



Productividad, rentabilidad y empleo: Un análisis de las diferencias según el modo de *offshoring* implementado*

ÁREA: 2
TIPO: Aplicación

Productivity, Profitability and Employment: Exploring the Different Effects of the Offshoring Mode

Produtividade, rentabilidade e emprego: uma análise das diferenças segundo o modo de offshoring implementado

AUTORES

Esmeralda

Linares-Navarro

Dpto. Dirección
de Empresas J.J.
Renau Piqueras
Universitat de
València
Esmeralda.linares@
uv.es

José Pla-Barber

Dpto. Dirección
de Empresas J.J.
Renau Piqueras
Universitat de
València
Jose.pla@uv.es

Cristina

Villar-García

Dpto. Dirección
de Empresas J.J.
Renau Piqueras
Universitat de
València
Cristina.Villar@
uv.es

1. Autora de contacto:
Universitat de València;
Facultad de Economía;
Dpto. Dirección de
Empresas J.J. Renau
Piqueras; ; Avda. dels
Tarongers s/n; 46022
Valencia; España.

DOI

10.3232/
GCG.2009.
V3.N3.07

La implementación de distintas modalidades de offshoring viene siendo una práctica habitual en las empresas multinacionales europeas, sin embargo, poco se conoce sobre los efectos que el uso de estas estrategias ejerce en los resultados, uno de los aspectos de mayor interés para las empresas. En este sentido, a partir de una muestra de 156 empresas multinacionales europeas del sector manufacturero, se analizan las diferencias derivadas de la elección del modo de offshoring en la productividad y la rentabilidad de las empresas. Adicionalmente, el trabajo examina la influencia que el uso de esta estrategia ejerce sobre el empleo, uno de los efectos que más inquietud despierta en el entorno económico-social. Los resultados obtenidos demuestran que ningún tipo de offshoring es mejor que otro en términos de productividad y rentabilidad empresarial, y que la amplia creencia que existe sobre la destrucción de empleo provocada por el uso de estas estrategias no es del todo clara.

In recent times, the use of offshoring in all its forms is becoming a common practice for the multinational companies. However, the real impact of these strategies on firms performance is still an unknown issue. Based on a sample of 156 European multinational firms in the manufacturing industry, this article analyzes the differences arising from the mode of offshoring implemented on firms productivity and profitability. Additionally, the article studies one of the most controversial aspects regarding the offshoring strategy, which deals with the negative consequences on the employment. Nevertheless, our results show that in terms of productivity and profitability no type of strategy is indeed better than another, therefore the widespread belief considering the use of offshoring as a job destructor practice is called into question.

A implementação de diferentes modalidades de offshoring vem sendo uma prática habitual nas empresas multinacionais europeias, no entanto, pouco se conhece sobre os efeitos que a utilização destas estratégias exerce nos resultados, um dos aspectos de maior interesse para as empresas. Neste sentido, a partir de uma amostra de 156 empresas multinacionais europeias do sector industrial, são analisadas as diferenças derivadas da escolha do modo de offshoring na produtividade e na rentabilidade das empresas. Adicionalmente, o trabalho examina a influência que a utilização desta estratégia exerce sobre o emprego, um dos efeitos que mais inquietação desperta no ambiente sócio-económico. Os resultados obtidos demonstram que nenhum tipo de offshoring é melhor que outro em termos de produtividade e rentabilidade empresarial, e que a crença generalizada que existe sobre a destruição do emprego causada pela utilização destas estratégias não é de todo evidente.

* Los autores agradecen la financiación recibida por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de España (Proyecto SEJ2006-13889).

1. Introducción

En los últimos años, la reestructuración industrial por la que atraviesa la industria europea se ha venido considerando uno de los principales cambios económicos de las últimas décadas. En esta reestructuración que afecta principalmente a los sectores manufactureros, el *offshoring* ha sido uno de los principales protagonistas. Los estudios que desde distintas ópticas se han realizado son una muestra de ello. Aún así, la mayoría de las investigaciones llevadas a cabo consideran la estrategia de *offshoring* como la mera externalización de actividades a nivel internacional, de manera que no contemplan como parte del *offshoring* la creación de filiales propias en otros países para el desarrollo de actividades o funciones que previamente eran realizadas por la propia empresa. Sin embargo, en la práctica empresarial, especialmente en el ámbito de las multinacionales, tanto la externalización de actividades a terceros como la creación de filiales propias en otros países, son 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*, afirmándose que la decisión de *cómo* deslocalizar las actividades (externa o internamente) tiene incluso una mayor importancia que la decisión de *dónde* deslocalizarlas (nacional o internamente) (Murray, *et al.*, 1995 y Mol *et al.*, 2005). Por otra parte, a partir de algunas investigaciones (Jiang y Qureshi, 2006) se desprende que la mayoría de los estudios realizados en la última década sobre *offshoring* se centran básicamente en el análisis del *proceso* de adopción de la estrategia, mientras que los trabajos sobre los *resultados*, derivados de su implementación, siguen siendo muy escasos. Sin embargo, estos aspectos, a priori, parecen ser los que suscitan un mayor interés en el ámbito empresarial.

En este sentido, el objetivo principal de este trabajo consiste en comprobar si los resultados asociados al uso de estrategias de *offshoring* difieren según la modalidad implementada. Para ello, el trabajo se estructura de la siguiente forma. En el segundo apartado, se establece el marco teórico de análisis en el que se delimita el significado del *offshoring* distinguiendo las dos modalidades que lo componen. A continuación, se identifican aquellos efectos que, desde un punto de vista económico-empresarial, tienen mayor importancia: la productividad y la rentabilidad, fundamentándose las hipótesis a contrastar. Además, en esta sección, con un carácter más descriptivo, se analiza el efecto que el uso de estas estrategias puede provocar sobre el empleo. En el tercer apartado se describe la metodología de la investigación. Finalmente, en el cuarto y quinto epígrafe, se presentan y analizan los resultados de la investigación y se exponen las principales conclusiones del trabajo.

PALABRAS CLAVE

Offshoring,
Resultados
empresariales,
Productividad,
Rentabilidad,
Empleo

KEY WORDS

Offshoring,
Business results,
Productivity,
Profitability,
Employment

PALAVRAS-CHAVE

Offshoring,
Resultados
empresariais,
Produtividade,
Rentabilidade,
Emprego

CÓDIGOS JEL

M160; F230;
O140

2. Marco teórico

2.1. Definiendo el *Offshoring* a partir de la estrategia de *Outsourcing*

Esta opción estratégica, dada la amplitud de su alcance y sus distintas manifestaciones, ha sido objeto de muy diversas definiciones (*outsourcing*, subcontratación, externalización, deslocalización, multilocalización, etc), siendo un elemento común en todas ellas la asunción de que dicha estrategia implica “la *relocalización de actividades y trabajos en un país extranjero*”.

No obstante, ante la multitud de interpretaciones que existen, intentaremos clarificar su significado considerando dos dimensiones: la propiedad y la localización geográfica. La implantación de esta estrategia requiere, en una primera dimensión, determinar quién es el propietario de los activos que desarrollan las actividades para obtener finalmente un bien o a la prestación de un servicio. Así la empresa puede elegir entre realizar en su seno todas las tareas necesarias para la obtención del bien final (internalizar), o bien comprar a otras empresas algunas de las actividades o *inputs* necesarios para la obtención de dicho bien o servicio (externalizar). En una segunda dimensión, la empresa debe elegir dónde localizar la realización de dichas actividades: en el país de origen o en un país extranjero. Como se puede observar en la **figura 1**, ambas dimensiones se cruzan, configurando distintas posibilidades como son (1) el *outsourcing* doméstico, subcontratación doméstica o “*external onshoring*”, (2) el *outsourcing* internacional, subcontratación internacional o “*external offshoring*” y (3) la deslocalización cautiva o “*internal offshoring*”.

Figura 1. Modos de organizar la realización de actividades

Propiedad y organización de los activos		
Localización de las actividades	Internalizada	Externalizada (<i>Outsourcing</i>)
País de origen	Las actividades se realizan en la empresa en el país de origen	Las actividades se subcontratan a terceros en el país de origen
País extranjero (<i>offshoring</i>)	Las actividades se realizan por una filial extranjera (deslocalización cautiva o internal offshoring)	Las actividades se subcontratan a un proveedor de servicios en el extranjero (subcontratación internacional o external offshoring): - A una empresa local - A una filial de otra empresa multinacional

El *outsourcing* 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 en la toma de decisiones al respecto. 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* o subcontratación internacional cuando la empresa rebasa las fronteras nacionales para recurrir a los servicios de una em-

presa extranjera. Por otra parte, cuando la realización de las actividades de la cadena de valor continúa en el interior de la empresa pero se ejecuta a través de una filial presente en otro país estamos ante la deslocalización cautiva o *internal offshoring* (IOF). Si la empresa subcontrata dichas actividades a una empresa ubicada en un país extranjero (local o filial de una multinacional) nos encontramos, de nuevo, ante lo denominado anteriormente como subcontratación internacional o *external offshoring* (EOF). Es decir, el *offshoring* combina dos efectos distintos: por un lado, el conocido como efecto externalización y por otro lado, el efecto internalización. Ahora bien, la mayor parte de la literatura no considera 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). Sin embargo, aunque toda estrategia de IOF supone realizar IDE, no todas las operaciones de IDE implican llevar a cabo estrategias de IOF. Así por ejemplo, en el caso en que las filiales de una empresa multinacional producen únicamente para abastecer al mercado en el que están implantadas o simplemente se dedican a la venta de bienes importados, habría IDE pero no IOF. La estrategia de IOF implica que se trasladen fases de la cadena de valor a una filial en otro país y que los activos generados por ese desplazamiento al extranjero, financiados con IDE, regresen al país de origen para ser utilizados en la producción nacional, la cual finalmente podrá ser destinada tanto al consumo nacional como a la exportación. Según la OCDE (2007) un tercio del comercio realizado por empresas multinacionales era llevado a cabo entre la casa matriz y sus filiales o entre las filiales de una misma empresa, datos que evidencian la importancia que tiene el uso de estrategias de *internal offshoring*.

La elección de la modalidad de *offshoring* es una decisión clave, ya que determinará una nueva configuración de la empresa y un nuevo modelo de interrelaciones *intra e inter* empresa. 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. Así el IOF requiere un mayor volumen de recursos que el EOF, y por tanto se incrementa el riesgo, pero al mismo tiempo el grado de control sobre la operación foránea es mucho mayor.

2.2. Principales efectos derivados del *Offshoring*: Productividad, Rentabilidad y Empleo

Los trabajos que analizan el impacto de las estrategias de *offshoring* en los resultados de la empresa son relativamente escasos y las medidas de resultados que se han empleado para su análisis muy diversas (Jiang *et al.*, 2006). La mayor parte de la literatura se ha centrado en el análisis de la productividad y la rentabilidad como principales efectos derivados del uso de estrategias de *outsourcing*, tanto nacional como internacional (Butter y Pattipeilohy, 2007; Jabbour, 2007; Tomiura, 2007; Houseman, 2007; Olsen, 2006; entre otros). Sin embargo, también el efecto que el uso de estas estrategias provoca sobre el empleo es otra de las cuestiones que sigue generando inquietudes, especialmente en el ámbito económico, y así lo evidencian algunas investigaciones recientes (OCDE, 2007). Dada la gran importancia que la influencia de esta estrategia pueda tener sobre el empleo de un país o de una industria, y debido a las discrepancias que a nivel económico se están generando al respecto, a continuación se analizan los efectos del uso de estrategias de *offshoring* tanto en la productividad y en la rentabilidad, como en el empleo.

• *Offshoring y Productividad*

Aquellos autores que están a favor del uso de estrategias de *outsourcing* afirman que, aunque en el uso de estas estrategias existen ganadores y perdedores, dichas estrategias incrementan la productividad y reducen los costes de los factores, permitiendo generar beneficios económicos a largo plazo y aumentar los estándares de vida en los países de la OCDE. De acuerdo a 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 se le ha dado al fenómeno del *offshoring*, las investigaciones rigurosas sobre los impactos económicos asociados al uso de esta estrategia sean un tanto escasas y la mayoría de ellas centradas 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 (Gandoy y Díaz, 2007).

De las investigaciones realizadas a nivel empresarial sobre el impacto del *offshoring*¹ 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). De estos trabajos se desprende la idea de que el uso de estrategias de *offshoring* tiene un efecto positivo sobre la productividad, aunque se observa que dicho efecto dependerá, en gran medida, de las características especí-

ficas de la empresa y del sector al que pertenezca. De acuerdo con Gandoy y Díaz (2007), el impacto positivo del *offshoring* sobre la productividad puede venir ocasionado por los cambios en la composición de la producción y de los factores productivos. De este modo, si una empresa traslada a otro país aquellas partes del proceso productivo que son relativamente menos eficientes, concentrará su producción en las fases más productivas, alentando de este modo al crecimiento de su eficiencia productiva. De la misma forma, un cambio en la composición de la fuerza de trabajo a favor de los trabajadores más cualificados y, por tanto, con mayores niveles de productividad, tendrá un efecto positivo sobre la eficiencia del proceso productivo. Asimismo, la utilización de *inputs* provistos por proveedores especializados que aprovechan, en el caso de que existan, economías de escala en la producción puede generar ganancias de productividad. Incluso, si el *offshoring* conduce a la creación de nuevas empresas que sustituyen a las menos eficientes, puede derivar en efectos positivos sobre la productividad (Antràs et al., 2006).

Algunas de las investigaciones realizadas recientemente han introducido aspectos como el tipo de estrategia de *offshoring*, el tipo de actividad y el país de origen y/o destino en el análisis del impacto sobre la productividad, demostrando que *los incrementos en la productividad que genera el uso de estas estrategias pueden variar según características de la propia estrategia*. En base a estos argumentos, Jabbour (2007) y Tomiura (2007) demuestran que el efecto del uso de estas estrategias sobre la productividad es positivo, independientemente del tipo de *offshoring* implementado, sin embargo la dimensión del impacto (mayores o menores niveles de productividad) podría estar relacionada con el uso de uno u otro modo de *offshoring*, sin embargo este último aspecto no quedó evidenciado tan claramente.

1. Sin distinguir entre *internal offshoring* y *external offshoring*.

Utilizando la “productividad del trabajo” como medida de la productividad, en términos generales, los incrementos en la productividad pueden venir motivados por: (a) un aumento de la producción realizada y/o (b) una disminución del número de empleados. En base a esto, tanto las estrategias de *internal offshoring* como las estrategias de *external offshoring* son capaces de generar, en mayor o menor medida, incrementos en la producción. Sin embargo, el uso de estrategias de *external offshoring* implica mayores reducciones de puestos de trabajo que el uso de *internal offshoring*. En este sentido, aunque el impacto sobre la productividad del uso de ambas estrategias sea positivo, se espera que la productividad derivada del uso de estrategias de *external offshoring* sea mayor que la derivada de estrategias de *internal offshoring*.

H1: *La productividad de las empresas que implementan external offshoring será mayor que la productividad de las empresas que implementan internal offshoring.*

• *Offshoring y 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* la influencia del *offshoring* sobre la rentabilidad haya sido una de las relaciones más ignoradas. 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 uso de estrategias de *offshoring* en los resultados empresariales. Sin embargo, sólo en el artículo de Kotabe y Murray (1990), se incluye la rentabilidad antes de impuestos como medida objetiva de los resultados empresariales, aunque no

se analiza de forma aislada la influencia del uso de estas estrategias sobre la misma.

Desde el punto de vista económico, algunas investigaciones que analizan el efecto de las estrategias de *outsourcing* sobre la productividad, a su vez han introducido en su análisis el efecto sobre la rentabilidad. En este sentido, Görzig y Stephan (2002), utilizando como medida la rentabilidad económica de las ventas (ROS), encuentran evidencia empírica que demuestra que, tanto a corto plazo como a largo plazo, el uso de estrategias de *outsourcing* no necesariamente implica mayores beneficios empresariales. Las empresas que subcontratan actividades productivas 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). Los resultados derivados de sus trabajos sugieren que las características de la propia empresa influyen en dicha relación, siendo el tamaño empresarial uno de las principales determinantes. Se observa que el uso de estrategias de *outsourcing* de materiales genera mayores beneficios en las empresas de mayor tamaño, mientras que los resultados derivados del uso del *outsourcing* de servicios no parecen ser del todo claros. También Elmuti (2003), utilizando cuatro medidas de resultados organizativos (productividad, calidad, satisfacción y rentabilidad) analiza 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. Otros como Jiang *et al.* (2006) también analizan los efectos del uso de estrategias de *outsourcing* en los resultados operativos de la organización, entre los que se encuentra la rentabilidad. Estos

autores sugieren que el ahorro en costes, principalmente costes laborales, derivados del uso de estas estrategias generará un aumento en la rentabilidad de las mismas.

Sin embargo, como se ha podido comprobar, ninguna de las investigaciones realizadas hasta el momento ofrece evidencia empírica clara sobre el impacto que el uso del *offshoring* ejerce sobre la rentabilidad de las empresas. Asimismo, algunos trabajos recientes (Marjit y Mukherjee, 2008), afirman que la evidencia empírica que existe hasta el momento pone en duda la influencia de estas estrategias en la rentabilidad empresarial, llegando incluso a justificar la existencia de una relación negativa entre el *offshoring* y la rentabilidad. Por otra parte, hasta el momento, ningún trabajo ha analizado las posibles diferencias en el efecto sobre la rentabilidad que pudieran derivarse del uso de estrategias de *offshoring* distintas (*internal versus external offshoring*). En este sentido, y partiendo de los argumentos utilizados por Jiang *et al.* (2006), planteamos la segunda hipótesis a contrastar. 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 que la de las que utilizan estrategias de *internal offshoring*.

H2: *La rentabilidad de las empresas que implementan external offshoring será mayor que la de las empresas que implementan internal offshoring.*

• *Offshoring y 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, generándose un amplio debate al respecto.

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*; así como las realizadas por académicos, 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 caras más visibles de la globalización, sus efectos sobre el empleo están sujetos a una controversia considerable. Con frecuencia se afirma 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 exportación de trabajos baratos e incremento del desempleo nacional (Jabour, 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 estos efectos 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 com-

petitiva 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 Amity 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 observar que el uso de estas estrategias provoca un ligero efecto positivo en 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) 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. Estos autores analizan 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. Además, 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, donde el país de origen de la estrategia no era considerado. 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 el análisis de dicha relación desde una perspectiva económica sea más notable, consideramos que un análisis realizado desde una perspectiva empresarial, ofrecería una visión más realista y clarificadora del efecto que el uso de estas estrategias está provocando sobre el empleo. Comprobar si existe cierta evidencia de algún tipo de relación entre el uso de estrategias de *offshoring* y el número de empleados de la organización, analizando a su vez la existencia de diferencias según el tipo de

estrategia utilizada (*internal vs. external*) y el nivel de cualificación de los empleados de la organización, complementarían y clarificarían la evidencia empírica existente. Sin embargo, no especificamos ninguna hipótesis de contraste porque la investigación realizada hasta el momento y la naturaleza de los datos disponibles sólo nos permite realizar una aproximación descriptiva.

3. Metodología de la investigación

- *Diseño de la investigación y recogida de datos*

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). La fuente de información utilizada para identificar la población es la base de datos AMADEUS que recoge datos financieros de más de 10 millones de empresas europeas de 34 países diferentes. Para determinar la población objeto de estudio, se utilizaron dos criterios de selección: a) que tuvieran al menos una filial propia en otro país y que además fueran las últimas propietarias de sus filiales (*Global Ultimate Owners*); y b) que en la última actualización de AMADEUS (diciembre de 2007) estuvieran en activo o en situación desconocida, excluyendo todas aquellas empresas que hubiesen sido liquidadas, disueltas o quebradas. En base a estos dos criterios, se seleccionaron un total de 3.460 empresas europeas.

Para conseguir la información sobre *offshoring*, se diseñó un cuestionario que se remitió por correo postal a todas las empresas seleccionadas. Debido a la internacionalización de la muestra y con el fin de facilitar la cumplimentación de los cuestionarios, se optó por traducir el cuestionario en 5 idiomas distintos: Alemán, Español, Francés, Inglés e Italiano, de forma que la mayoría de las empresas tenían la posibilidad de responder en su propio idioma. El cuestionario se diseñó teniendo en cuenta los principios del Método de Diseño Total de Dillman (1978). Además fue sometido a cuatro etapas de *pretest*, incluyendo revisiones de expertos académicos, que permitieron corregir algunos errores. De este modo, el cuestionario final contenía un total de 14 preguntas derivadas de la literatura y adaptadas al contexto específico a analizar.

En Julio de 2008 se enviaron los cuestionarios a los directores de operaciones internacionales de las 3.460 empresas seleccionadas. El paquete incluía una carta firmada por la Universidad de Valencia y por el director del proyecto de investigación, el cuestionario (3 páginas) y un sobre con el franqueo pagado para la devolución de los cuestionarios una vez cumplimentados. Tras varios meses, se recibieron 177 cuestionarios, de los cuáles 21 tuvieron que ser desestimados por diversas razones, consiguiendo una muestra de 156 cuestionarios válidos, que suponen una tasa de respuesta del 4.6%, similar a las obtenidas en otros estudios que han utilizado la encuesta postal dirigida a una población industrial internacional (Yip y Dempster, 2005). Tal y como muestra la [tabla 1](#), las 156 respuestas obtenidas son representativas de la población de empresas en relación a los países de origen de las mismas. Además se observa que en la mayoría de los países la tasa neta de respuesta oscila entre el 3% y el 5%, mientras que en países como Alemania, Austria o Suecia se han

obtenido tasas de respuesta que alcanzan el 8%.

Tabla 1: Distribución de las respuestas recibidas por país de origen

País de Origen	Encuestas Enviadas		Encuestas Recibidas			Tasa Neta
	Nº cuestionarios	%	Desestimadas		Válidas	
			Nº cuestionarios	Nº cuestionarios	%	
UE-15	3.460	100,0	47	156	100,0	4,6
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

• Operativización de las variables

Para analizar las diferencias que existen entre los resultados empresariales de las empresas que utilizan estrategias de *offshoring* de carácter interno y las que hacen uso de *external offshoring*, la productividad y la rentabilidad, consideradas ambas como medidas de resultados empresariales, serán las variables dependientes del modelo, mientras que el tipo de *offshoring* implementado será la variable independiente.

De la revisión de la literatura 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. Del mismo modo, para medir la rentabilidad empresarial 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.

La variable independiente, 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 se pudieron identificar las empresas que habían implementado estrategias de *offshoring* de carácter externo (*external offshoring*) y las empresas que habían realizado *offshoring* de carácter interno (*internal offshoring*) (véase la [tabla 2](#)).

Tabla 2: Clasificación de la muestra según el tipo de *offshoring* implementado

Tipos de <i>offshoring</i>	Frecuencias	%
<i>External Offshoring</i>	76	50,33
<i>Internal Offshoring</i>	75	49,67
TOTAL	151	100,0

Fuente: Elaboración propia

4. Análisis de los resultados

Con el fin de analizar las posibles diferencias estadísticamente significativas entre los resultados empresariales (productividad y rentabilidad) obtenidos por las empresas que implementan estrategias de *internal offshoring* y aquellas que utilizan *external offshoring*, se ha utilizado la prueba no paramétrica² de Mann-Whitney. En la [tabla 3](#) se detallan, para cada uno de los dos grupos de empresas, las medias y las desviaciones típicas de las tres medidas de resultados empleadas: productividad, rentabilidad económica bruta y rentabilidad financiera bruta. Además, en esta tabla se recogen los resultados de la prueba no paramétrica de Mann-Whitney que permite comprobar si las diferencias en los resultados empresariales de estos dos grupos de empresas son estadísticamente significativas.

2. Tras comprobar que las variables no seguían una distribución normal, se aplicaron pruebas no paramétricas para analizar las diferencias entre los dos grupos.

Tabla 3: 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

Fuente: Elaboración propia
 * p-valor < 0,1; ** p-valor < 0,05; *** p-valor < 0,01

Como puede observarse en la tabla, 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, tal y como demuestran los estadísticos de la prueba Mann-Whitney, ninguna de estas diferencias es estadísticamente significativa, lo que nos indica que la modalidad de *offshoring* implementada por las empresas multinacionales europeas no ejerce ningún tipo de influencia en los resultados empresariales, y por tanto podemos afirmar que, en términos de productividad y rentabilidad empresarial, ningún tipo de *offshoring* es mejor que otro, de manera que las hipótesis planteadas no se pueden confirmar.

Por otra parte, se analiza, con carácter exploratorio, uno de los efectos que, según la literatura, más se ha relacionado con el uso de estrategias de *offshoring*, la pérdida de empleos. En la [tabla 4](#) podemos ver la influencia que el uso de cada una de las dos estrategias 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 afirma mantener el mismo número de puestos de trabajo que tenía antes de implementar estas estrategias, por lo que parece ser que para la mayoría de las empresas analizadas el uso de estas estrategias no ejerce ningún tipo de influencia sobre el empleo. Sin embargo, si analizamos detenidamente estos datos se comprueba que tras la deslocalización de actividades, casi el 40% de las empresas ha aumentado el número de puestos de trabajo de alta cualificación, mientras que es el empleo de baja cualificación el que sufre los efectos negativos del uso de estas estrategias, ya que entre el 30 y 35% de las empresas reduce puestos de trabajo de baja cualificación.

Estos resultados parecen indicar que la amplia creencia que existe en el entorno económico sobre la destrucción de puestos de trabajo que provoca el uso de estrategias de *offshoring*, es más compleja de lo que parece, y demuestran que el efecto que el *offshoring* ejerce sobre el empleo debería ser analizado con mayor profundidad.

Tabla 4: Efecto del *offshoring* sobre el empleo según su cualificación de la mano de obra y el tipo de *offshoring* implementado

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
Total	70	100,0	71	100,0	71	100,0	71	100,0	69	100,0	71	100,0

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

La implementación de estrategias de *offshoring* está siendo una práctica habitual en el entorno empresarial europeo. Cada vez con más frecuencia, las empresas europeas, especialmente de sectores manufactureros, deslocalizan actividades hacia otros países utilizando estas estrategias. Sin embargo, no existe unanimidad en cuanto a su definición. Mientras algunos opinan que el *offshoring* supone la deslocalización internacional de actividades a través de terceros, otros afirman que deslocalizar actividades a través de filiales propias establecidas en otro país, también debe considerarse como *offshoring*.

En este trabajo, con el fin de delimitar su significado, y a partir de la revisión de literatura más relevante, se demuestra que tanto la subcontratación internacional de actividades a terceros (*external offshoring*) como la creación de filiales propias en otros países para deslocalizar actividades que previamente eran realizadas en el interior de la propia empresa (*internal offshoring*) son formas distintas de implementar una misma estrategia, el *offshoring*. Partiendo de esta definición de la estrategia, y dada la importancia que, principalmente desde una perspectiva empresarial, tiene el análisis de los efectos derivados de su implementación, este trabajo se centra en *comprobar si los efectos derivados del uso de estas estrategias difieren según la modalidad de offshoring implementada*.

La revisión de estudios empíricos previos ha permitido comprobar cómo los efectos de mayor interés son los relacionados con los resultados empresariales, especialmente los concernientes a las variables productividad y rentabilidad empresarial.

Los hallazgos de este trabajo demuestran que la implementación de un tipo de *offshoring* u otro no influye en los resultados empresariales, es decir, que no existen diferencias en

los resultados según la modalidad de *offshoring* implementada, por lo que se puede afirmar que, en términos de resultados empresariales (productividad y rentabilidad), ninguno de los dos tipos de *offshoring* analizados es más ventajoso que otro.

Además, se ha puesto de manifiesto que el efecto que el uso de estas estrategias ejerce sobre el empleo, es más complejo de lo que parece a priori y que por tanto necesita ser analizado con una mayor profundidad. El análisis exploratorio tendente a analizar el efecto del uso de estrategias de *offshoring* en el empleo indica que la amplia creencia que existe sobre la destrucción de puestos de trabajo que provoca el uso de estas estrategias no es del todo clara y que los efectos del *offshoring* sobre el empleo podrían depender del nivel de cualificación de los mismos.

En definitiva, los resultados obtenidos en este trabajo pueden servir de referencia para profundizar en el análisis de la implementación de estrategias de *offshoring* en las empresas multinacionales. La importancia que el uso de estas estrategias está teniendo en la actualidad, especialmente en empresas de sectores manufactureros y la escasez de investigaciones realizadas hasta el momento en la que se consideren las dos vertientes del *offshoring* avalan nuestros planteamientos. En este sentido, el trabajo ofrece una serie de conclusiones respecto a la eficiencia en el uso de alguna de las dos modalidades que, desde su generalidad, pueden servir de referencia para algunas empresas que se estén planteando dicha decisión.

Desde el punto de vista político, la evidencia aportada también podría favorecer la reflexión sobre la necesidad de profundizar con un mayor rigor en el debate social existente al respecto, de modo que se pudieran ofrecer planteamientos más serios y objetivos sobre los aspectos positivos y negativos del uso de estas estrategias empresariales.

Referencias Bibliográficas

- Amiti, M. y Wei, S. (2005): "Service Offshoring, Productivity and Employment: Evidence from the United States". *International Monetary Fund, Working Paper núm. 238*.
- Antràs, P., Garicano, L. y Rossi-Hansberg E. (2006): "Offshoring in a Knowledge economy. *The Quarterly Journal of Economics*, 121, 1, pp. 31-37.
- Butter, F. y Pattipeciloby C. (2007): "Productivity Gains from Offshoring". *Tinbergen Institute Discussion Paper TI 089/03*.
- Crisuolo, C. y Leaver M. (2005): "Offshore outsourcing and Productivity". *Mimeo*.
- Dillman, D.A. (1978): *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Elmuti, D. (2003): "The perceived impact of outsourcing on organizational performance". *Mid- American Journal of Business*. 18, 2 pp. 33-41.
- Feenstra, R. y Hanson, G. (1996): "Globalization, outsourcing and wage inequality". *American Economic Review*, 86, 2, pp. 240-245.
- Gandoy, R. y Díaz, C. (2007): "El offshoring en la industria española: una revisión de la evidencia empírica". *Política económica en España- ICE*, 837.
- 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, pp. 255-269.
- Görg, H., Hanley, A. y Strobl, E. (2008): "Productivity Effects of International Outsourcing: Evidence from Plant Level Data". *Canadian Journal of Economics*, 41, 2, pp. 670-688.
- Görzig, B. y Stephan, A. (2002): "Outsourcing and firm-level performance". *Discussion Paper No. 309, DIW Berlin, Berlin*.
- 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, pp. 233-254.
- 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, pp. 860-878.
- Hijzen, A. y Swaim P. (2007): "Does offshoring reduce industry employment?". *National Institute Economic Review*, Vol. 201, No. 1, pp. 86-96.
- Houseman, S. (2007): "Outsourcing, offshoring and productivity measurement in United States manufacturing". *International Labour Review*, Vol. 146, No. 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).

Jiang, B. y Qureshi, A. (2006): "Research on outsourcing results: current literature and future opportunities". *Management Decision*, Vol. 44, No. 1, pp. 44-55.

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, pp. 383-409.

Kotabe, M. y Murray, J. (2004): "Global Sourcing strategy and sustainable competitive advantage". *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 7-14.

Mankiw, M.G. y Swagel, P. (2006): "The politics and the economics of offshore outsourcing". NBER Working Paper, No. 12398.

Marjit, S. y Mukherjee, A. (2008): "Profit reducing international outsourcing". *The Journal of International Trade & Economic Development*, 17, 1, pp. 21-35.

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, pp. 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, pp. 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, pp. 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, No. 4, pp. 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.

Tomiura, E. (2007): "Foreign outsourcing, exporting, and FDI: A productivity comparison at the firm level". *Journal of International Economics*, 72, pp. 113-127.

Yip, G. y Dempster, A. (2005): "Using the Internet to enhance global strategy". *European management Journal*, Vol. 23, pp. 1-13.