

PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIAS DE LOCALIZACIÓN

DE LA EMPRESA ESPAÑOLA(*)

JOSÉ PLA-BARBER

DAVID TORAL

FRANCISCO PUIG

Departamento de Dirección de Empresas.
Universidad de Valencia.

El creciente proceso de globalización que actualmente vive la economía mundial determina un escenario en el que surgen nuevas oportunidades y amenazas para las empresas. La disminución de los costes de transporte y comunicaciones, los rápidos cambios tecnológicos, la reducción de los obstáculos al comercio y la intensificación de la competencia, están

obligando a las empresas a mejorar su competitividad y productividad valiéndose de los beneficios que ofrecen las diferencias de costes a escala mundial.

Entre las decisiones estratégicas que pueden contribuir a mejorar dicha posición competitiva están aquellas que tienen que ver con las decisiones de localización de las distintas fases de producción y comercialización. De este modo, las empresas han visto en la *estrategia de deslocalización* una oportunidad para mejorar su productividad principalmente a través de la reducción de los costes operativos. En el actual entorno competitivo, una reducción mínima de estos costes puede suponer la diferencia entre liderar el mercado o que se vea afectada la supervivencia de la empresa. Así, las empresas, siempre y cuando se disponga de un entorno favorable para el desarrollo de la actividad económica (buenas infraestructuras de transporte y comunicaciones, clima económico saneado, estabilidad política,

acceso a los mercados internacionales, etc.) buscarán la mejor ubicación para cada una de las fases de su proceso de producción situándolas en aquellos lugares donde los costes sean comparativamente menores y se obtenga la producción con el mayor nivel de eficiencia (Gandoy y Díaz Mora, 2007).

A nivel internacional, los resultados de distintos informes muestran los beneficios que aporta la adopción de esta estrategia para la mejora de la productividad (por ejemplo, UNCTAD y Roland Berger Strategy Consultants, 2004; A. T. Kearney, 2007). En España, un estudio elaborado por Ricart y Agnese (2006) afirma que los ahorros medios alcanzados por empresas españolas que habían utilizado esta estrategia eran de un 30%, superando sus expectativas de ahorro. Los resultados de todos estos estudios demuestran la elevada importancia que tiene y seguirá teniendo la estrategia de deslocalización para la mejora de la competitividad de la empresa.

No obstante, aunque la reducción de costes haya sido señalado como el motivo principal que se persigue con la deslocalización, algunos trabajos actuales (Pla-Barber y Linares, 2009) apuntan cómo el acceso a recursos tecnológicos no disponibles en el seno de la empresa o a recursos humanos, con un determinado conocimiento especializado o una mayor cualificación, está adquiriendo una creciente importancia en las estrategias de localización de las empresas. De hecho, de acuerdo a la SBS (2006) de Eurostat, de las cerca de 25.000 empresas encuestadas de la UE-27, un 49% de las empresas consideraba que el acceso a tecnología o conocimiento especializado era una de las principales razones para adaptar una estrategia de deslocalización.

Sin embargo, pese al creciente protagonismo de esta estrategia, los trabajos a nivel académico en esta materia son escasos y básicamente enfocados desde una perspectiva macroeconómica (Minondo y Rubert, 2001; Gómez *et al.* 2006; Canals 2006; Díaz Mora *et al.* 2007) sin existir prácticamente evidencia empírica a nivel de empresa.

Algunos trabajos (Fernández-Otheo y Myro, 1995; Myro y Fernández-Otheo, 2004) han aportado evidencia empírica sobre el proceso de deslocalización de la industria española desde mediados de los 90, sin embargo ninguno incorpora en sus análisis las empresas de servicios, ni distinguen entre las distintas modalidades de deslocalización, de forma que la delimitación conceptual del fenómeno queda un tanto limitada.

En este sentido, nuestro trabajo intenta avanzar en el conocimiento sobre la deslocalización de la empresa española en tres ámbitos: (a) en primer lugar, analizamos la deslocalización como una estrategia empresarial distinguiendo sus distintas modalidades y estableciendo los factores que influyen en la elección de éstas. La elección de la modalidad de deslocalización es una decisión clave, ya que la nueva configuración de la empresas, a priori, supondrá incrementos en la productividad de ésta y un nuevo modelo de interrelaciones *intra* e *inter* empresa; (b) en segundo lugar, construimos una base de datos original y única para el caso español a partir de información directa de las empresas incluyendo tanto casos de empresas del sector manufacturero como del sector servicios; (c) por último, nuestros análisis no sólo recogen una descripción de la estrategia de deslocalización de la empresa española, sino que además intentamos profundizar en la influencia de los factores que determinan la elección de sus distintas modalidades a través del uso de técnicas de regresión multivariantes.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. Tras esta introducción, definiremos la estrategia de deslo-

calización y sus distintas modalidades. En la tercera sección se analiza la elección del modo de deslocalización, planteándose una serie de hipótesis de contraste. En el siguiente apartado se describe la metodología utilizada en el estudio empírico y la muestra, presentándose a continuación los análisis estadísticos y la discusión de los resultados. La última sección refleja las principales conclusiones obtenidas así como las limitaciones del estudio.

LA ESTRATEGIA DE DESLOCALIZACIÓN Y SUS MODALIDADES †

De acuerdo con la terminología de Porter (1982), en el marco establecido por una economía globalizada, la estrategia de deslocalización es una estrategia competitiva implementada por las empresas por dos motivos principales: a) porque puede proporcionarles un conjunto de ventajas competitivas difíciles de conseguir de otra forma y b) porque se han convertido en una necesidad estratégica para poder competir.

Las estrategias competitivas así definidas son acciones ofensivas o defensivas que siguen las empresas frente a los cambios externos o internos producidos en la economía. Cuando esas acciones colocan a la empresa en una posición de privilegio para obtener rendimientos superiores a la media se pueden considerar oportunidades susceptibles de convertirse en ventajas competitivas (Puig, 2006). Operando en múltiples países, las empresas tienen la habilidad para coordinar actividades en una escala global, para explotar no sólo las ventajas competitivas de la propia empresa sino también las ventajas comparativas de la localización (Dunning, 1988). La deslocalización deja de ser un complemento de la actividad de la empresa y se convierte en una dimensión central de su estrategia de competitividad global (Gottfredson, Puryear y Philips, 2005).

La estrategia de deslocalización ha sido definida por muchos autores y de formas muy diversas. No obstante, todas estas definiciones se pueden resumir asumiendo que la deslocalización es «*la relocalización de los trabajos y la producción en un país extranjero*» (Garner, 2004).

La implantación de esta estrategia requiere, en una primera dimensión, determinar quién efectúa la producción del bien o servicio, es decir, quién es el propietario. Así la empresa puede elegir entre producir ella misma todas las tareas necesarias para la obtención del bien final, o bien comprar a otras empresas algunos de los inputs necesarios para su producción. En una segunda dimensión, la organización debe elegir dónde se localiza la producción,

CUADRO 1
MODOS DE DESLOCALIZACIÓN

Localización de la producción	Organización de la producción	
	Internalizada	Externalizada (<i>Outsourcing</i>)
País de origen	La producción se realiza en la empresa en el país de origen	La producción se subcontrata a terceros en el país de origen
País extranjero (<i>offshoring</i>)	La producción se realiza por una filial extranjera (deslocalización cautiva)	La producción se subcontrata a un proveedor de servicios en el extranjero (subcontratación internacional): – A una empresa local – A una filial de otra empresa multinacional

FUENTE: Adaptado de UNCTAD (2004:148)

es decir, debe decidir entre producir en el país de origen o en un país extranjero. Como se puede observar en el cuadro 1, ambas dimensiones se cruzan, encontrándonos distintas posibilidades como son el *outsourcing* doméstico, la subcontratación internacional y la deslocalización cautiva.

Los términos *outsourcing* o subcontratación y *offshoring* o deslocalización son utilizados regularmente en debates públicos y artículos académicos, pero en muchas ocasiones estos términos han estado débilmente definidos. Este problema ha propiciado que en algunos casos la literatura utilice ambos términos indistintamente cuando en realidad se trata de conceptos diferentes. Por ello, vamos a definir qué entendemos en este trabajo por cada uno de estos conceptos.

El *outsourcing* también llamado subcontratación o tercerización es la acción de transferir a proveedores externos, mediante un contrato, algunas de las actividades que realiza regularmente una empresa y los derechos de esa empresa de tomar decisiones al respecto (Greaver II, 1999). Tradicionalmente, éste término ha hecho referencia a la externalización de procesos productivos no vinculados al negocio principal (*core business*) u objeto de la empresa. Sin embargo, actualmente existe una clara tendencia a subcontratar cada vez más actividades de mayor valor añadido. Si la empresa subcontrata tales actividades en el mismo país en el que la empresa contratista está ubicada estamos frente al *outsourcing* doméstico. Recibe el nombre de *outsourcing* internacional, *offshore outsourcing*, subcontratación deslocalizada o subcontratación internacional cuando la empresa rebasa las fronteras nacionales para recurrir a los servicios de una empresa extranjera.

Respecto al término deslocalización, cuando la producción continúa en el interior de la empresa pero se realiza a través de una filial presente en otro país estamos ante la deslocalización cautiva. Si la empresa subcontrata la producción a una firma ubicada en un país extranjero (local o filial de una mul-

tinacional) nos encontramos de nuevo ante lo denominado anteriormente como subcontratación internacional. Es decir, la deslocalización de actividades en el exterior combina dos efectos distintos: por un lado, el conocido como efecto externalización y por otro lado, el efecto internalización. Tal y como afirman algunos autores (por ejemplo, Feenstra y Hanson, 2001), no solo deberíamos hablar de deslocalización cuando nos referimos a la externalización de actividades a través del *outsourcing* internacional, sino también al efecto internalización que se produce a través de la Inversión Directa en el Exterior (IDE), dado que en este segundo caso igualmente se estarían trasladando actividades de la cadena de valor a otro país.

Si bien, es oportuno mencionar que, a pesar de que habitualmente se ha considerado como deslocalización a la simple IDE, especialmente cuando aquella tiene como destino países emergentes como China o India, ello no es del todo acertado dado que una empresa puede proyectar una inversión en otro país sin tener intención de modificar el lugar de producción en el que está establecida (Muñoz, 2006). Por tanto, para considerar la IDE como deslocalización debe existir una reducción de activos en el lugar de origen y un aumento en el lugar de destino. Además, se requiere que los productos o servicios elaborados en el país extranjero tengan como objetivo abastecer a los clientes de la economía doméstica. Cuervo (2006) señala que son pocos los ejemplos de deslocalización de empresas españolas, pese a que la inversión en el extranjero se ha acelerado desde 1992. Esto se debe a dos razones fundamentales. En primer lugar, más de las dos terceras partes de dichas inversiones tienen como objetivo vender en los países exteriores. En segundo lugar, más de dos tercios de las inversiones tienen como destino otros países desarrollados (Europa, Estados Unidos y Canadá) por lo que el objetivo no es reducir costes laborales. Si bien, aunque las empresas españolas han realizado grandes inversiones en América Latina, el objetivo no era rebajar costes laborales sino acceder a mercados con un alto potencial de crecimiento.

ELECCIÓN DE LA MODALIDAD DE DESLOCALIZACIÓN E HIPÓTESIS ↓

Una cuestión crucial para asegurar el éxito futuro de la estrategia de deslocalización implica la selección del modelo de deslocalización más apropiado, es decir, la forma de gobierno bajo la cual se van a deslocalizar las actividades de la empresa. Solamente después de una evaluación rigurosa de los modelos de deslocalización alternativos y entendiendo las ventajas e inconvenientes que posee cada uno de ellos, los directivos alcanzarán la mejor respuesta para incrementar el valor de la compañía a largo plazo (Preston, 2004). La elección del modelo de offshoring es una decisión altamente estratégica que no debe ser tomada sin haberse realizado un análisis exhaustivo de las distintas posibilidades. De la elección entre los distintos modelos de offshoring dependerá no sólo la actividad productiva a trasladar sino también las distintas interrelaciones que existen entre las actividades realizadas por la empresa y las realizadas por los proveedores.

En el ámbito de la economía existe una línea de investigación reciente en torno a esta decisión. El primer trabajo que aborda el tema ha sido el de Grossman y Helpman (2002) y los trabajos posteriores de Antràs y Helpman (2004), Grossman y Helpman (2004) y Antràs (2005). En ellos, la elección está determinada por las dos alternativas de deslocalización más comunes: la deslocalización cautiva, o a través de un filial, y el outsourcing o subcontratación internacional. Cada una de estas opciones implica diferencias respecto al grado de control que la empresa puede ejercer sobre la operación externa, los recursos que debe comprometer y el riesgo que se asume (Anderson y Gatignon, 1986). Así la deslocalización cautiva requiere un mayor volumen de recursos que la subcontratación, y por tanto se incrementa el riesgo, pero al mismo tiempo el grado de control que se tiene sobre la operación es mucho mayor.

Desde un punto de vista estratégico ambas opciones podrían considerarse modalidades de entrada, siendo aplicable la vasta literatura que existe al respecto (por ejemplo, Anderson y Gatignon, 1986; Agarwal y Ramaswami, 1992; Campa y Guillén, 1999). En la mayoría de estos trabajos los factores que influirán en la decisión están relacionados básicamente con las características de la empresa y de los países de destino.

VARIABLES DE EMPRESA: ACTIVOS TÁCITOS O TECNOLÓGICOS, TAMAÑO Y EXPERIENCIA ↓

Cuando los activos o procesos susceptibles de ser explotados internacionalmente se basan en un

«saber-hacer» con un alto componente tácito tenderá a predominar la deslocalización cautiva, ya que dichos activos son muy difíciles de transferir, en ocasiones, sin la propia transferencia del equipo humano o de la propia organización. Con este argumento se justifica la eficiencia de la propia empresa para transmitir dichos conocimientos a sus filiales a un coste menor que a una organización ajena; y por otra parte, que dichos conocimientos se convierten en plataformas que facilitan el crecimiento y la expansión futura de la empresa, dada su novedad y dificultad para ser imitados (Kogut y Zander, 1992). Estos activos con un mayor componente tácito suelen estar más presentes en las actividades de servicios por lo que será más probable que la integración dentro de la empresa de las actividades deslocalizadas se den en mayor medida en los casos en los que la empresa pertenezca al sector servicios.

HIPÓTESIS 1: La pertenencia al sector servicios aumentará la probabilidad de utilizar la deslocalización cautiva frente a la subcontratación internacional.

Asimismo, dentro del sector manufacturero el comportamiento frente a la elección del modo de deslocalización puede ser diferente según los activos de la empresa se basen en mayor o menor medida en componentes tecnológicos. Desde la perspectiva de la teoría de los costes de transacción se afirma que los modos que suponen mayor control son más eficaces para aquellas transacciones en las que los activos implicados en la operación internacional aportan un elevado componente de intangibilidad, como es, por ejemplo, el caso de los activos tecnológicos (Anderson y Gatignon, 1986). Los problemas para medir las cualidades de estos activos dificulta la posibilidad de recoger en un contrato *ex ante* todas las posibles contingencias que puedan derivarse del uso de éstos. Así, la empresa preferirá poseer un mayor control sobre el uso de estos activos. En este sentido, la internalización protege de los posibles problemas de divulgación y mal uso por parte de terceros de los esfuerzos realizados en tecnología, de modo que, se preferirá la deslocalización cautiva frente a modalidades como la subcontratación internacional que implican un grado de control menor. Por tanto:

HIPÓTESIS 2: El mayor componente tecnológico de las actividades deslocalizadas aumentará la probabilidad de utilizar la deslocalización cautiva frente a la subcontratación internacional.

La deslocalización cautiva es una opción arriesgada ya que compromete un mayor volumen de recursos que la subcontratación internacional. Por tanto, esta-

rá al alcance de aquellas empresas cuya dimensión les confiera la capacidad necesaria para soportar esos niveles de compromiso (Agarwal y Ramaswami, 1992). Los recursos necesarios para realizar estas inversiones pueden obtenerse internamente a través del propio cash-flow, o externamente, acudiendo a los mercados financieros. Sin embargo, en países como España, donde el sistema financiero está dominado por los grandes bancos, es mucho más difícil para las pequeñas empresas conseguir dichos volúmenes de financiación (Campa y Guillén, 1999).

Por otra parte, las actividades internacionales requieren consumir muchos recursos en la obtención de información y en la utilización del tiempo y talento de los directivos, activos que no siempre las pequeñas empresas encuentran a su alcance. Además, las empresas de mayor tamaño tienen más poder para negociar con los gobiernos locales unos niveles mayores de propiedad y control en aquellos países con políticas de inversión restrictivas. Por tanto, la limitación a la que se enfrentan las pequeñas empresas en cuanto a la disposición de recursos financieros, directivos y políticos implica la necesidad de que éstas utilicen métodos basados en la minimización del riesgo y el compromiso.

Hipótesis 3: El mayor tamaño de la empresa incrementará la probabilidad de utilizar la deslocalización cautiva frente a la subcontratación internacional.

La deslocalización implica la entrada en un entorno complejo donde la empresa tiene que hacer frente a distintos factores, algunos diferentes a los del país de origen. Esta falta de conocimientos sobre estos mercados es un importante obstáculo para el desarrollo de las operaciones (Johanson y Vahlne, 1977). En este sentido, las empresas sin experiencia prefieren empezar su actividad internacional con métodos de entrada que implican un bajo nivel de compromiso y añadir los métodos que suponen mayores niveles de compromiso de forma escalonada, a medida que aumenta la experiencia y disminuye el riesgo percibido. Por tanto:

Hipótesis 4: La mayor experiencia de la empresa incrementará la probabilidad de utilizar la deslocalización cautiva frente a la subcontratación internacional.

Variables de país: distancia cultural y riesgo-país

Desde la perspectiva de la Teoría de Costes de Transacción (Anderson y Gatignon, 1986, Hennart, 1991), la incertidumbre asociada al desconocimiento del mercado (prácticas de negocios, sistema

económico, lengua y costumbres, relaciones, etc.) implicará la necesidad de incurrir en toda una serie de costes de transacción para adquirir el nivel de información necesario que mitigue, en parte, los posibles errores que podrían cometerse. En países culturalmente muy diferentes, la deslocalización cautiva presenta problemas, tanto en los costes necesarios para adquirir información como en los costes de integración de las operaciones. Bajo estas circunstancias, posiblemente, se preferirá recurrir a acuerdos de subcontratación con empresas locales que facilitan la superación de esas desventajas de ser extranjero. Por tanto:

Hipótesis 5: Una elevada distancia cultural disminuirá la probabilidad de utilizar la deslocalización cautiva frente a la subcontratación internacional.

Por otra parte, las empresas que operan en entornos internacionales se enfrentan a una serie de posibles circunstancias adversas relacionadas con la situación del país de destino (Inestabilidad política, riesgo de expropiación, riesgo de convertibilidad de la moneda, etc.). Cuando estos riesgos son elevados, la empresa buscará posiciones flexibles que permitan abandonar el país sin tener pérdidas sustanciales (Hennart, 1991). A partir de esta premisa, será preferible operar con acuerdos de subcontratación frente a la deslocalización cautiva porque a) los recursos comprometidos serán, en términos generales, menores, y b) la flexibilidad para abandonar el mercado mayor. Como señalan Buckley y Casson (1976) la volatilidad hace menos atractiva la internacionalización de las transacciones en el seno de la empresa a través de la inversión propia. Por tanto:

Hipótesis 6: Un elevado riesgo-país disminuirá la probabilidad de utilizar la deslocalización cautiva frente a la subcontratación internacional.

METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Con el objeto de contrastar las hipótesis anteriormente formuladas se ha construido una base de datos propia a partir de noticias sobre la deslocalización aparecidas en la prensa española entre 1995 y 2007 ambos inclusive (1). La recopilación de estas noticias se realizó a través de Factiva, una base de datos que contiene la información empresarial que aparece en prensa escrita de 159 países en 22 idiomas. De este modo, se recogió información de todos los periódicos nacionales de los cuales cabe citar las diversas ediciones de ABC, Cinco Días, El Mundo, El País, El Periódico, La Vanguardia, etc. Esta técnica de recolección de datos ha sido validada en otros trabajos empíricos de corte similar (por ejemplo, Rialp y Rialp, 1996; López y García-Canal, 1997)

CUADRO 2
NÚMERO DE CASOS POR SECTOR

Sector	Empresa de capital extranjero		Empresa de capital español		Total	
	N	%	N	%	N	%
Industria	106	93,8	225	93	331	93,24
Servicios	7	6,2	17	7	24	6,76
TOTAL	113	100,0	242	100	355	100,00

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 3
TIPO DE ACTIVIDAD DESLOCALIZADA

Actividad deslocalizada	Empresa de capital extranjero		Empresa de capital español		Total	
	N	%	N	%	N	%
Att. al cliente	5	4,43	15	6,20	20	5,64
Back Office	0	0,00	1	0,41	1	0,28
Informática	0	0,00	1	0,41	1	0,28
I+D	3	2,65	0	0,00	3	0,84
Producción	105	92,92	225	92,98	330	92,96
TOTAL	113	100,00	242	100,00	355	100,00

FUENTE: Elaboración propia.

Tal y como hemos reflejado en la parte teórica, sólo considerábamos aquellas operaciones en las que realmente se producía una disminución de activos o actividad en el país de origen.

La muestra abarca 355 operaciones de un total de 218 empresas. Distinguiendo entre empresas de capital español y extranjero, la muestra incluye 242 operaciones de 152 empresas españolas y 113 casos de 66 empresas de capital extranjero. El cuadro 2 detalla el número de casos encontrados distinguiendo el sector del que provienen así como la procedencia del capital de la empresa deslocalizadora. Como puede observarse, se recoge, como es lógico, un mayor número de operaciones en las que el capital de la empresa es nacional. No obstante, el alto número de casos encontrados en los que el capital es extranjero (más de un 30% del total de los casos) es un claro indicador que España ya no es ese país de destino elegido para abaratar costes que fue antaño.

Respecto al porcentaje de operaciones según el sector considerado, merece la pena resaltar la diferencia que existe entre las operaciones del sector industrial y las de servicios, independientemente de la procedencia del capital. Esta gran disparidad entre sectores es un indicador de que España está todavía inmersa en lo que se ha denominado «la primera ola de deslocalización» y que la deslocalización de servicios está todavía en un estado latente. Esta mayor deslocalización del sector industrial provoca que la actividad más propensa a ser trasladada sea la producción (véase cuadro 3). A la actividad de producción, le sigue en importancia, aunque la diferencia es

más que considerable, los servicios de atención al cliente. Prácticamente la mayoría de las empresas que emigran estas actividades pertenecen al sector de las telecomunicaciones. La deslocalización de I+D, servicios de informática y *back-office*, sectores altamente deslocalizados en países como EEUU o Reino Unido, parece ser que, al menos de momento, no son propensos a la deslocalización para las empresas que residen en España.

Como ya se ha comentado, la literatura ha distinguido entre la primera y la segunda ola de deslocalizaciones. Aunque el mayor número de operaciones de se está produciendo en los últimos años, la muestra evidencia cómo la deslocalización industrial empezó mucho antes que la de servicios (cuadro 4). En los últimos años, España, rezagada respecto a otros países, empieza a trasladar actividades de servicios al extranjero con el objetivo de, entre otros, reducir costes.

Respecto al país de deslocalización elegido, la muestra se ha dividido en seis zonas o regiones debido al elevado número de países de destino seleccionados por las empresas (véanse cuadros 5 y 6). Del cuadro 5 se extrae que Europa y Asia explican más del 75% de las zonas donde las empresas deciden trasladar parte o la totalidad de su producción. Cabe señalar que, China, ya explica más de la cuarta parte de los destinos elegidos. Las empresas que deciden operar en este país (al igual que en el resto de Asia) buscan principalmente una reducción considerable en el precio del producto final debido a los bajos salarios del país. En cambio, el objetivo

CUADRO 4
EVOLUCIÓN DE LA DESLOCALIZACIÓN

Sector/ año	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	Total
Industria	13	3	2	5	8	11	22	20	24	86	61	41	35	331
Servicios	0	0	0	0	0	0	2	0	1	2	2	5	12	24
TOTAL	13	3	2	5	8	11	24	20	25	88	63	46	47	355

FUENTE: Elaboración propia.

perseguido por las firmas que emigran hacia Europa del Este es, además de la reducción de costes a través de menores salarios, el logro de un producto de mayor calidad y sofisticación técnica y el aprovechamiento de la mayor cualificación y productividad de la mano de obra.

Por otra parte, pese a la cercanía cultural entre gran parte de los países sudamericanos y España, parece ser que éstos no han sido los destinos preferidos, contabilizando únicamente un 11% de los casos. Esto se puede explicar por los elevados costes de transporte que, en casos como éste, reduciría los beneficios que aporta el abaratamiento en costes salariales (2). También cabe destacar que es principalmente Marruecos, debido a su proximidad geográfica, el país de mayor importancia dentro del continente africano.

Sin embargo, si diferenciamos la zona de destino según la empresa pertenezca al sector industrial o de servicios podemos ver una clara tendencia de las empresas de servicios hacia los países latinoamericanos (cuadro 7, en la página siguiente). De hecho, de los 24 casos encontrados, un total de 19 (que representa el 79,17% del total de servicios) eligen estos países para emigrar sus actividades. La razón se basa fundamentalmente en el idioma. La mayoría de las actividades trasladadas a estos países están relacionadas con las actividades de atención al cliente, por lo que un mismo idioma es imprescindible para asegurar una calidad mínima del servicio.

Por otra parte, debido a la gran disparidad de actividades desarrolladas por las empresas deslocalizadoras, éstas han sido agrupadas siguiendo la clasificación del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) (3). Del cuadro 8 (en la página siguiente) se extrae que casi el 75% de las empresas que deslocalizan pertenecen a los sectores de tecnología industrial, hábitat y moda. Además, cabe destacar que la deslocalización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) representa un bajo porcentaje sobre el total de la muestra.

Si diferenciamos la zona de destino según la clasificación del ICEX, podemos ver como Asia (China y el resto de Asia) es el destino elegido para una gran

CUADRO 5
ZONA DE DESTINO

Zona	Nº	%
Europa del Este	77	21,7
Resto Europa	48	13,5
Sudamérica	39	11,0
África	47	13,2
China	103	29,0
Resto Asia	41	11,5
TOTAL	355	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

parte de los sectores del grupo bienes de consumo. De hecho, Asia representa más del 50% de los destinos de las empresas clasificadas en el sector de hábitat, de moda y de ocio (53,95%, 52,05% y 60,71% respectivamente), considerados como bienes de consumo según la clasificación del ICEX. Sin embargo, parece ser que el sector de la tecnología industrial es más propenso a deslocalizarse a Europa, especialmente a los países de Europa del Este.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para validar las hipótesis, hemos realizado dos tipos de análisis. El primero, de carácter más descriptivo, y para toda la muestra, a través del uso de tablas de contingencia y los estadísticos de la Chi cuadrado y el test de los residuos tipificados. En un segundo, aplicado únicamente a las empresas de fabricación, hemos recurrido al uso de técnicas multivariantes.

Análisis descriptivo

Activos tácitos o tecnológicos. El cuadro 9 permite verificar la relación de dependencia que existe entre el uso de activos con un mayor componente tácito y el modo de deslocalización. En particular, si analizamos los residuos tipificados (4) para las empresas del sector servicios, observamos que éstos presentan valores mayores que 1 en valor absoluto. Esto indica que la probabilidad de utilizar la filial cautiva como modo de deslocalización es significativamente mayor que lo que se esperaría si las variables fuesen

CUADRO 6
OPERACIONES POR PAÍSES DE DESTINO

País	N	%	País	N	%
China	103	29,0	Turquía	4	1,10
Marruecos	39	11,0	Bulgaria	3	0,80
Polonia	25	7,0	Malasia	3	0,80
Portugal	19	5,40	Singapur	3	0,80
India	14	3,90	Bélgica	2	0,60
México	11	3,10	Indonesia	2	0,60
Rumania	11	3,10	Pakistán	2	0,60
Eslovaquia	10	2,80	Argelia	1	0,30
Hungría	10	2,80	Bulgaria	1	0,30
Alemania	8	2,30	El Salvador	1	0,30
Brasil	8	2,30	Eslovaquia	1	0,30
Francia	8	2,30	Eslovenia	1	0,30
Italia	7	2,00	Filipinas	1	0,30
Rep. Checa	7	2,00	Finlandia	1	0,30
Tailandia	6	1,70	Grecia	1	0,30
Túnez	6	1,70	Holanda	1	0,30
Argentina	5	1,40	Hong Kong	1	0,30
Vietnam	5	1,40	Hungría	1	0,30
Chile	4	1,10	Irlanda	1	0,30
Colombia	4	1,10	Reino Unido	1	0,30
Corea	4	1,10	Rusia	1	0,30
Perú	4	1,10	Túnez	1	0,30

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 7
ZONA DE DESTINOS POR SECTORES

Sector	Zona de destino						Total
	Europa del Este	Resto Europa	Sudamérica	África	China	Resto Asia	
Industria	76	47	20	45	103	40	331
Servicios	1	1	19	2	0	1	24
TOTAL	77	48	39	47	103	41	355

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 8
ZONA DE DESTINO SEGÚN LA CLASIFICACIÓN ICEX

Clasificación ICEX	Europa del Este	Resto Europa	Sudamérica	África	China	Resto Asia	Total	Total %
Hábitat	12	6	6	11	32	9	76	21,41
Moda	10	6	4	15	22	16	73	20,56
Ocio	1	1	7	2	16	1	28	7,89
Tecnología industrial	45	23	3	15	21	7	114	32,11
Industria química	4	9	0	0	5	3	21	5,92
Servicios	1	1	19	2	1	1	25	7,04
Agroalimentarios	0	0	0	2	3	0	5	1,41
TIC	1	0	0	0	1	4	6	1,69
Industria auxiliar mecánica	1	0	0	0	1	0	2	0,56
M.P. y productos intermedios	2	2	0	0	1	0	5	1,41
TOTAL	77	48	39	47	103	41	355	100

FUENTE: Elaboración propia.

independientes. Ocurre justamente lo contrario para el caso de la subcontratación internacional (residuo tipificado -2,7).

En el cuadro 10 se contrasta la relación de dependencia entre la intensidad tecnológica y el modo de deslocalización.

Observando los residuos tipificados podemos ver como los sectores de menor intensidad tecnológica como son los de hábitat (1,4) y moda (6,5) mantienen cierta preferencia por la subcontratación internacional. Por el contrario, sectores como la tecnología industrial o la industria química, que poseen mayor intensidad tecnológica que los anteriores, prefieren internalizar las actividades deslocalizadas mediante la creación de filiales propias (residuos tipificados 2,7 y 1,7 respectivamente).

Tamaño. Para medir el tamaño hemos utilizado el volumen de ventas total de la empresa. Para ello hemos acudido tanto a las bases de datos SABI y AMADEUS como a los informes anuales que las empresas facilitan en sus páginas web. Los resultados del cuadro 11, en la página siguiente, permiten comprobar que existe cierta relación de dependencia entre el tamaño de la empresa y el modo de deslocalización elegido. Así, analizando los residuos tipificados observamos que la probabilidad de utilizar la subcontratación internacional para las empresas de menor tamaño es significativamente mayor (residuo tipificado 3,9) que la que cabría esperar si las variables fuesen independientes. Mientras que para las empresas de mayor tamaño ocurre justamente lo contrario, es decir, existe mayor probabilidad a utilizar la filial cautiva como modo de deslocalización (residuo tipificado 3,2).

Experiencia. Para medir la experiencia internacional se ha utilizado la antigüedad de la empresa. En el cuadro 12, en la página siguiente, se observa que más del 80% de las empresas fundadas antes de 1970 prefieren deslocalizar la actividad a través del establecimiento de una filial en el país de destino. En cambio, aunque el porcentaje de empresas que eligen uno u otro modo de deslocalización es similar para las fundadas después de 1970, los residuos tipificados (-2,8 para el caso de la filial cautiva y 4,2 para la subcontratación) indican una clara tendencia hacia la subcontratación internacional.

País. El cuadro 13, en la página siguiente, de contingencia muestra cierta asociación entre el modo de deslocalización y el país de destino. La Chi cuadrado de Pearson y su p-valor estadístico asociado indican una relación de dependencia entre ambas variables categóricas. Analizando los residuos tipificados observamos que en los países de Europa del Este y Latinoamérica predomina el uso de filiales

CUADRO 9
RELACIÓN MODO DE DESLOCALIZACIÓN-SECTOR

	Filial cautiva	Subcontratación internacional	Total
Industria			
N	223	109	332
%	67,2	32,8	100,0
Residuos tipificados	-0,5	0,7	
Servicios			
N	23	0	23
%	100,0	0	100,0
Residuos tipificados	1,8	-2,7	
TOTAL	246	109	355
%	69,3	30,7	100,0

Chi cuadrado 10,897

p<0,001

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 10
RELACIÓN MODO DE DESLOCALIZACIÓN-CLASIFICACIÓN ICEX

	Filial cautiva	Subcontratación internacional	Total
Hábitat			
N	46	30	76
%	60,5	39,5	100,0
Residuos tipificados	-0,9	1,4	
Moda			
N	20	53	73
%	27,4	72,6	100,0
Residuos tipificados	-4,3	6,5	
Ocio			
N	18	10	28
%	64,3	35,7	100,0
Residuos tipificados	-0,3	0,5	
Tecnología Ind.			
N	103	11	114
%	90,4	9,6	100,0
Residuos tipificados	2,7	-4,1	
Ind. química			
N	21	0	21
%	100	0	100,0
Residuos tipificados	1,7	-2,5	
Servicios			
N	25	0	25
%	100	0	100,0
Residuos tipificados	1,8	-2,7	
Otros (6)			
N	13	5	18
%	72,2	27,8	100,0
Residuos tipificados	0,1	-0,2	
TOTAL	246	109	355
%	69,3	30,7	100,0

Chi cuadrado 107,515

p<0,000

FUENTE: Elaboración propia.

propias, mientras que en China y el resto de Asia predomina la subcontratación internacional.

Análisis multivariante: regresión logística ↓

El objetivo de este apartado es el mismo que el anterior. Sin embargo, este procedimiento estadísti-

CUADRO 11
RELACIÓN MODO DE
DESLOCALIZACIÓN-TAMAÑO

	Filial cautiva	Subcontratación internacional	Total
<70M de €			
N	92	86	178
%	51,7	48,3	100,0
Residuos tipificados	-2,6	3,9	
70<X<500			
N	43	12	55
%	79,6	20,4	100,0
Residuos tipificados	0,9	-1,3	
>500			
N	78	3	81
%	96,3	3,7	100,0
Residuos tipificados	3,2	-4,7	
TOTAL	213	100	313
%	68,1	31,9	100,0
Chi cuadrado	56,435		
p<0,000			

FUENTE: Elaboración propia.

co introduce un mayor rigor en la validación de hipótesis planteadas. La regresión logística permite analizar el efecto de cada una de las variables descontando el efecto que otras variables relevantes puedan tener sobre la elección del modo de deslocalización. En este caso hemos desestimado los casos de empresas de servicios. La razón reside en que, además de ser escasos, la heterogeneidad de éstos no permite realizar conclusiones fiables.

El cuadro 14 describe cómo se han medido las variables. Para analizar la influencia de las variables recogidas en este trabajo en cada uno de los grupos definidos por la variable dependiente (filial cautiva o subcontratación internacional) se utiliza un modelo de elección discreta binomial (en particular un logit). Un signo positivo en el coeficiente estimado en una variable implica que un aumento de esta variable incrementa la probabilidad de elección de la deslocalización cautiva como método de deslocalización; un signo negativo implica que un aumento en esta variable supone un aumento de la probabilidad de usar la subcontratación internacional como método de deslocalización.

Antes de realizar la regresión logística se procedió a analizar la matriz de correlaciones. El cuadro 15, en página siguiente, muestra la matriz de correlaciones y algunos estadísticos descriptivos de las variables. Las correlaciones entre las variables son, por lo general, bajas. Además, el análisis del factor de inflación de la varianza (FIV) es cercano a uno en la mayor parte de las variables. El valor superior es 1.587, el cual es muy inferior al punto de corte estimado en 10 (Hair *et al.*, 1999). Estos análisis parecen indicar la ausencia de multicolinealidad entre las variables.

CUADRO 12
RELACIÓN MODO DE
DESLOCALIZACIÓN-EXPERIENCIA

	Filial cautiva	Subcontratación internacional	Total
Hasta 1970			
N	161	35	196
%	82,1	17,9	100,0
Residuos tipificados	2,4	-3,5	
Después de 1970			
N	15	21	36
%	41,7	58,3	100,0
Residuos tipificados	-1,8	2,7	
Entre 1981 y 1990			
N	33	42	75
%	44	56	100,0
Residuos tipificados	-2,3	3,4	
Después de 1990			
N	28	20	48
%	58,3	41,7	100,0
Residuos tipificados	-0,7	1,1	
TOTAL	237	118	355
%	66,8	33,2	100,0
Chi cuadrado	47,397		
p<0,000			

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 13
RELACIÓN MODO DE DESLOCALIZACIÓN-PAÍS

	Filial cautiva	Subcontratación internacional	Total
Europa del Este			
N	70	7	77
%	90,9	9,1	100
Residuos tipificados	2,3	-3,4	
Resto Europa			
N	32	16	48
%	66,7	33,3	100
Residuos tipificados	-,2	,3	
Sudamérica			
N	37	2	39
%	94,9	5,1	100
Residuos tipificados	1,9	-2,9	
África			
N	34	13	47
%	72,3	27,7	100
Residuos tipificados	,3	1,3	
China			
N	53	50	103
%	51,5	48,5	100
Residuos tipificados	-2,2	3,3	
Resto Asia			
N	53	50	103
%	51,5	48,5	100
Residuos tipificados	-2,2	3,3	
Resto Asia			
N	20	21	41
%	48,8	51,2	100
Residuos tipificados	-1,6	2,4	
TOTAL	246	109	355
%	69,3	30,7	100,0
Chi cuadrado	52,773		
p<0,023			

FUENTE: Elaboración propia.

Para analizar el grado en que diferentes factores influyen en la elección del modo de *offshoring*

**CUADRO 14
OPERATIVIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Variable dependiente	
Modo de entrada	Valor 1: deslocalización cautiva Valor 0: subcontratación internacional
Variables independientes	
Activos tecnológicos (*)	Valor 0: Intensidad tecnológica del sector baja Valor 1: Intensidad tecnológica del sector alta
Distancia Cultural (**)	Índice de Kogut y Singh (1988), a partir de los trabajos de Hofstede (1980) $DCUL_i = \sum (I_h - 1) / V_h$ donde I_h , $h: 1, 2, 3, 4$ son cada una de las dimensiones de Hofstede, y V_h es la varianza del i ésimo índice
Riesgo país	Índice de la revista Euromoney, que mide el riesgo país en el año anterior al que se produce la entrada (puntuación de 1 a 100; 1: elevado riesgo país; 100: bajo riesgo país).
Tamaño	Log. del volumen de ventas
Experiencia	Antigüedad de la empresa

(*) Para medir el grado de intensidad tecnológica nos basamos en la clasificación realizada por la OCDE (1998), la cual agrupa los distintos sectores manufactureros según su nivel de intensidad tecnológica. La OCDE (1998) clasifica los sectores en cuatro grupos: a) intensidad tecnológica baja (por ejemplo, alimentación, textil, calzado, madera), b) intensidad tecnológica media-baja (por ejemplo, caucho y plásticos, productos metálicos, metalurgia), c) intensidad tecnológica media-alta (por ejemplo, maquinaria y equipo mecánico, material eléctrico) y d) intensidad tecnológica alta (por ejemplo, productos farmacéuticos, equipos informáticos, material electrónico). A partir de esta clasificación, la muestra fue dividida en dos grupos: 1) aquellas empresas con una intensidad baja o media-baja y 2) aquellas empresas con una intensidad media-alta o alta.

(**) Las dimensiones culturales utilizadas por Hofstede (1980) son distancia al poder, individualismo/colectivismo, masculinidad/feminidad y aversión a la incertidumbre. La distancia al poder mide el grado hasta el cuál los miembros de una sociedad aceptan la distribución no equitativa del poder. El individualismo/colectivismo describe la importancia que los individuos atribuyen al hecho de pertenecer a determinado grupo, el cuál marcará el ámbito de sus relaciones profesionales. La dimensión masculinidad/feminidad describe la importancia que el individuo otorga al logro, el éxito material y el heroísmo o, por el contrario, a la calidad de vida. Finalmente, la aversión a la incertidumbre mide el grado en el cual los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre o las situaciones ambiguas.

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO 15
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y MATRIZ DE CORRELACIONES**

	Media	Desviación estándar	1	2	3	4	5	FIV
1	0,4225	0,49471	1					1,269
2	8,0316	1,45178	0,428 **	1				1,587
3	62,0116	53,28990	0,225 **	0,505 **	1			1,364
4	5,5455	5,09960	-0,173 **	-0,140 **	-0,111 *	1		1,054
5	61,7193	14,15875	0,239 **	0,217 **	0,182 **	-0,098	1	1,101

(1) Activos tecnológicos; (2) tamaño de la empresa; (3) experiencia de la empresa; (4) distancia cultural; (5) riesgo país.

** = $p < 0,01$ * = $p < 0,05$

FUENTE: Elaboración propia.

hemos llevado a cabo tres modelos distintos. El modelo 1 incluye únicamente las variables de empresa que pueden tener un efecto importante en la elección del modo de offshoring. El modelo 2 incorpora las variables de país que tradicionalmente han influido la elección del modo de entrada. Por último, el modelo 3 engloba tanto las variables de empresa como las de país. El cuadro 16 (en página siguiente) muestra los tres modelos.

Si analizamos las variables de empresa observamos cómo en el modelo 1 todas estas variables son significativas. Asimismo, estas variables mantienen esa signifi-

ficatividad en el modelo 3. Es decir, en general los resultados obtenidos para las variables de empresa confirman la mayoría de predicciones formuladas y son consistentes en ambos tipos de análisis. En este sentido la mayor intensidad tecnológica, el mayor tamaño y la mayor experiencia incrementarán la probabilidad de utilizar la deslocalización cautiva (hipótesis 2, 3 y 4).

Estos resultados coinciden con los obtenidos en los trabajos clásicos sobre modalidades de entrada. Desde la óptica de la Teoría de los Costes de Transacción la salvaguarda frente a un mal uso o copia de los acti-

CUADRO 16
REGRESIÓN LOGÍSTICA BINARIA

Variable	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Activos tecnológicos	2,180 *** (0,374)		2,198*** (0,382)
Tamaño	0,443 *** (0,160)		0,462** (0,163)
Experiencia	0,021 *** (0,005)		0,021 *** (0,005)
Distancia cultural		-0,074 *** (0,023)	-0,024 (0,029)
Riesgo país		-0,001 (0,008)	-0,013 (0,012)
Chi cuadrado	128,855 ***	10,970 **	130,457 ***
-2 log verosimilitud	274,033	426,897	272,431
% deslocalización cautiva	83,6	100	83,6
% subc. internacional	72,9	0	76,6
% total	79,9	69,3	81,2

*** = $p < 0,01$ ** = $p < 0,05$ * = $p < 0,1$

Errores estándar entre paréntesis

FUENTE: Elaboración propia.

vos tecnológicos lleva a la empresa a querer controlar mediante un filial dichas operaciones de deslocalización. Por otra parte, la Teoría de Recursos nos indicaría la necesidad de ajustar los recursos de la empresa a los requerimientos de las estrategias, de forma que la deslocalización cautiva sólo es factible en aquellas empresas con una experiencia y dimensión mínimas.

Sin embargo, para las variables-país los resultados no son concluyentes (hipótesis 5 y 6). La distancia cultural y el riesgo-país no son variables definitorias en la elección de la modalidad de deslocalización. Tanto en el modelo 2 como en el modelo 3 la variable riesgo-país no es significativa por lo que no se confirma la hipótesis 6. Respecto a la variable distancia cultural observamos que en el modelo 2 es significativa, sin embargo, la aportación de dicha variable al modelo global es nula.

Estos resultados son diferentes a los obtenidos en la literatura sobre modos de entrada, y resultan muy clarificadores, ya que dada la distinta naturaleza de estas inversiones donde los objetivos perseguidos básicamente son la disminución de los costes o la adquisición de algún recurso tecnológico o humano, la elección del país estará guiada más por decisiones estratégicas que por los tradicionales argumentos relacionados con los costes de transacción.

Por último, a través de las tablas de contingencia también se ha demostrado que las empresas de servicios dado el componente más tácito de sus prestaciones tienden en mayor medida a utilizar la deslocalización cautiva, de forma que se obtiene un mayor grado de control sobre la operación (hipótesis 1).

CONCLUSIONES

El presente trabajo permite avanzar en el conocimiento de la estrategia de deslocalización de la empresa española en varios frentes.

En el plano descriptivo, hemos confeccionado una muestra única y representativa del fenómeno de la deslocalización cuyas principales evidencias son las siguientes:

a) Aunque el número de casos de empresas con capital español es mayor, el elevado porcentaje de empresas de capital extranjero que emigran a otros países demuestra la tendencia hacia la desinversión de capital extranjero señalada en otros trabajos (Myro y Fernández-Otheo, 2004; Myro, Fernández-Otheo y Martín, 2004).

b) El caso español es un ejemplo de deslocalización tardía, tanto para la llamada primera ola de deslocalizaciones como para la segunda, comparada con otros países como EEUU o Reino Unido.

c) Mientras que la deslocalización industrial parece estar disminuyendo respecto a periodos anteriores, la deslocalización de servicios está aumentando de una manera notable.

d) Aunque el número de países de destino es elevado, más de la mitad de las operaciones se concentran en China (principalmente por empresas productoras de bienes de consumo) y en los países del Este (mayoritariamente por empresas tecnológicas).

En este sentido, los datos parecen confirmar la idea de que en aquellos países caracterizados por una

mayor productividad y cualificación de la mano de obra, tales como son los países del Este de Europa, hay una mayor tendencia hacia la deslocalización de actividades de intensidad tecnológica más alta a través de la creación de filiales propias, lo que confiere a las empresas un mayor grado de control y una mayor capacidad para «absorber» el conocimiento. Por otra parte, con relación a las empresas de servicios, a diferencia de las empresas de servicios estadounidenses, las cuales eligen India o Irlanda para deslocalizar sus actividades, las empresas españolas prefieren países latinoamericanos.

En el plano inferencial, es uno de los pocos trabajos que existen en el ámbito español donde se analiza la influencia de una serie de características relacionadas con la empresa y con los países de destino a la hora de elegir la modalidad de deslocalización. El resultado más significativo es que, con relación a la estrategia de deslocalización, las variables fundamentales parecen ser las relacionadas con las características de la empresa. La elección del país parece estar más supeditada a la estrategia que persiga la empresa que a las tradicionales razones de riesgo o diferencias culturales. De acuerdo a ello, aspectos como la adquisición de conocimiento, de mano de obra cualificada o de nuevas tecnologías adquieren una especial relevancia.

Sin embargo, el presente estudio no está exento de limitaciones. En primer lugar, la dificultad de acceder a un número suficiente de empresas que declaren haber llevado o estar llevando a cabo un proceso de deslocalización nos condujo a establecer nuestra propia base de datos. Sin embargo, la recolección de datos de los directivos de estas empresas en cuanto a las motivaciones, a los riesgos y a los factores que consideraron para elegir el país o la forma de deslocalización aumentarían el valor de la investigación. Además, únicamente se han considerado los dos modos de deslocalización puros sin tener en cuenta aquellas modalidades híbridas como pueden ser las empresas conjuntas. Por último, algunos resultados pueden estar sesgados por la propia recolección de los datos, ya que al tratarse de noticias de prensa, puede que ésta se haga eco en mucha mayor medida de las operaciones de deslocalización cautiva.

No obstante creemos que hemos aportado evidencia de un fenómeno de extrema importancia en la actualidad que nos conduce hacia unos nuevos conceptos de empresa donde la multilocalización será la pauta común. Una empresa multilocalizada gestionará diferentes ubicaciones en función de las necesidades de los mercados a los que se atiende, los diferenciales de coste y la especialización funcional de cada establecimiento (asimetría funcio-

nal). La multilocalización, por tanto, implica mucho más que simplemente mover empleos y actividades desde las naciones más desarrolladas a las menos desarrolladas. Esta simple conclusión oscurece el complicado entramado de las relaciones transfronterizas, en las que se necesita el adecuado balance entre costes laborales, proximidad, transporte, calidad, conocimiento y productividad.

(*) Los autores agradecen la financiación recibida por el Ministerio de Educación y Ciencia a través del proyecto SEJ2006-13889.

NOTAS †

- [1] Se ha considerado este período puesto que los casos de deslocalización anteriores eran puntuales y no representaban el fenómeno de la deslocalización española.
- [2] En cambio, los países latinoamericanos han sido los destinos elegidos para realizar inversión directa. Si bien, a diferencia de la deslocalización el objetivo en estos casos era abastecer estos mercados en crecimiento.
- [3] El ICEX distingue entre agroalimentarios, bebidas, bienes de consumo, industria y tecnología y servicios. Además, dentro de cada grupo, existen subgrupos que identifican a las actividades desarrolladas por las empresas.
- [4] Un residuo tipificado mayor que 1 (o menor que -1) indica que en la casilla hay un mayor número de casos (o menor número) de los que el azar hubiera dispuesto.
- [5] Incluye los casos de agroalimentarios, TIC, Industria auxiliar mecánica y materias primas y productos intermedios.

BIBLIOGRAFÍA ‡

- A.T. KEARNEY (2007): *Offshoring for Long Term Advantage. The 2007 A. T. Kearney global services location index*. Disponible en <http://www.atkearney.com>
- AGARWAL, S. y RAMASWANI, S. (1992): «Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationalization Factors». *Journal of International Business Studies*, 23, pp. 1-27.
- ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986): «Modes of Foreign Entry: a transaction Cost Analysis and Propositions». *Journal of International Business Studies*, 17 (3), pp. 1-26.
- ANTRÀS, P. (2005): «Incomplete Contracts and the Product Cycle». *American Economic Review*, 95, pp. 1054-1073.
- ANTRÀS, P. y HELPMAN, E. (2004): «Global Sourcing». *Journal of Political Economy*, 112, pp. 552-580.
- BALDWIN, R.E. y ROBERT-NICOUD (2000): «Free Trade Agreements without Delocation». *Canadian Journal of Economics*, 33 (3), pp. 766-786.
- BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. (1976): *The future of multinational enterprises*. London: Macmillan.
- CAMPA, J.M. y GUILLÉN, M.F. (1999): «The Internalization of Exports: firm and location-specific factors in a middle-income country». *Management Science*, 45 (11), pp. 1463-1478.
- CANALS, C. (2006): *Offshoring y deslocalización: nuevas tendencias de la economía internacional*. Documentos de Economía «La Caixa», número 3.

- CUERVO, J. A. (2006): «Internacionalización de la empresa española: la deslocalización como oportunidad». *Economistas*, año nº 24, 108, pp. 259-264.
- DÍAZ MORA, C.; GANDOY, R. y GONZÁLEZ, B. (2007): «La Fragmentación Internacional en las Manufacturas Españolas». *Papeles de Economía Española*, 112, pp. 74-89.
- DUNNING, J. H. (1988). «The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions», *Journal of International Business Studies*, Spring, pp. 1-31.
- FEENSTRA, R. C. y HANSON, G. H. (2001): «Global Production and Rising Inequality: A Survey of Trade and Wages». *National Bureau of Economic Research, Working Paper*, núm. 8372.
- FERNÁNDEZ-OTHEO, C. M. y MYRO, R. (1995): «Las Migraciones de la Actividad Industrial en la Unión europea». *Economía Industrial*, número 305.
- GANDOY, J. R. y DÍAZ MORA C. (2007): «El offshoring en la Industria Española: Una Revisión de la Evidencia Empírica». *Información Comercial Española*, 837, pp. 195-210.
- GARNER, C. A. (2004): «Offshoring in the Service Sector: Economic Impact and Policy Issues». *Economic Review - Federal Reserve Bank of Kansas City*, 89 (3), pp. 5-37.
- GÓMEZ, N.; LÓPEZ, L. A. y TOBARRA, M. A. (2006): «Pautas de Deslocalización de la Industria Española en el Entorno Europeo (1995-2000)». *Boletín Económico de ICE*, número 2884, pp. 25-41.
- GOTTFREDSON, R. PURYEAR, R. y PHILIPS S. (2005): «Strategic Outsourcing». *Harvard Business Review*, 83 (2), pp. 132-139.
- GREAVER II, MAURICE F. (1999) «Strategic Outsourcing. A structural approach to outsourcing decisions and initiatives». *American Management Association*, Nueva York.
- GROSSMAN, G. M. y HELPMAN, E. (2002): «Integration versus Outsourcing in Industry Equilibrium». *Quarterly Journal of Economics*, 117, pp. 85-120.
- GROSSMAN, G. M. y HELPMAN, E. (2004): «Managerial Incentives and the International Organization of Production», *Journal of International Economics*, 63, pp. 317-327.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. (1999): *Multivariate data analysis*. Prentice-Hall Ibérica, Madrid.
- HENNART, J. F. (1991): «The Transaction Cost Theory of the Multinational Enterprise». En (C. N. Pitelis y R. Sudgen, ed.) *The Nature of The Transnational Firm*. London: Routledge.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Cultures Consequences: International differences in work related-values*. Beverly Hills: Sage.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): «The Internationalisation Process of the Firm – A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment». *Journal of International Business Studies*, 8, pp. 23-32.
- KOGUT, B y SINGH, H. (1988): «The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode». *Journal of International Business Studies*, 19 (3), pp. 411-432.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): «The Knowledge of the Firm in the Choice of the Mode of Technology Transfer». *European International Business Association, Reading*, Diciembre, 1992.
- LÓPEZ, C. y GARCÍA-CANAL (1997): «Internacionalización e al Empresa Española mediante IDE». *Información Comercial Española*, 761: 17-31.
- MINONDO, A. y RUBERT, G. (2006): «The Effect of Outsourcing on the Demand for Skills in Spanish Manufacturing Industry». *Applied Economics Letters*, 13, pp. 599-604.
- MUÑOZ GUARASA, M. (2006): «La Deslocalización de los Servicios: ¿Mito o Realidad?». *Revista de Economía Mundial*, 16, 57-78.
- MYRO, R. y FERNÁNDEZ-OTHEO C.M. (2004): «La Deslocalización de Empresas en España. La atracción de la Europa Central y Oriental». *Información Comercial Española*, 818, 185-201.
- MYRO, R., FERNÁNDEZ-OTHEO C.M. y MARTÍN, D. (2004): «Desinversión y deslocalización de capital extranjero en España». *Ekonomiaz: la revista vasca de economía*, 55, pp. 106-129.
- OCDE (1998): *Science, technology and industry Outlook*. Paris: OECD.
- PLA-BARBER, J. y LINARES, E. (2009): *El offshoring en la empresa manufacturera europea: alcance e implicaciones*, en ICEX (ed.): *Claves de la Economía Mundial*: Madrid.
- PORTER, M. E. (1982): *Estrategia Competitiva*. CECSA, México; edición original en lengua inglesa fechada en 1980.
- PRESTON, S (2004): «Lost in migration: Offshore need not mean Outsourced». *Strategy and Leadership*, 32 (6), pp. 32-36.
- PUIG, F. (2006): *La deslocalització industrial a la Vall d'Albaida. Un estudi per a superar-la*. Institut d'estudis de la Vall d'Albaida.
- RIALP, A. y RIALP, J. (1996): «El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española». *Papeles de Economía Española*, 66: 248-266.
- RICART, J. E. y P. AGNESE (2006): *Offshoring en España. Causas y Consecuencias de la Deslocalización de Servicios*. IESE - Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia. Proyecto del Offshoring Research Network - 1r. Informe, noviembre.
- STRUCTURAL BUSINESS STATISTICS ON INTERNATIONAL SOURCING. Eurostat (2006). ec. europea.eu/eurostat
- UNITED NATIONS CONFERENCE AND TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD) and Roland Berger Strategy Consultants (RBSC) (2004): *Service Offshoring takes off in Europe: in search of Improved Competitiveness*. Génova: UNCTAD, mimeo.