

## EL OFFSHORING EN LA EMPRESA MULTINACIONAL EUROPEA

**ESMERALDA LINARES NAVARRO**

*Profesora Ayudante Doctor. Departamento de Organización de Empresas y Finanzas. Universidad de Murcia*

**JOSÉ PLA BARBER**

*Catedrático de Universidad. Departamento Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras. Universidad de Valencia*

Este trabajo ha obtenido el 2.º **Premio Estudios Financieros 2009** en la modalidad de **CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don José Ramón GONZÁLEZ GARCÍA, doña María Teresa DEL VAL NÚÑEZ, don José Antonio GONZALO ANGULO, doña Herenia GUTIÉRREZ PONCE, don LORENZO LARA LARA y don Alejandro LARRIBA DÍAZ ZORITA.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.



### **Extracto:**

**E**N los últimos años el fenómeno del *offshoring* ha adquirido una gran importancia en la industria europea, especialmente en los sectores manufactureros. La complejidad de la estrategia, así como la necesidad de profundizar en aquellos aspectos que son de mayor interés para las empresas (factores determinantes de su elección y resultados de su implementación) justifican el interés de este trabajo. En este sentido, el objetivo de esta investigación consiste en *validar si ciertas características propias de la empresa influyen en la decisión del tipo de offshoring a implementar (internal o external)*, así como *comprobar si los resultados derivados de su uso difieren según el tipo de offshoring utilizado*. A partir de

.../...

.../...

una muestra de 156 multinacionales europeas, se verifica que ciertas características propias de la empresa no actúan como determinantes del tipo de *offshoring*, y se comprueba que, en términos de resultados empresariales, ningún tipo de *offshoring* es más beneficioso que otro. Aunque se observa que las razones que motivan el uso de un tipo de *offshoring* u otro son distintas. Sin embargo, los resultados obtenidos podrían servir de referencia para profundizar en el análisis del *offshoring*, por un lado, por la importancia que el uso de estas estrategias está teniendo en la actualidad, y, por otro, porque, como pone de manifiesto este trabajo, los resultados obtenidos hasta el momento únicamente analizan la dimensión externa de la estrategia (*external offshoring*), dejando fuera del análisis el *offshoring* realizado a través de filiales propias (*internal offshoring*).

**Palabras clave:** *offshoring*, estrategia, internacionalización, *global sourcing* y empresas multinacionales.

## Sumario

1. Introducción.
2. *Outsourcing*: definición, motivos e influencia sobre el empleo.
  - 2.1. Del *outsourcing* al *offshoring*.
  - 2.2. Razones que motivan el uso de estrategias de *offshoring*.
  - 2.3. La influencia del *offshoring* sobre el empleo.
3. Factores determinantes e hipótesis.
  - 3.1. Factores internos determinantes del uso de estrategias de *offshoring*.
4. Efectos del *offshoring* e hipótesis.
  - 4.1. Los efectos del *offshoring* en la productividad.
  - 4.2. Los efectos del *offshoring* en la rentabilidad.
5. Metodología de la investigación y análisis descriptivo de la muestra.
6. Análisis y discusión de los resultados.
  - 6.1. Análisis exploratorio: razones motivadoras e influencia sobre el empleo.
  - 6.2. Análisis explicativo: factores determinantes y efectos sobre los resultados.
7. Conclusiones.

### Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN

No cabe duda que desde hace unos años la industria europea, especialmente los sectores manufactureros, atraviesan por una reestructuración industrial en la que el fenómeno del *offshoring* ha adquirido una gran importancia. Tanto es así, que el incremento en el uso de estas estrategias por parte de las empresas europeas, como respuesta a los cambios que se han ido produciendo en el entorno (la globalización, la liberalización comercial o las innovaciones tecnológicas, etc.), ha eclipsado el debate político, académico y económico-empresarial. A partir de los años 90', la proliferación de investigaciones científicas sobre el *offshoring* ha sido espectacular y los estudios que, desde distintos campos, se han realizado son una muestra de ello. Aun así, la mayoría de las investigaciones realizadas hasta el momento considera el *offshoring* como la mera externalización de actividades a nivel internacional, y no contempla como parte de la estrategia la creación de filiales propias en otros países para el desarrollo de actividades que previamente eran realizadas en el interior de la empresa. Sin embargo, en la práctica empresarial, especialmente en el ámbito de las empresas multinacionales, tanto la externalización de actividades a terceros como la creación de filiales propias en otros países, suelen ser utilizadas para deslocalizar actividades a nivel internacional. Algunas investigaciones, principalmente en el área del *management*, consideran ambas opciones como formas distintas de llevar a cabo la estrategia de *offshoring*, llegando a afirmar que la decisión de *cómo* deslocalizar las actividades (externa o internamente) parece tener mayor importancia que la decisión de *dónde* deslocalizarlas (nacional o internacionalmente) (KOTABE y SWAN, 1994; MURRAY, *et al.*, 1995 y MOL *et al.*, 2005). Asimismo, algunos autores sugieren que la competitividad a largo plazo de las empresas puede ser distinta según el tipo de *offshoring* utilizado por las mismas (KOTABE y MURRAY, 2004 y KOTABE *et al.*, 2007).

Por otro lado, la mayoría de los trabajos realizados en la última década centran su atención en el *proceso* de la estrategia, mientras que las investigaciones sobre aquellos aspectos que resultan de mayor interés para las empresas, como son los *factores determinantes* de su elección o los *resultados* derivados de su implementación, siguen necesitando de un mayor análisis (JIANG y QURESHI, 2006). Llegados a este punto, pueden extraerse dos ideas básicas. Por una parte, la complejidad de la estrategia de *offshoring*, que habiendo sido analizada desde distintas perspectivas como la mera subcontratación de actividades a terceros, debería ser entendida como una estrategia mucho más amplia rodeada de una serie de decisiones sobre las que deberá reflexionar cualquier empresa que decida implementarla. Y por otra parte, la necesidad de profundizar en aquellos aspectos que parecen ser de mayor interés para las empresas, los factores determinantes de la estrategia y los resultados derivados de su implementación. En este sentido, el objetivo principal de este trabajo consiste en, por un lado,

validar si ciertas características propias de la empresa influyen en la elección del tipo de offshoring a implementar; y, por otro lado, comprobar si los resultados derivados del uso de estas estrategias difieren según el tipo de offshoring utilizado.

Para ello, el trabajo se estructura en dos partes claramente diferenciadas. La primera, de carácter teórico, formada por los epígrafes 2, 3 y 4 en los que se revisan las principales aportaciones sobre la estrategia de *offshoring*. En la segunda parte, compuesta por los epígrafes 5 y 6, se presenta la metodología de investigación y los resultados del estudio empírico aplicado a la realidad de las empresas multinacionales europeas.

En el siguiente epígrafe, con el objetivo de delimitar el significado de *offshoring* y poder aceptar una definición clara y concreta para nuestra investigación, se revisan las distintas definiciones empleadas en la literatura y se analizan las dos dimensiones (propiedad y localización) que nos llevan a distinguir cuatro tipos de estrategias distintas. Además, se analizan las principales razones que motivan el uso de estas estrategias y se pone de manifiesto la influencia que estas pueden provocar sobre el empleo.

Una vez delimitada la estrategia de *offshoring* y diferenciados los dos tipos de estrategias que se pueden llevar a cabo, en el tercer epígrafe se centra la atención en los factores internos que podrían determinar la elección del tipo de *offshoring*, mientras que en el cuarto epígrafe, se analizan los efectos que el uso de estrategias de *offshoring* ejercen sobre la productividad y la rentabilidad. Además, en estos dos epígrafes se plantean las hipótesis a contrastar en el trabajo.

Una vez realizada la revisión teórica y establecidas las hipótesis de contraste, en un quinto epígrafe se describe la metodología de investigación utilizada: población objeto de estudio, determinación de la muestra, proceso de recogida de datos, diseño del cuestionario, estudio de campo realizado, etc., y se realiza un análisis descriptivo de la muestra en el que se analizan características de las 156 empresas multinacionales del sector manufacturero que la componen.

En el sexto apartado, *Análisis y discusión de los resultados*, se contrastan las hipótesis planteadas en los epígrafes 3 y 4, y se complementa la evidencia empírica sobre el uso de estrategias de *offshoring*. En un primer apartado, se realiza un análisis de carácter exploratorio en el que se analizan las diferencias que pueden existir entre las razones que motivan el uso de un tipo de *offshoring* u otro. También con carácter exploratorio, en este epígrafe se analiza la influencia que el uso de estrategias de *offshoring* ejerce sobre el empleo. Por otro lado, con carácter explicativo, se analiza la influencia de ciertas características de la empresa en la elección del tipo de *offshoring*, así como el efecto que el uso de distintas estrategias de *offshoring* ejerce sobre la productividad y la rentabilidad empresarial.

Finalmente, se especifican las principales conclusiones del estudio, se reflejan algunas limitaciones asociadas a la investigación y se proponen futuras líneas de investigación en este campo. Este trabajo, que combina técnicas estadísticas descriptivas y explicativas, proporciona unos resultados que, adaptados a las empresas multinacionales europeas del sector manufacturero, ofrecen algo más de luz a una estrategia aún un tanto difuminada en el panorama actual.

## 2. *OUTSOURCING*: DEFINICIÓN, MOTIVOS E INFLUENCIA SOBRE EL EMPLEO

### 2.1. Del *outsourcing* al *offshoring*.

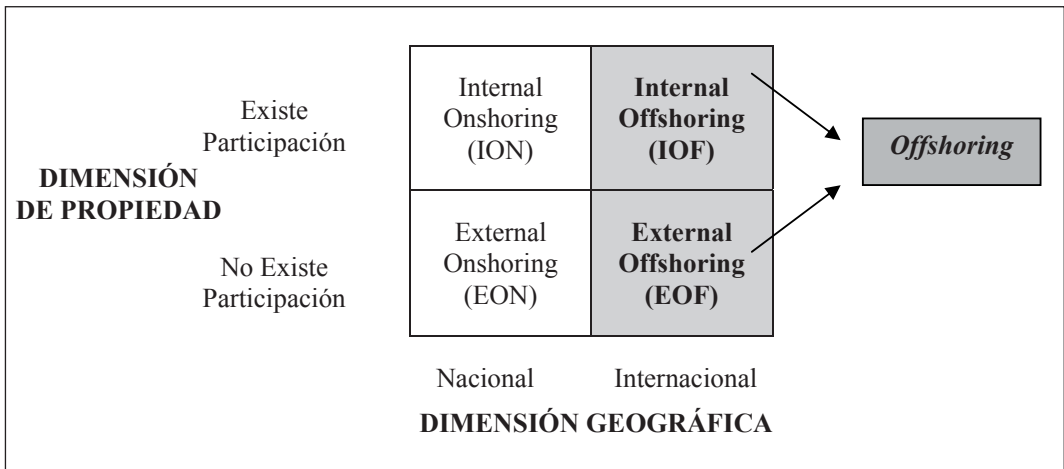
De acuerdo con HENDRY (1995) el *outsourcing* es «una de las tendencias de negocio más fuertes y sostenibles de los últimos diez años». Tanto es así que en el ámbito académico y en el empresarial, el término *outsourcing* está siendo ampliamente utilizado en las últimas décadas. Esta expresión anglosajona, que para algunos autores surge de la combinación de dos vocablos ingleses, *outside* + *resources* (MEYER y LEUPPI, 1992; EVERSHEIM *et al.*, 1993; DILLERUP y FOSCHIANI, 1996), mientras que para otros se deriva de la unión de los términos, *outside* + *resource* + *using* (HIEMSTRA y VAN TILBURG, 1993; QUINN y HILMER, 1994; KOPPELMANN, 1996; BÜHNER y TUSCHKE, 1997; SCHÄTZER, 1999), está siendo una de las estrategias más frecuentes en las empresas para multilocalizar sus actividades. Sin embargo, existe un amplio debate en la literatura sobre su definición (GILLEY y RASHEED, 2000).

Al hablar de *outsourcing*, algunos autores, hacen referencia a la subcontratación de actividades que previamente eran realizadas dentro de la empresa. Siguiendo esta línea, LEI y HITT (1995) lo definen como «la dependencia de fuentes externas para fabricar componentes y otras actividades de valor añadido». Utilizando este mismo término, otros autores lo asocian a la subcontratación internacional de componentes, subsistemas y productos terminados (BETTIS *et al.*, 1992; FEENSTRA y HANSON, 1996). Por otro lado, LANKFORD y PARSIA (1999) hablan de «la fabricación de productos o servicios a partir de fuentes externas a la empresa». Una definición muy próxima es la que proponen CHASE *et al.* (2004) cuando definen el *outsourcing* como «la transferencia de algunas de las actividades internas y de responsabilidades de decisión desde la empresa hacia suministradores externos». PAGNONCELLI (1993) lo considera «un proceso de transferencia de actividades para ser realizadas por otros»; mientras que la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (UNIDO) en su trabajo de 2004 sobre deslocalización, lo define como «la relación económica en virtud de la cual una entidad, el contratista, pide a otra entidad independiente, el subcontratista o proveedor, que se encargue de la producción o ulterior elaboración de materiales, componentes, piezas o subconjuntos, o la prestación de un servicio industrial, respetando las especificaciones que se establezcan». En cambio, RUSSELL y TAYLOR (2003) utilizan la alternativa de la clásica decisión «hacer o comprar» (*to make or to buy*) productos, procesos y/o instalaciones para identificar la estrategia. Para estos autores, el *outsourcing* es la segunda de ellas (*to buy*), pero elegida en un momento del tiempo, después de que en el pasado ciertas actividades se hubieran estado realizando por la propia empresa. Podríamos continuar esbozando definiciones de *outsourcing* y no encontraríamos unanimidad entre ellas, sin embargo parece existir un factor común en todas ellas, y es que el *outsourcing* implica deslocalizar o multilocalizar del propio seno de la empresa alguna actividad. Ante la gran variedad de interpretaciones que existen, algunos autores han intentado clarificar su significado considerando el *outsourcing* como una estrategia bidimensional que posee implicaciones tanto geográficas como contractuales para las empresas que lo llevan a cabo (OLSEN, B.K., 2006; KOTABE *et al.*, 2007). La primera dimensión, denominada por algunos autores como «dimensión geográfica», delimita el ámbito geográfico de la estrategia, es decir, si la actividad deslocalizada se realiza en el territorio nacional (dentro del país en el que está

ubicada la empresa que implementa la estrategia) o en el ámbito internacional (fuera del país en el que se encuentra ubicada la empresa que utiliza la estrategia). Por otra parte, existe una segunda dimensión, definida por algunos autores como «dimensión de propiedad», que hace referencia a la existencia o no de participaciones de capital entre la empresa que deslocaliza la actividad y la que realizará la actividad tras la deslocalización. De la combinación de estas dos dimensiones surgen las cuatro estrategias de *outsourcing* que se pueden llevar a cabo (véase la **figura 1**).

Si la empresa deslocaliza la/s actividad/es en el mismo país donde está ubicada y a través de un proveedor externo, la estrategia de *outsourcing* que se estaría llevando a cabo recibe el nombre de *external onshoring (EON)*. Sin embargo, si la empresa cruza la frontera nacional para deslocalizar la/s actividad/es en otro país, y además lo hace a través de un proveedor externo, la estrategia que se estaría utilizando se denomina *external offshoring*<sup>1</sup> (*EOF*). Por otro lado, si la empresa deslocaliza la/s actividad/es dentro de la frontera nacional a través de una empresa de la cual posee una participación de capital (filial), la estrategia que se llevaría a cabo recibe el nombre de *internal onshoring (ION)*. Y por último, si la empresa utiliza una filial propia ubicada en el extranjero para llevar a cabo la deslocalización de la/s actividad/es, la estrategia que se estaría utilizando es la de *internal offshoring (IOF)*.

**FIGURA 1.** Tipos de estrategias de *outsourcing*.



FUENTE: Elaboración propia a partir de KOTABE et al. (2007).

La literatura ha definido estas dos dimensiones, geográfica y de propiedad, de distintas maneras. Autores como AKESSON *et al.* (2007) asocian la dimensión geográfica con la elección entre los distintos mercados de suministro y la dimensión de propiedad con la elección entre los distintos canales de suministro. Otros como LEVY (1995) distingue entre factores de localización y factores relacionales para identificar las estrategias de *outsourcing*, mientras BOLISANO y SCARSO (1996) hablan

<sup>1</sup> También conocida como *offshore outsourcing*.

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

Podemos decir que una empresa utiliza una estrategia de *internal offshoring* (IOF) cuando deslocaliza alguna actividad que previamente se estaba realizando dentro de la empresa hacia empresas que pertenecen al grupo empresarial, es decir, a sus propias filiales, a empresas socias de sus filiales o bien a filiales de empresas socias (MURRAY, WILDT y KOTABE, 1995). Por otro lado, la estrategia de *external offshoring* (EOF) se da cuando la deslocalización internacional de actividades es desempeñada por empresas que no tienen ningún vínculo de propiedad con la empresa que deslocaliza, sino que únicamente existe un vínculo contractual entre ellas.

Sin embargo, la mayoría de los trabajos realizados hasta el momento no consideran la deslocalización realizada a través de filiales propias en el extranjero (IOF) como parte de la estrategia de *offshoring*, sino como inversión directa en el exterior (IDE). Si escasos son los trabajos que han analizado la dimensión internacional de la estrategia más aún lo son aquellos que distinguen en su análisis la dimensión de propiedad. A pesar de ello, algunos autores han puesto de manifiesto que la deslocalización internacional de actividades realizada a través de empresas con las que existe un vínculo de propiedad (IOF) es igual o más importante que la desempeñada a través de terceros (EOF) (MURRAY, WILDT y KOTABE, 1995; KOTABE y MURRAY, 2004). En este sentido, se ha llegado a afirmar que la decisión de *dónde* deslocalizar las actividades (nacional o internacionalmente) parece ser menos importante que la decisión de *cómo* deslocalizarlas (externa o internamente) (KOTABE y SWAN, 1994; MURRAY, *et al.*, 1995 y MOL *et al.*, 2005). Además, existen trabajos que sugieren que, cada uno de estos dos tipos de *offshoring*, *internal* y *external*, influyen de distinto modo en la competitividad a largo plazo de las empresas multinacionales (KOTABE y MURRAY, 2004 y KOTABE *et al.*, 2007), por lo que resulta de interés distinguirlos.

## 2.2. Razones que motivan el uso de estrategias de *offshoring*.

Según la literatura, una de las principales razones o finalidades por las que las empresas deciden llevar a cabo estrategias de *offshoring* es el ahorro en costes, especialmente laborales, que supone la subcontratación internacional de actividades en otros países donde los salarios son más bajos. Sin embargo, algunos trabajos como el de FAN (2000) señalan que pueden ser muchas las razones que lleven a una empresa a escoger estas estrategias, siendo normalmente más de un motivo el que les induce a implementarlas. Entre otros aspectos, FAN (2000) analiza cuáles son las principales razones que motivan a las empresas británicas a utilizar estrategias de *outsourcing*, y aunque menciona algunas de las razones más citadas en la literatura, como son la reducción de costes, la mejora de la calidad, servicio y/o entrega, enfocar la organización, mejorar la flexibilidad y facilitar el cambio, en su trabajo únicamente analiza tres de ellas: la reducción de costes, la existencia de empresas que lo hacen mejor y la posibilidad de centrarse en las competencias básicas de la empresa. De los resultados obtenidos, se constata que las razones por las que las empresas británicas realizan estrategias



de *outsourcing* son muy diversas, aunque para la mayoría, la mejora de los resultados operativos, es la principal razón que motiva el uso de estas estrategias, es decir, que la existencia de empresas que lo hacen mejor que la propia empresa es la principal motivación.

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

Otros autores como REXHA y MIYAMOTO (2000) profundizan en el análisis de las principales razones por las que las empresas industriales localizadas en Australia llevan a cabo estrategias de *offshoring*, distinguiendo entre la propiedad de las empresas, local (australiana) o extranjera, y el tamaño de las mismas, pequeñas o grandes. Para ello utilizan las cuatro razones más citadas en la literatura: reducción de costes, mejoras en la calidad de los productos, acceso a productos no disponibles localmente y acceso a tecnologías no disponibles localmente. De su trabajo se desprende que tanto para el total de las empresas localizadas en Australia (sin distinguir el tipo de propiedad y el tamaño de las empresas) como para el análisis realizado segmentando las empresas según la propiedad y el tamaño empresarial, la principal razón por la que se realizan estrategias de *offshoring* es el «acceso a productos no disponibles en el mercado local». En segundo lugar, se sitúa la razón que la mayoría de la literatura considera como la principal, la reducción de costes. Sin embargo, las otras dos razones analizadas, «acceso a tecnologías no disponibles localmente» y «mejoras en la calidad de los productos» resultan de menor importancia.

Otros trabajos, centrándose en el estudio del *outsourcing* en un sentido amplio, además de analizar las principales razones por las que las empresas deciden llevar a cabo dichas estrategias, han intentado identificar el carácter táctico o estratégico de las mismas. En este sentido, EHIE (2001) utilizando las diez principales razones por las que las empresas llevan a cabo estrategias de *outsourcing* identificadas por el Instituto de *Outsourcing* en una encuesta realizada en 1995, analiza en 147 empresas estadounidenses cuáles de esas diez razones son las que les impulsan a utilizar estrategias de *outsourcing*. De los resultados obtenidos en su trabajo se desprende que la principal razón por la que las empresas americanas realizan estrategias de *outsourcing* es de carácter táctico y se trata de la «reducción y control de costes operativos». En este sentido, más del 60% de las empresas encuestadas señalan esta opción como una de las principales razones; mientras que casi el 50% de las empresas encuestadas indican que «la posibilidad de centrarse en las competencias esenciales para la empresa» que ofrece el uso de estas estrategias es la razón por la que deciden utilizarlas, siendo, en este caso, una razón de carácter estratégico la que impulsa su uso. El tercer lugar en importancia lo comparten dos razones, ambas de carácter estratégico, el «acceso a cualquier tipo de capacidades a nivel mundial» y «la posibilidad de liberar recursos para otros fines dentro de la empresa» con un 43%. Aunque el principal motivo por el que las empresas estadounidenses deciden llevar a cabo estrategias de *outsourcing* es un motivo de carácter táctico (la reducción de costes), del trabajo de EHIE (2001) se puede extraer



que el porcentaje de empresas que hacen uso del *outsourcing* por razones estratégicas (162%) es superior al de las empresas que lo hacen únicamente por razones tácticas (123%), lo que demuestra que el uso de estas estrategias está adquiriendo un fuerte valor estratégico para las empresas.

Sin embargo, tal y como plantean algunos trabajos, y tras una amplia revisión de la literatura, se ha podido comprobar cómo los estudios científicos que analizan las principales motivaciones por las que las empresas llevan a cabo estrategias de *offshoring* son escasos. No obstante, y de acuerdo con las afirmaciones de la OCDE (2007), las razones por las que las empresas trasladan la producción a otros países dependen de: (a) el sector al que pertenecen y (b) la forma a través de la cual trasladan al extranjero su producción (*internal versus external offshoring*).

En la mayoría de los estudios analizados, la reducción de costes, especialmente laborales, es considerada por las empresas como una de las principales motivaciones por las que se llevan a cabo estrategias de *offshoring*. Sin embargo, existen otras razones, relacionadas y no relacionadas con los costes de la empresa, que podrían motivar el uso de estas estrategias (véase la **tabla 1**).

El hecho de utilizar estrategias de *offshoring*, principalmente de carácter externo, ofrece la posibilidad de convertir muchos de los costes asumidos por la empresa de forma continuada y periódica (costes fijos), en costes dependientes de las necesidades productivas de la empresa (costes variables). Además, el uso de estas estrategias puede favorecer la reducción de las inversiones de capital o mejorar la predicción de los costes. Por otra parte, las empresas pueden decidir llevar a cabo estrategias de *offshoring* porque el uso de las mismas podría generar mayores ingresos en el futuro. El *offshoring* permite a la empresa acceder a mercados exteriores y distintos a los actuales, aumentando de este modo las ventas en otros países y, en consecuencia, sus ingresos. En ocasiones, el objetivo principal del uso de estas estrategias es la fabricación de un producto o servicio de mejor calidad que el que obtendría la propia empresa. Esa mejora de la calidad de productos aportará valor añadido y permitirá aumentar el precio de los productos generándose de este modo mayores ingresos para la empresa. Otro de los motivos por los que las empresas deciden utilizar estrategias de *offshoring* es la posibilidad de reducir el tiempo de espera de los clientes al tener que realizar cambios en los productos o servicios. A través de la subcontratación [interna (filial) o externa (terceros)], las empresas contratistas pueden responder de una forma más rápida a los cambios que puedan surgir en las necesidades o exigencias de sus clientes. Esa rapidez de respuesta es percibida por los clientes, de forma que estos pueden valorar y estar dispuestos a pagar un precio mayor, por un producto o servicio que se ajusta rápidamente a sus necesidades. Además de ofrecer la posibilidad de acceder a nuevos mercados, de mejorar la calidad de los productos o servicios y de reducir el tiempo de espera de los clientes al hacer cambios en los productos o servicios, las estrategias de *offshoring* permiten diversificar o reducir riesgos. Al fragmentar internacionalmente la producción, la empresa está poniendo en manos de otros, bien un proveedor externo o una filial propia en el extranjero, los posibles riesgos que puedan surgir (fluctuaciones en la demanda, capacidad productiva, cambios en las necesidades, demanda exigente, etc.), diversificando los riesgos asumidos por la empresa y en algunos casos incluso reduciéndolos. La reducción de riesgos, especialmente productivos, así como la simple diversificación de los mismos, permitirá una mejor predicción de los ingresos empresariales. Por último, los motivos por los que las empresas realizan estrategias de *offshoring* también pueden estar relacionados con la ventaja competitiva o la competencia de la empresa. Las empresas pueden tener la necesidad de mantener o conseguir una ventaja competitiva sostenible,

y el *offshoring* puede ser una vía para lograrlo. Entre las principales razones por las que las empresas deciden llevar a cabo estrategias de *offshoring*, con la finalidad de mantener o conseguir una ventaja competitiva sostenible, destacan principalmente tres: el acceso a recursos humanos cualificados, el acceso a tecnología no disponible internamente, y la posibilidad de centrarse en las competencias esenciales de la empresa. Para poder mantener o conseguir una ventaja competitiva, la empresa puede necesitar recursos humanos o tecnológicos no disponibles internamente (tanto en el interior de la empresa como en el mercado local) que a través de las estrategias de *offshoring* pueden conseguirse. Sin embargo, el uso de estas estrategias también puede venir motivado por la posibilidad que ofrecen las mismas de centrarse en las competencias esenciales de la empresa. Las estrategias de *offshoring* permiten subcontratar todas aquellas actividades que no sean imprescindibles para conseguir o mantener una ventaja competitiva sostenible y de este modo poderse centrar en aquellas actividades o competencias esenciales, que son las que están directamente relacionadas con la ventaja competitiva de la empresa. Por otro lado, las actuaciones de las empresas competidoras también pueden motivar el uso de estas estrategias. El hecho de que el uso de estrategias de *offshoring* sea una práctica habitual en el sector al que pertenece la empresa, puede llevar a esta a imitar el comportamiento de sus competidores haciendo uso de las mismas. No obstante, y siguiendo con el planteamiento de la OCDE (2007) de que las razones por las que las empresas trasladan la producción a otros países dependen del sector al que pertenecen y de la forma a través de la cual trasladan al extranjero su producción, podemos intuir que la elección de una estrategia de *offshoring* de carácter interno podría venir motivada por unas razones distintas a las de la elección de una estrategia de *offshoring* de carácter externo.

**TABLA 1.** Razones por las que las empresas deciden llevar a cabo estrategias de *offshoring*.

Razones	Relacionadas con ...
Reducir costes laborales Reducir costes distintos a los laborales Transformar costes fijos en variables Reducir la inversión en capital Mejorar la predicción de los costes	<b>Costes</b>
Acceder a nuevos mercados Mejorar la calidad de los productos y /o servicios Reducir o diversificar riesgos Reducir el tiempo de respuesta para hacer cambios	<b>Ingresos</b>
Acceder a personal cualificado Acceder a tecnología no disponible en la empresa Centrarse en las competencias esenciales Seguir el ejemplo de los competidores Práctica habitual en el sector (Presión competitiva)	<b>Ventaja competitiva / competencia</b>

FUENTE: *Elaboración propia a partir de CAPS y A.T. KEARNEY (2005).*

### 2.3. La influencia del *offshoring* sobre el empleo.

¿Provoca el uso de estrategias de *offshoring* por parte de las empresas un efecto negativo en el empleo? ¿Reduce el *offshoring* el empleo de un país, una industria o una organización? En los últimos años, la opinión pública ha convertido algunas de estas preguntas en claras afirmaciones, provocando que el *offshoring* sea una de las cuestiones económicas de mayor discusión en el debate público. Las previsiones sobre el número de puestos de trabajo que podrían ser trasladados a otras economías, realizadas por consultoras como Forrester, que estiman una pérdida de alrededor de 3,3 millones de puestos de trabajo como consecuencia del *offshoring*, no han hecho más que aumentar la alarma social que rodea a esta estrategia (GANDOY y DÍAZ, 2007). Mientras el *offshoring*, representa una de las principales características de la globalización, sus efectos sobre el empleo están sujetos a cierta controversia. Con frecuencia se viene creyendo que el *offshoring* supone importantes ganancias para productores y consumidores y que los costes asociados a la estrategia recaen desproporcionalmente sobre los trabajadores, especialmente sobre aquellos que poseen bajos niveles de cualificación (HIJZEN y SWAIM, 2007). En numerosas ocasiones la estrategia de *offshoring* se ha considerado como sinónimo de la exportación de trabajos y del incremento del desempleo nacional (JABBOUR, 2007), sin embargo según la OCDE (2007) mientras que a corto plazo los efectos del uso de estrategias de *offshoring* en el empleo son frecuentemente negativos, a largo plazo pueden adquirir el signo contrario. El uso de estrategias de *offshoring* no necesariamente implica reducciones en los niveles de empleo. Según GANDOY y DÍAZ (2007), si el mercado de trabajo es suficientemente flexible, los empleos deslocalizados pueden ser compensados por la expansión de la ocupación en otras ramas de actividad o tareas productivas en las que existen ventajas relativas. El abaratamiento de los *inputs* intermedios facilita la reducción en los costes por unidad de producto, mejorando de esta forma la posición competitiva de las empresas fragmentadas y favoreciendo en el largo plazo la expansión de la producción y el empleo, por lo que ni en el largo plazo resulta evidente que el uso de estrategias de *offshoring* afecte negativamente al empleo (GANDOY y DÍAZ, 2007). La ausencia de una relación negativa entre el uso de estrategias de *offshoring* y el empleo ha sido puesta de manifiesto en trabajos como los de AMITI y WEI (2005) o MANKIW y SWAGEL (2006). Además, trabajos como el de HIJZEN y SWAIM (2007) demuestran que el uso de estrategias de *offshoring* por parte de las empresas no tiene ningún impacto sobre el empleo sectorial, llegando incluso a observarse un ligero efecto positivo sobre el empleo de un mismo sector. Los resultados obtenidos por estos autores sugieren que las ganancias de productividad derivadas del uso de estrategias de *offshoring* son suficientemente grandes para que los puestos de trabajo creados por incrementos en las ventas compensen los puestos de trabajo perdidos por la deslocalización en el extranjero de ciertas actividades productivas.

Por otro lado, algunos trabajos (FEENSTRA y HANSON, 1996; HELG y TAJOLI, 2005; HIJZEN, GÖRG y HINE, 2005 y DELL'MOUR *et al.*, 2000) analizan la influencia que el uso de estrategias de *offshoring* tiene sobre la propia estructura de la demanda de empleo, demostrando que el *offshoring*, utilizado principalmente en tareas intensivas en mano de obra poco cualificada, genera modificaciones en la estructura de la demanda del empleo, disminuyendo apreciablemente la participación de los trabajadores menos cualificados en la misma (GANDOY y DÍAZ, 2007). Sin embargo, MINONDO y RUBERT (2006) encuentran evidencia empírica que va más allá de los resultados obtenidos hasta el momento. El estudio realizado por estos autores analiza el efecto que el *offshoring* tiene sobre la demanda relativa de trabajadores cualificados en las manufacturas españolas, distinguiendo el país de origen de la

estrategia (países desarrollados o países en vías de desarrollo). Los resultados obtenidos demuestran que existe una relación positiva entre la demanda de trabajadores, independientemente de su nivel de cualificación, y el uso de estrategias de *offshoring* hacia países en vías de desarrollo. Por otra parte, observan que existe una relación positiva entre el *offshoring* hacia países desarrollados y la demanda de empleados cualificados, resultados que difieren de los obtenidos hasta el momento. En estudios previos, la relación positiva que se da entre el *offshoring* y la demanda de trabajadores cualificados se ha venido justificando por el uso de esta estrategia hacia países en vías de desarrollo y en tareas intensivas en mano de obra poco cualificada. Sin embargo, los resultados obtenidos por MINONDO y RUBERT (2006) demuestran que, al menos para el caso español, independientemente del país de origen del *offshoring* (desarrollado o en vías de desarrollo), el uso de la estrategia afecta positivamente a la demanda de empleados cualificados y que el uso de esta estrategia hacia países desarrollados afecta positivamente a la demanda de empleo, independientemente del nivel de cualificación del mismo.

La mayoría de los trabajos que analizan la relación entre el *offshoring* y el empleo lo hacen desde una perspectiva económica y sectorial. Y aunque probablemente la importancia de dicha relación sea mayor desde esa perspectiva, consideramos oportuno realizar desde un punto de vista empresarial un análisis exploratorio que nos permita comprobar si existe cierta evidencia de algún tipo de relación entre el uso de estrategias de *offshoring* y el número de empleados, analizando a su vez si existen diferencias según el tipo de estrategia utilizada (*internal vs. external*) y el nivel de cualificación de los empleados de la organización, análisis que complementará la evidencia empírica sobre los efectos del *offshoring*.

### 3. FACTORES DETERMINANTES E HIPÓTESIS

#### 3.1. Factores internos determinantes del uso de estrategias de *offshoring*.

Algunos autores como GANDOY y DÍAZ (2007) opinan que los factores determinantes de la elección de la estrategia son los que realmente condicionarán el uso de la misma. En este sentido, la mayoría de los trabajos sobre los determinantes del uso de estrategias de *outsourcing*, consideran los factores externos a la empresa como los de mayor influencia en el uso de estas estrategias (SWAMIDASS y KOTABE, 1993 o JAHNS *et al.*, 2006 entre otros). Sin embargo, los resultados de algunos trabajos, entre los que destacan los de HOLL (2007), DÍAZ MORA (2007) y DÍAZ MORA y TRIGUERO (2007), confirman la importancia que también los factores internos de la empresa ejercen sobre el uso de estrategias de *outsourcing*.

En cuanto a las estrategias de *offshoring*, uno de los trabajos que centran su análisis en la influencia de factores internos es el de TOMIURA (2005). Este autor, estudia la relación que existe entre determinadas características de la empresa (factores internos) y el uso de estrategias de *offshoring* en la industria manufacturera japonesa. Entre las distintas características organizativas analizadas en su trabajo, destacan el nivel de productividad de las empresas, la intensidad de mano de obra en la fabricación

de sus productos, la experiencia internacional de la empresa y de los recursos humanos de la misma. TOMIURA (2005) encuentra evidencia empírica que confirma que la probabilidad de utilizar estrategias de *offshoring* es mayor en aquellas empresas donde los recursos humanos son más ricos en habilidades internacionales así como en aquellas empresas que poseen una experiencia internacional en los negocios. Además, constata cómo las estrategias de *offshoring* son más utilizadas en empresas altamente productivas o en aquellas cuyos productos son intensivos en mano de obra. Otro de los factores internos analizados por TOMIURA (2005) es la intensidad en mano de obra. La hipótesis de que las empresas más intensivas en mano de obra son más activas en el uso de estrategias de *offshoring*, parte de la idea del trabajo de ANTRAS (2003), en el que se sugiere que el atractivo de utilizar estrategias de *outsourcing* disminuye según va aumentando la intensidad de capital de los procesos productivos. En este sentido, parece lógico pensar que cuanto más intensivo en capital sea un proceso productivo, menos recursos humanos serán necesarios y por tanto menos intensivo en mano de obra será dicho proceso. Partiendo de la idea planteada por ANTRAS (2003), podemos afirmar que el atractivo de utilizar estrategias de *outsourcing* aumentará según vaya disminuyendo la intensidad de capital en los procesos productivos. Esta afirmación cobra mayor sentido al hacer referencia a la dimensión internacional de la estrategia (*offshoring*), ya que uno de los principales motivos asociados al uso de estrategias de *offshoring* son las ventajas en costes laborales que supone la deslocalización de actividades en otros países.

Otros autores como KIM y RUCKER (2005) también analizan los factores internos que determinan el uso de estas estrategias. Centrándose en la industria de la confección estadounidense profundizan en los factores que influyen en la elección de la estrategia distinguiendo entre la dimensión geográfica y la de propiedad. Por un lado, analizan los factores que determinan el uso de estrategias de *outsourcing* nacional frente al internacional (*onshoring* frente a *offshoring*); y por otro, los determinantes que influyen en la elección de subcontratar actividades a empresas con las que existe una relación de propiedad (*internal*) frente al uso de proveedores externos (*external*). Centrándose en primer lugar en la dimensión geográfica de la estrategia, el planteamiento que hacen estos autores es que, factores como la reputación de la marca, la sofisticación tecnológica de los productos y la sensibilidad de estos a los cambios en la moda, influyen de forma negativa en el uso de estrategias de *offshoring*; mientras que la antigüedad de la empresa y la experiencia internacional de la misma actúan como determinantes del *offshoring* en sentido positivo. Sin embargo, únicamente encuentran evidencia empírica para algunas de las relaciones planteadas. Por un lado, se constata la relación significativa y positiva entre la experiencia internacional y el uso de estrategias de *offshoring*; mientras que, por otro, las relaciones entre la estrategia y los factores tamaño empresarial y sensibilidad de los productos a los cambios en la moda resultan significativas aunque de signo contrario al esperado. En cuanto a la dimensión de propiedad, KIM y RUCKER (2005) plantean dos tipos de relaciones, por un lado, una relación positiva entre el uso de estrategias de *internal offshoring* y factores como la reputación de la marca, la sofisticación tecnológica de los productos, la sensibilidad de estos a los cambios en la moda y el tamaño empresarial; mientras que, por otro, plantean una relación negativa entre el uso de *internal offshoring* y la antigüedad empresarial. Sin embargo, únicamente la relación entre el uso de estrategias de *internal offshoring* y la sensibilidad de los productos a los cambios en la moda resulta significativa, aunque del signo contrario al esperado.

Como se ha podido comprobar a través de la literatura, existen trabajos teóricos y empíricos que evidencian la influencia que ejercen las características propias de la empresa en el uso de estra-

tegias de *offshoring*. La mayoría de estos trabajos consideran que, características como el tamaño o la experiencia internacional, entre otras, son determinantes del uso de estas estrategias. Sin embargo, ninguno de ellos analiza las diferencias que la influencia de estos factores puede tener según el tipo de *offshoring* implementado por la empresa (interno *versus* externo). En este sentido, de la amplia variedad de factores internos analizados en la literatura, para nuestro análisis seleccionaremos los más recurrentes, dividiéndolos en tres grandes grupos: (1) factores relacionados con la propia naturaleza de la empresa, (2) factores relacionados con los recursos humanos de la empresa y (3) factores relacionados con los productos de la empresa (véase la **figura 2**).

En el primero de ellos, compuesto por características de la propia naturaleza de la empresa, se consideran factores determinantes del uso de estas estrategias, el tamaño y la experiencia internacional. Además, se incluye otra de las características organizativas que, aunque no haya sido analizada hasta el momento, creemos podría tener algún tipo de influencia en el uso de estrategias de *offshoring*, como es el tipo de propiedad de la organización (familiar o no familiar). El segundo grupo de factores estará compuesto por aquellas características organizativas que definen el capital humano que posee la empresa. Aspectos como la cualificación de la mano de obra y los costes laborales son considerados en este grupo. Por último, se recogen aquellos factores relacionados con las características de los productos fabricados por la empresa, como son el grado de diferenciación del producto a través de la marca y el grado de diferenciación tecnológica de los productos. Estas dos características formarán el tercer grupo de factores determinantes de las estrategias de *offshoring* en nuestro análisis.

**FIGURA 2.** Agrupación de factores internos determinantes del uso del offshoring.

<p><b>GRUPO 1</b> Factores relacionados con la <u>naturaleza de la empresa</u></p>	<p><b>GRUPO 2</b> Factores relacionados con los <u>RR.HH de la empresa</u></p>	<p><b>GRUPO 3</b> Factores relacionados con los <u>productos de la empresa</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamaño</li> <li>- Experiencia Internacional</li> <li>- Tipo de Propiedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cualific. de la mano de obra</li> <li>- Costes Laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciación vía marca</li> <li>- Diferenciación tecnológica</li> </ul>

FUENTE: *Elaboración propia.*

### 3.1.1. Factores internos relacionados con la propia naturaleza de la empresa.

#### Tamaño empresarial.

La relación entre el tamaño empresarial y el uso de estrategias de *outsourcing* (tanto en sentido amplio como en la dimensión nacional e internacional de forma separada) ha sido una de las relaciones más estudiadas en la literatura así como una de las que más discrepancias han planteado. Mientras algunos autores defienden la existencia de una relación positiva entre el uso de la estrategia y el tamaño empresarial (HOLL, 2007; DÍAZ MORA, 2007 y KIM y RUCKER, 2005); otros, en cambio, encuentran evi-



dencia empírica de lo contrario (GÖRG y HANLEY, 2004). Autores como TOMIURA (2005) argumentan que los costes de búsqueda de subcontratistas son mayores para las empresas más pequeñas y que, por tanto, es más difícil para estas llevar a cabo dicha estrategia. Durante muchos años esta afirmación ha sido válida, sin embargo, en la actualidad los costes de transacción han disminuido considerablemente, tanto para las grandes empresas como para las pequeñas, y en consecuencia los costes de búsqueda de subcontratistas son menores que en el pasado, para cualquier empresa, sea cual sea su tamaño. Otros en cambio, justifican la relación positiva entre tamaño y estrategias de *outsourcing* a partir de una de las finalidades de la estrategia, la dotación de flexibilidad. En este sentido, DÍAZ MORA (2007) argumenta que las estrategias de *outsourcing* sirven para ganar flexibilidad, permitiendo a las empresas más grandes reducir su rigidez. Sin embargo, también en las empresas de reducido tamaño el uso de estas estrategias permite reducir la rigidez y dotarlas de una mayor flexibilidad. BRUCE y MOGER (1999) mantienen que las empresas de mayor tamaño tienen mejores posibilidades para llevar a cabo participaciones con proveedores de distintos mercados de suministros. Sin embargo, según BOLISANO y SCARSO (1996) el tamaño no es necesario para llevar a cabo este tipo de estrategias, ya que los incentivos para aplicar estrategias de subcontratación basadas en reducción de costes son más fuertes para las empresas de menor tamaño. Otros como TRENT y MONCZKA (2003) y CHO y KANG (2001) sugieren que el tamaño empresarial influye en el grado de sofisticación de las operaciones de subcontratación. Para estos autores, las empresas más grandes son más proclives a implementar estrategias de *outsourcing* más avanzadas, como son las estrategias de *offshoring* de carácter interno. De acuerdo con estos planteamientos, parece que el tamaño empresarial influye de forma distinta según el tipo de *offshoring* que estemos considerando. En este sentido, podemos afirmar que las empresas de mayor tamaño poseen una mayor capacidad para utilizar estrategias que requieren una mayor inversión de recursos para poder internacionalizar sus actividades, y que además suponen un mayor riesgo para la empresa, como son la creación de filiales propias en el exterior o de *Joint-Ventures* internacionales. La cantidad de recursos económicos, materiales, humanos, etc., que necesita la empresa para internacionalizar la producción vía estrategias de externalización es menor a la necesaria para llevar a cabo cualquier otro tipo de estrategia con la misma finalidad, y, por tanto, son las empresas de menor tamaño las que menor disponibilidad de recursos tienen. En base a esto, es de esperar que las empresas más pequeñas recurran en mayor medida al uso de estrategias de *external offshoring*, mientras que serán las empresas de mayor tamaño las que implementarán estrategias de *internal offshoring* con mayor probabilidad.

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

### **Experiencia internacional de la empresa.**

Otro de los factores considerados en la literatura como determinantes del uso de estrategias de *offshoring* es la orientación de la empresa hacia el mercado internacional. Parece lógico pensar que la experiencia internacional de las empresas favorecerá o influirá positivamente en el uso de la estrategia, y así lo evidencian algunos trabajos previos (TOMIURA, 2005 y KIM y RUCKER, 2005). Sin embargo, los estudios realizados hasta el momento sobre los determinantes del *outsourcing* muestran resultados en ambas direcciones. Mientras algunos trabajos reflejan la existencia de una relación positiva entre la estrategia de *outsourcing* y la participación en empresas extranjeras, como medida de la experiencia internacional (KIMURA, 2001 y GIRMA y GÖRG, 2004), otros como los de HOLL (2007) y DÍAZ MORA

(2007), muestran el signo contrario, es decir, que la participación en empresas extranjeras tiene una influencia negativa en el uso de estrategias de *outsourcing*. El argumento de estos dos trabajos radica en que las empresas con participación extranjera no hacen uso de subcontratistas extranjeros porque utilizan sus filiales en el exterior para llevar a cabo la externalización de sus actividades. Sin embargo, de acuerdo con algunos autores, y dada la interpretación de la estrategia de *offshoring* realizada en el epígrafe 2, la subcontratación de actividades a través de filiales propias en el exterior también supone llevar a cabo estrategias de *offshoring* pero a nivel interno de la organización.

Por otro lado, según los planteamientos de algunos autores (JOHANSON y VALHNE, 1977), la experiencia internacional adquirida previamente reduce los costes fijos de entrada en otros países y favorece el uso de estrategias de internacionalización más arriesgadas y con un mayor nivel de compromiso. El efecto aprendizaje derivado de la experiencia internacional previa potenciará el uso de estrategias de internacionalización más arriesgadas y costosas, como son las estrategias de *internal offshoring*. En este sentido, podemos pensar que aquellas empresas que tengan una mayor experiencia internacional utilizarán estrategias de *offshoring* de carácter interno, ya que para estas los costes derivados del uso de las mismas serán menores que para aquellas empresas que poseen una experiencia internacional reducida. Es decir, que la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* frente a estrategias de *external offshoring* será mayor en empresas con mayor experiencia internacional.

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

### Tipo de propiedad.

Una de las características propias de la empresa que, hasta el momento, no ha sido analizada y que bajo nuestro punto de vista podría influir en el uso de estrategias de *offshoring* es el tipo de propiedad, distinguiendo entre propiedad familiar y no familiar (corporativa o mixta) (FERNÁNDEZ y NIETO, 2006). Según GALLO y ESTAPÉ (1992) el comportamiento de las empresas familiares en el proceso de internacionalización suele caracterizarse por la rigidez en la elección de modos de internacionalización más arriesgados y que supongan un mayor coste para la organización. Por otra parte, FERNÁNDEZ y NIETO (2006) afirman que las propias características que rodean a las empresas familiares dificultan la expansión, tanto nacional como internacional, de las mismas. En base a estos dos planteamientos derivados de la teoría de internacionalización, es más probable que las empresas de propiedad familiar utilicen estrategias de *offshoring* de carácter externo, ya que la implementación de estrategias de *offshoring* de carácter interno supone un mayor riesgo y coste para la organización. Sin embargo, las empresas de propiedad familiar suelen considerar tanto a la empresa como a sus propios empleados como una gran familia. La figura del propietario de una empresa familiar se suele caracterizar por una actitud paternalista y de control directo sobre todo aquello que ocurre en la organización, de modo que estos suelen ser más reticentes hacia aquellas estrategias que impliquen externalizar parte de las actividades de la empresa y de sus empleados. En base a estos planteamientos de control de actividades, y dado que la internacionalización de actividades implica, en mayor o menor medida, la descentralización de la propia empresa así como la pérdida de control por parte de sus propietarios (DAVIS, 1983 y WARD, 1988), es de esperar que las empresas de propiedad familiar,

con el fin de mantener el control de las actividades a deslocalizar, hagan uso en mayor medida de estrategias de *internal offshoring*. En este sentido, planteamos la hipótesis de que la probabilidad de utilizar estrategias de *offshoring* de carácter interno frente a las de carácter externo aumentará en aquellas empresas que sean de propiedad familiar.

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

### 3.1.2. Factores internos relacionados con los recursos humanos de la empresa.

#### Cualificación de la mano de obra.

Las empresas suelen subcontratar aquellas actividades que no son competencias esenciales para el desarrollo del negocio; actividades que en la mayoría de los casos son abundantes en mano de obra poco cualificada, mientras que aquellas actividades que se consideran competencias esenciales para la empresa se suelen desempeñar por trabajadores cualificados y realizar dentro de la propia organización. En este sentido, la cualificación de la mano de obra del sector o de la empresa, podría ser otro de los factores impulsores del *offshoring*. Algunos trabajos como el de GÓMEZ *et al.* (2006) apoyan y constatan este planteamiento. Al analizar las importaciones intermedias según el ámbito geográfico de las mismas, estos autores observan cómo la mayor parte de las compras intermedias importadas proceden de países con salarios muy bajos. Los países con niveles salariales bajos suelen estar asociados con puestos de trabajo poco cualificado, pudiéndose afirmar que las empresas subcontratan aquellas actividades más intensivas en mano de obra menos cualificada con la finalidad de centrarse en el desarrollo de aquellas actividades relacionadas con las ventajas competitivas de la empresa. Por otra parte, algunos trabajos que analizan la evolución del *offshoring* en períodos más recientes constatan que en los sectores más intensivos tecnológicamente y con mayores requerimientos de cualificación de la mano de obra se está acelerando el uso de estrategias de *offshoring* (GANDROY y DÍAZ, 2007).

Desde nuestro punto de vista, ambos planteamientos son válidos, aunque con ciertos matices. Es cierto que las empresas subcontratan internamente actividades intensivas en mano de obra poco cualificada con el objetivo de centrarse en aquellas actividades que son competencias esenciales para la empresa, tal y como afirman GÓMEZ *et al.* (2006). Sin embargo, también en los últimos años se está presenciando un incremento en el uso de estrategias de *offshoring* por parte de las empresas intensivas en tecnología, en las que el desarrollo de actividades requiere de una elevada cualificación de la mano de obra, tal y como afirman GANDROY y DÍAZ (2007). En este sentido, intuimos que los planteamientos de GÓMEZ *et al.* (2006) y GANDROY y DÍAZ (2007) responden al tipo de *offshoring* que se está llevando a cabo por las empresas, es decir que, independientemente del nivel de cualificación de la mano de obra, las empresas utilizan estrategias de *offshoring*. Ahora bien, las empresas más intensivas en mano de obra poco cualificada implementarán en mayor medida estrategias de *external offshoring*, mientras que el uso de estrategias de *internal offshoring* se llevará a cabo en empresas con mano de obra cualificada. De acuerdo con estos planteamientos, a mayor cualificación de la mano de obra mayor probabilidad de implementar estrategias de *internal offshoring* frente a

*external offshoring*, es decir, que la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* frente a *external offshoring* aumentará en aquellas empresas intensivas en mano de obra cualificada.

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

### Costes laborales.

En la mayoría de los trabajos que analizan las ventajas e inconvenientes del uso de estrategias de *offshoring*, el ahorro en costes productivos que supone el uso de las mismas es una de las principales ventajas reconocidas por las empresas y también una de las principales razones motivadoras de su uso. Entre los trabajos que han considerado los costes laborales como factores determinantes del uso de estas estrategias destacan el de DÍAZ MORA (2007) y HOLL (2007). Ambos trabajos analizan la influencia de los costes laborales de la empresa sobre el uso de la estrategia de *outsourcing* en sentido amplio (sin distinguir la dimensión internacional de la misma), y plantean una relación positiva entre el uso de la estrategia y el coste laboral por empleado, es decir, que a mayor coste laboral por empleado mayor uso de estrategias de *outsourcing*. Esta afirmación cobra mayor importancia al analizar la dimensión internacional de la estrategia, ya que la existencia de países donde los costes laborales por realizar una actividad son inferiores a los de realizarla en la propia empresa o subcontratarla a nivel nacional, hará que las empresas consideren en mayor medida el uso de estas estrategias. Sin embargo, creemos que la influencia de este factor será distinta según el tipo de *offshoring*. Si los costes laborales unitarios son elevados, la empresa probablemente decidirá externalizar actividades a través de terceros, ya que, y aunque ambas estrategias permiten a la empresa ahorrar costes laborales, el ahorro derivado del uso de *external offshoring* es mayor al ahorro en costes derivado de la creación de una filial en ese país (*internal offshoring*). En este sentido, esperamos que a mayores costes laborales unitarios la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring* disminuya.

**Hipótesis 5:** A mayores costes laborales unitarios menor probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* frente a *external offshoring*.

### 3.1.3. Factores internos relacionados con los productos de la empresa.

#### Grado de diferenciación del producto.

Según DÍAZ y TRIGUERO (2007) el grado de diferenciación del producto juega un papel importante en la decisión de subcontratar. Los resultados de su trabajo constatan que el grado de diferenciación del producto afecta positivamente la decisión de realizar *outsourcing*, sin distinguir la dimensión geográfica de la estrategia. También otros autores como KIM y RUCKER (2005), consideran el grado de diferenciación del producto como determinante de la estrategia de *outsourcing*, en este caso en su dimensión internacional (*offshoring*) y distinguiendo entre dos tipos de diferenciación del producto, *diferenciación vía marca* y *diferenciación tecnológica*. Sin embargo, las relaciones que

estos autores plantean son de signo negativo. Según estos, la relación negativa entre el *offshoring* y el grado de diferenciación del producto vía marca parte de la idea de que un elevado control sobre la producción mejora la habilidad de la empresa para mantener la notoriedad y el valor de su marca, de forma que el valor de marca estará relacionado positivamente con el control de la producción y negativamente con el uso de estrategias de *offshoring*. Algunos trabajos afirman que las empresas no quieren perder el prestigio de una valorada marca como consecuencia de la falta de control de calidad por parte de la empresa subcontratista (DAVIDSON, 1982), sin embargo, los resultados empíricos de la relación entre el control y la reputación de la marca son diversos. Mientras algunos trabajos confirman la existencia de una relación positiva entre el valor de una marca y la necesidad de control por parte de la empresa (GATIGNON y ANDERSON, 1988) otros, en cambio, encuentran evidencia empírica de que los productos más anunciados, variable utilizada como indicador de valor de una marca, están asociados a una baja integración y un bajo control (LALL, 1978; HELLEINER y LAVERGNE, 1979). En este sentido, el trabajo de KIM y RUCKER (2005) no permite corroborar la existencia de una relación negativa entre el uso de la estrategia de *offshoring* y la reputación de la marca, sin embargo, y aunque para el caso de la industria española se ha encontrado evidencia empírica de una relación positiva entre el uso de la estrategia y la diferenciación del producto, ambas medidas en sentido amplio (DÍAZ y TRIGUERO, 2007), creemos que dicha relación será distinta según el tipo de *offshoring* que se lleve a cabo. Por ello, y de acuerdo con KIM y RUCKER (2005), es de esperar que las empresas que basan la diferenciación de sus productos en la marca utilicen en mayor medida estrategias de *internal offshoring* frente a *external offshoring*, como consecuencia de los riesgos que supone dejar en manos de proveedores externos la fabricación de un producto donde la ventaja competitiva del mismo radica en la reputación de su marca.

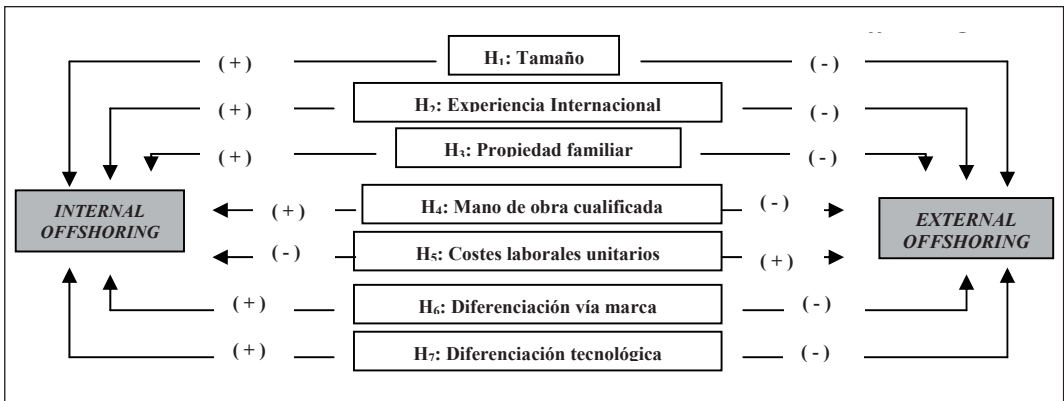
**Hipótesis 6:** A mayor diferenciación de los productos vía marca mayor probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*.

Por otra parte, la sofisticación tecnológica de los productos es otra posible forma de diferenciación de los mismos. Esta vía de diferenciación requiere de elevados conocimientos tecnológicos e inversiones en I+D por parte de la empresa, por lo que aquellas empresas que pretendan diferenciar sus productos vía tecnología requerirán de los conocimientos y procesos productivos de empresas especializadas en la tecnología necesaria para la fabricación de los mismos. Basándose de nuevo en el grado de control del proceso productivo por parte de la empresa, KIM y RUCKER (2005) plantean una relación negativa entre el uso del *offshoring* y la sofisticación de los procesos productivos o de los productos. Según estos autores, la sofisticación tecnológica favorecerá la producción nacional más que internacional. En cuanto a la elección del tipo de *offshoring*, estos autores plantean una relación positiva entre la sofisticación tecnológica de los productos y el uso de estrategias de *internal offshoring*, ya que consideran que las empresas pretenden controlar de cerca todo aquello que forme parte de su ventaja competitiva, como es, en este caso, la diferenciación tecnológica de sus productos. Según estas afirmaciones, aquellas empresas que basan la diferenciación de sus productos en la sofisticación tecnológica de los mismos probablemente harán un mayor uso de *internal offshoring* frente a *external offshoring*, por lo que esperamos que:

**Hipótesis 7:** A mayor diferenciación tecnológica de los productos mayor probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* frente a estrategias de *external offshoring*.

Tras la amplia revisión de la literatura, parece evidente que el uso de estrategias de *offshoring* venga determinado por factores internos, características propias de la empresa que influyen positiva o negativamente sobre el uso de la estrategia. Sin embargo, la práctica inexistencia de trabajos que analicen la influencia de factores internos en la decisión del tipo de *offshoring* a utilizar, motiva el análisis de los mismos en esta investigación. A partir de las siete hipótesis planteadas en este epígrafe, se construye el modelo de análisis que define las relaciones esperadas entre los dos tipos de estrategias de *offshoring* (*internal* y *external*) y ciertas características propias de la empresa (factores internos) (véase la **figura 3**).

**FIGURA 3.** Modelo de análisis de la influencia de factores internos en las decisiones de *offshoring*:



FUENTE: *Elaboración propia.*

#### 4. EFECTOS DEL OFFSHORING E HIPÓTESIS

Una vez examinados los factores determinantes del uso de estrategias de *offshoring*, así como analizadas las principales razones que motivan el uso de las mismas, se hace necesario investigar cuáles son los principales efectos derivados del uso de estas estrategias en la empresa. De acuerdo con algunos autores, los trabajos que analizan el impacto de las estrategias de *outsourcing* en los resultados de la empresa son relativamente escasos y además, las medidas de resultados que se han venido empleando para su análisis son muy diversas (JIANG y QURESHI, 2006). Partiendo del trabajo de SMITH *et al.* (1998) quienes agrupan en seis categorías <sup>2</sup> las medidas que componen los resultados de una empresa, JIANG *et al.* (2006) analizan el impacto de la estrategia de *outsourcing* <sup>3</sup> en tres de las seis medidas de resultados planteadas por SMITH *et al.* (1998): (a) eficiencia en costes, (b) pro-

<sup>2</sup> Eficiencia en costes, productividad, rentabilidad, crecimiento, *managment* financiero y ratios de mercado (SMITH *et al.*, 1998).

<sup>3</sup> Entendida esta como *external offshoring*.



ductividad y (c) rentabilidad. Para JIANG *et al.* (2006) estas tres medidas reflejan los resultados operativos de la empresa, mientras que el resto de medidas planteadas por SMITH *et al.* (1998) son características financieras de la propia empresa. De las medidas de resultados utilizadas por JIANG *et al.* (2006), la productividad y la rentabilidad han sido las dos más estudiadas en literatura sobre los efectos del uso de estrategias de *outsourcing* (BUTTER y PATTIPEILOHY, 2007; JABBOUR, 2007; TOMIURA, 2007; HOUSEMAN, 2007; OLSEN, 2006; entre otros), y en ellas vamos a centrar nuestro análisis.

#### 4.1. Los efectos del *offshoring* en la productividad.

Aquellos que están a favor del *outsourcing* continúan afirmando que «el uso de estrategias de *outsourcing* conlleva un incremento en la productividad y una reducción de los costes de factores que permite generar beneficios económicos a largo plazo y aumentar los estándares de vida en los países de la OCDE» (OLSEN, 2006). Ciertamente es que, en el uso de estas estrategias existen ganadores y perdedores, sin embargo, el aumento en la productividad de las empresas, sugerido por los que están a favor del uso de las mismas, genera mejoras en la competitividad del sector y/o del país al que pertenecen las empresas (HOUSEMAN, 2007).

Para OLSEN (2006) las mejoras en la productividad asociadas al uso de estrategias de *outsourcing* se derivan del incremento de la eficiencia en la utilización de los *inputs*. De acuerdo con este autor, resulta sorprendente que, dada la importancia que en los medios públicos se le ha dado al fenómeno del *offshoring*, sean escasas las investigaciones rigurosas sobre los impactos económicos asociados al uso de esta estrategia. La mayoría de los trabajos que investigan el impacto económico del *offshoring* se centran en los efectos sobre el mercado de trabajo. La preocupación respecto a la pérdida de empleos nacionales asociada al desplazamiento de parcelas de la producción, en gran medida amplificada por los medios de comunicación, justifica esta atención prioritaria y explica la menor entidad de estudios dedicados a valorar el modo en que la estrategia afecta a la productividad (GANDROY y DÍAZ, 2007). Desde un punto de vista sectorial, algunos trabajos han investigado el efecto que las estrategias de *outsourcing* pueden tener sobre la productividad (SIEGEL y GRILICHES, 1992; EGGER y EGGER, 2001; RAA y WOLF, 2001; AMITI y WEI, 2005; EGGER y EGGER, 2006; entre otros). Sin embargo, dada la heterogeneidad que existe en el comportamiento de cada empresa respecto al uso de estas estrategias, y de acuerdo con OLSEN (2006), investigaciones a nivel empresarial podrían explicar mucho mejor el impacto que las estrategias de *outsourcing* tienen sobre la productividad. Entre las investigaciones realizadas a nivel empresarial sobre el impacto del *offshoring*<sup>4</sup> en la productividad, destacan los trabajos de GÖRG y HANLEY (2005), CRISCUOLO y LEAVER (2005), JABBOUR (2007), TOMIURA (2007), GÖRG, HANLEY y STROBL (2008) e ITO, WAKASUGI y TOMIURA (2008).

El trabajo de GÖRG y HANLEY (2005) analiza el impacto que el uso de estrategias de *offshoring* tiene sobre la productividad total de los factores de 652 empresas irlandesas del sector electrónico, observando que existe una relación positiva y significativa. Sin embargo, al distinguir entre dos tipos de *offshoring* (de materiales y de servicios) comprueban que la relación sigue siendo positiva en ambos aunque únicamente significativa en el *offshoring* de materiales. CRISCUOLO y LEAVER (2005),

<sup>4</sup> Sin distinguir entre *internal offshoring* y *external offshoring*.

centrándose únicamente en el *offshoring* de servicios, analizan el efecto que esta estrategia ejerce sobre la productividad total de los factores. Utilizando una base de datos de unos 37.000 establecimientos del Reino Unido durante el período 2000-2003 observan que, en términos generales, el uso de estrategias de *offshoring* de servicios ejerce un impacto positivo y significativo en la productividad de las empresas británicas. Sin embargo, al realizar el análisis separando las empresas manufactureras de las de servicios, comprueban que el impacto positivo y significativo en la productividad se da únicamente en las empresas de servicios y no en las manufactureras. Siguiendo a GÖRG y HANLEY (2005), GÖRG, HANLEY y STROBL (2008) realizan un análisis similar para todas las manufacturas irlandesas durante el período 1990-1998. En él realizan también la distinción entre *offshoring* de materiales y *offshoring* de servicios y además examinan si el impacto en la productividad es distinto entre empresas exportadoras y no exportadoras y entre empresas de propiedad extranjera (filiales) y empresas de propiedad nacional (domésticas). Los resultados muestran que el uso de estrategias de *offshoring* de servicios tiene un impacto positivo y significativo en la productividad de las empresas exportadoras, sea cual sea el tipo de propiedad (doméstica o internacional) de la empresa. Otros trabajos como el de JABBOUR (2007) analizan si el efecto sobre la productividad total de los factores en las manufacturas francesas es distinto según el tipo de *offshoring* que se lleve a cabo. Para JABBOUR (2007) existen dos tipos de *offshoring*: (a) la integración vertical y (b) el *outsourcing* internacional. La integración vertical hace referencia al uso de estrategias de *offshoring* a través de filiales propias en otros países, mientras que la estrategia de *outsourcing* internacional se refiere al uso de proveedores externos para llevar a cabo la estrategia de *offshoring*. A partir de 2.632 observaciones demuestra que el uso de estrategias de *offshoring* en las empresas manufactureras francesas ejerce un impacto positivo y significativo en la productividad de las mismas. Además comprueba cómo dicho impacto es independiente del tipo de estrategia de *offshoring* que se lleve a cabo (integración vertical u *outsourcing* internacional). Sin embargo, el efecto sobre la productividad es mayor en aquellas empresas que utilizan estrategias de *outsourcing* internacional. También TOMIURA (2007), a partir de una muestra de 118.300 empresas manufactureras japonesas, analiza las diferencias que pueden existir en la productividad de las empresas según el modo de globalización que utilicen. En su caso, distingue tres modos de globalización: (a) empresas que realizan *outsourcing* a proveedores extranjeros, (b) empresas que exportan su producción y (c) empresas que realizan IDE. A partir de estos tres modos simples de globalización, realiza una clasificación de ocho tipos de empresas. Por un lado, aquellas empresas que realizan cada una de estas tres estrategias de forma individual: (i) *outsourcing*, (ii) exportación e (iii) IDE. Por otro lado, aquellas empresas que realizan estas tres estrategias de forma combinada, es decir, (iv) empresas que son exportadoras y que a su vez realizan *outsourcing*, (v) empresas que realizan IDE y *outsourcing* conjuntamente, (vi) empresas exportadoras y que además poseen filiales propias en otros países y (vii) empresas que utilizan conjuntamente las tres estrategias. Por último, agrupa a aquellas empresas que no llevan a cabo ninguna estrategia de globalización, es decir, (viii) empresas que son totalmente domésticas. Los resultados obtenidos en su trabajo demuestran que la productividad de las empresas varía según el modo de globalización utilizado por las mismas. Aquellas empresas que realizan IDE o se encuentran inmersas en algún tipo de globalización múltiple [desde (iv) hasta (vii)] son más productivas que aquellas empresas que realizan *outsourcing* internacional y que aquellas que únicamente son exportadoras. Además, observan cómo estos dos tipos de empresas (exportadoras y contratistas internacionales) son más productivas que las empresas que no realizan ningún tipo de estrategia de globalización (empresas domésticas).

Otros autores sugieren que los efectos del *offshoring* en la productividad de las empresas difieren según el tipo de actividad subcontratada y según el país de destino de la subcontratación. En este sentido, ITO, WAKASUGI y TOMIURA (2008) analizan, por un lado, los distintos efectos que el uso de la estrategia puede tener sobre la productividad de las empresas según el tipo de operación o actividad que subcontraten, y por otro, las posibles diferencias sobre la productividad según el país de destino de la actividad subcontratada. En términos generales, las estimaciones realizadas demuestran que el uso de estrategias de *offshoring* aumenta el crecimiento de la productividad en las empresas. Asimismo, observan cómo al introducir en el modelo el tipo de actividad subcontratada los efectos del *offshoring* en la productividad difieren según el tipo de actividad. Por un lado, el efecto del *offshoring* en la productividad es positivo y significativo en aquellas actividades que están directamente relacionadas con el proceso productivo (ensamblaje de componentes, producción de bienes intermedios y producción de bienes finales), mientras que, por otro lado, en aquellas tareas relacionadas con servicios (I+D, servicios de información, servicios de atención al cliente y servicios profesionales) los resultados varían según la tarea subcontratada. En cuanto al análisis de las posibles diferencias en la productividad según el país de destino de la actividad subcontratada, observan que los efectos del *offshoring* sobre la productividad varían según el país de destino. La subcontratación de actividades en EE.UU. o en Europa genera mayor impacto en la productividad de las empresas que la subcontratación realizada en países asiáticos. La **tabla 2** resume los resultados obtenidos en las principales investigaciones empíricas realizadas hasta el momento, y aunque parece no existir una evidencia clara sobre el efecto del uso del *offshoring* en la productividad, se observa cómo estos dependen de características específicas de la empresa y del sector al que pertenecen (OLSEN, 2006). Algunas de las investigaciones realizadas recientemente han introducido aspectos como el tipo de estrategia de *offshoring*, el tipo de actividad realizada a través de la estrategia y el país de origen y/o destino de las mismas en el análisis del impacto sobre la productividad, demostrando que los incrementos en la productividad que genera el uso de estrategias de *offshoring* pueden variar según características propias de la estrategia.

En base a estos planteamientos, así como a los resultados obtenidos por JABBOUR (2007) y TOMIURA (2007), podemos suponer que el tipo de estrategias de *offshoring* podría influir sobre la productividad. Aunque en ambos trabajos se demuestra que, independientemente del tipo de *offshoring* llevado a cabo por la empresa, el impacto sobre la productividad es positivo, la dimensión del impacto de estos dos tipos de estrategias es distinta en cada uno de ellos. Desde nuestro punto de vista, si utilizamos la «productividad del trabajo» como unidad de análisis, en términos generales, un incremento en la misma puede venir generado por (a) un aumento de la producción realizada y/o (b) una disminución del número de empleados. En base a esto, tanto la estrategia de *internal offshoring* como la estrategia de *external offshoring* son capaces de generar, en mayor o menor medida, incrementos en la producción. Sin embargo, las pérdidas de puestos de trabajo en la empresa suelen estar asociadas en mayor medida al uso de estrategias de *external offshoring*. En este sentido, tal y como demuestran los resultados analizados previamente, el impacto sobre la productividad de ambas estrategias será positivo, aunque el efecto sobre la productividad del uso de estrategias de *external offshoring* será mayor que el de las estrategias de *internal offshoring*.

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

**TABLA 2.** Principales estudios empíricos sobre offshoring y productividad a través de datos de empresas.

	Fuente	Sector	Período	País	Especificaciones	Efectos
Offshoring (dimensión internacional de la estrategia)	GÖRG y HANLEY (2005)	Manufacturas y servicios	1990-1995	Irlanda	* Offshoring (en general) * Offshoring de Materiales * Offshoring de Servicios	+ + No sig.
	CRISCUOLO y LEAVER (2005)	Manufacturas y servicios	2000-2003	Reino Unido	* Offshoring de Servicios: * Empresas manufactureras * Empresas de servicios	+ No sig. +
	GÖRG, HANLEY y STROBL (2008)	Manufacturas	1990-1998	Irlanda	* Offshoring de Materiales * Offshoring de Servicios	No sig. +
	JABBOUR (2007)	Manufacturas	1990-2001	Francia	* Offshoring (en general) * Integración Vertical * Outsourcing Internacional	+ + +
	TOMIURA (2007)	Manufacturas	1998	Japón	IDE Offshoring Ninguno Modos múltiples > Exportadoras >	
	ITO, WAKASUGI y TOMIURA (2008)	Manufacturas	2000 y 2005	Japón	* Offshoring (en general) * Offshoring & Actividades Productivas * Offshoring & Actividades de Servicios: - I+D y Servicios de información - Resto de actividades	+ + + No sig.

FUENTE: OLSEN (2006) y elaboración propia.

#### 4.2. Los efectos del offshoring en la rentabilidad.

La rentabilidad empresarial refleja los beneficios que los propietarios de una organización reciben por las inversiones realizadas, por ello se considera uno de los criterios de mayor importancia en el análisis de los resultados empresariales (JIANG, *et al.* 2006). Sin embargo, resulta notable destacar que en el área del *management*, sean un tanto escasas las investigaciones que analizan la influencia del uso de estrategias de *offshoring* en los resultados. Existen una serie de trabajos como los de KOTABE y MURRAY (1990), MURRAY *et al.* (1995) y MOL *et al.* (2005), en los que se investigan los efectos del *offshoring* en los resultados empresariales. Utilizando como medida de resultados un constructo formado por distintas variables<sup>5</sup>, denominado *market performance*, analizan la influencia que el uso de distintas modalidades de *outsourcing* internacional puede tener sobre la *market performance*. El trabajo de KOTABE y MURRAY (1990) es el único que incluye en la medida de resultados empleada la rentabilidad antes de impuestos, sin embargo, no analiza de forma aislada la influencia del uso de estas estrategias en la rentabilidad.

<sup>5</sup> Cuota de mercado relativa, tasa de crecimiento de las ventas y rentabilidad antes de impuestos (KOTABE y MURRAY, 1990) y Cuota de mercado, tasa de crecimiento de las ventas, rentabilidad económica de las ventas y rentabilidad económica de la inversión (MURRAY *et al.*, 1995 y MOL *et al.*, 2005).

Desde el punto de vista económico, algunas investigaciones que analizan el efecto de las estrategias de *offshoring* sobre la productividad, a su vez han introducido en su análisis el efecto sobre la rentabilidad. En este sentido, GÖRZIG y STEPHAN (2002) además de analizar el impacto del uso de estrategias de *outsourcing* en la productividad de las empresas alemanas, estudian el efecto que el uso de estas estrategias ejerce sobre la rentabilidad de las mismas. Utilizando como medida la rentabilidad económica de las ventas (ROS), encuentran evidencia empírica que demuestra que, tanto a corto como a largo plazo, el uso de estrategias de *outsourcing* no necesariamente implica mayores beneficios empresariales. Las empresas que subcontratan actividades productivas en el exterior o utilizan servicios externos son más productivas que las que no lo hacen, sin embargo, obtienen menores márgenes de rentabilidad. Otros autores como GÖRG y HANLEY (2004, 2005) también analizan la relación entre el uso de la estrategia y ambas medidas de resultados (productividad y rentabilidad), aunque en este caso por separado. Mientras que en GÖRG y HANLEY (2005) se estudia el impacto del uso de las estrategias de *outsourcing* en la productividad de las empresas irlandesas <sup>6</sup>, en GÖRG y HANLEY (2004) se investiga la relación entre el uso de las mismas y la rentabilidad. Los resultados de este trabajo sugieren que las características de la propia empresa influyen en la relación entre la rentabilidad y el *outsourcing*, siendo el tamaño empresarial una de las principales características de influencia. Por un lado, se observa que el uso de estrategias de *outsourcing* de materiales genera mayores beneficios en las empresas de mayor tamaño, mientras que, por otro, los resultados derivados del uso del *outsourcing* de servicios no parecen ser del todo claros. También ELMUTI (2003) examina la relación que existe entre las estrategias de *outsourcing* y los resultados organizativos. Utilizando cuatro medidas de resultados organizativos (productividad, calidad, satisfacción y rentabilidad) realiza un análisis de regresión múltiple que le permite analizar la dependencia de cada una de estas medidas en el uso de estrategias de *outsourcing*. Los resultados obtenidos indican que existe una relación positiva entre el uso de estrategias de *outsourcing* y los resultados organizativos, ya que el uso de estrategias de *outsourcing* explica el 40% de la varianza en la productividad, el 31% de la varianza en la calidad, el 14% de la varianza en la satisfacción y el 39% de la varianza en la rentabilidad. También, JIANG *et al.* (2006) analizan los efectos del uso de estrategias de *outsourcing* en la rentabilidad. Según estos autores, el uso de estrategias de *outsourcing* por parte de las empresas aumentará su rentabilidad como consecuencia del ahorro en costes, principalmente laborales, asociados al uso de estas estrategias. Sin embargo, los resultados obtenidos en su trabajo no permiten confirmarlo.

Ninguna de las investigaciones realizadas hasta el momento ofrece evidencia empírica clara sobre el impacto que el uso del *outsourcing* ejerce sobre la rentabilidad de las empresas, así como tampoco analizan si el efecto sobre la rentabilidad es distinto según el tipo de estrategia de *offshoring* realizada, es decir, si el uso de estrategias de *internal offshoring* tiene los mismos efectos sobre la rentabilidad que el uso de estrategias de *external offshoring*. En este sentido, y partiendo de los planteamientos utilizados por JIANG *et al.* (2006), los cuales sugieren que el uso de estrategias de *outsourcing* permite ahorrar costes, principalmente laborales, aumentando de ese modo la rentabilidad, el impacto del uso de estrategias de *outsourcing* en la rentabilidad empresarial será positivo. Dado que el uso de estrategias de *external offshoring* frente a *internal offshoring* permite ahorrar mayores costes laborales, se espera que la rentabilidad empresarial de las empresas que realizan *external offshoring* sea mayor a la de las que utilizan estrategias de *internal offshoring*.

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

<sup>6</sup> Investigación a la que hemos hecho referencia en el apartado anterior.



## 5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA

### Metodología de la investigación.

La población objeto de estudio está formada por las empresas multinacionales del sector manufacturero localizadas en los 15 países miembros de la Unión Europea (UE-15). Según la «*Structural Business Statistics*» (SBS) de Eurostat, en el año 2006 se estimaba que el número de empresas manufactureras censadas en la UE-15 era de 1.761.567 empresas. Sin embargo, ninguna fuente de datos oficial proporciona información sobre el número de empresas multinacionales europeas existentes. Ante el limitado conocimiento de la población objeto de estudio y la consecuente imposibilidad económica y temporal para abordarla, se optó por utilizar un muestreo no probabilístico que permitiría reducir los costes y simplificar la tarea de recogida de datos. Tras analizar la idoneidad de distintas bases de datos, se decidió emplear como fuente de información la base de datos AMADEUS que recoge datos financieros de más de 10.000.000 de empresas europeas (públicas y privadas), pertenecientes a 34 países diferentes. Para determinar la población objeto de estudio, se utilizaron dos criterios de selección. Por un lado, se seleccionaron todas aquellas empresas con al menos una filial propia en otro país y que además eran las «*Global Ultimate Owners*». Por otro lado, se seleccionaron únicamente aquellas empresas que en la última actualización de AMADEUS (diciembre de 2007) estuvieran en activo o en situación desconocida, desestimando todas aquellas empresas inactivas por liquidación, disolución o quiebra. En base a estos dos criterios, se obtuvieron un total de 3.460 empresas multinacionales europeas. Con el fin de conseguir la información necesaria para nuestra investigación, se diseñó un cuestionario que sería remitido por correo postal a todas las empresas seleccionadas. Debido a la internacionalización de la población y con el objetivo de facilitar al máximo la cumplimentación de los cuestionarios, se optó por enviar, el cuestionario y la carta de presentación, en 5 idiomas distintos: Alemán, Español, Francés, Inglés e Italiano. Dado que el objetivo de nuestra investigación se enmarca dentro de la actividad internacional de las empresas, los cuestionarios fueron remitidos a los directores de operaciones internacionales de cada empresa. El cuestionario se diseñó teniendo en cuenta los principios del Método de Diseño Total de DILLMAN (1978), así como las recomendaciones realizadas por MIQUEL *et al.* (1996) en cuanto a brevedad, sencillez, precisión y relevancia. De este modo, el cuestionario final contenía un total de 14 preguntas, la mayoría de ellas cerradas y elaboradas a partir de la revisión de la literatura. Además, en ningún caso se solicitaba información financiera o que pudiera considerarse confidencial (número de empleados, volumen de facturación, beneficios, etc.), obteniéndose esta a partir de la base de datos AMADEUS. El cuestionario fue sometido a un *pretest* con expertos académicos, gracias al cual se corrigieron algunos errores. Una vez corregidos los errores, se procedió al envío postal de los mismos. En el mes de julio de 2008 se enviaron los 3.460 cuestionarios. Tras varios meses, un total de 177 respuestas fueron recibidas, de las que 21 tuvieron que ser desestimadas. Además, 26 de los cuestionarios enviados fueron devueltos por contener direcciones incorrectas o desconocidas. Finalmente, se consiguieron un total de 156 cuestionarios válidos, que suponen una tasa neta de respuesta del 4,6%; porcentaje similar a los obtenidos en otros trabajos que han utilizado la encuesta postal dirigida a una población industrial internacional (véase por ejemplo, YIP y DEMPSTER, 2005). Tal y como muestra la **tabla 3**, las 156 respuestas obtenidas son representativas



de la población de empresas en relación a los países de origen de las mismas. Además, se puede observar la heterogeneidad en la tasa de respuesta por países. Aunque en la mayoría de ellos, la tasa neta de respuesta oscila entre el 3% y el 5%, para algunos como Alemania, Austria o Suecia se han obtenido tasas de respuesta que llegan a alcanzar el 8%.

**TABLA 3.** Distribución de las respuestas recibidas por país de origen.

	Encuestas Enviadas		Encuestas Recibidas			Tasa Neta de Respuesta %
	N.º cuestionarios	%	Desestimadas	Válidas		
			N.º cuestionarios	Nº cuestionarios	%	
<b>UE-15</b>	<b>3.460</b>	<b>100,0</b>	<b>47</b>	<b>156</b>	<b>100,0</b>	<b>4,6</b>
Alemania	488	14,10	7	32	20,51	6,65
Austria	50	1,45	0	4	2,56	8,00
Bélgica	147	4,25	0	6	3,85	4,08
Dinamarca	133	3,84	1	6	3,85	4,55
España	629	18,18	21	24	15,38	3,95
Finlandia	91	2,63	1	3	1,92	3,33
Francia	219	6,33	0	9	5,77	4,11
Grecia	175	5,06	0	6	3,85	3,43
Holanda	125	3,61	3	6	3,85	4,92
Irlanda	35	1,01	0	1	0,64	2,86
Italia	706	20,40	6	33	21,15	4,71
Luxemburgo	4	0,12	0	0	0,00	0,00
Portugal	27	0,78	0	1	0,64	3,70
Reino Unido	429	12,40	7	9	5,77	2,13
Suecia	202	5,84	1	16	10,26	7,96

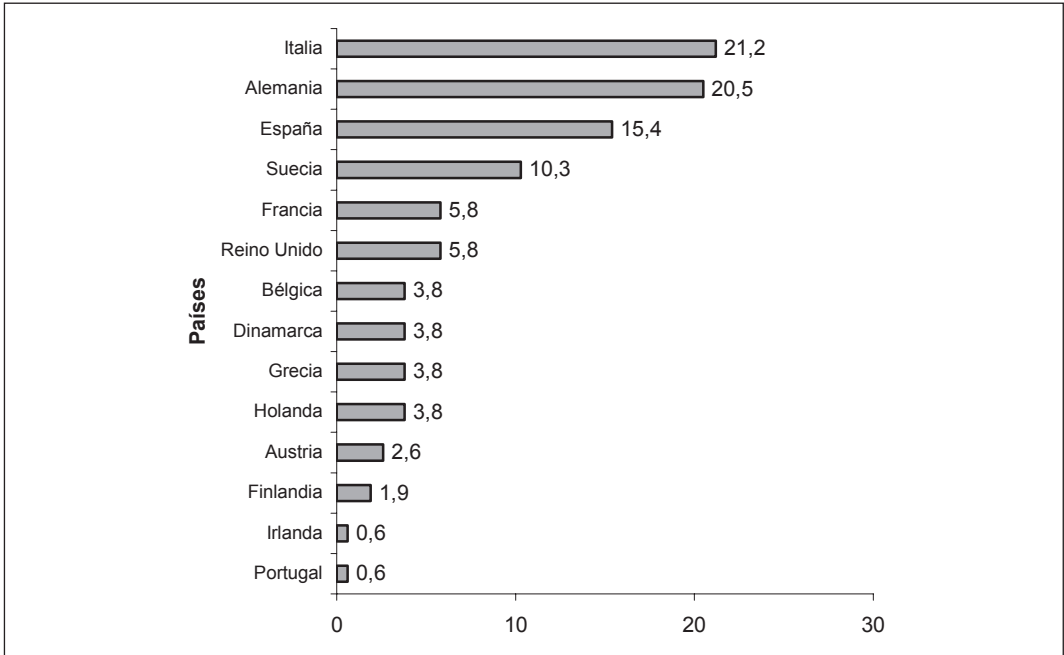
FUENTE: AMADEUS DATA BASE (2007) y elaboración propia.

## Análisis descriptivo de la muestra.

### Nacionalidad.

La composición de la muestra en relación a la nacionalidad de las empresas se refleja en el **gráfico 1**. Como puede observarse, las empresas más representativas son las italianas con un 21,2%, seguidas muy de cerca por las alemanas con un porcentaje de representación del 20,5%. Las empresas españolas y suecas ocupan el tercer y cuarto lugar en importancia, con una representación del 15,4% y del 10,3%, respectivamente. El quinto lugar es compartido por las empresas de nacionalidad francesa e inglesa, con una representación del 5,8%. El resto de nacionalidades son representadas en menor medida, siendo Irlanda y Portugal los dos países de menor presencia en la muestra.

**GRÁFICO 1.** *Ranking de las empresas que componen la muestra según el país de origen.*

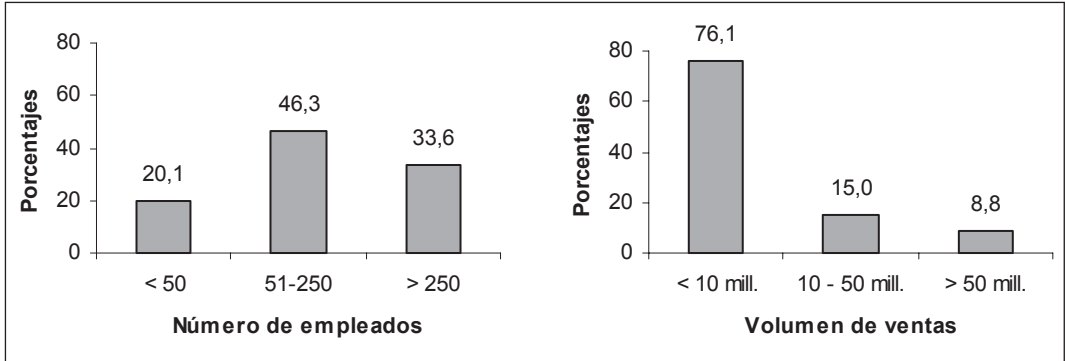


FUENTE: *Elaboración propia.*

*Tamaño y experiencia.*

Para analizar la composición de la muestra en cuanto al tamaño de las empresas, se han empleado dos de las variables más utilizadas en la literatura para clasificar las empresas en función de su tamaño, el número de empleados y el volumen de ventas. Siguiendo la recomendación de la Comisión Europea aprobada el 6 de mayo de 2003, se clasificaron las empresas en pequeñas, medianas y grandes, según el número de empleados y el volumen de ventas. Como puede observarse en los **gráficos 2 y 3**, la mayoría de las empresas de la muestra posee entre 51 y 250 empleados (empresas medianas) y un volumen de ventas inferior a 10 millones de euros (empresas pequeñas). Es de destacar que un elevado porcentaje de la muestra, casi el 34%, posee más de 250 empleados y que casi el 10% de las empresas tiene un volumen de ventas superior a 50 millones de euros.

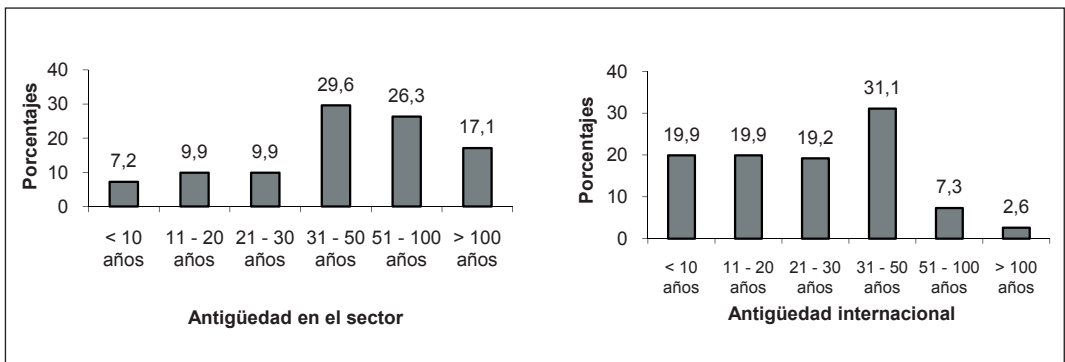
**GRÁFICOS 2 y 3.** Distribución de la muestra según el número de empleados y el volumen de ventas.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Por otra parte, para analizar la experiencia de las empresas de la muestra, se ha utilizado como medida la antigüedad en el sector. Si observamos el **gráfico 4** se puede ver cómo más del 70% de las empresas tiene una antigüedad en el sector de más de 30 años. Además, de ese 70% un porcentaje de empresas considerable, el 17,1%, supera los 100 años de antigüedad, caracterizándose las empresas de este estudio por su elevada madurez empresarial. Para el análisis de la experiencia internacional de las empresas, se ha utilizado como variable de aproximación el número de años que la empresa lleva inmersa en la actividad internacional (véase el **gráfico 5**). En este sentido, el 60,2% de las empresas de la muestra tiene una experiencia internacional de más de 20 años. De ese 60,2%, destaca que el 31,1% corresponda a empresas con una experiencia internacional de entre 31 y 50 años y que casi el 10% sean empresas que se encuentran inmersas en la actividad internacional durante más de 50 años.

**GRÁFICOS 4 y 5.** Distribución de la muestra según la antigüedad en el sector e internacional.



FUENTE: *Elaboración propia.*

*Deslocalización internacional.*

La mayoría de las empresas de la muestra han seguido un proceso de deslocalización a través de la creación de filiales propias en otros países (37,8%), sin embargo, también un elevado porcentaje de empresas (23,6%) ha utilizado la estrategia de *outsourcing* internacional (*external offshoring*) para deslocalizar directamente sus actividades. Por otro lado, casi un 25% de las empresas ha hecho uso del *outsourcing* internacional como paso previo a la utilización de métodos de deslocalización mucho más avanzados, como son la creación de empresas conjuntas (*Joint Ventures*) o de filiales propias de producción, mientras que un 7,4% de las empresas ha seguido un proceso de deslocalización múltiple en el que se han combinado varios de estos métodos de deslocalización internacional (véase la **tabla 4**).

**TABLA 4.** Distribución de la muestra según el proceso de deslocalización internacional seguido.

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

FUENTE: *Elaboración propia.*

En cuanto a la distribución de la muestra según la actividad o función deslocalizada, la actividad productiva es la que mayor porcentaje de empresas traslada a otro país o países, casi el 74% de las empresas deslocaliza esta actividad. Otra de las actividades deslocalizadas por un gran número de empresas, más del 50% de la muestra, son las de carácter comercial. Las actividades de marketing y ventas, así como las de compras y distribución, se deslocalizan por el 60,3% y 52,7% de las empresas, respectivamente. Por otro lado, casi el 50% de las empresas traslada al extranjero actividades de «I+D y Diseño de productos», y de «Servicio Postventa», siendo únicamente una cuarta parte de las empresas de la muestra las que deslocalizan actividades relacionadas con la administración y dirección de la empresa. En resumen, podemos afirmar que la actividad con mayor tendencia a la deslocalización es la producción y que el traslado de actividades comerciales y/o directamente relacionadas con la pre-fabricación (I+D y Diseño) y post-fabricación (Servicio Postventa) de los productos, también están adquiriendo una gran importancia.

Respecto a la estrategia utilizada para deslocalizar cada una de estas actividades, en la **tabla 5** se puede observar como la creación de filiales propias en otros países es la estrategia de deslocalización más utilizada en todas las actividades. Sin embargo, destaca que, aunque algunas actividades se

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

**TABLA 5.** Deslocalización de actividades según la estrategia utilizada.

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

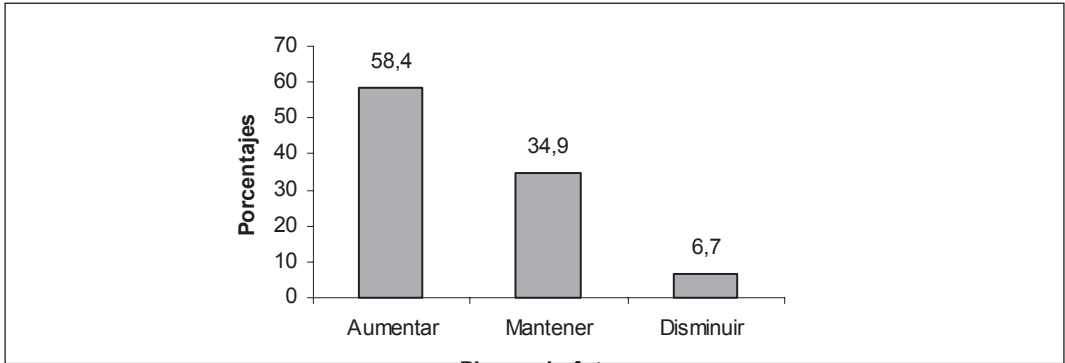
O.I.: *Outsourcing* Internacional; F.P.: Filial Propia; JV: *Joint-Venture*; C.E.: Combinación de estrategias, es decir, uso simultáneo de 2 de las estrategias anteriores (O.I.+ F.P., O.I. + JV y F.P.+ JV) o de las 3 estrategias.

FUENTE: *Elaboración propia.*

### *Planes de futuro de la empresa.*

Respecto a los planes de futuro de las empresas de la muestra en relación a la deslocalización de actividades en los próximos 3 años, si analizamos el **gráfico 6** podemos ver cómo casi el 60% de las empresas pretende aumentar el número de actividades deslocalizadas en el extranjero, principalmente a través de filiales propias (34,9%) o utilizando la combinación de estrategias de subcontratación internacional, filiales propias y/o *joint-ventures* (38,3%). Por otro lado, el 35% de las empresas expresa su intención de mantener el número de actividades que actualmente tiene deslocalizadas y únicamente un 7% señala querer reducir el número de actividades en los próximos 3 años.

**GRÁFICO 6.** Planes de futuro en la deslocalización de actividades.



FUENTE: Elaboración propia.

## 6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 6.1. Análisis exploratorio: razones motivadoras e influencia sobre el empleo.

#### 6.1.1. Razones que motivan la decisión de deslocalizar.

Como pudimos ver en el epígrafe 2, las razones que motivan a las empresas a deslocalizar actividades en el extranjero son muy diversas y podrían llegar a ser distintas según el tipo de estrategia de *offshoring* a utilizar. Es por ello que, en este apartado se analizan las posibles diferencias entre las razones que motivan el uso de estrategias de *internal offshoring* y las razones que motivan a las empresas a utilizar estrategias de *external offshoring*. En la **tabla 6** aparecen los datos relativos a la media y a la desviación típica de cada una de las 14 razones que, según la literatura, pueden motivar el uso de estas estrategias. Además, en esta tabla se muestran los resultados del contraste no paramétrico que permite determinar si las razones que motivan la decisión de deslocalizar actividades en el extranjero tienen un comportamiento distinto en cada uno de los dos grupos de empresas definidos por la variable dependiente, el tipo de *offshoring*. Como se puede observar, el comportamiento de los dos grupos de empresas presenta diferencias en seis de las catorce razones que motivan el uso de estrategias de deslocalización. Los *p-valor* de la prueba Mann-Whitney inferiores a 0,10, permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de comportamiento en cuatro de los cinco motivos de costes planteados, demostrándose que las empresas que utilizan estrategias de *offshoring* por razones de costes, prefieren el uso de *external offshoring*. Por otra parte, del conjunto de motivos relacionados con los ingresos empresariales, únicamente el acceso a nuevos mercados presenta diferencias significativas en ambos grupos, lo que demuestra que las empresas que llevan a cabo estrategias de *offshoring* por este motivo, optan por utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*. Por último, se observa, que la posibilidad



de centrarse en las competencias esenciales de la empresa, es el único motivo relacionado con la ventaja competitiva que muestra diferencias significativas. En este caso, se constata que la importancia motivadora de esta razón, significativamente mayor en las empresas que utilizan *external offshoring* que en las que realizan *internal offshoring*, demuestra que las empresas que implementan estrategias de *offshoring* con este fin prefieren utilizar *external offshoring*.

**TABLA 6.** Comparación de medias y test no paramétrico de Mann-Whitney.

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

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

FUENTE: Elaboración propia.

### 6.1.2. Influencia del uso de estrategias de offshoring sobre el empleo.

En este apartado, con carácter exploratorio, analizaremos uno de los efectos que, según la literatura, más se ha relacionado con el uso de estrategias de *offshoring*, la pérdida de empleos. La **tabla 7** muestra la influencia que el uso de cada uno de los dos modos de *offshoring* provoca sobre el número de puestos de trabajo de las empresas de la muestra, según el nivel de cualificación de los mismos. Como puede observarse, independientemente del nivel de cualificación y del tipo de estrategia de *offshoring* utilizada, la mayoría de las empresas mantiene el número de puestos de trabajo que tenía con anterioridad a la deslocalización. Sin embargo, se puede ver que, tras la deslocalización de actividades, casi el 40% de las empresas ha aumentado el número de puestos de trabajo de alta cualifi-

cación, mientras que entre el 30 y 35% de las empresas afirma reducir puestos de trabajo de baja cualificación. Estos resultados parecen indicar que la amplia creencia que existe sobre el efecto que las estrategias de *offshoring* ejercen sobre la destrucción de puestos de trabajo, no es del todo clara y es más compleja de lo que parece.

**TABLA 7.** Efecto de la deslocalización sobre el empleo según su cualificación y el tipo de *offshoring*.

Puestos de trabajo	Alta cualificación				Cualificación media				Baja cualificación			
	EOF		IOF		EOF		IOF		EOF		IOF	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Han aumentado	26	37,1	27	38,0	13	18,3	13	18,3	4	5,8	9	12,7
Se han mantenido	41	58,6	43	60,6	52	73,2	53	74,6	41	59,4	40	56,3
Han disminuido	3	4,3	1	1,4	6	8,5	5	7,0	24	34,8	22	31,0
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>	<b>69</b>	<b>100,0</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: *Elaboración propia.*

## 6.2. Análisis explicativo: factores determinantes y efectos sobre los resultados.

### 6.2.1. Factores intra-empresa determinantes del tipo de *offshoring*.

Para analizar la influencia de factores internos en la decisión del tipo de estrategias de *offshoring* a utilizar, la estrategia de deslocalización empleada por las empresas se considera la variable dependiente de una serie de características propias de la empresa que podrían influir en la decisión de utilizar un tipo de *offshoring* u otro. Antes de realizar el análisis estadístico que permitirá contrastar las hipótesis planteadas sobre la influencia de factores intra-empresa en el tipo de *offshoring* a utilizar, se define cómo se ha medido la variable dependiente y cada una de las variables independientes del modelo.

#### 6.2.1.1. Operativización de las variables.

*Variable dependiente (Tipos de offshoring):*

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

una de las preguntas introducidas en el cuestionario, en la que se les preguntaba por el proceso de deslocalización seguido, se pudieron identificar cuál de las dos estrategias de *offshoring* habían utilizado. Tras analizar las respuestas de los 156 encuestados, se observó cómo un elevado porcentaje de empresas (casi el 20%) utilizaba de forma simultánea distintos métodos de deslocalización, por lo que se decidió clasificar a estas empresas dentro de los dos grupos de estrategias de *offshoring*, *internal versus external*. En la **tabla 8** se puede ver cuál es el resultado de la clasificación de empresas en cada uno de los grupos.

**TABLA 8.** Tipos de offshoring.

Tipos de offshoring	Frecuencias	%
<b>Grupo EOF</b>	<b>76</b>	<b>50,33</b>
Subcontratación Internacional (1)	34	22,52
Joint-Venture (2)	18	11,92
Combinación Estrategias (1 y 2)	24	15,89
<b>Grupo IOF</b>	<b>75</b>	<b>49,67</b>
De Sub. Internacional a Filial Propia (3)	12	7,95
Filial Propia Directamente (4)	46	30,46
Combinación Estrategias (3 y 4)	17	11,26
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>100,0</b>

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

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

FUENTE: *Elaboración propia.*

#### *Variables independientes:*

Derivado del análisis teórico realizado, se seleccionaron una serie de variables relacionadas con las características propias de las empresas, que, según la literatura, podrían tener cierta influencia en la decisión del tipo de *offshoring* a realizar. Estas variables se dividieron en tres grandes grupos:

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

**1.1. Tamaño.** Como indicador del tamaño empresarial se utilizó una de las variables más empleadas en la literatura, el número de empleados. Utilizando los datos de AMA-DEUS, se calculó la media de los últimos 5 años disponibles (2002-2006).

- 1.2. Experiencia internacional.** Para medir la experiencia internacional de las empresas se utilizó como indicador el número de años que estas llevaban operando en el mercado internacional. A partir del año de inicio de la actividad internacional de la empresa, obtenido a través del cuestionario, y del año de referencia (2007), se pudo calcular el número de años de internacionalización de las empresas.
      - 1.3. Tipo de propiedad.** Siguiendo a FERNÁNDEZ y NIETO (2006), se operativizó esta variable distinguiendo entre tres tipos de propiedad y gestión empresarial: familiar, corporativa y mixta. Esta información se solicitó directamente a los encuestados, lo que nos permitió distinguir las empresas de propiedad familiar de las que no lo eran.
  - 2. Factores relacionados con los recursos humanos de la empresa.** Dentro de este grupo de factores se consideraron aspectos como la cualificación de la mano de obra y los costes laborales de la empresa como posibles factores determinantes del tipo de *offshoring* a utilizar.

    - 2.1. Cualificación de la mano de obra.** Para medir el nivel de cualificación de la mano de obra de cada empresa, se utilizó la taxonomía de PEDERSEN (1999) que permite clasificar los sectores manufactureros según el nivel de cualificación de la mano de obra. En base a esta taxonomía cada una de las empresas de la muestra se clasificó en una de las dos categorías del nivel de cualificación de la mano de obra: alta y media-baja.
    - 2.2. Costes Laborales Unitarios.** Para calcular esta variable se utilizaron los datos de AMA-DEUS sobre «costes laborales» y «número de empleados». Utilizando la media de los últimos 5 años disponibles (2002-2006), se calculó el cociente entre los costes laborales y el número de empleados, siendo el resultado el indicador de esta variable.
  - 3. Factores relacionados con los productos de la empresa.** Por último, siguiendo a PLA-BARBER y ESCRIBÁ-ESTEVE (2006), se construyeron dos factores, a partir de las características de los productos que fabrica la empresa, relacionadas con la diferenciación tecnológica y la diferenciación vía marca.

    - 3.1. Diferenciación del producto vía marca.** Para medir la diferenciación de los productos vía marca, los encuestados debían valorar, en una escala de 1 a 5 el grado de importancia que tenían ciertas características, relacionadas con la diferenciación de la marca, sobre los productos que fabricaban: (a) la reputación percibida respecto al diseño, calidad o estilo del producto y (b) el reconocimiento internacional de la marca.
    - 3.2. Diferenciación tecnológica del producto.** Al igual que la variable «diferenciación del producto vía marca», para medir la «diferenciación tecnológica» se utilizaron las valoraciones realizadas por los encuestados (también en una escala de 1 a 5) sobre el grado de importancia que tenían tres características de los productos, relacionadas con la diferenciación tecnológica: (a) el volumen de inversión en I+D, (b) el grado de innovación tecnológica y (c) el nivel de novedad del producto.

## 6.2.1.2. Regresión Logística Binaria.

Con el objetivo de comprobar el efecto de las variables en cada uno de los dos grupos, cuando estas son consideradas conjuntamente, utilizamos el análisis de regresión. Como paso previo a la misma y con el fin de no tener problemas de correlación entre las variables independientes del modelo, se analizaron las correlaciones bivariadas entre las siete variables explicativas. En la matriz de correlaciones (**tabla 9**), podemos observar cómo, por lo general, las correlaciones son nulas o muy bajas.

**TABLA 9.** Matriz de correlaciones bivariadas entre las variables independientes.

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

\*\* la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) // \* la correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

FUENTE: *Elaboración propia.*

Además de comprobar que no existían problemas de correlación bilateral entre variables, se analizó la posibilidad de que apareciesen problemas de multicolinealidad. Para ello se realizó un diagnóstico de colinealidad, observándose que los factores de inflación de la varianza (FIV) asociados a cada una de las variables eran muy inferiores ( $FIV < 2$ ) al valor máximo del FIV que indica problemas graves de multicolinealidad entre las variables ( $FIV > 10$ ). Puesto que la variable dependiente de nuestro modelo se caracteriza por ser una variable cualitativa y no continua, con dos categorías (IOF y EOF), y las variables explicativas recogen principalmente características individuales, se seleccionó el análisis de regresión logit binomial para llevar a cabo el contraste de hipótesis. En un modelo logit binomial, la probabilidad de que una empresa  $i$  elija la estrategia de deslocalización *internal offshoring* frente a *external offshoring* será:

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

donde  $x_i$  es un vector que recoge las características individuales del decisor  $i$ , esto es, las variables independientes, y  $\beta$  es un vector de parámetros. A continuación, en la **tabla 10**, se recogen los resultados obtenidos tras aplicar la técnica estadística de la regresión logística binomial. En la primera columna (RL1) aparecen los resultados de una primera regresión en la que no se distingue el tipo de

actividad deslocalizada por las empresas; mientras que el resto de columnas muestran los resultados de las regresiones realizadas distinguiendo grupos de empresas según la actividad deslocalizada. De este modo, las empresas que deslocalizan la actividad «I+D y desarrollo de productos» se analizan en la columna RL2, la «producción» en RL3, las «compras y la distribución» en RL4, las «ventas y el marketing» en RL5, los «servicios post-venta» en RL6 y finalmente las que deslocalizan actividades «administrativas» en RL7.

Como puede observarse en la **tabla 10**, si realizamos la estimación sin distinguir el tipo de actividad deslocalizada (RL1), con un porcentaje de clasificación correcta del 62,4%, únicamente el tamaño empresarial parece ser un factor determinante de la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* frente a *external offshoring*. Tal y como indican los coeficientes asociados al tamaño empresarial, a medida que disminuye el tamaño de la empresa disminuye también la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* frente a *external offshoring*. Sin embargo, si realizamos las estimaciones distinguiendo el tipo de actividad deslocalizada por las empresas, observamos resultados distintos:

«I+D y diseño de productos» (RL2). En la estimación realizada para aquellas empresas que deslocalizan las actividades de «I+D y diseño» comprobamos que, por un lado, se mejora el ajuste de la regresión respecto a RL1, ya que el porcentaje de clasificación global aumenta (del 62,4% al 67,6%), y por otro lado, además del tamaño empresarial, el nivel de cualificación de la mano de obra y la diferenciación tecnológica de los productos parecen ser factores determinantes de la probabilidad de utilizar *internal offshoring*. Como puede observarse, los coeficientes asociados a estas variables, permiten afirmar que los tres factores influyen en la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* frente a *external offshoring*. Para el primero de ellos, continúa observándose que a medida que disminuye el tamaño empresarial disminuye también la probabilidad de utilizar estrategias de *internal* frente a *external offshoring*. En cuanto a la cualificación de la mano de obra, podemos afirmar que la influencia del nivel de cualificación de la mano de obra en la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* es negativa, es decir, que pertenecer a un sector de actividad definido como de alta cualificación de la mano de obra respecto a un sector de baja cualificación, disminuye la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*. Por último, la influencia de la diferenciación tecnológica de los productos en la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* es negativa, es decir, que a mayor diferenciación tecnológica menor uso de *internal offshoring* frente a *external offshoring*.

«Producción» (RL3). Si analizamos la estimación realizada para aquellas empresas que deslocalizan actividades productivas se observan ciertas diferencias respecto a RL1 y RL2. En este grupo de empresas, el tamaño empresarial sigue siendo un factor determinante del uso de un tipo de estrategia u otro. De nuevo, a medida que disminuye el tamaño de la empresa, disminuye la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*. Además, en este grupo de empresas, la diferenciación del producto vía marca es otro de los factores determinantes del modo de *offshoring*. Como puede observarse en la columna RL3 el signo del estadístico asociado a esta variable indica que la diferenciación vía marca influye negativamente en la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring*, es decir, que a mayor diferenciación de los productos vía marca menor probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*.



«Compras y Distribución» (RL4). Para el grupo de empresas que deslocalizan actividades logísticas, al igual que ocurría con las empresas que deslocalizan actividades productivas (RL3), el tamaño empresarial y la diferenciación del producto vía marca son factores determinantes del tipo de *offshoring* a utilizar. Como puede observarse en la columna RL4, para un porcentaje de clasificación correcta del 64,9%, la diferenciación vía marca influye negativamente en la probabilidad de utilizar *internal offshoring*, es decir, que, si los productos que fabrica la empresa se caracterizan por una elevada diferenciación basada en la marca, la probabilidad de utilizar estrategias de *offshoring* de carácter interno para deslocalizar actividades logísticas disminuirá frente a la probabilidad de utilizar *external offshoring*. Por otro lado, aunque varíe la actividad objeto de la deslocalización, el tamaño empresarial sigue siendo un factor determinante del uso de un tipo de *offshoring* u otro. El coeficiente asociado a esta variable indica que el tamaño influye positivamente en la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*.

«Ventas y Marketing» (RL5). Si analizamos la estimación realizada para el grupo de empresas que deslocalizan actividades comerciales, observamos que, en este caso, características como el tamaño, la diferenciación vía marca y la cualificación de la mano de obra influyen significativamente en la probabilidad de utilizar un tipo de estrategia de *offshoring* u otro. Analizando los coeficientes de estas tres variables podemos afirmar que, también en la deslocalización de actividades comerciales, el tamaño empresarial tiene una influencia positiva en la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*. Además, se observa que la influencia que tiene la diferenciación vía marca de los productos que fabrica la empresa en la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring* es de signo negativo, es decir, que una elevada diferenciación vía marca del producto disminuirá la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*. Por último, el coeficiente asociado al nivel de cualificación muestra la influencia negativa que tiene esta variable sobre la probabilidad de utilizar *internal offshoring*, es decir, que pertenecer a un sector de actividad de elevada cualificación de la mano de obra respecto a un sector de baja cualificación, disminuye la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring* en actividades comerciales.

«Servicios Post-Venta» (RL6). En la columna RL6 se recogen los resultados de la estimación realizada para el grupo de empresas que deslocalizan servicios post-venta. En este grupo de empresas se observa cómo, con un porcentaje de clasificación correcta de casi el 70%, la diferenciación vía marca y el nivel de cualificación de la mano de obra son factores determinantes del uso de un tipo de *offshoring* u otro. La influencia que ejercen estas dos variables en este grupo de empresas es similar a la que se viene analizando en el resto de grupos, sin embargo, se observa que en este grupo de empresas el tamaño empresarial deja de ser un factor determinante del uso de un tipo de estrategia u otro.

«Actividades Administrativas» (RL7). En la última columna de la **tabla 10** se recogen los resultados de la estimación para el grupo de empresas que deslocalizan actividades de carácter administrativo. En este grupo de empresas, con un buen ajuste de la estimación ( $-2 \log \text{likelihood} = 27,108$ ), características como el tipo de propiedad, el nivel de cualificación y los costes laborales por empleado, parecen ser los factores determinantes del uso de un tipo de *offshoring* u otro. De nuevo, al igual que ocurre con las empresas que deslocalizan servicios post-venta, el tamaño empresarial parece no tener ningún tipo de influencia en la probabilidad de utilizar *internal* frente a *external offshoring*. Sin embargo, en este

grupo de empresas el «coste laboral por empleado» y el «tipo de propiedad» actúan como factores determinantes del uso de un tipo de estrategia u otro. El signo negativo del coeficiente asociado al «coste laboral por empleado» indica que a medida que aumentan los costes laborales por empleado disminuye la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*. Por otro lado, el signo negativo del coeficiente de la variable «tipo de propiedad familiar» indica que ser una empresa de propiedad familiar frente a no familiar disminuye la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*. Por último, el coeficiente de la variable «nivel de cualificación alta» muestra que pertenecer a un sector de actividad de elevada cualificación de la mano de obra respecto a un sector de baja cualificación, disminuye la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*.

**TABLA 10.** Estimación de los modelos logit binomial.

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

\* significativo al 0,10; \*\* significativo al 0,05; \*\*\* significativo al 0,01 // (C) Categoría de referencia // Los errores de estimación se muestran entre paréntesis.

FUENTE: *Elaboración propia.*

### 6.2.1.3. Contraste de hipótesis.

La prueba estadística realizada en el epígrafe anterior permite contrastar las hipótesis del modelo planteado en el apartado 3, sobre la influencia de algunas características propias de la empresa en la elección del modo de *offshoring* a utilizar.

Los resultados de la regresión logística realizada para toda la muestra (RL1), permiten aceptar la hipótesis relacionada con el tamaño empresarial (H1). Utilizando como medida del tamaño el volumen de ventas, se constata que un mayor tamaño empresarial aumenta la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* frente a *external offshoring*. Tal y como esperábamos, las empresas más pequeñas tienden a utilizar estrategias de *offshoring* de carácter externo para deslocalizar sus actividades, principalmente, debido a la menor necesidad de recursos que se requieren para llevarlas a cabo, dejando en manos de las empresas más grandes el uso de estrategias de *offshoring* más avanzadas, como es el *internal offshoring*. Sin embargo, si realizamos el análisis distinguiendo el tipo de actividad deslocalizada observamos que, cuando las funciones deslocalizadas son servicios post-venta (RL6) o actividades administrativas (RL7), el tamaño empresarial deja de ser un factor determinante del tipo de estrategia de *offshoring* a utilizar, es decir que, en estos casos, la decisión de utilizar un tipo de *offshoring* u otro es independiente del tamaño que tenga la empresa.

En cuanto a la experiencia internacional (H2), utilizando como medida de la experiencia internacional el número de años que lleva la empresa inmersa en la actividad internacional, los resultados de la regresión constatan que la experiencia internacional no es factor determinante de la decisión de utilizar un tipo de estrategia de *offshoring* u otro. Aunque parece lógico pensar que el efecto aprendizaje derivado de la experiencia internacional previa potenciará el uso de estrategias de internacionalización más arriesgadas y costosas, como son las estrategias de *internal offshoring*, en este caso, no es posible aceptar la hipótesis de que la probabilidad de utilizar estrategias de *internal offshoring* frente a *external offshoring* aumentará a medida que aumente la experiencia internacional de la empresa. Dos posibles razones podrían estar relacionadas con estos resultados. Por un lado, razones relacionadas con la muestra utilizada, y, por otro, con la unidad de medida empleada. El hecho de utilizar empresas multinacionales conduce a que todas las empresas utilizadas en el análisis posean cierta experiencia internacional previa, pudiendo disminuir de esta forma la variabilidad de la internacionalización. Del mismo modo, es posible que la unidad de medida empleada (número de años de actividad internacional) no sea la más adecuada para medir la experiencia internacional de la empresa, aunque en nuestro caso fuese la única disponible.

Otra de las características de la empresa que creíamos podía influir en el tipo de *offshoring* a utilizar es el tipo de propiedad. En este sentido, planteábamos que *la probabilidad de utilizar internal offshoring frente a external offshoring aumentará en las empresas de propiedad familiar* (H3). Las empresas de propiedad familiar se caracterizan por su comportamiento paternalista y de control de actividades, lo que llevó a plantear la hipótesis de que el hecho de ser una empresa de propiedad familiar aumentaría la probabilidad de utilizar estrategias de *offshoring* de carácter interno frente al externo. Sin embargo, los resultados obtenidos en el análisis estadístico no permiten aceptar esta hipótesis. Como puede comprobarse en la **tabla 10**, el tipo de propiedad (familiar o no familiar) no es un factor determinante del tipo de estrategia de *offshoring* a utilizar por la empresa. Únicamente

en el análisis realizado para uno de los grupos de empresas, las que deslocalizan actividades administrativas (RL7), parece que la propiedad sea factor determinante de la decisión. En este grupo de empresas, ser de propiedad familiar frente a no familiar influye en la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*, aunque en el sentido contrario al esperado. Para estas empresas, el hecho de ser de propiedad familiar disminuye la probabilidad de utilizar estrategias de *offshoring* de carácter interno frente a externo, algo que coincide con lo que ocurre en la realidad a nivel nacional. En el ámbito nacional, las empresas suelen utilizar empresas especializadas en estas materias para deslocalizar este tipo de actividades (contabilidad, nóminas, finanzas, etc.), algo que parece trasladarse también al ámbito internacional. Por último, conviene señalar que en aquellas empresas que deslocalizan actividades relacionadas con el proceso productivo (RL2, RL3 y RL4), aunque las relaciones no sean estadísticamente significativas, el signo positivo de las mismas es acorde con la relación planteada en la hipótesis 3.

La cuarta hipótesis a contrastar relacionada con las características propias de la empresa es la que hace referencia al tipo de cualificación de la mano de obra. Partiendo de la taxonomía de PEDERSEN (1999) que clasifica los sectores manufactureros según el nivel de cualificación de la mano de obra, se observa cómo los resultados del análisis estadístico varían según el grupo de empresas analizado. Si realizamos el análisis sin distinguir el tipo de actividad deslocalizada (RL1), observamos cómo el nivel de cualificación de la mano de obra no es factor determinante de la decisión del tipo de estrategia de *offshoring* a implementar. Sin embargo, al analizar la influencia de esta variable en los distintos grupos de empresas según la actividad deslocalizada, se observan ciertas diferencias. Por un lado, para las empresas que deslocalizan actividades productivas (RL3) y logísticas (RL4) la cualificación de la mano de obra tampoco parece ser un factor determinante del tipo de *offshoring* a utilizar. Mientras que, por otro lado, para las empresas que deslocalizan actividades relacionadas con la innovación y el diseño de productos (RL2), actividades comerciales (RL5 y RL6) o actividades administrativas (RL7), la cualificación de la mano de obra influye en la probabilidad de utilizar una estrategia u otra. No obstante, para estos grupos en los que la cualificación de la mano de obra es un factor determinante del uso de un tipo de estrategia u otro, tampoco podemos aceptar la hipótesis planteada, ya que la influencia de esta variable es contraria a la esperada, donde pertenecer a sectores de alta cualificación de la mano de obra frente a sectores de baja cualificación disminuye la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring*. Dos posibles razones podrían explicar esta relación. En primer lugar, en aquellas empresas en las que el nivel de cualificación de la mano de obra productiva es elevado, las características de especialización de las actividades en las que esta relación parece ser significativa podrían conducir a las empresas a utilizar proveedores externos y altamente especializados para el desarrollo de estas actividades. En segundo lugar, la ausencia de relación (RL1, RL3 y RL4) o la presencia de una relación contraria a la esperada (RL2, RL5, RL6 y RL7) podría deberse a la unidad de medida empleada, un tanto genérica, para definir el nivel de cualificación de la mano de obra, ya que se están clasificando las empresas según el nivel de cualificación definido para el sector al que pertenecen.

La influencia de los costes laborales en la elección de la estrategia de *offshoring* a utilizar, es otra de las hipótesis del modelo a contrastar (H5). Como puede observarse en la **tabla 10**, los costes laborales que asume la empresa no parecen ser un factor determinante en el uso de estrategias de *internal* frente a *external offshoring*, ni en el análisis realizado para todas las empresas de la muestra, ni para los distintos grupos analizados. Únicamente para aquellas empresas que deslocalizan activi-

dades administrativas, la influencia de esta variable en la probabilidad de utilizar *internal* frente a *external offshoring* es significativa y presenta el signo esperado. Sin embargo, destaca que el signo asociado a los coeficientes de esta variable en el resto de grupos analizados, aunque no significativos, muestren una influencia negativa entre el uso de estrategias de *offshoring* de carácter interno y el incremento de los costes laborales por empleado.

En el último bloque de características intra-empresa se encuentran las relacionadas con la diferenciación de los productos fabricados por la empresa. La revisión teórica realizada llevó a distinguir dos vías de diferenciación que podrían tener influencia en la elección de un tipo de estrategia de *offshoring* u otro, la diferenciación vía marca y la diferenciación tecnológica de los productos. Los resultados de la regresión logística realizada para el total de las empresas demuestran que ninguna de las dos vías de diferenciación son determinantes del uso de un tipo de estrategia u otro. Sin embargo, los signos asociados a los coeficientes de las variables indican que, aunque la influencia no sea estadísticamente significativa, la diferenciación vía marca influye negativamente en la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente al *external offshoring*, mientras que la influencia de la diferenciación tecnológica es la inversa. No obstante, al distinguir grupos de empresas según la actividad deslocalizada empiezan a surgir ciertas diferencias. En cuanto a la diferenciación de los productos vía marca, se verifica que esta es un factor determinante en aquellas empresas que deslocalizan actividades productivas, logísticas y comerciales (RL3, RL4, RL5 y RL6), aunque la relación sea contraria a la esperada: «a mayor diferenciación vía marca menor probabilidad de utilizar *internal* frente a *external offshoring*». Si bien los resultados obtenidos no permiten aceptar la hipótesis planteada (H6), debemos destacar que estos coinciden con los resultados de algunos estudios empíricos previos en los que una elevada diferenciación vía marca de los productos se asocia a una baja integración y un bajo control de las actividades (LALL, 1978; HELLEINER y LAVERGNE, 1979). Por otro lado, se constata que, en aquellas empresas que deslocalizan actividades relacionadas con el diseño y la innovación de productos (RL2), la diferenciación tecnológica de los productos es un factor determinante del uso de un tipo de estrategia u otro. De nuevo, la relación entre esta variable y la probabilidad de utilizar *internal offshoring* frente a *external offshoring* es contraria a la esperada, lo que no nos permite aceptar la hipótesis planteada (H7).

### 6.2.2. Efectos del offshoring sobre la productividad y la rentabilidad.

Para analizar las diferencias que existen entre la productividad de las empresas que utilizan estrategias de *offshoring* de carácter interno y las que hacen uso de *external offshoring*, en primer lugar, debemos definir cuál ha sido la medida de productividad utilizada en nuestro análisis. De la revisión de la literatura realizada se desprende que la productividad del trabajo es una de las medidas de productividad más utilizadas en estudios previos para medir los niveles de productividad de la empresa. Dado que, la base de datos que venimos utilizando en nuestro análisis, AMADEUS, no ofrece información sobre el volumen de producción, pero sí sobre el volumen de ventas, para el cálculo de la productividad del trabajo de las empresas de la muestra se ha empleado el volumen de ventas como *proxy* del volumen de producción. Por otro lado, para analizar las diferencias entre la rentabilidad de las empresas que utilizan *internal offshoring* y las que realizan *external offshoring* se han utilizado dos medidas de rentabilidad distintas, la rentabilidad económica bruta y la rentabilidad

financiera bruta. La rentabilidad económica bruta (ROA), es el cociente entre el beneficio antes de impuestos y activo total e indica el rendimiento medio que obtiene una empresa como consecuencia de sus inversiones en activos. La rentabilidad financiera bruta (ROE), es el cociente entre el beneficio antes de impuestos y los recursos propios y mide el beneficio generado en relación a la inversión realizada por los accionistas de la empresa. A partir de la base de datos AMADEUS, que ofrece información de la rentabilidad económica y financiera bruta de cada una de las empresas encuestadas durante los últimos cinco años disponibles (2002-2006), se calcularon las medias de rentabilidad económica y financiera. En la **tabla 11** se detallan, para cada uno de los dos grupos de empresas (*external offshoring* e *internal offshoring*), las medias y las desviaciones típicas de la productividad, la rentabilidad económica bruta y la rentabilidad financiera bruta, así como también los resultados de la prueba no paramétrica de Mann-Whitney<sup>7</sup>, que permiten comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto a los resultados empresariales entre las empresas que realizan *internal offshoring* y las que utilizan *external offshoring*.

**TABLA 11.** Comparación de medias y prueba no paramétrica de Mann-Whitney.

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

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

FUENTE: Elaboración propia.

Como puede observarse en la **tabla 11**, las medias de las tres medidas de resultados analizadas (productividad, rentabilidad económica y rentabilidad financiera) son mayores, en valor absoluto, en el grupo de empresas que realizan estrategias de *internal offshoring* que en las que utilizan *external offshoring*. Sin embargo, ninguna de estas diferencias parece ser estadísticamente significativa. En base a esto, se puede afirmar que el tipo de estrategia de *offshoring* utilizada por las empresas multinacionales europeas no tiene una influencia distinta sobre los resultados empresariales, es decir, que no existen diferencias en los resultados, en términos de productividad y rentabilidad, según el tipo de *offshoring* implementado, lo que nos lleva a no poder aceptar las hipótesis planteadas (H8 y H9).

## 7. CONCLUSIONES

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

<sup>7</sup> Previamente se constató que las variables no seguían una distribución normal.



revisión de la principal literatura que ha abordado el estudio de la estrategia de *offshoring*, se ha podido comprobar que son varias las modalidades a través de las cuales se puede llevar a cabo la estrategia. En este sentido, tanto la subcontratación de actividades a terceros (*external offshoring*) como la creación de filiales propias en otros países (*internal offshoring*), con el fin común de deslocalizar internacionalmente actividades que previamente eran realizadas en el interior de la propia empresa, se consideran formas distintas de implementar una misma estrategia, el *offshoring*. El examen más general, pone de manifiesto que las empresas multinacionales europeas tienden a implementar ambos tipos de *offshoring* para deslocalizar actividades en otros países. Partiendo de esta definición de la estrategia, la investigación se centra en, por un lado, *validar si ciertas características propias de la empresa*, que han sido consideradas como factores determinantes del uso de la estrategia de *offshoring* en sentido amplio, *influyen también en la decisión del tipo de offshoring a implementar*; y, por otro lado, *comprobar si los resultados derivados del uso de esta estrategia difieren según el tipo de offshoring utilizado*. Para ello, se establecieron un conjunto de hipótesis derivadas de las investigaciones teóricas y empíricas revisadas, que fueron contrastadas en la realidad de las empresas multinacionales europeas.

La amplia revisión de literatura sobre los factores determinantes del uso de estrategias de *offshoring*, ha permitido comprobar cómo no únicamente factores externos a la empresa determinan o influyen en el uso de estrategias de *offshoring*, sino que ciertas características propias de la empresa, factores internos, también podrían actuar como determinantes del *offshoring*. Derivado de esto, era de esperar que aquellas características propias de la empresa, determinantes del uso de estrategias de *offshoring* en sentido amplio, influyesen también en la decisión del tipo de *offshoring* a implementar. Además de identificar aquellos factores internos que podrían determinar el uso de un tipo de estrategia de *offshoring* u otro, en la revisión teórica realizada se ha podido mostrar cuáles son las principales razones que motivan a las empresas a implementar estas estrategias. El marco teórico de nuestro trabajo ha concluido con el análisis de los efectos de las estrategias de *offshoring* en los resultados. La revisión de estudios empíricos y teóricos previos, ha permitido comprobar cómo los efectos sobre la productividad y la rentabilidad, son los que mayor interés despiertan. Además, se comprueba cómo el efecto sobre el empleo, otro de los derivados del uso de estrategias de *offshoring*, es más complejo de lo que parece, demostrándose la necesidad de un mayor análisis sobre el mismo.

En principio, y como conclusiones generales, se observa que aquellas características propias de la empresa que, según la teoría, influyen en la decisión de implementar estrategias de *offshoring* en sentido amplio, no pueden considerarse determinantes del tipo de *offshoring* utilizado por las empresas multinacionales europeas. Además, se comprueba que no existen diferencias entre los resultados derivados del uso de un tipo de *offshoring* u otro, y se observa que las razones que motivan a las empresas multinacionales europeas a utilizar cada uno de estos dos tipos de *offshoring* difieren entre sí. Ahora bien, estas conclusiones más generales, presentan una serie de particularidades que conviene señalar. Del contraste de las hipótesis relativas a la influencia de ciertas características propias de la empresa en la elección del tipo de *offshoring* a implementar (hipótesis 1 a 7), se desprende que de las siete características analizadas (tamaño, experiencia internacional, tipo de propiedad, nivel de cualificación, coste laboral unitario, diferenciación del producto vía marca y diferenciación tecnológica), el tamaño empresarial es la única característica que se

puede considerar determinante del tipo de *offshoring* a utilizar por las empresas multinacionales europeas. Sin embargo, se observa cómo, al distinguir grupos de empresas según la actividad o función deslocalizada, algunas de las características propias de la empresa ejercen cierta influencia en la elección del tipo de *offshoring* a implementar. De este modo, se demuestra que el nivel de cualificación de la mano de obra es un factor determinante de la elección entre *internal offshoring* y *external offshoring* en aquellas empresas que deslocalizan actividades con cierto grado de especialización (I+D y diseño de productos, servicios post-venta, marketing y actividades administrativas). Asimismo, la diferenciación de los productos vía marca influye en la decisión de utilizar un tipo de *offshoring* u otro en aquellas empresas que deslocalizan actividades productivas, logísticas y comerciales; mientras que la diferenciación tecnológica de los productos determina el uso de estos dos tipos de estrategia en aquellas empresas que deslocalizan actividades relacionadas con la innovación y el diseño de productos. Por otro lado, el tipo de propiedad y los costes laborales unitarios influyen en la decisión de utilizar *internal offshoring* o *external offshoring*, en aquellas empresas que deslocalizan actividades administrativas. Y, por último, se demuestra que el tamaño empresarial es un factor determinante de la decisión de utilizar *internal* o *external offshoring*, mientras que la experiencia internacional de la empresa no ejerce ningún tipo de influencia en la elección. Estos resultados sugieren que la influencia de ciertas características de la empresa en el tipo de *offshoring* a implementar estará condicionada por las propias actividades objeto de la estrategia. Por otra parte, se demuestra que la implementación de un tipo de estrategia u otro no influye en los resultados obtenidos por las empresas, es decir, que no existen diferencias en los resultados según el tipo de *offshoring* implementado, por lo que se puede afirmar que en términos de resultados empresariales (productividad y rentabilidad) ninguno de los dos tipos de *offshoring* analizados se puede considerar más beneficioso que otro. Además, el análisis exploratorio tendente a analizar el efecto del uso de estrategias de *offshoring* en el empleo indica que la amplia creencia existente sobre la destrucción de puestos de trabajo provocada por el uso de estas estrategias no es del todo clara. Finalmente, el análisis de las diferencias entre las razones que motivan a las empresas a utilizar estrategias de *internal offshoring* o *external offshoring*, muestra que los costes y las competencias esenciales de la empresa, son las razones que motivan en mayor medida el uso de estrategias de *external offshoring*, mientras que el acceso a nuevos mercados parece ser una razón de mayor importancia en el uso de *internal offshoring*. Los resultados obtenidos en este estudio deben servir de referencia para profundizar en el análisis de la implementación de estrategias de *offshoring* en las empresas multinacionales, por un lado, por la importancia que el uso de estas estrategias está teniendo en la actualidad, especialmente en empresas de sectores manufactureros; y, por otro, porque como se ha puesto de manifiesto, los resultados obtenidos en la mayoría de las investigaciones realizadas hasta el momento únicamente analizan una parte de la estrategia, el *external offshoring*.

Llegados a este punto, se hace necesario reflejar las limitaciones más significativas del trabajo, así como las futuras líneas de investigación derivadas del mismo. En primer lugar, nos encontramos con las limitaciones directamente relacionadas con la muestra empleada. En este sentido, el hecho de haber centrado el análisis en el caso concreto de las empresas multinacionales, aunque ofrece una mayor diversidad en cuanto a las modalidades de *offshoring* empleadas por las empresas, podría estar disminuyendo la variabilidad de algunos de los factores analizados, como, por ejemplo el tamaño empresarial o la experiencia internacional. Introducir en el análisis empresas no multina-

cionales, con el fin de comprobar si realmente la muestra empleada se encuentra sesgada por el tipo de empresa utilizado, sería una de las propuestas de investigación para el futuro. En segundo lugar, recogemos las limitaciones derivadas de los indicadores empleados para medir las variables. El hecho de considerar únicamente los dos modos de *offshoring* puros, sin distinguir las modalidades híbridas, como pueden ser las empresas conjuntas, o la combinación de varias alternativas de *offshoring*, es otra de las limitaciones asociadas a este trabajo. Por esta razón, se plantea como una propuesta de futuro desarrollo el análisis de estas otras modalidades de *offshoring*. Para finalizar, nos gustaría señalar que, el estudio y análisis del fenómeno del *offshoring* necesita de una mayor preocupación por parte de los académicos, empresas e instituciones europeas, de manera que se conozca un poco más sobre la verdadera realidad asociada a estas estrategias. En este sentido, esta investigación ofrece una serie de resultados que, aunque adaptados a las empresas multinacionales europeas, desde su generalidad, pueden ser válidos para todas aquellas empresas que se estén planteando la implementación de estrategias de *offshoring*.

# Bibliografía

- AKESSON, J., JONSSON, P. y EDANIUS-HÄLLAS, R. [2007]: «An assessment of sourcing strategies in the Swedish apparel industry». *Distribution & Logistics Management*, vol. 37, n.º 9, págs. 740-762.
- AMITI, M. y WEI, S. [2005]: «Service Offshoring, Productivity and Employment: Evidence from the United States». *International Monetary Fund*, Working Paper núm. 238.
- ANTRAS, P. [2003]: «Firms, contracts and trade structure». *Quarterly Journal of Economics*, 118, págs. 1.375-1.418.
- ANTRÁS, P., GARICANO, L. y ROSSI-HANSBERG E. [2006]: «Offshoring in a Knowledge economy». *The Quarterly Journal of Economics*, 121, 1, págs. 31-37.
- BETTIS, R., BRADLEY, S. y HAMEL, G. [1992]: «Outsourcing and industrial decline». *Academy of Management Executive*, vol. 6, n.º 1, págs. 7-22.
- BRUCE, M. y MOGER, S.T. [1999]: «Dangerous liaisons: an application of supply chain modelling for studying innovation within the UK apparel industry». *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 11, n.º1, págs. 113-125.
- BÜHNER, R. y TUSCHKE, A. [1997]: «Outsourcing». *Die Betriebswirtschaft* 57, págs. 20-30.
- BUTTER, F. y PATTIPEILOHY C. [2007]: «Productivity Gains from Offshoring». *Tinbergen Institute Discussion Paper* TI 089/03.
- CAPS y A.T. KEARNEY [2005]: «Outsourcing Strategically for Sustainable Competitive Advantage».
- CHASE, R.B., JACOBS, F.R. y AQUILANO, N.J. [2004]: *Operations Management for Competitive Advantage*, 10ª ed., Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.
- CHO, J. y KANG, J. [2001]: «Benefits and challenges of global sourcing: perceptions of US apparel retail firms». *International Marketing Review*, vol.18, N.º 5, págs. 542-61.
- CRISCUOLO, C. y LEAVER M. [2005]: «Offshore outsourcing and Productivity». *Mimeo*.
- DAVIDSON, W. [1982]: *Global Strategic Management*. Wiley, New York.
- DAVIS, P. [1983]: «Realizing the potential of the family business», *Organizational Dynamics* 12,1, págs. 47-56.
- DEAVERS, K. [1997]: «Outsourcing a corporate competitiveness strategy, not a search for low wages». *Journal of Labour Research*, vol. 18, n.º 4, págs. 503-519.
- DÍAZ MORA C. [2007]: «What factors determine the outsourcing intensity? A dynamic panel data approach for manufacturing industries». *Applied Economics*, págs. 1- 13.
- DÍAZ-MORA, C., GANDOY, R. y GONZÁLEZ, B. [2007]: «La fragmentación internacional en las manufacturas españolas». *Papeles de Economía Española*, n.º 112, págs. 74-88.
- DÍAZ-MORA, C. y TRIGUERO, A. [2007]: «Why do some firms contract out production? Evidence from firm-level panel data». *Estudios sobre economía española*, 232, FEDEA.
- DILLERUP, R. y FOSCHIANI, S. [1996]: «Outsourcing als strategische Option zur Optimierung der Leistungstiefe». *Beschaffung aktuell* 1, págs. 39-41.
- DILLMAN, D.A. [1978]: *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York, NY: John Wiley & Sons.

- EGGER, H. y EGGER, P. [2001]: «Cross-border sourcing and outward processing in EU manufacturing». *North American Journal of Economics and Finance*, 12, págs. 243-256.
- [2006]: «International Outsourcing and the Productivity of Low-skilled Labour in the EU». *Economic Inquiry*, 44, 1, págs. 98-108.
- EHIE, I.C. [2001]: «Determinants of success in manufacturing outsourcing decisions: a survey study». *Production and Inventory Management Journal*, 42, 1, págs. 31-39.
- ELMUTI, D. [2003]: «The perceived impact of outsourcing on organizational performance». *Mid- American Journal of Business*. 18, 2 págs. 33-41.
- EVERSHEIM, W. *et al.* [1993]: «Mit Outsourcing auch die Kosten in der Produktion reduzieren». *Io Management Zeitschrift* 62, págs. 82-86.
- FAN, Y. [2000]: «Strategic outsourcing: evidence from British companies». *Marketing Intelligence & Planning*, 18/4, págs. 213-19.
- FEENSTRA, R. y HANSON, G. [1996]: «Globalization, outsourcing and wage inequality». *American Economic Review*, 86, 2, págs. 240-245.
- FERNÁNDEZ, Z. [1999]: «El estudio de las organizaciones (La jungla dominada)». *Papeles de Economía Española*, números 78-79, págs. 56-77.
- FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M.J. [2006]: «Impact of ownership on the international involvement of SMEs». *Journal of International Business Studies*, 37, págs. 340-351.
- GALLO, M.A. y ESTAPÉ, M.J. [1992]: «Internacionalización de la empresa familiar (Exploración de las diferencias con empresas no familiares)». *Documento de investigación n.º 230*, IESE Business School, Universidad de Navarra.
- GANDROY, R. y DÍAZ, C. [2007]: «El *offshoring* en la industria española: una revisión de la evidencia empírica». *Política económica en España- ICE*, 837.
- GATIGNON, H. y ANDERSON, E. [1988]: «The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics and Organization* 4, 2, págs. 305-336.
- GILLEY, K.M. y RASHEED, A. [2000]: «Making more by doing less: analysis of outsourcing and its effects on firm performance». *Journal of Management*, 26, 4, págs. 763-790.
- GIRMA, S. y GÖRG, H. [2004]: «Outsourcing, foreign ownership and productivity: evidence from UK establishment level data». *Review of International Economics*, 12, págs. 817-32.
- GÓMEZ, N., LÓPEZ, L. y TABARRA, M.<sup>a</sup> [2006]: «Pautas de deslocalización de la industria española en el entorno europeo (1995-2000)». *Boletín Económico de ICE*, n.º 2.884, págs. 25-41.
- GÖRG, H. y HANLEY, A. [2005]: «International outsourcing and productivity: Evidence from the Irish electronics industry». *North American Journal of Economics and Finance* 16, 2, págs. 255-269.
- [2004]: «Does outsourcing increase profitability?» *The Economic and Social Review*, vol. 35, 3, págs. 367-387.
- GÖRG, H., HANLEY, A. y STROBL, E. [2008]: «Productivity Effects of International Outsourcing: Evidence from Plant Level Data». *Canadian Journal of Economics*, 41, 2, págs. 670-688.
- GÖRZIG, B. y STEPHAN, A. [2002]: «Outsourcing and firm-level performance». *Discussion Paper n.º 309*, DIW Berlin, Berlin.
- HELLEINER, G.K. y LAVERGNE, R. [1979]: «Intra-firm trade and industrial exports to the United States». *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, págs. 297-311.

- HELG, R. y TAJOLI, L. [2005]: «Patterns of International Fragmentation of Production and Implications for the Labor Markets». *North American Journal of Economics and Finance*, vol. 16, págs. 233-254.
- HENDRY, J. [1995]: «Culture, community and networks: The hidden cost of outsourcing». *European Management Journal*, 13, 2, págs. 218-229.
- HIEMSTRA, G. y VAN TILBURG, J. [1993]: *Inzicht in uitbesteding: Ondernemingsstrategie en besturing*. Van Gorcum, Assen.
- HIJZEN, A., GÖRG, H. y HINE, B. [2005]: «International outsourcing and the skill structure of labour demand in the United Kingdom». *Economic Journal*, vol. 115, págs. 860-878.
- HIJZEN, A. y SWAIM P. [2007]: «Does offshoring reduce industry employment?». *National Institute Economic Review*, vol. 201, n.º 1, págs. 86-96.
- HOLL, A. [2007]: «Production subcontracting and location: panel data evidence from Spanish manufacturing firms». *Working Paper 17*, FEDEA.
- HOUSEMAN, S. [2007]: «Outsourcing, offshoring and productivity measurement in United States manufacturing». *International Labour Review*, vol. 146, n.º 1-2.
- ITO, B., WAKASUGI, R. y TOMIURA, E. [2008]: «Offshoring and Productivity: Evidence from Japanese Firm-level Data». *RIETI Discussion Paper Series 08-E-028*.
- JABBOUR, L. [2007]: «Outsourcing, Offshoring and Firm's Performance: Evidence from the French Manufacturing Industry». *Working Paper; Centre d'Economie de La Sorbonne (CES)*.
- JAHNS, C., HARTMANN, E. y BALS, L. [2006]: «Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept». *Journal of Purchasing & Supply Management*, 12, págs. 218-231.
- JIANG, B., FRAZIER, G.V. y PRATER, E. L. [2006]: «Outsourcing effects on firms' operational performance, an empirical study». *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26, n.º 12, págs. 1.280-1.300.
- JIANG, B. y QURESHI, A. [2006]: «Research on outsourcing results: current literature and future opportunities». *Management Decision*, vol. 44, n.º 1, págs. 44-55.
- JOHANSON, J. y VALHNE J.E. [1977]: «The Internationalisation Process of the Firm- A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment». *Journal of International Business Studies*, 8, págs. 23-32.
- KIM, Y. y RUCKER, M. [2005]: «Production Sourcing Strategies in the U.S. Apparel Industry: A Modified Transaction Cost Approach», *Clothing and Textiles Research Journal*, 23, 1, págs. 1-12.
- KIMURA, F. [2001]: Fragmentation, internalization, and interfirm linkages: Evidence from the micro data of Japanese manufacturing firms. En *Global production and trade in East Asia* (eds.) L.K. CHENG y H. KIERZKOWSKI, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- KOPPELMANN, U. [1996]: *Outsourcing*. Schäffer-Pöschel, Stuttgart.
- KOTABE, M., MOL, M.J. y MURRAY, J.Y. [2007]: «Outsourcing, performance and the role of e-commerce: A dynamic perspective». *Industrial Marketing Management*. Doi:10.1016/j.indmarman.2007.06.011
- KOTABE, M. y MURRAY, J. [1990]: «Linking product and process innovations and modes of international sourcing in global competition-a case of foreign multinational firms». *Journal of International Business Studies*, 21, págs. 383-409.
- [2004]: «Global Sourcing strategy and sustainable competitive advantage». *Industrial Marketing Management*, 33, págs. 7-14.
- KOTABE, M. y SWAN, K.S. [1994]: «Offshore Sourcing: Reaction, Maturation and Consolidation of U.S. Multinationals». *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n.º 1, págs. 115-140.



- LALL, S. [1978]: «The pattern of intra-firm exports by U.S: multinationals». *Oxford Bulletin of Economics Statistics*, 40, págs. 209-220.
- LANKFORD, W.M. y PARSA, F. [1999]: «Outsourcing: a primer». *Management Decision*, 37, 4, págs. 310-316.
- LEI, D. y HITT, M. [1995]: «Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities». *Journal of Management*, 21, 5, págs. 835-859.
- LEVY, D.L. [1995]: «International sourcing and supply chain stability». *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n.º 2, págs. 343-360.
- LEWIN, A.Y. y PEETERS, C. [2006]: «The Top-Line Allure of Offshoring». *Harvard Business Review*, March, págs. 22-24.
- MANKIW, M.G. y SWAGEL, P. [2006]: «The politics and the economics of offshore outsourcing». *NBER Working Paper*, n.º 12398.
- MARJIT, S. y MUKHERJEE, A. [2008]: «Profit reducing international outsourcing». *The Journal of International Trade & Economic Development*, 17, 1, págs. 21-35.
- MEYER, U. y LEUPPI, R. [1992]: «Outsourcing: Ein neuer Megatrend in der Informatik». *Io Management Zeitschrift* 61, págs. 49-51.
- MIQUEL, S., BIGNÉ, S., LÉVY, J.-P., CUENCA, A.C. y MIQUEL, M.J. [1996]: *Investigación de mercados*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- MINONDO, A. y RUBERT, G. [2006]: «The effect of outsourcing on the demand for skills in the Spanish manufacturing industry». *Applied Economics Letters*, 13, 9, págs. 599-604.
- MOL, M. J., VAN TULDER, R. J.M. y BEIGE, P.R. [2005]: «Antecedents and performance consequences of international outsourcing». *International Business Review*, vol. 14, págs. 599-617.
- MURRAY, J.Y., KOTABE, M. y WILDT, A.R. [1995]: «Strategic and financial implications of global sourcing strategy; a contingency analysis». *Journal of International Business Studies*, 1, págs. 181-202.
- MURRAY, J.Y., WILDT, A.R. y KOTABE, M. [1995]: «Global sourcing strategies of U.S. subsidiaries of foreign multinationals». *Management International Review*, vol. 35, n.º 4, págs. 307-324.
- OCDE [2007]: «Offshoring and Employment: Trends and Impacts». *OECD 2007*.
- OLSEN, K.B. [2006]: «Productivity impacts of offshoring and outsourcing: a review». *DSTI Working paper 2006/1*. Directorate for Science, Technology and Industry, OECD, Paris.
- PAGNONCELLI, D. [1993]: «Managed outsourcing: a strategy for competitive company in the 1990s». *Management Decision*, 31, págs. 15-22.
- PEDERSEN, M. [1999]: «Intangible investment and human resources. The new WIFO taxonomy of manufacturing industries». *WIFO Working Papers* n.º 114.
- PLA-BARBER, J. y ESCRIBÁ-ESTEVE, A. [2006]: «Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country». *International Marketing Review*, vol. 23, n.º 3, págs. 255-278.
- QUINN, J.B. y HILMER, F.G. [1994]: «Strategic Outsourcing». *Sloan Management Review*, 35, págs. 43-55.
- RAA, T. y WOLF, E.N. [2001]: «Outsourcing of services and the productivity recovery in U.S. manufacturing in the 1980s and 1990s». *Journal of Productivity Analysis*, 16, 2, págs. 149-165.
- REXHA, N. y MIYAMOTO, T. [2000]: «International Sourcing: An Australian Perspective». *Journal of Supply Chain Management*, 36, 1, págs. 27-34.
- RUSSELL, R.S. y TAYLOR, B.W. [2003]: *Operations Management*. 4.<sup>a</sup> ed. Prentice-Hall.
- SCHÄTZER, S. [1999]: *Unternehmerische Outsourcing-Entscheidungen: Eine transaktionskostentheoretische Analyse*. Gabler Verlag, Wiesbaden.

- SHARPE, M. [1997]: «Outsourcing, organizational competitiveness and work». *Journal of Labour Research*, vol. 18, n.º 4, págs. 535-549.
- SIEGEL, D. y GRILICHES, Z. [1992]: «Purchases Services, Outsourcing, Computers, and Productivity in Manufacturing», en GRILICHES, Z. (ed.), *Output Measurement in the Service Sector*, University of Chicago.
- SMITH, M., MITRA, S. y NARASIMHAN, S. [1998]: «Information systems outsourcing. A study of pre-event firm characteristics». *Journal of Management Information Systems*, vol. 15, 2, págs. 61-93.
- SWAMIDASS, P.M. y KOTABE, M. [1993]: «Component sourcing strategies of multinationals: an empirical study of european and japanese multinationals». *Journal of International Business Studies*, 24, págs. 81-99.
- TOMIURA, E. [2005]: «Foreign outsourcing and firm-level characteristics: evidence from Japanese manufacturers». *Journal of the Japanese and International Economics*, 19, págs. 255-271.
- [2007]: «Foreign outsourcing, exporting, and FDI: A productivity comparison at the firm level». *Journal of International Economics*, 72, págs. 113-127.
- TRENT, R.J. y MONCZKA, R.M. [2003]: «International purchasing and global sourcing: what are the differences?». *Journal of Supply Chain Management*, vol. 39, n.º 4, págs. 26-37.
- WARD, J.L. [1988]: «The special role of strategic planning for family businesses». *Family Business Review*, 1, 2, págs. 105-117.
- YIP, G. y DEMPSTER, A. [2005]: «Using the Internet to enhance global strategy». *European management Journal*, vol. 23, págs. 1-13.