Sobre Accenture

Accenture es una compañía global de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y outsourcing. Combinando su experiencia incomparable, sus exhaustivas capacidades en todos los sectores y áreas de negocio, y su amplia investigación con las compañías de más éxito del mundo, Accenture colabora con sus clientes para ayudarles a convertir sus organizaciones en negocios y administraciones públicas de alto rendimiento. Con 204.000 personas trabajando en más de 120 países, la compañía obtuvo una facturación de 21.600 millones de dólares durante el año fiscal finalizado el 31 de agosto de 2010.
www.accenture.es__

Copyright © 2011 Accenture
Todos los derechos reservados.

Accenture y su logo
son marcas registradas de
Accenture.

La deslocalización de las actividades de servicios a empresas en España:

El sector de la consultoría

accenture

Alto rendimiento. Hecho realidad.

comfia

CCOO

• Consultoría • Tecnología • Outsourcing

Introducción

El fenómeno de la deslocalización de actividades de servicios de consultoría desde España hacia otros países está teniendo una relevancia cada vez mayor para empresas, trabajadores y gobiernos. En la actualidad, está aumentando el número de compañías del sector que trasladan a otras geografías determinadas actividades y/o funciones.

Ha existido una "primera oleada" en la que se han trasladado actividades que podían ser consideradas de menor valor o bien aquellas que habían alcanzado su máxima madurez en relación con el margen aportado.

En la actualidad se habla de una "segunda oleada" en la que el fenómeno adquiere mayor madurez y complejidad. Se está deslocalizando una mayor diversidad de actividades, muchas de ellas basadas en el conocimiento y, por tanto, de mayor valor añadido hacia un número mayor de geografías receptoras y bajo diferentes modalidades.

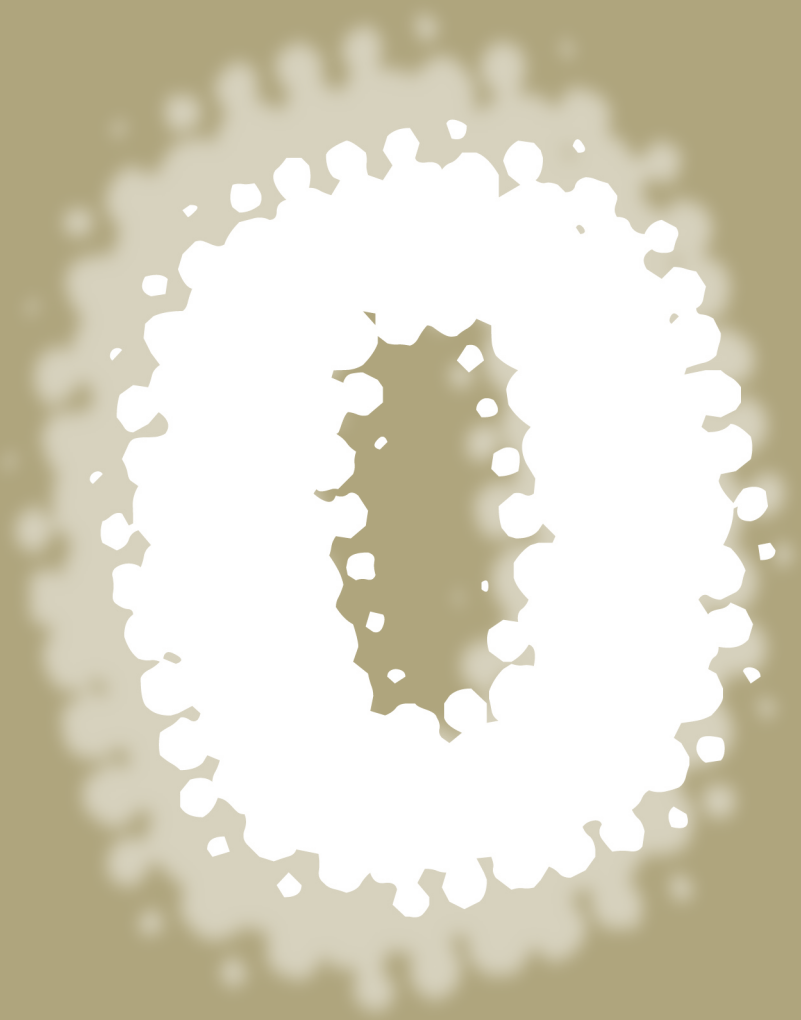
Tradicionalmente se ha asociado el fenómeno a la búsqueda por parte de las empresas de una mayor competitividad en coste, sin embargo, esta no es la única razón que explica el hecho de la deslocalización. El acceso a bolsas de talento que en determinados países puede ser escaso, la globalización de la economía, la facilidad y seguridad del transporte y el desarrollo de las telecomunicaciones son, entre otros, factores coadyuvantes de la deslocalización tal y como se desarrollará más adelante.

El objetivo de este informe es acercar al lector esta realidad poniendo el foco en el sector servicios y específicamente en las actividades de Consultoría TIC en España y recoger un conjunto prospectivo de iniciativas que pueden llevarse a cabo para abordar sus implicaciones sobre el desarrollo económico y el sector desde la perspectiva de empresas, instituciones y organizaciones sindicales.

En la primera parte del estudio se analizarán los factores y causas que articulan la deslocalización, con el objetivo de entender cuáles son las principales palancas impulsoras del fenómeno. Se realizará una aproximación al tipo de actividades y/o funciones que se deslocalizan, el modo en el que se articula este proceso, el análisis de los destinos geográficos más habituales en la actualidad, así como el de otras zonas geográficas que son potenciales receptoras de servicios deslocalizados.

La segunda parte se centrará en explorar las potenciales líneas de actuación que se pueden llevar a cabo para abordar el proceso de tal manera que se propongan una serie de recomendaciones que contribuyan a proteger el empleo, retener las actividades de consultoría de mayor valor y potenciar las capacidades de España como país receptor de servicios deslocalizados desde otras geografías.

Contenidos



Primera Parte

1. Definiciones previas

1.1. Delimitación conceptual del término consultoría

1.1.1. Nueva CNAE

1.2. Delimitación del término "Deslocalización"

2. La consultoría en España es un sector estratégico

2.1. Crecimiento del sector de la consultoría en España

2.2. Distribución de ingresos por tipo de servicio en España y en Europa

2.3. Volumen de puestos de trabajo generados en España y en Europa

3. El fenómeno de la deslocalización está afectando significativamente al sector

3.1. Consideraciones iniciales acerca de las fuentes disponibles

3.2. Relevancia y madurez del fenómeno de la deslocalización

3.3. Situación actual del fenómeno de la deslocalización de servicios de out sourcing en España

3.3.1. Tipología de servicios de consultoría deslocalizados

3.4. Diversidad de destinos receptores de servicios deslocalizados

4. Causas del fenómeno de la deslocalización de servicios

4.1. Competitividad

4.1.1. Costes

4.1.2. Otros costes

4.1.3. Potencial coste oportunidad

4.2. Calidad/Acceso a recursos clave

4.2.1. Factores institucionales

4.2.2. Factores demográficos

4.2.3. Infraestructuras adecuadas

4.2.4. Crecimiento

4.2.5. Concentración de negocios o compra de empresas

4.2.6. Acceso a otros mercados

4.3. Diversificación/Riesgo

4.4. Otros: imagen de innovación y factores de imitación

5. Modalidades de la deslocalización

6. Los destinos de los servicios deslocalizados

6.1. Factores cuantificables: infraestructuras de telecomunicaciones, perfiles técnicos, costes, proximidad geográfica

6.2. Factores cualitativos: buenas prácticas de algunos países

7. Conclusiones

Segunda Parte

8. España como geografía receptora de servicios deslocalizados

8.1. Diagnóstico de la situación actual

8.2. Líneas de actuación potenciales

Consideraciones terminológicas

Glosario de términos empleados en lengua inglesa

BIbliografía

Primera Parte

1. Definiciones previas

1.1. Delimitación conceptual del término Consultoría

La definición recogida en el ámbito de aplicación del XVI Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría y estudios de mercado y de la opinión pública (Código de Convenio nº 9901355), es la siguiente:

Art. 1 Ámbito de aplicación

1. El presente Convenio será de obligada observancia en todas las empresas consultoras de planificación, organización de empresas y contable, cuyas actividades de servicios de consultoría en selección y formación de recursos humanos, técnicas de organización y dirección de empresas, auditoría, y cualesquiera otras de orden similar, vinieran rigiéndose por el XV Convenio de Empresas Consultoras de Planificación, Organización de Empresas y Contable, al que sustituye íntegramente en dicho ámbito.
2. También están incluidas en el ámbito funcional del presente Convenio, y obligadas por él, las empresas de servicios de informática, así como las de investigación de mercados y de la opinión pública que vinieran rigiéndose por el antes citado Convenio Colectivo.

En el convenio se incluyen actividades de servicio en las áreas de selección y formación de recursos humanos, técnicas de organización y dirección de empresas, auditoría y otras de orden similar. Además, en el segundo apartado, se comprenden incluidas en el ámbito de aplicación del citado convenio las empresas de servicios de informática, así como las de investigación de mercados y de opinión pública.

La Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC en adelante) al describir en los informes que elabora anualmente el sector de la consultoría en España y analizar su evolución y perspectivas, hace una diferenciación clara entre Consultoría de Gestión, Consultoría de las Tecnologías de Información y Comunicaciones y *Outsourcing*, precisamente los tipos principales de servicios que configuran este tipo de industria y que van a ser objeto de estudio en este informe.

A efectos de este informe se entiende por Consultoría una actividad compuesta fundamentalmente de los servicios de Consultoría de Negocio (CNAE 7022), Consultoría de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC en adelante) (CNAE 6202) y Outsourcing.

1.1.1. Nueva CNAE 2009

Antes de iniciar el estudio, se debe llamar la atención sobre la nueva CNAE 2009 (Clasificación Nacional de Actividades Económicas), no sólo porque ha cambiado la codificación de las actividades de la clasificación, sino también a la hora de comparar datos estadísticos.

Se debe tener en cuenta que desde 2009 existe una nueva clasificación de actividades económicas CNAE 2009 y que contempla una nueva sección J: Información y Comunicaciones, con el fin de reflejar de manera más adecuada el sector de las TIC.

La revisión de la clasificación anterior (CNAE 1993) era necesaria porque con el paso del tiempo las estructuras económicas cambian y las clasificaciones estadísticas se tornan obsoletas, siendo necesaria su actualización.

Esta nueva clasificación CNAE 2009 está enmarcada dentro de un proceso internacional de revisión de las principales clasificaciones económicas de uso estadístico.

CNAE 2009

6202 Actividades de consultoría informática (*)
Esta clase comprendre la planificación y el diseño de los sistemas informáticos que integran equipos informáticos, programas informáticos y tecnologías de la comunicación. Estos servicios pueden incluir la formación de los usuarios del mismo.

7022 Otras actividades de consultoría de gestión empresarial (**)
Esta clase comprende los servicios de asesoramiento, orientación y asistencia prestados a las empresas y otras organizaciones en materia de administración, como la planificación organizativa y estratégica de la empresa, reingeniería de procesos empresariales, gestión de cambios en la empresa, reducción de costes y otras cuestiones financieras; los objetivos y las políticas de marketing; las políticas, las prácticas y la planificación de recursos humanos; las estrategias de indemnización y jubilación; los planes de producción y la planificación de control.

Fuente: AyudaCod. Sistema de consulta que ayuda a encontrar el código correspondiente a una actividad, ocupación, bien de consumo, etc (INE)

1.2. Delimitación del término Deslocalización

La deslocalización consiste, stricto sensu, en el "cese, total o parcial, de una actividad, seguido de su reapertura en el extranjero mediante una inversión directa" (Comité Económico y Social Europeo, 2005).

1. El convenio fue suscrito con fecha 16 de diciembre de 2008, de una parte por las asociaciones empresariales AEC, ANEIMO y ACEC en representación de las empresas del sector, y de otra, por el sindicato COMFIA-CC.OO en representación de los trabajadores del sector.
2. La AEC fue creada en 1977, adquiriendo personalidad jurídica propia en 1992 y engloba a las principales empresas de consultoría de gran tamaño que operan en España. Sus principales objetivos son el desarrollo y promoción del sector de la consultoría en España a fin de aumentar el tamaño del sector manteniendo criterios de profesionalidad y ética.

2. La consultoría en España es un sector estratégico

La Consultoría es un sector clave para la economía española debido a su nivel de ingresos y al número de puestos de trabajo que genera. Además, debe ser considerado una actividad estratégica, tanto por su crecimiento de los últimos años como sobre todo por su relevancia en la mejora de la productividad, la aportación a I+D+I y en el incremento de la calidad y nivel de vida de los ciudadanos

2.1. Crecimiento del sector de la Consultoría en España.

La consultoría es una actividad que en España ha tenido un crecimiento significativo hasta el ejercicio 2008. A partir de 2009, este dinamismo se ha visto mermado, como en el resto de los sectores, por la crisis económica que ha afectado y sigue afectando la economía mundial.

Se trata de una actividad dinámica que en 2008 creció más del doble que el conjunto de la economía española.

- La tasa media de crecimiento del sector entre 2004 y 2008 se situó en el 11,3% (fig.1).
- La facturación de las empresas españolas de consultoría creció durante el 2008 a una velocidad del 11% anual frente al 4,2% del crecimiento del PIB (fig.2).

En el conjunto de servicios que se prestan en Consultoría en España, los ingresos provienen fundamentalmente del sector de la Consultoría Tecnológica y *Outsourcing*, mientras que en Europa la mayor fuente de ingresos es la Consultoría de Negocio.

Los ingresos de las empresas de consultoría en España ascendieron a 9.504 millones de euros en 2008

Fig.1: Evolución de la facturación del sector de la consultoría en España

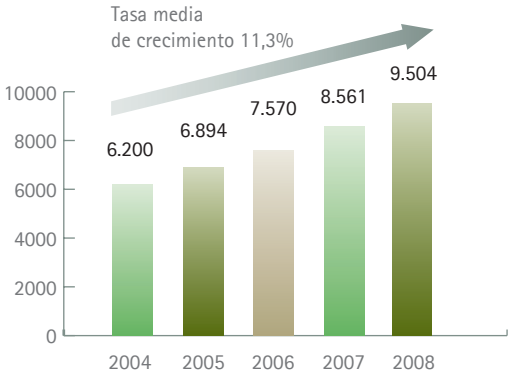
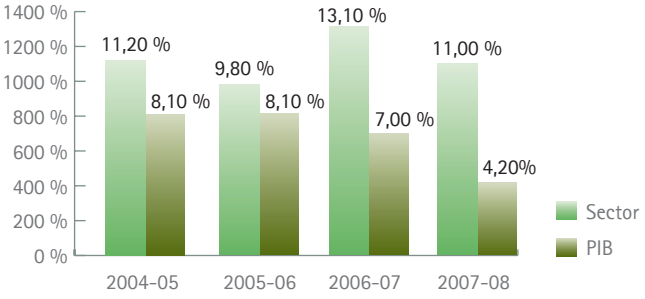


Fig.2: Comparativa del crecimiento del sector y economía española (2004-2008)



Fuente: AEC

2.2. Distribución de ingresos por tipo de servicio en España y en Europa

De acuerdo con los informes "La consultoría en España 2008" de AEC y "Survey of the European Management Consultancy 2008/09" de FEACO, los ingresos por tipo de servicio se distribuyen de la siguiente manera (fig.3 y tabla 1):

- Los servicios de Consultoría de Negocio y Consultoría TIC representaron el 19% de los ingresos.
- El Desarrollo e integración de Sistemas supusieron el 44% de los ingresos
- Los servicios de *Outsourcing*, representaron el 37% del valor de las ventas y año tras año han ido ganando importancia en la cartera de las empresas que conforman el sector.

En Europa los ingresos por tipo de servicio se distribuyen de la siguiente manera, de acuerdo con el informe "Survey of the European Management Consultancy 2008/09" de FEACO (fig.4):

- Los ingresos que provienen de Consultoría de Negocio y Consultoría TIC ocuparon el 56%
- El Desarrollo y la Integración de Sistemas supusieron el 21%
- El *Outsourcing* generó un 17% de los ingresos totales
- Los ingresos por Otros servicios representaron el 6% del volumen total de ingresos

El análisis de los datos comparativos de distribución de los ingresos entre España y Europa permite realizar las siguientes reflexiones:

- La diferencia entre el porcentaje de ingresos por Consultoría de Negocio y Consultoría TIC en Europa frente a España es relevante ya que en Europa el volumen de ingresos 37 puntos mayor que en España. Por otra parte, el *Outsourcing* ocupa el doble aproximadamente en España frente a Europa en el mix de ingresos (fig.5 y tabla 2).
- La consultoría de Negocio, TIC y algunas funciones de Desarrollo e Integración se estructuran en torno a actividades de alto valor, que requieren un conocimiento diferencial y/o especializado y generan mayor margen. (fig.6).
- Las tareas básicas de programación de aplicaciones se estructuran en torno a actividades transaccionales de coste limitado y alto volumen, en que el valor diferencial es la excelencia operativa y la eficiencia (frente al conocimiento como es el caso de la consultoría de negocio).
- Debido a sus características y atributos diferenciales, las actividades operadas bajo la modalidad de *Outsourcing* son más fácilmente deslocalizables que las de consultoría de Negocio o TIC. De las cifras recogidas en los anteriores gráficos se desprende que en España existe un mayor porcentaje de actividades que potencialmente pueden ser deslocalizadas frente a Europa.
- Simultáneamente, estas cifras reflejan que España tiene unas capacidades significativas en el servicio de *Outsourcing* que pueden convertirla en geografía de destino de actividades deslocalizadas.

Fig.3: Distribución de los ingresos por tipo de servicio en España (2008)

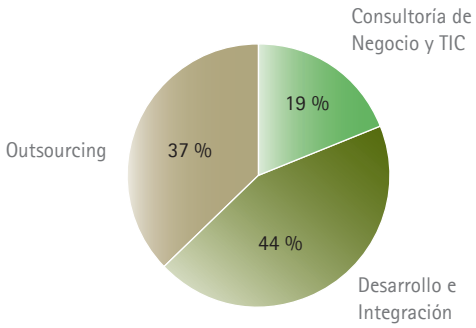


Tabla 1: Distribución de los ingresos por tipo de servicio en España (millones de euros) (2008)

Sector	España
Consultoría de Negocio y TIC	19%
Desarrollo e Integración	44%
Outsourcing	37%

Fuente: FEACO 2008

En España, el 81% de los ingresos provienen fundamentalmente del Desarrollo e Integración de sistemas y Outsourcing

Fig.4: Distribución de los ingresos por tipo de servicio en Europa (2008)

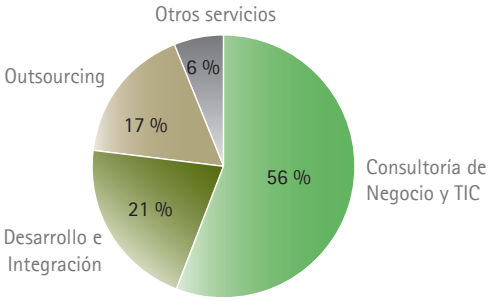
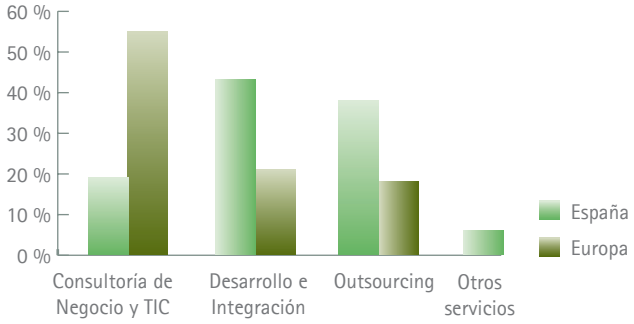


Fig.5: Distribución de los ingresos por tipo de servicio España vs. Europa (2008)

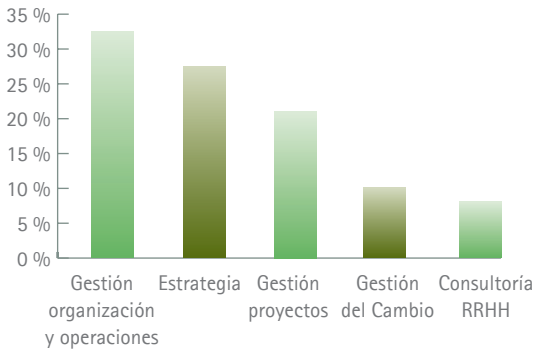


Fuente: elaboración propia a partir de AEC y FEACO 2008

Tabla 2: Distribución de los ingresos por tipo de servicio España vs. Europa (en porcentaje) (2008)

Sector	España	Europa
Consultoría de Negocio y TIC	19 %	56 %
Desarrollo e Integración	44 %	21 %
Outsourcing	37 %	17 %
Otros servicios	0 %	6 %

Fig.6: Evolución en la distribución de los ingresos de la consultoría de Negocio en Europa (2007-08)



Fuente: FEACO 2008

2.3. Volumen de puestos de trabajo generados en España y en Europa

La Consultoría ha generado en los últimos años un volumen significativo de puestos de trabajo dentro de la economía española.

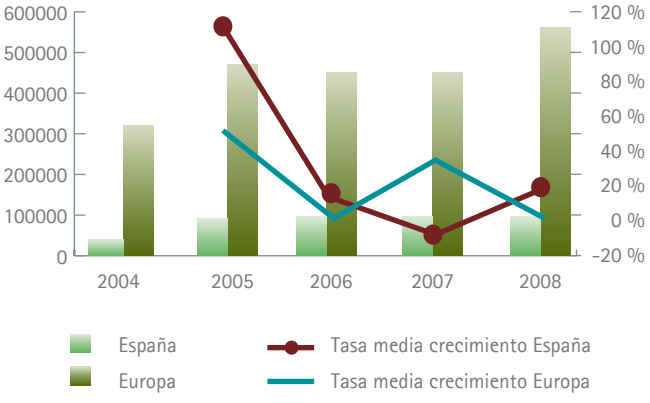
Entre 2004 y 2008 la plantilla de las empresas del sector ha crecido a un ritmo del 9,9 % anual frente a la media del 2,8 % anual de puestos de trabajo generados en el conjunto de la economía española, lo que se concreta en la creación de alrededor de 50.000 nuevos puestos de trabajo durante este periodo (fig.7 y tabla 3).

Una de las características más distintivas del sector es que es una actividad intensiva en conocimiento y un sector particularmente cualificado, lo que implica que la mayoría de sus empleados posean titulación universitaria y que la inversión en formación continua sea muy significativa frente al resto de actividades económicas españolas. Por ello, y en gran medida, desarrollar este sector implica desarrollar el capital humano en el mercado laboral español.

En 2008, el 77% del personal de las consultoras eran titulados universitarios, mientras que en el conjunto de la economía española tan sólo el 23% de los ocupados disponía de título universitario (fig.8).

Respecto a la partida de gastos que las empresas de consultoría destinan para formar a sus empleados, la cifra consolidada era de 61 millones de euros en el 2008, lo que se traduce en un gasto en formación aproximado de 537 euros por empleado/año, frente a los aproximadamente 96 euros por empleado y año que dedicó la empresa representativa española (fig. 9). No obstante, conviene matizar estos datos ya que se trata de cifras medias, y hay que tener en cuenta que en el sector de la consultoría existe un número significativo de pequeñas y medianas empresas cuya capacidad para destinar recursos a capacitar a sus profesionales es sensiblemente menor que la de las grandes consultoras nacionales y multinacionales.

Fig.7: Número de puestos generados en el sector España vs. Europa (2004-08)



Fuente: FEACO 2004-09

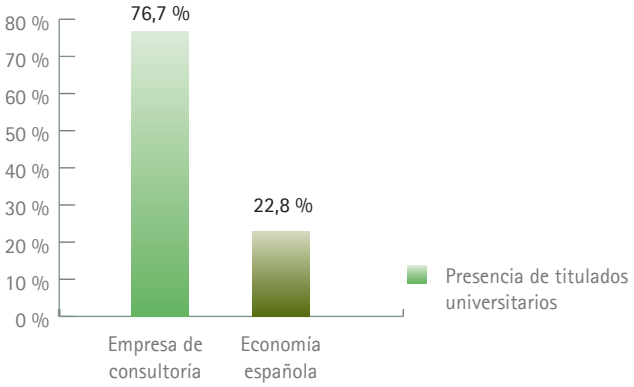
El 77% de la plantilla de las empresas del sector de la Consultoría en España dispone de titulación universitaria

Tabla 3: Evolución del número de puestos generados en el sector España vs. Europa (2004-08)

	2004	2005	2006	2007	2008
España	40000	82000	90000	80000	89900
Europa	315000	460000	450000	583000	561000

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la FEACO

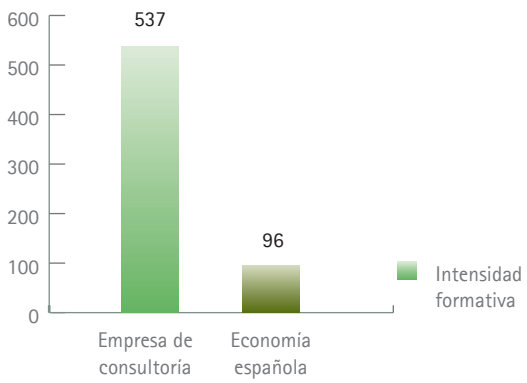
Fig.8: Presencia de titulados universitarios en el sector de la consultoría vs. Economía española (2008)



Fuente: AEC 2008

El sector español de la Consultoría es una fuente de empleo de calidad

Fig.9: Intensidad formativa del sector vs. Economía española (2008)



Fuente: AEC 2008

3. El fenómeno de la deslocalización está afectando significativamente al sector

3.1. Consideraciones iniciales acerca de las fuentes de información disponibles

En la actualidad no se cuenta con muchos datos oficiales que midan el volumen o supuestos de deslocalización en el sector de la Consultoría en España.

A través del uso de medidas indirectas, variaciones en el comercio, la inversión extranjera directa (IED) o el empleo, se puede llegar a estimar qué parte de esas variaciones son supuestos de deslocalización en el sector de la Consultoría.

Otras iniciativas, apenas coordinadas entre sí, intentan contrastar y ampliar la información proporcionada por el European Restructuring Monitor (ERM en adelante), base de datos elaborada por la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Una consulta más exhaustiva de los informes de la AEC y de otras fuentes permite obtener datos relevantes sobre los ingresos del *Outsourcing* lo que permite describir la situación actual del fenómeno de la deslocalización de servicios de consultoría en España.

3.2. Relevancia y madurez del fenómeno de la deslocalización

Existen una serie de hechos que apoyan la afirmación de que la deslocalización está teniendo una relevancia cada vez mayor a nivel mundial, y como consecuencia de ello, también para las empresas españolas, los trabajadores y el gobierno.

Tal y como se señala en un estudio de McKinsey Global Institute, el mercado global de offshoring ascendía en 2005 a los 30.000 millones de dólares y apuntaba a que en 2010 llegaría a los 110.000 millones de dólares.

En términos de destrucción de empleo, y según los datos del ERM, las deslocalizaciones producidas entre 2002 y 2007, representaron el 4,2% de los puestos de trabajo perdidos en España (tabla 4), si bien estos datos representan al conjunto de las deslocalizaciones, y no son únicamente representativos de la actividad de consultoría.

Tabla 4: Reestructuraciones y empleo en España (efecto acumulado del 1 de enero 2002 al 28 de marzo de 2007)

España	Supresiones de empleos previstas	% de las supresiones de empleos previstas	Creaciones de empleos previstas	% de las creaciones de empleos previstas	Casos	% de casos
Reestructuraciones internas	67292	72.9	5075	25.0	93	47.0
Quiebras/ cierres	16353	17.7	0	0.0	51	25.8
Crecimiento de la actividad	0	0.0	14948	73.6	27	13.6
Delocalizaciones	3838	4.2	140	0.7	14	7.1
Fusion-adquisición	3637	3.9	150	0.7	8	4.0
Relocalizaciones internas	1065	1.2	0	0.0	4	2.0
Subcontratación	150	0.2	0	0.0	1	0.5
Otros	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total	92335	100.0	20313	100.0	198	100.0

Fuente: European Restructuring Monitor

3.3. Situación actual de la deslocalización de servicios de outsourcing en España.

Como se señalaba en el capítulo 2 de este informe, la actividad de *outsourcing* representa un 37% de los ingresos del sector de la consultoría en España. Esta cifra supone un volumen de negocio significativo que sirve para ilustrar la situación de la deslocalización de este tipo de servicios en nuestra geografía (fig.10).

De la totalidad de los servicios de *outsourcing* que se prestan en España, el 22% se está realizando en formato deslocalizado. De todo este volumen de negocio, el 13% se realiza fuera de España (off shore y near shore) y el 9% se realiza en modo close site, es decir, se ha trasladado a localizaciones distintas a las de origen de la empresa cliente o la empresa consultora (generalmente a ciudades de tamaño medio -dentro del mismo país- con disponibilidad de titulados superiores y con costes laborales y de instalación más baratos) (fig.11).

Fig.10: Distribución de los ingresos del sector en España (2008)

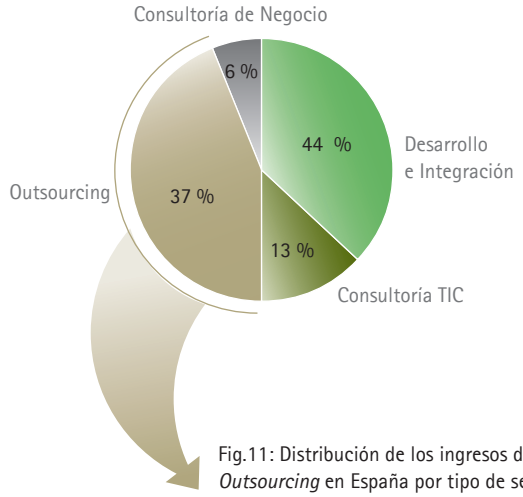
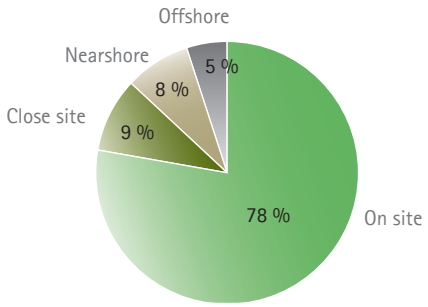


Fig.11: Distribución de los ingresos de *Outsourcing* en España por tipo de servicio (2008)
Distribución de los ingresos-modelo (2008)



Fuente: AEC 2008

Además un proyecto sobre el offshoring en el sector servicios iniciado en 2006 por el IESE pone de manifiesto que el 73% de las empresas consultadas en España (tabla 5) bien ya estaban recurriendo al offshoring aquel momento, o bien estaban considerando esta opción.

Tabla 5: Empresas participantes en el proyecto "El offshoring en España". (2008)

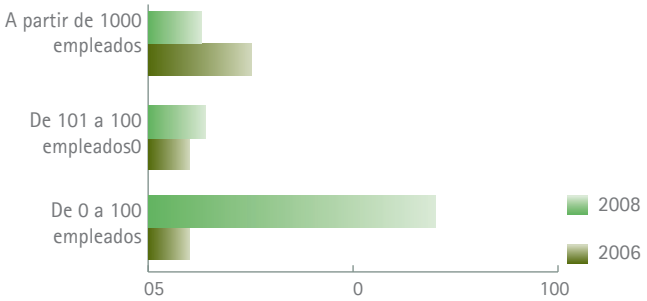
Empresas participantes	Porcentaje 2008
Servicios profesionales	23 %
TIC	18 %
Software	6 %
Otros sectores	43 %

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IESE

Del análisis de todos estos datos se desprenden algunas conclusiones:

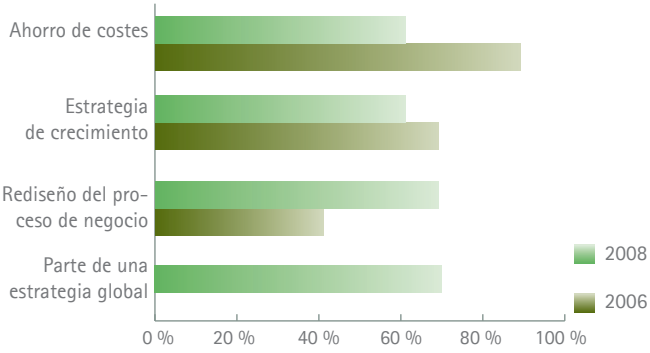
- Las grandes empresas del sector ya han sistematizado el proceso de deslocalización y lo han integrado en su estrategia global. En este sentido se puede hablar de una evolución con respecto a los inicios del fenómeno, fundamentando el proceso de deslocalización ya no sólo en una cuestión de costes sino que es parte de una estrategia global de las empresas del sector (69%), rediseño del proceso de negocio (67%) o estrategia de crecimiento (64%) (Fig.13).
- La gama de servicios deslocalizados es cada vez mayor y más diversa, así como las capacidades necesarias para realizarlos y el grado de especialización que se requiere para la ejecución de algunas tareas.
- Las medianas y pequeñas consultoras recurren cada vez más a la deslocalización de determinados servicios (Fig.12).

Fig.12: Número de empleados de las empresas participantes en el proyecto "El offshoring en España". (2006-2008)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IESE

Fig.13: Razones para deslocalizar de las empresas participantes en el proyecto "El offshoring en España". (2008)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IESE

3.3.1 Tipología de servicios de consultoría deslocalizados

Para analizar y sistematizar los datos disponibles, se han agrupado las actividades en tres grandes bloques infraestructuras TI (1), aplicaciones TI (2) y procesos de negocio (3) (fig. 14).

En el año 2008, las empresas destinaron 3.516 millones de Euros en servicios de externalización y su distribución es la siguiente (fig. 15):

- El 47% de los ingresos procede de la gestión de infraestructuras TI (ITO)
- La gestión de aplicaciones aporta el 37% del total de los ingresos (AM)
- El 16% de los ingresos provienen del *outsourcing* de los procesos de negocio (BPO)

3. Se hace referencia al estudio "Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Empresa Española, 2009". AETIC. Este estudio pretende ser una herramienta que permita cuantificar y monitorizar el grado de penetración y la evolución de la Sociedad de la Información y las Comunicaciones en el tejido empresarial.

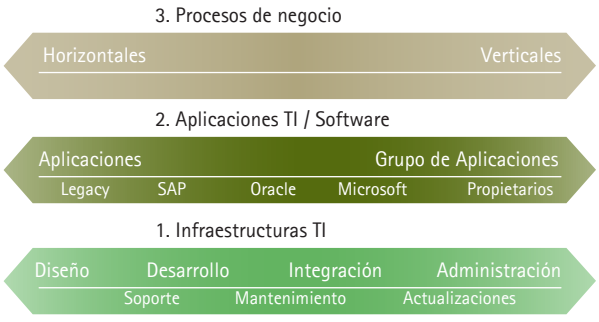
De esta amplia variedad de servicios que se deslocalizan, existen en cada uno de los tres bloques (Infraestructuras TI, aplicaciones TI y procesos de negocio) tareas de más alto y más bajo valor añadido.

A pesar de que todavía la mayoría de actividades deslocalizadas son las de menor valor añadido, poco a poco se está evolucionando hacia un modelo de deslocalización de tareas basadas en el conocimiento y más complejas, proceso iniciado en EE.UU. hace ya algunos años.

A continuación se muestran algunos ejemplos

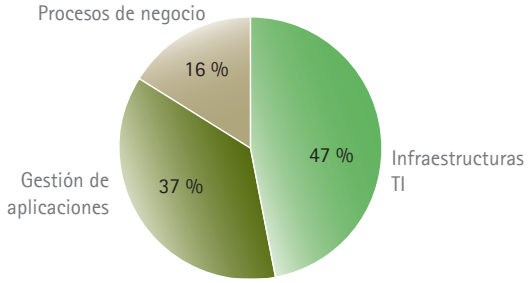
- Infraestructuras TI:
  - Tareas de alto valor: Actividades de diseño de infraestructuras
  - Tareas de bajo valor: Actividades de soporte a usuarios (help desk) con el objetivo de ofrecer una mejor atención a los clientes a un menor coste.
- Aplicaciones TI:
  - Tareas de alto valor: Diseño de aplicaciones a medida de un negocio concreto
  - Tareas de bajo valor: Mantenimiento de aplicaciones.
- Procesos de negocio
  - Tareas de alto valor: Análisis estadístico que requiere alto grado de especialización y conocimiento
  - Tareas de bajo valor: El proceso de gestión de cobros que es una actividad estandarizada y repetitiva.

Fig.14: Tareas susceptibles de deslocalización



Fuente: Elaboración propia

Fig.15: Distribución de los ingresos de *Outsourcing* en España por tipo de servicio (2008)



Fuente: AEC 2008

3.4. Diversidad de destinos receptores de los servicios deslocalizados

Otro de los factores que está contribuyendo a hacer de la deslocalización un fenómeno cada vez más extenso y maduro, es que el número de destinos disponibles a los que trasladar con garantías de éxito determinadas funciones, es cada vez más grande, tal y como se puede apreciar en la tabla (tabla 6):

- El mapa de la deslocalización cada vez es más amplio lo que implica una oferta de capacidades mayor y más diferencial para aquellas empresas abiertas a explorar la posibilidad de deslocalizar parte o la totalidad de sus procesos, ya sea de la mano de una consultora o de forma directa.
- Dada la madurez y grado de especialización de algunos países pioneros en recibir servicios deslocalizados se está asistiendo a un progresivo traslado de los mismos, desde las grandes ciudades a otras más pequeñas dentro del mismo país proceso incentivado por la necesidad de acceso a personal más capacitado y cada vez más escaso en las grandes urbes, a un menor coste.

Un ejemplo es el traslado a ciudades del interior de Brasil, como Campinas o el caso de Brisbane en Australia, que se están convirtiendo en importantes polos tecnológicos nacionales/regionales.

Tabla 6: Tareas deslocalizadas y destinos emergentes receptores de servicios deslocalizados

Ciudad	TI	Call Center	Research	Otras
Buenos Aires (Argentina)	●	●		Diseño gráfico
Campinas (Brasil)	●		●	
Santiago de Chile (Chile)	●	●		
Brisbrane (Australia)	●			Análisis estadístico
Changsha (China)	●		●	Diseño multimedia
Japur (Índia)	●	●		
Cairo (Egipto)	●	●		
Belfast (Irlanda)	●	●	●	
Túnez (Túnez)	●	●		

Más destinos...

A ciudades más pequeñas...

Fuente: elaboración propia a partir del estudio "Exploring global frontiers". KPMG. 2009.

4. El fenómeno de la deslocalización de servicios obedece a diferentes causas

Tradicionalmente la deslocalización de servicios se ha visto asociada a la búsqueda por parte de las empresas de una mejor estructura de costes para el desarrollo de determinadas funciones . Sin embargo, cada vez más se puede observar que la creciente complejidad, madurez y consolidación de este fenómeno se debe a una mayor variedad de factores impulsores o moderadores que determinan la opción de deslocalizar.

Tal y como se muestra a continuación en el cuadro resumen, la competitividad asociada a los costes, el acceso a recursos y capacidades críticas, el crecimiento, y la diversificación de riesgos, son las principales causas del fenómeno. Adicionalmente, aspectos tales como seguir la tendencia de un sector, así como la intención de mostrar una imagen de innovación, también influyen en alguna medida en la decisión.

Tabla 7: Cuadro resumen causas de la deslocalización en el sector Consultoría

Causas de deslocalización	
Competitividad	Costes laborales
	Otros costes
	Potencial coste de oportunidad u opciones de mejora de imagen
Calidad / Acceso a recursos clave	Factores institucionales
	Factores demográficos
	Infraestructuras adecuadas
Crecimiento	Concentración de negocios o compra de empresas
	Acceso otros mercados
Diversificación riesgo	
Otros	Imagen de innovación
	Factores de imitación

Fuente: Elaboración propia

4. Se cuenta con algunos datos en el sector servicios que así corroboran la reducción de costes como la razón principal para llevar a cabo proyectos de offshoring. Precisamente en el estudio "El offshoring en España. Causas y consecuencias de la deslocalización de servicios", elaborado por el IESE en 2006, un 88% de las empresas encuestadas consideraba la reducción de costes como el primer factor para llevar a cabo proyectos de offshoring. Bien es cierto que los resultados eran representativos de la "realidad de las empresas consultadas" en aquel momento.

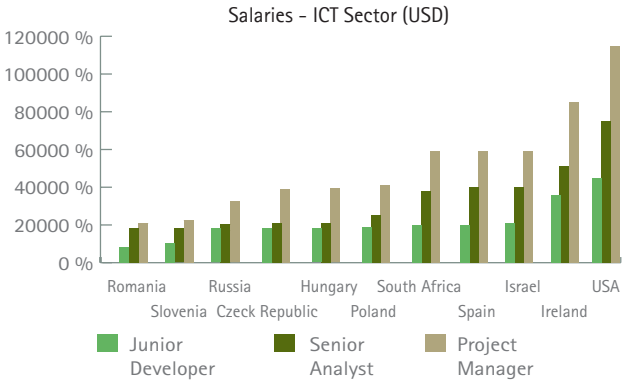
4.1. Competitividad

4.1.1. Costes laborales

Del análisis de los costes laborales de empleados del sector TIC en España, en el marco de una comparativa internacional, se pueden extraer las siguientes conclusiones (fig.16):

- España ocupa una posición competitiva en costes respecto a países occidentales más desarrollados como Estados Unidos, Reino Unido o Alemania.
- En comparación con Europa del Este, España no resulta ser uno de los destinos que cuente con una mano de obra más barata ya que la República Checa, Polonia o Hungría, tienen costes laborales que representan entre un 50% y un 60% de los españoles.
- Sin embargo, los incrementos mayores en el último año en costes laborales corresponden a países como Rumanía, República Checa y Polonia reflejando un fenómeno paulatino de arbitraje (igualación) con esos países.
- Sin embargo, hay países de Europa del Este tales como Lituania, Estonia y Letonia (Latvia) donde han caído los costes laborales en el último año (fig.17).

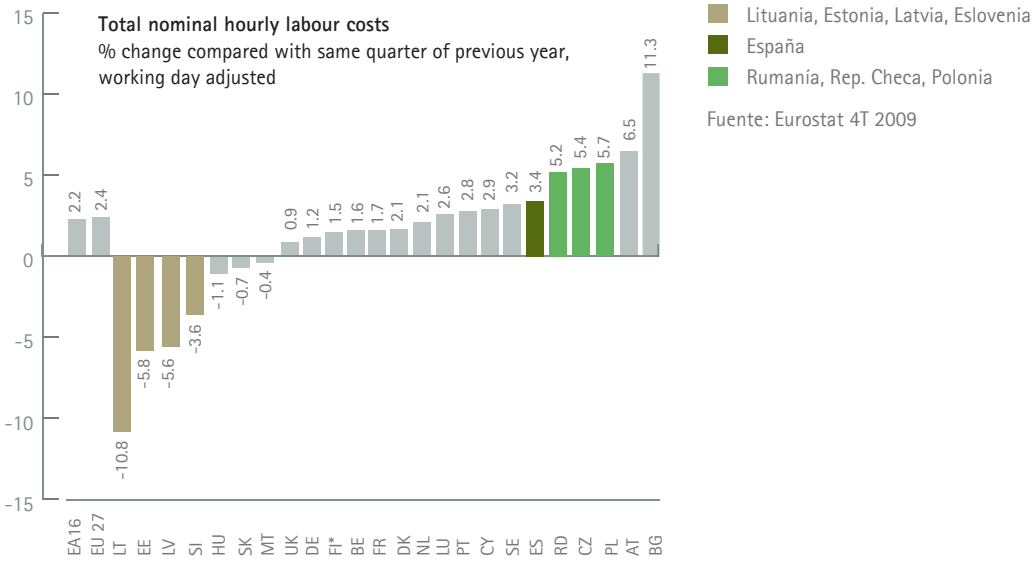
Fig.16: Cuadro comparativo de los salarios en el sector de las TIC en España y otros países (dólares)



	2005	2006
EU (15 countries)	35,420	n/a
Denmark	47,530	48,310
Norway	45,490	47,220
Switzerland	n/a	48,060
United Kingdom	42,870	44,500
Germany	41,890	42,380
Ireland	40,460	n/a
Netherlands	38,700	n/a
Belgium	38,670	37,670
Austria	35,030	38,570
Sweden	34,060	35,080
Finland	33,290	34,080
France	30,520	n/a
Spain	20,440	21,150

Fuente: NEO1T, Sedisi, INTERES (2005)

Fig.17: Evolución de los costes laborales durante el cuarto trimestre de 2009 en Europa



Lituania, Estonia, Latvia, Eslovenia
España
Rumanía, Rep. Checa, Polonia

Fuente: Eurostat 4T 2009

4.1.2. Otros costes

Hay todo otro conjunto de costes cuya consideración es esencial a la hora de realizar este análisis sobre la deslocalización.

La disponibilidad y precio de los inmuebles donde se desarrolla el servicio o la tarea puede ser sustancialmente inferior en una localización u otra, aún dentro de un mismo país, con el consiguiente impacto en el coste de una tarea (o del personal que la realiza) o en el margen del servicio prestado.

Por ejemplo en España, el precio del suelo urbano, el precio de adquisición de la vivienda o el de alquiler de la misma, presentan diferencias relevantes entre Comunidades Autónomas.

A continuación se presentan datos recientes que permitirán extraer algunas conclusiones:

- El precio medio de adquisición de una vivienda de segunda mano en España durante el primer trimestre de 2010 ha sido de 2.349 euros/m². País Vasco, Cataluña, Madrid, Navarra o Cantabria tenían los precios más altos en Marzo de 2010 (fig.18). Las CC.AA. con precios más bajos fueron Extremadura, Murcia, Castilla La Mancha, Canarias y Comunidad Valenciana, con precios entre un 27,3% y un 21,4% por debajo de la media nacional.
- El precio medio del alquiler de la vivienda en España en el mes de Febrero de 2010 se ha situado en 8,51%/m² al mes. Las ciudades españolas donde la vivienda en alquiler es más cara, con precios entre un 40 y 50% por encima de la media, son Barcelona capital, San Sebastián y Madrid capital.
- El precio medio del metro cuadrado de suelo urbano en España durante el cuarto trimestre de 2009 fue de 232 euros. Castilla y León, Extremadura y Aragón presentan unos precios de suelo urbano bastante competitivos con respecto a la media nacional (fig.19).

Fig.18: CC.AA. con precios más altos en marzo 2010 (euros/m)

marzo 2010 (euros/m2)	
País Vasco	3.792
Cataluña	3.121
Madrid	3.106
Navarra	2.637
Cantabria	2.627

Fuente: "La vivienda en el primer trimestere de 2010". Fotocas a IESE* IT2010

Fig.19: Precio medio del metro cuadrado de suelo urbano por CC.AA. y provincias

MINISTERIO DE VIVIENDA

Tabla 4.
Precio medio del metro cuadrado de suelo urbano por comunidades autónomas y provincias

Unidad: euros/m^2 (Conclusión)

	Año 2007 (trimestre)				Año 2008 (trimestre)				Año 2009 (trimestre)				Variación interanual
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	
TOTAL NACIONAL	271,8	280,6	285,0	277,0	250,9	258,8	257,1	248,0	238,8	247,6	237,7	232,0	-6,5
Andalucía	255,7	258,8	289,9	259,3	243,4	260,2	255,1	238,8	232,8	250,0	246,1	205,0	-14,1
Aragón	226,4	218,5	227,2	215,0	237,9	174,4	225,2	205,0	203,7	170,6	198,1	141,7	-30,9
Asturias (Principado de)	265,9	284,0	293,3	260,9	277,6	308,6	271,9	295,5	284,5	304,9	362,5	221,5	-25,1
Balears (Illes)	319,2	312,0	313,8	352,8	319,3	313,9	331,4	306,4	306,8	302,1	316,9	262,9	-14,2
Canarias	371,6	356,4	378,9	405,4	397,9	398,6	380,5	429,4	367,4	376,7	358,8	280,9	-34,6
Cantabria	177,7	216,5	212,1	214,8	205,2	238,9	204,6	219,5	210,7	224,8	268,7	224,5	2,3
Castilla y León	126,2	136,6	132,4	120,8	135,3	139,8	124,0	111,8	118,6	130,1	97,7	118,7	6,2
Castilla-La Mancha	184,3	176,5	177,3	202,0	185,9	189,5	180,1	167,1	170,8	176,2	139,4	185,0	10,7
Cataluña	308,4	307,3	315,8	295,5	276,8	276,0	297,5	262,3	260,0	263,8	266,5	316,8	20,8
Comunitat Valenciana	392,7	370,5	359,4	364,2	337,7	332,8	310,1	320,1	320,5	309,6	293,2	275,7	-13,9
Extremadura	140,3	148,5	122,3	147,0	150,6	144,9	124,1	152,9	138,6	138,6	156,3	131,8	-13,8
Galicia	228,3	234,0	260,7	233,0	215,1	221,1	244,4	221,3	208,3	205,3	203,9	222,0	0,3
Madrid (Comunidad de)	470,3	641,8	573,7	563,6	540,8	518,5	525,0	510,1	515,2	509,3	528,1	490,2	-3,9
Murcia (Región de)	410,6	422,8	392,8	400,3	411,4	410,7	395,5	371,5	400,6	389,7	311,0	235,6	-36,6
Navarra (Comunidad Foral de)	171,8	188,5	186,3	181,0	196,9	205,3	209,7	172,5	196,8	215,2	160,2	211,3	22,5
País Vasco	380,7	401,1	396,5	414,9	393,7	382,2	395,9	404,4	371,0	368,3	391,9	373,6	-7,6
Rioja (La)	294,2	240,0	299,6	253,1	232,6	221,5	234,3	246,4	224,5	225,9	184,2	210,9	-14,4
Ceuta y Melilla	625,8	433,8	389,7	399,7	402,3	386,1	358,0	409,2	415,5	416,1	332,1	365,6	-10,6

Fuente: Ministerio de la Vivienda

4.1.3. Potencial coste de oportunidad

En otras ocasiones, a pesar de no existir una presión inmediata en coste, lo que las empresas buscan es un cierto "abaratamiento" de alguna de las actividades de la cadena de valor, logrando de esta manera liberar recursos financieros que puedan ser dedicados a actividades que generen mayor retorno a la compañía, y por este motivo se decide trasladar determinadas funciones a otra geografía.

4.2. Calidad/Acceso a recursos clave

Existe otro grupo de causas a las que puede obedecer el fenómeno de la deslocalización que se encuadra en los aspectos relacionados con la calidad y capacidad de acceso a recursos clave. Bajo este epígrafe se consideran factores institucionales, factores demográficos y de disponibilidad de infraestructuras básicas.

La existencia de determinadas ayudas o subvenciones estatales o autonómicas; la calidad y fácil acceso a recursos humanos cualificados a un menor coste que en el país de origen del servicio o tarea, o la disponibilidad de unas infraestructuras de transporte y telecomunicación, pueden actuar como elementos activadores o inhibidores de la decisión de ubicación de un determinado servicio.

4.2.1. Factores institucionales

Los gobiernos centrales y locales de cada país pueden actuar como moderadores en el fenómeno de la deslocalización, impulsando el sector de las Tecnologías de la Información a través de diferentes herramientas y capacidades, por ejemplo:

- A través de ayudas para el fomento de determinadas líneas de actuación empresarial;
- Mediante la adquisición de determinados productos y servicios de Tecnologías de la Información;
- A través de su capacidad normativa y reguladora.

Al mismo tiempo, las Administraciones Públicas juegan un papel importante en el impulso del país como destino nearshore de servicios deslocalizados. Atendiendo a los datos disponibles, España, en el marco de la UE, no se encuentra entre los países que cuenta con una significativa inversión en Tecnologías de la Información, lo que puede condicionar en parte la competitividad de la economía y la fortaleza de su crecimiento (fig.20).

5. "La empresa española en el mundo multipolar. Retos y oportunidades ante el nuevo escenario" Accenture, 2008

A continuación, se presentan algunas de las iniciativas públicas de apoyo al sector TIC que se están llevando a cabo en estos momentos y que pueden contribuir a impulsar la posición de España como destino nearshore de servicios deslocalizados:

Programa Ingenio 2010

El Programa INGENIO 2010 es una iniciativa presentada por el Gobierno de España en junio de 2005 para dar respuesta a la relanzada Estrategia de Lisboa . Para lograr los objetivos de convergencia con la UE en I+D+I, el Gobierno centra sus esfuerzos en destinar más recursos a la I+D+I y focalizar los recursos incrementales en actuaciones estratégicas.

- Programa CONSOLIDER:

Su objetivo es conseguir la excelencia investigadora aumentando la cooperación entre investigadores a través de grandes grupos de investigación.

- Programa CÉNIT:

Persigue estimular la colaboración en I+D+I entre las empresas, las universidades, los organismos y centros públicos de investigación, los parques científicos y tecnológicos y los centros tecnológicos.

- Plan AVANZ@

Con el fin de alcanzar la media europea en los indicadores de la Sociedad de la Información, el Plan AVANZ@ agrupa todas las políticas de I+D+I en este ámbito, centrándose en las siguientes líneas de actuación: hogar y ciudadano; empresas; e-administración; educación; y contexto digital.

- Plan EUROINGENIO:

Engloba los siguientes programas: EUROCIENCIA para los investigadores; INNOEUROPA para los centros tecnológicos; EUROSALUD para proyectos de investigación sanitaria; y TECNOEUROPA para aglutinar al sector empresarial, asociaciones y plataformas tecnológicas.

- Plan InnoEuropa:

Se focaliza en aumentar el retorno español en el VII Programa Marco y conseguir obtener un 8%, reforzando la participación de los Centros Tecnológicos.

- InnoEmpresa 2007-2013.

Medidas de apoyo destinadas a las PYMES para incrementar su capacidad innovadora como medio para aumentar su competitividad, contribuir al crecimiento sostenible y propiciar el empleo y la creación de riqueza.

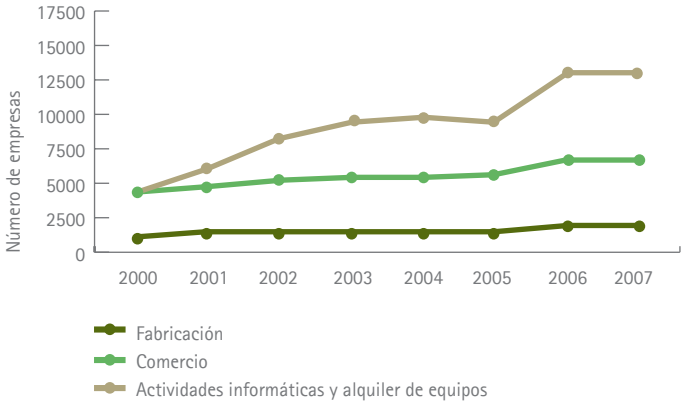
4.2.2. Factores demográficos

La necesidad de disponer de personas cualificadas para cubrir la demanda de una actividad determinada es otra de las razones que las empresas alegan como motivo para deslocalizar.

En España en el corto plazo, existe un número suficiente de profesionales disponible tanto para cubrir la demanda interna como para responder a potenciales servicios deslocalizados de otras geografías.

Sin embargo, atendiendo a los datos analizados, la perspectiva para el medio-largo plazo es que tanto el volumen como las capacidades TIC en España tienden a reducirse.

Fig.20: Número de empresas operando en el sector de las TIC (2007)



Fuente: ONTSI

6. Forrester. "Complementing India with nearshore strategies: spotlight on Spain".
7. IDC. "Closer to Home: Could Spain be your preferred sourcing destination?".

Pese a la tendencia descendente en el número de estudiantes matriculados y graduados en TIC en España, si lo comparamos con Europa, el sector de las TIC español cuenta con unos 188.000 profesionales cualificados trabajando en las 12.480 empresas del sector (fig. 21), siendo el cuarto país a nivel europeo por número de personas con formación técnico-científica (según datos del Eurostat).

De ese volumen total de profesionales en el sector de las TIC, alrededor del 33% son consultores con conocimientos específicos de las distintas industrias. (Fig.22).

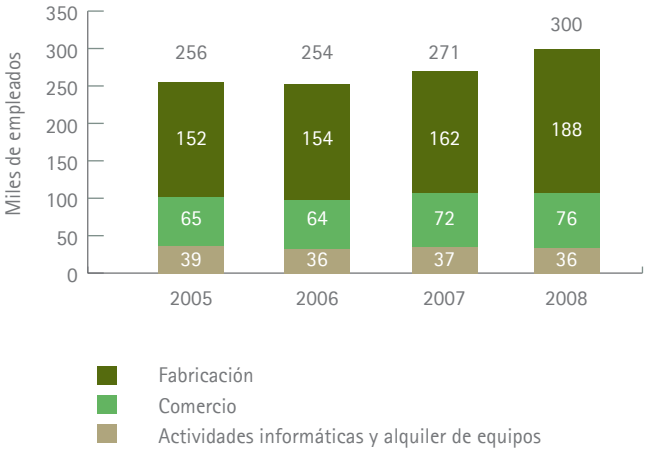
Además, España cuenta con un número importante de profesionales junior especialistas en TIC en comparación con el resto de Europa, lo que en este momento sitúa a España como un destino atractivo para recibir servicios deslocalizados desde otras geografías (Fig. 23).

Sin embargo, la evolución en los últimos años del número de alumnos matriculados en las universidades (caída derivada de la menor natalidad en décadas recientes) y en concreto en carreras relacionadas con las TIC genera cierta incertidumbre de cara al futuro, evidenciando un potencial déficit de profesionales cualificados a largo plazo (Fig. 24).

Por otra parte, la correlación entre el número de estudiantes especializados en TIC y el número de empresas del sector de las TIC implantadas en una determinada región puede favorecer que un lugar se convierta o no en un destino de servicios deslocalizados. A continuación se presentan algunos datos de interés.

- Según las cifras aportadas por el Instituto Nacional de Estadística el número de alumnos que finalizó en el curso académico 2006-2007 una carrera universitaria relacionada con el ámbito de las Tecnologías de las TIC (Ingenierías e Ingenierías Técnicas de Informática y Telecomunicaciones) fue de 12.712 personas (Fig. 25).

Fig.21: Evolución del número de empleados del sector TI



Fuente: ONTSI

Fig.22: Perfil de consultores TIC en España distribuidos por línea de mercado

Spanish IT Consultants by Vertical Market and Seniority Title

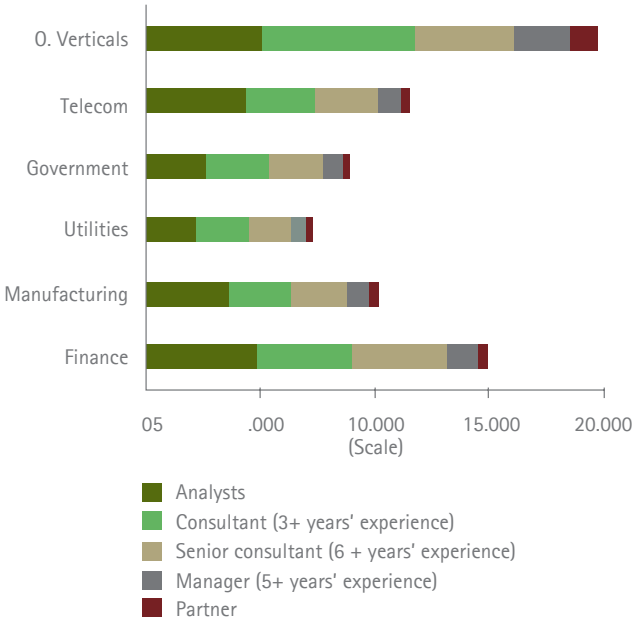
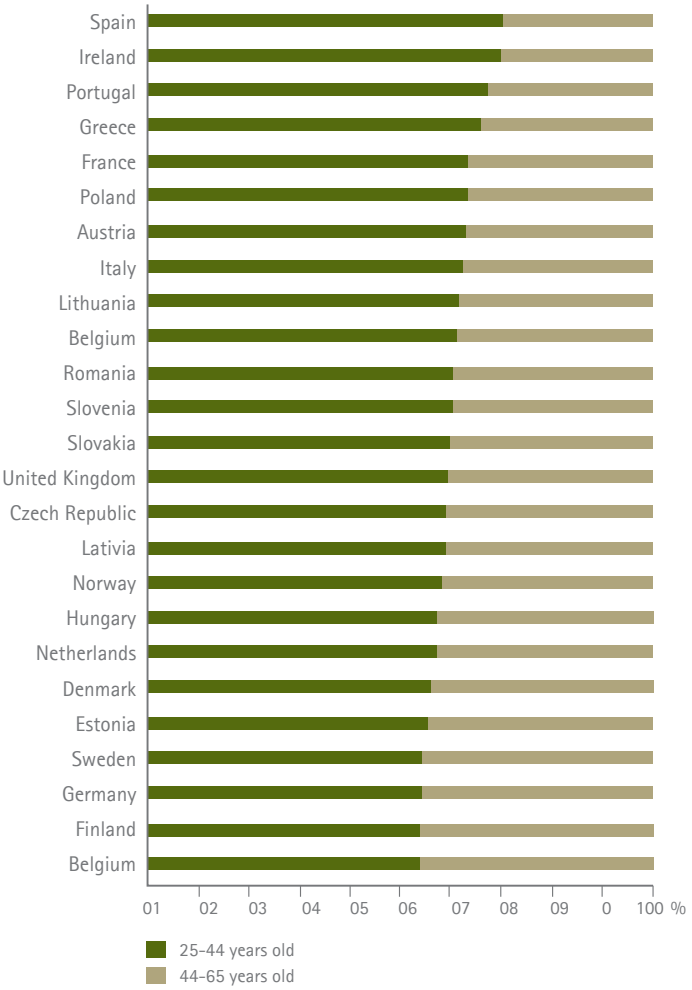


Fig.23: Número de profesionales seniors y juniors en TIC en Europa



Fuente: IDC

Fig.24: Evolución nº alumnos matriculados en carreras relacionadas con las TIC en el período 2003-07

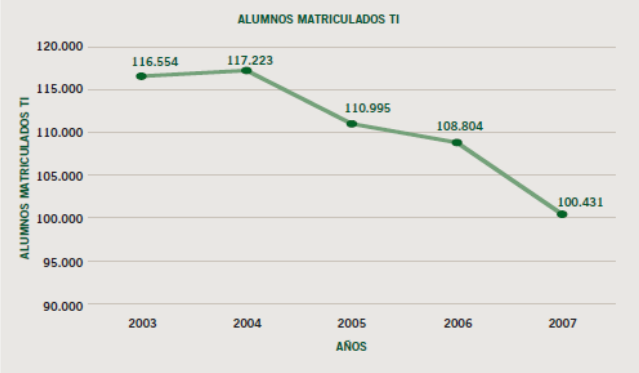
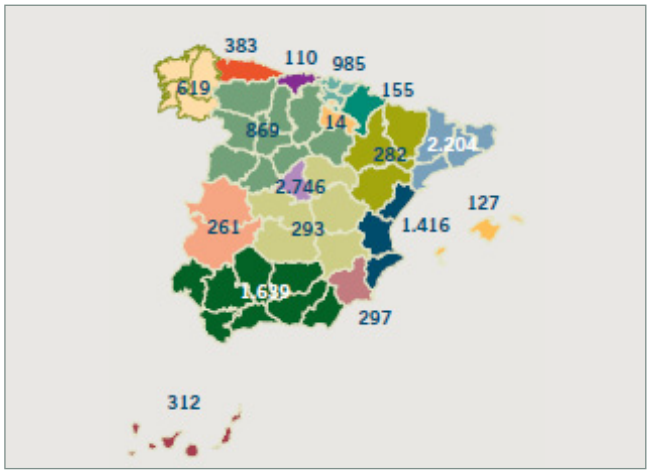


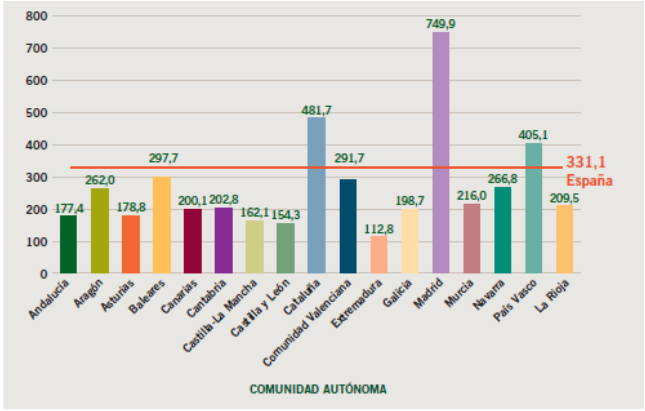
Fig.25: Distribución de alumnos que finalizaron sus estudios en el curso 2006-07 en especialidades relacionadas con las TIC

Comunidad Autónoma	Nº de alumnos	% sobre total alumnos (%)
Andalucía	1.639	12,9
Aragón	282	2,2
Asturias	383	3,0
Baleares	127	1,0
Canarias	312	2,5
Camtabria	110	0,9
Castilla y León	869	6,8
Castilla-La Mancha	293	2,3
Cataluña	2.204	17,3
Comunidad Valenciana	1.416	11,1
Extremadura	261	2,1
Galicia	619	4,9
Madrid	2.746	21,6
Murcia	297	2,3
Navarra	155	1,2
País Vasco	985	7,7
La Rioja	14	0,1
Total	12.712	100,0



Fuente: INE

Fig.26: Número de empresas TI por habitante (empresas/millón de habitantes)



Fuente: INE

- Aunque el desglose por CC.AA. muestra que Madrid y Cataluña son las comunidades que generan un mayor número de nuevos profesionales a través de sus sistemas educativos, éstos resultan insuficientes incluso para atender las necesidades de las compañías implantadas en sus áreas de influencia (Figura 26).
- Castilla y León, Andalucía, Extremadura o Asturias pasan por ello a convertirse en destinos preferidos de servicios deslocalizados.

Además de criterios meramente demográficos y formación en capacidades TIC, el factor de conocimientos de idiomas extranjeros es claramente relevante y diferencial a la hora de retener o recibir servicios y tareas.

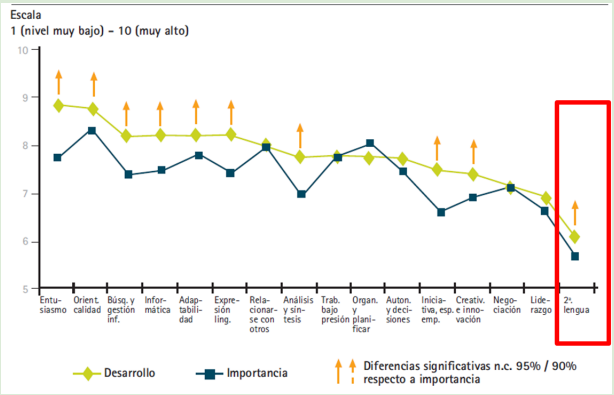
En este sentido un país que ejemplifica la competitividad en recursos cualificados y alto conocimiento del inglés es la India, que se ha convertido en los últimos años en un polo de atracción de servicios y tareas TIC desde diversos lugares del mundo además de haber desarrollado una industria local con creciente presencia global. Además de la abundancia de personal técnicamente cualificado, el dominio del inglés ha sido una clara ventaja competitiva de la India para la localización de grandes empresas tecnológicas.

España tiene una oportunidad de mejora clara en cuanto a los conocimientos de idiomas extranjeros de nuestra fuerza de trabajo.

Tal y como se ilustra en el gráfico (Figura 27) el conocimiento de idiomas extranjeros es la competencia menos desarrollada por los titulados universitarios, y además es el aspecto que menos se potencia desde la universidad y que tiene una mayor demanda por parte de los estudiantes (figura 28).

¿Cómo valorarías tu propio nivel de desarrollo en cada una de las siguientes habilidades?

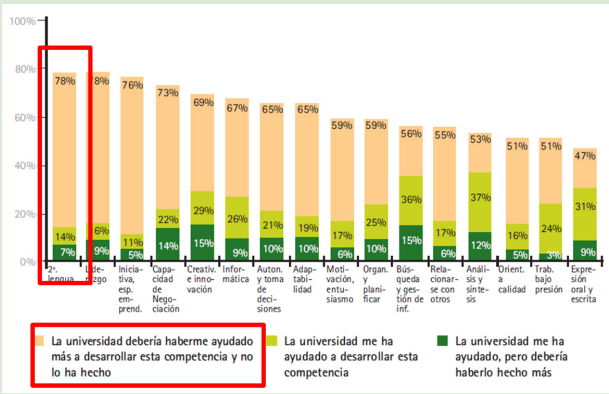
Fig.27: Valoración de las competencias profesionales por los propios titulados



Fuente: "Las competencias profesionales en los titulados". CAR Accenture y Universia.

¿En qué medida consideras que la Universidad debería haberte ayudado a desarrollar cada una de estas habilidades?

Fig.28: Valoración de los titulados del responsable del desarrollo de las habilidades



Fuente: "Las competencias profesionales en los titulados". CAR Accenture y Universia.

4.2.3. Disponibilidad de Infraestructuras básicas

Cuando se habla de infraestructuras básicas se hace referencia a la existencia de edificios con instalaciones adecuadas, la disponibilidad de redes de comunicaciones que faciliten el acceso a través de diferentes medios (carretera, ferrocarril, avión), la calidad de las redes de telecomunicación que garantice conexiones seguras y fiables de voz y datos, así como la presencia de otros servicios auxiliares, etc., factores todos ellos que pueden contribuir a que los servicios deslocalizados se ubiquen en un lugar u otro.

Precisamente, respecto a la calidad de las redes de telecomunicación, anualmente se presenta un informe de conectividad, creado por el profesor de la London Business School (LBS) Leonard Waverman en 2008, que mide a los países a través de diferentes indicadores, incluidas capacidades tecnológicas y uso de la tecnología de las comunicaciones.

Tal y como se muestra a continuación, España ha mejorado notablemente su posición en 2010 con respecto al año anterior, pasando de un 3,56 a un 4,79. (fig. 29)

Por otra parte, en España el impulso para la creación de parques tecnológicos en determinadas áreas geográficas por parte de las Administraciones Públicas contribuye a que una localidad sea más atractiva que otra como receptora de servicios deslocalizados.

- Según la Asociación de Parques Tecnológicos de España (APTE en adelante), en los últimos años el número de empresas que operan en los parques tecnológicos españoles ha ido en aumento. En el año 2008, 4.592 empresas eligieron un parque tecnológico como lugar de actividad, gracias a la evolución acelerada del proceso de implantación entre 2005 y 2007. (fig. 30).
- El número de empleados en los parques tecnológicos españoles también ha ido aumentando progresivamente (fig. 31).
- Andalucía, País Vasco, Cataluña y Madrid son las CC.AA. con mayor número de parques tecnológicos con especialidad en Tecnologías de la Información.

Fig.29: Informes de conectividad 2009 y 2010

Informe de conectividad de 2009

Innovation driven economies	Coonectivity score
United States	6,97
Sweden	6,83
Japan	6,68
Canada	6,56
UK	6,13
Finland	6,10
Australia	5,90
Germany	5,52
France	5,07
korea	4,73
Hong Kong SAR	4,46
Italy	3,85
Spain	3,56
Hungary	3,10
Czech Republic	3,10
Poland	2,33

Efficiency and resource driven economies	Coonectivity score
Malasya	7,59
Russia	6,60
Mexico	5,54
Brazil	5,28
South Africa	5,26
China	4,45
Philippines	3,00
India	1,83
Nigeria	1,07

Fuente: ONTSI

Informe de conectividad de 2010

Rank	Country	Final Score
1	Sweden	7,95
2	United Stares	7,77
3	Norway	7,74
4	Denmark	7,54
5	Netherlands	7,52
6	Finland	7,26
7	Australia	7,04
8	United Kingdom	7,03
9	Canada	7,02
10	Japan	6,73
11	Singapore	6,58
12	Ireland	6,37
13	Korea	6,33
14	Hong Kong SAR	6,10
15	Belgium	6,08
16	New Zeland	6,07
17	Germany	5,77
18	France	5,65
19	Czech Republic	5,03
20	Spain	4,79
21	Portugal	4,45
22	Italy	4,35
23	Hungary	4,31
24	Poland	4,06
25	Greece	3,44

Fuente: ONTSI

Fig.30: Número de empresas que operan en los parques tecnológicos en España (1997-2008)

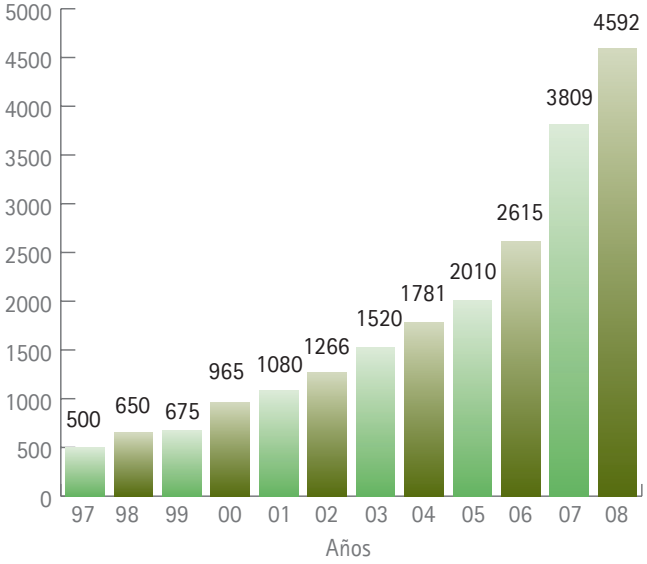
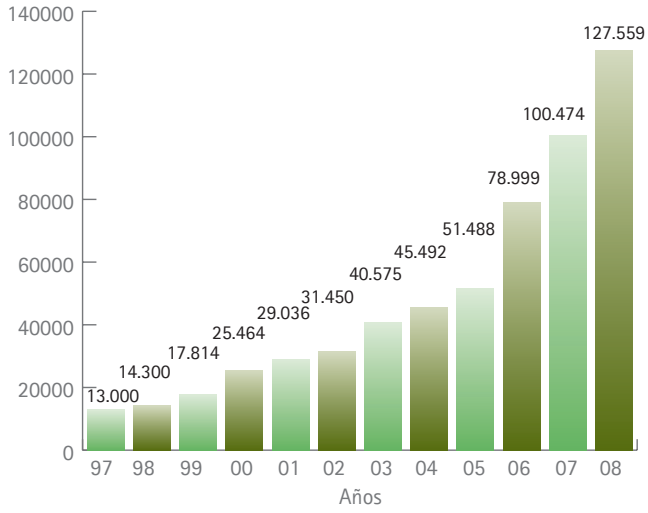


Fig.31: Nº empleados en los parques tecnológicos en España (1997-2008)



Fuente: APTE

4.3. Crecimiento

Adicionalmente, la decisión de deslocalizar determinados servicios puede verse favorecida por la estrategia de crecimiento y expansión de las empresas, en un contexto marcado por la globalización.

Las fusiones entre empresas y las adquisiciones derivadas de la búsqueda del acceso a otros mercados puede implicar la duplicidad de infraestructuras y organizaciones TIC tras una compra o fusión.

Esta redundancia de recursos puede suponer la necesidad de unificar y consolidar organizaciones TIC en una única geografía y la decisión de ubicación de las instalaciones no necesariamente tiene que estar en el país de origen de la empresa matriz, lo que en definitiva implica que se deslocaliza la función.

Este supuesto se puede ilustrar con algunos ejemplos:

- La redefinición de un determinado proceso de negocio fruto de una fusión entre varias empresas y, por tanto, el requerimiento de una localización distinta de los sistemas que la soportan, puede llevar a plantearse el offshore como algo necesario.

Otro supuesto derivado del crecimiento y expansión de las empresas es la participación en licitaciones públicas que requieren la instalación de capacidades en el país contratante, tales como los acuerdos "offset", frecuentes en industrias de alta tecnología, según los cuáles un requisito esencial para ganar un contrato o licitación es el desplazamiento de parte de la actividad asociada al contrato a ese mercado.

4.4. Diversificación del riesgo

La diversificación del riesgo juega un papel importante también en el fenómeno de la deslocalización de servicios ya que las infraestructuras TIC son el soporte de procesos, transacciones y datos críticos para las empresas.

La necesidad de contar con centros de proceso de datos redundantes a través de los que se garantice la continuidad del negocio en caso de fallo de las instalaciones principales es un aspecto clave para la mayoría de las compañías. Una de las potenciales decisiones es la de deslocalizar parte de la infraestructura o duplicar la existente en otra localidad dentro del mismo país, o bien trasladarlo a otra geografía (directamente o a través de una empresa de servicios).

5.4. Otras causas

Por último, entre otros factores que son tenidos en cuenta por las grandes empresas en un proceso de deslocalización se encuentran por ejemplo la imagen de innovación o el factor de imitación.

El fenómeno de la deslocalización está en proceso de rápido crecimiento y todavía no ha alcanzado su madurez. De esto se deriva que la información disponible acerca del verdadero valor que aporta abordar procesos de externalización y reubicación de servicios y funciones, todavía está poco sistematizada.

Lo que es un hecho es que se trata de una tendencia consolidada y, como consecuencia de ello, hay empresas que valoran la deslocalización como un elemento que puede contribuir a generar o a mejorar su imagen de innovación ante los clientes o ante el mercado. Un análisis específico y en profundidad se impone también para estas compañías. Si bien el factor de imitación o de imagen puede ser un aspecto importante a considerar, el análisis en profundidad de todas las implicaciones de negocio es un requisito conveniente para la toma de la decisión.

5 Modalidades de la deslocalización

El objetivo de este capítulo es acercar cómo se articula el fenómeno de la deslocalización en el sector de la consultoría.

Tal y como se puede ver en la imagen que se presenta a continuación (Fig.32), identificamos dos variables fundamentales que rigen en un proceso de deslocalización: el grado de transformación del negocio, proceso o función que se desea, y el potencial grado de pérdida de control que la empresa puede permitirse sin incurrir en un riesgo para el negocio.

La combinación de estas dos variables determinará que se adopte un determinado modelo u otro, existiendo también modelos intermedios que hacen más complejo el proceso de articulación de esta decisión.

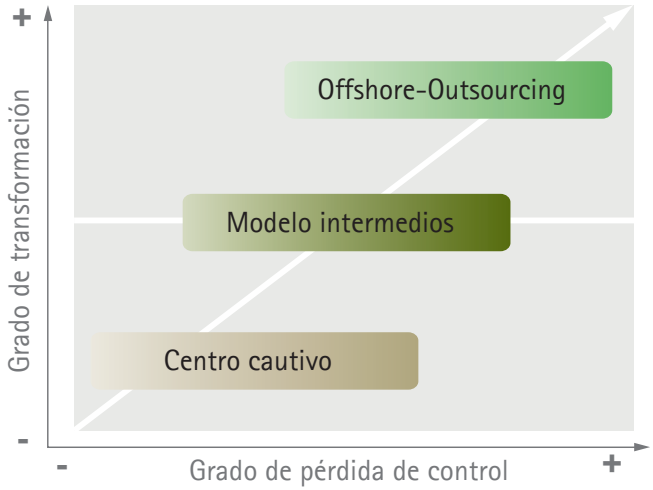
Modelos de deslocalización:

- *Centros cautivos:* Se trata de funciones que se trasladan a nuevas instalaciones fuera del centro de trabajo principal y que siguen bajo la operación y control de la compañía. El grado de transformación deseado y el grado de pérdida de control son mínimos. Ej:. La empresa establece y opera una sucursal o centro de proceso de datos en una localidad cercana a la sede central que ofrezca costes laborales más baratos y en la que se pueda beneficiar de subvenciones locales.
- *Offshore-outsourcing:* implica transformar de manera significativa una función o proceso y además externalizar su gestión a un tercero en otro país que posea una oferta de recursos, productividad y coste más competitivo que el actual. Supone que, el grado de transformación que se desea y el grado de pérdida de control directo sobre el negocio son elevados.
  Ej. La empresa cliente externaliza una actividad a una consultora especialista en *outsourcing*. La consultora transformará esta función y la prestará al cliente bajo la modalidad de Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) desde un país lejano.
- *Modelos intermedios:* El fenómeno se puede hacer más complejo y variado ante la existencia de otros modelos intermedios en los que se combinan diferentes grados de transformación y control.
  Ej. La empresa cliente externaliza una función determinada a una consultora de *outsourcing* que transformará esta función y la prestará al cliente bajo la modalidad de Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) desde la misma ciudad.

Se puede hablar de cierta evolución desde 2006 en la adopción de un modelo u otro (Fig. 33). En los inicios de este fenómeno era más frecuente la adopción de un modelo de centro cautivo, quizás por el desconocimiento de determinados aspectos del lugar de destino en un momento en el que el fenómeno todavía no había adquirido la madurez que tiene pocos años más tarde.

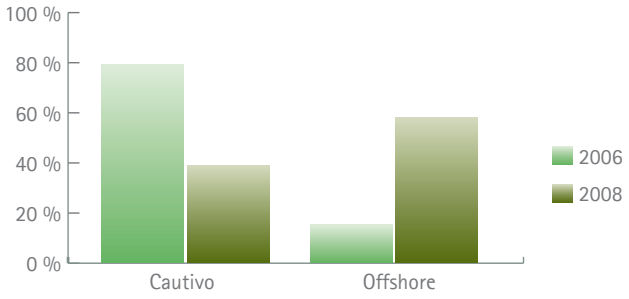
Sin embargo, en apenas dos años la tendencia ha cambiado de manera significativa y cada vez es más frecuente el modelo *offshore*, lo que pone de relevancia el rápido crecimiento y maduración de la actividad.

Fig.32: Modelos de deslocalización



Fuente: Elaboración propia a partir de The Boston Consulting e IESE

Fig.33: Evolución en el tiempo de los modelos de deslocalización adoptados



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IESE

8. En 2008 los resultados de las encuestas realizadas por el IESE en el marco del proyecto "El offshoring en España" reflejaban precisamente dicha evolución. En 2006 el 81% de las empresas que participaban en el proyecto adoptaban un modelo cautivo. Dos años más tarde sólo el 18% adoptaban este tipo de modelo. El 41% de la muestra en 2006 adoptaban un modelo offshore, mientras que en 2008 ya se habla del 59%.

6. Los destinos de los servicios deslocalizados

En un proceso de deslocalización de servicios, tal y como se ha podido ver, tanto empresas como consultoras analizan un conjunto de factores a la hora de tomar decisiones acerca de qué destino recibirá los servicios deslocalizados.

Como se ha comentado anteriormente, no se trata solamente de valorar los costes sino también otros factores como el acceso a profesionales cualificados, las infraestructuras de telecomunicaciones disponibles, el apoyo del gobierno como promotor de una determinada geografía offshore, etc.

Tradicionalmente América Latina (en adelante LATAM) ha figurado como principal receptor de servicios deslocalizados desde España. Las empresas se inclinan por este destino principalmente por los bajos costes laborales (69%), la afinidad del idioma (61%), la proximidad cultural (61%) y el talento disponible para realizar este tipo de tareas (57%) .

Otros de los destinos habituales desde España han sido India y Magreb. Además, hoy están surgiendo nuevos destinos en Europa del Este como receptores de servicios que hacen que el mapa de la deslocalización sea cada vez más global.

A continuación se valoran las características de las principales áreas geográficas donde España está deslocalizando servicios (Fig. 34).

Como destinos tipo de cada una de las regiones presentadas se han seleccionado los siguientes: del área de LATAM, Chile; del Magreb, Túnez; de la India, Bangalore y de Europa del Este, Polonia.

A la hora de valorar la idoneidad de los diferentes destinos, se puede hacer una distinción entre factores cuantitativos y cualitativos, es decir, hay una serie de criterios que son cuantificables (Fig.35) y otros que no lo son tan fácilmente. Por ejemplo:

- A través de diferentes indicadores es posible cuantificar si la red de infraestructuras de telecomunicaciones es adecuada o no
- Es complejo identificar indicadores que midan el apoyo del gobierno para impulsar a un determinado destino como ubicación offshore.

La consulta de algunas estadísticas y estudios ha facilitado la medición de los siguientes factores:

- Infraestructuras de telecomunicaciones
- Profesionales con capacidades técnicas
- Costes
- Zona horaria

Fig.34: Áreas geográficas de servicios deslocalizados según criterios de gestión empresarial

Criterio	Chile	Túnez	India	Polonia
Idioma	Muy alto	Bajo	Alto	Medio
Soporte gobierno	Alto	Bajo	Muy alto	Medio
Flexibilidad laboral	Alto	Bajo	Muy alto	Medio
Infraestructuras comunicación	Muy alto	Alto	Bajo	Medio
Perfiles técnicos	Alto	Bajo	Muy alto	Medio
Costes	Medio	Alto	Muy alto	Bajo
Afinidad cultural	Muy alto	Medio	Bajo	Alto
Seguridad jurídica	Alto	Bajo	Medio	Muy alto
Zona horaria	Bajo	Muy alto	Medio	Alto

Bajo Medio Alto Muy alto

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Gartner´s, A.T. Kearney, Connectivity Scorecard e IESE

* Fuente: IESE y ORN (2006 - 2008).

6.1. Factores cuantificables: infraestructuras de telecomunicaciones, profesionales con capacidades técnicas, costes y proximidad geográfica

6.1.1. Infraestructuras de telecomunicaciones

A partir de las fuentes consultadas, se entiende por infraestructuras de telecomunicaciones, no sólo la existencia de redes, ordenadores y otros componentes de conectividad, sino que se analiza cómo se rentabilizan estos activos.

De poco sirve a un país haber realizado sustanciosas inversiones en banda ancha cuando su población en general y su fuerza de trabajo en particular, hacen un uso poco eficiente de la tecnología.De esta manera la medición de la capacidad de un país concreto en cuanto a su disponibilidad de comunicaciones se realiza bajo estas tres premisas:

- Si se están desplegando infraestructuras informáticas y de comunicaciones en los lugares y sectores adecuados para generar un crecimiento económico sostenido.
- Si estas inversiones van acompañadas por inversiones en formación y capacitación para la explotación de la tecnología desplegada.
- Cuáles habrían sido los beneficios económicos de la inversión en infraestructuras, si no se hubiera invertido igualmente en formación y capacitación

Como se aprecia en la figura 35, de las geografías analizadas, Chile es el país que cuenta con unas infraestructuras de mayor calidad, presenta una puntuación de 6,59. Por detrás se sitúan México (5,39), Argentina (5,14), Brasil (5,12) y Colombia (4,02) .

Los factores que han contribuido a que Chile haya sido valorado así han sido entre otros: la existencia de una red de banda ancha internacional y el alto grado de penetración de PCs. De todos modos, el gasto en software y hardware todavía es moderado.

Se incluye aquí una breve referencia a España. En 2010 ocupa el lugar 20 con una puntuación general de 4,79. Ha escalado posiciones con respecto al año 2009 (3,49). Entre las fortalezas españolas, se encuentra que tiene una buena posición en el sub-indicador de "e-Government" gracias en parte al impulso del Gobierno facilitando el acceso de banda ancha en los centros escolares. De todos modos, puede complementarse con otras iniciativas públicas que se verán más adelante.

6.1.2. Profesionales con capacidades técnicas

El exceso o escasez de perfiles técnicos en una región puede determinar la elección de un destino u otro como receptor de servicios.

Tal y como se aprecia en la tabla (Fig. 35), India aparece como el país más atractivo, desde el punto de vista de acceso a recursos técnicos comparándolo con el resto. Por ejemplo, en la ciudad de Jaipur, con 2.700.000 habitantes aproximadamente , hay alrededor de 70 universidades y 20.000 ingenieros graduados cada año en el sector de las TIC.

Latinoamérica ocupa el segundo lugar en recursos técnicos. En Brasil, en la ciudad de Campinas con 1.100.000 habitantes, y conocida como el "Silicon Valley brasileño", tiene su sede la Unicamp, Universidad de Campinas, con 17.000 alumnos aproximadamente distribuidos en 57 carreras de grado y otros 16.000 estudiantes matriculados en sus 127 postgrados. Es la universidad brasileña con más alto índice de alumnos de postgrado del país y número de patentes registradas.

Después de analizar estos dos casos, se puede afirmar que en los últimos años se está asistiendo a un traslado progresivo de los servicios deslocalizados desde ciudades más grandes a ciudades más pequeñas incentivado por el acceso a mayor número de estudiantes especializados en el sector de las TIC, cada vez más escaso en las grandes urbes.

Si se compara la situación de España con la del resto de países europeos, destaca la posición que ocupa con respecto a Inglaterra, Alemania o Francia (Fig.36).

Fig.35: Datos de las áreas geográficas en función de factores cuantificables

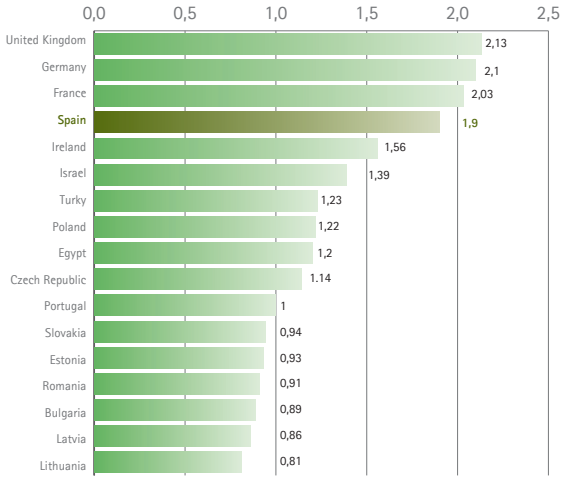
Criterio	Chile	Túnez	India	Polonia
Infraestructuras Telecomunicaciones[1]	6,59	3,50	1,88	2,33
Perfiles técnicos[2]	1,18	0,90	2,48	1,17
Costes[3]	2,65	3,03	3,22	2,59
Proximidad geográfica[4]	10462 Km.	1330 Km.	8350 Km.	2218 Km.

(1) The Connectivity Scorecard 2009
(2) A.T. Keaney Global Services Location Index. 2009
(3) A.T. Keaney Global Services Location Index. 2010
(4) Distancias calculadas desde Madrid

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Gartner´s, A.T. Kearney, Connectivity Scorecard e IESE

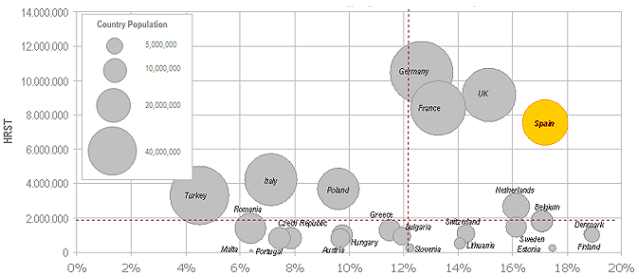
Fig.36: Comparativa entre países. Disponibilidad de perfiles técnicos.

People skills and Availability Ranking



Fuente: AT Kearney's 2008 offshore Location Attractiveness Index

Human Resources in Science and Technology aged 25-64 with tertiary education



Fuente: Eurostat 2008

12. "Exploring global frontiers". KPMG.
13. "Exploring global frontiers". KPMG.
14. "Exploring global frontiers". KPMG.
15. http://www.unicamp.br/unicamp/es/la-unicamp/ensenanza
16. A.T. Kearney Global Services Location Index, 2008

6.1.3. Costes

India vuelve a situarse a la cabeza desde el punto de vista de los costes, seguida de otras áreas geográficas como Magreb, LATAM o Europa del Este.

Además las economías emergentes como India y China, ya no sólo están compitiendo en coste, sino que "han escalado posiciones en la cadena de valor lo que les permite competir en actividades sumamente especializadas y de elevado valor añadido" . Por ello, la inversión en desarrollo de competencias y formación en Europa resulta un factor clave para mantener lo que hasta ahora se había considerado como una ventaja competitiva.

6.2. Factores cualitativos. Buenas prácticas de algunos países.

Tal y como se va a detallar a continuación, existen algunas prácticas que están poniendo en marcha determinados países que contribuyen a impulsar a una determinada región como destino *offshore*.

6.2.1. Latinoamérica

Chile

Innova Chile: el gobierno chileno ha impulsado un programa llamado Innova Chile (Invest in Chile) en el marco de la política de innovación que está desarrollando. Se ha creado un área sectorial dentro de este proyecto dedicada a las TIC. Entre las facilidades que ofrece a las empresas en general para asentarse en Chile se encuentran las siguientes: estudios previos a la inversión, lanzamiento del proyecto, recursos humanos, arrendamiento de inmuebles e inversiones en activos fijos.

Registro de angloparlantes: Entre otras de las iniciativas en Latinoamérica se puede destacar la creación de un registro de angloparlantes en Chile, una base de datos a la que pueden acceder las empresas para localizar aquellos perfiles que necesitan con información completa sobre su nivel de inglés.

Argentina

Distritos tecnológicos: La apuesta por un distrito tecnológico en el Parque de los Patricios en Buenos Aires, contribuye a la consolidación de este país como destino offshore.

6.2.2. Magreb

Marruecos

Doing business in Magreb: Es un programa impulsado por el gobierno con el objeto de promocionar este destino para hacer negocios.

6.2.3. India

Distritos tecnológicos: India goza de una posición privilegiada como destino offshore por los costes y la disponibilidad de perfiles técnicos pero, además, el impulso de los parques tecnológicos y la creación de una compañía (Software Technology Parks of India) por parte del gobierno indio contribuye a que se sitúe a la cabeza de la lista de destinos de servicios deslocalizados.

Entre otras de las iniciativas, se destaca la ciudad de Mahindra (Mahindra World City), en la que se han asentado ya muchas empresas del sector para el desarrollo de servicios de externalización de procesos de negocio (BPO).

Zonas económicamente especiales: desde un punto de vista fiscal, se destaca en este apartado la política llevada a cabo por parte del Ministerio de Economía y Comercio indio impulsando determinadas zonas y denominándolas como zonas económicamente especiales (Special economic zones - SEZs).

6.2.4. Europa del Este

Polonia

Invest in Polonia: es un programa impulsado por el gobierno con el objeto de promocionar este destino para hacer negocios.

Eventos deportivos: Polonia acogerá la celebración de la Eurocopa (European Football Championship) en 2012 lo que contribuirá a la mejora de las infraestructuras de comunicaciones.

17. "Talento para el futuro. Claves para generar empleo competitivo en Europa". Accenture. 2007.

Detalle de los destinos emergentes en el mapa de la deslocalización

A continuación se presentan una serie de tablas que contienen información más detallada de los destinos emergentes que se están convirtiendo en potenciales receptores de los servicios deslocalizados.

Buenos Aires. Argentina

Idiomas	Destaca el nivel de inglés de su población, que va creciendo progresivamente
Recursos	La universidad de Buenos Aires cuenta con 50.000 estudiantes matriculados cada año. Además presenta un alto nº de graduados en TIC
Apoyo del Gobierno	• Exención de 60 por ciento del total del impuesto sobre la renta • Estabilidad fiscal durante 10 años a partir de 2004 • Reducción de las contribuciones del empresario hasta un 70 por ciento • No restricciones a la moneda extranjera por transferencia de dinero para las importaciones de bienes y servicios • Otros beneficios derivados del reconocimiento de software como actividad industrial
Infraestructuras	Argentina tiene además las redes modernas de telecomunicaciones
Industria	• Alrededor de 1000 compañías en el sector de TI y BPO. P.ej. 49 de ellas en Buenos Aires. • Alrededor de 40.000 personas trabajando en el sector TI y BPO en todo el país. • Total exportaciones TI y BPO en la ciudad de Buenos Aires: 228 mill. dólares
Futuros Proyectos	El distrito tecnológico (The Technology ditrict") es una de las iniciativas del gobierno en el parque de los Patricios de Buenos Aires
Tareas deslocalizadas	Tareas de desarrollo SW, call center, centro de datos, diseño gráfico

Campinas. Brasil

Idiomas	Niveles bajos de inglés de su población. Existe un impulso en este aspecto por parte del Gobierno.
Recursos	En campinas 1935 estudiantes graduados en TIC y el mayor nº de patentes de Brasil. Destaca por tanto su imagen de innovación.
Apoyo del Gobierno	• Reducción en contribuciones a la seguridad social de hasta el 50 por ciento. • Exención de impuestos PIS/Cofins para los productos adquiridos para la exportación. • El gasto en capacitación y desarrollo de personal y la investigación y desarrollo se pueden deducir del impuesto sobre la renta. • Exención de impuestos a la importación de materiales para el desarrollo de software. • Deducción de impuestos sobre transferencia de tecnología, licencias y regalias.
Infraestructuras	Fibra óptica
Industria	• Se espera que alrededor de 100.000 personas estén trabajando en el sector TI y BPO en Brasil en 2011.
Futuros Proyectos	
Tareas deslocalizadas	Hosting, soporte de aplicaciones, tareas de desarrollo y customización.

Santiago. Chile

Idiomas	El conocimiento del inglés está creciendo entre la población. Educación obligatoria del inglés en las escuelas y creción de un registro de angloparlantes.
Recursos	Número importante de graduados en el sector de las TIC.
Apoyo del Gobierno	Programa innova Chile (Invest Chile) • Estudios previos a la inversión • Lanzamiento del proyecto • Recursos Humanos • Arrendamiento de inmuebles • Inversiones en activos fijos
Infraestructuras	Tiene la tasa más alta de penetración de banda ancha y telefonía móvil en la región.
Industria	• Alrededor de 500 compañías en el sector de TI y BPO. 113 de ellas en Chile. • 75.000 personas empleadas en el sector TI en todo el país.
Futuros Proyectos	La universidad de Chile está construyendo un Parque tecnológico de 1.000 hectáreas.
Tareas deslocalizadas	Soporte cliente TI, RRHH, MKT y soporte técnico.

Brisbane. Australia

Idiomas	El inglés es la lengua oficial.
Recursos	Unos 140.000 estudiantes matriculados en las universidades de Brisbane. 1.800 de ellos en el sector de las TIC. Registra el mayor nº de graduados en TIC con respecto a otras ciudades australianas.
Apoyo del Gobierno	• Programa: Queensland Government's Innovation Program • Alrededor de 3 billones de dólares invertidos en proyectos de I+D hasta la fecha.
Infraestructuras	Dispone de una amplia red de infraestructuras.
Industria	• Alrededor de 5.600 compañías en el sector TI y BPO en Brisbane. • 168.000 personas empleadas en el sector TI y BPO en 2006. 77.300 de ellas en Brisbane.
Futuros Proyectos	Smart ICT Strategy.
Tareas deslocalizadas	Desarrollo SW, desarrollo de juegos de ordenador, servicios de ingeniería, e-security.

Changsha. China

Idiomas	El chino es la lengua oficinal pero impulso fuerte del inglés. Dispone de un alto nº de academías de inglés privadas para formar a los empleados del sector de *Outsourcing*.
Recursos	Unos 108.000 estudiantes matriculados en las universidades de Changsha cada año.
Apoyo del Gobierno	Incentivos y becas a las empresas asentadas en CHTIDZ The Changsha High-tech Zone que concentra alrededor del 70% de empresas en desarrollo de sw.
Infraestructuras	Buena red de infraestructuras de telecomunicaciones.
Industria	Alrededor de 700 compañías en el sector *Outsourcing* localizadas en Changsha.
Futuros Proyectos	Changsha cartoon city con 75.000 m^2 en el que están asentadas compañías de animación, tecnología digital, juegos interactivos y media. Además el gobierno planea invertir 352 millones de dólares en la consolidación de industria base de juegos interactivos.
Tareas deslocalizadas	Desarrollo de juegos interactivos, facturación y cobros y área médica.

Jaipur. India

Idiomas	Entre las lenguas oficiales figura el inglés.
Recursos	Unas 70 universidades de Jaipur. 20.000 estudiantes graduados cada año en el sector de las TIC.
Apoyo del Gobierno	Política de impulso de las zonas especiales desde el punto de vista económico (Special Economic Zones - SEZs) por parte del Ministerio de Economía y Comercio indio. Existen unas 453 SEZs en India. Parques Tecnológicos de Informática. El Gobierno de India ha creado una compañía (Software Technology Parks of India) para impulsar y apoyar la producción de software en el país y su explotación. Ej.: Parque Tecnológico de Informática de Bangalore. Su consolidación cómo destino turístico en India contribuye a su visibilidad en el exterior.
Infraestructuras	Dispone de fibra óptica
Industria	Existen más de 60 empresas operando en el sector de las TIC en Jaipur.
Futuros Proyectos	Mahindra World City
Tareas deslocalizadas	Desarrollo de sw, área médica

Gdansk. Polonia

Idiomas	Inglés, ruso, aleman y francés.
Recursos	Unos 9.000 graduados cada año de los cuales 1.500 son del sector de las TIC.
Apoyo del Gobierno	Existen numerosas instituciones de apoyo a la inversión.
Infraestructuras	Dispone de una moderna red de telecomunicaciones.
Industria	Aproximadamente 2.000 personas trabajando en el sector de las TIC.
Futuros Proyectos	Con motivo de la elección de Polonia como sede del European Football Championship en 2012 existen muchos proyectos de mejora de sus infraestructuras actuales. Dispone del 2º aeropuerto más grande de Polonia.
Tareas deslocalizadas	Infraestructuras TI, research

Conclusiones

- La Consultoría en España es un sector estratégico por su crecimiento con respecto a la economía española, el nivel de ingresos y el volumen de puestos de trabajo que genera.
- Se trata de un sector dinámico que creció durante el 2008 más del doble de la economía española, a una velocidad del 11% anual frente al 4,2% del crecimiento del PIB, situándose la tasa media de crecimiento entre 2004 y 2008 en el 11,3%.
- Los ingresos de las empresas de consultoría en España ascendieron aproximadamente 9.500 millones de euros en 2008, siendo su principal fuente la Consultoría de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) y el *Outsourcing*, frente a Europa donde la Consultoría de Negocio generó el 42% del volumen total de las ventas.
- En España las actividades operadas bajo la modalidad de *Outsourcing* generan más del doble de los ingresos del sector frente a Europa
- El sector de la Consultoría en España es una fuente de empleo de calidad y una actividad intensiva en conocimiento, lo que se concreta en la creación de 50.000 nuevos puestos de trabajo aproximadamente entre 2004 y 2008 y una inversión en formación continua de sus empleados muy significativa frente al resto de actividades económicas.
- El fenómeno de la deslocalización está afectando al sector servicios y al sector de la Consultoría en España, tanto a grandes firmas de consultoría multinacionales, que lo han integrado en su estrategia global como a medianas y pequeñas empresas del sector, que cada vez recurren más a la deslocalización de servicios, sin embargo el 78% de los servicios deslocalizados todavía se siguen prestando desde España (*on site*).
- El fenómeno de la deslocalización de servicios a empresas obedece a diferentes causas, apreciándose una evolución en el tiempo y no se fundamenta única y exclusivamente en costes, sino que responde a una estrategia empresarial.
- Mientras que en EE.UU., pionero en el *offshoring* de servicios, se deslocalizan actividades basadas en el conocimiento y de mayor complejidad desde hace años, en España se siguen deslocalizando tareas de bajo valor añadido. Sin embargo la gama actual de los servicios deslocalizados a empresas es cada vez mayor, y las capacidades necesarias para prestarlos y los grados de especialización requeridos son mayores y diferenciales.
- En el marco de la deslocalización de servicios a empresas, las Comunidades Autónomas juegan un doble papel. Por un lado, como moderadoras del fenómeno, a través de la concesión de ayudas y subvenciones, como compradoras de tecnología y en su vertiente normativa, y por otro lado, como impulsoras del país como destino *nearshore* de los servicios deslocalizados de otros países europeos.
- La tendencia descendente de universitarios matriculados en España (y más concretamente en carreras del entorno TIC) genera cierta incertidumbre acerca de la disponibilidad de personas cualificadas a largo plazo, sin embargo a corto plazo el número de profesionales especialistas y el volumen de empresas operando en el sector favorecen que España sea un destino atractivo de servicios deslocalizados desde Europa.
- Las empresas de consultoría están respondiendo eficazmente al reto de la gestión del talento y al déficit de capacidades de gestión, de ahí que se estén impulsando distintas iniciativas para el desarrollo de la carrera profesional dentro del sector y poder atraer a profesionales cualificados, sin embargo, todavía queda camino por recorrer en especial para las pequeñas y medianas empresas del sector
- La existencia de algunos atributos diferenciales, como por ejemplo, el crecimiento del sector de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) por encima de la media europea, el hecho de compartir una misma franja horaria que favorece una colaboración en tiempo real con el resto de Europa continental, la disponibilidad de unas adecuadas infraestructuras terrestres y de telecomunicaciones, el volumen de certificaciones CMMI concedidas y la afinidad cultural con el resto de los países de la Unión Europea, posicionan claramente a España como un destino de valor (*Value Shore*) para recibir servicios deslocalizados desde Europa.
- España todavía tiene una posición competitiva en costes con respecto a algunos países de la Unión Europea como Inglaterra o Alemania sin embargo las políticas de algunos países emergentes como Polonia, Hungría y República Checa, están ampliando el mapa de servicios deslocalizados.
- La mejora de la imagen de innovación con respecto a otros países y la inversión en tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) son los dos grandes retos para España en los próximos años, como geografía receptora de servicios deslocalizados.
- La adopción del modelo de deslocalización depende fundamentalmente de dos variables: el grado de transformación que se desea y el grado de pérdida de control directo que la organización esté dispuesta a asumir.
- La madurez del fenómeno de la deslocalización en el sector servicios y el mayor conocimiento de los factores que influyen en un proceso de este tipo ha generado una mayor confianza entre las empresas del sector que ha permitido evolucionar hacia la adopción de un modelo *outsourcing-offshore*, siendo cada vez menos frecuente el establecimiento de centros cautivos.

- El mapa de la deslocalización cada vez es más global, se han consolidado algunos de los destinos tradicionales como receptores de servicios al mismo tiempo que se está asistiendo a un progresivo traslado de los servicios deslocalizados desde grandes urbes a ciudades más pequeñas donde la legislación es más flexible y se tiene acceso a recursos a un menor coste.
- Latinoamérica sigue siendo el destino preferente de servicios deslocalizados desde España, sobre todo para tareas de bajo valor añadido, si bien existen algunas diferencias entre los países de esta área geográfica.
- La India es un destino atractivo como receptor de servicios deslocalizados a nivel mundial por sus bajos costes laborales, la afinidad lingüística (uso del inglés) y la disponibilidad de perfiles cualificados.
- Las políticas ejercidas por los países de Europa del Este y los bajos costes con respecto a otros países europeos está contribuyendo a que estos nuevos destinos se consoliden como receptores de servicios offshore.

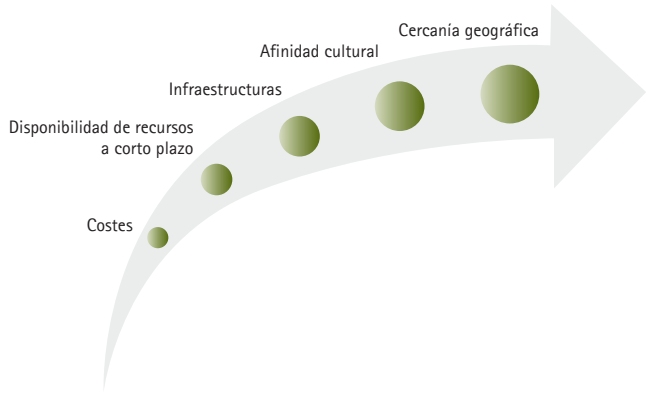
Segunda Parte

8. España como destino de servicios deslocalizados

España tiene algunos atributos diferenciales para ser receptor de servicios deslocalizados desde otras geografías, entre ellos el hecho de que los costes laborales todavía sean competitivos con respecto a los países más avanzados de la Unión Europea, la disponibilidad y la calidad de recursos cualificados, las infraestructuras de transporte y de telecomunicaciones adecuadas o la afinidad cultural y cercanía geográfica y mismo huso horario con respecto a otros países europeos, lo que permite que sea posible trabajar en tiempo real minimizando los riesgos en el desarrollo de un proyecto (planteamientos "*nearshore*").

Cómo ya se adelantaba al inicio de este estudio esta segunda parte se centrará en un análisis de los principales factores que en este momento son susceptibles de mejora con el objetivo de lograr la consolidación del país como destino *Valueshore*; se explorarán las potenciales líneas de actuación que pueden llevarse a cabo ante el fenómeno de la deslocalización, y por último se priorizarán una serie de recomendaciones que contribuyan a que España sea un país receptor de servicios deslocalizados.

España. Value Shore



8.1. Diagnóstico de la Situación actual

8.1.1. La Coordinación de las iniciativas institucionales de apoyo a las TIC

En la primera parte del informe se ha hablado de que las Administraciones Públicas juegan un papel moderador muy importante ante el fenómeno de la deslocalización en una triple dimensión: a través de su capacidad normativa, a través de la concesión de ayudas y subvenciones que impulsen y fomenten el desarrollo de la Sociedad de la Información y, por último, a través de su propio ejemplo, apostando por la incorporación de los últimos avances tecnológicos en sus propios centros de trabajo.

Actualmente España está por debajo de la media europea en inversión en Tecnologías de la Información y Comunicaciones, por ello parece aconsejable avanzar en esta línea ya que contribuye a la competitividad de la economía y al crecimiento del país. (Fig. 37)

Las iniciativas existentes en este sentido se están articulando a través de los diferentes órganos de gobierno central, autonómico y local, esfuerzo destacable pero cuyo riesgo es la dilución por la significativa complejidad de coordinación de las iniciativas en los distintos niveles institucionales.

8.1.2. La imagen del sector de la consultoría como actividad clave en el mercado español

Tal y como se describe a lo largo de la primera parte de este informe, la consultoría es una sector dinámico cuya contribución a la sociedad es relevante por su aportación al PIB, creación de empleo de calidad, y por ser intensivo en conocimiento.

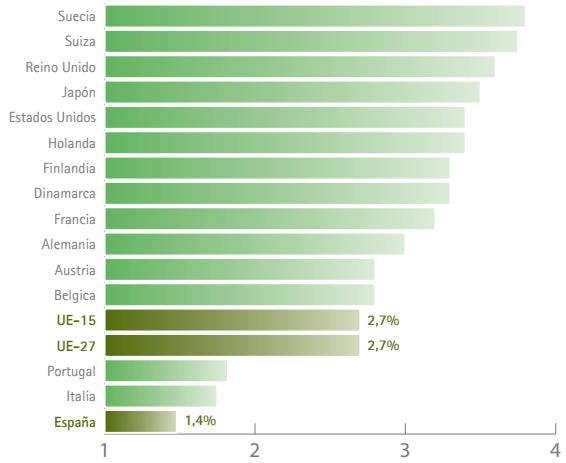
La consultoría ofrece servicios de valor y es un socio de negocio que trabaja para ayudar a sus clientes a mejorar sus resultados. Esta actividad tiene un potencial de crecimiento significativo.

Existe el riesgo potencial de entrar en una espiral de destrucción de valor si no se prestan servicios diferenciales para el mercado y que a la vez, incrementen los beneficios empresariales y por tanto la contribución directa a la economía y sociedad.

Por este motivo se han de promover los servicios de alto valor (ej. consultoría de negocio) entre las empresas usuarias, lo que contribuirá al desarrollo de conocimiento y capacidades clave en el mercado, tanto en el propio sector como en la estructura de los clientes (las compañías de consultoría juegan con frecuencia un papel de desarrollo o de inducción de conocimiento en sus clientes).

Todo ello ha de realizarse sin menoscabo de otras actividades menos centradas en los aspectos de valor y más en la eficiencia (ej. determinadas actividades de consultoría TIC o de externalización y *outsourcing*) porque juegan también un papel esencial en la mejora de las estructuras de coste y en el incremento de la flexibilidad operativa de las compañías que las contratan.

Fig.37: Inversión por países en tecnologías de la información y la comunicación



Fuente: "La empresa española en el mundo multipolar. Retos y oportunidades ante el nuevo escenario". Accenture.

8.1.3. La consultoría y la gestión del talento

La actividad de consultoría no siempre resulta igualmente atractiva en todos los colectivos (sean jóvenes titulados o profesionales experimentados), lo que requiere afinar y desarrollar de forma precisa las estrategias de captación y retención del talento porque influyen de manera directa en la competitividad de las compañías del sector.

En el mercado de trabajo tiende a existir cierta generalización acerca de los proyectos, productos y servicios que proveen las consultoras, así como en lo que respecta a sus prácticas de inversión en formación y gestión de personas, lo que no siempre presenta con claridad la multitud de oportunidades existentes, ni estimula de modo adecuado la motivación de los profesionales por trabajar en este entorno.

La realidad es que en el sector se desarrollan actividades de diferente naturaleza (tal como se ha reseñado anteriormente) para clientes de múltiples industrias donde tienen cabida muy diversas trayectorias académicas y experiencias, y donde se pueden desempeñar distintos roles en los ámbitos de consultoría de negocio, tecnologías de la información y comunicaciones y en el *outsourcing*. Es pues, un sector que permite una multiplicidad de carreras.

A pesar de que se están desarrollando un conjunto de buenas prácticas para atraer y retener profesionales de alta cualificación, prácticas que en ocasiones son diferenciales (más avanzadas) respecto a otros sectores, todavía queda camino que recorrer tanto para las grandes como particularmente para las pequeñas y medianas empresas.

8.1.4. Disponibilidad a largo plazo de capital humano cualificado

Entre los factores que se identifican como determinantes en la elección de un país como receptor de servicios deslocalizados, se ha visto como esencial el acceso a personal cualificado.

En España es posible identificar algunas áreas de mejora relacionadas con el capital humano. Por un lado, porque aunque no se plantea un problema de acceso a recursos cualificados a corto plazo, sí que puede serlo a medio/largo plazo, ya que el número de matriculados en las Universidades es cada vez menor (resultado de la tendencia decreciente de la natalidad) y, en concreto, el número de matriculados en disciplinas tradicionalmente relacionadas con las TIC (ej.: carreras técnicas) también está siendo cada vez más bajo.

Es destacable también el hecho de que los propios estudiantes no perciban el conocimiento de una segunda lengua como una competencia fundamental en su desarrollo profesional, mientras que para las empresas que los contratan el conocimiento de idiomas sea concebido como un factor crítico de competitividad e internacionalización.

Por otra parte, se percibe que no hay una óptima correlación entre la formación impartida en los centros de formación profesional y universidades y las necesidades reales de las empresas, lo que requiere medidas posteriores de formación, desarrollo y actualización en los propios contratantes, con los titulados ya en el mercado laboral.

Por último, no existe aún una cultura de movilidad entre los estudiantes, lo que puede condicionar el grado de competitividad a nivel global de las empresas españolas. Es fundamental, por tanto, fomentar esa mentalidad de movilidad y visión globales porque es parte de los factores de competitividad del sector.

8.1.5. La innovación

Es comúnmente aceptado que la innovación es un factor crítico para la competitividad tanto de las empresas como de los países. La crisis económica mundial de los últimos años ha acrecentado la urgencia en abordar la estrategia de innovación y los procesos que la originan como elementos diferenciales para competir en una economía globalizada.

En las figuras que se presentan a continuación se muestra como la imagen de innovación que España proyecta al exterior la sitúa en una posición de desventaja relativa en relación con los países nórdicos, Alemania o Japón (Fig. 38).

A su vez el número de patentes triádicas, es decir, con efectos conjuntos en las oficinas europeas, estadounidenses y japonesas es menor comparado con otros países europeos (Fig. 39), lo que pone de manifiesto la necesidad de abordar distintas actuaciones en esta línea.

Específicamente, el sector de las TIC es uno de los que mayor potencial de contribución tiene en aspectos de innovación, debido a su propia naturaleza de actividad de conocimiento. A pesar de la crisis, las empresas del sector (Hipersector TIC que engloba a electrónica, tecnologías de la información y telecomunicaciones), han aumentado la inversión en innovación en un 5% durante el 2009.

Los esfuerzos se han centrado en aquellas funciones que tienen mayor capacidad de retorno por el hecho de estar directamente relacionadas con los clientes, como por ejemplo el desarrollo de nuevos productos y servicios, las actividades de comercialización y de atención al cliente.

Los productos y servicios que han recibido mayor atención son:

- *Cloud computing*
- Servicios basados en localización
- La publicidad a través de internet
- La publicidad, pagos, televisión y juegos a través de móvil
- Video bajo demanda

Sin embargo, hay que tener en cuenta que en España, el mapa de las empresas TIC refleja la realidad del conjunto de la economía; más del 80% de las compañías del sector son PYMES.

Esta realidad tiene una serie de implicaciones ya que la capacidad de las PYMES para invertir en programas de innovación, sus posibilidades de acceso a fuentes de financiación y la atracción de talento diferencial son áreas en las que generalmente la masa crítica y la dimensión juegan un papel fundamental.

Las Administraciones Públicas son conscientes de esta realidad y han puesto en marcha una serie de programas de fomento de la innovación, desde la administración central a la local. Sin embargo se trata, en general, de iniciativas aisladas. Además, no existe un apoyo económico sostenido para que las PYMES del sector TIC apuesten por la innovación.

8.1.6. Estudio y conocimiento del fenómeno de la deslocalización

Hay un axioma fundamental en la gestión empresarial que dice que "Lo que no se mide no se puede gestionar".

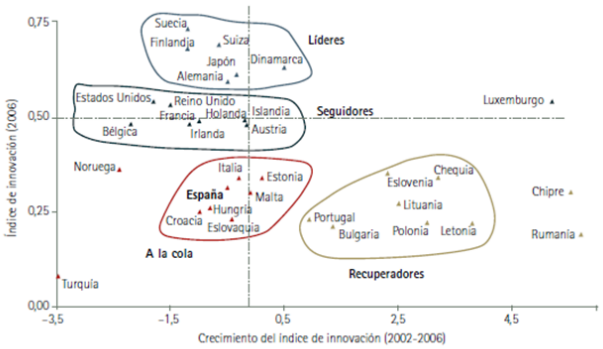
La dispersión de fuentes de información, así como la falta de homogenización de los criterios de medición dificultan en gran medida el conocimiento del fenómeno de la deslocalización en el sector de la consultoría y contribuyen a ofrecer una imagen de complejidad y poca transparencia.

Por otra parte, las iniciativas académicas y empresariales que se hacen eco del fenómeno de la deslocalización en el sector servicios no están siempre coordinadas entre sí.

Por último, falta información sistemática que permita realizar un seguimiento y medición del volumen de la deslocalización en el sector servicios en general y, en particular, en el sector de la consultoría. Ello contribuye a una imagen "oscura" de la deslocalización cuando es, en gran medida, un fenómeno natural y previsible en la organización de las empresas de servicios.

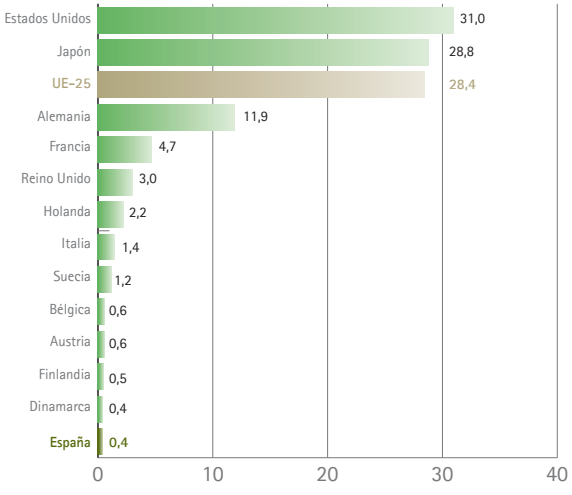
La articulación de iniciativas concretas en torno a la transformación de la actividad de externalización de procesos, tareas o servicios TIC en España, implica trabajar en tres grandes líneas estratégicas: (a) lograr un conocimiento maduro del fenómeno, (b) incrementar la coordinación y consistencia entre iniciativas académicas y empresariales y (c) mejorar la medición del volumen e importancia de la deslocalización en el sector servicios en general y en el sector de la consultoría en particular.

Fig.38: Imagen de innovación de España (2002-2006)



Fuente: "La empresa española en el mundo multipolar". Retos y oportunidades ante el nuevo escenario". Accenture.

Fig.39: Distribución de las patentes triádicas en 2007 (en porcentaje)



Fuente: OCDE

8.1.7. Nivel de certificaciones

En un mercado eminentemente maduro como es el de IT en Europa, los elementos diferenciadores son clave a la hora de que la excelencia de un país en una o varias capacidades, sea reconocida internacionalmente.

En este sentido, el hecho de que un número significativo de empresas de una determinada geografía esté en posesión de certificaciones de tipo CMMI o Calidad, se trata de un aspecto que pone de manifiesto la relevancia del trabajo y resultados que se obtienen trabajando en un país determinado.

Así mismo, el hecho que las empresas dediquen esfuerzo en obtener este tipo de certificaciones ilustra la importancia que tanto los clientes como proveedores de servicios de consultoría TI están dando a la calidad de los resultados.

Ya adelantábamos en la primera parte de este estudio que entre los atributos diferenciales de España se encuentra el volumen de certificaciones CMMI concedidas. En este sentido, España es el segundo país de Europa en número de certificaciones, siendo Francia el país que se posiciona en primer lugar (Fig. 40). Esto implica un refuerzo al posicionamiento de España como destino value shore, sea en modalidad "near shore" u "off shore".

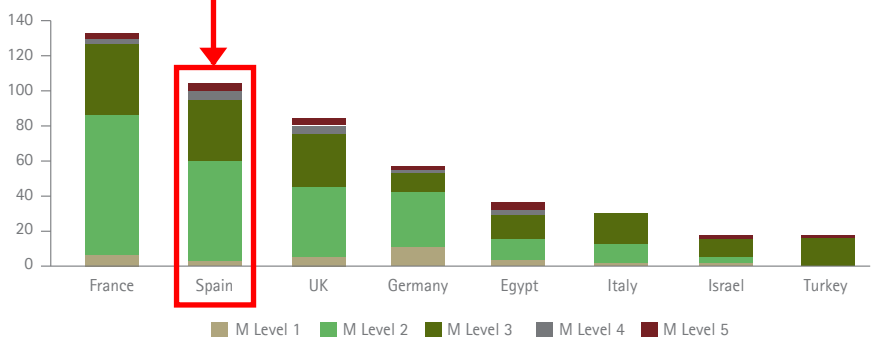
Sin embargo es necesario mencionar las dificultades asociadas al proceso de obtención de certificaciones dentro del sector. Se trata de un ejercicio que requiere una inversión de tiempo y recursos que no todas las compañías pueden quieren abordar, hecho que se agrava en momentos de contracción del mercado. En este sentido, es importante contar con la contribución de la Administración a la hora de fomentar o impulsar la obtención de certificaciones.

Fig. 40: Lista de principales certificaciones relevantes al offshoring

Nombre	Descripción
ISO 9000	Incluye un conjunto de normas de calidad con el objetivo de reducir rechazos e incidencias en la prestación servicios, aumentar la productividad, cumplir los requisitos del cliente y mejorar continuamente el servicio.
BS 7799 Security Standard	Es el estándar más altamente reconocido para la seguridad. • Contiene controles significativos para asegurar la seguridad en la oferta de servicios.
eSCM	Asiste a clientes a medir modelos de capacidad en TI y BPO y continuamente mejorar la relación de outsourcing entre el proveedor y el cliente.
PCMM	Gestiona y desarrolla la fuerza laboral de una empresa • Tiene como objetivo mejorar la habilidad de empresas de software a desarrollar y retener talento.
SEI-CMM	Describe un modelo de procesos para el desarrollo y mentenimiento de software.
CMMi Model	Describe un modelo para la mejorar o evaluación de los procesos de desarrollo, adquisición y mantenimiento de productos y servicios.
COPC 2000	Apoya mejores resultados en ambientes con contacto intensivo con cliente. • Mide atención al cliente, satisfacción del cliente y eficiencia operacional.
Six Sigma	Gestiona la calidad de procesos. • La metodología controla procesos con el objetivo de disminuir variaciones en la calidad en la entrega de un producto o servicio al cliente.
Good Clinical Practice (GCP)	Define requerimientos de calidad para el diseño e implementación de pruebas clínicas.

Fuente: Nasscom, Análisis BCG

Number of Formal Appraisals and CMMI Naturity Level Reported by the SEI



Fuente: Source Software Engineering Instuitute, March 2009
The following countries have reported 10 or less formal appraisals: belgium, Bulgaría,Czech Republic, Denmark, Finland, Greece, Hungary, Irland, Latvia, Lithuania, Morocco, The Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Russia, Slovakia, Sweden, Switzerland, Ukrania.

8.2. Líneas de Actuación Potenciales

Como se ha visto a lo largo de este estudio, la deslocalización es una realidad que está teniendo un impacto significativo en diferentes ámbitos del ecosistema empresarial español, lo que a su vez impacta en el mercado laboral y en instituciones públicas y privadas.

Son muchos los actores que participan en el conjunto de los procesos de deslocalización tanto en su vertiente de traslado de servicios fuera de España, como en la opuesta, la prestación de servicios a terceros países desde nuestra geografía.

La tendencia global es el crecimiento y maduración de los procesos de deslocalización y este hecho puede suponer una oportunidad para España, si se abordan una serie de acciones que contribuyan a posicionarnos como una geografía de valor por la competitividad del servicio prestado, la calidad de nuestros profesionales, por la capacidad de responder e incluso de adelantarse a las necesidades del mercado a través de la innovación y por el soporte y apoyo institucional recibidos.

Todo ello contribuirá a generar confianza y seguridad para empresas españolas y extranjeras que buscan países donde ubicar parte o la totalidad de los servicios TIC o que necesitan contar con proveedores de servicios de consultoría de negocio de alto valor.

A partir del diagnóstico realizado en el apartado anterior, se han identificado una serie de potenciales acciones a realizar que se estructurarán en torno a seis bloques:

- Desarrollo de iniciativas institucionales de apoyo al sector TIC
- " Hacer sector": Consolidar la imagen y estructura del sector de Consultoría TIC y de Negocio
- Atraer, desarrollar y retener el talento
- Desarrollar la base de capital humano para el medio-largo plazo
- Fomentar la cultura de innovación
- Impulsar el conocimiento académico e institucional del fenómeno de la deslocalización

8.2.1. Desarrollo de iniciativas institucionales de apoyo al sector TIC

La inversión en tecnologías de la información para abordar proyectos de transformación y automatización de procesos de la administración pública en cualquiera de sus ámbitos, implica una mejora del servicio al ciudadano, la eficiencia en la ejecución y un mayor control sobre los resultados del servicio público.

Al mismo tiempo, todo ello moviliza una serie de recursos humanos, técnicos y financieros que contribuyen a generar empleo cualificado, a adquirir y desarrollar conocimiento, a obtener una mayor rotación de activos tecnológicos, etc.

En definitiva, contribuye de manera directa e indirecta al desarrollo, modernización y competitividad de España a nivel global y supone un apoyo al sector TIC.

Existen una serie de iniciativas públicas para el fomento de la Sociedad de la Información y Comunicaciones que están posicionando a España como uno de los referentes mundiales en administración electrónica, sin embargo, existen aún algunas asignaturas pendientes desde el punto de vista del acceso y utilización de servicios de banda ancha por parte de los ciudadanos. Adicionalmente, existe una oportunidad para rentabilizar la administración electrónica de tal manera que impulse la posición de España como destino Value Shore y también para mejorar sustancialmente las oportunidades de desarrollo de las Pymes a través de su participación en iniciativas públicas en el entorno de tecnología y comunicaciones.

Por ello, las líneas de actuación directas que se proponen en este apartado son: incrementar la inversión pública en tecnologías de la información y comunicaciones; fomentar la concesión selectiva de ayudas destinadas a las empresas TIC para generar y ofertar al mercado nuevos productos y servicios innovadores así como para certificarse en aspectos de calidad como CMMI y por último, seguir apostando por la modernización de la Administración Pública a través de la compra de servicios de consultoría.

Nombre de la iniciativa	ID	Tiempo	Responsables				
			Instituciones educativas	Asociaciones y Organizaciones	Administraciones Públicas	Empresas sector TIC	Consultoras
Incrementar la inversión en tecnologías de la infromación y Comunicaciones	INS-01	Prioritaria		●	●		
Fomentar la concesión de ayudas destinadas la que las empresas TIC para generar y ofertar el mercado nuevos productos y servicios TIC	INS-02	Prioritaria		●	●		
Apostar por la modernización de la Administración Pública a través de la compra de servicios	INS-03	Prioritaria		●	●		

8.2.2. "Hacer sector": Consolidar la imagen y estructura del sector de consultoría TIC y de negocio

Uno de los retos que se ha reseñado antes es conseguir incrementar el valor del sector para los clientes actuales y potenciales, tanto por la capacidad real de contribuir a la mejora de sus resultados, como porque al tratarse de una actividad de conocimiento contribuye al desarrollo del país. (Hay, de hecho, una correlación más o menos directa entre el desarrollo del sector de consultoría y de conocimiento y el desarrollo general de una economía).

Con el objetivo de desarrollar un sector crecientemente atractivo para el mercado se propone:

- Articular una imagen específica del sector a través de acciones concretas de comunicación que se pueden canalizar a través de las diferentes asociaciones sectoriales, de modo que se publiciten los logros y aportaciones de la consultoría a las diferentes industrias y a la sociedad en su conjunto.
- Crear sector es también construir una imagen de innovación y de notoriedad de proyectos singulares o particularmente relevantes, hayan sido desarrollados por grandes compañías o por empresas de nicho (Por ejemplo: desarrollo de SW)
- Trabajar conjuntamente con instituciones y agencias públicas para poner en marcha acciones que contribuyan a captar inversión extranjera en el sector, o proyectos de *"Value shore"* o que frenen el posible éxodo de empresas o actividades TIC hacia otros destinos.

Nombre de la iniciativa	ID	Tiempo	Responsables				
			Instituciones educativas	Asociaciones y Organizaciones	Administraciones Públicas	Empresas sector TIC	Consultoras
Comunicación institucional del valor que aporta la consultoría a los clientes	CO-01	Prioritaria				●	●
Trabajo junto a instituciones y agencias públicas para captar inversión extranjera/ proyectos de "Value Shore" o frenar el éxodo de empresas o actividades TIC	CO-02	Prioritaria		●	●	●	●

8.2.3. Atraer, desarrollar y retener el talento

El talento diferencial permite, entre otras cosas proponer una oferta de servicios de mayor valor para los clientes y de mayor valor económico para todos, así como desplegar una imagen de solidez y calidad que sea atractiva para la recepción de tareas deslocalizadas desde otros países.

Así mismo, produce un efecto llamada, ya que los proyectos y servicios innovadores y de impacto, son atractivos para los profesionales de alta capacidad, lo que potencialmente aumenta su motivación por trabajar en el sector y aumenta su compromiso de permanencia en las empresas consultoras.

De esta manera se produce un círculo virtuoso que impacta positivamente en las personas dedicadas a esta actividad y en los resultados que se obtienen.

Para lograr que los aspectos anteriormente mencionados sean una realidad, es importante trabajar en las siguientes líneas:

- Programas de desarrollo del talento y de las capacidades de gestión: Implica una inversión por parte de las consultoras para fomentar el crecimiento de sus profesionales tanto desde el punto de vista de la formación y certificación en conocimientos técnicos como de adquisición y puesta en práctica de habilidades de gestión. Esta es ya una práctica habitual en algunas grandes consultoras que operan en este país.
- Estructurar y sistematizar las diferentes "profesiones" existentes dentro del sector de consultoría para rentabilizar el conocimiento, la formación y certificación de los trabajadores del sector.
- Consolidar los programas de formación continua en las empresas para promover el conocimiento, y que su adquisición no sea un hecho oportunista sino parte esencial de la carrera y del valor del profesional de la consultoría.

Nombre de la iniciativa	ID	Tiempo	Responsables				
			Instituciones educativas	Asociaciones y Organizaciones	Administraciones Públicas	Empresas sector TIC	Consultoras
Impulsar el desarrollo de programas de talento y capacidades de gestión que aborden el déficit de talento a largo plazo	TA-01	Prioritaria					●
Estructurar y sistematizar las profesiones del sector de consultoría TIC	TA-02	No Prioritaria		●	●	●	●
Consolidar los programas de formación continua en las empresas	TA-03	Prioritaria	●			●	●

8.2.4. Desarrollar la base de capital humano para el medio-largo plazo

La apuesta por la formación en materias de tecnologías de la información y comunicaciones, así como el desarrollo de determinadas competencias complementarias pero esenciales para lograr un posicionamiento relevante en el mercado internacional (ej. Conocimiento de idiomas) resulta clave para garantizar que las empresas tienen acceso a los recursos humanos cualificados necesarios tanto a corto como medio y largo plazo.

Entre las acciones que se sugieren en este apartado y que pueden ayudar a consolidar España como destino Valueshore se encuentran las siguientes:

- Impulsar reformas educativas que apuesten por el estudio de las disciplinas relacionadas con el sector de las TIC desde fases tempranas de la educación, incluyendo la exposición a la tecnología desde la etapa escolar.
- Analizar la calidad de la universidad española ante el marco del Acuerdo de Bolonia, de tal manera que se pongan en marcha acciones de mejora o de innovación de los procesos, materias y medios de formación universitaria.
- Fomentar la movilidad nacional e internacional entre los estudiantes (puesto que la orientación internacional en la educación facilita que esta visión se mantenga a lo largo de la vida profesional).
- Alinear los programas de formación profesional y universitaria a las necesidades de las empresas del sector estableciendo un diálogo constante en ambas direcciones.
- Impulsar de manera significativa el aprendizaje y el conocimiento de los idiomas en todos los niveles educativos.

Nombre de la iniciativa	ID	Tiempo	Responsables				
			Instituciones educativas	Asociaciones y Organizaciones	Administraciones Públicas	Empresas sector TIC	Consultoras
Impulsar una reforma educativa que apuesta por el estudio de las disciplinas relacionadas con el sector de las TIC	CH-01	Prioritaria	●	●	●		
Aumentar la calidad de las universidades españolas en el contexto del Plan Bolonia	CH-02	Prioritaria	●	●	●		
Fomentar una cultura de movilidad nacional e internacional entre los estudiantes	CH-03	Prioritaria	●		●		●
Alinear programas de formación a las necesidades de las empresas del sector	CH-05	Prioritaria	●		●	●	●
Impulsar el conocimiento de idiomas en todos los ámbitos educativos	CH-06	Prioritaria	●	●	●		

8.2.5. Fomentar la Cultura de Innovación

Es necesaria una apuesta decidida por la innovación con dos objetivos principales. En primer lugar, la innovación permite el desarrollo de productos y servicios de valor diferencial que se desarrollan en el país con lo que se logra desarrollar y retener conocimiento, y como consecuencia de ello, se generan más ingresos y empleo.

En segundo lugar, posibilita el hecho de que España sea percibida internacionalmente como un país donde encontrar productos, soluciones y servicios tecnológicos de última generación, lo que atrae el establecimiento de empresas extranjeras con el consiguiente beneficio antes comentado.

Es importante recordar que el tejido empresarial TIC está compuesto fundamentalmente por PYMES, que cuentan con escaso acceso a recursos financieros para soportar los costes de la innovación. Por tanto, uno de los focos principales de acción debe ser el de la pequeña y mediana empresa.

Cómo acciones concretas para el desarrollo y fomento de la cultura de la innovación se proponen las siguientes:

- Impulsar el desarrollo de programas de investigación pública y privada o mixta que acerquen dos realidades que ahora son muy distintas, para el logro de objetivos comunes de competitividad y diferenciación.
- Facilitar la financiación y concesión de créditos de las PYMES especializadas en TIC. Se propone involucrar tanto a instituciones de crédito públicas y privadas como a las administraciones públicas, para que de forma coordinada se estructuren líneas de trabajo en torno a la financiación de la innovación en la pequeña y mediana empresa ("semillero" de ideas)
- Flexibilizar la gestión de la innovación para que los procesos administrativos de concesión y seguimiento de recursos financieros dedicados a la innovación (ej. ayudas, financiación), sean ágiles y eficientes.
- Apoyar a los emprendedores que impulsen la innovación en el sector de las TIC mediante diferentes programas de creación de empresas y prestación de apoyo en aspectos de formación y financiación

- Incluir en los planes educativos acciones de formación centradas en la innovación desde el punto de vista teórico y práctico. Se trata de una línea de trabajo con resultados en el medio largo plazo que pretende crear cultura de innovación desde la educación escolar hasta la entrada en el mercado laboral.
- Abordar una transformación de la cultura empresarial actual hacia otra que incluya la innovación en su estrategia y en sus resultados, lo que implica una mayor asunción y tolerancia del riesgo tanto al nivel individual como colectivo.

Nombre de la iniciativa	ID	Tiempo	Responsables				
			Instituciones educativas	Asociaciones y Organizaciones	Administraciones Públicas	Empresas sector TIC	Consultoras
Crear una cultura en las empresas del sector basado en la innovación	IN-01	Prioritaria	●	●	●	●	●
Impulsar el desarrollo de programas de investigación	IN-02	Prioritaria			●		
Gestión flexible de la innovación, proceso de solicitud de patentes, etc.	IN-03	No Prioritaria			●		
Facilitar la financiación y concesión de créditos de las Pymes especializadas en TIC	IN-04	Prioritaria			●		
Desarrollar iniciativas dirigidas a los emprendedores que impulsen la innovación en el sector de las TIC	IN-05	Prioritaria		●	●	●	●
Incluir en los planes de formación acciones formativas centradas en la innovación	IN-06	Prioritaria	●	●	●	●	●

8.2.6. Impulsar el conocimiento académico e institucional del fenómeno de la deslocalización

Tal y como se ha visto, el fenómeno de la deslocalización en el sector de la consultoría, objeto de este estudio, resulta complejo y mutidimensional y no es fácil hacer un seguimiento y medición objetiva del mismo que facilite la identificación de áreas de mejora y líneas de trabajo futuras.

Para conseguir un mayor conocimiento y una observación más sistemática del sector se proponen las siguientes líneas de acción:

- Creación de un observatorio de offshoring para identificar la tipología de servicios o tareas que se deslocalizan, así como para evaluar el volumen y tipología de negocio que se traslada fuera de España.
- Incorporación de indicadores en el conjunto de estadísticas sectoriales nacionales que faciliten un seguimiento de este fenómeno.
- Fomento del estudio del offshore en el sector servicios y en particular en el sector de la consultoría por parte de instituciones académicas y empresariales.

Nombre de la iniciativa	ID	Tiempo	Responsables				
			Instituciones educativas	Asociaciones y Organizaciones	Administraciones Públicas	Empresas sector TIC	Consultoras
Creación de un Observatorio de la deslocalización	OF-01	Prioritaria	●	●		●	●
Incorporar indicadores sobre la deslocalización que faciliten un seguimiento del fenómeno	OF-02	Prioritaria		●	●	●	●
Impulsar iniciativas académicas y empresariales que profundicen en el estudio del offshore en el sector servicios y en particular en el sector de la consultoría	OF-03	No Prioritaria	●	●	●	●	●

Consideraciones acerca de la terminología
en lengua inglesa que se empleará en este informe

Glosario de términos empleados en lengua inglesa

Bibliografía

Consideraciones terminológicas

El uso de anglicismos es frecuente en todo tipo de literatura y prensa sobre la deslocalización, por lo que se ofrecerá una traducción al castellano de los conceptos más utilizados con el objeto de facilitar la comprensión unívoca de los mismos a lo largo del informe.

Glosario de términos empleados en lengua inglesa

Término		Descripción
Outsourcing	Externalización de procesos/	Se refiere al objeto social de la empresa o a la externalización de procesos empresariales no vinculados al negocio principal (core business) , desde una empresa a otra, la cual gestionará dichos procesos en el marco de un acuerdo de nivel de servicio.
Close site	Deslocalización regional/	Se hace referencia a la transferencia de ciertas actividades y/o funciones de una empresa desde una ubicación a otra, dentro del mismo país (ej. el traslado se produce desde Madrid a Málaga)
Nearshore	Deslocalización transfronteriza/	Deriva de las palabras inglesas *near* (cerca) y *shore* (costa) y se utiliza para designar aquellos supuestos en los que las actividades y/o funciones de una empresa se llevan a otro país próximo geográficamente (ej. el traslado se produce de Francia a España). Se designa con un término diferente a otro tipo de deslocalizaciones más distantes debido a las implicaciones específicas de esta cercanía (ej.: relación más fácil entre receptor y prestador del servicio).
Offshore	Deslocalización transoceánica	Deriva de las palabras inglesas *off* (alejado) y *shore* (costa), y con él se hace referencia a aquellos supuestos en los que las actividades y/o funciones de una empresa se trasladan de un lugar a otro, distantes geográficamente (ej. el traslado se produce desde España a la India)
Value shore	Deslocalización de valor diferencial/	Deriva de las palabras inglesas *value* (valor) y *shore* (costa) y se utiliza para designar aquellos supuestos en los que se deslocalizan las actividades y/o funciones de una empresa y se trasladan a una geografía que posee unos determinados atributos que la hacen diferencial con respecto a otras ("que aporta mayor valor").
Core Business	Funciones centrales del negocio	Aquellas funciones que son la esencia del negocio y que no son, por tanto, externalizables sin riesgo para la esencia del negocio
ITO	Infrastructure_Technology Outsourcing	Externalización de Infraestructuras tecnológicas
AM	Application Management	Gestión de aplicaciones informáticas
BPO	Business Process Outsourcing	Externalización de procesos de negocio

Bibliografía

Consideraciones previas acerca de las fuentes de información disponibles

La deslocalización es un fenómeno que cada vez suscita mayor interés a nivel mundial. En España tanto en el entorno empresarial como en el académico, se están llevando a cabo distintos estudios sobre el fenómeno de la deslocalización. Sin embargo, la dispersión de fuentes y la escasez de datos estadísticos para cuantificar el volumen de supuestos de deslocalización en el sector de la Consultoría dificultan el conocimiento de este proceso.

Las encuestas a empresas son en este sentido otro instrumento complementario para obtener una visión más aproximada del fenómeno de la deslocalización y por ello, se hará referencia a algunas de ellas que reflejan la realidad de las empresas españolas consultadas por algunos organismos y estudios, que se han hecho eco del fenómeno, en general, en el sector servicios.

Bibliografía del sector de consultoría:

- FEACO 2005/06. Survey of the European Management Consultancy
- FEACO 2006/07. Survey of the European Management Consultancy
- FEACO 2007/08. Survey of the European Management Consultancy
- FEACO 2008/09. Survey of the European Management Consultancy
- AEC. Informe "La consultoría en España". El sector en cifras. 2008".
- AETIC. 2009. "España y las nuevas oportunidades de negocio en el entorno global: las factorías de software".
- CAR. Accenture. 2009. "Dirigir en tiempos de crisis".
- CAR. Accenture. 2009. "Mundo Multipolar III. Estrategias para alcanzar el alto rendimiento en el mundo multipolar".
- CNAE-2009. Nueva clasificación de actividades económicas.
- CNAE-1993. Clasificación de actividades económicas.
- ICEX. "La internacionalización de la consultoría".
- KPMG. "Exploring global frontiers".

Bibliografía sobre el concepto de deslocalización y alcance del fenómeno (en general)

- Comité Económico y Social Europeo 2005. "Alcance y efectos de la deslocalización de empresas"
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006. "Restructuring and employment in the EU. Concepts, measurement and evidence. Offshoring and *outsourcing*".
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009. "Restructuring in reccession in 2009".
- European Restructuring Monitor (ERM)
- Aragón, J.; De la fuente, L. (2007): "La relocalización de empresas y las relaciones laborales en España", Papeles del Este, vol.14
- Aragón, J.; De la fuente, L.; Rocha, Fernando; Martínez, Alicia. "Los procesos de relocalización de empresas en los servicios de Telemarketing". Fundación 1º de Mayo y COMFIA-CC.OO.
- www.valueshore.org

Bibliografía sobre el fenómeno de la deslocalización del sector servicios

- Ricart, Joan Enric y Agnese, Pablo (2006), "El offshoring en España. Causas y consecuencias de la deslocalización de servicios". IESE Business School.
- Ricart, Joan Enric y Rosati, Soledad (2008), "El offshoring en España. Evolución y perspectivas de la deslocalización de servicios en 2008". IESE Business School y Fundación BBVA.
- Offshoring Research Network (ORN). Iniciativa de la Duke University – Fuqua School of Business.
- IDC. "Closer to Home: Could Spain be your preferred sourcing destination?"
- Forrester. "Complementing India with nearshore strategies: spotlight on Spain".
- Otros estudios e investigaciones.