

# Las Decisiones Básicas de la Estrategia de Deslocalización: Qué, Dónde y Cómo Deslocalizar

David Toral Pla  
(Universidad de Valencia)  
[datopla@alumni.uv.es](mailto:datopla@alumni.uv.es)

## RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las decisiones que una empresa debe tomar a la hora de emprender una estrategia de deslocalización poseen una elevada importancia. En el presente trabajo se analizan las decisiones básicas a las que una empresa debe hacer frente para acometer con éxito una estrategia de deslocalización y mejorar su ventaja competitiva. Concretamente se examina la elección de las actividades a deslocalizar, la elección del país de destino y la elección del modo de deslocalización. Una combinación adecuada de estas tres decisiones conjuntamente facilitará el éxito de una estrategia de deslocalización.



## 1. INTRODUCCIÓN

La deslocalización empresarial es un fenómeno que afecta a tanto a las empresas que llevan a cabo este tipo de estrategias como a las que no la utilizan.

Es indudable la repercusión social que tiene en la actualidad la cuestión de la deslocalización. Así, existe una creciente preocupación de los países desarrollados por la pérdida de empleos a favor de los países en desarrollo.

La deslocalización es un elemento más para conseguir una ventaja competitiva, que puede llegar a convertirse en una necesidad urgente en entornos altamente competitivos. De este modo, la deslocalización surge como una opción estratégica más con la cual competir tanto a nivel nacional como internacional.

Operando en múltiples países, las empresas tienen la habilidad para coordinar actividades en una escala global, para explotar no sólo las ventajas competitivas de la propia empresa sino también las ventajas comparativas de la localización (Dunning, 1988). La deslocalización deja de ser un complemento de la actividad de la empresa y se convierte en una dimensión central de su estrategia de competitividad global. Sin embargo, en ocasiones sucede que la empresa se deja llevar por lo que el resto de las industrias o negocios están haciendo sin pensar si al propio negocio le conviene o no. A la hora de deslocalizar, no es suficiente con informarse por encima o copiar lo que el resto del sector está realizando sino que se requiere un análisis exhaustivo de todos los elementos implicados en la decisión e implementación de la estrategia.

En primer lugar, la empresa debe decidir la conveniencia o no de la deslocalización. Es decir, los directivos deben analizar tanto las ventajas como los inconvenientes de implementar una estrategia de este tipo y no guiarse por “la moda de deslocalización”. En dicha evaluación se debe responder a cuestiones como ¿se puede deslocalizar el proceso sin perder ventaja competitiva?, ¿la deslocalización generará mayor valor que justifique el esfuerzo? y ¿se puede deslocalizar el proceso sin perder el control de éste? La respuesta a estas preguntas nos ayudará en la difícil decisión de si se debe o no deslocalizar un proceso. Asimismo, se debe considerar que la estrategia de deslocalización requiere cierto nivel de preparación por parte de la empresa para que ésta sea acometida con éxito. El resultado de un proyecto de deslocalización depende no sólo de la estrategia que la empresa ha elegido sino también de la disciplina en que la estrategia es implementada. Así, la utilización de un plan y de metodologías de gestión del proyecto y la existencia de unos miembros del equipo que entienden sus roles y responsabilidades facilitarán el éxito de la estrategia.

Una vez la empresa ha decidido deslocalizar parte o la totalidad de sus actividades, la literatura (por ejemplo, Pyndt y Pedersen, 2006; Vashistha y Vashitsha, 2006) declara que son tres las decisiones básicas a tomar por la empresa para emprender una estrategia de deslocalización: qué, dónde y cómo deslocalizar.

La primera de las decisiones hace referencia a las actividades, funciones o partes del proceso productivo a deslocalizar. Bajo este tipo de decisiones, la empresa determina qué actividades puede desarrollar satisfactoriamente por sí misma en la empresa actual y cuáles serán actividades potenciales de deslocalización y, por tanto, trasladadas a otros países. La segunda decisión se refiere a la elección del país donde se llevara a cabo la estrategia de deslocalización y la última tiene que ver con la elección del modo de deslocalización entre las alternativas posibles.

En este sentido, se vuelve crucial para la empresa no sólo la elección de las actividades a trasladar sino también el lugar donde organizar el desempeño de las actividades necesarias para la obtención de sus productos o servicios y la forma de gobierno de dichas actividades, puesto que una elección incorrecta en la forma de organizar estas actividades tendrá consecuencias negativas para la empresa. Así, el éxito de una estrategia de deslocalización depende de la combinación adecuada de la respuesta a estas preguntas. Aunque esto sea así, en las siguientes líneas vamos a tratar cada una de estas preguntas de manera separada para ver los factores que inciden en su decisión.

## **2. QUÉ: LA ELECCIÓN DE LAS ACTIVIDADES A DESLOCALIZAR**

La primera tarea que deben acometer los directivos de la empresa es identificar qué procesos y actividades se van a deslocalizar. De la definición de qué se va a deslocalizar y del diseño por donde se parte el proceso de negocio para garantizar la máxima eficiencia depende en gran medida el éxito de la estrategia de deslocalización implantada. No es lo mismo deslocalizar una fase, una línea o la totalidad de la producción. Además, no todas las tareas incluidas en el proceso de fabricación de un bien o servicio tienen las mismas posibilidades de ser deslocalizadas.

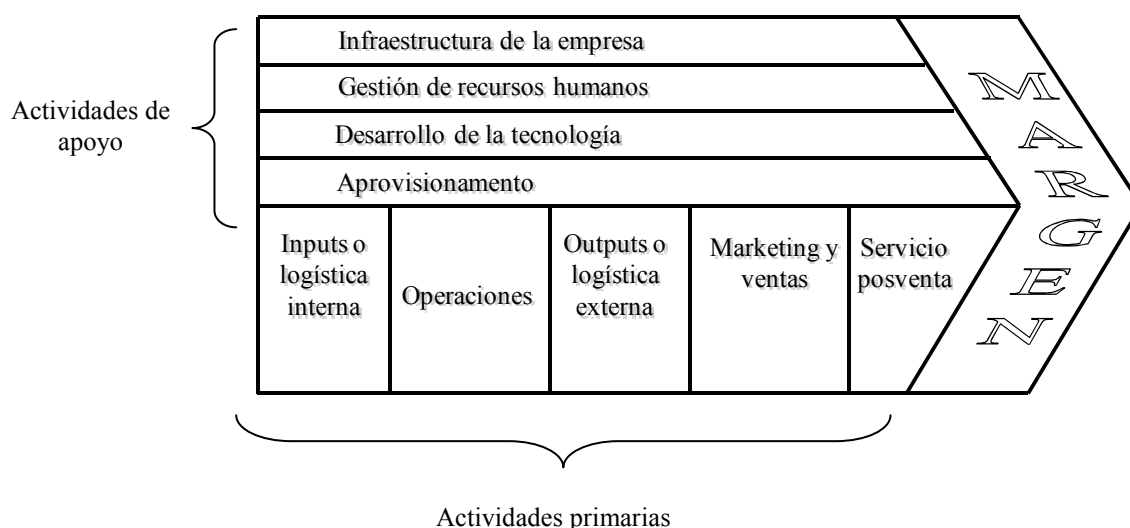
En las estrategias de deslocalización se corre el riesgo de cambiar de un pensamiento según el cual prácticamente nada es susceptible de deslocalizarse, ya que todas las tareas que realiza la compañía son críticas y se deben mantener en la propia empresa, a creer que nada es estratégico y que toda una función de negocio puede ser trasladada a otro país.

La literatura declara que la decisión sobre qué deslocalizar pasa por analizar la cadena de valor de la empresa. El concepto de la cadena de valor fue introducido en 1985 por Michael E. Porter y en él identificó nueve actividades a través de las cuales una empresa puede

generar valor y obtener márgenes por encima de lo normal. Estas actividades están divididas en dos tipos: primarias y de apoyo.

La cadena de valor, entre otras cosas, ayuda a determinar las actividades que permiten generar una ventaja competitiva sostenible. En el contexto de la deslocalización, el análisis de la cadena de valor es una herramienta útil para identificar y distinguir entre las actividades críticas y generadoras de mayor valor añadido, y por tanto, con pocas posibilidades de ser deslocalizadas y aquellas susceptibles de ser trasladadas al exterior. No obstante, aunque en principio son las actividades de menor valor añadido las que mayor probabilidad tienen de ser deslocalizadas, cada vez más son las actividades de mayor valor añadido, como diseño o marketing, las que se trasladan a otros países.

**Figura 2.1 La cadena de valor de Porter.**



Fuente: adaptado de Porter (1985)

Ahora bien, aunque Porter introdujo la cadena de valor como un marco genérico, el cual en teoría debe ser una herramienta analítica aplicable a empresas de diferentes industrias y sectores, fundamentalmente puede ser utilizada en empresas productoras de bienes tangibles. Su utilización en empresas de servicios es limitada puesto que, en muchas ocasiones, es difícil identificar distintas secuencias de producción. Así, para empresas de servicios se deben utilizar técnicas complementarias que permitan conocer las tareas o funciones más susceptibles de ser deslocalizadas.

Para detectar estas tareas, Murray y Kotabe (1999) subrayan la necesidad de distinguir entre dos tipos de servicios: los clave o básicos y los suplementarios. Los primeros son los productos necesarios de una organización y que los consumidores están buscando, mientras

que los servicios complementarios, o bien son indispensables para la ejecución del servicio básico, o bien están disponibles para mejorar la calidad global del paquete básico de servicios. Aunque en muchas ocasiones las empresas requieren de servicios suplementarios para ser competitivos, el objetivo de una empresa de servicios es proveer los servicios denominados básicos. Por ello, los autores suponen que los servicios básicos serán producidos internamente en la empresa, mientras que los servicios suplementarios, podrán ser subcontratados a terceros, ya que, a menudo, pertenecerán a diferentes industrias.

Para finalizar este epígrafe, comentaremos que, en general, se deslocalizan áreas de actividad no estratégicas, aquellas que son sencillas, repetitivas y que hacen que las reducciones de calidad y productividad no sean tan importantes y se vean ampliamente compensadas por los bajos costes de la mano de obra. Si bien, este concepto está cambiando y, cada vez más, se están emigrando funciones de mayor valor estratégico para la empresa.

### **3. DÓNDE: LA ELECCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO DE LA DESLOCALIZACIÓN**

El diseño de la estrategia de deslocalización afecta directamente a dar respuesta a dónde localizar la producción. Ya no se trata de buscar la ubicación idónea para la función de negocio, sino el conjunto de ubicaciones que permitan hacer más eficientes las distintas actividades del proceso de negocio y sus interrelaciones. En este proceso, la selección de la correcta localización en función de las partes y del diseño global del proceso de negocio toma una importancia crítica para el éxito de la estrategia de deslocalización.

La decisión de dónde localizar las actividades no es problema nuevo. Ya desde comienzos del siglo XIX se intenta buscar un modelo teórico que explique la localización industrial. De hecho, existen varias teorías tradicionales sobre la ubicación de las industrias que tratan las cuestiones de qué actividades económicas son localizadas dónde y por qué.

A la hora de seleccionar el país, los directivos deben considerar otros costes, además de los laborales, como son los costes de comunicación y transporte, los costes de desplazamiento y los costes de infraestructura. Si bien, se debe tener en cuenta que para seleccionar el país idóneo de deslocalización se debe valorar otros aspectos, además del diferencial de costes. Éstos están relacionados con el entorno al que se enfrenta la empresa como es el riesgo del país, la calidad de las infraestructuras, la diferencia cultural o las leyes de protección de la propiedad intelectual del país. Además, se deben considerar factores como el nivel educativo, la especialización y el idioma de la mano de obra.

En función de la actividad o función que se vaya a deslocalizar, se otorgará más peso a unos factores que a otros. Para un tipo de tareas, basta con que la mano de obra sea barata,

aunque el nivel de cualificación sea bajo, o no haya una comunicación fluida debido al idioma. Otros trabajos sin embargo, requieren que el idioma sea el mismo que el del país de origen. En otras ocasiones, la cualificación del personal es fundamental para trabajos más complejos y se elige un determinado país, aunque los costes laborales sean mayores. Así, ocurre que países adecuados para deslocalizar una actividad no son los más idóneos para realizar una actividad distinta.

Existen una serie de índices que permiten evaluar de manera sintética las ventajas de localización de los potenciales destinos de deslocalización. Su rasgo más importante reside en que permiten comparar, entre un gran número de países, la posición relativa de cada uno de ellos en función de un número amplio de variables consideradas determinantes en las operaciones de deslocalización<sup>1</sup>.



En el sector industrial los destinos preferidos por las empresas que deslocalizan parte o la totalidad de su producción han sido fundamentalmente dos: China e India<sup>2</sup>. Respecto al sector servicios, aunque la mayoría de los servicios deslocalizados hasta el momento se han concentrado en un número relativamente pequeño de países como Irlanda, India, Canadá o Israel, existe un elevado potencial de países proveedores de servicios. Por ejemplo, la participación de los países en desarrollo y de la Europa central y oriental en proyectos de deslocalización de servicios está aumentando notablemente.

#### **4. CÓMO: LA ELECCIÓN DEL MODO DE DESLOCALIZACIÓN**

Como ya se ha dicho, en primer lugar, los directivos deben decidir qué actividades o funciones deslocalizar, y una vez éstas han sido identificadas, deben elegir el modo de deslocalización más conveniente para la actividad a trasladar. Solamente después de una evaluación rigurosa de los modos de deslocalización alternativos y entendiendo las ventajas e inconvenientes que posee cada uno de ellos, los directivos alcanzarán la mejor respuesta para incrementar el valor de la compañía a largo plazo.

---

<sup>1</sup> Ver, por ejemplo, el informe de la consultora A.T. Kearney (2007) donde se clasifican las 50 mejores localizaciones en base a diferentes factores estratégicos.

<sup>2</sup> Se debe mencionar que Marruecos también ha sido uno de los destinos elegidos por las empresas españolas que deslocalizan parte de su producción.

Por tanto, una cuestión crucial para asegurar el éxito futuro de la estrategia de deslocalización implica la selección del modo de deslocalización más apropiado. De la elección entre los distintos modos de deslocalización dependerá no sólo la actividad productiva a trasladar sino también las distintas interrelaciones que existen entre las actividades realizadas por la empresa y las realizadas por los proveedores. En definitiva, determinar qué modelo de propiedad se ajustará mejor a la empresa es clave para el éxito de la estrategia.

Los tres modos principales de deslocalización son la deslocalización cautiva (o establecimiento de una filial en el país de destino), el *outsourcing* o subcontratación internacional y la empresa conjunta (o *joint venture*). La elección entre los distintos modos de deslocalización debe proceder de un cuidadoso análisis y reflexión estratégica, ya que podrían darse situaciones donde determinadas empresas se desprendan de activos valiosos o de actividades críticas. Además, la decisión de adquirir externamente un producto o servicio, en lugar de utilizar los propios recursos para su obtención puede repercutir negativamente si la empresa asume una gran dependencia de los proveedores de dicha actividad.

El análisis de estas decisiones no ha de estar guiado únicamente por la consideración de factores de costes, salvo cuando éstos sean los únicos relevantes, ya que pueden estar implicados otros factores como la pérdida de competencia clave o la transferencia involuntaria de tecnología. Además, la elección entre uno u otro modo de deslocalización depende de las metas y objetivos perseguidos por la empresa e implica estrategias completamente diferentes. Por ello consideramos conveniente analizar las ventajas e inconvenientes de cada una de estas opciones y cuando es más conveniente utilizar cada una de ellas.

Los distintos modos difieren en cuanto a: a) el nivel de control que una empresa puede ejercer sobre sus operaciones extranjeras, b) los esfuerzos requeridos para llevar a cabo una operación en el extranjero, c) el grado de riesgo implicado en las actividades de deslocalización, y d) el nivel de experiencia y *know-how* a la que una empresa puede acceder.

A través de la deslocalización cautiva las empresas mantienen el control de sus operaciones. Este es el método más importante para afrontar los mercados exteriores, puesto que, bajo esta modalidad la empresa está comprometiendo en el exterior sus propios recursos. Además, es la opción más arriesgada, pero también la que suele ser más rentable a largo plazo.

Si la empresa posee activos específicos (aquellos activos que un proveedor necesita para suministrar un bien o servicio y que son únicos a las necesidades de un solo cliente) será

conveniente que mantenga la producción de éstos con el objetivo de evitar el riesgo de comportamiento oportunista del proveedor.

Por otra parte, el riesgo de que la propiedad intelectual pueda extenderse a las empresas competidoras pueden motivar a una empresa a internalizar las actividades cruciales a su ventaja competitiva. Además, este modo de deslocalización permite una toma de decisiones más rápida que las otras opciones y es la mejor opción cuando la empresa puede alcanzar economías y otras ventajas.

Asimismo, la entrada en nuevos mercados a través una filial propia permite aprender sobre el país y el funcionamiento de su mercado, lo que ofrece la oportunidad de invertir y crecer en dicho país.

En definitiva, como en cualquier actividad económica, cuanto más estratégica es la actividad o función y más cercana a las competencias básicas de la empresa menor probabilidad tiene de ser externalizada.

La subcontratación internacional requiere una inversión necesaria mucho menor que la opción anterior. Con esta alternativa la empresa puede acceder de una manera rápida a las capacidades del proveedor, a un conocimiento especializado de éste y a una tecnología punta. Igualmente, es conveniente subcontratar cuando el proveedor posee economías de escala, es decir, puede producir más a menor coste.

A través de este modo de deslocalización la empresa podrá centrarse en aquellas actividades que realiza mejor que las demás, es decir, en las llamadas competencias esenciales (*core competences*<sup>3</sup>). Además, la subcontratación es la forma más rápida y más segura de emigrar operaciones al extranjero. No obstante, se corre el riesgo de perder el control sobre las actividades transferidas así como la dependencia excesiva en el proveedor, el cual puede actuar de una manera oportunista.

Por último, en las *joint ventures*, las empresas pueden combinar recursos, activos y capacidades complementarias y beneficiarse de los conocimientos del proveedor sobre el entorno local. Este conocimiento le permite al socio gestionar de una manera más eficaz a los trabajadores, a los proveedores y a otros terceros relacionados con la empresa. Esto significa que la búsqueda del socio más adecuado deba ser realizada con extrema precisión. Esta opción también permite compartir riesgos aunque también los posibles beneficios. Además, se necesita una coordinación entre las partes en cuanto a metas estratégicas, estructuras políticas y estructuras de dirección.

Para finalizar, se debe comentar que en la elección también pueden influir las características del país de destino. Así, mientras que los países de Europa del Este la solución adoptada es

---

<sup>3</sup> La idea de dedicarse a estas actividades ha sido reconocida en la literatura como un factor estratégico de éxito clave para la supervivencia de cualquier empresa a largo plazo (Prahalad y Hamel, 1990).



el establecimiento de una filial, en India se opta por la subcontratación debido a su elevado número de proveedores especializados, concentrados, en muchas ocasiones, en clusters. Otros factores del país de destino que influyen en la decisión pueden ser la protección de los derechos de propiedad y el grado de diferencia cultural entre los países.

## 5. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ha abordado un tema de indudable interés: la deslocalización. Desde que en 1994 la estadounidense Gillette se fue de Sevilla, pese a poseer unos beneficios muy positivos, un elevado número de empresas, tanto de capital extranjero como de capital español, han decidido abandonar España y emigrar parte o la totalidad de sus actividades a otros países donde la mano de obra es más barata. Todas estas operaciones hacen que la necesidad de analizar la forma de llevar a cabo dicha estrategia de deslocalización tenga una elevada importancia.

Aunque algunos autores defienden la importancia que también tiene el momento en que se efectúa la deslocalización, es decir, cuándo deslocalizar, el presente trabajo se ha centrado en las tres decisiones más importantes.



En primer lugar, se ha analizado la elección de las actividades, funciones o partes del negocio a deslocalizar. Se debe señalar que aunque en un principio se deslocalizaban tareas rutinarias y de menor valor estratégico, el abanico de actividades potenciales a la deslocalización se está ampliando cada vez más y actualmente está afectando en mayor medida a los trabajadores tradicionalmente denominado de “cuello blanco”. En segundo lugar, se han comentado las decisiones relativas a la elección del país de destino. Puesto que el abanico de países potenciales de deslocalización se está ampliando, una elección adecuada de este país es fundamental para el éxito de la estrategia.

Por último, hemos destacado la relevancia que posee una adecuada elección del modo de deslocalización. Aunque la tendencia ha sido la deslocalización a través de filiales, el crecimiento de proveedores especializados hace que cada vez más las empresas confíen en terceros cuando deciden emigrar sus actividades a otros países.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A.T. Kearney (2007): *Offshoring for Long Term Advantage. The 2007 A. T. Kearney global services location index*. Disponible en <http://www.atkearney.com>
- Dunning, J. H. (1988): "The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions". *Journal of International Business Studies*, Spring, pp. 1-31.
- Murray, J. Y. y Kotabe, M. (1999): "Sourcing Strategies of U.S. Service Companies: a Modified Transaction Cost Analysis". *Strategic Management Journal*, 20, pp. 791-809.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68 (3), pp. 79-93.
- Pyndt, J. y Pedersen T. (2006): *Managing Global Offshoring Strategies: A Case Approach*. Copenhagen Business School Press.
- Vashistha, A. y Vashistha V. (2006): *The Offshore Nation: Strategies for Success in Global Outsourcing and Offshoring*. McGraw-Hill.