *outsourcing* de materiales tiene sobre la productividad de las empresas irlandesas.

Otros trabajos como el de Jabbour (2007) analizan si el efecto sobre la productividad total de los factores en las manufacturas francesas es distinto según el tipo de *offshoring* que se lleve a cabo. Para Jabbour (2007) existen dos tipos de *offshoring*: (a) la integración vertical y (b) el *outsourcing* internacional. La integración vertical hace referencia al uso de estrategias de *offshoring* a través de inversión directa en el exterior, es decir, utilizando empresas filiales en otros países, mientras que la estrategia de *outsourcing* internacional se refiere al uso de proveedores externos para llevar a cabo la estrategia de *offshoring*. A partir de 2.632 observaciones extraídas de la encuesta de “Intercambios Internacionales Intra-Grupo” elaborada por el Servicio de Estudios Estadísticos Industriales del Ministerio de Economía francés, Jabbour (2007) demuestra que el uso de estrategias de *offshoring* en las empresas manufactureras francesas ejerce un impacto positivo y significativo en la productividad de las mismas. Además comprueba como dicho impacto es independiente del tipo de estrategias de *offshoring* que se lleve a cabo (integración vertical u *outsourcing* internacional), ya que el efecto sobre la productividad es positivo y significativo en ambos. Sin embargo, se observa que el efecto sobre la productividad es mayor en aquellas empresas que utilizan estrategias de *outsourcing* internacional frente a las que hacen uso de estrategias de integración vertical.

Por otra parte, Jabbour (2007) analiza el efecto del uso de estrategias de *offshoring* según el país de origen de los *inputs* (países desarrollados o países en vías de desarrollo) y el nivel tecnológico de los mismos (alto nivel tecnológico y bajo nivel tecnológico). Los resultados obtenidos demuestran que la productividad de las empresas que realizan *offshoring* aumenta independientemente de cuál sea el país de origen de los *inputs*. Sin embargo, los efectos sobre la productividad son mayores cuando la estrategia de *offshoring* se realiza en países en vías de desarrollo. Al distinguir entre los dos tipos de *offshoring*, integración vertical y *outsourcing* internacional, se observa que el uso de estrategias de integración vertical únicamente aumenta la productividad cuando los *inputs* proceden de países en vías de desarrollo y no cuando lo hacen de países desarrollados. Sin embargo, utilizando estrategias de *outsourcing* internacional la productividad aumenta sea cual sea el país de origen de los *inputs*, aunque el impacto sigue siendo mayor cuando estos proceden de países en vías de desarrollo.

Por otro lado, tanto el *offshoring* de *inputs* de alto nivel tecnológico como el *offshoring* de *inputs* de bajo nivel tecnológico impulsan la productividad de las empresas, aunque el efecto es mayor cuando los *inputs* son de bajo nivel tecnológico. Sin embargo, al distinguir entre los dos tipos de *offshoring* se observa como el uso de estrategias de integración vertical únicamente son beneficiosas para la productividad de la empresa cuando los *inputs* que se importan son de bajo nivel tecnológico, mientras que independientemente de cuál sea el nivel tecnológico de los *inputs* importados el uso de estrategias de *outsourcing* internacional aumenta la productividad de la empresa, aunque el efecto es mayor para los *inputs* de bajo nivel tecnológico. Por último, comprueban que el efecto sobre la productividad del uso de estrategias de *outsourcing* internacional de *inputs* de bajo nivel tecnológico es mayor que el del uso de estrategias de integración vertical de esos mismos *inputs*.

También Tomiura (2007), a partir de una muestra de 118.300 empresas manufacturas japonesas, analiza las diferencias que pueden existir en la productividad de las empresas según el modo de globalización que utilicen. En su caso, distingue tres modos de globalización: (a) empresas que realizan *outsourcing* a proveedores extranjeros, (b) empresas que exportan su producción y (c) empresas que realizan IDE, es decir, que poseen filiales propias en otros países. A partir de estos tres modos simples de globalización, realiza una clasificación de ocho tipos de empresas. Por un lado, aquellas empresas que realizan cada una de estas tres estrategias de forma individual: (i) *outsourcing*, (ii) exportación e (iii) IDE. Por otro lado, aquellas empresas que realizan estas tres estrategias de forma combinada, es decir, (iv) empresas que son exportadoras y que a su vez realizan *outsourcing*, (v) empresas que realizan IDE y *outsourcing* conjuntamente, (vi) empresas exportadoras y que además poseen filiales propias en otros países y (vi) empresas que utilizan conjuntamente las tres estrategias. Por último, agrupa a aquellas empresas que no llevan a cabo ninguna estrategia de globalización, es decir, (vi) empresas que son totalmente domésticas.

Los resultados obtenidos en su trabajo demuestran que la productividad de las empresas varía según el modo de globalización utilizado por las mismas. Aquellas empresas que realizan IDE o se encuentran inmersas en algún tipo de globalización múltiple (desde (iv) hasta (vi)) son más productivas que aquellas empresas que realizan *outsourcing* internacional y que aquellas que únicamente son exportadoras. Además observan como estos dos tipos de empresas (exportadoras y contratistas internacionales) son más productivas que las empresas que no realizan ningún tipo de estrategia de globalización (empresas domésticas).

Aunque de los resultados se desprende que la productividad de las empresas es distinta según el modo de globalización utilizado, éstos no permiten afirmar que el uso de un tipo de estrategia u otro aumente la productividad de las mismas. Tal y como afirma el autor, los resultados

muestran una detallada descripción de la heterogeneidad que existe en las empresas, sin embargo, la causalidad entre la productividad y el modo de globalización elegido necesita ser analizada con datos longitudinales.

Otros autores sugieren que los efectos del *offshoring* en la productividad de las empresas difieren según el tipo de actividad subcontratada y según el país de destino de la subcontratación. En este sentido ITO, Wakasugi y Tomiura (2008) utilizando la encuesta del año 2006 de datos de *offshore sourcing* de empresas japonesas pertenecientes al sector manufacturero analizan por un lado, los distintos efectos que el uso de la estrategia puede tener sobre la productividad de las empresas según el tipo de operación o actividad que subcontraten, y por otro, las posibles diferencias sobre la productividad según el país de destino de la actividad subcontratada.

Para analizar los efectos del uso de la estrategia según el tipo de actividad subcontratada, clasifican en ocho categorías las actividades o tareas subcontratadas por las empresas japonesas (ensamblaje de componentes, producción de bienes intermedios, producción de bienes finales, I+D, servicios de información, servicios de atención al cliente, servicios profesionales y otras tareas), mientras que para realizar el análisis según el país de destino de la actividad subcontratada distinguen cinco regiones de destino del *outsourcing* (China (incluyendo Taiwan y Hong Kong), países de la ASEAN²², otros países asiáticos, EE.UU., Europa y el resto del mundo).

En términos generales, las estimaciones realizadas demuestran que el uso de estrategias de *offshoring* aumenta el crecimiento de la productividad en las empresas. Los resultados indican que el *offshoring* genera un incremento del 2.7% en la productividad total de los factores. Al introducir en el modelo el tipo de actividad subcontratada observan como los efectos del *offshoring* en la productividad difieren según el tipo de actividad. Por un lado, el efecto del *offshoring* en la productividad es positivo y significativo en aquellas

²² Asociación de las Naciones del Sureste Asiático: Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia, Brunei, Vietnam, Laos, Birmania y Camboya.

actividades que están directamente relacionadas con el proceso productivo (ensamblaje de componentes, producción de bienes intermedios y producción de bienes finales), mientras que por otro lado, en aquellas tareas relacionadas con servicios (I+D, servicios de información, servicios de atención al cliente y servicios profesionales) los resultados varían según la tarea subcontratada. La subcontratación de I+D y de servicios de información genera un impacto positivo y significativo en la productividad, incrementando esta un 11.2% y un 7.9% respectivamente. Sin embargo, el impacto que genera la subcontratación de servicios de atención al cliente y servicios profesionales (contabilidad, administración, finanzas, etc.) no es significativo.

En cuanto al análisis de las posibles diferencias en la productividad según el país de destino de la actividad subcontratada, Ito et al. (2008) encuentran que los efectos del *offshoring* sobre la productividad varían según el país de destino. La subcontratación de actividades en EE.UU. o en Europa genera mayor impacto en la productividad de las empresas que la subcontratación realizada en países asiáticos.

La tabla 3.1. muestra los resultados obtenidos sobre estrategias de *outsourcing* y productividad en las principales investigaciones empíricas realizadas hasta el momento, y aunque parece no existir una evidencia clara sobre el efecto del uso de estas estrategias en la productividad, se observa como muchos de los efectos que las estrategias de *outsourcing* ejercen sobre la productividad de las empresas dependen de características específicas de la empresa y del sector al que pertenecen (Olsen, 2006).

Según Olsen (2006) parece observarse una disminución de los efectos que sobre la productividad tiene el uso de estrategias de *offshoring* de materiales por parte de las empresas manufactureras. El amplio uso de este tipo de estrategias por parte de las empresas manufactureras podría haber conducido a que los beneficios del *offshoring* de materiales hayan alcanzado el punto de saturación. Incluso, los efectos de la deslocalización de servicios son menos

intensos cuando se llevan a cabo en las manufacturas que en las empresas de servicios. Por otra parte, parece que el hecho de que las empresas tengan experiencia internacional previa vaya asociado a un mayor impacto positivo sobre la productividad de las mismas. Sin embargo, este hecho parece ser claro únicamente en el uso de estrategias de *offshoring* de materiales, pero no en el de servicios. Por último, parece que parte del aumento de los efectos de la productividad a través del uso de estrategias de *offshoring* de materiales podría estar asociado a elementos estratégicos específicos de la empresa como es una mayor atención a las competencias esenciales de la empresa (Olsen, 2006).

Además, se observa como algunas de las investigaciones realizadas recientemente han introducido aspectos como el tipo de estrategia de *offshoring*, el tipo de actividad realizada a través de la estrategia y el país de origen y/o destino de las mismas en el análisis del impacto sobre la productividad, demostrando que los incrementos en la productividad que genera el uso de estrategias de *offshoring* pueden variar según características propias de la estrategia.

Tabla 3.1.: Principales estudios empíricos sobre estrategias de *outsourcing* y productividad a través de datos de empresas

	Fuente	Sector	Periodo	País	Medida de Productividad	Especificaciones	Efectos	
							C/P	L/P
Outsourcing (en sentido amplio)	Görzig y Stephan (2002)	Manufacturas	1992-2000	Alemania	Beneficio por empleado	Tipos de <i>Outsourcing</i>: * <i>Outsourcing</i> (en general) * <i>Outsourcing</i> de Materiales * <i>Outsourcing</i> de Servicios	+	+
	Girma y Görg (2004)	Manufacturas	1980-1992	Reino Unido	Productividad del Trabajo (nivel y tasa de crecimiento)	Subsectores: * Químico * Electrónico * Ingeniería Subsectores & Propiedad Extranjera: * Químico & Propiedad Extranjera * Electrónico & Propiedad Extranjera * Ingeniería & Propiedad Extranjera	Nivel	Tasa
					Productividad Total de los Factores (nivel y tasa de crecimiento)	Subsectores: * Químico * Electrónico * Ingeniería Subsectores & Propiedad Extranjera: * Químico & Propiedad Extranjera * Electrónico & Propiedad Extranjera * Ingeniería & Propiedad Extranjera		
López (2002)	Manufacturas	1990-1999	España	Productividad del Trabajo (tasa de crecimiento)	-----		+	
				Productividad Total de los Factores (tasa de crecimiento)	-----		+	

Fuente: Olsen (2006) y elaboración propia.

Tabla 3.1.: Principales estudios empíricos sobre estrategias de *outsourcing* y productividad a través de datos de empresas (Cont.)

	Fuente	Sector	Periodo	País	Medida de Productividad	Especificaciones	Efectos
Offshoring (dimensión internacional de la estrategia)	Görg y Hanley (2005)	Manufacturas y servicios	1990-1995	Irlanda	Productividad Total de los Factores (nivel)	<p>Subsector electrónico</p> <p>Tipos de Offshoring: * Offshoring (en general) * Offshoring de Materiales * Offshoring de Servicios</p> <p>Intensidad Exportadora: * Offshoring (en general) * Offshoring de Materiales * Offshoring de Servicios</p>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">No sig.</p> <p>Alta Baja No sig. + No sig. + No sig. No sig.</p>
	Criscuolo y Leaver (2005)	Manufacturas y servicios	2000-2003	Reino Unido	Productividad Total de los Factores (nivel)	<p>Tipos de Offshoring: * Offshoring de Servicios</p> <p>Tipos de Empresas: * Empresas manufactureras * Empresas de servicios</p>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">No sig. +</p>
	Görg, Hanley y Strobl (2008)	Manufacturas	1990-1998	Irlanda	Productividad del Trabajo (nivel)	<p>Tipos de Offshoring: * Offshoring de Materiales * Offshoring de Servicios</p> <p>Empresa Exportadora/No exportadora: * Offshoring de Materiales * Offshoring de Servicios</p>	<p style="text-align: center;">No sig. +</p> <p>X No X No sig. No sig. + No sig.</p>

Fuente: Olsen (2006) y elaboración propia.

Tabla 3.1.: Principales estudios empíricos sobre estrategias de *outsourcing* y productividad a través de datos de empresas (Cont.)

	Fuente	Sector	Periodo	País	Medida de Productividad	Especificaciones	Efectos
Offshoring (dimensión internacional de la estrategia)	Jabbour (2007)	Manufacturas	1990-2001	Francia	Productividad Total de los Factores (nivel)	Tipos de Offshoring: * <i>Offshoring</i> (en general) * Integración Vertical * <i>Outsourcing</i> Internacional País de Origen Inputs: * <i>Offshoring</i> (en general) * Integración Vertical * <i>Outsourcing</i> Internacional Nivel tecnológico Inputs: * <i>Offshoring</i> (en general) * Integración Vertical * <i>Outsourcing</i> Internacional	+ + + Des. VDes. + + No sig. + + + Alto Bajo + + No sig. + + +
	Tomiura (2007)	Manufacturas	1998	Japón	Productividad Total de los Factores (aproximación)	Modos de globalización: IDE <i>Offshoring</i> Modos múltiples Exportadoras Ninguno	
	Ito, Wakasugi y Tomiura (2008)	Manufacturas	2000y2005	Japón	Productividad Total de los Factores (nivel)	* <i>Offshoring</i> (en general) Tipos de Actividad: * <i>Offshoring</i> & Actividades Productivas * <i>Offshoring</i> & Actividades de Servicios: - I+D y Servicios de información - Resto de actividades	+ + + No sig.

Fuente: Olsen (2006) y elaboración propia.

De acuerdo con Gandoy y Díaz (2007), el impacto positivo del *offshoring* sobre la productividad puede venir ocasionado por los cambios en la composición de la producción y de los factores productivos. De este modo, si una empresa traslada a otro país aquellas partes del proceso productivo que son relativamente menos eficientes, concentrará su producción en las fases más productivas, alentando de este modo al crecimiento de su eficiencia productiva. De la misma forma, un cambio en la composición de la fuerza de trabajo a favor de los trabajadores más cualificados y, por tanto, con mayores niveles de productividad, tendrá un efecto positivo sobre la eficiencia del proceso productivo.

Asimismo, la utilización de *inputs* provistos por proveedores especializados que aprovechan, en el caso de que existan, economías de escala en la producción puede generar ganancias de productividad. Incluso, si el *offshoring* conduce a la creación de nuevas empresas que sustituyen a las menos eficientes²³, puede que el uso de estas estrategias tenga efectos positivos sobre la productividad (Antràs et al., 2006).

Basándonos en los planteamientos realizados por Olsen (2006), así como en los resultados obtenidos por Jabbour (2007) y Tomiura (2007), y dado que los dos tipos de estrategias de *offshoring* denominados por Jabbour (2007) como integración vertical y *outsourcing* internacional, se corresponden con las dos modalidades de *offshoring* a las que nosotros nos venimos refiriendo desde el capítulo 2 como *internal offshoring (IOF)* y *external offshoring (EOF)*, podemos suponer que el tipo de estrategias de *offshoring* puede influir sobre la productividad. Aunque en ambos trabajos se demuestra que el impacto sobre la productividad, independientemente del tipo de *offshoring* llevado a cabo por la empresa, es positivo, la dimensión del impacto de estos dos tipos de estrategias es distinta en cada uno de ellos.

²³ Según la teoría schumpeteriana de creación destructiva.

Mientras que Jabbour (2007) comprueba que el uso de estrategias de *external offshoring* ejerce un mayor impacto sobre la productividad frente al uso de estrategias de *internal offshoring*, los resultados obtenidos por Tomiura (2007) demuestran lo contrario.

Si medimos la productividad a través de la variable “productividad del trabajo”²⁴, en términos generales, un incremento en la misma puede venir provocado básicamente por dos motivos: (a) aumento de la producción realizada y/o (b) disminución del número de empleados. En base a estos dos criterios generales, tanto la estrategia de *internal offshoring* como la estrategia de *external offshoring* son capaces de generar, en mayor o menor medida, incrementos en la producción. Sin embargo, las pérdidas de puestos de trabajo en la empresa suelen asociarse al uso de estrategias de *external offshoring*²⁵. En este sentido, tal y como demuestran los resultados analizados previamente, el impacto sobre la productividad de ambas estrategias será positivo, aunque el efecto sobre la productividad de las estrategias de *external offshoring* será mayor que el de las estrategias de *internal offshoring*.

H₈: La productividad de las empresas que utilizan estrategias de external offshoring será mayor que la de las empresas que implementan estrategias de internal offshoring.

²⁴ Productividad = Producción / n° de trabajadores

²⁵ El uso de estrategias de *internal offshoring* implica contratar personal en otro país por lo que aunque disminuya el n° de empleados en el país de origen, éste aumentará en el país de destino, los cuales continúan formando parte de la propia empresa.

3.4. Los efectos del offshoring en la rentabilidad

La rentabilidad empresarial refleja los beneficios que los propietarios de una organización reciben por las inversiones realizadas, por ello es uno de los criterios de mayor importancia en el análisis de los resultados de una empresa (Jiang, et al. 2006). Sin embargo, resulta notable destacar que en el área del *management*, sean un tanto escasas las investigaciones que analizan la influencia en los resultados de la dimensión internacional del *outsourcing*.

Existen una serie de trabajos como los de Kotabe y Murray (1990), Murray et al. (1995) y Mol et al. (2005), en los que si se analizan los efectos del uso de estrategias de *outsourcing* internacional en los resultados empresariales. Utilizando como medida de resultados un constructo formado por distintas variables²⁶, denominado “*market performance*”, analizan la influencia que el uso de distintas modalidades de *outsourcing* internacional puede tener sobre la “*market performance*”.

El trabajo de Kotabe y Murray (1990) es el único que incluye en la medida de resultados utilizada la rentabilidad antes de impuestos, sin embargo no analiza de forma aislada la influencia del uso de estas estrategias en la rentabilidad al existir una elevada correlación entre ésta y el resto de variables introducidas.

Desde el punto de vista económico, algunas investigaciones que analizan el efecto de las estrategias de *offshoring* sobre la productividad, a su vez introducen en su análisis el efecto sobre la rentabilidad. En este sentido, Görzig y Stephan (2002) además de analizar el impacto del uso de estrategias de *outsourcing*²⁷ en la productividad de las empresas alemanas, estudian el

²⁶ Cuota de mercado relativa, tasa de crecimiento de las ventas y rentabilidad antes de impuestos en Kotabe y Murray (1990); Cuota de mercado, tasa de crecimiento de las ventas, rentabilidad económica de las ventas (ROS) y rentabilidad económica de la inversión (ROI) en Murray et al. (1995) y Mol et al. (2005).

²⁷ En este caso las estrategias de *outsourcing* analizadas por Görzig y Stephan (2002) no distinguen la dimensión geográfica de la estrategia (nacional e internacional).

efecto que el uso de estas estrategias ejerce sobre la rentabilidad de las mismas. Utilizando como medida la rentabilidad económica de las ventas (ROS), encuentran evidencia empírica que demuestra que tanto a corto plazo como a largo plazo, el uso de estrategias de *outsourcing* no necesariamente implica mayores beneficios para las empresas. Las empresas que subcontratan actividades productivas en el exterior o utilizan servicios externos son más productivas que las que no lo hacen, sin embargo, obtienen menores márgenes de rentabilidad.

Otros autores como Görg y Hanley (2004, 2005) también analizan la relación entre el uso de la estrategia y ambas medidas de resultados (productividad y rentabilidad), aunque en este caso por separado. Mientras que en Görg y Hanley (2005) se estudia el impacto del uso de las estrategias de *outsourcing* en la productividad de las empresas irlandesas²⁸, en Görg y Hanley (2004) se investiga la relación entre el uso de las mismas y la rentabilidad. Los resultados de este trabajo sugieren que las características de la propia empresa influyen en la relación entre la rentabilidad y el *outsourcing*, siendo el tamaño empresarial una de las principales características de influencia en esta relación. Por un lado se observa que, el uso de estrategias de *outsourcing* de materiales genera mayores beneficios en las empresas de mayor tamaño, mientras que por otro, los resultados derivados del uso del *outsourcing* de servicios no parecen ser del todo claros.

También Elmuti (2003) examina la relación que existe entre las estrategias de *outsourcing* y los resultados organizativos. Utilizando cuatro medidas de resultados organizativos (productividad, calidad, satisfacción y rentabilidad) realiza un análisis de regresión múltiple que le permite analizar la dependencia de cada una de estas medidas en el uso de estrategias de *outsourcing*. Los resultados obtenidos indican que existe una relación positiva entre el uso de estrategias de *outsourcing* y los resultados organizativos, ya que el uso de estrategias de *outsourcing* explica el 40% de la varianza en la

²⁸ Investigación de la que hemos hablado en el epígrafe anterior.

productividad, el 31% de la varianza en la calidad, el 14% de la varianza en la satisfacción y el 39% de la varianza en la rentabilidad.

Jiang et al. (2006) también analizan los efectos del uso de estrategias de *outsourcing* en los resultados operativos de la organización. Entre las medidas de resultados analizadas por estos autores se encuentra la rentabilidad. En este sentido, Jiang et al. (2006) plantean que el uso de estrategias de *outsourcing* por parte de las empresas aumentará su rentabilidad, siendo una de las razones básicas de su planteamiento el ahorro en costes, principalmente costes de personal, asociados al uso de estas estrategias. Sin embargo, 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.

Ninguna de las investigaciones realizadas hasta el momento ofrece evidencia empírica clara sobre el impacto que el uso del *outsourcing* ejerce sobre la rentabilidad de las empresas. Sin embargo, algunos trabajos recientes (Marjit y Mukherjee, 2008), afirman que la evidencia empírica que existe hasta el momento pone en duda la influencia de estas estrategias en la rentabilidad empresarial, llegando incluso a justificar la existencia de una relación negativa entre las estrategias de *offshoring* y la rentabilidad. Tampoco hemos encontrado ningún trabajo que analice si el efecto sobre la rentabilidad es distinto según el tipo de estrategia de *offshoring* realizada, es decir, si el uso de estrategias de *internal offshoring* tiene los mismos efectos sobre la rentabilidad que el uso de estrategias de *external offshoring*.

En este sentido, y partiendo de los planteamientos utilizados por Jiang et al. (2006), los cuales sugieren que el uso de estrategias de *outsourcing* permite ahorrar costes, principalmente laborales, aumentando de ese modo la rentabilidad, el impacto del uso de estrategias de *outsourcing* en la rentabilidad empresarial será positivo. Dado que el uso de estrategias de *external offshoring* frente a *internal offshoring* permite ahorrar mayores costes laborales al poder contratar en otras empresas el personal necesario de forma puntual, se espera

que la rentabilidad empresarial de las empresas que realizan *external offshoring* sea mayor a la de las que utilizan estrategias de *internal offshoring*.

H₉: La rentabilidad de las empresas que realizan external offshoring será mayor que la de las empresas que utilizan estrategias de internal offshoring.

3.5. Las estrategias de offshoring y el empleo

¿Provoca el uso de estrategias de outsourcing por parte de las empresas un efecto negativo en el empleo? ¿Reduce el outsourcing el empleo de un país, una industria o una organización? En los últimos años, la opinión pública ha convertido algunas de estas preguntas en claras afirmaciones, provocando que una de las cuestiones económicas de mayor discusión en el debate público sea la estrategia de *offshoring*.

Las previsiones sobre el número de puestos de trabajo que podrían ser trasladados a otras economías, realizadas por consultoras como Forrester, que estiman una pérdida de alrededor de 3,3 millones de puestos de trabajo como consecuencia del *offshoring*; así como las previsiones realizadas por trabajos académicos, no han hecho más que aumentar la alarma social alrededor de esta estrategia (Gandoy y Díaz, 2007).

Mientras el *offshoring* representa una de las principales características de la globalización, sus efectos sobre el empleo están sujetos a una controversia considerable. Con frecuencia se viene creyendo que el *offshoring* supone importantes ganancias para productores y consumidores y que los costes asociados a la estrategia recaen desproporcionalmente sobre los trabajadores, especialmente sobre aquellos que poseen bajos niveles de cualificación (Hijzen y Swaim, 2007).

En numerosas ocasiones la estrategia de *offshoring* se ha considerado como sinónimo de la exportación de trabajos y del incremento del desempleo nacional (Jabbour, 2007), sin embargo según la OCDE (2007) mientras que a corto plazo los efectos del uso de estrategias de *offshoring* en el empleo son frecuentemente negativos, a largo plazo estos efectos pueden adquirir el signo contrario.

El uso de estrategias de *offshoring* no necesariamente implica reducciones en los niveles de empleo. Según Gandoy y Díaz (2007), si el mercado de trabajo es suficientemente flexible, 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. El abaratamiento de los *inputs* intermedios facilita la reducción en los costes por unidad de producto, mejorando de esta forma la posición competitiva de las empresas fragmentadas y favoreciendo en el largo plazo la expansión de la producción y el empleo, por lo que ni en el largo plazo resulta evidente que el uso de estrategias de *offshoring* afecte negativamente al empleo (Gandoy y Díaz, 2007).

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). Además, trabajos como el de Hijzen y Swaim (2007) demuestran que el uso de estrategias de *offshoring* por parte de las empresas no tienen ningún impacto sobre el empleo sectorial, llegando incluso a observar que el uso de estas estrategias provoca un ligero efecto positivo en el empleo de un mismo sector. Los resultados obtenidos por estos autores sugieren que las ganancias de productividad derivadas del uso de estrategias de *offshoring* son 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.

Por otro lado, algunos trabajos (Feenstra y Hanson, 1996; Helg y Tajoli, 2005; Hijzen, Görg y Hine, 2005 y Dell'mour et al., 2000) analizan la influencia que el uso de estrategias de *offshoring* tiene sobre la propia estructura de la demanda de empleo, demostrando que el *offshoring*, utilizado principalmente en tareas intensivas en mano de obra poco cualificada, genera modificaciones en la estructura de la demanda del empleo, disminuyendo apreciablemente la participación de los trabajadores menos cualificados en la misma (Gandoy y Díaz, 2007).

Sin embargo, Minondo y Rubert (2006) encuentran evidencia empírica que va más allá de los resultados obtenidos hasta el momento sobre la influencia del *offshoring* en la demanda de empleo. El estudio realizado por estos autores analiza 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 países en vías de desarrollo). Los resultados obtenidos demuestran que existe 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. Por otra parte, observan que existe una relación positiva entre el *offshoring* hacia países desarrollados y la demanda de empleados cualificados, resultados que difieren de los obtenidos hasta el momento, en los que no se diferencia el país de origen de la estrategia. En estudios previos, la relación positiva que se da entre el *offshoring* y la demanda de trabajadores cualificados se ha venido justificando por el uso de esta estrategia hacia países en vías de desarrollo y en tareas intensivas en mano de obra poco cualificada. Sin embargo, los resultados obtenidos por Minondo y Rubert (2006) demuestran que, al menos para el caso español, independientemente del país de origen del *offshoring* (desarrollado o en vías de desarrollo), el uso de la estrategia afecta positivamente a la demanda de empleados cualificados y que el uso de esta estrategia hacia países desarrollados afecta positivamente a la demanda de empleo, independientemente del nivel de cualificación del mismo.

La mayoría de los trabajos que analizan la relación entre el *offshoring* y el empleo lo hacen desde una perspectiva económica y sectorial. Y aunque probablemente la importancia de dicha relación sea mayor desde una perspectiva económica que desde una perspectiva empresarial, dado que no hemos encontrado ninguna investigación que desde el área del *management* analice esta relación, consideramos oportuno efectuar un análisis exploratorio con el objetivo de comprobar si existe cierta evidencia de algún tipo de relación entre el uso de estrategias de *offshoring* y el número de empleados, analizando a su vez si existen diferencias según el tipo de estrategia utilizada (*internal* vs. *external*) y el nivel de cualificación de los empleados de la organización. Este análisis complementará la evidencia empírica sobre los efectos del *offshoring* recogida en el capítulo 5.

3.6. Conclusiones

Tras analizar en el capítulo anterior, los determinantes del uso de estrategias de *offshoring*, en el presente capítulo se ha centrado la atención en los principales efectos derivados de la implementación de estas estrategias.

A través de una amplia revisión de la literatura, se ha podido comprobar como el efecto que el uso de las estrategias de *outsourcing* ejerce sobre la productividad, tanto laboral como del total de los factores, ha sido uno de los que más interés ha despertado. Sin embargo, no existe una evidencia clara del impacto que el uso de estas estrategias provoca sobre la productividad. Parece observarse como muchos de los efectos que las estrategias de *offshoring* ejercen sobre la productividad de las empresas dependen de características específicas de la empresa y del sector al que pertenecen. Además, las investigaciones más recientes están considerando aspectos como el tipo de estrategia de *offshoring*, el tipo de actividad o el país de origen y/o destino de las mismas, en el análisis del impacto sobre la productividad, demostrándose que los incrementos en la productividad que genera el uso de estrategias de

offshoring podría variar según el tipo de *offshoring* utilizado. Esas conclusiones nos conducen a formular la primera de las hipótesis sobre los efectos del uso de estrategias de *offshoring*, que la productividad de las empresas que utilizan estrategias de *external offshoring* será mayor que la de las empresas que implementan estrategias de *internal offshoring*.

Tampoco la evidencia empírica previa sobre el impacto del *offshoring* en la rentabilidad, otro de los efectos de interés asociados al uso de estas estrategias, es del todo clara. Mientras algunos trabajos plantean una relación positiva entre el uso de estrategias de *offshoring* y la rentabilidad empresarial, otros en cambio justifican la relación contraria. Por otro lado, no hemos encontrado ninguna investigación que analice si el efecto sobre la rentabilidad es distinto según el tipo de estrategia de *offshoring* realizada, es decir, si el uso de estrategias de *internal offshoring* tiene los mismos efectos sobre la rentabilidad que el uso de estrategias de *external offshoring*, demostrándose así que, el impacto que el uso de estrategias de *offshoring* ejerce sobre la rentabilidad empresarial, necesita ser analizado con mayor profundidad. La revisión de literatura realizada nos lleva a formular la hipótesis de que la rentabilidad de las empresas que realizan *external offshoring* será mayor que la de las empresas que utilizan estrategias de *internal offshoring*.

Aunque los efectos del *offshoring* sobre la productividad y la rentabilidad adquieren una gran importancia a nivel empresarial, al estar relacionados directamente con los resultados de la empresa, se ha comprobado como el efecto que el uso de estas estrategias provoca sobre el empleo requiere de cierto análisis. Mientras algunos autores sugieren la existencia de una relación negativa entre el uso de estrategias de *offshoring* y el empleo, otros afirman que el uso de estrategias de *offshoring* no necesariamente implica reducciones en los niveles de empleo.

La mayoría de los trabajos que analizan la relación entre el *offshoring* y el empleo lo hacen desde una perspectiva económica y sectorial. Sin embargo,

y aunque probablemente la importancia de dicha relación sea mayor desde esa perspectiva, la revisión de literatura nos lleva a considerar oportuno la realización de un análisis a nivel empresarial que permita ofrecer cierta evidencia de algún tipo de relación entre el uso de estrategias de *offshoring* y el número de puestos de trabajo, analizando a su vez las posibles diferencias según el tipo de estrategia utilizada (*internal* vs. *external*) y el nivel de cualificación de los empleados de la organización y completando de este modo la evidencia empírica sobre los efectos derivados del uso de estrategias de *offshoring* recogidas en este capítulo.

Tras la revisión teórica realizada en los tres capítulos anteriores que nos ha permitido justificar y formular las hipótesis que diseñan el modelo de análisis de nuestra investigación, en el siguiente capítulo expondremos la metodología utilizada en la investigación y realizaremos un análisis descriptivo de la muestra empleada en la misma.

CAPÍTULO 4

***METODOLOGÍA Y ANÁLISIS
DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA***

4.1. Introducción

Tras la justificación teórica y la formulación de las hipótesis del modelo, realizadas en los capítulos anteriores, en este capítulo y en el siguiente presentamos la parte empírica de esta investigación.

En este capítulo, en un primer apartado, se describe la metodología de investigación utilizada: población objeto de estudio, determinación de la muestra y el proceso de recogida de datos, con el diseño del cuestionario y el estudio de campo realizado.

En el segundo epígrafe, se realiza un análisis descriptivo de la muestra, en el que se detallan aspectos como la nacionalidad de las empresas, la clasificación sectorial, el tamaño y la experiencia, el tipo de propiedad, la caracterización de los productos que fabrican, la cualificación de la mano de obra y la deslocalización internacional, centrándose el análisis de esta última básicamente en, el proceso de deslocalización, las actividades deslocalizadas, los efectos sobre el empleo, los motivos que impulsan la decisión de deslocalizar y los que frenan esta decisión, así como los objetivos alcanzados con la misma. Por último, se reflejan los planes de futuro de las empresas y la tendencia del sector respecto a la deslocalización internacional.

4.2. Metodología

4.2.1. Población y muestra

La población objeto de estudio de esta investigación está formada por las empresas multinacionales del sector manufacturero localizadas en los 15 países miembros de la Unión Europea (UE-15): Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido y Suecia. Según la “*Structural Business*

Statistics” (SBS) de Eurostat, en el año 2006 se estimaba que el número de empresas manufactureras censadas en la UE-15 era de 1.761.567 empresas. Sin embargo, no se ha encontrado ninguna fuente de datos oficial que proporcionase información sobre el número de empresas multinacionales europeas.

Ante el limitado conocimiento de la población objeto de estudio y la consecuente imposibilidad económica y temporal para abordarla, se optó por utilizar el muestreo por conveniencia. Este método de muestreo no probabilístico permitió reducir los costes y simplificar la tarea de recogida de datos.

Tras analizar la idoneidad de distintas bases de datos, se decidió emplear como fuente de información la base de datos AMADEUS que recoge datos financieros de más de 10.000.000 de empresas europeas (públicas y privadas), pertenecientes a 34 países diferentes. Esta base de datos incluye información sobre pérdidas y ganancias, balances, ratios y previsiones de hasta cinco años, para cada una de las empresas incluidas en la misma. Para ello, las empresas deben cumplir al menos uno de los siguientes criterios: facturar cantidades iguales o superiores a 15 millones de euros, tener 150 empleados o más, o tener un activo igual o superior a 30 millones de euros (para las empresas localizadas en el Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y Rusia) y facturar cantidades iguales o superiores a 10 millones de euros, tener 100 trabajadores o más, o tener un activo igual o superior a 20 millones de euros, para el resto de países.

En la fecha de su consulta²⁹, la base de datos AMADEUS contenía un total de 798.441 empresas manufactureras localizadas en la UE-15, de las cuáles un total de 11.819 podrían considerarse empresas multinacionales³⁰.

²⁹ Ejercicio 2008, en el cuál la base de datos AMADEUS recogía información actualizada hasta diciembre del 2007.

³⁰ El criterio de “propiedad” ha sido el elegido para determinar si las empresas son multinacionales o no. Concretamente se han seleccionado todas aquellas empresas que son

Para determinar la población objeto de estudio, se utilizaron dos criterios de selección. Por un lado, para cada uno de los 15 países, se seleccionaron todas aquellas empresas con filiales propias en otros países y que además eran las últimas propietarias de sus filiales, es decir, eran las “*Global Ultimate Owners*”. A su vez, en esta selección, se tuvieron en cuenta aquellas empresas cuyas filiales podían estar participadas por empresas de otro país. Por otro lado, se seleccionaron únicamente aquellas empresas que en la última actualización de AMADEUS (diciembre de 2007) estuvieran en activo o en situación desconocida, desestimando todas aquellas empresas inactivas, debido a una liquidación, una disolución o una quiebra. En base a estos dos criterios, se obtuvieron un total de 3.131 empresas, siendo la distribución de empresas por países la que se muestra en la tabla 4.1.

Tabla 4.1.: Número de empresas multinacionales del sector manufacturero en los países de la UE-15.

País	Nº de empresas
Alemania	488
Austria	50
Bélgica	147
Dinamarca	133
España	629
Finlandia	91
Francia	219
Grecia	175
Holanda	125
Irlanda	35
Italia	706
Luxemburgo	4
Portugal	27
Reino Unido	429
Suecia	202
UE-15	3.460

Fuente: AMADEUS DATA BASE (2007).

“*Global Ultimate Owner*”, es decir, que poseen al menos una filial propia en otro país con una participación mínima del 50,01%.

4.2.2. Recogida de datos: cuestionario y estudio de campo

Con el fin de conseguir la información necesaria para nuestra investigación, se diseñó un cuestionario para ser remitido por correo postal a todas las empresas seleccionadas (3.460 empresas). El envío de dichos cuestionarios se acompañó de una carta de presentación en la que se especificaba quiénes realizaban la investigación, cuál era el objetivo de la misma, el interés que los resultados de la misma podrían tener para el entrevistado, etc. (Anexo 1)

Además, para facilitar el reenvío de respuestas, junto a la carta de presentación y al cuestionario, se adjuntó un sobre de franqueo en destino, indicándose a su vez la posibilidad de reenviar los cuestionarios cumplimentados vía fax.

Debido a la internacionalización de la muestra seleccionada y con el objetivo de facilitar al máximo la cumplimentación de los cuestionarios, se optó por enviar, el cuestionario y la carta de presentación, en 5 idiomas distintos³¹: Alemán, Español, Francés, Inglés e Italiano. De este modo, se decidió utilizar el alemán para empresas alemanas y austriacas, el español para las empresas de nacionalidad española, el francés para empresas francesas y belgas, el italiano para las empresas de nacionalidad italiana y el inglés para el resto de empresas.

Dado que el objetivo de nuestra investigación se enmarca dentro de la actividad internacional de las empresas, los cuestionarios fueron remitidos a los directores de operaciones internacionales de cada empresa.

³¹ En el anexo 1 incluimos el cuestionario y la carta de presentación del estudio en español y en inglés.

El cuestionario se elaboró teniendo en cuenta los principios del Método de Diseño Total de Dillman (1978), así como las recomendaciones realizadas por Miquel et al. (1996) en cuanto a brevedad, sencillez, precisión y relevancia. Teniendo en cuenta todas estas recomendaciones, en el diseño del cuestionario se consideraron aspectos como la longitud del mismo, el tipo de preguntas a utilizar, el tipo de información a solicitar, etc.

De este modo, el cuestionario final contenía un total de 14 preguntas, la mayoría de ellas cerradas, elaboradas a partir de la revisión de la literatura, que permitirían hacer comparaciones a nivel internacional de las respuestas, y que, además, en ningún caso solicitaban información que pudiera ser considerada como confidencial (número de empleados, volumen de facturación, beneficios, etc.) con la intención de no alentar, a través de preguntas de este tipo, la decisión de desestimar la contestación del cuestionario.

Para conseguir este tipo de información³², a cada uno de los cuestionarios se le asignó un identificador, es decir, un código numérico que identificaba a cada una de las empresas de la muestra y que nos permitiría, una vez recibidos los cuestionarios cumplimentados, obtener la información financiera necesaria para nuestro análisis a partir de la base de datos AMADEUS, o en algunos casos de la base de datos SABI.

Tras analizar la idoneidad del tipo de escalas a utilizar, se optó por las escalas Likert de 5 puntos en la mayoría de las preguntas del cuestionario³³. El cuestionario fue sometido a un *pretest* con expertos académicos, gracias al cual se corrigieron algunos errores.

³² Información considerada confidencial y que la mayoría de empresas suele no contestar o directamente desestimar los cuestionarios que incorporan este tipo de preguntas.

³³ Se barajó la posibilidad de utilizar escalas Likert de 7 o 9 puntos, aunque finalmente se decidió utilizar las de 5 puntos, que aunque ofrecen una menor variabilidad en las respuestas, dotan de una mayor agilidad a las respuestas.

Finalmente, el cuestionario quedó estructurado en 3 grandes bloques. El primero de ellos, “*Productos y procesos de fabricación*”, recogía información sobre las características de los productos fabricados por la empresa, de la mano de obra utilizada en el proceso productivo, de la situación actual de la empresa respecto a la competencia nacional e internacional así como también de las capacidades de aprendizaje de la empresa. En el segundo bloque, denominado “*Subcontratación Internacional*”, se solicitaba información sobre el objetivo principal de la investigación: el uso de las estrategias de *offshoring*. En este sentido, se incluyeron preguntas sobre el proceso de deslocalización de actividades al extranjero, el tipo de actividades deslocalizadas, la estrategia de deslocalización utilizada³⁴, los países de destino de la misma, las razones motivadoras y desmotivadoras de la decisión, el efecto provocado sobre los puestos de trabajo y los objetivos conseguidos; así como también preguntas sobre los planes de futuro de la empresa y la tendencia del sector en el uso de estrategias de *offshoring*. En tercer lugar, se pedía información sobre datos generales de clasificación de las empresas, como el año de creación, año de inicio de la actividad internacional y el tipo de propiedad (familiar, corporativa o mixta). Finalmente, y de nuevo con el fin de alentar la decisión de contestar al cuestionario, tras agradecer la participación al entrevistado, se solicitaban los datos de identificación de la empresa y de la persona de contacto, únicamente para aquellas empresas que estuviesen interesadas en recibir los resultados de la investigación, dejando la decisión del anonimato en manos del propio entrevistado.

Una vez diseñado y elaborado el cuestionario de la investigación, se procedió al envío postal de los mismos. En el mes de Julio de 2008 se enviaron los 3.460 cuestionarios. Tras varios meses, un total de 175 respuestas fueron recibidas, de las que 21 tuvieron que ser desestimadas (6 por enviarse en blanco y el resto porque, principalmente por razones de política empresarial, expresaban su intención de no participar en este proyecto). Además 26 de los cuestionarios enviados fueron devueltos por contener direcciones incorrectas o

³⁴ Distinguiendo entre *outsourcing* internacional, filial propia y *joint-venture*.

desconocidas. Finalmente se consiguieron un total de 156 cuestionarios válidos, los que, después de deducir los cuestionarios no entregados (26) y desestimados (21), suponen una tasa de respuesta del 4.6%. Debemos señalar que la realización de encuestas postales internacionales dirigidas a una población industrial suele generar tasas de respuesta muy bajas, similares a la alcanzada en este estudio (véase por ejemplo Yip y Dempster, 2005). Además, en una investigación internacional en la que se incluyen más de un par de países, no hay prácticamente alternativas a las encuestas postales (Harzing, 2000b). Tal y como muestra la tabla 4.2., las 156 respuestas obtenidas son representativas de la población de empresas en relación a los países de origen de las mismas. Además se puede observar la heterogeneidad en la tasa de respuesta por países. Aunque en la mayoría de países la tasa neta de respuesta oscila entre el 3% y el 5%, para algunos de ellos (Alemania, Austria o Suecia) se han obtenido tasas de respuesta superiores que llegan a alcanzar el 8%. Para procesar toda la información recibida se utilizaron los paquetes informáticos *SPSS* y *Excel*.

Tabla 4.2.: Distribución de las respuestas recibidas por país de origen.

	Encuestas Enviadas		Encuestas Recibidas			Tasa Neta de Respuesta %
			Desestimadas	Válidas		
	Número de cuestionarios	%	Número de cuestionarios	Número de cuestionarios	%	
UE-15	3.460	100,0	47	156	100,0	4,6
Alemania	488	14,10	7	32	20,51	6,65
Austria	50	1,45	0	4	2,56	8,00
Bélgica	147	4,25	0	6	3,85	4,08
Dinamarca	133	3,84	1	6	3,85	4,55
España	629	18,18	21	24	15,38	3,95
Finlandia	91	2,63	1	3	1,92	3,33
Francia	219	6,33	0	9	5,77	4,11
Grecia	175	5,06	0	6	3,85	3,43
Holanda	125	3,61	3	6	3,85	4,92
Irlanda	35	1,01	0	1	0,64	2,86
Italia	706	20,40	6	33	21,15	4,71
Luxemburgo	4	0,12	0	0	0,00	0,00
Portugal	27	0,78	0	1	0,64	3,70
Reino Unido	429	12,40	7	9	5,77	2,13
Suecia	202	5,84	1	16	10,26	7,96

Fuente: Elaboración propia.

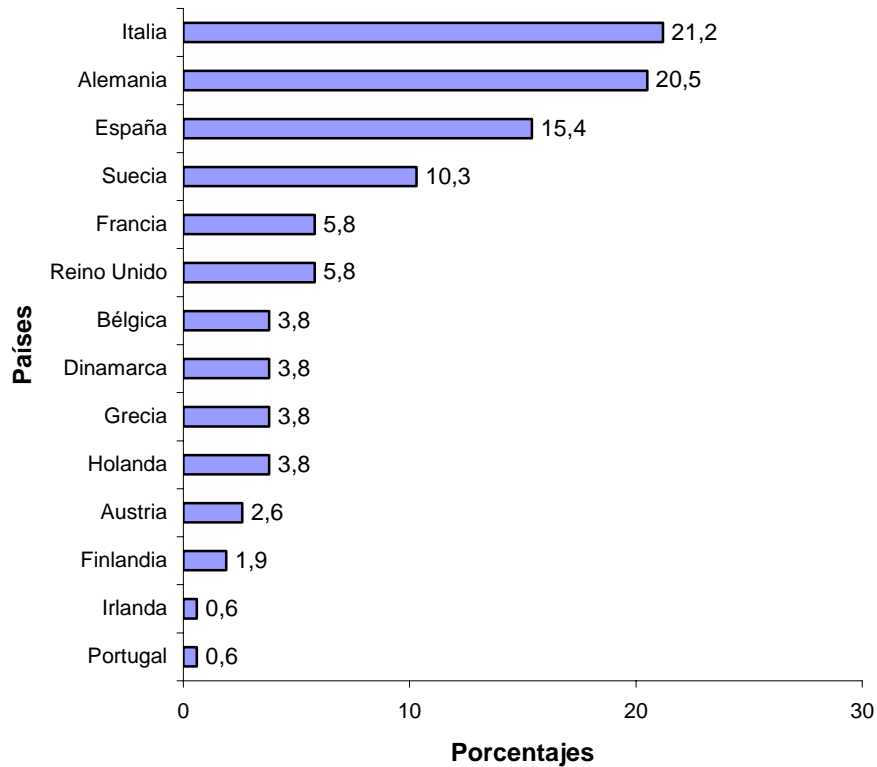
4.3. Análisis descriptivo de la muestra

4.3.1. Nacionalidad

El gráfico 4.1. detalla la composición de la muestra en relación a la nacionalidad de las empresas. Como puede observarse, las empresas más representativas son las de nacionalidad italiana con un 21,2%, seguidas de las alemanas con un porcentaje de representación muy similar (20,5%). Las empresas españolas y suecas ocupan el tercer y cuarto lugar en importancia, con una representación del 15,4% y del 10,3% respectivamente. El quinto lugar es compartido por las empresas de nacionalidad francesa e inglesa, con una

representación de 5,8%. El resto de nacionalidades son representadas en menor medida, siendo Irlanda y Portugal los dos países de menor presencia en la muestra.

Gráfico 4.1.: Ranking de las empresas que componen la muestra según el país de origen



Fuente: Elaboración Propia.

4.3.2. Clasificación sectorial

El objeto de estudio de esta investigación han sido las empresas manufactureras, siendo los códigos de la NACE Rev. 1.1., la clasificación sectorial utilizada. Como puede observarse en la tabla 4.3, dentro de las manufacturas, el sector más representativo ha sido la fabricación de máquinas, equipo y material mecánico, ya que casi el 27% de las empresas de la muestra

pertenecen a este sector. Por otro lado, destaca la participación de sectores como el químico, el alimentario y el de fabricación de maquinaria y material eléctrico, con porcentajes de participación de entre el 8 y el 10%. Sectores como el textil, el mueble, la fabricación de productos metálicos o la fabricación de instrumentos médico-quirúrgicos, de precisión, óptica y relojería, presentan una participación próxima al 5%, mientras que los sectores de fabricación de otro material de transporte y de madera y corcho, son los menos representados.

Tabla 4.3: Clasificación sectorial de la muestra.

<i>Cod. NACE Rev. 1.1</i>	<i>Descripción</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
15	Industrias de productos alimenticios y bebidas	13	8,3
17	Industria textil	7	4,5
18	Industria de la confección y de la peletería	3	1,9
20	Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería	2	1,3
21	Industria del papel	3	1,9
22	Edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados	4	2,6
24	Industria química	16	10,3
25	Fabricación de productos de caucho y materias plásticas	3	1,9
26	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	4	2,6
27	Metalurgia	6	3,8
28	Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	9	5,8
29	Fabricación de máquinas, equipo y material mecánico	42	26,9
30	Fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos	4	2,6
31	Fabricación de maquinaria y material eléctrico	13	8,3
32	Fabricación de material electrónico; fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones	6	3,8
33	Fabricación de equipo e instrumentos médico-quirúrgicos, de precisión, óptica y relojería	8	5,1
34	Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	3	1,9
35	Fabricación de otro material de transporte	1	0,6
36	Fabricación de muebles; otras industrias manufactureras	9	5,8
TOTAL		156	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.3. Tamaño y experiencia

Para analizar la composición de la muestra en cuanto al tamaño de las empresas, se han empleado dos de las variables más utilizadas en la literatura para clasificar las empresas en función de su tamaño, el número de empleados y el volumen de ventas. Como puede observarse en los gráficos 4.2. y 4.3. la mayoría de las empresas de la muestra tiene entre 51 y 250 empleados y un volumen de ventas inferior a 3 millones de euros. Es de destacar que casi el 34% de las empresas posee más de 250 empleados y que más del 12% de las empresas tiene un volumen de ventas superior a 30 millones de euros.

Gráfico 4.2.: Distribución de la muestra según el número de empleados.

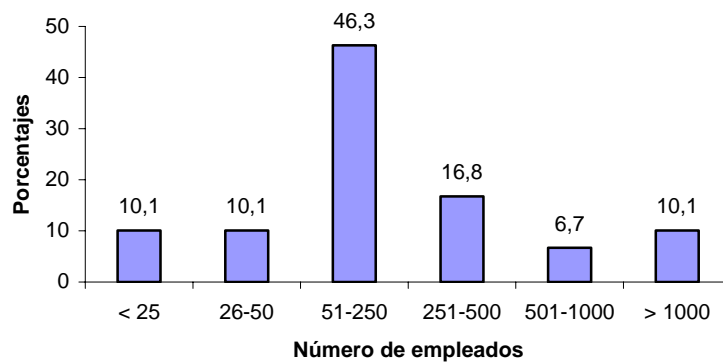
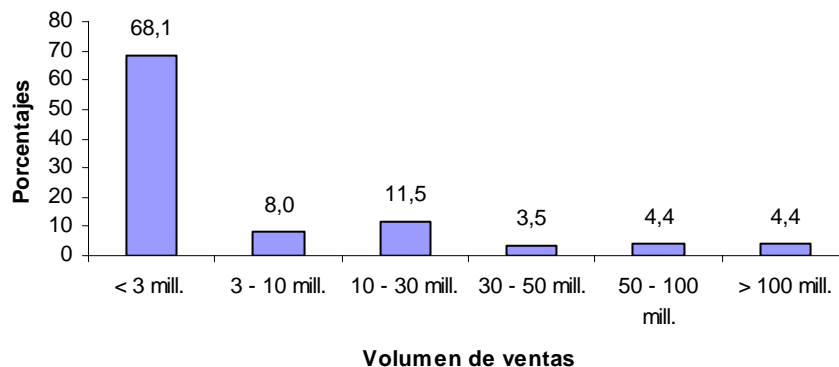


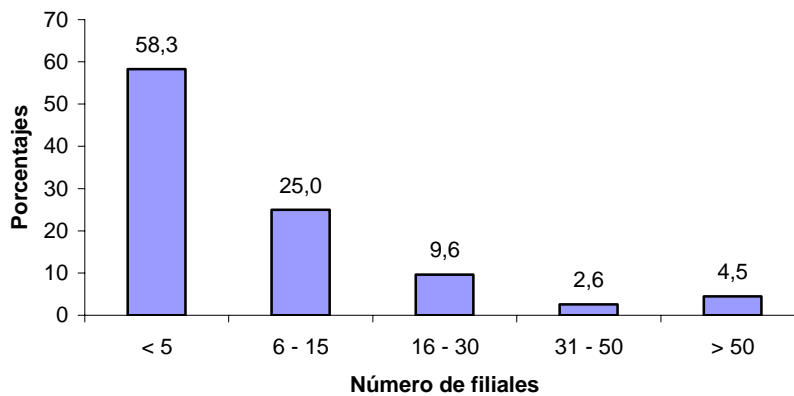
Gráfico 4.3.: Distribución de la muestra según el volumen de ventas.



Fuente: Elaboración Propia.

Otra variable que nos permite identificar el tamaño empresarial de las empresas de la muestra es el número de filiales que poseen, tanto a nivel nacional como internacional. Como se observa en el gráfico 4.4., casi un 60% de las empresas de la muestra tienen menos de 5 filiales, mientras que casi el 25% posee entre 6 y 15 filiales. Debemos destacar que casi un 10% de las empresas tiene entre 16 y 30 filiales y que más del 7% de las empresas posee más de 30 filiales, de las cuáles más del 50% tienen más de 50 filiales.

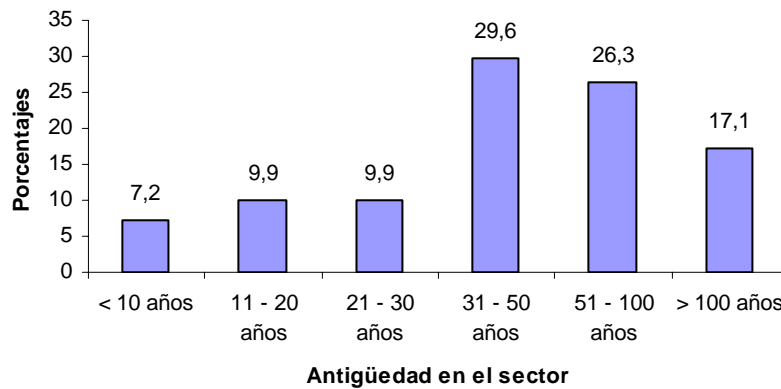
Gráfico 4.4.: Distribución de la muestra según el número de filiales.



Fuente: Elaboración Propia.

Para analizar la experiencia de las empresas de la muestra, hemos utilizado la antigüedad en el sector como medida de la experiencia. Si observamos el gráfico 4.5. podemos ver como más del 70% de las empresas de la muestra tienen una antigüedad superior a 30 años. Debemos señalar que un porcentaje de empresas considerable, el 17,1%, supera los 100 años de antigüedad. Caracterizándose por tanto las empresas de este estudio por tener una elevada madurez empresarial.

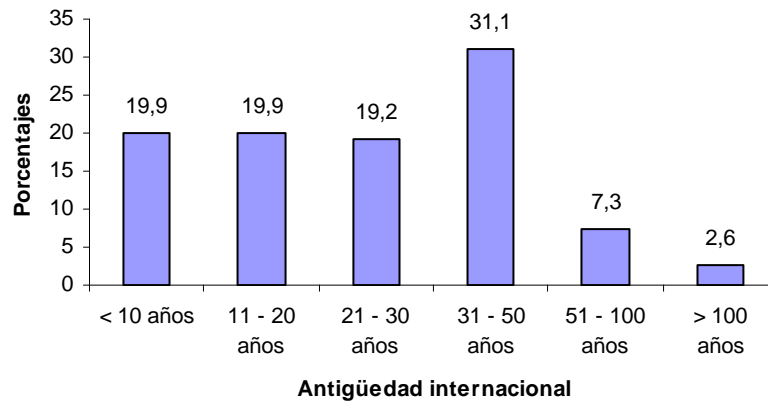
Gráfico 4.5.: Distribución de la muestra según la antigüedad en el sector.



Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la experiencia internacional de las empresas, hemos utilizado como variable de aproximación el número de años que la empresa lleva inmersa en la actividad internacional. En este sentido, más del 60% de las empresas de la muestra poseen una experiencia internacional de más de 20 años. Destaca que el 30% de la muestra tenga una experiencia internacional de entre 31 y 50 años y que casi el 10% esté inmersa en la actividad internacional durante más de 50 años. Por otro lado, el 40% de las empresas tiene una experiencia internacional inferior a los 20 años, teniendo la mitad de estas una antigüedad internacional de menos de 10 años.

Gráfico 4.6.: Distribución de la muestra según la antigüedad internacional.

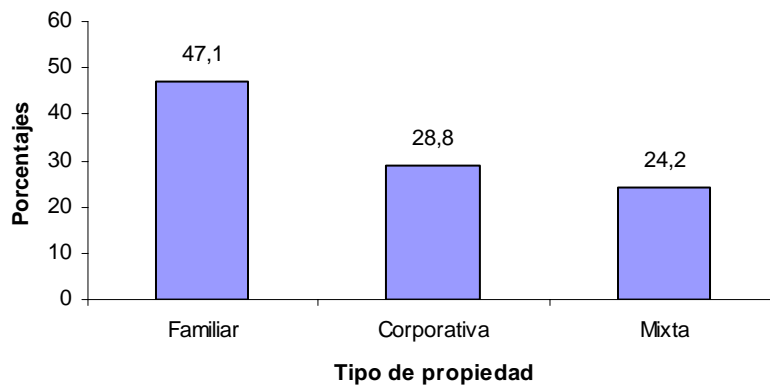


Fuente: Elaboración Propia.

4.3.4. Tipo de propiedad

El 47,1% de las empresas representadas en la muestra son de carácter familiar, tal y como muestra el gráfico 4.7. Por otro lado, la representación de empresas de los otros dos tipos de propiedad considerados, corporativa y mixta, es muy similar, siendo ligeramente superior el porcentaje de empresas de propiedad corporativa. Podemos afirmar que casi la mitad de la muestra está representada por empresas de propiedad familiar, mientras que la otra mitad está compuesta por empresas de propiedad corporativa y mixta, con representación del 28,8% y 24,2%, respectivamente.

Gráfico 4.7.: Distribución de la muestra según el tipo de propiedad



Fuente: Elaboración Propia.

4.3.5. Características de los productos fabricados

Del análisis de las características de los productos fabricados por la empresa se desprende que, como puede observarse en la tabla 4.4., de todas las características analizadas, la “reputación percibida de los productos” es la que mayor puntuación obtiene, con una media del 4,14. El resto de las características investigadas obtienen una media superior a 3 puntos, punto medio de valoración de las mismas, siendo el “nivel de complejidad de los

productos” y el “reconocimiento internacional de la marca” las dos características con mayor puntuación media (3,60 y 3,50 respectivamente).

Estos datos, nos permiten afirmar que las empresas que componen la muestra se caracterizan por fabricar productos con una elevada reputación; con un reconocimiento internacional de la marca, un grado de innovación tecnológica y un nivel de complejidad y novedad medio-alto; así como productos con un volumen de inversión en I+D, un grado de dificultad de transferencia del *Know-How* y unas necesidades de mano de obra, medias.

Tabla 4.4.: Caracterización de los productos fabricados

<i>Características de los productos</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. Típ.</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>
Reputación percibida de los productos fabricados	4,14	0,89	1	5
Reconocimiento internacional de la marca	3,50	1,10	1	5
Volumen inversion en I+D	3,35	1,03	1	5
Grado de innovación tecnológica	3,47	0,97	1	5
Grado de dificultad para transferir su <i>Know-How</i>	3,27	0,98	1	5
Nivel de complejidad del producto	3,60	0,92	1	5
Nivel de novedad del producto	3,47	1,02	1	5
Necesidades de mano de obra en el proceso de fabricación	3,24	1,04	1	5

Las respuestas fueron medidas en una escala Likert de 5 puntos, en la que 1 significaba “Muy bajo” y 5 “Muy alto”.

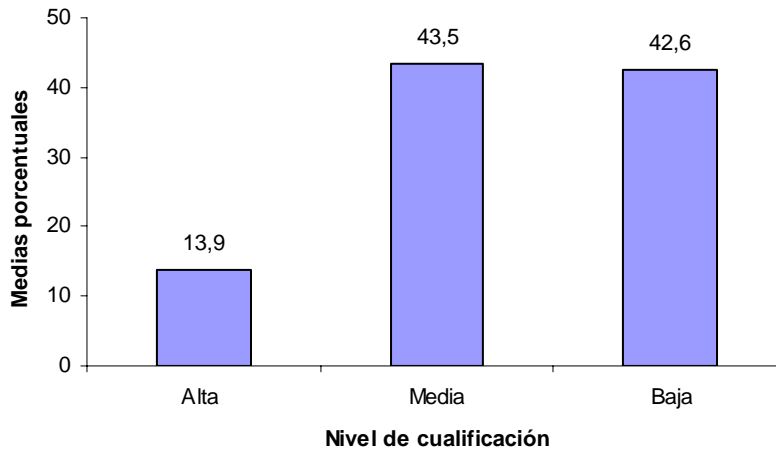
Fuente: Elaboración Propia.

4.3.6. Cualificación de la mano de obra

El gráfico 4.8. muestra la media porcentual del tipo de mano de obra empleada en el proceso de fabricación de las empresas que componen la muestra. Como puede observarse, las empresas de la muestra se caracterizan por utilizar, principalmente, mano de obra de cualificación media y baja en el proceso de fabricación (aproximadamente el 86% de la mano de obra empleada posee una cualificación media y baja), siendo el porcentaje medio de mano de obra de cualificación alta mucho más reducido (13,9%). En resumen, podemos

afirmar que las empresas que componen la muestra se caracterizan por utilizar mano de obra de cualificación medio-baja en el proceso de fabricación.

Gráfico 4.8.: Cualificación de la mano de obra empleada en el proceso de fabricación



Fuente: Elaboración Propia.

4.3.7. Deslocalización internacional

4.3.7.1. Proceso de deslocalización

Según el proceso de deslocalización internacional seguido por las empresas que componen la muestra, como puede observarse en la tabla 4.5., la mayoría de las empresas de la muestra han seguido un proceso de deslocalización directo, principalmente a través de la creación de filiales propias en otros países (37,8%). También un elevado porcentaje de empresas (23,6%) parece haber utilizado directamente la estrategia de *outsourcing* internacional para deslocalizar sus actividades. Sin embargo, casi un 25% de las empresas ha hecho uso de esta estrategia como paso previo a la utilización de métodos de deslocalización mucho más avanzados, como son la creación de empresas conjuntas (*Joint Ventures*) o de filiales propias de producción.

Un porcentaje de empresas más reducido (6,8%) ha utilizado otros métodos de deslocalización, principalmente la creación de filiales propias de venta o distribución. Por último, un 7,4% de las empresas ha seguido un proceso de deslocalización múltiple, combinando métodos de deslocalización.

Tabla 4.5.: Distribución de la muestra según el proceso de deslocalización internacional seguido.

<i>Proceso de deslocalización internacional</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Directamente <i>Outsourcing</i> Internacional	34	23,6
De <i>Outsourcing</i> Internacional a <i>Joint-Venture</i>	21	14,2
De <i>Outsourcing</i> Internacional a Filial Propia	15	10,1
Directamente Filial Propia	56	37,8
Combinación de estrategias	11	7,4
Otros	10	6,8
TOTAL	148	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.7.2. Actividades deslocalizadas

En cuanto a la distribución de la muestra según la actividad o función deslocalizada, en la tabla 4.6. se puede observar como la actividad productiva es la que mayor porcentaje de empresas traslada a otro país o países, casi el 74% de las empresas que componen la muestra deslocaliza esta actividad.

Otra de las actividades deslocalizadas por un gran número de empresas, más del 50% de la muestra, son las de carácter comercial. Las actividades de marketing y ventas, así como las de compras y distribución, son deslocalizadas por el 60,3% y 52,7% de las empresas, respectivamente.

Por otro lado, casi el 50% de las empresas traslada al extranjero actividades de “I+D y Diseño de productos”, y de “Servicio Postventa”, siendo únicamente una cuarta parte de las empresas las que deslocalizan actividades relacionadas con la administración y dirección de la empresa.

En resumen, podemos afirmar que la actividad con mayor tendencia a la deslocalización es la producción y que el traslado de actividades comerciales y de actividades directamente relacionadas con la pre-fabricación (I+D y Diseño) y post-fabricación (Servicio Postventa) de los productos, adquieren también una gran importancia.

Tabla 4.6.: Distribución de la muestra según la actividad o función deslocalizada.

<i>Actividad / Función</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
I+D y Diseño de productos	73	46,8
Producción	115	73,7
Compras y Distribución	82	52,7
Marketing y Ventas	94	60,3
Servicio Postventa	74	47,4
RR.HH., Financiación o Tecnologías de la Información	38	24,4
<i>Management</i>	35	22,4

Fuente: Elaboración Propia.

Respecto al grado o la proporción de deslocalización de cada una de las actividades, se observa como la mayoría de las empresas que trasladan actividades a otros países lo hacen de forma parcial. Tal y como muestra la tabla 4.7., entre el 80 y el 90% de las empresas que deslocalizan cada una de estas actividades lo hacen parcialmente, siendo la deslocalización total de las mismas de carácter marginal.

Tabla 4.7.: Deslocalización de actividades según la proporción de actividad deslocalizada (Total o Parcial).

<i>Actividad / Función</i>	<i>Deslocalización Total</i>		<i>Deslocalización Parcial</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
I+D y Diseño de productos	7	9,6	66	90,4
Producción	14	12,2	101	87,8
Compras y Distribución	8	9,8	74	90,2
Marketing y Ventas	13	13,8	81	86,2
Servicio Postventa	10	13,5	64	86,5
RR.HH., Financiación o Tecnologías de la Información	5	13,2	33	86,8
<i>Management</i>	6	17,1	29	82,9

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la estrategia utilizada para deslocalizar cada una de las actividades, en la tabla 4.8. se puede observar como la creación de filiales propias en otros países es la estrategia más utilizada por las empresas que deslocalizan estas actividades. Sin embargo, es de destacar que, aunque algunas actividades se deslocalicen principalmente a través de filiales propias, el uso de estrategias de *outsourcing* internacional en la deslocalización de las mismas es importante. Así por ejemplo, aunque el 45% de las empresas que deslocalizan la actividad productiva lo hace a través de filiales propias, un 25,2% utiliza la estrategia de *outsourcing* internacional para trasladar al extranjero esta actividad. Algo similar ocurre con las actividades de “I+D y Diseño de productos” y las actividades de “RR.HH., Financiación o Tecnologías de la Información”, donde el 19,4% y el 18,2% de las empresas que deslocalizan estas actividades lo hacen a través de la estrategia de *outsourcing* internacional. Por otro lado, se observa un notable uso de estas estrategias de forma simultánea, es decir, utilizando conjuntamente dos o más estrategias para deslocalizar una misma actividad, especialmente en actividades comerciales, productivas y de servicios postventa. En conclusión, podemos afirmar que aunque el uso de estrategias de *internal offshoring* para deslocalizar actividades a otros países sea mayor, en la deslocalización de algunas actividades las estrategias de *external offshoring* adquieren una elevada importancia.

Tabla 4.8.: Deslocalización de actividades según la estrategia utilizada.

Actividad / Función	O.I.		F.P.		JV		C.E.	
	N	%	N	%	N	%	N	%
I+D y Diseño de productos	14	19,4	42	58,3	4	5,6	12	16,7
Producción	28	25,2	50	45,0	10	9,0	23	20,7
Compras y Distribución	11	14,1	43	55,1	4	5,1	20	25,6
Marketing y Ventas	8	8,8	56	61,5	6	6,6	21	23,1
Servicio Postventa	3	4,3	41	58,6	5	7,1	21	30,0
RR.HH., Financiación o Tecnologías de la Información	6	18,2	20	60,6	3	9,1	4	12,1
Management	---	---	26	83,9	2	6,4	3	9,7

O.I.: *Outsourcing* Internacional

F.P.: Filial Propia

JV: *Joint-Venture*

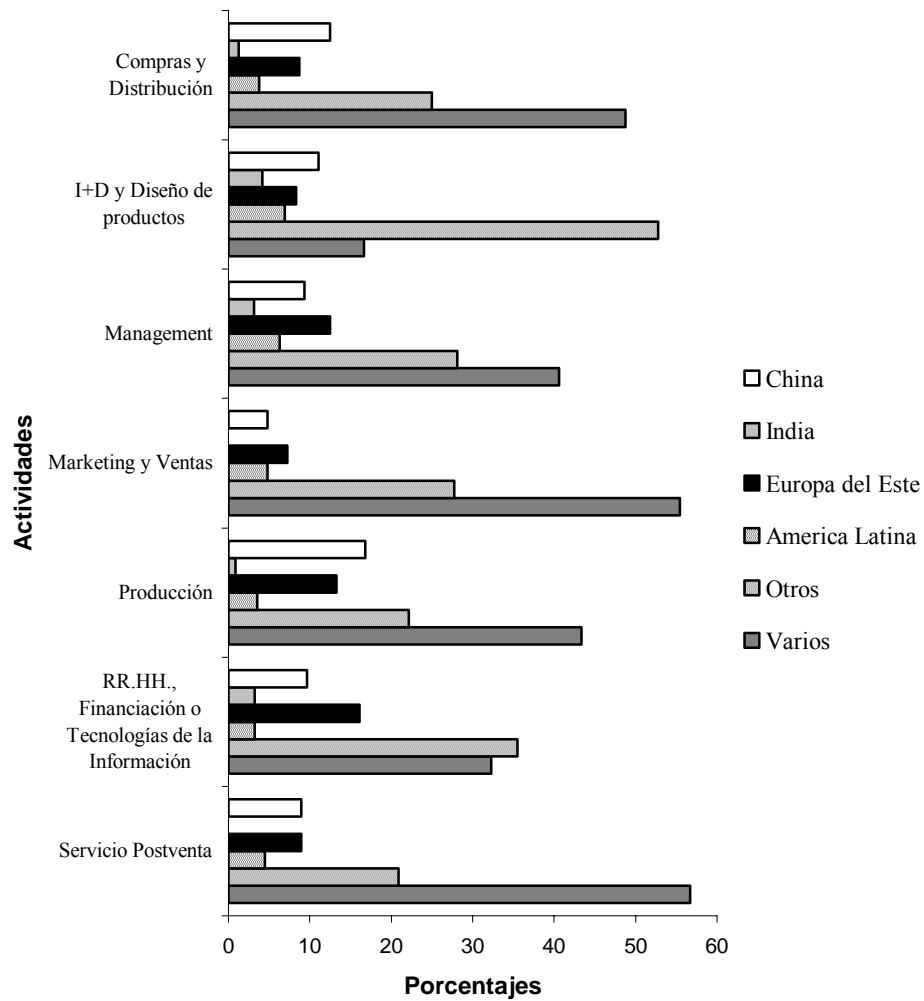
C.E.: Combinación de estrategias, es decir, uso simultáneo de 2 de las estrategias anteriores (O.I.+ F.P., O.I. + JV y F.P.+ JV) o de las 3 estrategias.

Fuente: Elaboración Propia.

En relación al destino de la deslocalización de actividades, en el gráfico 4.9. se puede observar como la mayoría de las empresas que deslocalizan estas actividades utilizan varios de los países indicados (China, India, Europa del Este, América Latina y Otros países), es decir, que una misma actividad se realiza simultáneamente en dos o más de estos países.

Sin embargo, se puede observar la importancia de algunos países en la deslocalización de ciertas actividades. Así por ejemplo, destaca el uso de países como China y Europa del Este para deslocalizar la actividad productiva, o la India para trasladar actividades de I+D y diseño de productos.

Gráfico 4.9.: Deslocalización de actividades según el país de destino



Fuente: Elaboración Propia.

Como puede observarse en la tabla 4.9. la mayoría de las empresas que deslocalizan estas actividades, consideran que estas son esenciales o principales para la ventaja competitiva de la empresa. Únicamente las actividades relacionadas con los RR.HH. de la empresa, la financiación y las tecnologías de la información, son entendidas por la mayoría de las empresas que las deslocalizan como actividades secundarias o no esenciales para la ventaja competitiva de la empresa.

Tabla 4.9.: Actividades deslocalizadas según su importancia en la ventaja competitiva de la empresa.

<i>Actividad / Función</i>	<i>Principales</i>		<i>Secundarias</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
I+D y Diseño de productos	45	64,3	25	35,7
Producción	86	76,8	26	23,2
Compras y Distribución	48	58,5	34	41,5
Marketing y Ventas	72	77,4	21	22,6
Servicio Postventa	42	61,8	26	38,2
RR.HH., Financiación o Tecnologías de la Información	10	27,0	27	73,0
<i>Management</i>	22	64,7	12	35,3

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.7.3. Motivos de deslocalización y objetivos alcanzados

Del análisis de los motivos que impulsan o motivan la decisión de deslocalizar actividades en el extranjero, se observa que el “acceso a nuevos mercados” y la “reducción de costes laborales”, son las dos razones a las que mayor importancia dan las empresas a la hora de tomar la decisión de trasladar actividades a otro país o países (valoraciones medias: 3,77 y 3,60, respectivamente). La tabla 4.10. muestra como también la reducción de otro tipo de costes distintos a los laborales y la posibilidad de centrarse en las competencias esenciales de la empresa son razones de importancia para llevar a cabo la deslocalización de actividades en el extranjero. El resto de razones analizadas obtiene unas puntuaciones medias de entre 2,00 y 2,60, lo que demuestra que son razones de una importancia medio-baja en la decisión de deslocalizar, siendo la razón de “acceso a tecnología no disponible” la que menor importancia tiene en esa decisión (media: 1,95).

Tabla 4.10.: Razones que motivan la decisión de deslocalizar.

<i>Razones Motivadoras</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. Típ.</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>
Reducir costes laborales	3,61	1,49	1	5
Reducir otros costes	3,17	1,38	1	5
Transformar costes fijos en variables	2,68	1,18	1	5
Reducir la inversión en capital	2,36	1,19	1	5
Predecir mejor los costes	2,29	1,15	1	5
Acceder a nuevos mercados	3,77	1,35	1	5
Mejorar la calidad de los producto y/o servicios	2,52	1,26	1	5
Reducir o diversificar riesgos	2,60	1,08	1	5
Reducir el tiempo de respuesta para implementar cambios	2,55	1,27	1	5
Acceder a personal cualificado	2,31	1,13	1	5
Acceder a tecnología no disponible	1,95	1,07	1	5
Centrarse en las competencias esenciales	2,70	1,30	1	5
Seguir el ejemplo de nuestros competidores	2,05	1,09	1	5
Es una practica habitual en el sector	2,31	1,15	1	5

Las respuestas fueron medidas en una escala Likert de 5 puntos, en la que 1 significaba “Muy bajo” y 5 “Muy alto”.

Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, se analizan también las razones que frenan la decisión de deslocalización y se observa como la razón que mayor importancia tiene en la decisión de no trasladar actividades al extranjero es la posible pérdida de control de las mismas (media: 3,75). Si observamos la tabla 4.11. podemos ver como la protección de la propiedad intelectual es la segunda razón más importante por la que las empresas no llevan a cabo la deslocalización. Otra de las razones de mayor importancia que frenan la decisión de trasladar actividades al extranjero es que esas actividades sean competencias esenciales para la empresa (media: 3,54). También cuestiones de política organizativa y de cultura empresarial, con una media de 3,23, desmotivan el uso de estas estrategias. El resto de razones que frenan la decisión de deslocalizar, obtienen una puntuación medio-baja, con medias de entre 1,98 y 2,63, siendo las

restricciones legales (media: 1,98) las que menos frenan la decisión de deslocalizar.

Tabla 4.11.: Razones que frenan la decisión de deslocalizar.

<i>Razones Desmotivadoras</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. Típ.</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>
No perder el control de las actividades	3,75	1,23	1	5
Proteger la propiedad intelectual	3,66	1,25	1	5
Por cuestiones de política organizativa o cultura empresarial	3,23	1,22	1	5
Por un posible comportamiento oportunista por parte del proveedor	2,63	1,31	1	5
Por la dificultad de revocar la estrategia en un futuro	2,30	1,05	1	5
Porque las actividades son competencias esenciales para la empresa	3,54	1,21	1	5
Por una mala experiencia en el pasado	1,99	1,09	1	5
Por restricciones legales	1,98	1,07	1	5
Por la elevada diferencia cultural entre el país de origen y el de destino	2,43	1,12	1	5

Las respuestas fueron medidas en una escala Likert de 5 puntos, en la que 1 significaba “Muy bajo” y 5 “Muy alto”.

Fuente: Elaboración Propia.

Si observamos la tabla 4.12., comprobaremos como el objetivo con mayor grado de consecución por parte de las empresas ha sido la mejora de la competitividad empresarial (media: 3,90). Por otro lado, también los objetivos relacionados con los costes, los beneficios y la flexibilidad en la producción, muestran elevados niveles de logro, con medias superiores a 3 en todos ellos. Sin embargo, las mejoras en la calidad y el acceso a personal cualificado y a tecnología no disponibles, han sido los tres objetivos con menor grado de consecución.

Tabla 4.12.: Objetivos alcanzados tras la deslocalización.

<i>Objetivos alcanzados</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. Típ.</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>
Hemos ahorrado en costes laborales	3,59	1,17	1	5
Hemos ahorrado en costes generales	3,41	1,03	1	5
Nos hemos centrado en las competencias esenciales de la empresa	3,26	1,07	1	5
Se ha mejorado la flexibilidad y la rapidez de respuesta en la producción	3,27	1,24	1	5
Hemos mejorado la competitividad de la empresa	3,90	0,95	1	5
Hemos mejorado la calidad de nuestros productos	2,70	1,00	1	5
Hemos accedido a personal cualificado	2,82	1,10	1	5
Hemos accedido a tecnologías no disponibles	2,15	1,14	1	5
Hemos incrementado los beneficios empresariales	3,46	1,05	1	5

Las respuestas fueron medidas en una escala Likert de 5 puntos, en la que 1 significaba “No conseguido” y 5 “Totalmente conseguido”.

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.7.4. Efectos de la deslocalización en el empleo

La tabla 4.13. muestra el efecto que la deslocalización de actividades ha provocado sobre el número de empleados de las empresas de la muestra. Como puede observarse, la media obtenida para los tres tipos de empleados demuestra que el número de empleados no ha disminuido. Las empresas de la muestra han aumentado o mantenido el número de empleados, observándose como la tendencia al aumento es mayor entre los empleados de alta o media cualificación (medias: 1,64 y 1,88), mientras que los empleados de baja cualificación se tienden a mantener y no ha disminuir (media: 2,22).

Tabla 4.13.: Efecto de la deslocalización en el número de empleados según su cualificación.

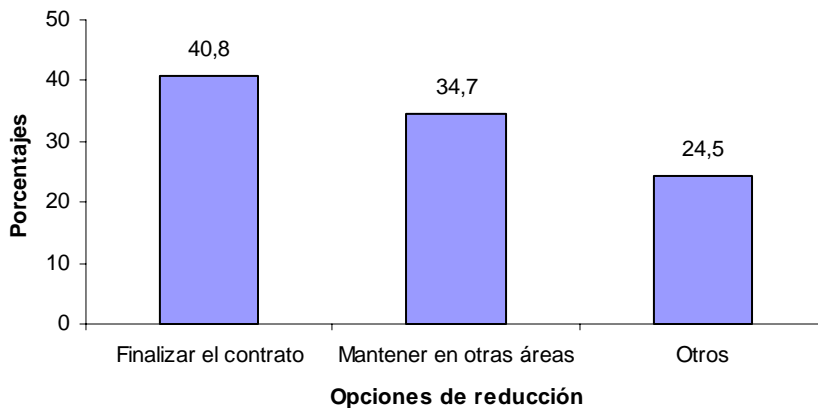
<i>Empleados de cualificación ...</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. Típ.</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>
Alta	1,64	0,54	1	3
Media	1,88	0,51	1	3
Baja	2,22	0,62	1	3

Las respuestas fueron medidas en una escala de 3 puntos, en la que 1 significaba “Han aumentado”, 2 “Se han mantenido” y 3 “Han disminuido”.

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a las disminuciones de puestos de trabajo, en el gráfico 4.10. se puede observar como la mayoría de las empresas que reducen empleos utilizan la finalización de los contratos como vía principal de reducción de puestos. Sin embargo, destaca que casi el 35% de las empresas que reducen puestos de trabajo derivan a los empleados sujetos a esa reducción a otras áreas de la empresa.

Gráfico 4.10.: Destino de la reducción de empleados derivada de la deslocalización.



Fuente: Elaboración Propia.

4.3.7.5. Planes de futuro de la empresa y tendencia del sector

Respecto a los planes de futuro de las empresas de la muestra en relación a la deslocalización de actividades en los próximos 3 años, si analizamos el gráfico 4.11. y 4.12 podemos ver como casi el 60% de las empresas pretende aumentar el número de actividades deslocalizadas en el extranjero, principalmente a través de filiales propias (34,9%) y utilizando la combinación de estrategias de subcontratación internacional, filiales propias y/o *joint-ventures* (38,3%). Por otro lado, el 35% de las empresas expresa su intención de mantener el número de actividades que actualmente tiene

deslocalizadas y únicamente un 7% señala querer reducir el número de actividades en los próximos 3 años.

Gráfico 4.11.: Planes de futuro en los próximos 3 años respecto a la deslocalización de actividades.

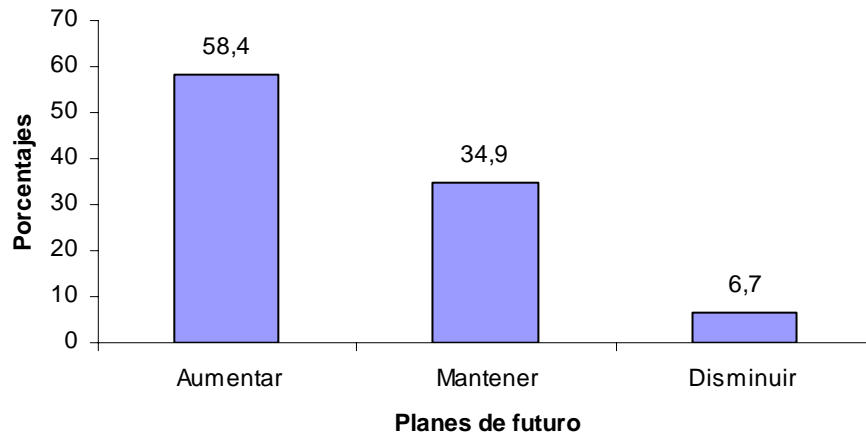
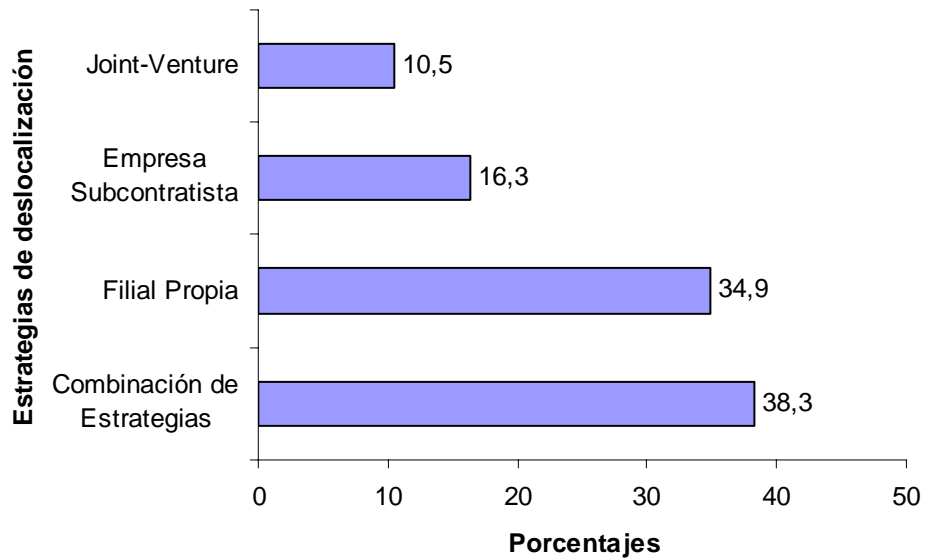


Gráfico 4.12.: Estrategias de deslocalización a utilizar en los próximos 3 años.



Fuente: Elaboración Propia.

Por último, en la tabla 4.14. podemos ver cuál será, según las empresas encuestadas, la tendencia del sector manufacturero respecto a la deslocalización de actividades. Como puede observarse, la tendencia del sector se encuentra entre el aumento y el mantenimiento de la deslocalización actual de actividades. Además, podemos ver como para las empresas encuestadas la tendencia del sector parece ser más alcista en el uso de empresas subcontratistas (media: 1,67) que en el uso de filiales propias y *joint-ventures*, con una tendencia más estable (media: 1,71 y 1,72, respectivamente).

Tabla 4.14.: Tendencia del sector respecto a la deslocalización de actividades.

Deslocalizar actividades al extranjero a través de ...	Media	Desv. Típ.	Mín.	Máx.
Empresas subcontratistas	1,67	0,72	1	3
Filiales propias	1,71	0,71	1	3
<i>Joint-Ventures</i>	1,72	0,77	1	3

Las respuestas fueron medidas en una escala de 3 puntos, en la que 1 significaba “Aumentará”, 2 “Se mantendrá” y 3 “Disminuirá”.

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Introducción

En el presente capítulo se recoge el estudio empírico de nuestra investigación, que permite contrastar las hipótesis derivadas de la revisión teórica realizada en los capítulos 2 y 3, así como complementar la evidencia empírica sobre el uso de estrategias de *offshoring* en las empresas multinacionales europeas.

En el segundo y tercer epígrafe, con carácter exploratorio, se analizan, por un lado, las diferencias que pueden existir entre las razones que motivan el uso de un tipo de estrategia u otro, y por otro, las actividades objeto de deslocalización según el tipo de *offshoring* utilizado. Estos resultados ayudan a complementar la evidencia empírica sobre el uso de estrategias de *offshoring*. A continuación, se realizan una serie de análisis estadísticos con los que se contrastan las hipótesis planteadas en el capítulo 2, sobre la influencia que tienen ciertas características propias de la empresa (tamaño, experiencia internacional, tipo de propiedad, etc.) en el uso de un tipo de *offshoring* u otro. En el quinto apartado de este capítulo se describen los análisis estadísticos realizados que permiten contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo 3 sobre los efectos que el uso de estrategias de *internal offshoring* y *external offshoring* tienen sobre la productividad, la rentabilidad y el empleo de una organización. Por último, se analizan las posibles diferencias entre los objetivos alcanzados tras la deslocalización de actividades, según el tipo de estrategia de *offshoring* utilizada, *internal* o *external*.

5.2. Razones que motivan la decisión de deslocalizar según el tipo de estrategia

Como pudimos ver en el capítulo 2, las razones que motivan a las empresas a deslocalizar actividades en el extranjero son muy diversas y podrían llegar a ser distintas según el tipo de estrategia de *offshoring* a utilizar. Es por ello que, en este apartado se analizan las posibles diferencias entre las

razones que motivan a las empresas a realizar estrategias de *internal offshoring* y las razones que motivan el uso de estrategias de *external offshoring*.

En la tabla 5.1 aparecen los datos relativos a la media y a su desviación típica de cada una de las 14 razones que, según la literatura, pueden motivar el uso de estas estrategias. Además, en esta tabla se muestran los resultados del contraste no paramétrico³⁵ que permite determinar si las razones que motivan la decisión de deslocalizar actividades en el extranjero tienen un comportamiento distinto en cada uno de los dos grupos definidos por la variable dependiente.

Como se puede observar en la tabla 5.1., el comportamiento de los dos grupos definidos por la variable dependiente no presenta diferencias en ocho de las catorce razones que motivan el uso de estrategias de deslocalización. Los *p*-valor de la prueba no paramétrica Mann-Whitney, superiores a 0,10, no permiten rechazar la hipótesis nula de que no existen diferencias entre ambos grupos, por lo que podemos afirmar que en aquellas razones en las que el *p*-valor del estadístico *Z* sea superior al 0,10, no existirán diferencias significativas entre las razones que motivan el uso de un tipo de estrategia u otro.

Sin embargo, para el resto de las razones planteadas las diferencias entre las empresas que realizan *external offshoring* y las que utilizan estrategias de *internal offshoring* son significativas. Los *p*-valor inferiores al 0,10 permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de comportamiento entre ambos grupos de empresas.

³⁵ Tras comprobar que las variables no seguían una distribución normal, se aplicaron pruebas no paramétricas para analizar las diferencias entre los dos grupos.

Tabla 5.1.: Comparación de medias y test no paramétrico de Mann-Whitney

Razones motivadoras de la deslocalización		EOF		IOF		Mann-Whitney
		Media	D.S.	Media	D.S.	
COSTES	Reducir costes laborales	3,83	1,35	3,36	1,61	-1,561*
	Reducir otros costes	3,18	1,32	3,17	1,43	-0,051
	Transformar costes fijos en variables	2,95	1,15	2,45	1,14	-2,503***
	Reducir la inversión en capital	2,61	1,20	2,10	1,13	-2,556***
	Predecir mejor los costes	2,51	1,19	2,09	1,06	-2,005**
INGRESOS	Acceder a nuevos mercados	3,48	1,47	4,14	1,06	-2,628***
	Mejorar la calidad de los producto y/o servicios	2,48	1,23	2,59	1,27	-0,484
	Reducir o diversificar riesgos	2,61	0,98	2,63	1,16	-0,069
	Reducir el tiempo de respuesta para implementar cambios	2,53	1,12	2,62	1,39	-0,135
VENTAJA COMPETITIVA	Acceder a personal cualificado	2,31	1,11	2,29	1,11	-0,117
	Acceder a tecnología no disponible	2,11	1,15	1,82	0,96	-1,370
	Centrarse en las competencias esenciales	3,13	1,27	2,28	1,16	-3,859***
	Seguir el ejemplo de nuestros competidores	2,16	1,14	1,97	1,02	-0,889
	Es una practica habitual en el sector	2,40	1,05	2,21	1,21	-1,182

* p -valor < 0,1; ** p -valor < 0,05; *** p -valor < 0,01.

Fuente: Elaboración Propia.

Podemos observar como del conjunto de razones motivadoras relacionadas con los costes, el comportamiento de ambos grupos de empresas es significativamente distinto en prácticamente todas las razones de costes planteadas, no existiendo diferencias significativas entre los dos grupos de empresas únicamente en la razón “reducir otros costes distintos a los laborales”. Además, se observa como la importancia que tienen las razones de costes para las empresas que realizan *external offshoring*, es significativamente mayor que para las empresas que llevan a cabo *internal offshoring*.

Por otro lado, del conjunto de razones motivadoras relacionadas con los ingresos empresariales, únicamente una de ellas presenta diferencias significativas entre los dos grupos de empresas, “el acceso a nuevos mercados”. En este caso, la motivación asociada al acceso a nuevos mercados es mayor para aquellas empresas que realizan estrategias de *internal offshoring* (media: 4,14) que para las empresas que deciden realizar *external offshoring* (media: 3,48), siendo esta diferencia significativa al 99%.

Por último, del conjunto de razones motivadoras relacionadas con la competencia y la ventaja competitiva de la empresa, “centrarse en las competencias esenciales de la empresa” es la única que presenta diferencias significativas entre las empresas que realizan *internal offshoring* y las que hacen uso de estrategias de *external offshoring*. Tal y como muestra el *p*-valor del estadístico *Z*, inferior al 0,001, la importancia que tiene esta razón en la decisión de deslocalizar es significativamente distinta entre los dos grupos de empresas. Si observamos la media de cada uno de los dos grupos podemos ver como “centrarse en las competencias esenciales de la empresa” es una razón motivadora de mayor importancia para aquellas empresas que realizan estrategias de *external offshoring* (media: 3,13) que para las que utilizan *internal offshoring* (media: 2,28).

5.3. Actividades deslocalizadas según el tipo de estrategia

La revisión de estudios empíricos previos realizada en el capítulo 2 parecía indicarnos que la decisión de deslocalizar a través de una estrategia de *offshoring* u otra dependía del tipo de actividad objeto de la deslocalización. La mayoría de los trabajos señalan que aquellas actividades que no forman parte de las competencias esenciales de la empresa, suelen deslocalizarse a través de estrategias de *external offshoring*, mientras que aquellas actividades que son competencias esenciales para la empresa, no suelen ser objeto de deslocalización.

Sin embargo, algunas investigaciones constatan que cada vez más las empresas están utilizando estrategias de *offshoring* para deslocalizar actividades relacionadas con las competencias esenciales de la empresa o con la ventaja competitiva de la misma.

Con el fin de aportar cierta evidencia empírica al respecto, con carácter descriptivo, en este apartado, se analizan cuáles son las estrategias de *offshoring* utilizadas por las empresas para deslocalizar distintas actividades,

así como la influencia que el carácter esencial o no esencial de una actividad, según las propias percepciones de la empresa, puede tener sobre el uso de un tipo de estrategia u otro.

En la tabla 5.2. podemos observar como el número de empresas que deslocaliza actividades a través de *internal offshoring*, es algo superior al de empresas que utilizan estrategias de *external offshoring*. Aunque las diferencias no son sustanciales en casi ninguna de las actividades analizadas, para la deslocalización de actividades comerciales (marketing, ventas y servicios post-venta) y administrativas (RR.HH., financiación o tecnologías de la información y *management*) las empresas prefieren utilizar estrategias de *offshoring* de carácter interno.

Tabla 5.2. Actividades deslocalizadas según el tipo de estrategia

<i>Actividad / Función</i>	EOF		IOF	
	N	%	N	%
I+D y Diseño de productos	35	48,61	37	51,39
Producción	56	49,12	58	50,88
Compras y Distribución	38	47,50	42	52,50
Marketing y Ventas	43	45,74	51	54,26
Servicio Postventa	35	47,95	38	52,05
RR.HH., Financiación o Tecnologías de la Información	16	42,11	22	57,89
<i>Management</i>	13	37,14	22	62,86

Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, en la tabla 5.3. se muestra la distribución de empresas según la importancia que para la ventaja competitiva de cada empresa tiene la actividad deslocalizada y el tipo de estrategia de *offshoring* utilizado para llevarla a cabo. Como puede observarse, la mayoría de las empresas consideran esenciales para la ventaja competitiva de la empresa las actividades o funciones objeto de deslocalización.

Además, estos datos parecen indicar que el tipo de *offshoring* a utilizar no depende de la importancia que para la ventaja competitiva de la empresa tiene la actividad deslocalizada. Como puede observarse en la tabla 5.3. las empresas que afirman utilizar un tipo de estrategia u otro no difieren demasiado en cada uno de los dos grupos de actividades analizados, esenciales y no esenciales.

Tabla 5.3. Deslocalización de actividades esenciales y no esenciales según el tipo de estrategia.

<i>Actividad / Función</i>		EOF	IOF
		N	N
Esencial	I+D y Diseño de productos	21	23
	Producción	44	41
	Compras y Distribución	18	29
	Marketing y Ventas	33	39
	Servicio Postventa	21	20
	RR.HH., Financiación o Tecnologías de la Información	4	6
	<i>Management</i>	8	14
No esencial	I+D y Diseño de productos	13	12
	Producción	12	14
	Compras y Distribución	18	15
	Marketing y Ventas	10	11
	Servicio Postventa	9	17
	RR.HH., Financiación o Tecnologías de la Información	10	17
	<i>Management</i>	4	8

Fuente: Elaboración Propia.

5.4. Factores intra-empresa determinantes del tipo de estrategia de offshoring

5.4.1. Análisis estadístico

Para analizar la influencia de factores internos en la decisión del tipo de estrategias de *offshoring* a utilizar, la estrategia de deslocalización empleada por las empresas se considera la variable dependiente de una serie de características propias de la empresa que podrían influir en la decisión de utilizar un tipo de *offshoring* u otro.

Antes de realizar el análisis estadístico que permitirá contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo 2 sobre la influencia de factores intra-empresa en el tipo de *offshoring* a utilizar, se explica cómo se ha medido la variable dependiente y cada una de las variables independientes del modelo y se realiza un análisis previo sobre las relaciones de dependencia entre estas variables.

Operativización de las variables

➤ Variable dependiente: Tipos de *offshoring*

En el cuestionario se introdujo una pregunta en la que las empresas debían indicar cuál había sido el proceso de deslocalización seguido, con el fin de poder identificar cuál de las dos estrategias de *offshoring* habían utilizado. Para facilitar las respuestas se especificaron cuatro opciones distintas:

- 1.- Directamente subcontratación internacional
- 2.- De subcontratación internacional a *Joint-Venture*
- 3.- De subcontratación internacional a Filial propia de producción
- 4.- Directamente Filial propia de producción

La primera y la segunda opción, se consideran estrategias de *external offshoring*, ya que en muchas ocasiones la creación de una *joint-venture* internacional es el resultado de una simple participación de capital, mientras que las otras dos se pueden considerar estrategias de *offshoring* de carácter interno.

Tras analizar las respuestas de los 156 encuestados, se observó como un elevado porcentaje de empresas (casi el 20%) utiliza de forma simultánea distintos métodos de deslocalización, por lo que se decidió clasificar a estas empresas dentro de los dos grupos de estrategias de *offshoring*, *internal versus external*. Aquellas empresas que señalaron simultáneamente la opción 3 y 4 se pudieron clasificar como *internal offshoring*, mientras que el resto se consideraron empresas del grupo “*external offshoring*”. En la tabla 5.4. se puede ver cual es el resultado de la clasificación de empresas en cada uno de los grupos.

Tabla 5.4.: Tipos de offshoring

<i>Tipos de offshoring</i>	<i>Frecuencias</i>	<i>%</i>
Grupo EOF	76	50,33
Subcontratación Internacional	34	22,52
<i>Joint-Venture</i>	18	11,92
Combinación Estrategias / Otros	24	15,89
Grupo IOF	75	49,67
Filial Propia	58	38,41
Combinación Estrategias / Otros	17	11,26
TOTAL	151	100,0

Grupo EOF: Grupo de empresas que realizan *external offshoring*

Grupo IOF: Grupo de empresas que realizan *internal offshoring*

Fuente: Elaboración propia.

La variable dependiente, **tipos de *offshoring***, se define como una variable dicotómica que toma el valor “1” cuando la empresa utiliza estrategias de *internal offshoring* y “0” cuando la empresa realiza estrategias de *external offshoring* para deslocalizar actividades en el extranjero.

➤ **Variables independiente:**

Derivado del análisis teórico realizado en el capítulo 2, se seleccionaron una serie de variables relacionadas con las características propias de las empresas, que, según la literatura, podrían tener cierta influencia en la decisión del tipo de *offshoring* a realizar.

Estas variables, consideradas factores determinantes del tipo de *offshoring* a utilizar, se dividieron en tres grandes grupos:

1.- Factores relacionados con la naturaleza de la empresa: En este grupo de factores se incluyeron tres de características propias de la empresa como son el tamaño, la experiencia internacional y el tipo de propiedad.

1.1.- Tamaño. Como indicadores del tamaño de la empresa se utilizaron dos de las variables más empleadas en la literatura, el número de empleados y el volumen de negocio de las empresas. Utilizando los datos de AMADEUS, se calculó, para ambas variables, la media de los últimos 5 años disponibles (2002-2006).

1.2.- Experiencia internacional. Para medir la experiencia internacional de las empresas se utilizó como indicador el número de años que estas llevaban operando en el mercado internacional. A partir del año de inicio de la actividad internacional de la empresa, obtenido a través del cuestionario, y el año de referencia (2007), se pudo calcular el número de años de internacionalización de las empresas.

1.3.- Tipo de propiedad. Siguiendo a Fernández y Nieto (2006), se operativizó esta variable distinguiendo entre tres tipos de propiedad y gestión empresarial: familiar, corporativa y mixta. Esta información se solicitó directamente a los encuestados, lo que nos permitió distinguir las empresas de propiedad familiar de las que no lo son.

2.- Factores relacionados con los recursos humanos de la empresa: Dentro de este grupo de factores se consideraron aspectos como la cualificación de la mano de obra y los costes laborales de la empresa como posibles factores determinantes del tipo de *offshoring* a utilizar.

2.1.- Cualificación de la mano de obra. Para medir el nivel de cualificación de la mano de obra de cada empresa, se utilizó la taxonomía realizada por Pedersen (1999) que permite clasificar los sectores manufactureros según el nivel de cualificación de la mano de obra. En base a esta taxonomía cada una de las empresas de la muestra se clasificó en una de las dos categorías del nivel de cualificación de la mano de obra: alta y media-baja.

2.2.- Costes Laborales Unitarios. Para calcular esta variable se utilizaron los datos de AMADEUS sobre “costes laborales” y “número de empleados”. Utilizando la media de los últimos 5 años disponibles (2002-2006), se calculó el cociente entre los costes laborales y el número de empleados, siendo el resultado el indicador de esta variable.

3.- Factores relacionados con los productos de la empresa: Por último, siguiendo a Pla-Barber y Escribá-Esteve (2006), se construyeron dos factores, a partir de las características de los productos que fabrica la empresa relacionadas con la diferenciación tecnológica y la diferenciación vía marca.

3.1.- Diferenciación del producto vía marca. Para medir la diferenciación de los productos vía marca, los encuestados debían valorar, en una escala de 1 a 5 el grado de importancia que tenían ciertas características, relacionadas con la diferenciación de la marca, sobre los productos que fabricaban: (a) la reputación percibida respecto al diseño, calidad o estilo del producto y (b) el reconocimiento internacional de la marca.

3.2.- Diferenciación tecnológica del producto. Al igual que la variable “diferenciación del producto vía marca”, para medir la “diferenciación tecnológica” se utilizaron las valoraciones realizadas por los encuestados (también en una escala de 1 a 5) sobre el grado de importancia que tenían tres características de los productos, relacionadas con la diferenciación tecnológica: (a) el volumen de inversión en I+D, (b) el grado de innovación tecnológica y (c) el nivel de novedad del producto.

Análisis estadístico bivalente

Como paso previo al análisis multivariante que permitirá contrastar las hipótesis del modelo, conviene, como primera aproximación al problema, realizar un análisis bivalente sobre las relaciones de dependencia, es decir, analizar las posibles relaciones de la variable dependiente con cada una de las variables independientes. Para estudiar estas relaciones, se ha utilizado como técnica de análisis la prueba Chi-cuadrado en las *tablas de contingencia*. Estas tablas estadísticas de doble entrada permiten describir la muestra a partir del análisis simultáneo de dos variables, mientras que el estadístico Chi-cuadrado contrasta la hipótesis nula de independencia entre las variables, de forma que si el *p*-valor asociado al estadístico Chi-cuadrado es menor que el nivel de significación establecido (0,05 o 0,10), se rechazará la hipótesis nula de independencia y, por tanto, se aceptará la existencia de una relación de dependencia entre las variables.

Además, las tablas de contingencia, a partir de los residuos tipificados, permiten analizar de qué tipo es la relación de dependencia entre las dos variables. Si los valores de los residuos tipificados son mayores que 1 en valor absoluto, indican que el número de resultados favorables observados es significativamente mayor que el que cabría esperar si las variables fueran independientes. Sin embargo, si los valores de los residuos tipificados son menores que -1 indican que el número de resultados favorables es significativamente menor que el que cabría esperar si las variables fueran independientes. En nuestro análisis utilizaremos los residuos tipificados corregidos, ya que se corrigen por el tamaño de las frecuencias de cada categoría y por la varianza de las celdas. Estos residuos tienen una distribución normal (0, 1), por lo que si son mayores en valor absoluto a +/- 1,96, tienen un 95% de no deberse al azar y ser significativos.

A continuación se muestran las relaciones de dependencia o independencia entre la variable dependiente y cada una de las variables independientes del modelo, obtenidas a partir de la prueba Chi-cuadrado.

➤ **Tamaño Empresarial**

Las tablas 5.5. y 5.6. muestran la relación existente entre la variable dependiente, *tipo de offshoring*, y la variable independiente “tamaño”. Como puede observarse, en la tabla 5.5. se ha utilizado como medida del tamaño empresarial el número de empleados, mientras que en la tabla 5.6. se ha empleado el volumen de ventas.

Para clasificar las empresas en pequeñas, medianas y grandes se ha seguido la recomendación de la Comisión Europea aprobada el 6 de mayo de 2003, tanto para el número de empleados³⁶ como para el volumen de ventas³⁷.

³⁶ Tamaño empresarial según el número de empleados: Empresa Pequeña (< 50 empleados), Empresa Mediana (51-250 empleados) y Empresa Grande (> 250 empleados).

Si analizamos el estadístico Chi-cuadrado de cada una de estas dos relaciones, observamos que, la relación entre el tipo de *offshoring* utilizado por las empresas y el tamaño empresarial es distinta según la medida utilizada (número de empleados o volumen de ventas).

Utilizando el número de empleados como medida del tamaño (tabla 5.5.), la relación observada entre el tipo de *offshoring* y el tamaño empresarial es nula, tal y como muestra la significatividad de la prueba Chi-cuadrado, muy superior a los límites establecidos (0,05 y 0,10). Sin embargo, si utilizamos el volumen de ventas como medida del tamaño empresarial (tabla 5.6), se observa una relación significativa entre ambas variables (p -valor $< 0,05$), por tanto se rechaza la hipótesis nula de independencia entre las variables tipo de *offshoring* y tamaño, lo que nos indica que el tamaño influirá en la elección de un tipo de *offshoring* u otro.

Para analizar qué tamaño empresarial está asociado a cada uno de los dos tipos de *offshoring* (*internal o external offshoring*) es necesario fijarnos en los valores de los residuos tipificados corregidos. Como puede verse en la tabla 5.6. la probabilidad de utilizar *external offshoring* en las empresas de menor tamaño es mayor que la que cabría esperar si las variables fuesen independientes (residuo tipificado corregido: 2,6), mientras que para las empresas de mayor tamaño ocurre lo contrario, es decir, que la probabilidad de utilizar *internal offshoring* en las empresas de mayor tamaño es mayor que la que cabría esperar si las variables fueran independientes.

³⁷ Tamaño empresarial según el volumen de ventas: Empresa Pequeña (< 10 millones de euros), Empresa Mediana (11-50 millones de euros) y Empresa Grande (> 50 millones de euros).

Tabla 5.5.: Relación entre el tipo de *offshoring* y el tamaño (número de empleados):

	EOF	IOF	TOTAL
Pequeñas (< 50 empleados)			
N	16	13	29
%	55,2	44,8	100,0
Residuos tipificados corregidos	0,6	-0,6	
Medianas (51-250 empleados)			
N	34	33	67
%	50,7	49,3	100,0
Residuos tipificados corregidos	0,1	-0,1	
Grandes (>250 empleados)			
N	23	26	49
%	46,9	53,1	100,0
Residuos tipificados corregidos	-0,6	0,6	
TOTAL	73	72	145
%	50,3	49,7	100,0

Chi cuadrado 0,502
Sig. 0,778

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.6.: Relación entre el tipo de *offshoring* y el tamaño (volumen de ventas):

	EOF	IOF	TOTAL
Pequeñas (< 10 millones euros)			
N	22	9	31
%	71,0	29,0	100,0
Residuos tipificados corregidos	2,6	-2,6	
Medianas (11-50 millones euros)			
N	25	31	56
%	44,6	55,4	100,0
Residuos tipificados corregidos	-1,1	1,1	
Grandes (>50 millones euros)			
N	29	35	64
%	45,3	54,7	100,0
Residuos tipificados corregidos	-1,1	1,1	
TOTAL	76	75	151
%	50,3	49,7	100,0

Chi cuadrado 6,651
Sig. 0,036

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Experiencia internacional**

La tabla 5.7. muestra una relación no significativa entre el tipo de *offshoring* utilizado por las empresas y la experiencia internacional de las mismas. El *p*-valor del estadístico Chi-cuadrado ($> 0,10$) no permite rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables, lo que parece indicarnos que la experiencia internacional de la empresa no tiene ninguna influencia en el tipo de *offshoring* a utilizar por la misma.

Tabla 5.7.: Relación entre el tipo de *offshoring* y la experiencia internacional (número de años de internacionalización de la empresa).

	EOF	IOF	TOTAL
< 10 años			
N	13	17	30
%	43,3	56,7	100,0
Residuos tipificados corregidos	-0,7	0,7	
11-20 años			
N	12	16	28
%	42,9	57,1	100,0
Residuos tipificados corregidos	-0,8	0,8	
21-50 años			
N	41	34	75
%	54,7	45,3	100,0
Residuos tipificados corregidos	1,3	-1,3	
> 50 años			
N	7	8	15
%	46,7	53,3	100,0
Residuos tipificados corregidos	-0,2	0,2	
TOTAL	73	75	148
%	49,3	50,7	100,0
Chi cuadrado 1,798			
Sig. 0,615			

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Tipo de propiedad**

Continuando con las características propias de la empresa, entre el tipo de propiedad y la estrategia de *offshoring* utilizada no parece existir ningún tipo de relación de dependencia. Como podemos observar en la tabla 5.8., el *p*-valor del estadístico Chi-cuadrado (0,960) es muy superior a los límites establecidos (0,05 y 0,10) por lo que no es posible rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables. En este sentido, podemos afirmar que las dos variables son independientes entre sí, y que por tanto no existe ninguna relación de dependencia entre el tipo de propiedad y la estrategia de *offshoring* utilizada por la empresa.

Tabla 5.8.: Relación entre el tipo de *offshoring* y el tipo de propiedad empresarial (familiar, corporativa y mixta).

	EOF	IOF	TOTAL
Familiar			
N	35	33	68
%	51,5	48,5	100,0
Residuos tipificados corregidos	0,2	-0,2	
Corporativa			
N	21	22	43
%	48,8	51,2	100,0
Residuos tipificados corregidos	-0,3	0,3	
Mixta			
N	19	18	37
%	51,4	48,6	100,0
Residuos tipificados corregidos	0,1	-0,1	
TOTAL	75	73	148
%	50,7	49,3	100,0
Chi cuadrado 0,082			
Sig. 0,960			

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Cualificación de la mano de obra**

Otra de las relaciones a estudiar es la existente entre el nivel de cualificación de la mano de obra y el tipo de estrategia de *offshoring* utilizada. En la tabla 5.9. podemos ver como la relación de dependencia entre el tipo de estrategia de *offshoring* utilizada y el nivel de cualificación de la mano de obra de la empresa no es significativa (p -valor > 0,10).

Aunque, la prueba estadística Chi-cuadrado no permite rechazar la hipótesis nula de independencia, si analizamos los valores de los residuos tipificados podemos observar ciertas diferencias entre el tipo de *offshoring* utilizado y el nivel de cualificación de la mano de obra. En la tabla 5.9. podemos ver como para niveles de cualificación bajos, las empresas tienden a utilizar en mayor medida estrategias de *offshoring* de carácter externo. En cambio, para niveles de cualificación media las empresas emplean en mayor medida estrategias de *internal offshoring* frente a *external offshoring*. Por último, observamos que para niveles de cualificación de la mano de obra altos, las empresas recurren al uso de estrategias de *external offshoring* más que al uso de *internal offshoring*.

Tabla 5.9.: Relación entre el tipo de *offshoring* y el nivel de cualificación de la mano de obra (baja, media y alta).

	EOF	IOF	TOTAL
Baja			
N	20	18	38
%	52,6	47,4	100,0
Residuos tipificados corregidos	0,3	-0,3	
Media			
N	31	38	69
%	44,9	55,1	100,0
Residuos tipificados corregidos	-1,2	1,2	
Alta			
N	25	19	44
%	56,8	43,2	100,0
Residuos tipificados corregidos	1,0	-1,0	
TOTAL	76	75	151
%	50,3	49,7	100,0

Chi cuadrado 1,627

Sig. 0,443

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Costes Laborales Unitarios**

En la tabla 5.10. se muestra la relación entre el tipo de estrategia de *offshoring* utilizada y los costes laborales por empleado. Como puede observarse, el *p*-valor del estadístico Chi-cuadrado muy superior a los valores considerados (0,05 o 0,10) no nos permite rechazar la hipótesis nula de independencia, por lo que parece no existir una relación de dependencia entre el tipo de *offshoring* a utilizar y los costes laborales de la empresa.

Tabla 5.10.: Relación entre el tipo de *offshoring* y los costes laborales unitarios:

	EOF	IOF	TOTAL
< 40.000 euros (media)			
N	35	31	66
%	53,0	47,0	100,0
Residuos tipificados corregidos	0,2	-0,2	
> 40.000 euros (media)			
N	23	22	45
%	51,1	48,9	100,0
Residuos tipificados corregidos	-0,2	0,2	
TOTAL	58	53	111
%	52,3	47,7	100,0
Chi cuadrado 0,040			
Sig. 0,842			

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Grado de diferenciación del producto vía marca**

La relación entre el tipo de estrategia de *offshoring* utilizado por las empresas y el grado de diferenciación del producto vía marca es otra de las que resulta interesante analizar. Si nos fijamos en el estadístico Chi-cuadrado de la tabla 5.11., parece que no exista ningún tipo de relación de dependencia entre el grado de diferenciación del producto vía marca y el tipo de estrategia de *offshoring* utilizada, ya que el *p*-valor asociado al estadístico es muy superior a

los niveles que permiten aceptar la hipótesis alternativa de dependencia entre las variables.

Tabla 5.11.: Relación entre el tipo de *offshoring* y el grado de diferenciación del producto vía marca:

	EOF	IOF	TOTAL
Baja			
N	2	3	5
%	40,0	60,0	100,0
Residuos tipificados corregidos	-0,5	0,5	
Media			
N	12	13	25
%	48,0	52,0	100,0
Residuos tipificados corregidos	-0,3	0,3	
Alta			
N	58	54	112
%	51,8	48,2	100,0
Residuos tipificados corregidos	0,5	-0,5	
TOTAL	72	70	142
%	50,7	49,3	100,0
Chi cuadrado 0,355			
Sig. 0,837			

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Grado de diferenciación tecnológica del producto**

Otra de las relaciones a analizar es la existente entre el tipo de *offshoring* utilizado y el grado de diferenciación tecnológica del producto. La tabla 5.12. muestra los principales resultados derivados del análisis de dicha relación.

Al igual que ocurría con el grado de diferenciación del producto vía marca, la relación de dependencia entre el tipo de estrategia de *offshoring* utilizado por la empresa y el grado de diferenciación tecnológica de los productos no resulta significativa, ya que el *p*-valor de la Chi-cuadrado es superior a 0,10. Este resultado no permite rechazar la hipótesis nula de independencia entre las dos variables, por lo que parece que el grado de diferenciación tecnológica de los productos no influya en la decisión de utilizar un tipo de estrategia de *offshoring* u otro.

Tabla 5.12.: Relación entre el tipo de *offshoring* y el grado de diferenciación tecnológica del producto.

	EOF	IOF	TOTAL
Baja			
N	13	19	32
%	40,6	59,4	100,0
Residuos tipificados corregidos	-1,2	1,2	
Media			
N	13	12	25
%	52,0	48,0	100,0
Residuos tipificados corregidos	0,2	-0,2	
Alta			
N	50	44	94
%	53,2	46,8	100,0
Residuos tipificados corregidos	0,9	-0,9	
TOTAL	76	75	151
%	50,3	49,7	100,0

Chi cuadrado 1,541
Sig. 0,463

Fuente: Elaboración propia.

Regresión Logística Binaria

En un segundo análisis, con el objetivo de comprobar el efecto de las variables más significativas en cada uno de los dos grupos, cuando éstas son consideradas conjuntamente, utilizamos el análisis de regresión.

Como paso previo a la regresión y con el fin de no tener problemas de correlación entre las variables independientes del modelo, se analizaron las correlaciones bivariadas entre las variables explicativas. En la matriz de correlaciones (tabla 5.13), podemos observar como, exceptuando las dos variables que definen el tamaño (número de empleados y volumen de ventas), de las cuáles en la regresión únicamente se va a utilizar una de ellas, el resto presenta, por lo general, correlaciones nulas o bajas.

Tabla 5.13.: Matriz de correlaciones bivariadas entre las variables independientes

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Número de empleados	1							
2. Volumen de ventas	0,589**	1						
3. Experiencia Internacional	0,241**	0,188*	1					
4. Tipo de Propiedad	-0,065	-0,195*	0,024	1				
5. Nivel de cualificación m.o.	-0,018	0,013	0,197*	-0,063	1			
6. Costes Laborales Unitarios	0,204*	0,448**	0,132	-0,159	0,096	1		
7. Diferenciación vía marca	0,011	0,032	0,134	-0,120	0,190*	0,076	1	
8. Diferenciación tecnológica	-0,084	0,066	-0,115	-0,124	0,235**	0,215**	0,047**	1

** la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* la correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia.

Además de comprobar que no existían problemas de correlación bilateral entre variables, se analizó la posibilidad de que apareciesen problemas de multicolinealidad. Para ello se realizó un diagnóstico de colinealidad, observándose que los factores de inflación de la varianza (FIV) asociados a cada una de las variables eran muy inferiores ($FIV < 2$) al valor máximo del FIV que indica problemas graves de multicolinealidad entre las variables ($FIV > 10$). De nuevo, únicamente entre las dos variables que definen el tamaño empresarial (número de empleados y volumen de ventas) aparecen problemas graves de multicolinealidad ($FIV > 80$), algo que no afectará a la regresión, ya que únicamente una de ellas será utilizada como medida del tamaño empresarial.

Puesto que la variable dependiente de nuestro modelo se caracteriza por ser una variable cualitativa y no continua con dos categorías (IOF y EOF), y las variables explicativas recogen principalmente características individuales, se seleccionó el análisis de regresión logit binomial para llevar a cabo el contraste de hipótesis.

En un modelo logit binomial, la probabilidad de que una empresa i elija la estrategia de deslocalización “*internal offshoring*” frente a “*external offshoring*” será:

$$P_i = P(Y_i = 1|x_i) = \frac{\exp(x_i\beta)}{1 + \exp(x_i\beta)} = \frac{1}{1 + \exp(-x_i\beta)},$$

donde x_i es un vector que recoge las características individuales del decisor i , esto es, las variables independientes, y β es un vector de parámetros.

A continuación, en la tabla 5.14, se recogen los resultados obtenidos tras aplicar la técnica estadística de la regresión logística binomial. En la primera columna (RL1) aparecen los resultados de una primera regresión en la que no se distingue el tipo de actividad deslocalizada por las empresas; mientras que el resto muestran los resultados de las regresiones realizadas distinguiendo las empresas según la actividad deslocalizada. De este modo, las empresas que deslocalizan la actividad “I+D y desarrollo de productos” se analizan en la columna RL2, la “producción” en RL3, las “compras y la distribución” en RL4, las “ventas y el marketing” en RL5, los “servicios post-venta” en RL6 y finalmente las que deslocalizan actividades “administrativas” en RL7.

Como puede observarse en la tabla 5.14., si realizamos la estimación sin distinguir el tipo de actividad que deslocalizan las empresas (RL1), con un porcentaje de clasificación correcta del 62,4%, únicamente el tamaño empresarial parece ser un factor determinante de la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring*. Tal y como indican los coeficientes asociados al tamaño empresarial, a medida que disminuye el tamaño de la empresa disminuye también la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* frente a *external offshoring*.

Sin embargo, si realizamos las estimaciones distinguiendo el tipo de actividad deslocalizada por las empresas, observamos ciertas diferencias.

- “I+D y diseño de productos” (RL2): En la estimación realizada para aquellas empresas que deslocalizan las actividades de “I+D y diseño” comprobamos que, por un lado, se mejora el ajuste de la regresión respecto a RL1 , ya que el porcentaje de clasificación global aumenta (67,6%), y por otro lado, además del tamaño empresarial, el nivel de cualificación de la mano de obra y la diferenciación tecnológica de los productos parecen ser factores determinantes de la probabilidad de utilizar *internal offshoring*.

Como puede observarse, los coeficientes asociados a estas variables, permiten afirmar que los tres factores influyen en la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* frente a *external offshoring*. Para el primero de ellos, continúa observándose que a medida que disminuye el tamaño empresarial disminuye también la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring*. En cuanto al nivel de cualificación de la mano de obra, podemos afirmar que la influencia del nivel de cualificación de la mano de obra en la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* es negativa, es decir, que pertenecer a un sector de actividad definido como de alta cualificación de la mano de obra respecto a un sector de baja cualificación, disminuye la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*. Por último, en aquellas empresas que deslocalizan la actividad de “I+D y diseño de productos”, la influencia de la diferenciación tecnológica de los productos en la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* será negativa, es decir que a mayor diferenciación tecnológica menor uso de *internal offshoring* frente a *external offshoring*.

- “Producción” (RL3): Si analizamos la estimación realizada para aquellas empresas que deslocalizan la actividad productiva se observan ciertas diferencias respecto a RL1 y RL2.

En este grupo de empresas, con un porcentaje global de clasificación del 61,7%, el tamaño empresarial sigue siendo un factor determinante del uso de un tipo de estrategia u otro. De nuevo, a medida que disminuye el tamaño de la empresa, disminuye la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*. Además, para este grupo de empresas, la diferenciación del producto vía marca es otro de los factores determinantes del uso de *internal* frente a *external offshoring*. Como puede observarse en la columna RL3 el signo del estadístico asociado a esta variable indica que la diferenciación vía marca influye negativamente en la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring*, es decir que a mayor diferenciación de los productos vía marca disminuye la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*.

- “Compras y Distribución” (RL4): Para el grupo de empresas que deslocalizan las actividades logísticas, al igual que ocurría con el grupo que deslocalizaba actividades productivas (RL3), el tamaño empresarial y la diferenciación del producto vía marca son factores determinantes del tipo de *offshoring* a utilizar.

Como puede observarse en la columna RL4, para un porcentaje de clasificación correcta del 64,9%, la diferenciación vía marca influye negativamente en la probabilidad de utilizar *internal offshoring*, es decir que, si los productos que fabrica la empresa se caracterizan por una elevada diferenciación basada en la marca, la probabilidad de utilizar estrategias de *offshoring* de carácter interno para deslocalizar las actividades logísticas disminuirá frente a la probabilidad de utilizar *external offshoring*.

Por otro lado, aunque varíe la actividad objeto de la deslocalización, el tamaño empresarial sigue siendo un factor determinante del uso de un

tipo de *offshoring* u otro. El coeficiente asociado a esta variable nos indica que el tamaño influye positivamente en la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*, es decir, que a medida que aumenta el tamaño empresarial aumenta también la probabilidad de utilizar estrategias de *offshoring* de carácter interno frente a externo.

- “Ventas y Marketing” (RL5): Si analizamos la estimación realizada para el grupo de empresas que deslocalizan actividades comerciales, observamos que, en este caso, características como el tamaño, la diferenciación vía marca y la cualificación de la mano de obra influyen significativamente en la probabilidad de utilizar un tipo de estrategia de *offshoring* u otro. Analizando los coeficientes de estas tres variables podemos afirmar que, también en la deslocalización de actividades comerciales, el tamaño empresarial tiene una influencia positiva en la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*. Por otro lado, se observa que la influencia que tiene la diferenciación vía marca de los productos que fabrica la empresa en la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring* es de signo negativo, es decir, que una elevada diferenciación vía marca del producto disminuirá la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*.

Por último, el coeficiente asociado al nivel de cualificación muestra la influencia negativa que tiene esta variable sobre la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*, es decir, que pertenecer a un sector de actividad definido como de alta cualificación de la mano de obra respecto a un sector de baja cualificación, disminuye la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*.

- “Servicios Post-Venta” (RL6): En la columna RL6 se recogen los resultados de la estimación realizada para el grupo de empresas que deslocalizan los servicios post-venta. En este grupo de empresas podemos observar como, para un porcentaje de clasificación correcta de casi el 70%, la diferenciación vía marca y el nivel de cualificación son factores determinantes del uso de un tipo de estrategias de *offshoring* u otro.

La influencia que ejercen estas dos variables en este grupo de empresas es similar a la que se viene analizando en el resto de grupos, sin embargo, una de las diferencias que se observan en este grupo de empresas es que el tamaño empresarial deja de ser un factor determinante del uso de un tipo de estrategia u otro.

- “Actividades Administrativas” (RL7): En la última columna de la tabla 5.14. se recogen los resultados de la estimación para el grupo de empresas que deslocalizan actividades de carácter administrativo. Para este grupo de empresas, con un buen ajuste de la estimación (-2 log likelihood = 27,108) y un porcentaje de clasificación correcta de casi el 80%, características como el tipo de propiedad, el nivel de cualificación y los costes laborales por empleado, parecen ser los factores determinantes del uso de un tipo de *offshoring* u otro.

De nuevo, al igual que ocurría con el grupo de empresas que deslocalizaba los servicios post-venta, el tamaño empresarial parece no tener ningún tipo de influencia en la probabilidad de utilizar *internal* frente a *external offshoring*.

Sin embargo, en este grupo de empresas el “coste laboral por empleado” y el “tipo de propiedad” son factores determinantes del uso de un tipo de estrategia u otro. El signo negativo del coeficiente asociado al “coste laboral por empleado” indica que a medida que aumentan los costes laborales por empleado disminuye la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente *external offshoring*. Por otro lado, el signo negativo del coeficiente de la variable “tipo de propiedad

familiar” indica que ser una empresa de propiedad familiar frente a no familiar disminuye la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*.

Por último, el coeficiente de la variable “nivel de cualificación alta” muestra que pertenecer a un sector de actividad definido como de alta cualificación de la mano de obra respecto a un sector de baja cualificación, disminuye la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*.

Tabla 5.14.: Estimación de los modelos logit binomial

Variables	RL1	RL2	RL3	RL4	RL5	RL6	RL7
Tamaño Grandes (C)							
Pequeñas	-1,152 (0,576)*	-1,754 (0,993)*	-1,208 (0,680)*	-1,585 (0,914)*	-1,506 (0,859)*	-1,629 (1,164)	-11,729 (9,685)
Medianas	-0,201 (0,409)	0,761 (0,718)	-0,294 (0,476)	0,210 (0,562)	-0,353 0,544	-0,394 (0,616)	-1,851 (1,207)
Tipo de Propiedad No Familiar (C)							
Familiar	-0,093 (0,364)	0,713 (0,629)	0,143 (0,428)	0,221 (0,534)	-0,402 (0,490)	0,038 (0,552)	-2,490 (1,427)*
Experiencia Internacional							
Nº de años de actividad internacional	0,000 (0,007)	0,015 (0,011)	0,000 (0,008)	0,003 (0,009)	0,000 (0,009)	0,004 (0,010)	-0,003 (0,016)
Nivel de cualificación m.o. Baja cualificación (C)							
Alta cualificación	-0,375 (0,408)	-1,436 (0,704)**	-0,313 (0,500)	-0,667 (0,597)	-1,189 (0,543)**	-0,989 (0,600)*	-2,187 (1,279)*
Costes laborales unitarios							
Costes laborales por empleado	-0,052 (0,627)	-0,036 (0,841)	-0,141 (0,663)	-0,295 (0,747)	-0,540 (0,725)	-1,332 (1,036)	-7,652 (3,242)**
Diferenciación vía marca							
	-0,263 (0,210)	0,143 (0,416)	-0,326 (0,239)*	-0,890 (0,383)**	-0,680 (0,311)**	-0,576 (0,380)*	0,518 (0,576)
Diferenciación tecnológica							
	0,127 (0,204)	-0,575 (0,338)*	-0,129 (0,234)	0,182 (0,322)	0,097 (0,302)	0,131 (0,324)	-0,708 (0,577)
Constante							
	0,477 (6,670)	-0,550 (8,944)	1,612 (7,076)	2,870 (7,885)	5,268 (7,719)	13,861 (11,028)	80,425 (34,132)**
N	141	68	107	77	89	68	34
-2 log likelihood	185,916	78,073	140,504	93,470	105,250	83,723	27,108
Clasificación correcta (%)	62,4	67,6	61,7	64,9	66,3	69,1	79,4

* significativo al 0,10; ** significativo al 0,05; *** significativo al 0,01

(C) Categoría de referencia // Los errores de estimación se muestran entre paréntesis.

Fuente: Elaboración Propia.

5.4.2. Contraste de hipótesis

Las pruebas estadísticas realizadas en el epígrafe anterior permiten contrastar el modelo de análisis planteado en el capítulo 2 sobre la influencia de algunas características propias de la empresa en el tipo de estrategia de *offshoring* a utilizar.

Hipótesis 1: *A mayor tamaño empresarial mayor probabilidad de utilizar internal offshoring frente a external offshoring.*

Los resultados de las tablas de contingencia, así como los de la regresión logística realizada para toda la muestra (RL1), permiten aceptar la hipótesis relacionada con el tamaño empresarial. Utilizando como medida del tamaño el volumen de ventas, se constata que un mayor tamaño empresarial aumenta la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* frente a *external offshoring*.

Tal y como planteábamos en el capítulo 2, las empresas más pequeñas tienden a utilizar estrategias de *offshoring* de carácter externo para deslocalizar sus actividades, principalmente debido a la menor necesidad de recursos que se requieren para llevarlas a cabo, dejando en manos de las empresas más grandes el uso de estrategias de *offshoring* más avanzadas, como es el *internal offshoring*.

Sin embargo, si realizamos el análisis distinguiendo el tipo de actividad deslocalizada por las empresas observamos que, cuando las funciones deslocalizadas son servicios post-venta (RL6) o actividades administrativas (RL7), el tamaño empresarial deja de ser un factor determinante del tipo de estrategia de *offshoring* a utilizar, es decir, que la decisión de utilizar un tipo de *offshoring* u otro será independiente del tamaño que tenga la empresa.

Hipótesis 2: *La mayor experiencia internacional de la empresa incrementará la probabilidad de implementar internal offshoring frente a external offshoring.*

Utilizando como medida de la experiencia internacional el número de años que lleva la empresa inmersa en la actividad internacional, los resultados de las pruebas realizadas en el epígrafe anterior constatan que la experiencia internacional no es un factor determinante de la decisión de utilizar un tipo de estrategia de *offshoring* u otro.

Aunque parece lógico pensar que el efecto aprendizaje derivado de la experiencia internacional previa potenciará el uso de estrategias de internacionalización más arriesgadas y costosas, como son las estrategias de *internal offshoring*, en este caso, no es posible aceptar la hipótesis de que la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* frente a *external offshoring* aumentará a medida que aumente la experiencia internacional de la empresa.

Dos posibles razones pueden estar relacionadas con estos resultados. Por un lado la muestra utilizada, y por otro, la unidad de medida empleada. El hecho de utilizar empresas multinacionales conduce a que todas las empresas utilizadas en el análisis posean cierta experiencia internacional previa lo cuál puede estar disminuyendo la variabilidad de la experiencia. Aunque también es posible que la unidad de medida empleada (años de actividad internacional) no sea la más adecuada para medir la experiencia internacional de la empresa, aunque en nuestro caso fuese la única disponible.

Hipótesis 3: *La probabilidad de utilizar internal offshoring frente a external offshoring aumentará en las empresas de propiedad familiar.*

Otra de las características de la empresa que creíamos podía influir en el tipo de *offshoring* a utilizar por la empresa era el tipo de propiedad. Tal y como planteábamos en el capítulo 2, las empresas de propiedad familiar se caracterizan por su comportamiento paternalista y de control de actividades, lo que nos llevó a plantear la hipótesis de que el hecho de ser una empresa de propiedad familiar aumentaría la probabilidad de utilizar estrategias de *offshoring* de carácter interno frente al externo.

Sin embargo, los resultados obtenidos en el análisis estadístico previo no permiten aceptar esta hipótesis. Como puede comprobarse en la tabla 5.14. el tipo de propiedad (familiar o no familiar) no es un factor determinante del tipo de estrategia de *offshoring* a utilizar por la empresa. Únicamente en el análisis realizado para uno de los grupos de empresas, las que deslocalizan actividades administrativas (RL7), parece que el tipo de propiedad sea un factor determinante. En este grupo de empresas, ser de propiedad familiar frente a no familiar influye en la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*, aunque en el sentido contrario al esperado. Para las empresas que deslocalizan actividades productivas el hecho de ser de propiedad familiar parece que disminuya la probabilidad de utilizar estrategias de *offshoring* de carácter interno frente a externo, algo que parece coincidir con lo que ocurre en la realidad a nivel nacional. Las empresas que deslocalizan este tipo de actividades (contabilidad, nóminas, finanzas, etc.) suelen utilizar empresas especializadas en estas materias para llevarlas a cabo, algo que parece utilizarse también en el ámbito internacional. Por último, en los grupos de empresas en los que se deslocalizan actividades directamente relacionadas con el proceso productivo (RL2, RL3 y RL4), aunque los coeficientes no sean estadísticamente significativos, el signo positivo de los mismos es acorde con la relación planteada en la hipótesis 3.

Hipótesis 4: *A mayor cualificación de la mano de obra mayor probabilidad de utilizar internal offshoring frente a external offshoring.*

La cuarta hipótesis a contrastar relacionada con las características propias de la empresa es la que hace referencia al tipo de cualificación de la mano de obra. Partiendo de la taxonomía de Pedersen (1999) que clasifica los sectores manufactureros según el nivel de cualificación de la mano de obra, los resultados del análisis estadístico varían según el grupo de empresas analizado.

Si realizamos el análisis sin distinguir el tipo de actividad que se deslocaliza (RL1), observamos como el nivel de cualificación de la mano de obra no es un factor determinante de la decisión del tipo de estrategia de *offshoring*. Sin embargo, al analizar la influencia de esta variable en los distintos grupos de empresas según la actividad deslocalizada, se observan ciertas diferencias. Por un lado, para las empresas que deslocalizan actividades productivas (RL3) y logísticas (RL4) la cualificación de la mano de obra tampoco parece ser un factor determinante del tipo de *offshoring* a utilizar. Por otro lado, para los grupos de empresas que deslocalizan actividades relacionadas con la innovación y el diseño de productos (RL2), actividades comerciales (RL5 y RL6) o actividades administrativas (RL7), la cualificación de la mano de obra sí parece influir en la probabilidad de utilizar una estrategia u otra. No obstante, tampoco para estos grupos en los que la cualificación de la mano de obra es un factor determinante del uso de un tipo de estrategia u otro, podemos aceptar la hipótesis planteada, ya que la influencia de esta variable es la contraria a la esperada. Para estos grupos de empresas, pertenecer a sectores de alta cualificación de la mano de obra frente a sectores de baja cualificación disminuye la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*.

Dos posibles razones podrían estar detrás de esta relación. En primer lugar, en aquellas empresas en las que el nivel de cualificación de la mano de

obra productiva es elevado, las características de especialización de las actividades en las que esta relación parece ser significativa podrían conducir a las empresas a utilizar proveedores externos y altamente especializados para el desarrollo de estas actividades. En segundo lugar, esta ausencia de relación (RL1, RL3 y RL4) o la presencia de una relación contraria a la esperada (RL2, RL5, RL6 y RL7) podría deberse a la unidad de medida empleada, un tanto genérica, para definir el nivel de cualificación de la mano de obra, ya que se están clasificando las empresas según el nivel de cualificación definido para el sector al que pertenecen.

Hipótesis 5: *A mayores costes laborales unitarios disminuirá la probabilidad de realizar internal offshoring frente a external offshoring.*

La influencia de los costes laborales en la elección de la estrategia de *offshoring* a utilizar, es otra de las hipótesis derivada del capítulo 2 y que el análisis estadístico realizado previamente nos ha ayudado a contrastar.

Como puede observarse en la tabla 5.14., así como en las precedentes, los costes laborales que asume la empresa no parecen ser un factor determinante en el uso de estrategias de *internal* frente a *external offshoring*, ni en el análisis realizado para el grupo de empresas completo, ni para el resto de grupos. Únicamente para aquellas empresas que deslocalizan actividades administrativas, la influencia de esta variable en la probabilidad de utilizar *internal* frente a *external offshoring* es significativa y en el sentido esperado. Estos resultados confirman que la hipótesis 5 podría ser aceptada con ciertos matices. Aún así, es de destacar que el signo asociado a los coeficientes de esta variable en los distintos análisis realizados, aunque no significativos, muestran una influencia negativa entre el uso de estrategias de *offshoring* de carácter interno y el incremento de los costes laborales por empleado.

Hipótesis 6: *A mayor diferenciación de los productos vía marca mayor probabilidad de llevar a cabo internal offshoring frente a external offshoring.*

Hipótesis 7: *Una mayor diferenciación tecnológica de los productos aumentará la probabilidad de utilizar internal offshoring frente a external offshoring.*

En el último bloque de características intra-empresa se encuentran las relacionadas con la diferenciación de los productos fabricados por la empresa. La revisión teórica realizada en el capítulo 2, nos llevó a distinguir dos vías de diferenciación que podrían tener influencia en la decisión de utilizar un tipo de estrategia de *offshoring* u otro, la diferenciación vía marca y la diferenciación tecnológica de los productos, derivando en el planteamiento de dos hipótesis distintas.

Tanto la regresión logística realizada para el grupo de empresas completo como el análisis bivariante previo demuestran que ninguna de las dos vías de diferenciación son factores determinantes del uso de un tipo de estrategia u otro. Sin embargo, los signos asociados a los coeficientes de las variables indican que, aunque la influencia no es estadísticamente significativa, la diferenciación vía marca influye negativamente en la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente al *external offshoring*, mientras que la influencia de la diferenciación tecnológica es la inversa.

No obstante, al distinguir grupos de empresas según la actividad deslocalizada empiezan a surgir ciertas diferencias. En cuanto a la diferenciación de los productos vía marca, se constata que ésta es un factor determinante en aquellas empresas que deslocalizan actividades productivas, logísticas y comerciales (RL3, RL4, RL5 y RL6), aunque la relación es contraria a la esperada, a mayor diferenciación vía marca menor probabilidad de utilizar *internal* frente a *external offshoring*. Aunque los resultados

obtenidos no permiten aceptar la hipótesis planteada, debemos destacar que estos son acordes con los resultados de algunos estudios empíricos previos en los que una elevada diferenciación vía marca de los productos se asocia a una baja integración y un bajo control de las actividades (Lall, 1978; Helleiner y Lavergne, 1979).

Por otro lado, se constata que, en aquellas empresas que deslocalizan actividades relacionadas con el diseño y la innovación de productos (RL2), la diferenciación tecnológica de los productos es un factor determinante del uso de un tipo de estrategia u otro. De nuevo, la relación entre esta variable y la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring* es contraria a la esperada, no permitiéndonos aceptar la hipótesis planteada.

5.5. Efectos derivados del uso de estrategias de offshoring

La revisión teórica realizada en el capítulo 3 nos permitió distinguir tres tipos de efectos derivados del uso de estrategias de *offshoring*: el efecto sobre la productividad, sobre la rentabilidad y sobre el empleo. En este apartado, con el fin de contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo 3 sobre el impacto del uso de los dos tipos de estrategias de *offshoring* en estas tres medidas de resultados, se analizan las diferencias de medias entre los dos grupos de empresas, *internal offshoring* y *external offshoring*, para comprobar si el efecto sobre la productividad, la rentabilidad y el empleo es significativamente distinto según el tipo de estrategia de *offshoring* utilizada por la empresa.

5.5.1. Efectos sobre la productividad y la rentabilidad

Para analizar las diferencias que existen entre la productividad de las empresas que utilizan estrategias de *offshoring* de carácter interno y las que hacen uso de *external offshoring* en primer lugar debemos definir cuál ha sido la medida de productividad utilizada en nuestro análisis.

De la revisión realizada en el capítulo 3, se desprende que la productividad del trabajo es una de las medidas de productividad más utilizada en estudios previos para medir los niveles de productividad de la empresa. Dado que, la base de datos que venimos utilizando en nuestro análisis, AMADEUS, no ofrece información sobre el volumen de producción, pero sí sobre el volumen de ventas, para el cálculo de la productividad del trabajo de las empresas de la muestra hemos utilizado el volumen de ventas como proxy del volumen de producción.

Por otro lado, para analizar las diferencias entre la rentabilidad de las empresas que utilizan *internal offshoring* y las que realizan *external offshoring* se han utilizado dos medidas de rentabilidad distintas, la rentabilidad económica bruta y la rentabilidad financiera bruta. La rentabilidad económica bruta (ROA), es el cociente entre el beneficio antes de impuestos y activo total e indica el rendimiento medio que obtiene una empresa como consecuencia de sus inversiones en activos. La rentabilidad financiera bruta (ROE), es el cociente entre el beneficio antes de impuestos y los recursos propios y mide el beneficio generado en relación a la inversión realizada por los accionistas de la empresa.

A partir de la base de datos AMADEUS, que ofrece información de la rentabilidad económica y financiera bruta de cada una de las empresas encuestadas durante los últimos cinco años disponibles (2002-2006), se calcularon las medias de la rentabilidad económica bruta y la rentabilidad financiera bruta.

En la tabla 5.15. se detallan, para cada uno de los dos grupos, empresas que realizan *external offshoring* y empresas que realizan *internal offshoring*, las medias y las desviaciones típicas de la productividad, la rentabilidad económica bruta y la rentabilidad financiera bruta, así como también los resultados de la prueba no paramétrica de Mann-Whitney³⁸ que permiten

³⁸ Previamente se constató que las variables no seguían una distribución normal.

comprobar si entre las empresas que realizan *internal offshoring* y las que utilizan *external offshoring*, existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto a los resultados empresariales.

Tabla 5.15.: Comparación de medias y prueba no paramétrica de Mann-Whitney

Resultados	EOF		IOF		Mann-Whitney
	Media	D.S.	Media	D.S.	
Productividad del trabajo (miles de euros)	230,309	233,103	232,058	138,360	-1,620
Rentabilidad Económica Bruta	3,24	13,19	4,03	10,25	-0,441
Rentabilidad Financiera Bruta	1,64	60,39	18,60	57,43	-0,675

* p -valor < 0,1; ** p -valor < 0,05; *** p -valor < 0,01.

Fuente: Elaboración Propia.

Contraste de hipótesis

Hipótesis 8: *La productividad de las empresas que utilizan estrategias de external offshoring será mayor que la de las empresas que implementan estrategias de internal offshoring.*

Hipótesis 9: *La rentabilidad de las empresas que realizan external offshoring será mayor que la de las empresas que utilizan estrategias de internal offshoring.*

Como puede observarse en la tabla 5.15., las medias de las tres medidas de resultados analizadas (productividad, rentabilidad económica y rentabilidad financiera) son mayores, en valor absoluto, en el grupo de empresas que realizan estrategias de *internal offshoring* que en las que utilizan *external offshoring*. Sin embargo, ninguna de estas diferencias parece ser estadísticamente significativa, lo cuál indica que el tipo de estrategia de *offshoring* utilizada no tiene una influencia distinta sobre los resultados empresariales. De este modo, las hipótesis sobre resultados empresariales planteadas en el capítulo 3, no pueden ser aceptadas.

5.5.2. Efectos sobre el empleo

Además de analizar los efectos que el uso de las estrategias de *offshoring* provoca sobre la productividad y rentabilidad empresarial, en este apartado analizaremos, con carácter exploratorio, otro de los efectos que, según la literatura, más se ha relacionado con el uso de estas estrategias, la pérdida de empleos.

La tabla 5.16. muestra el efecto que el uso de cada una de las dos estrategias de *offshoring* provoca sobre el número de puestos de trabajo de las empresas según el nivel de cualificación de los mismos. Como puede observarse, independientemente del nivel de cualificación y del tipo de estrategia de *offshoring* utilizada, tras la deslocalización, la mayoría de las empresas mantiene el número de puestos de trabajo que tenía previamente.

Por otro lado, se puede ver que casi el 40% de las empresas, independientemente del tipo de *offshoring* que realicen, han aumentado el número de puestos de trabajo de alta cualificación.

En cuanto a la disminución de puestos de trabajo, es de destacar que un 34,8% de las empresas que realizan *external offshoring* afirman reducir su plantilla en este sentido, porcentaje similar al de empresas que realizan *internal offshoring* (31%).

Estos resultados parecen indicarnos que la amplia creencia que existe sobre el efecto que las estrategias de *offshoring* tienen en la destrucción de puestos de trabajo, no es del todo clara.

Tabla 5.16.: Efecto de la deslocalización en el número de empleados según su cualificación y el tipo de estrategia de *offshoring* utilizado

Empleados de alta cualificación	EOF		IOF	
	N	%	N	%
Han aumentado	26	37,1	27	38,0
Se han mantenido	41	58,6	43	60,6
Han disminuido	3	4,3	1	1,4
Total	70	100,0	71	100,0

Empleados de cualificación media	EOF		IOF	
	N	%	N	%
Han aumentado	13	18,3	13	18,3
Se han mantenido	52	73,2	53	74,6
Han disminuido	6	8,5	5	7,0
Total	71	100,0	71	100,0

Empleados de baja cualificación	EOF		IOF	
	N	%	N	%
Han aumentado	4	5,8	9	12,7
Se han mantenido	41	59,4	40	56,3
Han disminuido	24	34,8	22	31,0
Total	69	100,0	71	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

5.6. Objetivos alcanzados según el tipo de estrategia

Otra de las diferencias según el tipo de estrategia utilizada que conviene analizar es la referente a los objetivos alcanzados tras la deslocalización.

En la tabla 5.17. se muestran las medias de los objetivos alcanzados por ambos grupos de empresas. Si analizamos las medias, comprobamos como “la mejora de la competitividad empresarial” es el objetivo que más se ha alcanzado, tanto en las que realizan *internal offshoring* como en las que hacen uso de estrategias de *external offshoring*, con una media muy próxima a 4 puntos (objetivo altamente conseguido).

Por otro lado, se observan ciertas diferencias entre los objetivos conseguidos por un grupo de empresas y otro. Así por ejemplo, el ahorro en costes laborales conseguido o la concentración en las competencias esenciales de la empresa es mayor en las empresas que realizan *external offshoring* (media: 3,66 y 3,40 respectivamente) que en las que utilizan *internal offshoring* (media: 3,48 y 3,10). En cambio, la mejora en la flexibilidad y rapidez de respuesta en la producción parece ser un objetivo alcanzado en mayor medida por las empresas que realizan *internal offshoring* (media: 3,39) que por las que utilizan *external offshoring* (media: 3,17).

Sin embargo, debemos destacar que las diferencias en los objetivos alcanzados por un grupo de empresas u otro no son estadísticamente significativas³⁹. Por lo que parece que el tipo de estrategia de *outsourcing* utilizada no tenga ningún tipo de influencia en los objetivos alcanzados por las empresas tras la deslocalización.

Tabla 5.17.: Comparación de medias de los objetivos alcanzados tras la deslocalización

Objetivos alcanzados tras la deslocalización	EOF		IOF	
	Media	D.S.	Media	D.S.
Hemos ahorrado en costes laborales	3,66	1,10	3,48	1,25
Hemos ahorrado en costes generales	3,42	1,01	3,44	1,02
Nos hemos centrado en las competencias esenciales de la empresa	3,40	1,03	3,10	1,10
Se ha mejorado la flexibilidad y la rapidez de respuesta en la producción	3,17	1,21	3,39	1,26
Hemos mejorado la competitividad de la empresa	3,86	0,97	3,97	0,92
Hemos mejorado la calidad de nuestros productos	2,63	0,94	2,77	1,06
Hemos accedido a personal cualificado	2,78	1,09	2,81	1,08
Hemos accedido a tecnologías no disponibles	2,16	1,16	2,14	1,13
Hemos incrementado los beneficios empresariales	3,37	1,02	3,52	1,06

Fuente: Elaboración Propia.

³⁹ La prueba no paramétrica de Mann-Whitney no permitió rechazar la hipótesis nula de igualdad de comportamiento entre grupos.

CONCLUSIONES

El presente trabajo ha permitido mostrar cuáles son los modelos de comportamiento de las empresas multinacionales europeas en la implementación de estrategias de *offshoring*.

A partir de la revisión de la principal literatura que ha abordado el estudio de la estrategia de *offshoring*, podemos afirmar que son varias las modalidades a través de las cuáles se puede llevar a cabo la estrategia. En este sentido, tanto la subcontratación de actividades a terceros (*external offshoring*) como la creación de filiales propias en otros países (*internal offshoring*), con el fin común de deslocalizar actividades que previamente eran realizadas en el interior de la propia empresa, se consideran formas distintas de implementar una misma estrategia, el *offshoring*.

El examen más general, pone de manifiesto que las empresas multinacionales europeas tienden a implementar ambos tipos de *offshoring* para deslocalizar actividades en otros países.

Partiendo de esta definición de la estrategia, a partir del capítulo 2 y hasta el final del trabajo, el estudio se centra en constatar la tesis planteada en el marco introductorio del trabajo, que perseguía, por un lado, *validar si ciertas características propias de la empresa, que han sido consideradas como factores determinantes del uso de la estrategia de offshoring, influyen también en la decisión del tipo de offshoring a implementar*; y por otro lado, *comprobar si los resultados derivados del uso de esta estrategia difieren según el tipo de offshoring utilizado*. Para ello, se establecieron un conjunto de hipótesis derivadas de las investigaciones teóricas y empíricas revisadas, que fueron contrastadas en la realidad de las empresas multinacionales europeas.

La amplia revisión de literatura sobre los factores determinantes del uso de estrategias de *offshoring*, ha permitido comprobar como no únicamente factores externos a la empresa determinan o influyen en el uso de estrategias de *offshoring*, sino que ciertas características propias de la empresa, factores

internos, también actúan como determinantes del *offshoring*. Derivado de esto, era de esperar que aquellas características propias de la empresa, determinantes del uso de estrategias de *offshoring*, influyesen en la decisión del tipo de *offshoring* a implementar.

Además de identificar aquellos factores internos que podrían determinar el uso de un tipo de estrategia de *offshoring* u otro, en la revisión teórica realizada se ha podido mostrar cuáles son las principales razones que motivan a las empresas a implementar estas estrategias, así como cuáles son las actividades o funciones objeto de las mismas.

El marco teórico de nuestro trabajo ha concluido con el análisis de los efectos de las estrategias de *offshoring* en los resultados. La revisión de estudios empíricos y teóricos previos, ha permitido comprobar cómo los efectos sobre la productividad y la rentabilidad, son los que mayor interés despiertan. Además, se comprueba cómo el efecto sobre el empleo, otro de los derivados del uso de estrategias de *offshoring*, no resulta del todo claro, demostrando la necesidad de un mayor análisis sobre el mismo.

Conclusiones del estudio

En principio, y como conclusiones generales, se observa que aquellas características propias de la empresa que, según la teoría, influyen en la decisión de implementar estrategias de *offshoring*, no pueden considerarse determinantes del tipo de *offshoring* utilizado por las empresas multinacionales europeas. Por otro lado, parecen no existir diferencias entre los resultados derivados del uso de un tipo de *offshoring* u otro. Sin embargo, sí se observan ciertas discrepancias entre las razones que motivan a las empresas multinacionales europeas a utilizar cada uno de estos dos tipos de *offshoring*. Ahora bien, estas conclusiones más generales, presentan una serie de particularidades que conviene detallar.

Del contraste de las hipótesis relativas a la influencia de ciertas características propias de la empresa en la elección del tipo de *offshoring* a implementar (hipótesis 1 a 7), se desprende que de las siete características analizadas (tamaño, experiencia internacional, tipo de propiedad, nivel de cualificación, coste laboral unitario, diferenciación del producto vía marca y diferenciación tecnológica), el tamaño empresarial es la única característica que se puede considerar determinante del tipo de *offshoring* a utilizar por las empresas multinacionales europeas.

Sin embargo, se observa cómo, al distinguir grupos de empresas según la actividad o función deslocalizada, algunas de las características propias de la empresa sí que influyen en la elección del tipo de *offshoring* a implementar.

De este modo, el nivel de cualificación de la mano de obra parece ser un factor determinante de la elección entre *internal offshoring* y *external offshoring*, para aquellas empresas que deslocalizan actividades con cierto grado de especialización (I+D y diseño de productos, servicios post-venta, marketing y actividades administrativas).

Asimismo, para aquellas empresas que deslocalizan actividades productivas, logísticas y comerciales, la diferenciación de los productos vía marca parece influir en la decisión de utilizar un tipo de *offshoring* u otro; mientras que la diferenciación tecnológica de los productos parece ser un factor determinante sólo en aquellas empresas que deslocalizan actividades relacionadas con la innovación y el diseño de productos.

Por otro lado, el tipo de propiedad y los costes laborales unitarios determinan la decisión de utilizar *internal offshoring* o *external offshoring*, en aquellas empresas que deslocalizan actividades administrativas.

Por último, excepto para aquellas empresas que deslocalizan actividades administrativas o servicios post-venta, el tamaño empresarial

parecer ser un factor determinante de la decisión de utilizar *internal* o *external offshoring*; mientras que la experiencia internacional de la empresa no ejerce ningún tipo de influencia en la elección.

Estos resultados sugieren que las propias características de la actividad deslocalizada condicionan el uso de estrategias de *offshoring*, por lo que estas deberían tenerse en cuenta.

Por otra parte, el contraste de hipótesis sobre los resultados derivados del uso de *internal offshoring* frente a *external offshoring* (hipótesis 8 y 9) demuestra que la implementación de un tipo de estrategia u otro no parece influir en los resultados obtenidos por las empresas, es decir, que las diferencias de productividad y rentabilidad (económica y financiera) derivadas del uso de uno u otro tipo de *offshoring*, no son significativas. Estas conclusiones indican que, en términos de resultados empresariales (productividad y rentabilidad), ninguno de los dos tipos de *offshoring* analizados se puede considerar más beneficioso que otro.

El análisis exploratorio tendente a analizar el efecto del uso de estrategias de *offshoring* en el empleo parece indicar que la amplia creencia existente sobre la destrucción de puestos de trabajo provocada por el uso de estas estrategias no es del todo clara.

Finalmente, el análisis de las diferencias entre las razones que motivan a las empresas a utilizar *internal offshoring* o *external offshoring*, muestra que los costes y las competencias esenciales de la empresa, son razones que motivan en mayor medida el uso de estrategias de *external offshoring*, mientras que el acceso a nuevos mercados parece ser una razón de mayor importancia en el uso de *internal offshoring*.

En definitiva, las conclusiones descritas y derivadas del conjunto de hipótesis más generales del trabajo se resumen y particularizan en la tabla 6.1., junto con su validación y algunas de las observaciones fruto de su contrastación.

Tabla 6.1. Conclusiones del estudio

Hipótesis	Validación	Observaciones
H₁: <i>A mayor tamaño empresarial mayor probabilidad de utilizar internal offshoring frente a external offshoring.</i>	Total (+)	Excepto en empresas que deslocalizan actividades administrativas y servicios post-venta.
H₂: <i>La mayor experiencia internacional de la empresa incrementará la probabilidad de utilizar internal offshoring frente a external offshoring.</i>	No se verifica	La experiencia internacional no influye en la elección del tipo <i>offshoring</i> a implementar.
H₃: <i>La probabilidad de utilizar estrategias de internal offshoring frente a external offshoring aumentará en las empresas de propiedad familiar.</i>	Parcial (-)	En empresas que deslocalizan actividades administrativas la relación es significativa pero del signo contrario al esperado.
H₄: <i>A mayor cualificación de la mano de obra mayor probabilidad de utilizar estrategias de internal offshoring frente a external offshoring.</i>	Parcial (-)	En empresas que deslocalizan actividades con cierto grado de especialización la relación es significativa pero del signo contrario al esperado.
H₅: <i>A mayores costes laborales unitarios disminuirá la probabilidad de utilizar estrategias de internal offshoring frente a external offshoring.</i>	Parcial (-)	En empresas que deslocalizan actividades administrativas.
H₆: <i>A mayor diferenciación de los productos vía marca mayor probabilidad de utilizar internal offshoring frente a external offshoring.</i>	Parcial (-)	En empresas que deslocalizan actividades productivas, logísticas y comerciales la relación es significativa pero del signo contrario al esperado.
H₇: <i>Una mayor diferenciación tecnológica de los productos aumentará la probabilidad de utilizar estrategias de internal offshoring frente a estrategias de external offshoring.</i>	Parcial (-)	En empresas que deslocalizan actividades de I+D y diseño de productos la relación es significativa pero del signo contrario al esperado.
H₈: <i>La productividad de las empresas que utilizan estrategias de external offshoring será mayor que la de las empresas que implementan estrategias de internal offshoring.</i>	No se verifica	La productividad de la empresa es independiente del tipo de <i>offshoring</i> utilizado.
H₉: <i>La rentabilidad de las empresas que realizan external offshoring será mayor que la de las empresas que utilizan estrategias de internal offshoring.</i>	No se verifica	La rentabilidad de la empresa es independiente del tipo de <i>offshoring</i> utilizado.

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados obtenidos en este estudio deben servir de referencia para profundizar en el análisis de la implementación de estrategias de *offshoring* en las empresas multinacionales, por un lado, por la importancia que el uso de estas estrategias está teniendo en la actualidad, especialmente en empresas de sectores manufactureros; y por otro, porque como se ha puesto de manifiesto, los resultados obtenidos en la mayoría de las investigaciones realizadas hasta el momento únicamente analizan una parte de la estrategia, el *external offshoring*.

Limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación

Llegados a este punto, se hace necesario reflejar las limitaciones más significativas del trabajo, cuyo reconocimiento servirá de estímulo y motivación para llevar a cabo futuras investigaciones.

En primer lugar, nos encontramos con las limitaciones directamente relacionadas con la muestra empleada. En este sentido, el hecho de haber centrado el análisis en el caso concreto de las empresas multinacionales, aunque nos ofrece una mayor diversidad en cuanto a las modalidades de *offshoring* empleadas por las empresas, disminuye la variabilidad de algunos de los factores analizados, como por ejemplo el tamaño empresarial y la experiencia internacional. Introducir en el análisis empresas no multinacionales, con el fin de comprobar si realmente la muestra empleada se encuentra sesgada por el tipo de empresa utilizado, podría ser una propuesta de investigación para el futuro.

En segundo lugar, recogemos las limitaciones derivadas de los indicadores empleados para medir las variables. El hecho de considerar únicamente los dos modos de *offshoring* puros, sin distinguir las modalidades híbridas, como pueden ser las empresas conjuntas, o la combinación de varias alternativas de *offshoring*, es otra de las limitaciones asociadas a este trabajo.

Por esta razón, se plantea como una propuesta de futuro desarrollo el análisis de estas otras modalidades de *offshoring*.

Para finalizar la presente investigación nos gustaría señalar que, el estudio y análisis del fenómeno del *offshoring* necesita de una mayor preocupación por parte de los académicos, empresas e instituciones europeas, de manera que se conozca un poco más sobre la verdadera realidad asociada a estas estrategias. En este sentido, esta investigación, ofrece una serie de resultados que, aunque adaptados a las empresas multinacionales europeas, desde su generalidad, pueden ser válidos para todas aquellas empresas que se estén planteando la implementación de estrategias de *offshoring*; resultados que a su vez esperamos contribuyan modestamente al avance en el conocimiento de las estrategias de *offshoring*.

ANEXO I
CUESTIONARIO

LA SUBCONTRATACIÓN INTERNACIONAL EN LA INDUSTRIA EUROPEA



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

DEPARTAMENT DE DIRECCIÓ D'EMPRESSES

“JUAN JOSÉ RENAU PIQUERAS” (COD. IDENTIFICADOR)

INFORMACIÓN TOTALMENTE
CONFIDENCIAL

Ante cualquier duda o aclaración sobre la encuesta o sobre su
cumplimentación pueden ponerse en contacto con:

Esmeralda Linares Navarro

Tel.: 636 774 235

Fax: 963 828 333

e-mail: esmeralda.linares@uv.es

e-mail: jose.pla@uv.es

PRODUCTOS Y PROCESO DE FABRICACIÓN

P1.- Valore las siguientes características en los productos que ustedes fabrican: (Señale con una "x" su respuesta, siendo 1= Muy bajo; 2= Bajo; 3= Medio; 4= Alto; 5= Muy alto)

	1	2	3	4	5
Reputación percibida respecto al diseño, calidad o estilo del producto					
Reconocimiento internacional de la marca					
Volumen de inversión en I+D					
Grado de innovación tecnológica					
Grado de dificultad para transferir su "saber hacer"					
Nivel de complejidad del producto					
Nivel de novedad del producto					
Necesidades de mano de obra en el proceso de fabricación					

P2.- De la mano de obra utilizada en el proceso de fabricación, ¿podría indicarnos aproximadamente el porcentaje según su cualificación?

Alta (Licenciados o Diplomados Universitarios)	%
Media (Bachiller o Ciclos Formativos)	%
Baja (Titulaciones básicas o sin titulación)	%
	100 %

P3.- Comparando su empresa con sus principales competidores nacionales e internacionales, valore la situación actual de su empresa en los siguientes aspectos: (Señale con una "x" su respuesta, siendo 1= mucho peor que mis competidores; 2= peor; 3= en el mismo nivel; 4= mejor; 5= mucho mejor que mis competidores)

	1	2	3	4	5
En la apertura de nuevos mercados nacionales					
En la apertura de nuevos mercados exteriores					
En la evolución experimentada por la cuota de mercado					
En la evolución experimentada por los resultados empresariales					
En el desarrollo de nuevas gamas de productos					
En el desarrollo de productos respetuosos con el medio ambiente					
En la ampliación de la gama de productos mediante productos tecnológicamente nuevos					
En la ampliación de la gama de productos mediante productos tecnológicamente mejorados					
En el reemplazo de los productos desfasados					

P4.- A partir de la situación actual en la que se encuentra su empresa y de las actuaciones que se transcriben a continuación, señale el grado en el que estas situaciones se dan en su empresa: (Señale con una "x" su respuesta, siendo 1= muy poco; 2= poco; 3= medio; 4= mucho; 5= muchísimo)

	1	2	3	4	5
Las personas reciben apoyo y ánimo al presentar ideas nuevas					
Las iniciativas reciben a menudo una respuesta favorable, de manera que las personas se sienten animadas a generar ideas					
Se anima a las personas para que tomen riesgos					
La gente se anima a menudo a entrar en áreas desconocidas					
Reunir información, devolverla e informar sobre lo que sucede fuera de la empresa forma parte del trabajo de todo el personal					
Hay sistemas y procedimientos para recibir, cotejar y compartir información del exterior de la compañía					
Se anima a la gente a interactuar con el entorno: competidores, clientes, institutos tecnológicos, universidades, etc.					
Se anima a los empleados a comunicar					
Hay una comunicación libre y abierta en los grupos de trabajo					
La dirección de la empresa facilita la comunicación					
El trabajo en equipo entre personal de distintas áreas funcionales es una práctica común					
La dirección de la empresa implica con frecuencia a los empleados en decisiones importantes					
Las políticas están influidas significativamente por la opinión de los empleados					
La gente se siente implicada en las principales decisiones de la empresa					

SUBCONTRATACIÓN INTERNACIONAL

P5.- Por favor, piense desde el primer momento en que su empresa empezó a realizar actividades fuera de España hasta la actualidad e indique cuál ha sido el proceso seguido:

- 1.- Directamente subcontratación internacional a través de empresas subcontratistas
- 2.- De subcontratación internacional a Joint-Venture (empresa conjunta o filial común)
- 3.- De subcontratación internacional a Filial propia de producción
- 4.- Directamente Filial propia de producción
- 5.- Otras (especificar) _____

P6.- Por favor, de la siguiente lista de actividades o funciones indiquenos si se realizan total o parcialmente fuera de España, quién las lleva a cabo (empresa subcontratista, filial propia y/o Joint Venture) y en qué país o países se realizan: (Señale con una "x" su respuesta, puede señalar más de una opción para cada actividad)

	Total	Parcial	Empresa Subcontratista	Filial Propia	Joint Venture	China	India	Europa del Este	América Latina	Otros
I+D y Diseño de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compras y Distribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing y Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio Postventa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RR.HH., Financiación o Tecnologías de la Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión y Dirección de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P7.- Respecto a las actividades realizadas fuera de España y señaladas anteriormente, por favor indiquenos con una "x" aquellas que considera principales o esenciales para la ventaja competitiva de su empresa y aquellas que son complementarias o secundarias:

	Principales	Secundarias
I+D y Diseño de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compras y Distribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing y Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio Postventa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RR.HH., Financiación o Tecnologías de la Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión y Dirección de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P8.- Señale el grado de importancia que tuvieron los siguientes motivos en la decisión de trasladar toda o parte de alguna actividad fuera de España: (Señale con una "x" su respuesta, siendo 1= Muy bajo; 2= Bajo; 3= Medio; 4= Alto; 5= Muy Alto)

	1	2	3	4	5
Reducir los costes laborales de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reducir otros costes distintos a los laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transformar costes fijos en variables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reducir la inversión en capital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poder predecir mejor los costes de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acceder a nuevos mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejorar la calidad de los productos y/o servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reducir o diversificar riesgos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reducir el tiempo de respuesta para implementar cambios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acceder a personal cualificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acceder a tecnología no disponible en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centrarse en las competencias básicas para la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguir el ejemplo de nuestros competidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es una práctica habitual en el sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P9.- Indiquenos cómo ha afectado al número de empleos de su empresa el traslado total o parcial de alguna actividad al extranjero: (Señale con una "x" su respuesta, siendo 1= Han aumentado; 2= Se mantienen; 3= Han disminuido)

	1	2	3
1.- Empleados de alta cualificación (Licenciados o Diplomados Universitarios)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Empleados de cualificación media (Bachiller o Ciclos Formativos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Empleados de baja cualificación (Titulaciones básicas o sin titulación)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P10.- Para aquellos empleos que han disminuido, ¿Qué ha hecho la empresa con los empleados afectados? (Señale con una "x" una única respuesta)

- 1.- Finalizar el contrato laboral con los mismos.
- 2.- Mantenerlos en otras áreas de la empresa.
- 3.- Otros (especificar) _____

P11.- Por favor, de los siguientes objetivos señale el nivel conseguido una vez trasladada total o parcialmente alguna actividad al extranjero: (Señale con una "x" su respuesta, siendo 1= No conseguido; 2= Mínimamente conseguido; 3= Parcialmente conseguido; 4= Altamente conseguido; 5= Totalmente conseguido)

	1	2	3	4	5
Hemos ahorrado en costes laborales					
Hemos ahorrado en costes generales					
Nos hemos centrado en las competencias esenciales de la empresa					
Se ha mejorado la flexibilidad y la rapidez de respuesta en la producción					
Hemos mejorado la competitividad de la empresa					
Hemos mejorado la calidad de nuestros productos					
Hemos accedido a personal cualificado					
Hemos accedido a tecnologías no disponibles					
Hemos incrementado los beneficios empresariales					
Otros (especificar)					

P12.- A continuación, señale el grado de importancia que tuvieron las siguientes razones en la **decisión de no trasladar** alguna/s actividad/es fuera de España: (Señale con una "x" su respuesta, siendo 1= Muy bajo; 2= Bajo; 3= Medio; 4= Alto; 5= Muy Alto)

	1	2	3	4	5
No perder el control de las mismas					
Proteger la propiedad intelectual					
Por cuestiones de política organizativa o cultura empresarial					
Por la posibilidad de que el proveedor se convierta en un futuro competidor					
Por la dificultad de revocar la estrategia en un futuro					
Porque son competencias esenciales para la empresa					
Por una mala experiencia en el pasado					
Por restricciones legales					
Por la elevada diferencia cultural entre España y los países subcontratistas					
Otras (especificar)					

P13.- ¿Podría indicarnos cuáles son **sus planes de futuro** respecto al traslado de actividades al extranjero en los próximos 3 años?

<input type="checkbox"/> 1.- Disminuir el número de actividades que tenemos trasladadas actualmente.
<input type="checkbox"/> 2.- Mantener el número de actividades que tenemos trasladadas actualmente.
<input type="checkbox"/> 3.- Aumentar el número de actividades que tenemos trasladadas actualmente, utilizando:
<input type="checkbox"/> Empresas Subcontratistas <input type="checkbox"/> Filiales Propias <input type="checkbox"/> Joint-Ventures

P14.- ¿Cual cree que va a ser la **tendencia del sector** en el uso de las siguientes estrategias?: (Señale con una "x" su respuesta, siendo 1= Aumentará; 2= Se mantendrá; 3= Disminuirá)

	1	2	3
1.- Trasladar actividades al extranjero a través de <u>empresas subcontratistas</u>			
2.- Trasladar actividades al extranjero a través de <u>filiales propias</u>			
3.- Trasladar actividades al extranjero a través de <u>Joint-Ventures</u>			

DATOS DE CLASIFICACIÓN

C1.- Año de creación de la empresa (aprox.): _____

C2.- Año de inicio de la actividad internacional (aprox.): _____

C3.- Tipo de propiedad:

1.- Propiedad y gestión familiar 2.- Propiedad y gestión corporativa 3.- Propiedad y gestión mixta

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Si está interesado en recibir los resultados de esta investigación, indíquenos los siguientes datos para que se los podamos enviar, en caso contrario no es necesario indicarnoslos:

Nombre: _____
Cargo que ocupa en la empresa: _____
Empresa: _____
Dirección: _____
Tel / Fax. : _____ / _____ E-mail (correo electrónico): _____

Muy señor/a nuestro/a,

Los profesores José Pla Barber y Esmeralda Linares Navarro del Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras" de la Universitat de València, estamos llevando a cabo un proyecto de investigación que analiza los distintos modelos de subcontratación internacional que se están utilizando en la industria europea.

Por este motivo, le animamos a participar en esta investigación, entendiendo que estas acciones pueden resultar valiosas, tanto para su propia empresa como para el sector industrial en general. Para ello le invitamos a cumplimentar el siguiente cuestionario, garantizándole la total confidencialidad de los datos.

Una vez finalizado el proyecto, nos comprometemos a enviarle los resultados del estudio.

Le rogamos que tras cumplimentar el cuestionario lo remita por correo postal utilizando el sobre ya franqueado en destino o bien vía fax al 963 828 333.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, reciba un cordial saludo,



José Pla Barber
Director del Proyecto de Investigación



Esmeralda Linares Navarro
Técnico de Investigación

Av. Tarongers, s/n
Edifici Departamental Oriental
46022 València
(España)

Tel. +34 963 828 917
Fax. +34 963 828 333
e-mail jose.pla@uv.es
e-mail esmeralda.linares@uv.es

INTERNATIONAL OUTSOURCING
IN EUROPEAN INDUSTRY



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
“JUAN JOSÉ RENAU PIQUERAS”(COD. ID.)

CONFIDENTIAL
INFORMATION

If you have any queries or if help is required when completing this questionnaire, please contact:

Esmeralda Linares Navarro
Tel.: + 34 636 774 235
Fax: +34 963 828 333
e-mail: esmeralda.linares@uv.es
e-mail: jose.pla@uv.es

PRODUCTS AND THE MANUFACTURING PROCESS

Q1.- Assess the following features of the products you manufacture: (Mark your answer with an “x”: 1 = Very low; 2 = Low; 3 = Average; 4 =High; 5 = Very high)

	1	2	3	4	5
Perceived reputation in terms of the design, quality or style of the product					
International recognition of the brand					
Investment in R+D					
Degree of technological innovation					
Degree of difficulty involved in transferring your know-how					
Level of complexity of the product					
Newness of the product					
Need for labour in the manufacturing process					

Q2.- Could you indicate approximately what percentage of the labour force used in the manufacturing process has the following qualifications?

High (University Degree or Diploma)	%
Medium (Secondary School Leaving Certificate or Vocational Training)	%
Low (Basic or no qualifications)	%
	100 %

Q3.- In comparison with your main domestic and international competitors, assess the current situation of your company in terms of the following aspects: (Mark your answer with an “x”: 1 = much worse than my competitors; 2 = worse; 3 = the same; 4 = better; 5 = much better than my competitors)

	1	2	3	4	5
Breaking into new domestic markets					
Breaking into new foreign markets					
Progress in terms of market share					
Progress in terms of business results					
Development of new product ranges					
Development of environmentally-friendly products					
Increasing the product range with products that use new technology					
Increasing the product range with products that use improved technology					
Replacing outdated products					

Q4.- Based on your company’s current situation and the activities detailed below, indicate the extent to which these situations arise in your company: (Mark your answer with an “x”: 1 = very rarely; 2 = rarely; 3 = average; 4 = often; 5 = very often)

	1	2	3	4	5
People receive support and are encouraged to put forward new ideas					
Proposals are often well received, so people feel encouraged to come up with new ideas					
People are encouraged to take risks					
People are often willing to go into unfamiliar territory					
Collecting & sharing information and reporting on what is happening outside the company is a task carried out by all staff members					
There are systems and procedures to receive, collate and share information from outside the company					
People are encouraged to interact with their environments: competitors, customers, technology institutes, universities, etc.					
Communication is encouraged among employees					
Communication is free-flowing and open within work groups					
The company’s management promotes communication					
Team work is common among staff from different departments					
The company’s management often involves employees when making important decisions					
Company policy is significantly influenced by employees’ opinions					
People feel that they are involved in the main decisions of the company					

INTERNATIONAL OUTSOURCING

Q5.- Please think back to when your company started to carry out work abroad until the present time and indicate the course of action followed:

- 1.- Direct international outsourcing through subcontracting firms
- 2.- From international outsourcing to a joint venture or common subsidiary
- 3.- From international outsourcing to our own manufacturing subsidiary
- 4.- Our own manufacturing subsidiary
- 5.- Other (please specify) _____

Q6.- From the following list of activities or functions, please indicate if the activities are totally or partially undertaken outside your country, who the work is done by (a subcontracted company, your own subsidiary and / or a joint venture), and in which country or countries the work is done: (Mark your answer with an “x”. More than one option may be chosen for each activity)

	Totally	Partially	Subcontracted Company	Our Own Subsidiary	Joint Venture	China	India	Eastern Europe	Latin America	Other
R+D & Product Design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Purchasing & Distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing & Sales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
After-Sales Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Human resources, Finance or I.T.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q7.- With regard to the activities undertaken outside your country which are indicated above, please mark with an “x” the ones you consider to be most important or essential to your company’s competitive advantage and those which are complementary or of secondary importance:

	Main	Secondary
R+D and Product Design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Purchasing and Distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing and Sales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
After-Sales Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Human Resources, Finance or I.T.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Company Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q8.- Indicate the importance of the following reasons when deciding to transfer all or part of an activity outside your country: (Mark your answer with an “x”: 1 = Very Low; 2 = Low; 3 = Average; 4 = High; 5 = Very High)

	1	2	3	4	5
To reduce the company’s labour costs					
To reduce non-labour costs					
To change fixed costs into variable costs					
To reduce capital investment					
To forecast company costs more accurately					
To break into new markets					
To improve the quality of products and/or services					
To reduce or diversify risks					
To reduce the response time required to implement changes					
To gain access to qualified staff					
To access technology which is not available in the company					
To focus on the company’s core competences					
To follow the example of our competitors					
It is common practice in the industry					

Q9.- Indicate how totally or partially transferring your company’s activities abroad has affected the number of workers employed by your company: (Mark your answer with an “x”: 1 = Increased; 2 = Remained the same; 3 = Decreased)

	1	2	3
1.- Employees with high academic qualifications (University Degree or Diploma)			
2.- Employees with medium academic qualifications (Secondary School Leaving Certificate or Vocational Training)			
3.- Employees with low academic qualifications (Basic or no qualifications)			

Q10.- With regard to the jobs that have been lost, what did the company do with the employees concerned? (Mark your answer with an “x”)

- 1.- Their contracts were terminated.
- 2.- They were employed in other areas of the company.
- 3.- Other (please specify) _____

Q11.- Please indicate the extent to which the following objectives have been achieved once the activity was totally or partially transferred abroad: (Mark your answer with an “x”: 1 = Not achieved; 2 = Minimally achieved; 3 = Partially achieved; 4 = Largely achieved; 5 = Fully achieved)

	1	2	3	4	5
We have reduced labour costs					
We have reduced general costs					
We have focused on the company's core competences					
We have made our production more flexible and improved our response rate					
We have improved the company's competitiveness					
We have improved the quality of our products					
We have gained access to qualified staff					
We have accessed technology which was previously unavailable					
We have increased company profits					
Others (please specify)					

Q12.- Please indicate the importance of the following reasons **when deciding not to transfer** activities outside your country: (Mark your answer with an “x”: 1 = Very low; 2 = Low; 3 = Medium; 4 = High; 5 = Very high)

	1	2	3	4	5
Not to lose control over them					
To protect intellectual property					
For reasons involving the company's organisational policy or business culture					
Because the supplier may become a future competitor					
Because of difficulties involved in reversing the strategy in the future					
Because these are the company's core competences					
Because of a bad experience in the past					
Because of legal restrictions					
Because of major cultural differences between our country and the countries where subcontracted companies are located					
Others (please specify)					

Q13.- Please indicate **your future plans** with regard to transferring activities abroad in the next three years.

<input type="checkbox"/> 1.- Reduce the number of activities that are currently carried out abroad.
<input type="checkbox"/> 2.- Maintain the number of activities that are currently carried out abroad.
<input type="checkbox"/> 3.- Increase the number of activities that are currently carried out abroad, using:
<input type="checkbox"/> Subcontracted Companies <input type="checkbox"/> Our own Subsidiaries <input type="checkbox"/> Joint Ventures

Q14.- What do you think the **trend in your sector** will be with regard to the following strategies? (Mark your answer with an “x”: 1 = It will increase; 2 = It will remain the same; 3 = It will decrease)

	1	2	3
1.- Transferring activities abroad to <u>subcontracted companies</u>			
2.- Transferring activities abroad to the <u>company's own subsidiaries</u>			
3.- Transferring activities abroad through <u>joint ventures</u>			

CLASSIFICATION DATA

C1.- Year in which the company was founded (approx.): _____

C2.- Year in which the company's international activity began (approx.): _____

C3.- Type of ownership:

- 1.- Family owned and run 2.- Corporate ownership and management 3.- Mixed ownership and management

THANK YOU FOR PARTICIPATING IN THIS PROJECT

If you would like to receive the results of this research project, please complete the information below.

Name: _____
Position in the company: _____
Company: _____
Address: _____
Tel. No. / Fax. : _____ / _____ E-mail: _____

Dear Sir / Madam,

José Pla-Barber and Esmeralda Linares-Navarro, lecturers in the "Juan José Renau Piqueras" Department of Business Administration at the University of Valencia (Spain), are carrying out a research project to analyse the various different models of international outsourcing used in European industry.

We would very much like you to take part in this project, given that such research may be of considerable value both to your own company and to industry in general. We would therefore be very grateful if you could complete this questionnaire. We can ensure you that the information it includes shall be treated with the utmost confidentiality.

A copy of the results of the study shall be sent to you once the project has finished. When you have completed the questionnaire, please return it using the stamped addressed envelope provided or send it by fax to (+34) 963 828 333.

Thank you in advance for your co-operation.

Yours faithfully,



José Pla-Barber (Mr.)
Head of the Research Project



Esmeralda Linares-Navarro (Ms.)
Research Technician

Av. Tarongers, s/n
Edifici Departamental Oriental
46022 València
(Spain)

Tel. +34 963 828 917
Fax. +34 963 828 333
e-mail jose.pla@uv.es
e-mail esmeralda.linares@uv.es

REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

- Akesson, J., Jonsson, P. y Edanius-Hällas, R. (2007): "An assessment of sourcing strategies in the Swedish apparel industry". *Distribution & Logistics Management*, Vol. 37, nº. 9, pp. 740-762.
- Alchian, A. y Demsetz, H. (1972): "Production, information costs, and economic organization". *American Economic Review*, 62, pp. 777-795.
- Aldrich, H. y Pfeffer, J. (1976): "Environments of Organizations". *Annual Review of Sociology*, Vol. 2, pp. 79-105.
- Alexander, M. y Young, D. (1996): "Outsourcing: where's the value?" *Long Range Planning*, Vol. 29, nº. 5, pp. 728-730.
- Amesse, F., Dragoste, L., Nollet, J. y Ponce, S. (2001): "Issues on Partnering: Evidences from Subcontracting in Aeronautics". *Technovation*, Vol. 21, pp. 559 - 569.
- Amiti, M. y Wei, S. (2005): "Service Offshoring, Productivity and Employment: Evidence from the United States". *International Monetary Fund*, Working Paper núm. 238.
- Antras, P. (2003): "Firms, contracts and trade structure". *Quarterly Journal of Economics*, 118, pp. 1375-1418.
- Antràs, P., Garicano, L. y Rossi-Hansberg E. (2006): "Offshoring in a Knowledge economy. *The Quarterly Journal of Economics*, 121, 1, pp. 31-37.
- Arnold, U., (2000): "New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept". *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6, pp. 23-29

- Bailey, W., Masson, R. y Raeside, R. (2002): "Outsourcing in Edinburg and the Lothians". *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, pp. 83-95.
- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Barney, J. (1999): "How a firm`s capabilities affect boundary decisions", *Sloan Management Review*, Vol. 40, 3, pp. 137-145.
- Bettis, R., Bradley, S. y Hamel, G. (1992): "Outsourcing and industrial decline". *Academy of Management Executive*, Vol. 6, n°. 1, pp. 7-22.
- Bolisani, E. y Scarso, E. (1996): "International manufacturing strategies: experiences from the apparel industry". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, n°. 11, pp. 71-84.
- Bruce, M. y Moger, S.T. (1999): "Dangerous liaisons: an application of supply chain modelling for studying innovation within the UK apparel industry". *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 11, No.1, pp. 113-125.
- Bryce, D. y Useem, M. (1998): "The impact of Corporate Outsourcing on Company Value". *European Management Journal*, Vol. 16, No. 6, pp. 635-643.
- Bühner, R. y Tuschke, A. (1997): "Outsourcing". *Die Betriebswirtschaft* 57, pp. 20-30.
- Butter, F. y Pattipeilohy C. (2007): "Productivity Gains from Offshoring". *Tinbergen Institute Discussion Paper TI 089/03*.

- CAPS y A.T. Kearney (2005): “Outsourcing Strategically for Sustainable Competitive Advantage”.
- Casale, F.J. (1996): “Introduction to outsourcing”. *The Outsourcing Institute 1*.
- Casani, F., Luque, M.A., Rodríguez, S. y Soria, P. (1999): “La estrategia de outsourcing en el sector financiero español”. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*.
- Casson, M. (1985): “Multinationals and intermediate product trade”. In P.J.Buckley & M. Casson, editors, “The economic theory of multinational enterprise”: *Selected readings*. London: Macmillan.
- Cavusgil, S.T., Zou, S. y Naidu, G.M. (1993): “Product and promotion adaptation in export ventures: and empirical investigation”. *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, 3, pp. 479-507.
- Chase, R.B., Jacobs, F.R. y Aquilano, N.J. (2004): *Operations Management for Competitive Advantage*, 10^a ed., Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.
- Cheon, M., Grover, V. y Teng, J. (1995): “Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems”. *Journal of Information Technology*, 10, pp. 209-219.
- Cho, J. y Kang, J. (2001): “Benefits and challenges of global sourcing: perceptions of US apparel retail firms”. *International Marketing Review*, Vol.18, No. 5, pp. 542-61.
- Coase, R., (1937): “The nature of the firm”. *Economica New Series*, 4, pp. 386-405.

Crane, D. (1999): “Renewed focus on financial performance”.
www.Outsourcing-Journal.com/issues/jan.

Criscuolo, C. y Leaver M. (2005): “Offshore outsourcing and Productivity”.
Mimeo.

Daft, R. (1983): *Organization Theory and Design*. West Publishing, New York.

Davidson, W. (1982): *Global Strategic Management*. Wiley, New York.

Davis, P. (1983): “Realizing the potential of the family business”,
Organizational Dynamics 12, 1, pp. 47-56.

Deavers, K. (1997): “Outsourcing a corporate competitiveness strategy, not a search for low wages”. *Journal of Labour Research*, Vol. 18, nº 4, pp. 503-519.

Dell’Mour, et al. (2000): “Outsourcing of Austrian manufacturing to Eastern countries: Effects on productivity and the labour market”, en Arndt, S., Handler, H. y Salvatore, D. (eds), *Eastern Enlargement: The Sooner, The Better?* Austrian Ministry for Economic Affairs and Labour.

Demsetz, H. (1972): “When does the rule of liability matter?”. *Journal of legal Studies*, 1, 13.

Dess, G., Rasheed, A., McLaughlin, K. y Priem, R. (1995): “The new corporate architecture”. *Academy of Management Executive*, 9, pp. 7-20.

Díaz Mora C. (2007): “What factors determine the outsourcing 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*, n°. 112, pp. 74-88.
- Díaz-Mora, C. y Triguero, A. (2007): “Why do some firms contract out production? Evidence from firm-level panel data”. *Estudios sobre economía española*, 232, FEDEA.
- Dillerup, R. y Foschiani, S. (1996): “Outsourcing als strategische Option zur Optimierung der Leistungstiefe”. *Beschaffung aktuell 1*, pp. 39-41.
- Dillman, D.A. (1978): *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- DiMaggio, P. (1988): “State Expansion and Organizational Fields”, en R.H. Hall y R.E. Quinn (eds): *Organizational Theory and Public Policy*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, pp. 147-161
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1983): “The Iron Cage Revisited: Institucional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”. *American Sociological Review*, Vol. 48, 2, pp. 147-160.
- Disabatino, J. (2004): “Outsourcing software management raises legal questions”. *FS Outsourcing*, 28 February, available at: www.fsoutsourcing.com.
- Dornier, P., Ernst, R., Fender, M. y Kouvelis P. (1999): *Global Operations and Logistics: Text and Cases*. New York: John Wiley & Sons,
- Dyer, J. y Singh H., (1998): “The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage”. *Academy of Management Review* 23, pp. 660-679.

- Egger, H. y Egger, P. (2001): "Cross-border sourcing and outward processing in EU manufacturing". *North American Journal of Economics and Finance*, 12, pp. 243-256.
- Egger, H. y Egger P. (2006): "International Outsourcing and the Productivity of Low-skilled Labour in the EU". *Economic Inquiry*, 44, 1, pp. 98-108.
- Ehie, I.C. (2001): "Determinants of success in manufacturing outsourcing decisions: a survey study". *Production and Inventory Management Journal*, 42, 1, pp. 31-39.
- Eisenhardt, K.M. (1989): "Agency Theory: An assessment and review". *Academy of Management Review*, Vol. 14, 1, pp. 57-74.
- Elmuti, D. (2003): "The perceived impact of outsourcing on organizational performance". *Mid- American Journal of Business*. 18, 2 pp. 33-41.
- Espino, T. y Padrón V. (2006): "A review of outsourcing from the resource-based view of the firm". *International Journal of Management Review*, Vol. 8, 1, pp. 49-70.
- Eversheim, W. et al. (1993): "Mit Outsourcing auch die Kosten in der Produktion reduzieren". *Io Management Zeitschrift* 62, pp. 82-86.
- Fama, E. (1980): "Agency problems and the theory of the firm". *Journal of Political Economy*, Vol. 88, 2, pp. 288-307.
- Fan, Y. (2000): "Strategic outsourcing: evidence from British companies". *Marketing Intelligence & Planning*, 18/4, pp. 213-19.
- Feenstra, R. (1998): "Integration of trade and disintegration of production in the global economy". *Journal of Economic Perspectives*, 12, pp. 31-50.

- Feenstra, R. y Hanson, G. (1996): "Globalization, outsourcing and wage inequality". *American Economic Review*, 86, 2, pp. 240-245.
- Fernández, Z. (1999): "El estudio de las organizaciones (La jungla dominada)". *Papeles de Economía Española*, números 78-79, pp. 56-77.
- Fernández, E., Montes, J. y Vázquez, C. (1997): "La competitividad de la empresa. Un enfoque basado en la teoría de recursos". *Servicio de publicaciones Universidad de Oviedo*, Oviedo.
- Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2006): "Impact of ownership on the international involvement of SMEs". *Journal of International Business Studies*, 37, pp. 340-351.
- Gallo, M.A. y Estapé, M.J. (1992): "Internacionalización de la empresa familiar (Exploración de las diferencias con empresas no familiares)". *Documento de investigación No. 230*, IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Gandoy, R. y Díaz, C. (2007): "El offshoring en la industria española: una revisión de la evidencia empírica". *Política económica en España- ICE*, 837.
- Gatignon, H. y Anderson, E. (1988): "The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics and Organization* 4, 2, pp. 305-336.
- Gilley, K.M. y Rasheed, A. (2000): "Making more by doing less: analysis of outsourcing and its effects on firm performance". *Journal of Management*, 26, 4, pp. 763-790.

- Girma, S. y Görg, H. (2004): “Outsourcing, foreign ownership and productivity: evidence from UK establishment level data”. *Review of International Economics*, 12, pp. 817-32.
- Gómez, N., López, L. y Tabarra, M^a. (2006): “Pautas de deslocalización de la industria española en el entorno europeo (1995-2000)”. *Boletín Económico de ICE*, nº 2884, pp. 25-41.
- Görg, H. y Hanley, A. (2005): “International outsourcing and productivity: Evidence from the Irish electronics industry”. *North American Journal of Economics and Finance* 16, 2, pp. 255-269.
- Görg, H. y Hanley, A. (2004): “Does outsourcing increase profitability?” *The Economic and Social Review*, Vol. 35, 3, pp. 367-387.
- Görg, H., Hanley, A. y Strobl, E. (2008): “Productivity Effects of International Outsourcing: Evidence from Plant Level Data”. *Canadian Journal of Economics*, 41, 2, pp. 670-688.
- Görzig, B. y Stephan, A. (2002): “Outsourcing and firm-level performance”. *Discussion Paper No. 309*, DIW Berlin, Berlin.
- Grant, R. (1991): “The resource based view of competitive advantage”. *California Management Review*, 33, pp.114-135.
- Grover, V., Joong, M. y Teng, J. (1996): “The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions” *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12, 4, pp. 89-116.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R. y Walker, R. (2005): “Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations”.

International Journal of Operations & Productions Management, Vol. 25, No. 9, pp. 831-850.

Harzing, A. (2000): “Cross-National Industrial Mail Surveys Why Do Response Rates Differ between Countries?” *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, 3, pp. 243-254.

Helleiner, G.K. y Lavergne, R. (1979): “Intra-firm trade and industrial exports to the United States”. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, pp. 297-311.

Helg, R. y Tajoli, L. (2005): “Patterns of International Fragmentation of Production and Implications for the Labor Markets”. *North American Journal of Economics and Finance*, Vol. 16, pp. 233-254.

Hendry, J. (1995): “Culture, community and networks: The hidden cost of outsourcing”. *European Management Journal*, 13, 2, pp. 218-229.

Hiemstra, G. y van Tilburg, J. (1993): *Inzicht in uitbesteding: Ondernemingsstrategie en besturing*. Van Gorcum, Assen.

Hijzen, A., Görg, H. y Hine, B. (2005): “International outsourcing and the skill structure of labour demand in the United Kingdom”. *Economic Journal*, Vol. 115, pp. 860-878.

Hijzen, A. y Swaim P. (2007): “Does offshoring reduce industry employment?”. *National Institute Economic Review*, Vol. 201, No. 1, pp. 86-96.

Holcomb, T. y Hitt, M. (2007): “Toward a model of strategic outsourcing”. *Journal of Operations Management*, 25, 2, pp. 464-481.

- Holl, A. (2007): "Production subcontracting and location: panel data evidence from Spanish manufacturing firms". *Working Paper 17*, FEDEA.
- Houseman, S. (2007): "Outsourcing, offshoring and productivity measurement in United States manufacturing". *International Labour Review*, Vol. 146, No. 1-2.
- Hummels, D., J. Ishii and K.M. Yi (1999): "The Nature and Growth of Vertical Specialization in International Trade". *Mimeo, Univesity of Chicago*.
- Itami, H. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ito, B., Wakasugi, R. y Tomiura, E. (2008): "Offshoring and Productivity: Evidence from Japanese Firm-level Data". *RIETI Discussion Paper Series 08-E-028*
- Jabbour, L. (2007): "Outsourcing, Offshoring and Firm's Performance: Evidence from the French Manufacturing Industry". *Working Paper, Centre d'Economie de La Sorbonne (CES)*.
- Jahns, C., Hartmann, E. y Bals, L. (2006): "Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept". *Journal of Purchasing & Supply Management*, 12, pp. 218-231.
- Jennings, D. (2002): "Strategic sourcing: benefits, problems and contextual model". *Management Decision*, 40/1, pp. 26-34.
- Jensen, M. y Meckling W. (1976): "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.

- Jiang, B., Frazier, G.V. y Prater, E. L. (2006): "Outsourcing effects on firms' operational performance, an empirical study". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, No.12, pp. 1280-1300.
- Jiang, B. y Qureshi, A. (2006): "Research on outsourcing results: current literature and future opportunities". *Management Decision*, Vol. 44, No. 1, pp. 44-55.
- Johanson, J. y Valhne J.E. (1977): "The Internationalisation Process of the Firm- A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment". *Journal of International Business Studies*, 8, pp. 23-32.
- Kakabadse, A. y Kakabadse, N. (2002): "Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe". *European Management Journal*, 20 , pp. 189-198.
- Kelley, B. (1995): "Trends Outsourcing marches on". *Journal of Business Strategy*, 16, 4, pp. 39-49.
- Kim, Y. y Rucker, M. (2005): "Production Sourcing Strategies in the U.S. Apparel Industry: A Modified Transaction Cost Approach", *Clothing and Textiles Research Journal*, 23, 1, pp. 1-12.
- Kimura, F. (2001): Fragmentation, internalization, and interfirm linkages: Evidence from the micro data of Japanese manufacturing firms. En *Global production and trade in East Asia*, (Eds.) L.K. Cheng y H. Kierzkowski, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Klein B., Crawford, R. y Alchian, A., (1978): "Vertical integration: appropriate rents and the competitive contracting process". *Journal of Law and Economics* 21, pp. 297-326.

- Klein S., Frazier, G.L. y Roth, V.J. (1990): "A transaction cost analysis model of channel integration in international markets". *Journal of Marketing Research*, May, pp. 19-33.
- Koppelman, U. (1996): *Outsourcing*. Schäffer-Pöschel, Stuttgart.
- 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. (1990): "Linking product and process innovations and modes of international sourcing in global competition – a case of foreign multinational firms". *Journal of International Business Studies*, 21, pp. 383-409.
- Kotabe, M. y Murray, J. (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.
- Kotabe, M., Murray, J.Y. y Javalagi, R. (1998): "Global sourcing of service and market performance: An empirical investigation". *Journal of International Marketing*, 6, 4, pp. 10-13.
- Lall, S. (1978): "The pattern of intra-firm exports by U.S: multinationals". *Oxford Bulletin of Economics Statistics*, 40, pp. 209-220.

- Lankford, W.M. y Parsa, F. (1999): "Outsourcing: a primer". *Management Decision*, 37, 4, pp. 310-316.
- Lau, R.S. y Hurly, C.N. (1997): "Outsourcing through strategic alliances". *Management Journal*, 38, 2, pp. 52-57.
- Lei, D. y Hitt, M. (1995): "Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities". *Journal of Management*, 21, 5, pp. 835-859.
- Lever, S. (1997): "An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources". *Human Resource Planning*, 20, 2, pp. 37-47.
- Levy, D.L. (1995): "International sourcing and supply chain stability". *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 2, pp. 343-360.
- Levy, 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.
- Lisle, C. (2003): "Outsource a core competency? Why private equity groups are outsourcing business strategy due diligence". *Journal of Private Equity*, Vol. 7, No.1, pp. 72-76.
- López, A. (2002): "Subcontratación de servicios y producción: Evidencia para las empresas manufactureras españolas". *Economía Industrial*, No. 348, pp. 127-140.

- Mankiw, M.G. y Swagel, P. (2006): "The politics and the economics of offshore outsourcing". *NBER Working Paper*, No. 12398.
- Marjit, S. y Mukherjee, A. (2008): "Profit reducing international outsourcing". *The Journal of International Trade & Economic Development*, 17, 1, pp. 21-35.
- McIvor, R. (2000): "A practical framework for understanding the outsourcing process". *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 5, 1, pp. 22-36.
- Meyer, U. y Leuppi, R. (1992): "Outsourcing: Ein neuer Megatrend in der Informatik". *Io Management Zeitschrift* 61, pp. 49-51.
- Miquel, S., Bigné, S., Lévy, J.-P., Cuenca, A.C. y Miquel, M.J. (1996): *Investigación de mercados*, Ed. McGraw Hill, Madrid.
- 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.
- Moxon, R.W. (1982): "Offshore Sourcing, Subcontracting, and Manufacturing", en Walter, I. (Ed.) *Handbook of International Business*. John Wiley and Sons, New York.
- Mullin, R. (1996): "Managing the outsourced enterprise". *Journal of Business Strategy*, 17, 4, pp. 28-32.

- Murray, J.Y., Kotabe, M. y Wildt, A.R. (1995): “Strategic and financial implications of global sourcing strategy; a contingency analysis”. *Journal of International Business Studies*, 1, pp. 181-202.
- Murray, J.Y., Wildt, A.R. y Kotabe, M. (1995): “Global sourcing strategies of U.S. subsidiaries of foreign multinationals”. *Management International Review*, Vol. 35, No. 4, pp. 307-324.
- Nichols, J. (1998): “To Outsource or to Insource”. *Presentation to the Financial Services Purchasing Forum Outsourcing Sub-Group*, October, Nottingham.
- OCDE (2005): “Globalisation of the ICT sectors and international sourcing of ICT-enabled services”. *OECD Information Technology Outlook 2004*, Capítulo 2.
- OCDE (2007): “Offshoring and Employment: Trends and Impacts”. *OECD 2007*.
- Oliver, C. (1991): “Strategic Responses to Institutional Processes” *Academy of Management Review*, Vol. 16, 1, pp. 145-179.
- 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.
- OMC (2005): “Offshoring services: Recent developments and prospects”. *World Trade Report*, pp. 265-301.
- Orberg, D. y Pedersen, T. (2007): “Whether and What to Offshore?” *SMG Working Paper No. 4/2007*.

- Pagnoncelli, D. (1993): "Managed outsourcing: a strategy for competitive company in the 1990s". *Management Decision*, 31, pp. 15-22.
- Pagnocelli, D. (1994): "Outsourcing scientific and technological activities". *Proceedings of the Third International Conference on Systems Integration*, Vol. 1, pp. 276-285.
- Pedersen, M. (1999): "Intangible investment and human resources. The new WIFO taxonomy of manufacturing industries". *WIFO Working Papers* No. 114.
- Perry, C. (1997): "Outsourcing and union power". *Journal of Labour Research*, Vol. 18, No. 4, pp. 521-534.
- Peteraf, M. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 3, pp. 179-192.
- Pfeffer, J. (1987): "A Resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations". En M.S. Mizruchi y M. Scharz (eds): *Intercorporate Relations: The Structural Analysis of Business. Structural Analysis in the Social Science series*, Vol. 1, Cambridge, NY: Cambridge University Press, pp. 25-56.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978): *The External Control of Organizations*. Oxford: Blackwell.
- Piesch, R. (1995): "When outsourcing goes away". *Harvard Business Review*, 73, 3, pp. 24-37.
- Pla-Barber, J. y Escribá-Esteve, A. (2006): "Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country". *International Marketing Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 255-278.

- Porter, M.E. (1987): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA. México DF.
- Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990): “The core competence of the corporation”. *Harvard business Review*, 68, pp. 79-91.
- Pyndt, J. y Pedersen, T. (2005): *Managing Global Offshoring Strategies - A Case Approach*. Copenhagen Business School Press.
- Quinn, J.B. (1992): *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: Free Press.
- Quinn, J. (1999): “Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities”. *Sloan Management Review*, 40, 4, pp. 9- 21.
- Quinn, J.B. (2000): “Outsourcing innovation: The new engine of growth”. *Sloan Management Review*, 4, 14, pp. 13-23.
- Quinn, J., Doorley, T. y Paquette, P. (1990): “Technology in services: rethinking strategic focus”. *Sloan Management Review*, 31, 2, pp. 79-87
- Quinn, J.B. y Hilmer, F.G. (1994): “Strategic Outsourcing”. *Sloan Management Review*, 35, pp. 43-55.
- Raa, T. y Wolf, E.N. (2001): “Outsourcing of services and the productivity recovery in U.S. manufacturing in the 1980s and 1990s”. *Journal of Productivity Analysis*, 16, 2, pp. 149-165.

- Rexha, N. y Miyamoto, T. (2000): "International Sourcing: An Australian Perspective". *Journal of Supply Chain Management*, 36, 1, pp. 27-34.
- Rindfleisch A. y Heide J. (1997): "Transaction cost analysis: past, present, and future applications". *Journal of Marketing*, 61, 4, pp. 30-54.
- Rothery, B. y Robertson, I. (1995): *The Truth about Outsourcing*. Gower, Aldershot, U.K.
- Rueda, B. (1995): "Outsourcing, de la acción táctica a la iniciativa estratégica". *Harvard Deusto Business Review*, No. 65, 1/95, pp. 85-92
- Russell, R.S. y Taylor, B.W. (2003): *Operations Management*. 4ª ed. Prentice-Hall.
- Salas, V. (1987): "Els acords de cooperació entre empreses". *Revista Econòmica de Catalunya*, No. 6, pp. 8-18.
- Schätzer, S. (1999): *Unternehmerische Outsourcing-Entscheidungen: Eine transaktionskostentheoretische Analyse*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Schniederjans, M.J. y Zuckweiler, K.M. (2004): "A quantitative approach to the outsourcing-insourcing decision in an international context". *Management Decision*, Vol. 42, 8, pp. 974-986.
- Sharpe, M. (1997): "Outsourcing, organizational competitiveness and work". *Journal of Labour Research*, Vol. 18, No. 4, pp. 535-549.
- Shelanski, H.A. y Klein, P.G. (1995): "Empirical research in transaction cost economics: A review and assessment". *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 11, 2, pp. 335-361.

- Siegel, D. y Griliches, Z. (1992): "Purchases Services, Outsourcing, Computers, and Productivity in Manufacturing", en Griliches, Z. (ed.), *Output Measurement in the Service Sector*, University of Chicago Press.
- Sinderman, M. (1995): "Outsourcing gains speed in corporate world". *National Real Estate Investor*, (Aug.), 37, pp. 42-50.
- Slater, G. y Spencer A. (2000): "The uncertainty foundation of transaction costs economics". *Journal of Economic Issues*, 34, 1, pp. 61-87.
- Smith, M., Mitra, S. y Narasimhan, S. (1998): "Information systems outsourcing. A study of pre-event firm characteristics". *Journal of Management Information Systems*, Vol. 15, 2, pp. 61-93.
- Steensma, K.R. y Corley, K.G. (2000): "On the performance of technology-sourcing partnerships: The interaction between partner interdependence and technology attributes". *Academy of Management Journal*, 43, 6, pp. 1045-1067.
- Swamidass, P.M. (1993): "Import sourcing dynamics: an integrative perspective". *Journal of International Business Studies*, 24, pp. 671-691.
- 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.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 7, pp. 509-533.
- Teng, J., Cheon, M. y Grover, V. (1995): "Decisions to outsource information systems functions: testing a strategy-theoretic discrepancy model". *Decision Science*, Vol. 26, 1, pp. 75-103.

- Tomiura, E. (2005): "Foreign outsourcing and firm-level characteristics: evidence from Japanese manufacturers". *Journal of the Japanese and International Economics*, 19, pp. 255-271.
- Tomiura, E. (2007): "Foreign outsourcing, exporting, and FDI: A productivity comparison at the firm level". *Journal of International Economics*, 72, pp. 113-127.
- Trent, R.J. y Monczka, R.M. (2003): "International purchasing and global sourcing: what are the differences?". *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 39, No. 4, pp. 26-37.
- Trent, R.J. y Monczka, R.M. (2003) "Understanding integrated global sourcing". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33, No. 7, pp. 607-29.
- Ulrich, D. y Barney, J.B. (1984): "Perspectives in organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population". *Academy of Management Review*, Vol. 9, No.3, pp. 471-481.
- UNCTAD (2002): World Investment Report 2002. *United Nations Conference on Trade and Investment*. Geneva.
- UNIDO (2004): International Subcontracting versus Delocalization. *Organización de las Naciones Unidas para del Desarrollo Industrial*. Viena, Austria, 2004.
- Venkatraman, N. (1997): "Beyond outsourcing: Managing IT resources as a value center". *Sloan Management Review*, 38, pp. 51-64.
- Walker, G. y Weber, D. (1984): "A transaction cost-approach to make-or-buy decision". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 3, pp. 373-391.

- Ward, J.L. (1988): "The special role of strategic planning for family businesses". *Family Business Review*, 1, 2, pp. 105-117.
- Watjatrakul, B. (2005): "Determinants of IS sourcing decisions: A comparative study of transaction cost theory versus the resource-based view". *Journal of Strategic Information Systems*, 14, pp. 389-415.
- Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies*, Free Press, N.Y. Las citas corresponden a la edición en lengua española *Mercados y Jerarquías: Su Análisis y sus Implicaciones Antitrust*, Fondo de Cultura Económica, Méjico, 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. (1981): "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach". *American Journal of Sociology*, 87, pp. 548-577.
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, N.Y. Las citas corresponden a la edición en lengua española *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*, Fondo de Cultura Económica, Méjico, 1989.
- Williamson, O. E. (1989): "Transaction Cost Economics", en Richard Schmalensee y Robert Willing, eds., *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1. New York: North-Holland, pp. 136-184.
- Williamson, O. E. (1991): "Strategizing, economizing and economic organization". *Strategic Management Journal*, 12, pp. 75-94.

Williamson, O. E. (1994): "Transaction cost economics and organization theory. En Smelser, N.J., Swedberg, R. (Eds), *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton University Press, New Jersey, pp. 77-107.

Yip, G. y Dempster, A. (2005): "Using the Internet to enhance global strategy". *European management Journal*, Vol. 23, pp. 1-13.

Zsidish, G.A. (2003): "Managerial perspective on supply risk". *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 39, 1, pp. 14-26.