

## 1. OFFSHORING

### 1.1. HACIA UNA NUEVA DIVISIÓN DEL TRABAJO Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA MANO DE OBRA

La globalización ha tocado aspectos antes impensables como la cultura y los estilos de vida de los habitantes de los países, y es allí donde se reconoce el gran impacto que ha tenido la globalización en el factor humano durante la última década, por esto los sociólogos aseguran que la cultura estadounidense de la comida rápida y de la concepción del hombre como un ser netamente económico (Homo-Economicus) será la que se imponga en el largo plazo, dándole paso a una crisis cultural.

La coyuntura del mundo de los negocios al cual se enfrentan las empresas hoy, obliga a que estas busquen soluciones y herramientas que les permita sobrevivir en un mercado cada vez más competido, en esta incansable búsqueda surgen herramientas como el Offshoring (Deslocalización empresarial) que inevitablemente tendrá un impacto en el factor humano de las empresas que se arriesguen a utilizar esta herramienta.

Teniendo como base los factores de la producción (Tierra, capital, trabajo y tecnología), el factor al cual no había podido tocar la globalización es el trabajo y el factor humano a causa del proteccionismo de las naciones y el temor de estas a perder su fuerza laboral necesaria para garantizar un crecimiento económico que le garantice crear una mejor calidad de vida a su población, sumado a una falta de legislación internacional que le garantice a las empresas el aprovechamiento de otras fuerzas laborales ubicadas en lugares distantes, obteniendo ventajas en costos y con mayores o iguales destrezas que la fuerza laboral del país de origen.

Con la disminución del proteccionismo y de las barreras en las políticas que limitaban la inversión extranjera y el comercio durante los últimos diez años<sup>1</sup> se ha logrado avanzar en materia laboral y ya las empresas están utilizando la herramienta obteniendo ventajas competitivas de costos, lo que ha generado un aumento de las ganancias de las empresas y un beneficio para los consumidores con las mejoras precios, manteniendo la calidad de los productos y/o servicios; pero el gran

---

<sup>1</sup> AGRAWAL, VIVEK; FARRELL, DIANA AND REMES JAANA. *Offshoring and beyond*. En : The McKinsey Quarterly. 2003 Special edition: Global directions. <[http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.aspx?ar=1367&L2=1&L3=106](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1367&L2=1&L3=106)>.

impulso se da con el cambio de política en china, lo que crea una nueva forma de hacer negocios<sup>2</sup> combinado con la disminución de los costos de las telecomunicaciones y la digitalización de algunos procesos de negocios rutinarios<sup>3</sup> que les permitió a los gerentes y a los líderes de negocios centrarse en las actividades que generan un valor agregado a la cadena de suministro del negocio.

Además de estos factores como impulsores de la nueva tendencia el desarrollo tecnológico y la aplicación de Internet como una herramienta fundamental para los negocios en áreas como telemarketing, servicio al cliente y el manejo de documentos, contribuyeron al desarrollo del nuevo concepto y se espera que genere grandes cambios tanto en la manera de hacer negocios como en la globalización de la mano de obra sin barreras culturales, para extraer todo el potencial con el que viene acompañado.

Tabla 1: Comparación de salarios

PAIS	Salario por hora en dólares año 2002
Estados Unidos	21.33
Hong Kong	5.83
Singapore	7.27
Taiwan	5.41

**Fuente:** HOGAN, BRIAN. *Going offshore's easy, right?*

## 1.2. DEFINICIÓN

En la era de la competitividad y la productividad, las empresas están obligadas a buscar nuevas formas de producir sus bienes y servicios, buscar nuevos mercados que sean atractivos y sostenibles en el tiempo, para esto el Offshoring nace como una herramienta que ayuda a las empresas a descifrar el mapa actual del agitado mundo de los negocios.

<sup>2</sup> ANÓNIMO. *SMES (Small and medium enterprises) international process, offshoring evidence in Asia*. August 2004. P. 1-11.

<sup>3</sup> FARRELL, DIANA. Más allá del offshoring: *Evalué el potencial global de su empresa*. Diciembre de 2004. P. 1-10. <<http://www.hbrl.com/sitio/spanish/Custom.Site/images/farrell-sp.pdf>>

Aunque los términos de Outsourcing y Offshoring tienden a confundirse, es importante mencionar que son términos diferentes, aunque en la práctica tienen aplicaciones similares, por eso sí se decide alquilar una compañía de seguridad para cuidar las tierras alrededor de la planta en lugar de hacerlo internamente, a este proceso se le llama outsourcing, mientras que Offshoring significa comprarle a un vendedor de un país con bajos costos salariales, en lugar de comprarle a un vendedor en los Estados Unidos o en otro lugar en donde los altos costos son una característica, o también significa colocar un proceso productivo en un país de bajos costos, que reemplaza el mismo proceso en Estados Unidos<sup>4</sup>.

Las actividades de “Tercerización” como el Offshoring y el Outsourcing tienen una diferencia fundamental que ayuda a entender la concepción teórica de los conceptos desde el punto de vista práctico, una empresa que decide entrar en un proceso de outsourcing lo hace porque quiere alejarse del concepto del negocio y dedicarse a la parte fundamental de este y en donde se encuentra el verdadero valor agregado, mientras que una empresa que decide entrar en un proceso de Offshoring lo hace con la intención de disminuir costos sin importar que proceso de la compañía es el que se va a tercerizar en el exterior, agregando que no necesariamente debe una ser una tercera parte, sino que puede ser una empresa filial ubicada en un país de bajos salarios que hace las veces de tercera parte.

Los autores coinciden en la definición de Offshoring, para Kraemer y Dedrick investigadores de la universidad de Irvine es Tercezar la actividad a un proveedor que hace el trabajo, pero con la característica que es en otro país, para disminuir costos y aumentar la productividad<sup>5</sup>, y para Farrell directora de Mckinsey Global Institute, una de las mejores firmas de consultaría a nivel internacional es la reducción significativa de los costos mediante al traslado del trabajo hacia lugares con menores salarios, con el objetivo de atraer nuevos clientes y entrar a nuevos mercados<sup>6</sup>. Adicional a estos autores como Wallace, Wilson y Smith de la Universidad de Memphis señalan que la propuesta tiene como objetivo tomar la ventaja de los menores costos laborales, incrementando sus ganancias, obteniendo una mayor competitividad con la ayuda del incremento de la economía global<sup>7</sup>. Aunque todos coinciden en la definición, la importancia de la tendencia es

---

<sup>4</sup> HOGAN, BRIAN. *Going offshore's easy, right?*. En : ABI/INFORM Global; Proquest Data Bases. (December 2004). P. 75-83. <<http://www.sme.org/manufacturingengineering>>.

<sup>5</sup> KRAEMER, KENNETH; DEDRICK, JASON. Offshoring in Orange County. Leader, follower, or mirror of national trends?. P. 1-8. <<http://crito.uci.edu>>.

<sup>6</sup> FARRELL, Op. Cit., p. 1.

<sup>7</sup> GNUSCHKE, JOHN; WALLACE, JEFF; WILSON, DENNIS; SMITH, STEPHEN. *Outsourcing production and jobs: Costs and benefits*. En : South Dakota business review. South Dakota. June 2004. P. 1-12.

que presenta un juego de ganancia para las partes implicadas, ya que para las economías desarrolladas presenta un desafío para prestarle atención a las actividades que generan un mayor valor agregado, para los países emergentes significa una mayor inversión extranjera, combinado con un crecimiento económico y para las empresas representa competitividad y productividad, la característica general es que los autores no diferencian que actividades son las que se deben deslocalizar manteniendo la diferencia con el Outsourcing.

Los conservadores como Kedia, Lovvorn y Lahiri también de la Universidad de Memphis sostienen que las actividades que son parte del núcleo del negocio se deben conservar In-House, mientras que los procesos rutinarios y que no aportan un valor agregado significativo a la cadena de valor se deben deslocalizar con el fin de disminuir costos mientras se mantiene la calidad, como una especie de Outsourcing internacional que ayudará a la empresa a acceder a la última tecnología y flexibilidad, conducir hacia un mejor desempeño financiero e incrementar la competitividad<sup>8</sup>.

Los costos en algunos casos pueden ser una décima parte de lo que se hace en Estados Unidos y en los países desarrollados, teniendo en cuenta todo el avance tecnológico y el reducido costo de las telecomunicaciones que enfrentan las compañías en estos días.

Por otro lado compañías consultoras como Forrester conservan el concepto original de Offshoring, pero hacen una división que depende de la ubicación del lugar al cual va a localizarse la actividad por eso ellos definen **offshoring** como el uso de diferentes servicios de un proveedor localizado en un país de al menos 500 millas de distancia de los países del G7 (Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia, Alemania, Italia, Canadá y Japón), países en donde se localizan los compradores, sumando que el ahorro en costos es de al menos del 50% si se comparan con los países de origen, diferente al **nearshoring** que se refiere al uso de servicios de un proveedor localizado en un país de menos de 500 millas de distancia de los países del G7, con ahorros en costos de entre 20% y 30% si se comparan los países de origen<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> KEDIA, BEN; LAHIRI, SOMMATH; LOVVORN, AL. *Seeking competitive advantage on distant shores*. En : European business forum. Spring 2005. P. 37-40.

<sup>9</sup> PARKER, ANDREW. *Two-speed Europe: Why 1 million jobs will move offshore*. August 18, 2004. P. 1-13. <<http://www.forrester.com>>.

**Tabla 2: Cuatro opciones para realizar una actividad**

	Onshore	Offshore
Internal	1. Internal Onshore	2. Offshore subsidiary
Outsourced	3. Onshore outsourcing	4. Offshore outsourcing

*Fuente: Kraemer, Dedrick. Offshoring in orange county*

### 1.3. PROYECCIÓN O TENDENCIAS

Muchos autores sustentan su investigación en la proyección que hace Forrester la cual se espera que para el 2015 3.3 millones de trabajos en los Estados Unidos se hayan trasladado a países de bajos salarios<sup>10</sup> y ya han perdido 2.3 millones de trabajos durante los últimos tres años<sup>11</sup>, sumado a que según las proyecciones de Parker investigador asociado de Forrester quien dice que Europa perderá un acumulado de 1.2 millones de trabajos en operaciones deslocalizadas para el 2015<sup>12</sup>, con el Reino Unido liderando las pérdidas de trabajos en igual proporción que Estados Unidos, para Drezner investigador asociado de Foreign affairs (Un consejo para las relaciones Internacionales) la predicción de 3.3 millones de trabajos perdidos durante los próximos 15 años significaría 220.000 trabajos por año, una cifra que suena impresionante hasta que se considera que el empleo total en EU es de 130 millones y que cerca de 22 millones nuevos trabajos serán adicionados entre ahora y el 2010, anualmente el offshoring podría afectar el 2% del empleo norteamericano<sup>13</sup>. Sin embargo esta pérdida de trabajos se ve compensada con la apertura de mercados tan atractivos como el chino con más de 1200 millones de habitantes dispuestos a entrar a consumir productos extranjeros.

---

<sup>10</sup> FORRESTER. 2002. 3.3. Million Us services jobs to go offshore. <<http://www.forrester.com>>.

<sup>11</sup> KRAEMER; DEDRICK. Op. Cit., p. 1.

<sup>12</sup> PARKER. Op. Cit., p. 1.

<sup>13</sup> GNUSCHKE; WALLACE; WILSON; SMITH. Op. Cit., p. 6.

Aunque los trabajadores de países desarrollados enfrentarán grandes períodos de desempleo, la situación les obligará a emplearse en trabajos con menores salarios, pero en algunas ocasiones con un mayor valor agregado; por otro lado en los países en vía de desarrollo dado todo la inversión extranjera y los crecimientos económicos que se darán en los siguientes años, la economía enfrentará presiones inflacionarias, situación en la cual los ahorros de costos laborales que presenta la tendencia no va a ser tan atractivos para las empresas y en ocasiones los salarios se igualarán a los de los países desarrollados; adicional al encogimiento de las empresas con el objetivo de que sean más competitivas y productivas.

Mckinsey asegura que para el 2008 se espera las operaciones remotas podrían ser de medio trillón de dólares con ahorros cercanos a los 400 billones de dólares en operaciones deslocalizadas.

Mark Minevich consultor a nivel mundial en tecnología y estrategia internacional y Frank Richter presidente de Horasis: Una comunidad que desarrolla escenarios relacionados con los problemas que enfrentan las empresas con la globalización, desarrollaron un indicador que ayuda a las empresas a decidir sobre donde localizar sus operaciones teniendo en cuenta factores como los costos, el riesgo que incluye riesgo político, riesgo en el capital humano, riesgo económico y riesgo legal, y la tasa de oportunidad del mercado incluyendo competitividad global del país y análisis de los proveedores de cada país, por ahora el Top 3 lo encabeza India, seguido de China y por último Costa Rica y en la proyección para el 2015 el primer lugar lo ocupará China, seguido de India y Estados Unidos; India el líder actual en operaciones deslocalizadas tiene un bajo riesgo cultural y un alto grado de educación de su población, pero el incremento en los costos para el 2015 ocasionaría una perdida de su competitividad; China espera desarrollar Tecnologías de información y Software para consolidarse en el numero uno dentro de 10 años con su gran masa laboral y aunque Estados Unidos aun no aparece en escena las presiones inflacionarias de los demás países harán que sus costos sean mas competitivos en 10 años.

Los latinoamericanos a excepción de países como Costa Rica, México por su cercanía al mercado Estadounidense, Brasil y Chile no aparecen en las proyecciones, empujando a Brasil al cuarto lugar siendo el destino más usado por las compañías estadounidenses en los próximos años.

#### **1.4. DISCUSION DE LA TENDENCIA**

##### **1.4.1. VENTAJAS**

Además de la ventaja más importante de esta tendencia en el ahorro de los costos laborales; cuando la participación de la mano de obra en el costo final del producto es alta, se pueden experimentar ventajas como la disminución de precios, ofreciendo productos o servicios nuevos o mejorados, a sus clientes existentes y a nuevos segmentos de clientes de mejores ingresos<sup>14</sup>, entendiendo que el Offshoring no solo está enfocado hacia el traspaso de los procesos productivos hacia lugares en el extranjero, sino que la tendencia se ha extendido hasta llegar a los servicios dado todo el desarrollo de las telecomunicaciones y la digitalización de los procesos de negocios.

Por la flexibilidad del proceso y la adopción de las economías de escalas es posible tener ahorros del 40 o el 50%, enfocados hacia los costos laborales<sup>15</sup>, pero también utilizando las ventajas que presentan los países en vías de desarrollo como India, en donde la mayor parte de su fuerza de trabajo habla ingles, alrededor del mundo muchas compañías han decidido ubicar operaciones remotas, aprovechando sus bajos salarios, enfocándose en actividades, como call centres, soporte técnico, 24 horas al día los 7 días de la semana o tecnologías de información<sup>16</sup>. Adicional a esto existe una mayor calidad del servicio con los clientes existentes, pero hasta el momento no se ha podido demostrar del todo esta ventaja, entendiendo que los hábitos de consumo en algunas ocasiones son un obstáculo más que debe ser superado por la nueva tendencia, ya que en algunos procesos de negocios como soporte técnico y Call Centres se deben obtener datos confidenciales, es allí donde el temor aparece por parte del consumidor, obstaculizando en algunas ocasiones el buen desarrollo del proceso.

El estudio de Kraemer demuestra que la disminución en los costos laborales es el primer beneficio expresado por el 80% de las firmas, también se tienen ahorros en los impuestos, regulaciones ambientales, facilidad de estar conectado las 24 horas del día los 7 días de la semana y el ahorro en el tiempo de los procesos de producción<sup>17</sup>.

La tendencia además presenta un juego de ganancia para los países implicados en el proceso como le señalan Kart Sauvart director de UNCTAD (United Nations Conference on trade and development), Robert Gandossy y Tina Kao de la firma consultora Hewitt, por parte de los países

---

<sup>14</sup> FARRELL. Op. Cit., p. 5.

<sup>15</sup> ANÓNIMO. Op. Cit., p. 7.

<sup>16</sup> GANDOSSY, ROBERT; KAO, TINA. *Overseas connections*. En: Across the board (Jan/Feb 2005). Proquest Data Bases. P. 39-42.

<sup>17</sup> KRAEMER; DEDRICK. Op. Cit., p. 3.

desarrollados la tendencia genera una demanda atractiva en los países en vía de desarrollo, adicional que los ahorros pueden ser invertidos en nuevas oportunidades de negocios, esta inversión elevará la productividad y creará nuevos puestos de trabajos, que deberán en promedio tener un valor agregado más alto y ayuda a las compañías a invertir en las próximas generaciones de tecnologías e ideas de negocios, teniendo en cuenta que el mundo es más flexible y con una economía innovada sumado a que los proveedores ubicados en países en vía de desarrollo también utilizan materiales para el montaje de los procesos de Offshoring en su país, situación que crea más exportaciones de los países desarrollados<sup>18</sup>; para los países en vía de desarrollo las ventajas expresadas son la mayor exportación de bienes y servicios generando un saldo positivo en la balanza comercial, con adecuadas políticas por parte de los gobiernos los países en vía de desarrollo atraen una mayor inversión extranjera que sí se invierten adecuadamente en educación, infraestructura, tecnología y telecomunicaciones generarán un crecimiento económico y una mayor calidad de vida para sus habitantes.

Las empresas con este tipo de prácticas obtienen competitividad y productividad, con un elemento adicional que si las funciones rutinarias de los negocios son trasladadas hacia otros lugares los líderes de negocios ganan tiempo, energía y capacidades para concentrarse en las funciones que forman el núcleo de su supervivencia y crecimiento del negocio<sup>19</sup>, por eso debe ser considerada como una estrategia de negocios viable, que con la alta competencia y las presiones a reducir costos son una estrategia necesaria al interior de la empresa.

En respuesta a los que dicen algunos que la tendencia del Offshoring y La gran masa laboral de China e India podrían causar problemas de desempleo en Estados Unidos y Europa<sup>20</sup>, Hewitt asegura que la solución a esta pérdida de trabajo está en los emprendedores y el espíritu innovador de los hombres de negocios, en la cual pueden ser capaces de generar a los países desarrollados más trabajos de los que el offshoring destruye desarrollando e impulsando productos para consumidores en mercados emergentes.

#### **1.4.2. PROBLEMAS O RIESGOS**

---

<sup>18</sup> BAILY, MARTIN; FARRELL, DIANA. *Exploding the myths of offshoring*. En : The Mckinsey Quarterly. July 2004. Web exclusive. <[www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)>.

<sup>19</sup> KEDIA; LAHIRI; LOVVORN. Op. Cit., P. 37.

<sup>20</sup> BAILY; FARRELL. Op. Cit., p. 1.



Contrario a los defensores de la tendencia se encuentra una serie de autores, que apoyados por malas experiencias evidenciadas en compañías que han decidido entrar en la tendencia y por investigaciones desarrolladas por ellos han concluido que el Offshoring es una estrategia de negocios, que en contraste de lo que dicen los defensores, los impactos negativos en las economías desarrolladas no se harán esperar si se continua con la tendencia. Algunos trabajadores de Estados Unidos y Europa perderán sus trabajos, la respuesta lógica a tendencia es hacer más flexible la fuerza de trabajo en los países desarrollados y tener una mayor fuerza de cambio, sin embargo el problema surge cuando los expertos como Farell argumentan que la problemática se da en que el comercio de servicios es diferente al comercio de bienes, por lo que produce menores beneficios para la economía, ya que no es un sector real de la economía, sumado a que los desempleados de los países desarrollados no están dispuestos a emplearse con menores salarios ni a trabajar en sectores para los cuales no están capacitados.

Los problemas evidenciados con la pérdida de calidad de servicio al cliente en el caso de los Call Centers ubicados en su mayoría en India por problemas culturales, como los anglicismos y los dialectos que presentan en algunos casos los clientes de las compañías son evidencia clara de las barreras que se presentan en esta nueva tendencia; aunque el país produce anualmente 120.000 profesionales anuales todos dominando el idioma inglés. En el caso del sector de manufactura los problemas más evidentes se encuentran en el área logística, ya que los países más atractivos para las compañías son los países Asiáticos por sus bajos costos, por lo que la distancia es el peor enemigo que deben enfrentar las compañías en donde los viajes por barco en promedio se encuentran entre 4 y 6 semanas, situación que no permite una adecuada planeación de "Just in Time" por lo ajustado de los horarios. Sustentado en que las rebajas en los costos según un estudio de Hewitt eran del 60%, sin embargo en la práctica los ahorros solo llegaron al 12.2%, ya que no se tuvieron en cuenta los costos escondidos que traen los procesos de deslocalización (Como la logística y la remanufactura en los productos defectuosos, dada la pérdida de control o el miedo de los clientes a dar información confidencial a personas con distintos dialectos en el caso de los call centers)<sup>21</sup>.

Pero los problemas no son causa de la tendencia del Offshoring y se han presentado durante la época del outsourcing en donde el principal problema surgió cuando las compañías prefirieron los

---

<sup>21</sup> GANDOSSY; KAO. Op. Cit., P. 40.

bajos costos por encima de la calidad<sup>22</sup>, adicional a la falta de control que presentaba la herramienta.

Los mayores riesgos se encuentran es que en muchas ocasiones los verdaderos costos no se están teniendo en cuenta cuando se elaboran los presupuestos, y en muchas ocasiones los presupuestos no se ajustan a la realidad de la situación. Los ahorros en costos son calculados increíblemente solo sobre los costos laborales, otros incluyendo los tangibles o intangibles son raramente tomados en consideración, porque no hacen parte del costo del producto, pero son pagados de otros presupuestos<sup>23</sup>; Sumado a que la falta de flexibilidad en los horarios en el traslado de procesos hacia países como China ha desencadenado una reevaluación de la tendencia.

Los problemas con el flujo de efectivo es una característica en las compañías ubicadas en los países desarrollados, ya que muchas empresas logísticas asiáticas piden que el pago se haga cuando la puerta del container se cierra, incrementando los riesgos y teniendo que esperar por lo menos 4 semanas para que el producto llegue al consumidor final, eso sin tener en cuenta el otro problema que se da cuando el producto una vez está en el océano, por factores climáticos o por defectos desde los países emergentes a causa de la perdida de control, la empresa se da cuenta de que tiene que ser remanufacturado, y los productos no pueden devolverse así que la remanufactura debe hacerse cuando el producto llegue a la zona de distribución ubicada en un país desarrollado.

Las empresas también aseguran la carga contra todo tipo de pérdidas, teniendo en cuenta que el 90% de la carga mundial se hace por mar<sup>24</sup>, ocasionando que el riesgo de una colisión sea muy alto y los ataques piratas sean constantes, sin embargo las empresas transportadoras no reportan este tipo de accidentes con el objetivo de que las compañías aseguradoras no incrementen el riesgo y por ende las tasa de los seguros. El problema de enviar al producto por aire es el límite de su capacidad.

Los pronósticos de ventas también se ven modificados en las empresas en el largo plazo, ya que una vez se decide localizar procesos en países emergentes, en los contratos con los proveedores

---

<sup>22</sup> ANÓNIMO. Op. Cit., P. 4.

<sup>23</sup> HOGAN. Op. Cit., P. 76.

<sup>24</sup> HOGAN. Op. Cit., P. 78.

se estipulan las características de los productos como calidad y diseño durante el tiempo que establezcan las partes, el riesgo aparece cuando los hábitos de consumo de los clientes cambia de una manera drástica exigiéndole a las empresas que cambien características o que innoven en nuevos productos, ocasionando que las empresas deban renegociar el contrato con los proveedores y es allí donde estos cambian las condiciones y se incrementen los costos para las empresas. En el corto plazo los pronósticos definidos con 4 o 6 semanas de anticipación se ven modificados de acuerdo a como se comporte la demanda, como los productos vienen consolidados en Containers hacia centros de distribución preestablecidos, el problema es que deben ser definidas las nuevas rutas hacia lugares en donde la demanda se encuentre atractiva partiendo de este centro de distribución, entendiendo que los gustos de los consumidores pueden cambiar en cuestión de semanas o días, sin embargo las empresas están utilizando centros de desconsolidación cercano a los puertos de llegada del producto y de esta manera tomar decisiones hacia donde enviar los productos.

Los problemas con la calidad del producto también son frecuentes en operaciones deslocalizadas, sumado al bajo control de la empresa sobre la producción, se agrega que la materia prima en los países emergentes no es la adecuada para mantener la calidad por lo que la materia prima debe ser transportada desde los países desarrollados hacia el país destino, incrementando los costos por la falta de infraestructura que existe en los países en vía de desarrollo y en otras ocasiones la calidad se ve sacrificada por un bajo costo.

Adicional a esto los ejecutivos de las compañías en el período de planeación deben hacer viajes constantes hacia los países emergentes que tardan en promedio 20 horas, por eso los ejecutivos deben viajar con la mayor comodidad y hospedarse en los mejores hoteles, esta cantidad de costos, como no son parte del costo final del producto, no son tenidos en cuenta. Adicional que la selección del vendedor para la operación, es el paso más crítico en la planeación y toma mucho tiempo y esfuerzo, por lo que las diligencias, la evaluación, la documentación y responsabilidades hacen que el costo suba<sup>25</sup>.

Un problema frecuente y que ya se había presentado en el caso de las empresas japonesas ubicadas en Taiwán en años anteriores son las replicas a los productos, en el caso del Offshoring las compañías lo que están haciendo es creando un nuevo competidor directo para sus productos

---

<sup>25</sup> HOGAN. Op. Cit., P. 82.

en los mercados extranjeros con precios más competitivos<sup>26</sup>. Los proveedores utilizan la ingeniería utilizada en los procesos de producción para crear replicas idénticas y de esta manera utilizar las ventajas de costos que tienen para explotar tanto el mercado interno como para penetrar nuevos mercados.

Finalmente en los países emergentes los problemas sociales son comunes, la situación de la población en algunos casos es de extrema pobreza, la situación económica y política es peligrosa por lo que el ambiente de negocios es riesgoso y lo más importante las enfermedades contagiosas podrían entrar a los países desarrollados en los productos que tienen su proceso en los países emergentes. Sumado a los problemas legales, dificultades culturales y la posición de algunas naciones a abrir sus puertas hacia las compañías extranjeras.

### **1.5. LA TENDENCIA Y SU RELACION CON LA CADENA DE VALOR**

La ubicación de cada actividad en la cadena de valor de la empresa representa su importancia y su aporte a las actividades claves del negocio, por eso antes de entrar en un proceso de deslocalización se aconseja evaluar cada actividad con factores críticos que afecten la cadena de valor, como disponibilidad, tiempo de espera, flexibilidad, calidad y costos, al igual cada actividad tiene subcategorías que no necesariamente deben ser deslocalizadas, pero que también deben ser evaluadas<sup>27</sup>, con el objetivo de no perder las competencias núcleo que le permitirá a la empresa establecer una ventaja competitiva; por es las actividades rutina de negocios como soporte técnico y contabilidad son las que tienen mayor riesgo de ser desarrolladas en diferentes localizaciones dado su escaso aporte tanto a la ventaja competitiva como a una competencia núcleo.

La ventaja competitiva desarrollada por Porter encuentra su base desde tres dimensiones que son el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque en la estrategia; el offshoring como proceso de negocios ayuda a las empresas a obtener ventajas en las tres dimensiones, mediante el liderazgo en costos las empresas que deciden entrar en la tendencia disminuye su estructura de costos evidenciando un liderazgo en este aspecto; la diferenciación es un aspecto fundamental para la empresa, por eso con el proceso se obtiene una diferencia que es muy notada por el

---

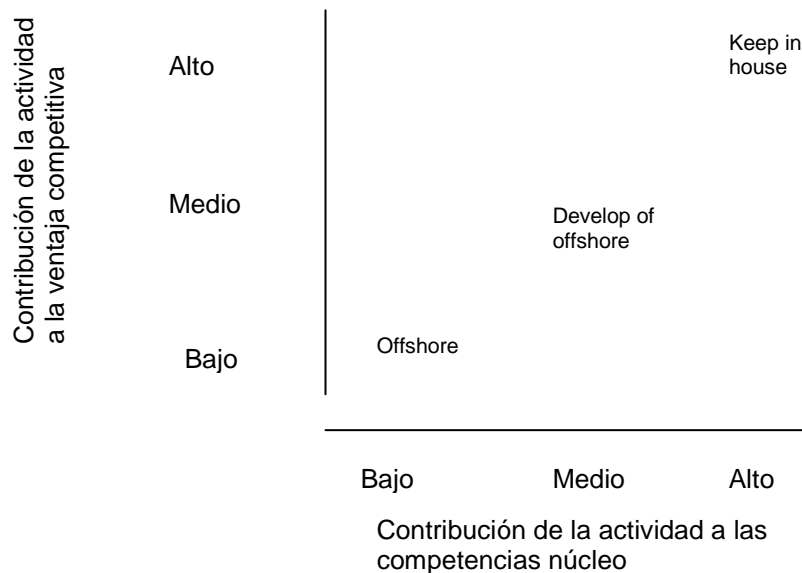
<sup>26</sup> ANONYMOUS. *Offshore sourcing: The hidden costs*. En : Foundry management & technology (May 2001). Proquest data bases. ABI/INFORM trade & Industry. P. 20-23.

<sup>27</sup> KEDIA; LAHIRI; LOVVORN. Op. Cit., p. 39.

consumidor, las actividades que no son núcleo son deslocalizadas, con esto los gerentes toman tiempo para desarrollar y potencializar las actividades que constituyen el centro del negocio a través de la innovación que es la clave para el mundo de los negocios hipercompetitivo; solo se logra si existe un riguroso monitoreo de los mercados emergentes sin tener que poner atención a las actividades de rutina<sup>28</sup>; y por último el enfoque en la estrategia permite a la empresa y a sus líderes centrarse en las actividades claves del negocio situación que con la ayuda de localizar actividades en diferentes partes geográficas con la misma eficiencia y eficacia que sí se hiciera en el país de origen, contribuye a que los ahorros en costos y tiempo sean utilizados en actividades claves de la empresa.

Cuando el análisis y la ubicación de cada actividad en la cadena de valor se tienen clara la siguiente matriz ayudará a la empresa a tomar la decisión de que actividad debe conservarla internamente y cuales debe externalizar o tercerizar.

#### MATRIZ VENTAJA COMPETITIVA-COMPETENCIA NUCLEO



Fuente: Ben Kedia (Professor of International Management at the University of Memphis, Somnath Lahiri and Al Lovvorn (Doctoral Candidates at the University of Memphis); **Seeking competitive advantage on distant shores**; European business forum; spring 2005.

<sup>28</sup> KEDIA; LAHIRI; LOVVORN. Op. Cit., p. 38.

La ubicación de la actividad en la matriz debe ser evaluada constantemente por los líderes de negocios, gracias al sistema abierto en el que se desarrolla la empresa, en el cual una actividad que puede ser candidata a ser deslocalizada en algún momento del tiempo se puede convertir en una actividad clave que debe ser conservada al interior de la empresa.

Sin embargo los riesgos también están presentes y podrían afectar el correcto funcionamiento de la cadena de valor teniendo en cuenta factores como el control y la calidad de la actividad, sobre todo en el caso de la cadena de suministro cuando se decide localizar operaciones en naciones emergentes, por eso se recomienda que los bajos costos en manufactura no siguen la realidad de la empresa, evaluar con cuidado el rango completo de opciones y proyectar desarrollos futuros para determinar cual es la mejor<sup>29</sup> contribuirá al correcto desarrollo de la cadena de valor.

---

<sup>29</sup> TRUNICK, PERRY. *How to Project your global supply chain*. En : Logistics today (August 2004). Proquest data bases. ABI/INFORM Global. P. 42-46.