

Kennet SÁNCHEZ MARTÍNEZ

LA EXTERNALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS EN LOS
PAÍSES DEL SUR DE EUROPA

*Treball Fi de Carrera
dirigit per
Dr. Ferran PORTA*

*Universitat Abat Oliba CEU
FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS
Llicenciatura en ADE*

2009

Empezar es ya más de la mitad del todo

ARISTÓTELES

Resumen

Este trabajo habla de la externalización de servicios. Hay una primera parte más bibliográfica en la que tratamos de explicar la historia del *outsourcing*, el proceso de externalización, las ventajas y desventajas, y conceptos para que se entienda mejor todo el trabajo. Después hay una segunda parte de investigación dónde explicamos como ha evolucionado la externalización de los servicios en el tiempo, que países son los que más externalizan sus servicios y que tipo de servicios externalizan dichos países. Los principales países a estudio son: España, Grecia, Italia, Portugal y Francia. Hemos decidido coger estos países porque todos son de la zona sur de Europa y presentan rasgos comunes.

Resum

Aquest treball parla de l'externalització de serveis. Hi ha una primera part més bibliogràfica on tractarem d'explicar l'història del *outsourcing*, el procés d'externalització, els avantatges e inconvenients, i tot tipus de conceptes per entendre millor tot el treball. Després hi ha una segona part d'investigació, on expliquem com ha evolucionat l'externalització del serveis en el temps, que països son els que mes externalitzen els seus serveis i quin tipus de serveis externalitzen aquets països. Els principals països a estudi son: Espanya, Grècia, Itàlia, Portugal i França. Hem decidit agafar aquets països ja que tot plegats son a la zona sud de Europa y presenten característiques semblants.

Abstract

This work deals with the outsourcing. There is a first part we treat literature to explain the history of outsourcing, the outsourcing process, concepts, advantages and disadvantages, for better understanding the work. Then there a second part explains how research has evolved over the outsourcing over time, which countries are most outsource their services and what services outsource these countries. The main countries of study are: Spain, Greece, Italy, Portugal and France. We decided to take these countries because they are all in the south of Europe and have features in common.

Palabras claves / Keywords

Deslocalización - Outsourcing – Externalización de servicios – Right-sourcing - Nivel de servicio – Deslocalozación - Bussiness Proces Outsourcing (BPO) -
--

Sumario

Introducción	9
1. Historia del <i>Outsourcing</i>	11
2. ¿Qué es el <i>Outsourcing</i> ? Definición, importancia y aplicación.....	12
2.1. Conceptos y funcionalidades básicas.....	13
3. El proceso de la externalización de servicios.....	14
4. Objetivos de la externalización.....	15
5. ¿Por qué utilizar <i>Outsourcing</i> ?.....	16
6. Ventajas y desventajas de la externalización de servicios.....	16
6.1. Ventajas.....	16
6.2. Desventajas.....	17
7. <i>Outsourcing</i> en PYMEs.....	18
8. Externalización de servicios y empleos cualificados.....	20
9. La importancia de los países emergentes en la externalización de servicios...	24
9.1. Latinoamérica: en el punto de mira de la industria de los call centers.....	28
10. Calidad de servicio en la externalización.....	32
11. Casos prácticos.....	34
12. Exportación de servicios en la zona sur de Europa.....	38
12.1 Comercio de especialización de Servicios en la zona del sur de Europa....	39
12.2. Los sectores dinámicos de Exportaciones y Mercados de Servicios.....	41
12.3. Las exportaciones de servicios de viajes (Turismo).....	42
12.4. Las exportaciones de alto valor agregado.....	43
13. <i>Outsourcing</i> y competitividad en el sur de Europa.....	44
13.1. El offshoring en cinco países europeos: ¿Qué dicen los datos?.....	46
13.2. La deslocalización, la Productividad y Competitividad.....	48
Conclusiones.....	55
Bibliografía.....	57

Introducción

El objetivo de este estudio no es otro que el de analizar ampliamente el fenómeno de *outsourcing* que están sufriendo muchos países desarrollados de Europa y, que afecta de forma especial a España debido a su particular estructura empresarial, basada en industrias de baja-media tecnología. Detectar los factores de riesgo o desventajas que supone este proceso de externalizar servicios y contrarrestarlo con las respectivas ventajas que encontramos.

Intentaré mostrar por qué se utiliza el *outsourcing* y a quien favorece con mayor intensidad.

En este punto hay que hacer especial hincapié en los empleos cualificados. El *outsourcing* o externalización de servicios dista mucho de la deslocalización. Con la deslocalización, lo que se busca en la mayoría de casos es simplemente reducir los costes fijos, aunque esto conlleve una reducción de la calidad. Esto se hace pasando la fábrica a otros países menos desarrollados donde estos costes son menores. El fenómeno del *outsourcing* no busca esto, una de las claves para que funcione el *outsourcing* es la calidad. Debemos mantener la calidad de servicio o incluso aumentarla para que todo salga bien. Por este motivo deberemos buscar a personal cualificado y no buscar diferenciarnos en costes.

Por ello me centraré en cinco países (España, Francia, Italia, Grecia y Portugal). He decidido centrarme en estos países ya que tienen características comunes. Todos ellos se encuentran en el sur de Europa y por este motivo encontramos similitudes. Se intentará estudiar si su aparición en el escenario del mercado europeo ha perjudicado a los intereses de España o, por sí lo contrario, si su ingreso puede verse como una excelente oportunidad de negocio para los empresarios españoles.

Se trata de conocer las causas y los orígenes que provocan este fenómeno, lo que pretende una empresa cuando busca externalizar un servicio y cuales son las principales características que buscan en los países receptores de sus negocios.

Pondré también algunos ejemplos, tanto teóricos como prácticos, para aclarar lo máximo posible sobre fenómeno de la externalización de servicios.

1. Historia del *Outsourcing* (Externalización de servicios)

El *Outsourcing* es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de



actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultaba efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de *Outsourcing* comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70 enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de *Outsourcing* fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El *Outsourcing* es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

En 1998, el *Outsourcing* alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes (2006), esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares.

2. ¿Qué es el *outsourcing*? Definición, importancia y aplicación

Outsourcing o Externalización de servicios es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del núcleo principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal.

También podemos definirlo como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.

Esta tercerización responde perfectamente al refrán popular “zapatero a tus zapatos”, también se conoce con el nombre de *outsourcing*, que significa en la práctica encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios.

El *Outsourcing* es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

La tercerización implica también fomento para la apertura de nuevas empresas con oportunidades de oferta de mano de obra, restringiendo de cierto modo el impacto social.

La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del negocio. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.

2.1. Conceptos y funcionalidades básicas.

Contrato: Es un documento de carácter legal que recoge el alcance y características del servicio de *outsourcing*. El contrato de *outsourcing* debe definir los siguientes aspectos: su duración, las condiciones de la cesión de los activos (tanto económicas como de otro tipo) referidos al momento inicial del acuerdo entre la Administración y el contratista y, las condiciones previstas para la resolución del contrato con anterioridad a la fecha de su finalización prevista.

Nivel de servicio: El nivel de servicio define el ámbito de aplicación del servicio (operación, mantenimiento, desarrollo, etc.), para sistemas de información concretos y la forma exacta de llevarlo a cabo. Es uno de los puntos más importantes de un contrato de *outsourcing* y debe ser fácilmente medible. Para el establecimiento del nivel de servicio suele ser usual la realización conjunta, entre la organización contratante y la empresa de *outsourcing*, de las siguientes actividades:

- Análisis de viabilidad que defina el ámbito de aplicación.
- Análisis detallado que determine minuciosamente todos y cada uno de los compromisos concretos que van a ser contraídos por ambas partes.

Activos: Es el conjunto de recursos informáticos que son propiedad de la organización contratante y que son susceptibles de ser traspasados a la empresa que proporciona el servicio de *outsourcing* e incluso posteriormente ser recuperados. Estos activos pueden clasificarse en:

Físicos (corresponden al equipamiento físico de la organización), lógicos (corresponden al equipamiento lógico básico), de aplicación (corresponden al aplicativo existente, tanto a medida como de carácter comercial), de información (corresponden a los datos contenidos en los SI), y humanos (corresponden a transferencia de personal, los cuales quedan fuera del alcance de esta guía).

Plan de pagos: Dadas las peculiaridades del servicio de *outsourcing*, el plan de pagos establece la forma en que se remunerará el servicio (mensual, cuando se cumplan determinados objetivos, etc.), teniendo en cuenta que cada pago podrá tener un componente de costo de carácter fijo y otro variable, en función del nivel de servicio. Así, en los contratos se puede establecer los siguientes tipos de pagos:
Precio fijo, precio variable y precio mixto (parte fija y variable)

Gestión de sistemas: Es un servicio de mayor alcance que el de gestión de instalaciones y, consistente en:

Operación de SI, gestión de redes, soporte técnico y mantenimiento de aplicaciones.

Right-sourcing: Este término se utiliza para definir la solución óptima en la elección de la empresa a la que se cede el servicio de *outsourcing*. Como el *outsourcing* incluye servicios muy diferentes, la elección óptima posiblemente supondría no adjudicar el contrato a una única empresa sino a varias, de modo que cada una efectuase la parte del servicio para la que fuera más efectiva. Sin embargo, en la práctica no suele hacerse de esta manera, sino que se decide adjudicar el contrato a una única empresa.

In-house: Este concepto se aplica cuando el servicio de *outsourcing* se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.

Off-site: A diferencia del anterior, este concepto se aplica cuando el servicio de *outsourcing* se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta este servicio.

Co-sourcing: Algunos expertos predicen que las empresas que mayores beneficios obtendrán con el negocio del *outsourcing* serán aquellas que ofrezcan algún valor añadido a sus clientes. Muestra de esto puede considerarse una modalidad de "externalización" surgida recientemente, denominada *co-sourcing*, que responde a una evolución más del mencionado servicio. Con ello, lo que se pretende es que la empresa prestadora del servicio comparta riesgos con aquella que la contrató.

3. El proceso de externalización de servicios

Tras haber comentado los conceptos básicos de la externalización de servicios, pasaré a explicar con brevedad los aspectos prácticos para su aplicación. Lo primero a tener en cuenta es que antes de tomar una decisión tan importante como esta hay que analizarla tanto en el corto, en el medio, como en el largo plazo; por lo que tener una estrategia claramente definida ayudará en el proceso.

Por todo ello, es indispensable reflexionar en algunos conceptos:

1. ¿En qué se es realmente bueno? Esta pregunta que parece inmediata es muchísimo más compleja de lo que parece. Si esta reflexión es equivocada, puede llevar a perder ventajas competitivas. En este sentido, es interesante comentar un

caso de una mediana industria dedicada a la distribución, que estaba planteando la externalización de toda su gestión de almacenes a un operador logístico, ya que pensaba que su mayor ventaja competitiva residía en la calidad de su fuerza de ventas. En este caso, realmente no se quería externalizar por costes, flexibilidad, etc., sino porque "la gestión de almacenes daba muchos problemas". Tras un profundo análisis, se descartó esta solución, debido a que uno de los puntos fuertes de la compañía se ponía en manos de un tercero (el operador logístico) sin altas garantías de éxito.

2. ¿Cuál es nuestra estrategia? ¿qué haremos y como lo haremos dentro de tres - cinco - diez años? Las decisiones relacionadas con el *outsourcing*, en muchas ocasiones, tienen un elevado componente estratégico por lo que la estrategia necesita estar perfectamente definida para tomar las decisiones alineadas con ella.
3. ¿Cuáles son nuestros procesos? ¿Qué costes y rendimiento tienen estos procesos? ¿Cuál es la estructura de costes por procesos, por productos y por áreas de negocio? Es necesario conocer exactamente el mapa de procesos así como sus parámetros básicos en cuanto a costes, tiempos, etc. Además, se deben tener herramientas para conocer el impacto sobre los procesos de negocio de las distintas soluciones posibles.
4. ¿Qué amenazas/oportunidades se tienen si se subcontratan determinadas áreas? Obviamente, antes de externalizar actividades hay que analizar para cada caso concreto, cuales son las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas que la empresa encuentra con el *outsourcing*.

4. Objetivos de la externalización

Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de *outsourcing* son los siguientes:

- Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.
- Concentración en la propia actividad de la organización.



5. ¿Por qué utilizar *outsourcing*?

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo, en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como:

La necesidad de crear estructuras de servicio muy dinámicas y adaptables a los entornos cambiantes en las formas de hacer negocio y prestar servicios.

La garantía de disponibilidad de recursos y tecnología especializada a unos costes predecibles.

Es más económico. Reducción y/o control del gasto de operación.

Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital, debido a la reducción o no, uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía.

Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.

Disposición de personal altamente capacitado.

La mejora de la eficiencia global y no solo de determinadas áreas.

Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

6. Ventajas y desventajas de la externalización de servicios

6.1 Ventajas

La compañía contratante, se beneficiará de una relación de *Outsourcing* ya que logrará, en términos generales, una "mayor funcionalidad" a la que tenía internamente con "costos inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de *Outsourcing* se

ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, Implementación, administración y operación de la infraestructura.

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de *Outsourcing*:

- Los costos de manufactura decrecen y la inversión en planta y equipo se reduce. Para el análisis es indispensable tener perfectamente definida la estructura de costes así como el impacto de las distintas decisiones posibles en dicha estructura.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno, es decir, mayor flexibilidad.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa, ya que podemos dedicarnos más a ellos al haber subcontratado alguna área de nuestra empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología, que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

6.2. Desventajas

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo.

Se pueden mencionar las siguientes desventajas del *Outsourcing*:

- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte de la empresa externa.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.

- La empresa externa aprende y tiene conocimiento del producto en cuestión, por lo que existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de subcontratado a competidor.
- El costo ahorrado con el uso de *Outsourcing* puede que no sea el esperado.
- Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- Alto costo en el cambio de subcontratado en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Reducción de beneficios
- Pérdida de control sobre el área externalizada.

7. Outsourcing en Pequeñas y Medianas Empresas PYMEs

Debemos de tener en cuenta que el *outsourcing* no está solamente relacionado con las grandes empresas. Las empresas medianas y pequeñas también lo emplean. Es habitual en las PYMEs desarrollar externamente el área fiscal-laboral-jurídica, logística, formación, etc.

Pero a las PYMEs les hace falta dar ese salto a áreas más grandes e importantes de la organización, analizando la rentabilidad e interés de desarrollar interna o externamente cada una de sus actividades de la empresa: fabricación, distribución, gestión de recursos humanos, gestión de almacenes, Nuevas Tecnologías e Internet, etc.

Además, un inconveniente es que, en el caso de las PYMEs, en muchas ocasiones es complejo encontrar un "proveedor/socio" para externalizar, puesto que no poseen el volumen que tienen las grandes corporaciones.

En este apartado he decidido hablar con el gerente de una PYME de Polinyà, la Empresa se llama Husyca, S.A. y a continuación expongo un breve resumen:

Tomás Sánchez no tiene pensado subcontratar en el exterior ciertas actividades de atención al cliente para su empresa metalúrgica en la que trabajan 40 personas. Puede que los salarios de los trabajadores de los centros de atención de llamadas sean menores en la India o en Filipinas, pero él prefiere seguir con su plantilla de tres empleados para proporcionar servicios de atención al cliente. Esto se debe, en parte a que Tomás, gerente de Husyca, con sede en Polinyà, Barcelona, no cree que pueda encontrar empleados extranjeros con la experiencia y conocimientos adecuados para su negocio, que consiste en la elaboración de piezas calibradas de acero para la inyección del plástico. "En nuestro sector es bastante difícil encontrar profesionales para servicios de atención al cliente", dice. "Se trata de algo bastante especializado".

Sin embargo, hace ya más de seis años que Tomás subcontrató a una empresa de servicios doméstica todo el tema de gestión de nóminas, y poco a poco ha ido ampliando los servicios relacionados con sus trabajadores que se ejecutan desde fuera de la empresa.

En lo que respecta a decisiones de contratación en el exterior, Husyca es como otros tantos pequeños negocios españoles. Las pequeñas empresas están bastante cómodas contratando a otras empresas o a profesionales independientes las tareas de asesoría financiera, diseño gráfico o asistencia informática. Y los pequeños negocios están aprovechando la mayor disponibilidad de oferta.

Pero el contratar a otras empresas ciertas actividades parece frenarse en seco en los límites de las fronteras nacionales. Las grandes empresas han estado muy ocupadas llegando a acuerdos con proveedores de servicios ubicados en terceros países, desde donde se ofrecen servicios como gestión de transacciones o atención de llamadas telefónicas. No obstante, el fenómeno del *business process outsourcing* o *BPO* (contratación en el exterior de ciertas operaciones de la empresa) aún no ha llegado a las pequeñas empresas, y posiblemente no lo haga en un futuro inmediato.

El modelo empresarial del BPO normalmente implica el establecer ciertas instalaciones dedicadas a un cliente en particular. Esto tan sólo tiene sentido cuando el cliente quiere transferir una cantidad significativa de tareas. Se necesita un volumen mínimo para que este modelo sea efectivo en costes.

Para Tomás, contratar a otras empresas la gestión de nóminas es algo bastante obvio para pequeñas empresas como la suya. Tomás afirma que “Lladó Consultors” le ahorra tener que contratar a un trabajador extra para gestionar las nóminas, y tan sólo paga menos de la mitad de lo que ese trabajador le costaría. Asimismo –dice-, “Lladó Consultors” proporciona un servicio mejor que el de un empleado propio. “En la actualidad es una locura seguir gestionando las nóminas desde la propia empresa”, dice.

Conceder a una empresa como “Lladó Consultors” acceso directo a las cuentas de tu empresa podría poner nervioso a más de uno. Pero Tomás cree poder conciliar los informes bancarios con las transacciones de “Lladó Consultors”. Hasta el momento no ha tenido ningún problema con “Lladó Consultors” y tiene mucha confianza depositada en ellos. “Puede que tengas que preocuparte de estos temas con algunos de los suministradores de servicios”, dice Tomás. “Pero “Lladó Consultors” es de confianza”.

Puede que parezca el tipo de tarea que podría realizarse en otros países. Después de todo, están surgiendo un montón de centros de atención de llamadas con bajos costes

laborales en la India, Filipinas o Jamaica. Y con las mejoras en las comunicaciones y las redes informáticas sería posible que los cheques se gestionasen desde éstos países, pero se imprimiesen aquí. Pero los servicios que “Lladó Consultors” ofrece a sus clientes españoles no se realizan en instalaciones localizadas en el extranjero. “Es algo que estamos considerando”, dice. “En estos momentos no lo estamos haciendo”.

8. Externalización de servicios y empleos cualificados.

En los primeros momentos, las externalizaciones se producían casi en exclusiva en determinados sectores industriales. Los servicios se consideraban un sector protegido frente a la competencia internacional. Pero la aparición de las tecnologías de la información y de la comunicación, que permiten el trabajo a distancia, han hecho cambiar el panorama provocando una interesante revolución.

Tradicionalmente, los servicios han tenido que ser producidos en el mismo lugar y en el mismo momento en que se consumen. Hoy día, sin embargo, las innovaciones que se producen en el campo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) significan que los servicios intensivos en información pueden descomponerse y comercializarse de la misma forma que se ha podido hacer durante años con los bienes.

Esta "revolución de la comerciabilidad" hace que sea posible distribuir internacionalmente la producción de servicios en lugares alejados de los países de origen de las empresas.

El caso más paradigmático son los llamados “centros de llamadas” o “*call centers*”, que están siendo trasladados masivamente hacia (dependiendo del idioma) zonas como el Magreb, India o América Latina. Resulta complicado identificar cuáles son los que, hasta hace bien poco, se denominaban “sectores protegidos”: Incluso los diagnósticos médicos y la enseñanza, comienzan a ejercerse a distancia.

Pero, de hecho, la externalización de servicios abarca también actividades más complejas y de alto valor añadido, tales como la contabilidad, la facturación, los análisis financieros, el desarrollo de programas informáticos, el diseño técnico, los ensayos y la investigación y el desarrollo. Abarca toda la variedad de cualificaciones y se extiende a todos los sectores. (Si hablamos de la India, los servicios basados en las TIC y los

centros de servicios compartidos son más importantes, por el número de proyectos con participación de la IED, que los centros de llamadas).

Este amplio abanico de actividades da una idea del impacto potencial de la externalización de servicios. Más concretamente, en primer lugar, las funciones de servicios que se pueden externalizar están presentes en todos los sectores de una economía, y no tan sólo en el sector de los servicios. En segundo lugar, el ritmo de cambio es más rápido de lo que fue en el sector manufacturero. En tercer lugar, el contenido de cualificaciones de los servicios comercializables es alto, lo que significa que esta vez el fenómeno afecta a los trabajadores con una alta formación. En otras palabras, se está ante el comienzo de lo que podría llegar a ser un giro fundamental en la división internacional del trabajo en una amplia gama de actividades que hasta ahora no podían ser objeto de comercio.

Interesa también señalar que la externalización de servicios no es una cuestión circunscrita a las relaciones Norte-Sur. Los países que más han recibido hasta el momento son Irlanda, Canadá, Israel y la India. A estos cuatro países les correspondió más del 70% del mercado mundial de servicios externalizados.

Principales países receptores de servicios deslocalizados



Se puede observar cómo los países dominantes en la recepción de servicios externalizados son países con lengua inglesa como lenguaje principal en sus negocios. En general, el inglés es un factor dominante a la hora de elegir la localización donde llevar los servicios.

Esto asegura una mejora en la calidad de los servicios prestados al tener una mejor comunicación.

El país receptor por excelencia es actualmente la India (y el Sureste Asiático) por varios factores: idioma, bajos costes laborales, alta graduación de los empleados y gran experiencia en Tecnologías de la Información. Otros países importantes son Canadá, Irlanda y Australia, que aunque no tenga costes salariales tan bajos, ofrecen una infraestructura y unas capacidades técnicas inmejorables.

A modo de dato, que nos da una idea de la evolución de la externalización de servicios, se puede decir que las exportaciones de la India de programas informáticos y de servicios basados en las tecnologías de la información aumentaron de menos de 500 millones de dólares hace una década a unos 20.000 millones en 2007-2008.

La externalización deja de ser un complemento de la actividad de la empresa, y se convierte en una dimensión central de su estrategia de competitividad global. Es normal que una empresa tenga la tentación de externalizar al constatar que un trabajador TIC en la India gana dos dólares por hora, cuando el mismo tipo de trabajador gana diez veces más en Estados Unidos

Pero todo esto no quiere decir que el potencial de la externalización sea ilimitado. En el caso de muchos servicios la cercanía a los mercados, los contactos con los clientes y la confianza superan las posibles ventajas de la externalización. Además, sigue habiendo ciertos límites tecnológicos, ya que no es posible digitalizar y externalizar todas las actividades relacionadas con servicios. La reglamentación y los requisitos legales pueden hacer subir los costos de transacción y, en consecuencia, limitar la externalización.

Dentro del mercado de trabajo, según el reciente estudio de MGI, podemos citar los empleos poco cualificados o medianamente cualificados, como son los empleados de banca, de telefonía, de seguros, *back office*, en general, como los más expuestos a la externalización, pero incluso profesiones con salarios medios o altos pueden estar sometidas a este proceso. El resultado es, por poner algunos ejemplos: empleos relacionados con el embalaje de *software* (49% del total de empleos), servicios de TI (44%), banca y seguros (25% y 19% respectivamente), sector farmacéutico (13%) o el de automoción (11%) y salud (8%). Así como a sectores tales como las consultorías o las biotecnologías. En total, unos dieciocho millones de puestos de trabajo estarían afectados directamente por la externalización en los principales países desarrollados.

Se pueden extrapolar estos cálculos y, en la hipótesis de libre circulación de los factores de producción, se calcula que de los 1400 millones de puestos de trabajo en el sector servicios a nivel global, un 11%, es decir unos 160 millones, podrían ser externalizados. Hay profesiones que pueden ser dispersadas geográficamente, sin que por ello se pierda eficacia o calidad, si se emplea la estrategia, la tecnología y los recursos adecuados.

Hay que hacer una referencia especial al caso de los ingenieros, que parecen estar altamente expuestos al proceso deslocalizador. Más del 50% de los empleos podrían estar afectados por este movimiento.

Algo similar se puede decir de las profesiones ligadas a las finanzas y contabilidad, aunque en este campo hace tiempo que las grandes empresas han procedido a la externalización.

Entre las profesiones que parecen más protegidas encontramos las que desempeñan actividades generales o que forman parte de la red de apoyo a la dirección o gestión.

Igualmente el sector de la salud no parece todavía afectado masivamente por este movimiento, lo mismo que los altos ejecutivos o los que desempeñan funciones analíticas o de investigación.

Se pueden completar estos análisis con los informes de organismos internacionales como el de la OCDE y ver qué profesiones son más propensas a la deslocalización en los países desarrollados. La lista es bastante amplia y abarca tanto a profesiones de alta formación como los ejecutivos especialistas, físicos, químicos, matemáticos, estadísticos, programadores, arquitectos, ingenieros, abogados, etc. como profesiones que se pueden considerar intermedias: especialistas de informática, comerciales, empleados en el sector financiero, administrativos y personal de apoyo.

En total se considera que un 20% del empleo en la UE15 podría estar afectado por este fenómeno y se calcula que el volumen de empleo externalizable hacia los países emergentes se puede multiplicar por dos hasta el 2010; de 605 millones de empleos en el 2003 a 1.235 en el 2010.

La oferta y la demanda de talento a nivel global siguen siendo muy desiguales. Por ejemplo, de los 33 millones de jóvenes graduados y más de siete años de experiencia en los 28 países emergentes cubiertos por los estudios del MGI, únicamente unos 4,6 millones pueden ser considerados aptos para insertarse en el mercado deslocalizado.

Por sectores la mayor reserva se encuentra en los servicios ligados a las TI (unos 700.000 en total), a la banca al por menor (303.000) o en el de embalaje de software (105.000). Estamos asistiendo en muchos países emergentes a una auténtica explosión en la educación universitaria; así, en Filipinas se calcula que cada año se gradúan unos 380.000 jóvenes, mientras que India es capaz de producir cada año más de 500.000 ingenieros TIC, con salarios de entrada altamente atractivos, unos 4.000 euros/año, y con una alta flexibilidad, capaz de incrementar el volumen de horas trabajadas en más de un 40% con respecto a su homólogos de países desarrollados.

Por otro lado si a esto añadimos el personal de apoyo y administración, podríamos encontrar casi 400 millones de empleos cualificados disponibles en los países emergentes, frente a los escasos 181 millones en los países más avanzados.

Sin embargo no toda esta oferta potencial está disponible en la práctica. Por ejemplo, en el caso ruso la fuerte dispersión de la oferta hace que, en la práctica, sea muy complicada su incorporación real en el mercado de trabajo de las multinacionales.

La gran concentración de profesionales TIC en el caso indio hace que estos profesionales sean los que en la práctica tienen las mayores posibilidades de ser contratados por las multinacionales (83%). Algo similar se podría decir de la China (con unas posibilidades del 51%), ya que la mayor parte del sector moderno de la economía se concentra en las zonas costeras del país. Aunque si afinamos un poco más el análisis podemos descubrir que en la fase actual es la remuneración salarial, conjugada con un nivel de cualificación suficiente, uno de los factores claves para su acceso a los puestos deslocalizados.

Si nos fijamos en la oferta actual disponible de jóvenes ingenieros con más de siete años de experiencia veremos que no son los países más grandes donde se puede encontrar la mejor reserva. Países de los nuevos miembros de la UE con población menor como la República

Por tanto, a la vista de todo lo dicho anteriormente podríamos decir que la polivalencia, el dinamismo y la capacidad para gestionar los problemas son las principales armas con las que se cuenta para frenar el incipiente atractivo que los profesionales de los países emergentes cuentan.

9. La importancia de los países emergentes en la externalización de servicios

Ganesh Prabhu, Director de desarrollo de negocio de WiPro Technologies, define el nuevo paradigma de la siguiente manera: “todo lo que se pueda digitalizar se puede subcontratar, y todo lo que se pueda digitalizar y subcontratar, se puede desarrollar directamente en otro país”. No en vano su compañía, con base en Bangalore (India), aparece en los primeros puestos del ranking mundial de *offshoring* en cuanto a servicios, desarrollo de *software* y gestión de *call centers*.

Según un estudio realizado por Kearney sobre el ranking de las diferentes localizaciones donde trasladar determinados procesos empresariales, la India ocupa el primer lugar “con un amplio margen” entre los 25 países para los que Kearney estimó su índice de localización atractiva para externalizar procesos (“Offshore Location Attractiveness Index”), que emplea 39 criterios para clasificar dichas localizaciones. El segundo lugar lo ocupa China, seguido de Malasia y de la República Checa¹.

Los 39 criterios se organizan dentro de tres grandes categorías con diferente peso: costes (40%), habilidades y capacidad de la población (30%) y entorno empresarial (30%). A su vez cada categoría se divide en subgrupos. La categoría “costes” tiene tres: costes totales de los trabajadores; coste de las infraestructuras; y costes fiscales y reguladores. La categoría “habilidades y capacidad de la población” tiene cuatro subgrupos: experiencia y habilidades en tecnologías de la información y telecomunicaciones; disponibilidad de trabajadores y tamaño de la fuerza laboral del país; niveles educativos de los trabajadores, incluyendo idiomas y expedientes académicos; tasas de rotación del sector BPO en el país. La categoría “entorno empresarial” comprende el entorno económico y político, su infraestructura de telecomunicaciones y tecnologías de la información, adaptabilidad cultural y la protección de la propiedad intelectual.

El estudio enfatiza el hecho de que los países a los que se trasladan los empleos “de cuello blanco” ofrecen muchos otros atractivos, además de los bajos costes laborales, lo cual hace que, para aquellas empresas que estén decidiendo en qué país contratar determinados procesos, tomar una decisión sea bastante complejo. Países muy poblados como la India y China disponen de abundante mano de obra con altos niveles educativos. Pero también tenemos pequeñas economías altamente desarrolladas como Singapur, Nueva Zelanda o Irlanda que ofrecen infraestructuras, entornos empresariales de bajo riesgo y sistemas educativos excelentes.

¹ Índice de Localización de Servicios Globales 2009' (GSLI).

La globalización económica está impulsando un modelo en el que India se convierte en el proveedor de servicios tecnológicos más importante del planeta. Las previsiones apuntan a que el total de exportaciones en 2010 alcance los 60 billones de dólares

Cada vez son más las compañías de todo el mundo que apuestan por el llamado *Business Proces Outsourcing* (BPO), subcontratando la gestión de algunos procesos a empresas especializadas. Según Anju Kumar, agregada comercial de la Embajada de la India en Madrid, “India es responsable de casi el 70% de la industria global en *offshore* de Tecnología Informática, y casi la mitad de la industria de BPO global”.

¿Por qué India?

Pues bien, me atrevería a dar una respuesta bastante concreta en este tema ya que muchos economistas internacionales concuerdan en que la India cumple con todos los requisitos para liderar el mercado de *offshoring* mundial.

Por una parte, India cuenta con abundante talento: produce 200.000 ingenieros, 300.000 técnicos y más de 3 millones de universitarios cada año. A estas cifras hay que sumarles también el hecho de que muchos estudiantes se trasladan a lo largo de la etapa universitaria a los Estados Unidos para completar su formación. No obstante, la agregada comercial de la Embajada de la India en Madrid reconoce que “aunque actualmente el nivel de inversión en educación ya es importante, y se están realizando esfuerzos para incrementarlo, todavía hay que prepararse mucho mejor para el futuro”.

Por otro lado, los costes de mano de obra son mucho más reducidos que en la mayoría de países desarrollados, donde la proporción media se sitúa en 4 veces más de sueldo por la misma tarea.

Talento a buen precio es un fórmula mágica para atraer inversiones extranjeras, aunque “todavía quedan algunos puntos débiles como la escasez de infraestructuras o la herencia de un derecho laboral complicado”, según afirma Rama Velamuri, profesor del IESE.

A pesar de que estas condiciones también se dan en otras economías emergentes como podría ser China, existe un valor diferencial que ha provocado que la externalización de servicios se concentre en India: el idioma. Las empresas anglosajonas que externalizan sus *call centers*, por ejemplo, necesitan que las personas que vayan a atender a sus clientes hablen a la perfección el inglés, cosa que en China es un hecho poco habitual. Lo mismo ocurre con las empresas de todo el

mundo que mantienen relaciones internacionales y que por tanto necesitan que su plantilla, sea de donde sea, domine este idioma.

India Vs China

Probablemente China esté por detrás de la India en experiencia y calidad en lo que respecta a suministrar procesos empresariales, pero sus ventajas en costes y su abundante y educada mano de obra constituyen importantes fortalezas a tener en cuenta. China también está empezando a surgir entre las empresas japonesas y coreanas como destino para subcontratar procesos empresariales, y también atrae a multinacionales estadounidenses y de otros países “debido al talento de sus trabajadores”, se puede leer en el estudio. Asimismo, se señala que desde que China se incorporó a la Organización Mundial del Comercio (OMC), las empresas occidentales han establecido en el país más de 130 centros de I+D.

La India también ha hecho todo lo posible por seguir mejorando sus fortalezas competitivas. A pesar de que los niveles salariales han aumentado un 10-15%, año tras año en la India durante los últimos tres años, otras tendencias de signo contrario han conseguido contrarrestar dicho aumento. Así, se han experimentado dramáticas reducciones en los costes de las telecomunicaciones que han contribuido a mantener o incluso mejorar los niveles de costes de las operaciones desarrolladas en el país. Es más, los beneficiosos niveles impositivos y los cada vez más competitivos costes de las infraestructuras, han ayudado a que la India mantenga su ventaja general en costes. Además, muchos proveedores indios de servicios se están trasladando a otras partes del país a medida que los mercados de trabajo existentes se saturan.

Por contraparte, las empresas que envían el trabajo a la India también deben ser conscientes de los muchos retos que existen. Así, la India presenta ciertas debilidades en muchos servicios de alto valor añadido. La clase media en la India se americaniza rápidamente, pero es un país donde la mayor parte de su clase media no tiene tarjeta de crédito, ni opción de refinanciar su hipoteca, ni acceso a cajeros automáticos. En la India la mayoría de los servicios son proporcionados por el sector público y los mayores bancos y aseguradoras son organizaciones públicas.

Tanto China como la India obtienen puntuaciones muy bajas en riesgo político y económico o existencia de infraestructuras frágiles. La puntuación de China es particularmente baja en áreas de piratería contra la propiedad intelectual y obstáculos

burocráticos. Para poder competir con la India, algo que claramente China debe hacer es mejorar los conocimientos de la lengua inglesa de sus trabajadores.

Malasia es toda una sorpresa en el índice de Kearney, ocupando el puesto número 3 del ranking. Sus 22 millones de habitantes no le permiten competir con las ventajas de escala de la India o China, pero existen otros factores en su favor. Los bajos costes, especialmente en infraestructuras, el entorno empresarial más atractivo entre los mercados emergentes, y los altos niveles de integración global han ayudado a Malasia a conseguir el tercer puesto en la clasificación de este año. El gobierno de Malasia también está fomentando el sector servicios y las tecnologías de la información. Todo esto, hará que Malasia se convierta en los próximos cinco años en uno de los principales competidores para desbancar a la India de su posición dominante como proveedor de procesos empresariales.

Todo esto hace que las empresas que tienen la intención de externalizar ciertos servicios dispongan ahora de una mayor selección de países. La República Checa y Polonia son países que despiertan un gran interés entre las empresas estadounidenses que operan en Europa, así como entre las empresas europeas que están considerando la posibilidad de trasladarse a localizaciones de menor coste.

9.1. Latinoamérica: en el punto de mira de la industria de los call centers

Buenos días, mi nombre es Agustín, ¿en qué puedo ayudarle? Así responde Agustín los cientos de llamadas que recibe diariamente en su lugar de trabajo, un *call center* situado en Buenos Aires, desde el que atiende a clientes de habla hispana e inglesa que se encuentran, en muchas ocasiones, a miles de kilómetros de distancia.

Actualmente, Agustín, es uno de los 100.000 trabajadores de *call centers* que prestan servicios de atención al cliente desde países latinoamericanos, principalmente Argentina, Brasil y México. Un número que, con toda probabilidad, se va a incrementar considerablemente en los próximos años. Un reciente estudio de Giga Information Group, señala que Latinoamérica se está convirtiendo en un lugar muy atractivo para ubicar centros de atención de llamadas, con un crecimiento estimado del negocio del 25%.

La importancia que están cobrando los centros de atención de llamadas ha elevado las previsiones de facturación a nivel mundial de esta industria a 16.800 millones de dólares. Una de las principales claves del boom que está viviendo este negocio en

América Latina es la subcontratación *offshore*. ¿En qué consiste este tipo de subcontratación? y ¿Qué puede ofrecer la región a las multinacionales que buscan proveedores de servicios de *call centers*?

Hoy en día, es una práctica generalizada entre las empresas, tanto grandes como pequeñas, la subcontratación a terceros de los centros de atención de llamadas. Ya que a las empresas les compensa subcontratar, entre otros motivos, porque no tienen que incurrir en nuevos costes laborales, como son la contratación, el entrenamiento, la compensación y la motivación de los empleados en los centros telefónicos. Por otro lado, hay empresas especializadas en *call centers* que proporcionan un mejor servicio al cliente que el que las propias empresas podrían ofrecer, esto permite a las compañías centrarse en sus negocios y quitarse un peso de encima: el peso de ofrecer un buen servicio al cliente.

Ofrecer un servicio al cliente de alta calidad y rápido es de suma importancia en este sector. Y estas terceras empresas especializadas en la atención de llamadas son muy capaces de proporcionar una mayor productividad (por ejemplo, procesar un mayor número de llamadas con una mayor calidad, el tiempo de espera es menor, etcétera), unos menores costes laborales, e importantes economías de escala (con una mayor utilización de sus establecimientos y de su personal).

La coyuntura económica actual es especialmente positiva para los centros de atención de llamadas. Debido a la recesión económica, las empresas están inmersas en una frenética carrera por reducir costes y aumentar la competitividad. Un objetivo en el que consiguen mejores marcas si se llevan la tarea fuera de sus fronteras, es decir, a países más baratos. Es lo que en el argot de la industria se denomina subcontratación *offshore*. Se trata de un modelo muy simple de cómo utilizar los recursos humanos de estas empresas especializadas en el servicio al cliente por teléfono, para poder obtener una ventaja competitiva en la atención al cliente.

En un artículo publicado por Universia-Knowledge@Wharton², Kadab Mukesh gerente de una empresa de comunicación norteamericana, afirmaba que entre el 65% y el 70% de los costes de un centro de llamadas en Estados Unidos son costes de personal. Por tanto, ubicar estos centros en países donde la mano de obra es más económica es una tentación para las multinacionales. Por ejemplo, una empresa norteamericana puede

² <http://www.wharton.universia.net>

ahorrarse hasta un 10% si, para atender al mercado hispano interno subcontrata un *call center* en México en lugar de en su país. Y hasta un 20% y un 40% cuando lo hace en India, Filipinas y Sudáfrica.

En países como la India, México y Argentina hay abundante mano de obra joven y muy cualificada que, además, es relativamente barata. Según Teleperformance en Argentina, existen 1.300.000 estudiantes universitarios en todo el país y sólo en la capital, Buenos Aires, hay 400.000. En Argentina, los *call centers* se suelen situar próximos a las universidades porque, aunque a priori, el lidiar con clientes malhumorados durante 8 horas no parece el tipo de trabajo con el que sueña un universitario, debido a la crisis que atraviesa el país, muchos de ellos dan gracias de poder trabajar en un *call center*, ya que más vale algo que nada.

Una de las principales razones por las que las grandes multinacionales están empezando a girar la vista hacia América Latina es por el uso del español. Este idioma es fundamental para las compañías españolas a la hora de buscar proveedores de servicios de atención al cliente, pero también lo es para las norteamericanas. En la actualidad, la población hispana de EE.UU. es la primera minoría del país. Sus más de 35 millones de hispano hablantes cuentan con un poder de compra anual de 432.000 millones de dólares.

Otro dato muy importante es que a diferencia de Estados Unidos o el Reino Unido, en estos países existe un porcentaje elevado de personas que dominan múltiples lenguas. De hecho, se estima que un tercio de los estudiantes universitarios argentinos dominan un segundo idioma, los operadores contratados para este país son bilingües, pero en muchos casos se requiere que solamente sean nativos en inglés, ya que únicamente hablarán ese idioma. Un aspecto especialmente interesante para las multinacionales estadounidenses, que cuentan con un programa de *outsourcing offshore* y que están considerando diversificarse por otros países.

Por otro lado es preciso reducir el riesgo que supone tener todos los recursos de *outsourcing* localizados en un mismo país. Por eso, los países latinoamericanos están empezando a ser una excelente alternativa para muchas compañías. Aunque el mercado no está tan desarrollado como en la India, está madurando rápidamente y pronto se ofrecerá un nivel de servicio similar al de otros países. Por otro lado, el que una empresa especializada tenga *call centers* localizados en varios países, por ejemplo en México y en Hungría, permite que cuando haya un desbordamiento de llamadas o un

cambio de horario se pueda continuar proporcionando el mismo servicio, aunque desde diferentes lugares, además de facilitar la atención al cliente en múltiples lenguas.

Esta ventaja es a su vez un gran desafío, ya que es importante poder ofrecer la misma calidad desde todas las localizaciones. Es necesario conseguir una estandarización para que el cliente no note la diferencia. El cliente, al final, lo que quiere es un buen servicio, independientemente de si es desde Hungría, India o México.

Esta diversificación es, en cierta manera, limitada. Esto se debe a que, para implementar *call centers* en países en desarrollo es necesario una cierta estabilidad económica y política para poder asegurar que se van a proporcionar, por ejemplo, los servicios básicos. Las empresas que abren *call centers* se lo piensan mucho antes de entrar en un país, especialmente porque las posibilidades [de inversión] son muy amplias. En general, Latinoamérica cuenta con una cierta estabilidad política y, en el caso de México, existe un firme apoyo del gobierno al desarrollo de las Tecnologías de la Información.

La existencia de una legislación laboral flexible y muy favorable para este tipo de empresas es otra de las ventajas de la región. En este sentido, en muchos de estos países la regulación laboral es bastante básica y puedes hacer funcionar un *call centers* durante 24 horas. Algo bastante inimaginable en países desarrollados donde los sindicatos tienen una mayor fuerza. Incluso los gobiernos están muy interesados en implementar programas de apoyo a este tipo de empresas (desarrollo de IT, comunicación, software, etc.).

En estos países, la implementación de prácticas básicas de recursos humanos, como es la contratación y selección de trabajadores, salarios competitivos, incentivos como pueden ser comisiones y otros beneficios, como seguridad social y seguros de salud, tienen un impacto inmediato: la atracción y selección de trabajadores muy cualificados con mucha motivación y lealtad.

Además muchos *call centers* en estos países tienen un sistema de compensación buenísimo, no sólo en temas de sueldo, estas empresas tienen un paquete de beneficios increíble, en el que se incluye seguridad social, becas y ayudas para estudios y programas de formación, seguros de salud, visión, dentales... Estas prácticas básicas que en los países desarrollados son corrientes, en los países en desarrollo no son la norma y, por lo tanto, cuando se introducen en ciertas empresas, como los *call*

centers, acaban teniendo un impacto grandísimo y ayudan a atraer gente más cualificada y motivada. Además contribuye a incrementar la productividad de los trabajadores, reducir el absentismo, e incrementar la retención del personal.

Para las empresas resulta muy beneficioso poder contratar empleados que, en general, son muy leales y preparados. Pero además, la tasa de absentismo y de rotación es en general más baja en América Latina que, por ejemplo, en Estados Unidos donde el porcentaje de rotación en *call centers* es muy elevado. Se trata, por lo tanto, de un auténtico problema para los empleadores que gastan importantes cantidades de dinero en la formación y el entrenamiento de los operadores, para que al cabo de unos meses abandonen sus puestos de trabajos.

Con la subcontratación *offshore*, las empresas no se tienen que preocupar de la retención de personal. Los trabajadores están encantados de tener un trabajo estable con un buen salario, buenos incentivos, y beneficios. Y aunque los salarios sean altos para el país, siempre son más bajos que en Estados Unidos o en la Unión Europea, por lo que sigue compensando a las grandes empresas subcontratar ese servicio.

10. Calidad de servicio en la externalización.

El principio de la externalización (u *outsourcing*) es simple: confiar la prestación de un servicio a un suministrador especializado, durante un período de tiempo concreto. En el origen de esta práctica está la delegación de funciones alejadas de la actividad principal de la empresa, pero es igualmente posible transferir a un proveedor externo funciones no estratégicas pero esenciales para una compañía, como por ejemplo la informática, la logística, tareas comerciales, incluso servicios de investigación y desarrollo.

Para la empresa que opta por ella, la externalización supone elegir concentrarse en su núcleo de conocimiento y movilizar en él sus recursos. El objetivo final no es sólo reducir costes, sino obtener una mejor calidad de servicio de la función externalizada accediendo, a través del suministrador, a técnicas, competencias y saber-hacer que están fuera de su alcance (ya sea por falta de conocimientos, tiempo, recursos, etc.)

Si el primer argumento de la empresa a la hora de recurrir a la externalización es únicamente reducir costes, puede encontrarse con una calidad de producto o servicio inferior a la que existía antes, cuando la externalización debe, ante todo, permitir a la empresa obtener una mejor calidad con costes controlados. De ahí la necesidad de

elegir con cuidado al suministrador, con el fin de reducir el riesgo de tener que pagar por un servicio mediocre.

La obligación de presentar resultados constituye un aspecto clave en la externalización. El suministrador adquiere el compromiso de realizar la tarea solicitada con todos los medios necesarios, pero también conviene que el cliente le permita una cierta libertad en la elección de esos medios ya que, en ocasiones, el suministrador puede invocar la falta de autonomía para evitar su responsabilidad.

Aunque es necesario formalizar esa obligación de resultados a través de una serie de indicadores de calidad, hay que tener también en cuenta que un contrato de externalización no puede prever todos los incidentes, ni anticipar las eventualidades inherentes a la vida de una empresa. Por eso, es conveniente que el suministrador sea capaz de ofrecer un servicio flexible, que pueda adaptarse a las situaciones que se produzcan.

Para acometer una estrategia de externalización de manera adecuada la empresa debe, en primer lugar, identificar su núcleo de conocimiento y las funciones externalizables para analizar, con detalle, la función que se va a externalizar y establecer una descripción exhaustiva de las tareas que conlleva. Posteriormente, conviene establecer un pliego de condiciones, base de la negociación con los suministradores, que recapitule el conjunto de la prestación y de los servicios que se esperan del suministrador. Este documento es, además, una referencia a la que las dos partes pueden remitirse durante el contrato, en caso de desacuerdo con la prestación.

Resulta conveniente que el pliego de condiciones recoja, al menos, los siguientes puntos:

- Descripción detallada y completa de la función externalizada, de su papel para la empresa, y de los medios materiales y humanos que se van a movilizar.
- Funciones claras de los papeles entre cliente y prestatario, ya que el cliente delega al suministrador la ejecución de una función concreta, pero conserva el establecimiento de las orientaciones estratégicas que afectan a esa función. En este ámbito, conviene recordar que entre los problemas que algunas empresas observan en la externalización está la pérdida de competencia interna de la función externalizada. La solución pasa por mantener siempre en la empresa a una persona que conozca perfectamente esa función, que será la responsable de las relaciones con el suministrador.

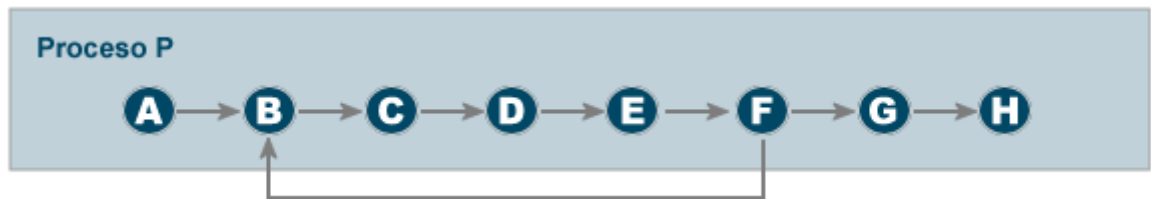
11. Casos Prácticos

Ejemplo de externalización de mantenimiento informático

En la siguiente figura muestro un ejemplo de *outsourcing* de mantenimiento de *hardware* que es uno de los más solicitados por las empresas.

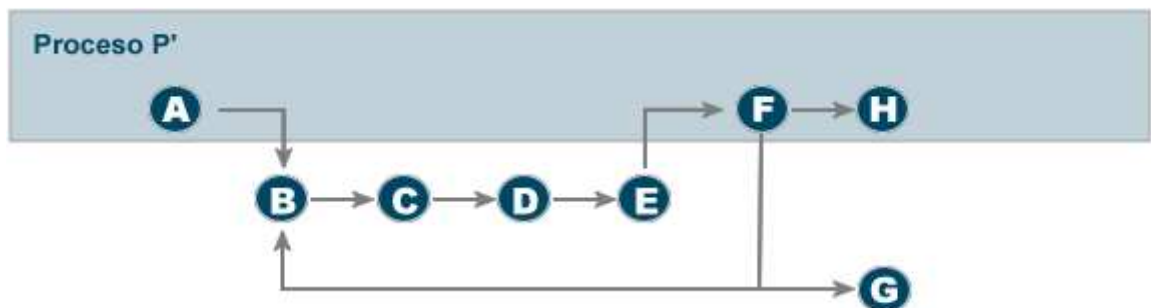
Una empresa que realiza el mantenimiento informático de hardware con personal propio ha definido el siguiente proceso **P** que consta de ocho actividades:

- A** Apertura de la incidencia realizada.
- B** Atención telefónica por especialistas en *hardware* que realizan un primer diagnóstico e intentan resolver telefónicamente la avería. Si esto no es posible, asigna las piezas de repuesto necesarias para la reparación.
- C** Comprobar la disponibilidad de piezas de repuesto.
- D** Compra de piezas si es necesario.
- E** Envío de piezas de repuesto al técnico de campo.
- F** Visita del técnico de campo. Si soluciona la avería, pasa a la actividad **G**. En caso contrario, se pone en contacto telefónico con el especialista para realizar un nuevo diagnóstico y solicitar más piezas si es necesario (actividad **B**).
- G** Devolución al almacén de las piezas usadas y sin usar.
- H** Cierre de la avería en el sistema



La empresa determina que ya no le es competitivo ni rentable realizar las actividades B, C, D, E y G y busca un *partner* que las realice.

Para ello, la empresa define un nuevo proceso **P'** que integra al *partner* que realiza las actividades externalizadas:



Ejemplos prácticos en empresas reales Prácticos

Existen multitud de casos de uso del outsourcing, tanto en grandes multinacionales como en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs).

Ford

Un ejemplo típico y muy importante es el del sector de la automoción: dos terceras partes de la industria americana de la automoción reside en los proveedores. Por ejemplo Ford prefiere subcontratar muchos de los productos y servicios que necesita debido a que no es altamente competitivo en esas actividades. De esta manera, tiene mayor control y flexibilidad.

Kodak

Otro ejemplo es el de Kodak que hace más de una década que externaliza toda su función de Tecnologías de la Información en un contrato de 10 años y de 10 millones de dólares. ¿Por qué hace esto Kodak? Simplemente porque el negocio en el que realmente Kodak es competitivo es la imagen, fotografía, pero no las tecnologías de la información. Entonces, ¿para qué destinar recursos en ese sentido? ¿No será mucho mejor contratar a verdaderos especialistas en esa área cuya experiencia y conocimiento les haga tener una mejor relación calidad-precio-servicio? Kodak ha entendido claramente las posibilidades del *outsourcing*.

Andago

A diferencia de los dos casos expuestos anteriormente, Andago es una empresa que presta estos servicios.

Andago, consultora líder en el desarrollo de soluciones globales TIC basadas en *software* libre, principalmente en Administración Pública Española, ha desarrollado un nuevo modelo de distribución de servicios de administración electrónica, con la introducción en su gama de soluciones *open source* de la plataforma Open Cities as a Service (SaaS).

Actualmente, la implantación de Servicios Públicos Digitales implica grandes capacidades tecnológicas y económicas, de las que muchas AAPP, especialmente las entidades locales pequeñas, no disponen. Los modelos de distribución de *Software* como Servicio (SaaS) suponen un nuevo paradigma de distribución de servicios basada en *cloud computing* que reducen drásticamente los costes y la complejidad de gestión de los procesos y de las infraestructuras.

Open Cities as a Service es una solución innovadora para externalizar los servicios públicos ofrecidos por las entidades locales a los ciudadanos, con todas las ventajas de los grandes proyectos de e-administración.

Con esta nueva solución las corporaciones locales más pequeñas, pueden iniciar un ciclo de innovación tecnológica y modernización administrativa, de forma directa o a través de Centros Compartidos de Servicios Públicos Digitales. SaaS es la solución más completa para reducir costes y proporcionar una gestión simple de infraestructura y servicios públicos. Los ayuntamientos con menos recursos podrán beneficiarse.

Con la nueva Ley de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos, Ley de Contratación Pública y la Ley de Firma Electrónica, que están obligadas a cumplir todas las administraciones independientemente de su tamaño, muchas administraciones se encontrarán con dificultades para ofrecer los planes de innovación tecnológica. Con Open Cities as a Service, tendrán la oportunidad de ofrecer servicios públicos a los ciudadanos a través de una solución tecnológica de calidad y completa, personalizándolo en cada municipio, según las necesidades. Una solución completa.

Esta nueva solución, define e implementa una plataforma de interoperabilidad administrativa para el soporte de la gestión de los procedimientos dentro de la Administración Pública, facilitando la interconexión del ciudadano, el empleado público y los sistemas de gestión de la corporación simplificando al máximo los trámites y procesos. Así cada entidad, dependiendo de sus necesidades, volumen de trámites y peculiaridad, puede contratar sólo lo necesario, con el considerable ahorro de costes por servicio. La principal diferencia frente a las soluciones tradicionales es que no se instala dentro de la organización, sino que ésta paga una suscripción por los servicios utilizados, con las ventajas de la externalización de la plataforma.

El conjunto de servicios electrónicos que las Administraciones pueden ofrecer a sus ciudadanos a través de Open Cities as a Service son:

- Servicios de Atención Ciudadana Multicanal.
- Servicios de Tramitación Electrónica.
- Servicios de Gestión del Archivo Electrónico Documental de la entidad.
- Servicios de Publicación de la Información Pública Geográfica.
- Servicios de Contratación Pública Electrónica.
- Integración con diferentes servicios ofrecidos por Comunidades Autónomas, Diputaciones y AGE.

Open Cities as a Service ofrece suscripción bajo demanda, infraestructura y recursos técnicos, rápidos despliegues, suscripciones incrementales de funcionalidad y escalabilidad, y mantenimiento de servicios públicos digitales.

Reducir costes, mejorar la interoperabilidad, fomentar la innovación y la modernización, y cumplir los requisitos legales se encuentran entre las prioridades de Andago en el desarrollo de sus soluciones. Con Open Cities as a Service se cumple la meta de que cualquier entidad, independientemente de su tamaño, pueda ofrecer a sus ciudadanos

el acceso electrónico a los servicios públicos mejorando la productividad a través de una plataforma sólida y completa.

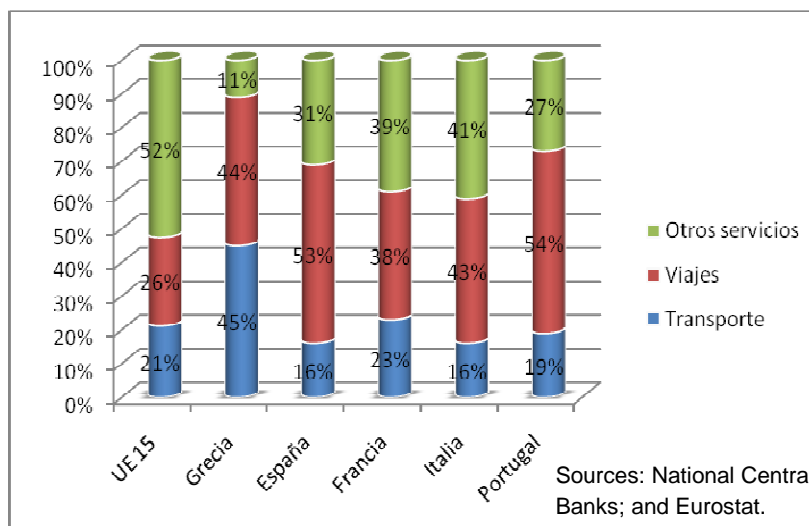
12. Exportación de servicios en la zona del sur de Europa

La Introducción al desarrollo económico es acompañada por el aumento de la especialización en servicios a cargo de la producción industrial. Pero mientras los servicios representan más del 60 por ciento de producción mundial, ellos constituyen sólo el 20 por ciento de comercio mundial. El comercio internacional en servicios es limitado, ya que muchos servicios no se pueden comercializar, puesto que requieren la interacción física entre proveedores y consumidores. Además, la liberalización de comercio en servicios se ha rezagado en lo que concierne a la liberalización de comercio en bienes (mercancías). Sin embargo, nuevas tecnologías como Internet facilitan la entrega de servicios y, la liberalización del mercado creciente, ha creado nuevas oportunidades para comerciar con los servicios.

Por este motivo hemos decidido analizar el modelo de comercio en la especialización de servicios en el área del sur de europea (España, Francia, Grecia, Italia y Portugal). En particular, se trata de identificar si estos países han aumentado sus exportaciones de servicios en los sectores de crecimiento “rápido”. También analizaremos el impacto del aumento del comercio de servicios y hablaremos de los factores que podrían obstaculizar el posible crecimiento en las exportaciones de servicios.

Tradicionalmente, estos países han sido especializados en sectores de crecimiento y productividad baja, como el turismo, que obstaculiza el crecimiento de exportación de servicios. Los mejores ejecutantes entre estos países son Grecia y España, ya que confiaron en un crecimiento fuerte en el sector de turismo y la especialización creciente en el transporte.

Exportaciones de servicios

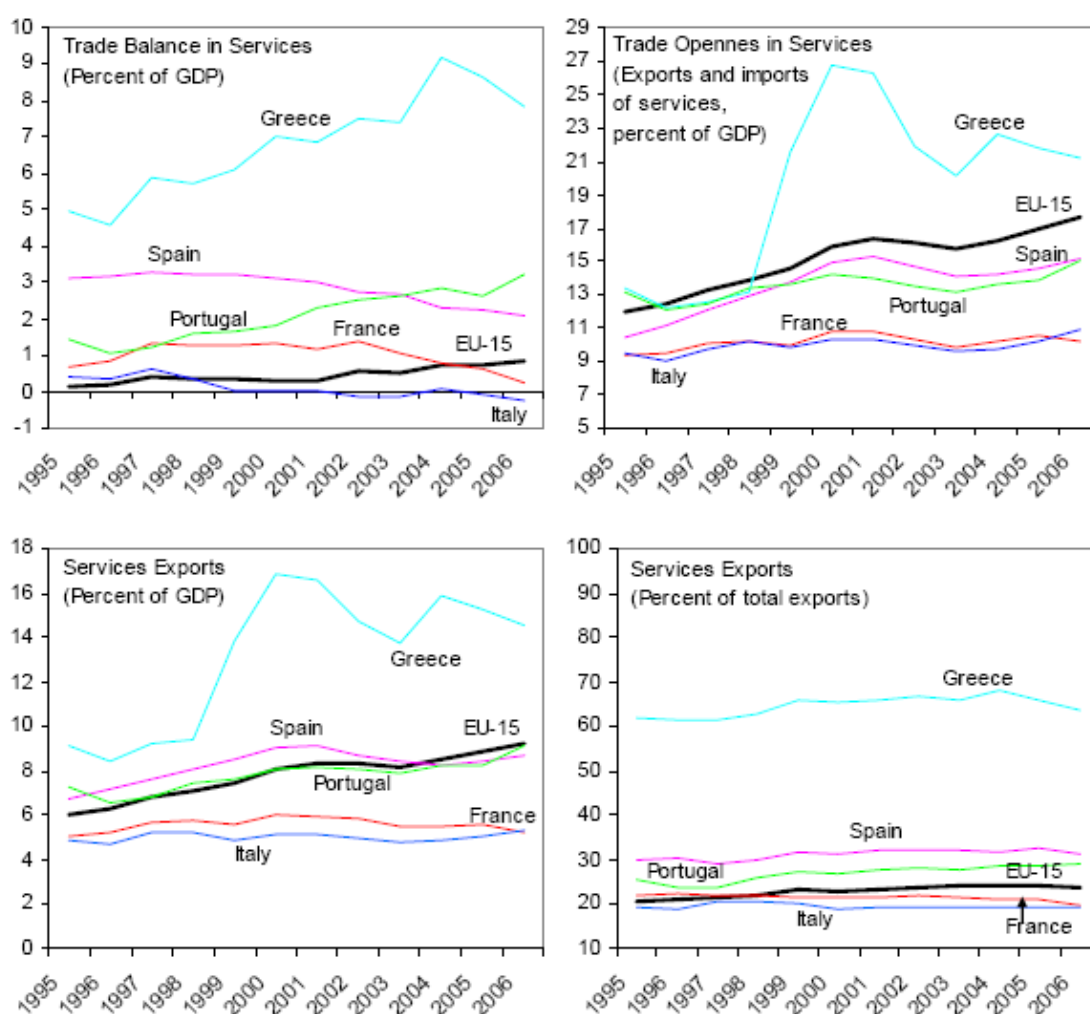


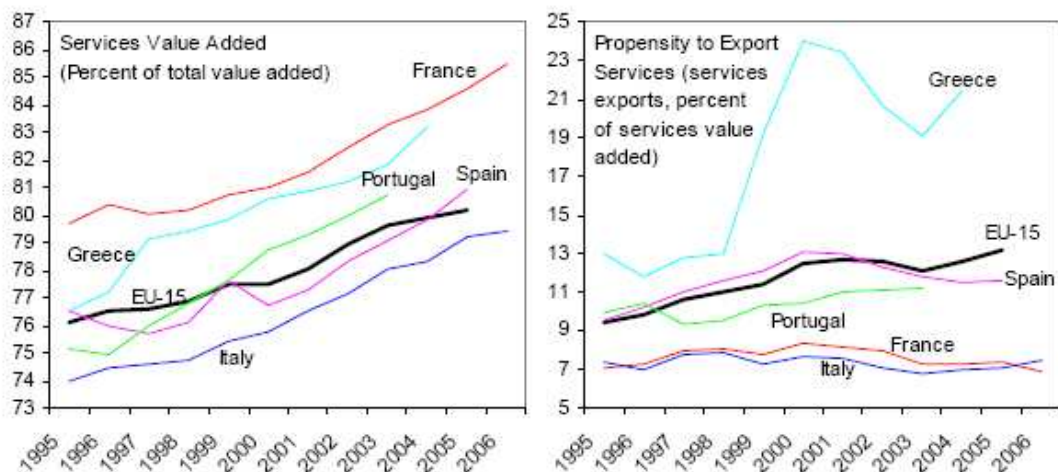
12.1 Comercio de especialización de Servicios en la zona del sur de Europa.

El grado de especialización en el comercio de servicios y su evolución varía considerablemente entre los 5 países. En comparación con la UE-15, Grecia está claramente especializada en el comercio de servicios, e Italia y Francia están muy poco especializadas. (Figura VI.1).

Francia es el que exporta más servicios financieros. En el caso de Italia, tanto el tamaño del sector de los servicios en la economía y la propensión a exportar servicios son pequeños, en comparación con la UE-15, mientras que lo contrario se aplica a Grecia.

Figure VI.1: Specialization in Trade in Services



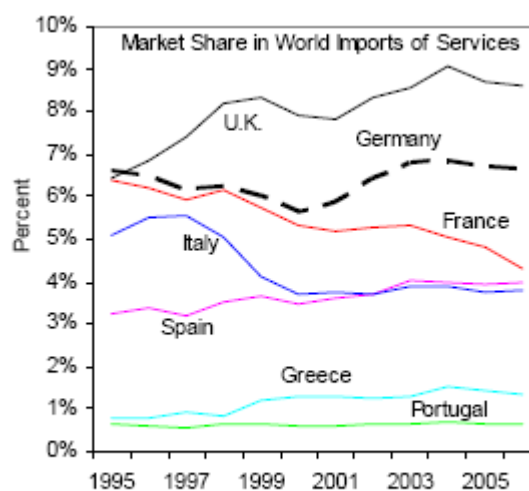


Sources: Eurostat; National Central Banks; and IMF, WEO.

En cuanto a la evolución en el grado de especialización, sólo parece haber aumentado considerablemente en el caso de Grecia. Todos los países están, relativamente especializados en servicios de viaje (en su mayoría turismo), mientras que Grecia se ha especializado en servicios de transporte y, además, todos los países están especializados en "otros servicios", incluyendo a los servicios comerciales y financieros.

El rendimiento de las exportaciones de servicios, medida por cuotas de mercado, varía mucho entre los 5 países. España y Grecia han obtenido un aumento potencial de las exportaciones de servicios, mientras que las exportaciones de servicios en Portugal se mantuvieron estables. La cuota de Italia y Francia se redujo con el tiempo, aunque otros grandes países europeos (U.K. y Alemania) también redujeron su cuota de mercado en detrimento a nuevos países exportadores de servicios, como pueden ser España y Grecia.

De hecho, las tasas de crecimiento de las exportaciones de servicios en Italia y Francia han quedado a la zaga de las tasas de crecimiento, en comparación con la mayoría de países europeos. El fuerte crecimiento de las exportaciones de transporte en Grecia es el principal factor que hay detrás del aumento de la cuota de mercado, mientras que en España las exportaciones de los servicios distintos del transporte y los viajes han crecido con fuerza, lo que contribuye decisivamente para que la cuota de mercado español de servicios se sitúe a un nivel similar al de Francia o Italia. El crecimiento de las exportaciones totales de servicios en España y Portugal puede



Source: IMF, WEO.

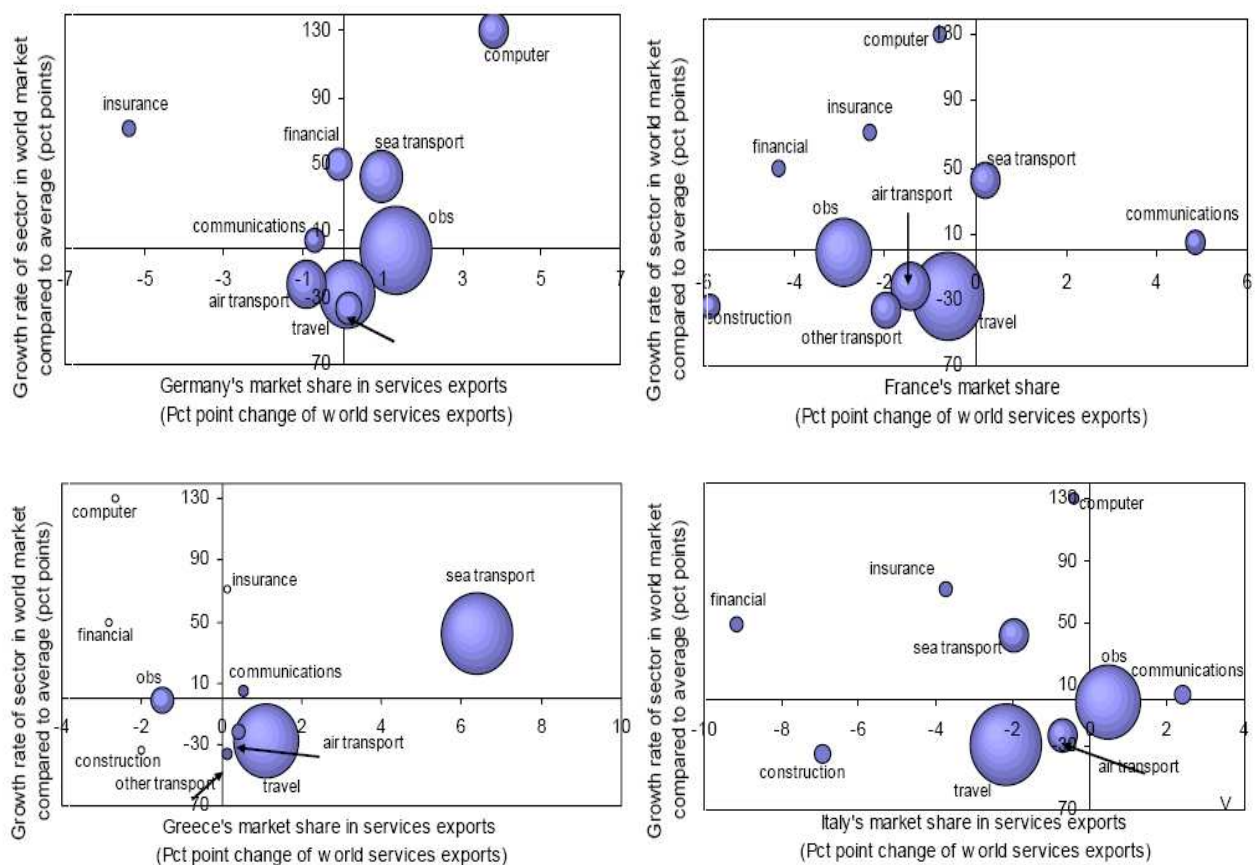
compararse favorablemente con las tasas de crecimiento en la UE-15, pero están por debajo de las tasas de crecimiento en Irlanda y en los países nórdicos.

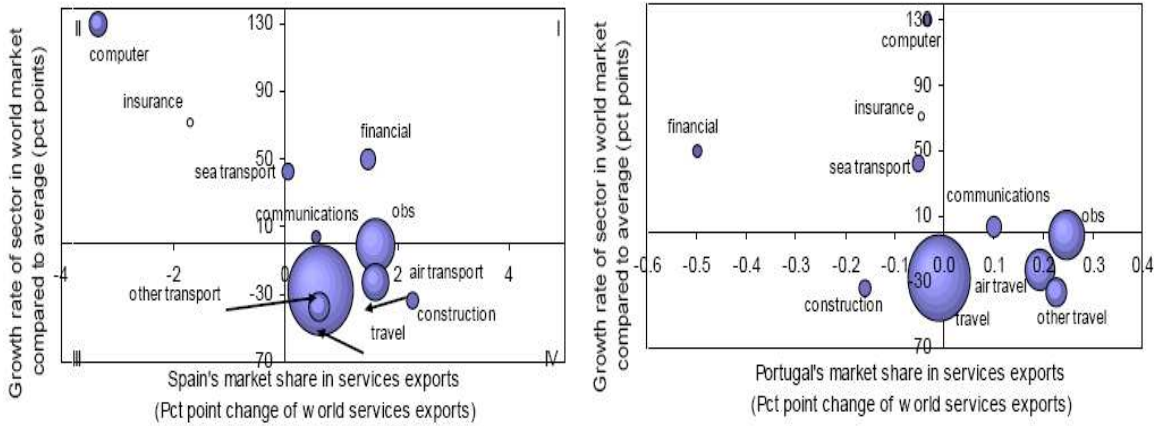
12.2. Los sectores dinámicos de Exportaciones y Mercados de Servicios.

Los 5 países mencionados anteriormente no han aumentado la especialización en sectores dinámicos (sectores y mercados con un fuerte crecimiento). Los sectores más dinámicos (medido por el aumento de la proporción de las exportaciones mundiales de servicios) son los seguros, los servicios financieros, y el transporte. Por otra parte, los sectores menos dinámicos son los de transporte aéreo, construcción, y el turismo.

En general, los 5 países han perdido cuota de mercado en los sectores de alto crecimiento, con las excepciones antes mencionadas (Grecia aumentó su cuota de mercado de las exportaciones de servicios de transporte marítimo y España en las exportaciones de servicios del sector financiero).

Figura VI.2

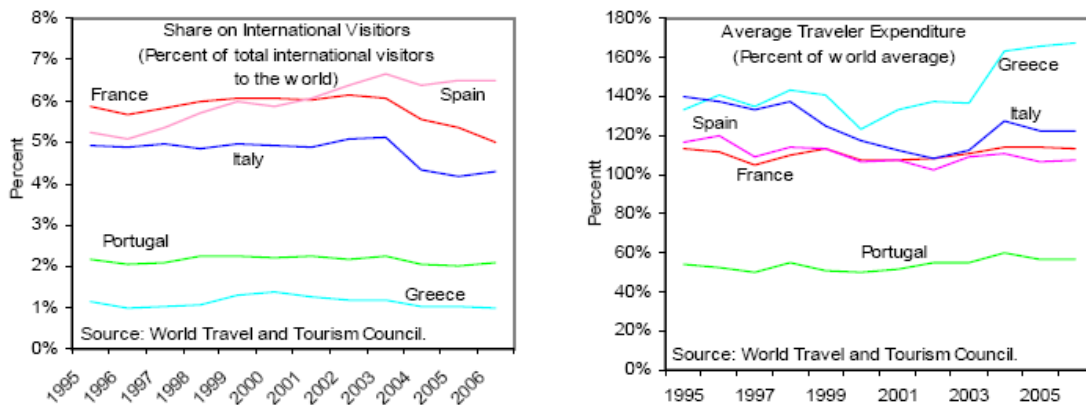




A pesar de los patrones de especialización desfavorable, España y Portugal han mejorado en la mayoría de los sectores de bajo crecimiento (medido por el aumento de la cuota de mercado), mientras que Francia ha perdido cuota de mercado en esos mismos sectores.

12.3. Las exportaciones de servicios de viajes (Turismo)

Figura VI.2 muestra que Grecia y España aumentaron su cuota de mercado en las importaciones mundiales de servicios de viaje, Francia y Portugal las mantuvo, mientras que disminuyó en Italia. España aumentó su cuota en el número de visitantes, mientras que el promedio de gasto por viajero aumentó considerablemente en Grecia. Tanto el un número de visitantes como el gasto medio se redujo en Italia.



Estos pobres resultados de las exportaciones de turismo en Italia se pueden explicar por factores estructurales. El Foro Económico Mundial publicó la pérdida de competitividad por parte de Italia. Como hemos dicho anteriormente disminuyó tanto el número de visitantes como el gasto medio por visitante. Todo esto constató que Italia

ocupó el más bajo entre los países mediterráneos de la UE. Las restricciones a la propiedad extranjera y las pobres infraestructuras tanto de ferrocarril como de puerto, sumados al bajo nivel de cualificación profesional entre los empleados del sector, y falta de políticas gubernamentales priorizando el sector, son los principales factores que impulsan hacia abajo la clasificación de Italia.

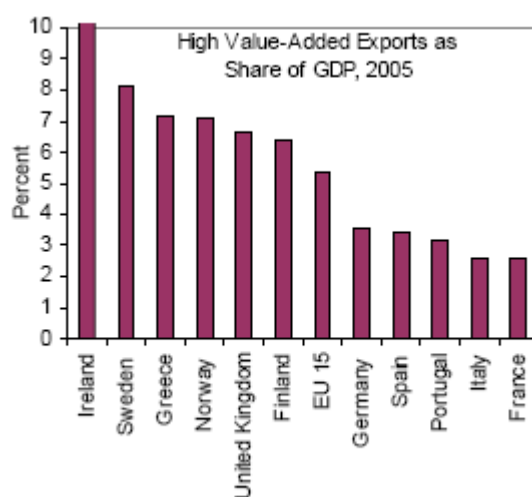
The Travel and Tourism Competitiveness Index, 2007

	Overall index	Regulatory framework	Business environment and infrastructure	Human cultural and natural resources
SEA-5				
France	12	13	5	28
Greece	24	20	32	15
Italy	33	42	30	32
Spain	15	25	7	19
Portugal	22	11	22	30
Other countries				
Croatia	38	58	40	11
Cyprus	20	29	23	3
Czech Republic	35	40	37	22
Malta	26	23	31	21
Turkey	52	53	63	48

Source: World Economic Forum.

12.4. Las exportaciones de alto valor agregado

Los países mencionados no están especializados en sectores de alto valor añadido, con excepción de Grecia. La economía se plantea la reestructuración de la producción hacia sectores de alta productividad con el objetivo de ser más productivos. Los datos de la base de datos Klems³ indican que los servicios de alta productividad incluyen los seguros y las actividades del sector financiero; equipo y servicios de comunicación empresarial, servicios tales como arrendamiento, jurídico,



Sources: Eurostat; and National Central Banks.

³ www.euklems.net.

técnico, publicidad, el agua y el transporte aéreo. En general, estos sectores son también los más dinámicos, a excepción de la comunicación y de los servicios empresariales. En general, sólo Grecia está especializada en sectores de alto valor añadido, gracias a la importancia del transporte marítimo. Todos los países de la zona mediterránea aumentaron su cuota de mercado en las comunicaciones.

En la última década, estos países (con la excepción de Grecia) han reestructurado sus exportaciones hacia sectores de alto valor añadido a un menor ritmo que la UE-15, indicado por el aumento de la proporción de las exportaciones de alto valor añadido en el PIB.

Sin embargo, en Grecia se han especializado en estos sectores de alto valor añadido, como por ejemplo servicios de transporte, en detrimento de la reducción de su especialización en el sector financiero y otros servicios empresariales. Entre el resto de los 5 países, España y Portugal aumentó su especialización en servicios de alto valor añadido en mayor grado que Francia. Mientras el desempeño de Italia en este sector es comparable al de Portugal y España. Las reformas estructurales son necesarias para impulsar la productividad y aumentar las exportaciones en sectores de alto valor añadido. Un mayor crecimiento de la productividad está asociado con tasas más altas de exportación. Por lo tanto, la reestructuración hacia estos sectores requerirá un crecimiento más rápido de la productividad en estos 5 países con respecto a otros países europeos, por lo tanto, las reformas estructurales para liberalizar estos sectores contribuiría a aumentar la productividad.

13. *Outsourcing* y competitividad en el sur de Europa

Como consecuencia de la globalización las empresas, en países de todo el mundo, han participado en una "fragmentación" del proceso de producción, es decir, la partición del proceso de producción en pequeñas tareas y la ejecución de las mismas, de este modo, y externalizando alguna de estas tareas se puede lograr un proceso total más eficiente. Este proceso ha sido denominado "*outsourcing*" y puede adoptar diversas formas. La internalización se puede dar a nivel nacional, como por ejemplo, cuando una empresa adquiere los servicios de un proveedor que se encuentra en el mismo país, o internacionalmente, como por ejemplo, cuando una empresa extranjera presta el servicio.

En términos simplistas, en el modelo de comercio internacional (el modelo ricardiano) la externalización es beneficiosa para la economía que se dedica a ella, sobre la base de la lógica de la ventaja comparativa. Si una actividad puede realizarse a un costo menor en el extranjero en lugar de en "casa", es beneficioso para el país de origen que un proveedor extranjero produzca el servicio y, a continuación, importarlo, ya que aun así debería de ser más económico. En el país de origen existirán unos beneficios, ya que gozan de las ventajas de la especialización y comercio. En la medida en que un país es capaz de reducir sus costes de producción por la importación de servicios de países en los que se pueden producir a costes más bajos (para el mismo nivel de calidad). La externalización debe mejorar la competitividad del país que se dedica a la ello.

Además de reducir los gastos de producción, es decir, gastos de insumos, la externalización puede afectar a la competitividad de la economía de origen a través de efectos indirectos positivos de productividad. Una de las razones por la que una empresa nacional podrá contratar un proveedor extranjero, es que éste puede producir servicios con una tecnología superior. Por la externalización de una actividad a un proveedor extranjero y, a continuación importar el servicio, la empresa nacional puede aprender de esta nueva tecnología y acabar implantándola en la empresa. Por lo tanto, la externalización puede aumentar la productividad en el país de origen en la medida en que la empresa nacional se beneficia de "externalidades" que se derivan de la exposición de una mejor producción. Por ejemplo, una empresa extranjera podrá recurrir a un tipo de *software* que realiza una tarea de manera más eficiente que la empresa nacional. Como consecuencia de la externalización, la empresa nacional puede adoptar este *software*, que podría mejorar la tecnología de las empresas nacionales y la productividad de sus trabajadores.

Ahora nos centraremos en ver cómo la externalización ha afectado la posición competitiva de la zona sur de Europa: Francia, Grecia, Italia, Portugal y España. Este pequeño estudio lo dividiremos en dos partes. En la primera parte examinaremos los datos disponibles sobre la medida en que estos cinco países, junto con un número de otros países europeos, ejercen la externalización. En la segunda parte mostraremos los resultados de algunos trabajos empíricos que investigan el papel de la externalización y su influencia en la productividad y la competitividad en los países arriba citados.

13.1. El offshoring en cinco países europeos: ¿Qué dicen los datos?

Primero de todo, decir que no hay un indicador definitivo de la externalización de actividad, ya que es un fenómeno complejo, y ningún país mantiene estadísticas específicamente diseñadas para capturar la externalización.

Cuadro VIII.1 Presenta datos sobre las importaciones de las empresas de equipo y servicios de información para UE-15 para 2005, a excepción de Dinamarca.

Los datos revelan que los cinco países de la UE de interés, tienen más bien un nivel moderado en lo que se refiere a importaciones de servicios e informática en 2005. Las importaciones de servicios comerciales varían entre el 0,5 y el 1,8 por ciento del PIB en Francia, Grecia, Italia, Portugal y España en 2005.

Las importaciones de servicios a las empresas son especialmente pequeñas. Por ejemplo Grecia (0,5 por ciento del PIB) ocupó el puesto 105 de 132 países. Algunos países de la UE como Irlanda, Luxemburgo o Austria presentaron altos niveles de importación de servicios.

También se muestra en la Tabla VIII.1, que las importaciones de equipo y servicios de información son muy pequeñas para todos los países en el conjunto de datos, y donde Luxemburgo ocupó el primer lugar, con importaciones del 1,9 por ciento del PIB. Para los cinco países de la UE de interés, existe un nivel bajo de importaciones de equipo y servicios de información. En general, las magnitudes son pequeñas, sin embargo, están alrededor del 0,1 y el 0,2 por ciento del PIB.

Table VIII.1. Measures of Offshoring: Imports of Business and Computer Services in EU-15 Countries, 2005

	Business services 1/	Overall ranking 2/	Computer and information services 1/	Overall ranking 2/
Austria	-7.8	9	-0.2	36
Belgium	-3.7	23	-0.5	4
Denmark	na	na	na	na
Finland	-2.2	51	-0.6	2
France	-1.3	74	-0.1	55
Germany	-1.7	64	-0.3	17
Greece	-0.5	105	-0.1	56
Ireland	-10.3	5	-0.2	26
Italy	-1.7	63	-0.1	54
Luxembourg	-9.0	8	-1.9	1
Netherlands	-4.2	17	-0.6	3
Portugal	-1.2	81	-0.1	43
Spain	-1.8	62	-0.2	34
Sweden	-3.4	28	-0.4	9
United Kingdom	-1.4	73	-0.2	35

Source: IMF, Balance of Payment Statistics.

1/ Percent of GDP.

2/ Out of 132 countries.

La tabla VIII.2 muestra que, con pocas excepciones, las importaciones de servicios informáticos crecieron más rápidamente que las importaciones de todos los bienes y servicios durante el período 1995-2005 para la UE de 15 países. Por comparación, incluimos a Estados Unidos en el cuadro VIII.2.

En dos países -Finlandia y Grecia- la tasa media de crecimiento anual de todas las importaciones de bienes y servicios superó la tasa media de crecimiento de las importaciones de servicios informáticos. Para Francia y Luxemburgo, las importaciones de servicios comerciales crecieron más lentamente que el total de las importaciones, pero las importaciones de servicios crecieron más del doble de rápido que las importaciones totales de bienes y servicios. Para Irlanda, las importaciones de servicios crecieron mucho más lentamente que las importaciones totales de mercancías y servicios.

Un segundo indicador de uso frecuente de la externalización se construye con dos bloques de datos: (i) datos sobre los vínculos de insumo-producto en una economía, y (ii) los datos sobre el comercio. Feenstra y Hanson (1996), y Amiti Wei (2005), FMI (2007), la OCDE (2007) y Molnar, Dolor, y Taglioni (2007) construyeron un indicador de deslocalización de intensidad dentro de una economía dada por la siguiente fórmula:

$$OSS_i = \sum_j \left[\frac{\text{input purchases of good } j \text{ by industry } i}{\text{total non-energy inputs used by industry } i} \right] * \left[\frac{\text{imports of good } j}{\text{production}_j + \text{imports}_j - \text{exports}_j} \right],$$

donde el OSS es una medida de la intensidad de la externalización en el sector (i). El primer término entre corchetes en el lado derecho de esta fórmula se obtiene a partir del país (tablas input-output). Para cualquier sector (i), la tabla input-output revela

Table VIII.2. Growth of Trade in Business and Computer Services in EU-15 Countries, 1995–2003
(Average annual growth rates in percent)

	Imports of goods and services	Imports of business services	Imports of computer services
Austria	6.2	8.9	13.6
Belgium 1/	5.6	8.0	7.4
Denmark 2/	7.0	14.8	na
Finland	6.5	3.4	4.3
France	5.7	5.0	13.0
Germany	5.4	6.2	15.9
Greece 3/	7.2	1.4	2.0
Ireland 4/	12.3	16.3	2.0
Italy	6.5	6.7	12.9
Netherlands	5.4	8.6	21.3
Portugal	5.8	7.2	12.8
Spain	10.0	13.2	10.7
Sweden 5/	6.2	17.0	26.4
United Kingdom	7.5	12.7	24.0
United States	8.4	10.7	24.1

Source: IMF, *International Financial Statistics*.

1/ Data on business and computer services are for 2002–05.

2/ Data on business services are for 1995–2004.

3/ Data on business and computer services are for 1999–2005.

4/ Data on computer services are for 1998–2005.

5/ Data on computer services are for 1997–2005.

cuánto de la producción de cada sector se utiliza en la economía como insumo intermedio por sector. Los diversos sectores indicados por (j) representan las actividades que se consideran como actividades de *offshoring*.

El segundo término entre corchetes es la cuota de importación de servicio (j) en el total de la demanda de servicios de (j). El producto de los dos términos entre corchetes da una medida de la externalización en la industria (i).

Por ejemplo, si el 10 por ciento del total de insumos del sector (i) son procedentes de los sectores de servicios, esto podría ser objeto de contratación externa, y si en la economía en su conjunto, las importaciones totales de (j) servicio es de 40 por ciento de la demanda interna, entonces la medida de la intensidad de la externalización $(0,1) * (0,4) = 0,4$.

Utilizando los datos de insumo-producto, una medida agregada de la intensidad de la externalización, se ha calculado para un número de economías avanzadas y presentado en el FMI (2007). Sorprendentemente, dos países -el Reino Unido y Francia- exhiben un descenso general en su externalización de servicios en este período. Italia, Grecia, Portugal, España, especialmente, han aumentado la intensidad de la externalización. Aunque la medida de la intensidad de la externalización ha aumentado en la mayoría de los países entre 1995 y 2006.

13.2. La externalización, la Productividad y Competitividad

La cuestión general que plateo en este apartado es ¿cómo afectará la externalización a la competitividad de una economía? En esta sección responderemos a esta pregunta de dos maneras diferentes: (i) presentamos una serie de gráficos que muestran los movimientos de un indicador común de la competitividad -tipos de cambio efectivos reales sobre la base de los precios al consumidor y el indicador de intensidad de uso de la externalización de entrada/salida de información, y (ii) los informes que intentan descubrir una relación sistemática entre la externalización y la competitividad.

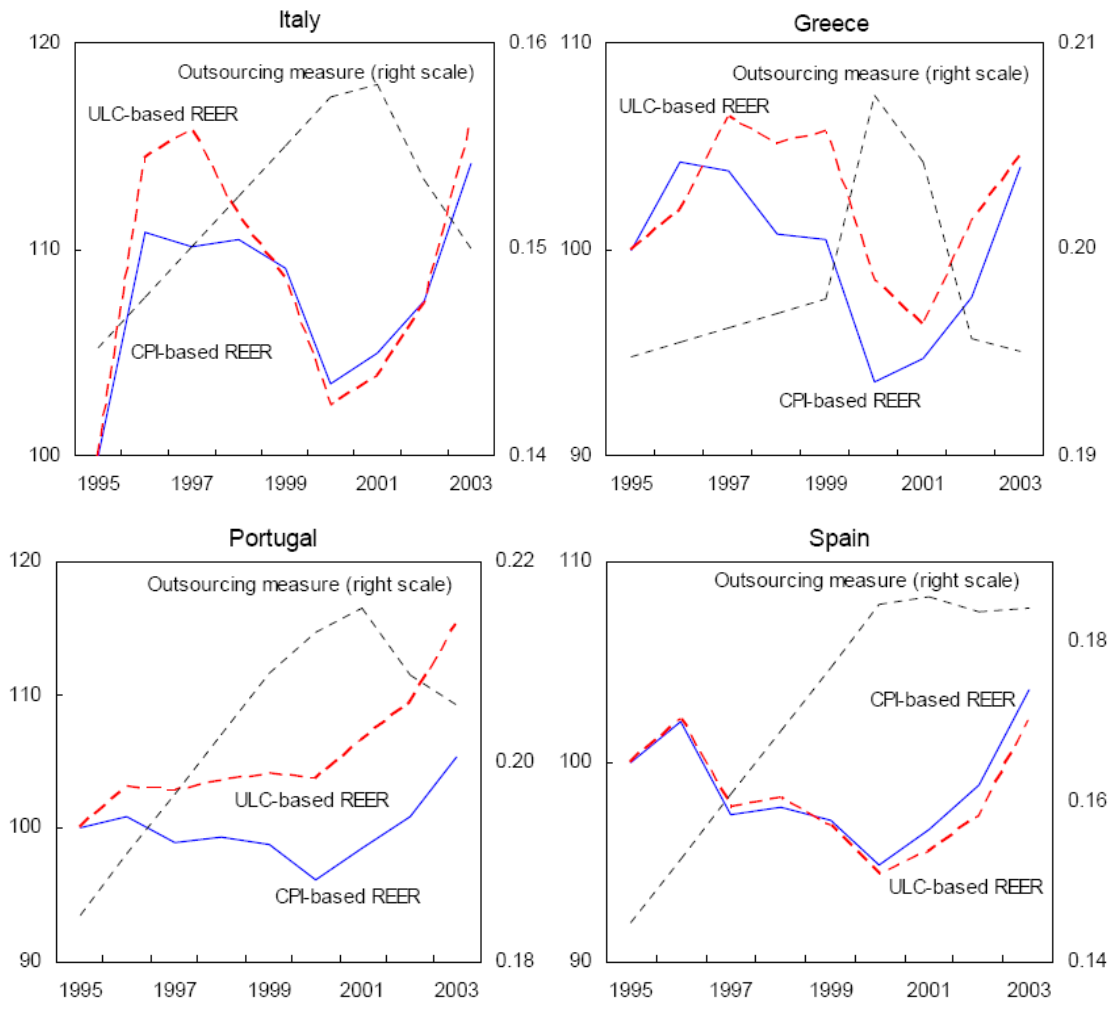
En términos generales, una mayor externalización parece estar asociada con una depreciación en el tipo de cambio real para muchos países, aunque la evidencia de que la externalización cause este resultado es algo provisional. Una cuestión clave es la medida en que afecta a la productividad la externalización, pero la evidencia de una relación sistemática entre estas dos variables es más débil.

Los datos sobre los tipos de cambio efectivos reales (REERs), basados en los índices de precios al consumo (IPC) y sobre la unidad de costos de mano de obra en el sector

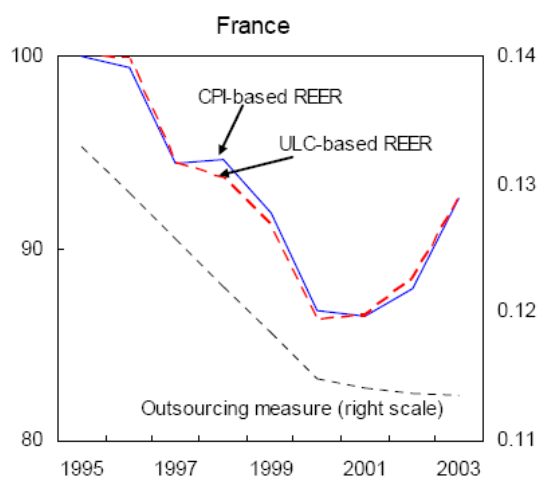
manufacturero, la productividad (mano de obra y total de los factores), y la externalización se recogieron para 16 economías avanzadas⁴. Estos países fueron escogidos principalmente basándose en la disponibilidad de datos sobre la intensidad de la externalización.

La Figura VIII.1 muestra la relación entre la competitividad y la externalización en Francia, Grecia, Italia, Portugal y España. Esta cifra revela que entre 1995 y 2003, una mayor intensidad de la externalización se asoció con un mayor tipo de cambio real. Cuando los tipos de cambio real se utilizaron como un indicador de la competitividad, una mayor intensidad de la externalización se correlacionó con un mayor depreciado tipo de cambio real para todos los países con la excepción de Francia y Portugal.

Figure VIII.1. Relationship Between Offshoring Intensity and Competitiveness



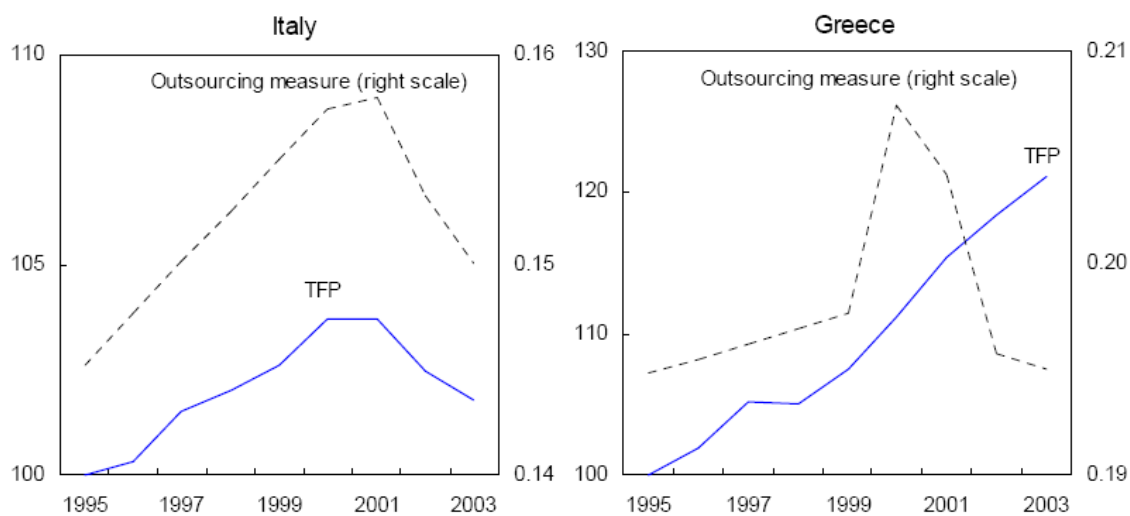
⁴ Los países incluidos Alemania, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Italia, Japón, los Países Bajos, Portugal, España, Suecia, el Reino Unido y los Estados Unidos.

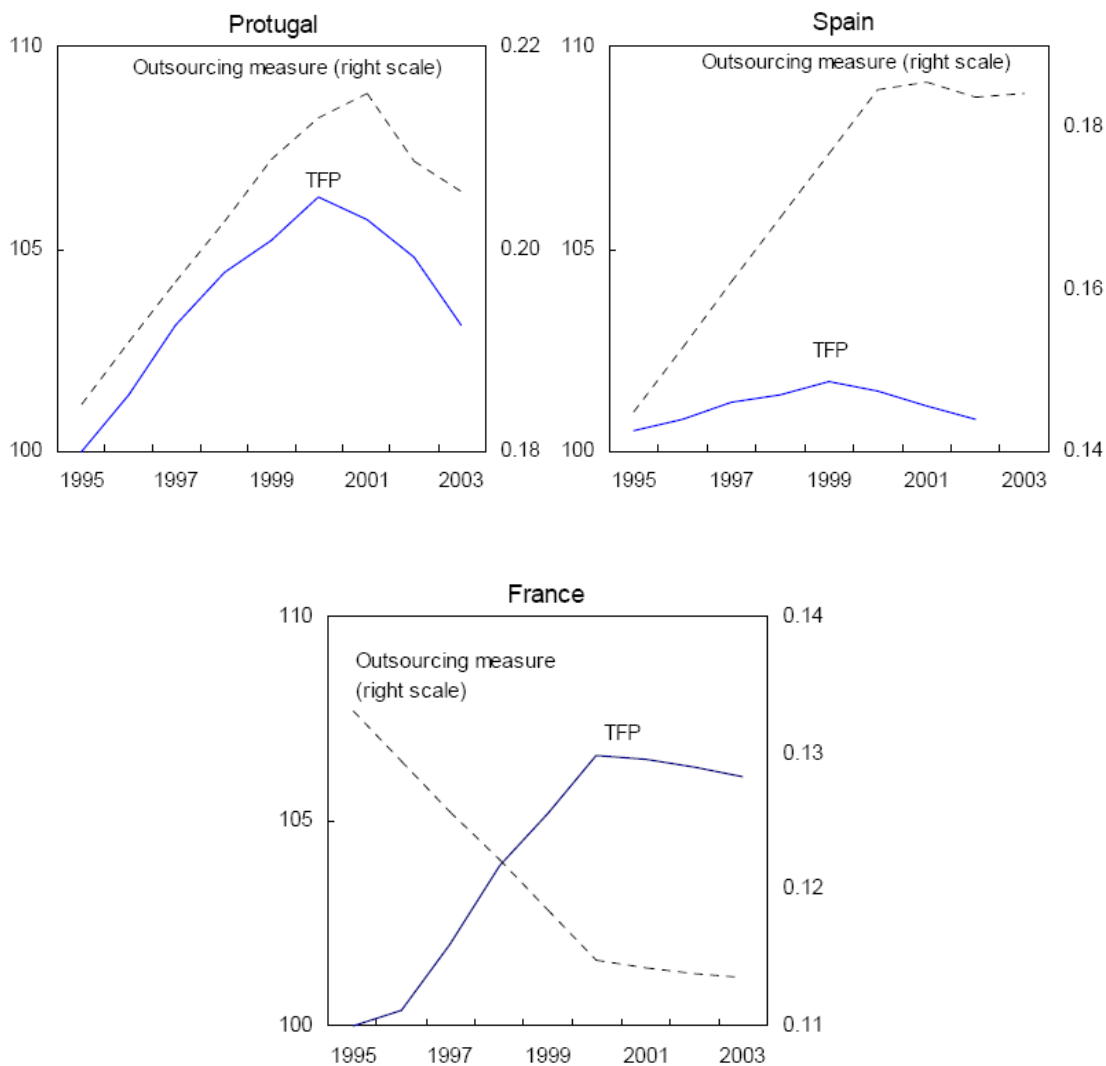


Fuente: Eurostat y FMI

Una cuestión clave sobre el impacto de la externalización es la medida en que afecta tanto a la mano de obra y a la productividad total de los factores (PTF). La relación entre la productividad total de los factores y la externalización se representa en la Figura VIII.2 de Francia, Grecia, Italia, Portugal y España. Estos sencillos gráficos muestran que la evolución de la productividad total de los factores siguen los movimientos de externalización bastante de cerca. Este es el caso de Italia, Portugal y España. Sin embargo, la correlación entre cambios en la productividad total de los factores y la externalización es mucho más débil y, sobre todo para Grecia y Francia.

Figure VIII.2. Relationship Between Offshoring Intensity and Total Factor Productivity (TFP)





Fuente: Ameco

Cogiendo la estimación de un coeficiente para medir la intensidad de la externalización, los resultados revelaron que una mayor externalización se asoció con una mayor productividad laboral, pero los resultados no fueron estadísticamente significativos para cualquiera de los dos tipos de productividad. El impacto de la externalización puso de manifiesto una relación positiva entre la externalización y la productividad total de 10 países, pero sólo dos fueron estadísticamente significativas: Finlandia y los Países Bajos. Para la productividad laboral, los resultados fueron similares. Para 10 países, la estimación de la relación entre la intensidad de la externalización y la productividad fue positiva, pero estadísticamente significativa sólo para Portugal y los Países Bajos.

Los estudios existentes sobre el impacto de la externalización en la productividad no han logrado convencer ni encontrar pruebas de una relación causal. Por ejemplo, Egger (2006) examinó el impacto material de la externalización en el sector manufacturero de la UE-12 sobre la productividad laboral y, encontró que en el corto plazo, el efecto fue negativo, pero positivo en el largo plazo. Una posible explicación de ello es el bajo grado de flexibilidad en los mercados laborales europeos.

En el corto plazo, es difícil reducir el empleo, por lo que la externalización no genera una mejora en la productividad laboral, que proceden de una reducción en el empleo.

Esta estrategia empírica revela varios resultados. En primer lugar, cuando la puesta en común de datos y la estimación de un coeficiente común para medir la intensidad de la externalización, los resultados mostraron que una mayor externalización lleva a un tipo de cambio más depreciado, y esta relación fue muy significativa.

Por lo tanto, podemos decir que el fenómeno de la externalización ha recibido mucha atención en los últimos años, ya que ha ido en aumento en muchas economías avanzadas, aunque partiendo de niveles bajos. La teoría económica sugiere que la externalización se beneficiaría de una economía, debido a que permite a los productores nacionales contactar con varias sub-actividades del proceso de producción a los proveedores extranjeros, que pueden producir el servicio más barato y, a continuación, importarlo. Por lo tanto, la externalización reduce los costes de producción de las empresas nacionales y las hace más eficientes. Además, hay razones para considerar que la externalización de servicios puede aumentar la productividad en el país de origen.

Para la mayoría de los países de Europa-la UE-15-la actividad de externalización, en general, ha crecido a lo largo del período comprendido entre 1995 y 2006 y, en algunos países, con bastante rapidez.

Los niveles de externalización de servicios, medida por las importaciones de bienes y servicios, han sido por lo general pequeños: menos del 2 por ciento del PIB para las importaciones de los servicios, y alrededor de 0,2 por ciento del PIB para la importación de equipos y servicios para Francia, Grecia, Italia, Portugal y España en 2005.

Los datos también revelan una relación positiva entre la externalización y la productividad para la mayoría de los países durante el mismo periodo, pero ésta no es estadísticamente significativa, por lo que se da una considerable falta de evidencia de una relación positiva entre la externalización y la competitividad. Esto puede deberse a

una serie de factores, incluida la falta de una medida directa del grado en que un país participa en la externalización.

Conclusiones

Bajo mi punto de vista, y después de todo lo estudiado sobre este tema, pienso que la externalización de procesos empresariales ha sido positiva. Puesto que, los ingresos de las empresas relacionados con proyectos externalizados han aumentado considerablemente en un ámbito que ni siquiera existía hace unos años.

De este mismo modo, creo que el sector aún está muy lejos de alcanzar su masa crítica. El sector del *business process outsourcing* todavía no es un mercado maduro.

Pero la situación en estos últimos dos años ha cambiado, ya que se puede elegir entre diversos proveedores de procesos empresariales, algo que no existía hace apenas dos años atrás.

La mayoría de las tareas que ahora se trasladan a terceros países son operaciones para las que no se precisa una respuesta inmediata, como por ejemplo, servicios de atención al cliente o las consultas a través del correo electrónico. Cuando tienes trabajo que puede ser delegado y realizado en otro sitio, los costes se reducen drásticamente.

Con respecto a las externalizaciones de servicio de alto valor añadido, creo que los países estudiados en este trabajo aún no han llegado a los límites posibles y que la mayor parte del trabajo que ahora se traslada consiste en tratar con clientes de mercados masivos que, francamente, no son muy rentables. Estas tareas incluyen por ejemplo el “acoso” a los clientes sobre promociones de nuevos productos o servicios, o la captación de nuevos clientes. La mayoría de las empresas seguirán contactando con los clientes de mayor valor añadido desde algún punto del territorio nacional.

Posiblemente la externalización de procesos empresariales se haya convertido en el término de moda entre aquellas empresas que buscan reducir sus costes, pero las expectativas de muchas de ellas son poco realistas. Están entusiasmadas por poder disminuir sus costes, pero muchas no entienden todo lo que conlleva. Muy pocas se dan cuenta de que sus operaciones tienen que estar estandarizadas y digitalizadas antes de poder externalizarlas, ya que en caso contrario la externalización será todo un fracaso.

Con respecto al crecimiento de la industria en América Latina. Una de las razones por las que creo que va seguir esta tendencia es, porque actualmente el español que se habla en las empresas que proporcionan los servicios de atención al cliente en Estados Unidos es muy básico. Es evidente que la gente habla español perfectamente en cualquier país de Latinoamérica y, en general, las empresas que están haciendo

outsourcing van a optar por los costes más baratos, así como una mayor calidad de la llamada.

Bibliografía

<http://www.outsourcing-faq.com/html>

<http://www.todolaburo.com>

<http://www.firmbuilder.com>. Outsourcing – Firmbuilder.com: Outsourcing Strategy: Managing Strategic Risk

<http://alumnos.itam.mx>

<http://www.findarticles.com>: Keys to developing an effective outsourcing strategy

<http://www.firmbuilder.com>. Outsourcing – Firmbuilder.com: Outsourcing impacts both The customer Chain and the Supply Chain

<http://www.firmbuilder.com>. Outsourcing – Firmbuilder.com: Outsourcing helps firms to focus on core competencies

http://www.geocities.com/altuve.geo/edu/outaourcing_faq.html

<http://www.canacindra.org.mex/canacindra/serv/mbol.htm>

Harvard Business Review. November- December 1992. Strategic Sourcing: To Make or Not To Make

<http://www.findarticles.com>: Time and Cost push outsourcing boom

<http://www.findarticles.com>: The ABCs of outsourcing.

<http://www.findarticles.com>: Leading Laterally in Company Outsourcing

<http://www.firmbuilder.com>. Outsourcing – Firmbuilder.com: Reengineering or Outsourcing?

Rothery, Brian y Ian Robertson, "OUTSOURCING". La subcontratación. Editora Limusa, 2da edición, 1997.

Bang, R., 2005, "Comercio de Servicios: Una Revisión," Global Economic Journal, vol. 5, Número 2, artículo 3.

Banco Central Europeo, 2006 ", competencia, productividad y precios en la zona del euro Sector de Servicios ", Occasional Paper N ° 44.

American Economic Review, vol. 92, Número 2.

Amiti, M., and S.J. Wei, 2005, "Service Offshoring, Productivity, and Employment: Evidence From the United States."

Egger, H., and P. Egger, 2006, "International Outsourcing and the Productivity of Lowskilled in the EU," *Economic Inquiry*, Vol. 44, Issue 1, pp. 98–108.

Molnar, M., N. Pain, and D. Taglioni, 2007, "The Internationalisation of Production, International Outsourcing, and Employment" Working Paper 561 (Paris: Organization For Economic Cooperation and Development, Economics Department).