



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**“EL OFFSHORING EN LA COMPETITIVIDAD  
INTERNACIONAL DE LA GLOBALIZACIÓN  
ACTUAL: EL CASO DE LA INDIA”**

**T E S I S A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN  
RELACIONES INTERNACIONALES**

**P R E S E N T A:**

**LAURA ISABEL DE SAMPEDRO CALVARIO**



**ASESOR :  
PROF. ANDRÉS VENTOSA DE CAMPO**

**MÉXICO, D.F. 2012**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

En memoria de mi madre,  
Celia Isabel Calvario Guzmán

A mi papá José y mi hermano Pepe,  
que han sido para mí lo más importante en mi vida,

A mi novio Elvis por ser y estar siempre conmigo.

Gracias a la Universidad, a mis profesores y a mis mejores amigos  
Alma, Iván, Jorge Arenas, Jazmín, Lucero y a todos aquellos que han iluminado mi vida.

Sinceramente  
Laura Isabel De Sampedro Calvario

**“No hay camino para la paz, la paz es el camino”**

**Mahatma Gandhi**

**El *Offshoring* en la competitividad internacional de  
la Globalización Actual: El caso de la India**

**Índice**

<b>Introducción</b>	1
<b>CAPITULO 1. EL CONTEXTO INTERNACIONAL</b>	
1.1 El proceso de Globalización	6
1.1.1 Las revoluciones tecnológicas	11
1.2 La Globalización actual	15
1.2.1 El desarrollo tecnológico	15
1.2.2 Los actores	20
1.3 La Competitividad Internacional	22
1.3.1 La Competitividad internacional actual	26
<b>CAPITULO 2. EL <i>OFFSHORING</i> EN LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL</b>	
2.1 La Conceptualización del <i>offshoring</i>	32
2.1.1 Las definiciones	33
2.1.2 La clasificación	40
2.1.3 La evolución del <i>offshoring</i>	40
2.1.4 Los elementos en el <i>offshoring</i>	47
2.2 El <i>Offshoring</i> en el siglo XXI	50
2.2.1 Las principales actividades <i>offshore</i>	51
2.2.2 El crecimiento del <i>offshoring</i> a nivel internacional	56
2.2.3 El impacto del <i>offshoring</i> en la competitividad internacional	62
<b>CAPITULO 3. UN CASO DE <i>OFFSHORING</i>: LA INDIA</b>	
3.1 La India hasta nuestros días	76
3.1.1 El crecimiento económico en India	78
3.2 La evolución del <i>offshoring</i> en India	84
3.3 La India, líder mundial en <i>offshoring</i>	86
3.3.1 Las empresas dedicadas al <i>offshoring</i> en India	90
<b>Conclusiones</b>	94
<b>Fuentes de Información</b>	101

## INTRODUCCIÓN

El mundo ha sufrido grandes cambios y transformaciones definitivas, sobre todo al establecerse nuevas relaciones de liberalización económica, dando lugar a la globalización de la economía mundial.

El proceso de globalización ha venido evolucionando década tras década, cambiando drásticamente las comunicaciones, el transporte, las relaciones internacionales y por ende, cualquier forma de relacionarse del ser humano. Esta evolución ha traído cambios importantes en la economía, la política, el comercio y la sociedad, generando nuevos procesos productivos con un constante desarrollo en innovaciones tecnológicas y la presencia de nuevos competidores en el mercado internacional.

La globalización en la que nos encontramos actualmente, se caracteriza principalmente por la revolución tecnológica, los avances científicos, la revolución de los medios de transporte y en general, una interconexión inherente a las comunicaciones humanas. Es la globalización actual, que de acuerdo a los autores consultados, comienza aproximadamente al terminar el siglo XX y continua en el siglo XXI. En ésta etapa, la revolución de las Tecnologías de la Información y Comunicación, así como del transporte, representan el rasgo más importante, ya que se caracteriza por ser una etapa principalmente tecnológica basada en la rapidez, la eficiencia y las transformaciones. Los efectos y alcance de las nuevas tecnologías han logrado modificar todas las estructuras, ya sea política, social y económica, debido a que es posible almacenar, procesar y distribuir con rapidez todo tipo de información por medio de la comunicación digital que utiliza la fibra óptica, tomando el internet un papel preponderante en ésta etapa.

Los cambios y el impacto que se han generado con la globalización actual, han afectado por ende en la competitividad internacional, provocando que las empresas busquen la mejor manera de adaptarse al cambio y establezcan distintas técnicas para aplicarlas en su entorno. La competitividad internacional, se plantea nuevos retos que enfrentan las empresas en una economía cada vez más liberal y competitiva, en donde se hace necesario el surgimiento de distintos enfoques en la gestión de las organizaciones. Las empresas al buscar elevar sus índices de productividad para lograr una mayor eficiencia y brindar servicio de calidad, aplican diversas y

nuevas herramientas de negocios y así responder de manera favorable a la demanda de productos y servicios a todo nivel de forma cada vez más eficiente.

La competitividad internacional es determinante en la vida económica de cada país, en donde aquellas empresas que se han preparado para los ajustes de la actualidad, logran desarrollarse y conquistar mercados. En este sentido, el rol a desempeñar en favor de la competitividad, implica una cohesión del estado y las empresas, además de saber aprovechar los recursos de cada lugar adecuadamente y contar con personal altamente calificado que se adapte a las exigencias que los actuales escenarios demandan. Por estas razones para las empresas, la globalización representa distintos retos y oportunidades, haciendo que su permanencia dentro de los mercados internacionales, esté determinada en gran medida, por su capacidad para adaptarse, pero sobre todo en su capacidad para adoptar nuevas formas de organización, desarrollando mecanismos externos e internos que les eviten el riesgo de desaparecer. La empresa en este proceso, se reestructura, se divide, se diversifica y especializa. Hoy en día son comunes las alianzas, tratados, fusiones y ventas entre empresas, ya que buscan aumentar sus ventajas competitivas para poder permanecer y adecuarse a las necesidades de un mundo global, invirtiendo en recursos de investigación científica y en desarrollo de tecnología que mejore tanto sus productos como procesos empresariales.

Entre las opciones de la empresa en la actualidad, la externalización de actividades empresariales se vuelve indispensable, al ser evidente que mantener todos los procesos de producción íntegramente en un país no es viable, sobre todo en un contexto de fuerte expansión y competencia. Una de las tendencias más importantes hoy en día que emplea ésta posibilidad de expansión, es el *offshoring*, práctica que predomina debido a su eficiencia para minimizar costos, eliminar riesgos, aumentar ganancias y que permite a la empresa desarrollar ventajas competitivas.

La actividad del *offshoring* ha venido evolucionando en cada etapa económica ya que la externalización no es una actividad nueva, sin embargo, el término *offshoring* es recientemente utilizado y su empleo se debe al desarrollo en las nuevas tecnologías de la información, las cuales amplían la posibilidad de comercializar no sólo bienes sino servicios y transformar al mismo tiempo

los ejes de la competitividad internacional al externalizar procesos de negocio antes imposibles de trasladar al extranjero.

El *offshoring* es una estrategia que define la fragmentación internacional de la producción, es decir, se encarga de la externalización de actividades y servicios empresariales de un país a otro, para buscar costos más bajos, mano de obra más barata y búsqueda de talento fuera de las fronteras nacionales. Esta actividad se puede llevar a cabo ya sea por medio de la deslocalización a una filial en el extranjero o por medio de la subcontratación de un tercero, también en el extranjero. La expansión del *offshoring* se ha dado de forma continua y veloz, ya que al estrecharse la interdependencia de los países y las economías, se hace cada vez más frecuente la externalización del proceso de producción. Esta estrategia se ve favorecida por el desarrollo tecnológico y los sistemas de comunicación cada vez más potentes y baratos, dando lugar a que cada vez más actividades y servicios sean externalizadas a países lejanos.

El comercio de las empresas de servicios, que en el pasado no tuvieron un papel relevante, hoy se consolidan dentro de los mercados internacionales, ya que no solamente funcionan como una actividad periférica, sino como parte esencial del proceso de comercialización. La facilidad de comunicación y de obtener información casi desde cualquier parte del mundo, es la que aumenta las posibilidades para comerciar no sólo productos manufacturados, sino también servicios, por lo que las empresas tienen más opciones que les permiten adaptarse a las nuevas exigencias de la competitividad internacional actual. Por tales razones, es importante analizar cuáles son las consecuencias que trae la estrategia del *offshoring* y su impacto internacional que se expande cada vez con mayor rapidez.

La presente investigación se justifica, ya que es necesario explicar cuál ha sido el impacto en las Relaciones internacionales, de optar por la estrategia del *offshoring*, pues comienza a tomar un lugar esencial en la organización de las empresas, afectando a nivel internacional como resultado del proceso de Globalización. Como internacionalistas es importante entender la evolución de la globalización hasta su actualidad, analizando el contexto internacional y todos los cambios que se producen en el medio, por lo que es importante conocer los conceptos nuevos que se manejan a nivel global como lo es el *offshoring*.



La expansión del *offshoring*, requiere de un análisis para entender sus causas y consecuencias, los elementos implicados, y al mismo tiempo evaluar que a pesar de su importancia cada vez mayor, no se cuenta actualmente con estudios profundos acerca del tema. Sin duda, el *offshoring* es una de las nuevas estrategias que deben ser analizadas ya que forma parte de los cambios en la organización empresarial actual y parte de la búsqueda por insertarse en la competitividad internacional actual, lo cual lo hace relevante en el campo de las relaciones internacionales.

El objetivo general de la investigación, es analizar si el *offshoring* es o no, una opción útil para el crecimiento y participación de las empresas dentro de la competencia y los mercados internacionales, sin olvidar las ventajas y desventajas que esto acarrea.

Las preguntas principales de la investigación son: ¿Hay una relación entre globalización y *offshoring*?, ¿Es el *offshoring* un factor de competitividad en la actualidad?, y ¿A que se debe el crecimiento del *offshoring* en la India?. Para dar respuesta a las mismas, se parte del análisis del contexto internacional de la globalización actual y su conceptualización, para establecer así, el marco teórico general para el desarrollo de la investigación. Se sitúa el papel del *offshoring* dentro de la competitividad internacional de la globalización actual, estudiando cual ha sido su expansión, los factores que la impulsan y cuales las dificultades a las que se enfrenta. Posteriormente se revisará el caso de la India, país en donde el *offshoring* se ha desarrollado con rapidez.

Por las razones anteriores, la hipótesis de esta investigación es que las empresas, para mantenerse y permanecer dentro de un mercado globalizado, necesitan adecuarse a los procesos y cambios que la globalización actual demanda, la cual tiene como base el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información. Una de las alternativas que permite a las empresas ajustarse a las condiciones actuales, es el *Offshoring*, el cual permite mayores posibilidades de expansión y competitividad internacional.

Se analiza el ejemplo específico del *offshoring* en la India, a partir de su origen e importancia en la industria de éste país, el cual tiene el primer lugar a nivel mundial en actividades *offshore*, y es uno de los países que están repuntando actualmente a nivel internacional.

En la elaboración de la presente investigación, se aplicó el método deductivo, que va de lo general a lo particular, iniciando así el primer capítulo con el marco teórico conceptual del *offshoring*, para terminar la investigación con el análisis de un hecho concreto como es el caso del *offshoring* en la India. Se utiliza también el método histórico para describir el proceso de evolución del *offshoring* desde sus inicios hasta su actualidad.

La investigación se encuentra dividida en tres capítulos. En el primer capítulo de tipo introductorio, denominado "El contexto Internacional", se hace una breve reseña de la escena internacional, tomando en cuenta la evolución de la globalización, desde su primera etapa de acuerdo a los autores consultados, hasta la última en la que nos encontramos actualmente, para así poder explicar y entender las características actuales de la competitividad internacional en la globalización actual.

El segundo capítulo, denominado "El *offshoring* en la competitividad internacional", nos permitirá acercarnos al concepto del *offshoring*, para poder después comprender y explicar este proceso. Se estudiará cual ha sido su expansión, tendencias, e impacto a nivel internacional, entendiendo que optar por el *offshoring*, se está convirtiendo en una estrategia global, que consideran tanto países desarrollados como países en desarrollo, en la búsqueda por insertarse en la competitividad internacional actual.

En el tercer capítulo, denominado "Un caso de *Offshoring*: La India", se ha decidido hacer un enfoque a éste país asiático, desde el origen, la evolución e importancia actual de esta actividad, ya que actualmente, India es considerado el líder del *offshore* a nivel internacional.

Finalmente y a manera de conclusiones, se realizarán unas reflexiones acerca del desarrollo del *offshoring*, así como de su expansión durante los últimos años y cuáles han sido las ventajas y desventajas que ha traído ésta estrategia a nivel internacional.

## **CAPITULO 1.**

### **EL CONTEXTO INTERNACIONAL**

#### **1.1 El proceso de Globalización**

El mundo ha sufrido grandes cambios y transformaciones constantes que se caracterizan por la búsqueda de una mayor apertura hacia el exterior, en donde las viejas estrategias de desarrollo proteccionista han quedado paulatinamente en el pasado. De ésta forma, la economía mundial se ha convertido en una sola estrechamente interconectada y globalizada.

El proceso de globalización ha sido difícil de definir, ya que se va modificando cada vez más y distintos grupos y organismos lo han definido de acuerdo al interés que se tenga o al objetivo de estudio. La globalización, se puede ver como un concepto económico, político, social, geográfico o financiero de acuerdo al estudio que lo defina, sin embargo, es claro que al abarcar tantos aspectos y disciplinas, estamos hablando de un concepto universal, que engloba a la sociedad en sus diferentes entornos.

La globalización en general, es resultado de la evolución de las sociedades a través de las épocas y de su progreso hacia un ente global , por lo que afecta al conjunto de las relaciones internacionales. En las relaciones económicas mundiales, éste desarrollo ha generado nuevos procesos productivos, en donde los mercados han conocido una evolución con la presencia de nuevos e importantes competidores en casi todas las ramas industriales del mercado mundial y un constante desarrollo en innovaciones tecnológicas. El proceso ha provocado que el mundo busque convertirse en un sólo mercado mundial, en donde la competencia se da y se desarrolla dentro de un marco económico y mercados globales. "...es un mercado global en el que se establecen requisitos indispensables sobre calidad, productividad, eficiencia y competitividad internacional a cumplir por parte no sólo de las industrias y empresas, sino también por parte de las diferentes

naciones que participan en ellas..."<sup>1</sup>. La economía a nivel mundial, ha integrado a las economías nacionales, eliminando las fronteras territoriales y apareciendo con mayor frecuencia el proceso de internacionalización del producto, en el que cada vez más países son partícipes de la fabricación o comercialización del producto y por ende la interdependencia de las economías es cada vez más estrecha.

El término Globalización, ofrece múltiples y variadas definiciones que por su carácter dinámico, se sigue analizando en varios ámbitos y sigue representando el orden en el que se encuentra el mundo actual. El autor Héctor Cuadra afirma que "...el concepto de Globalización aparece como justificación de la extensión y difusión de la cultura occidental y de la sociedad capitalista. Está vinculado intrínsecamente con el patrón de desarrollo capitalista y se ha ramificado hacia el campo de la política y la cultura..."<sup>2</sup> Una definición similar a la anterior es la de León Bendesky, quien señala que: "...el término de globalización no define las condiciones del funcionamiento económico a escala planetaria como podría suponerse, sino que define algunas de las formas de operación de ciertos mercados alrededor del mundo y de las grandes empresas..."<sup>3</sup>

Por su parte John Saxe Fernández, afirma que "...la globalización implica la existencia de fuerzas exógenas que de una forma u otra, marcan de manera rigurosa y específica, los lineamientos a seguir en materia de política económica e internacional: se trata de una noción excluyente de las fuerzas sociales y de la dinámica interna de la sociedad civil respectiva, que es precisamente la más afectada por esas formas de globalización..."<sup>4</sup>

En las tres últimas definiciones, se habla de una globalización económica y política que predomina sobre la social, ya que el fenómeno surge con el patrón de desarrollo capitalista y como afirma Cuadra, "se ha ramificado hacia el campo de la política y la cultura". El problema aquí, es que la sociedad está completamente inmersa en este contexto globalizador, en donde las costumbres, hábitos, tradiciones y formas de comunicación son inevitablemente trastocadas por este modelo, por lo que no podemos decir que la globalización es solamente económica, financiera, política, o

---

<sup>1</sup> Escamilla Guzmán, Omar. *La Economía Mexicana ante el proceso de Globalización económica mundial: La productividad como base*. Tesis, Fac. de Economía, UNAM, México D.F., 1997, p.1

<sup>2</sup> Cuadra, Héctor. *Globalización*. En Revista: Relaciones Internacionales, num 71, México, jul./sep, 1996, p.109

<sup>3</sup> Bendesky, León. *Economía regional en la era de la globalización*. Comercio Exterior, vol. 44 num. 11, México nov. 1994, p.983

<sup>4</sup> Saxe Fernández, Jhon. *La globalización: aspectos neoeconómicos y geopolíticos*. Seminario Nacional sobre alternativas para la economía mexicana, 1995, p.245

bien social, sino que abarca todo el entorno. A este respecto, Hugo Fazio Vengoa afirma que “la globalización es un fenómeno total, no se puede seguir imaginando solo un tipo de globalización sino que debemos concebirla como un fenómeno eminentemente global”<sup>5</sup>, es decir, es un concepto que lo abarca todo ya que es un proceso que repercute en todas las formas de organización del trabajo y la vida social.

El profesor Ulrich Beck por su parte, describe la globalización como “un proceso que crea vínculos y espacios sociales transnacionales, revaloriza culturas locales y trae a un primer plano terceras culturas”<sup>6</sup>. Menciona también que “...se trata de un imperialismo de lo económico bajo el cual las empresas exigen las condiciones básicas con las cuales poder optimizar sus objetivos.”<sup>7</sup> Entonces, se entiende que el factor económico es el principal, sin embargo, no significa que favorezca o perjudique económicamente a todos por igual, aunque es evidente que todo cambio recae en la sociedad.

En ésta investigación, se entenderá a la globalización como un proceso en constante evolución, ligado al advenimiento del capitalismo, en el cual existe una interdependencia entre los diferentes estados y sociedades que configuran la estructura internacional, ya sea económica, política y social, sin significar una homologación de la riqueza entre los mismos. Cualquier actividad como el comercio, el desarrollo tecnológico, las comunicaciones, el transporte, la cultura, y todo lo que concierne a la sociedad son componentes de este fenómeno.<sup>8</sup>

Como menciona el autor Octavio Ianni, la globalización es y seguirá siendo “un todo poblado de provincias y naciones, pueblos y étnicas, lenguas y dialectos, sectas y religiones, comunidades y sociedades, culturas y civilizaciones”<sup>9</sup>, se trata de un todo interconectado.

El proceso de la globalización, ha traído una expansión socio-cultural que ha tenido distintas etapas. A partir del surgimiento de las relaciones establecidas entre las diferentes regiones y

---

<sup>5</sup> Fazio Vengoa Hugo, *La globalización en su historia*, colección Sede, Bogotá Colombia 2002, p. 18

<sup>6</sup> Ulrich Beck, *¿Qué es la Globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Paidós, Barcelona 1998, p. 27.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 27

<sup>8</sup> Definición propia

<sup>9</sup> Ianni, Octavio, *La era del globalismo*, Ed. Siglo XXI, México, 1999, p.85.

mercados del mundo, empieza este largo proceso histórico que se ha venido desarrollando en los últimos cinco siglos. James Petras menciona que "...la globalización comenzó a finales del siglo XV con la ascensión del capitalismo y su expansión hacia ultramar: la conquista y explotación de Asia y América Latina y los asentamientos coloniales de África..."<sup>10</sup> Por su parte Carlos M. Vilas , afirma que "...la globalización es una dimensión multiseccular de expansión del capitalismo desde sus orígenes mercantiles en algunas ciudades de Europa en los siglos XIV y XV."<sup>11</sup>

El inicio de la globalización no tiene una fecha exacta, para algunos de los autores consultados se remonta al siglo XVI, con el inicio del colonialismo y para algunos otros, con el surgimiento de las empresas internacionales. Sin duda, la globalización es un proceso unido íntimamente al desarrollo del capitalismo como modo de producción expansivo, respecto de territorios, poblaciones, recursos, procesos y experiencias culturales. Al respecto, Hugo Fazio V. afirma que "la globalización es un concepto con capacidad para analizar, interpretar y explicar varios fenómenos comunes al mundo en los finales del siglo XX"<sup>12</sup>. En el siguiente cuadro (1) se muestra el inicio de la Globalización en diferentes fechas y nombrada según la época.

**CUADRO 1. Origen de la Globalización**

AUTOR	INICIO	DENOMINACIÓN
Marx	siglo XV	capitalismo moderno
Wallerstein	siglo XV	sistema mundial capitalista
Robertson	1870-1920	multidimensional
Giddens	siglo XVIII	modernización
Perlmutter	fin del conflicto este-oeste	civilización global

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ulrich Beck, *¿Qué es la Globalización?, Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Paidós, Barcelona 1998.

Establecer una fecha precisa de los principios de la globalización no es fácil, sin duda, es claro que las relaciones comerciales y la expansión del colonialismo mercantilista ocurrieron hasta los siglos XVII y XVIII, por ésta razón se puede considerar que los inicios de la globalización se remontan al siglo XVIII. A éste respecto, el periodista estadounidense Thomas Friedman,<sup>13</sup> nos habla de los

<sup>10</sup> Petras, James, *Globalización*, Artículo de Ajoblanco, 1998, p.p., 3-4

<sup>11</sup> Vilas M. Carlos. *Seis ideas falsas sobre la globalización*. Argumentes desde América Latina para la refutación de una ideología. CEIICH-UNAM, México, 1998, p.2

<sup>12</sup> Fazio Vengoa Hugo, *op. cit.*, p.14

<sup>13</sup> Friedman Thomas L, *The world is flat: A brief history of the twenty first century*, Straus and Giroux , New York, 2006, p.19.

orígenes de la Globalización, comenzando por la Globalización 1.0, la cual se caracteriza por el comercio existente entre los continentes y la revolución agrícola por todo el mundo. Durante la Primera Globalización, no se manifiestan cambios drásticos hasta que comienza la revolución industrial, la cual se caracteriza por la evolución de una sociedad agraria a una sociedad industrial. Friedman denomina ésta etapa como la Globalización 2.0, la cual dura cerca de doscientos años, de 1800 hasta el fin del siglo XX, es decir hasta el año 2000 aproximadamente. A finales de la década de los noventa, las relaciones internacionales observan un momento de transición cuando la visión bipolar Este-Oeste desaparece con todo lo que ésta implicaba y en el escenario internacional aparece una posibilidad de diálogo y cooperación. Es entonces cuando el mundo toma conciencia de la interdependencia entre países y regiones, y el desarrollo de la tecnología, las telecomunicaciones, y los efectos devastadores ya no pueden ser indiferentes, "ahora se toma en cuenta todo lo que sucede fuera de las propias fronteras"<sup>14</sup>

Los hechos históricos que preparan al mundo a una nueva etapa se dan a partir de 1989, con la caída del muro de Berlín el 9 de noviembre. Este acontecimiento marcó al mundo entero, inclinándolo la balanza del poder a favor de quienes defendían un gobierno democrático orientado al libre mercado, y en detrimento de quienes defendían el régimen autoritario y las economías dirigidas desde un poder central. La Guerra fría había traído anteriormente una lucha entre los dos sistemas económicos, el capitalismo y el comunismo, y con la caída del Muro se afianzaba solo un sistema que todos deberían seguir inevitablemente<sup>15</sup>. El imperio soviético dejó de existir, y para el mundo fue una gran transformación cada vez más a favor del capitalismo, pasando de una pobreza igualitaria en un sistema comunista, a hacer a la gente desigualmente rica con el nuevo sistema. El acontecimiento contribuyó a que otros países se inclinaran al capitalismo de libre mercado y a liberar poco a poco a países como la India, China y el Imperio Soviético, y poder ver al mundo cada vez más como un todo. A partir de finales de los años 70, un mercado integrado de capitales se colocó poco a poco a escala mundial. Posteriormente, otro acontecimiento importante, también marcado por estos hechos, toma lugar en el mismo periodo, y es la formación de la Unión Europea, que se amplió de 15 a 25 países adoptando el euro como moneda común y creando una zona económica única.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Guelabert, Rafael, *Las relaciones entre bloques regionales*. En Revista: Relaciones Internacionales, sep-dic 1991. p.37.

<sup>15</sup> *Ibidem*

<sup>16</sup> Friedman Thomas L, *op cit.*, p.58

Finalmente, tiene lugar uno de los principales acontecimientos de finales del siglo XX, la revolución tecnológica y de la información, que había comenzado en los años 70 y se desencadena a mediados de los 80. Aproximadamente, por la época en la que cayó el Muro de Berlín, se alcanzó una cantidad importante de computadoras personales así como de su sistema operativo, con herramientas con las que el individuo comenzó a tener mayor poder a la hora de adquirir información, llegando la primera computadora personal en 1981 al mercado. La difusión de las computadoras personales, así como de su sistema operativo, de los faxes, de los módems conectados a una red telefónica mundial, convergen desde finales de los 80 a principios de los 90, y conforman una revolución tecnológica que marcaría la última etapa globalizadora, la cual Thomas Friedman denomina Globalización 3.0 ó tercera globalización, que abarca aproximadamente desde inicios del año 2000<sup>17</sup> y que continúa hasta nuestros días, caracterizada por una revolución en las tecnologías de la información.

### 1.1.1 Las revoluciones tecnológicas

El factor tecnológico, ha significado a lo largo de la historia una de las principales causas de la evolución de la humanidad y todo lo que lo rodea, por lo que cada etapa económica se ha caracterizado por enfrentar cambios y afrontar distintos niveles tecnológicos. A este respecto, Carlota Pérez divide cinco (5) etapas económicas que clasifica desde finales del siglo XVIII, afirmando que se suceden cada 50 años con características similares, asociadas con cinco revoluciones tecnológicas sucesivas.<sup>18</sup>

De acuerdo con la clasificación de las cinco revoluciones tecnológicas de Carlota Pérez, cada etapa, es simplemente, parte de una secuencia inevitable de acontecimientos y fenómenos interrelacionados e independientes, que forman parte de la naturaleza y del funcionamiento del sistema, en donde a pesar de la incuestionable especificidad de cada periodo histórico, se observa la recurrencia de una misma secuencia de eventos cada medio siglo aproximadamente. Éstos acontecimientos, se originan debido a la evolución y avance de las tecnologías de acuerdo a cada periodo y que se manifiesta por medio de revoluciones.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, p.59

<sup>18</sup> Pérez Carlota, *Revoluciones tecnológicas y capital financiero. La dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza*. Ed. Siglo XXI. México, 2004, p.p.19-21.

<sup>19</sup> *Ibid.*, p.21



Una revolución tecnológica, se puede considerar como una constelación de innovaciones técnicas estrechamente interrelacionadas, la cual suele incluir nuevos e importantes productos, procesos y una nueva infraestructura. Son un conjunto de tecnologías, industrias nuevas, productos y dinámicas, capaces de sacudir los cimientos de la economía y de impulsar una oleada de desarrollo a largo plazo. Ésta irrupción de industrias innovadoras en un lapso de tiempo corto, es lo que le da el nombre de "revolución" tecnológica.<sup>20</sup>

En cada revolución tecnológica existe un rezago de dos o tres décadas, los cuales sirven como el tiempo de asimilación del nuevo modelo y se caracterizan por ser décadas turbulentas de adaptación, en las que se observa una inmensa agitación de los medios financieros. Dentro de cada periodo, se observa una secuencia muy similar, primero con agitaciones de la bolsa, después por recesiones y depresiones, para llegar a un establecimiento de las instituciones apropiadas a la nueva etapa y dar pie a la prosperidad basada en el potencial de ese conjunto particular de nuevas tecnologías.<sup>21</sup>

La primera de las cinco etapas es la Revolución Industrial, con la irrupción de la máquina de vapor y la inauguración de la era industrial. Más adelante el acero reemplazó al hierro y la ciencia transformó a la industria, se llamó la era del acero y la electricidad. Para 1920 se hablaba de la era del automóvil, el petróleo y la producción en masa, y es a partir de la década de los 70, se habla de la era de la información o sociedad del conocimiento.<sup>22</sup>

La quinta Revolución tecnológica, tiene lugar a principios de los años 70, cuando se descubre en California E.U, el microprocesador que cambiaría la historia del mundo, el *chip*. Desde éste momento, se comienza con la computación y las telecomunicaciones digitales. En ésta etapa, al igual que en las pasadas, se ha llegado al reemplazo masivo de un conjunto de tecnologías por otro, ya sea por sustitución o por modernización del equipamiento y el descubrimiento del chip fue un hecho que abriría paso a las nuevas tecnologías de la información y a la época del *internet*. El *Internet*, que se democratizó al público a finales del siglo XX, es una de las invenciones que cambiaría al mundo y la tierra se vería globalmente interconectada.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> *Ibid.*, p.32.

<sup>21</sup> *Ibid.*, p.p.21-22.

<sup>22</sup> *Ibid.*, p. 35

<sup>23</sup> *Ibid.*, p.p 26-27.

La quinta revolución tecnológica, abarca las últimas décadas del siglo XX, es decir, aproximadamente de 1970 hasta nuestros días. Es una etapa de economía informática que se encuentra en su apogeo, y en donde se está viviendo una agitación de los medios financieros que ha repercutido a más economías, siendo hechos que nos confirman lo mencionado por Carlota Pérez, quien afirma que en cada etapa, las recesiones y depresiones son parte del proceso que darán pie a una prosperidad. En el siguiente cuadro, se muestran cuales son las cinco etapas económicas y sus características.

**CUADRO 2. Cinco Revoluciones Tecnológicas**

<b>Revolución Tecnológica</b>	<b>País ó países núcleo</b>	<b>Hecho que marca el Inicio de la revolución</b>	<b>Nuevas tecnologías, ó industrias nuevas y redefinidas</b>	<b>Infraestructuras nuevas ó redefinidas</b>
PRIMERA: Revolución Industrial	Inglaterra	1771- Apertura de la hiladería de algodón de Cromford	Mecanización de la industria del algodón, hierro forjado, maquinaria	Canales y vías fluviales, Carreteras con peaje, energía hidráulica (con molinos de agua muy mejorados)
SEGUNDA: Era del vapor y los ferrocarriles	Inglaterra (difundiéndose a Europa y Estados Unidos)	1829- Prueba del motor a vapor para el ferrocarril Liverpool-Manchester	Máquinas de vapor y maquinaria (de hierro movida con carbón), hierro y minería del carbón, construcción de ferrocarriles, producción de locomotoras y vagones, energía de vapor para numerosas industrias.	Ferrocarriles, Servicio postal estandarizado, Telégrafo, (sobre todo nacional), grandes puertos, grandes depósitos y grandes barcos para la navegación mundial.
TERCERA: Era del acero, la electricidad y la ingeniería pesada	EUA y Alemania sobrepasando a Inglaterra	1875- Surgimiento de la acería Bessemer en Pittsburg	Acero barato, pleno desarrollo del motor a vapor para barcos de acero, Ingeniería pesada química y civil, Industria de equipos eléctricos, cobre y cables, alimentos enlatados y embotellados, papel y empaques	Navegación mundial en veloces barcos de acero, redes transnacionales de ferrocarril, grandes puentes y tuneles, telégrafo mundial, teléfono (sobre todo nacional), redes eléctricas (para iluminación y uso industrial)
CUARTA: Era del petróleo, el automóvil y la producción en masa	EUA y Alemania (rivalizando al inicio por el liderazgo mundial), difusión hacia Europa	1908- Salida del primer modelo T, de la planta de Ford en Detroit, Michigan	Producción en masa de automóviles, petróleo barato y sus derivados, petroquímica, motor de combustión interna para automóviles, transporte de carga, tractores, aviones, tanques de guerra y generación eléctrica, electrodomésticos, alimentos refrigerados y congelados	Redes de caminos, autopistas, puertos y aeropuertos, redes de oleoductos, electricidad de plena cobertura (industria y doméstica), telecomunicación analógica mundial (para teléfono y cablegramas)alámbrica e inalámbrica

<p>QUINTA: Era de la informática y las telecomunica- ciones</p>	<p>EUA (difundiéndose a Europa y Asia)</p>	<p>1971- Anuncio del microprocesador Intel (<i>chip</i>) en California</p>	<p>La revolución de la información, microelectrónica barata, computadoras, software, telecomunicaciones, instrumentos de control, desarrollo por computadora de biotecnología y nuevos materiales</p>	<p>Comunicación digital mundial, (cable, fibra óptica, radio y satélite), el surgimiento de <i>Internet</i>, correo y otros servicios electrónicos, redes eléctricas de fuentes múltiples y de uso flexible, transporte físico de alta velocidad por tierra mar y aire.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia con datos de Pérez Carlota, *Revoluciones tecnológicas y capital financiero. La dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza*. Ed. Siglo XXI. México, 2000, p.p. 35-39.

En el cuadro anterior, podemos ver que cada una de las etapas o revoluciones, se da efectivamente aproximadamente cada 50 años, y que cada etapa está acompañada de un conjunto de instrumentos y fenómenos que conforman el nuevo paradigma tecno- económico que rompe con los hábitos existentes en tecnología, para dar paso a las nuevas.<sup>24</sup> En cada ciclo, donde la vieja economía empieza a fallar, echa sus raíces lo que puede considerarse la nueva economía, que atrae un cambio drástico en la sociedad, en las organizaciones, en la estructura productiva y en las habilidades, lo cual representa una nueva fase de globalización.

Aunado a la teoría de las Revoluciones Tecnológicas, se encuentra la propuesta de Daniel Bell, quien delineó el tipo de sociedad post-industrial. Bell argumenta que el post- industrialismo sería guiado por la información y que estaría orientada a los servicios. Así mismo, afirma que la sociedad post-industrial, reemplazará a la sociedad industrial como el sistema dominante. De acuerdo al autor, hay tres componentes para una sociedad post-industrial, que son un reemplazo de las manufacturas por los servicios, una centralización de las nuevas industrias basadas en las ciencias y la ascensión de una nueva élite tecnológica con el advenimiento de una nueva estratificación.<sup>25</sup> Estos supuestos, efectivamente se han afirmado con la quinta revolución tecnológica, reforzando la teoría de Carlota Pérez, en donde se vislumbra un reemplazo de las manufacturas por los servicios, debido a la ascensión de una nueva élite tecnológica, lo que nos confirma que en la actualidad estamos viviendo una nueva etapa económica globalizadora.

<sup>24</sup> *Ibid* p.p.30-39.

<sup>25</sup> Bell Daniel. *El advenimiento de la sociedad post-industrial: Un intento de pronóstico social*. Alianza Ed., Alianza Universidad., p.p.29-35.

## 1.2 La Globalización actual

Dar a cada etapa globalizadora una fecha de inicio y final no es sencillo, ya que intervienen muchos factores que afectan en cada proceso, como es el desarrollo tecnológico que ha influido directamente la secuencia de cada etapa económica.

La quinta revolución tecnológica, trajo cambios definitivos, entre estos, la difusión de las computadoras personales, de los faxes, los módems conectados a una red telefónica mundial y el acceso al internet, hechos que convergen a finales de los 80 y principios de los 90 y que conforman una revolución tecnológica, la cual marcaría la última etapa globalizadora que Thomas Friedman denomina Globalización 3.0, y que se caracteriza por una revolución tecnológica, principalmente informática.<sup>26</sup>

La Globalización actual puede considerar su inicio al comenzar el nuevo siglo XXI, es decir, en el año 2000 como afirma Friedman, en donde tienen repercusión toda la gama de avances tecnológicos sucedidos en la década de los 90, los cuales están basados en la rapidez, la innovación, la eficiencia y las transformaciones. Los medios de transporte y comunicación por su parte, ya conocían un desarrollo consecuente durante las revoluciones anteriores, sin embargo, el desarrollo de la última revolución digital, es lo que ha cambiando la vida socioeconómica del ser humano, suprimiendo los obstáculos a la circulación del capital y eliminando paulatinamente las barreras físicas que existían anteriormente como fronteras, distancias y plazos.<sup>27</sup> En ésta etapa, la globalización alcanza su madurez, al estar el planeta entero interconectado en todos los ámbitos, donde todo lo que rodea al individuo es parte de la globalización.

### 1.2.1 El desarrollo tecnológico

Con el auge de las grandes transformaciones informáticas, ocurridas en los diferentes ámbitos sobre todo desde finales de los noventa y principios del nuevo siglo, la globalización se ha convertido en un fenómeno irreversible por los altos niveles de sistematicidad y sincronidad que

---

<sup>26</sup> Friedman Thomas L, *op cit.*, p.p.21-59

<sup>27</sup> Friedman Thomas L, *op cit.*, p.21

ha alcanzado.<sup>28</sup> El ex Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) Kofi Annan, comentó a la entrada del nuevo siglo y durante la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, (organizado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones ,UIT en 2003), que las tecnologías jugaban un papel preponderante a nivel mundial que define una nueva era, afirmando que "...las tecnologías de la información y la comunicación no son ninguna panacea ni fórmula mágica, pero pueden mejorar la vida de todos los habitantes del planeta, si se dispone de herramientas para llegar a los objetivos de desarrollo del milenio, de instrumentos que harían avanzar la causa de la libertad, la democracia y de los medios necesarios para propagar los conocimientos y facilitar la comprensión mutua".<sup>29</sup> Sin lugar a dudas, seguiremos en presencia de una revolución tecnológica e informática, en donde el desarrollo de las nuevas tecnologías es cada vez más, un detonador en la actualidad económica.

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación, se conocen a nivel internacional como NTIC<sup>30</sup>, y representan actualmente lo más importante de la quinta revolución tecnológica, influyendo por supuesto en la globalización actual. Las NTIC son un conjunto de aparatos, redes y servicios que se integran en un sistema de información interconectado y complementario. Estas conforman un sistema integrado por:<sup>31</sup>Las telecomunicaciones: Representadas por los satélites, destinados a la transmisión de señales telefónicas, telegráficas y televisivas, así como de la telefonía, que ha tenido un desarrollo impresionante a partir del surgimiento de la señal digital y la fibra óptica, que es el nuevo conductor de la información en forma luminosa, que entre sus múltiples ventajas económicas, se distingue el transmitir la señal a grandes distancias, sin necesidad de usar repetidores y tener ancho de banda muy amplio.

El sector de las telecomunicaciones, es resultado de la modernización y el avance en la tecnología actual, proceso de transformación por el que han tenido que pasar tanto empresas como instituciones gubernamentales y naciones, ya que es un sector que se encuentra evolucionando y ajustándose a una serie de regulaciones y modificaciones.

---

<sup>28</sup> Fazio Vengoa Hugo, *op. cit.*, p.197.

<sup>29</sup> Kofi Annan, (ex Secretario general de la ONU), *Discurso inaugural de la primera fase de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (CMSI)*, [en línea], Ginebra 2003, Dirección URL: [http://www.itu.int/dms\\_pub/itu-s/md/03/wsis/doc/S03-WSIS-DOC-0009!!PDF-S.pdf](http://www.itu.int/dms_pub/itu-s/md/03/wsis/doc/S03-WSIS-DOC-0009!!PDF-S.pdf) [ consulta 24 marzo 2009 ].

<sup>30</sup> Fainholc, B., *Nuevas Tecnologías de la Información y la comunicación en la enseñanza*, [en línea] Aique Grupo Editor S.A., Argentina, 1997, Dirección URL: <http://www.oei.es/noticias/spip.php/article2004>, [consulta 20 marzo 2009]

<sup>31</sup> *Ibidem*

*La tecnología audiovisual:* Ha perfeccionado la televisión de libre señal, la televisión por cable, la televisión restringida, y la televisión de alta definición.

*La informática:* Caracterizada por notables avances en materia de *hardware* y *software*<sup>32</sup>, que permiten producir, transmitir, manipular y almacenar la información con mas efectividad, distinguiéndose la multimedia, las redes locales y globales (*Internet*), los bancos interactivos de información, los servicios de mensajería electrónica, etc.

La amplia utilización de las *NTIC* en el mundo, ha traído como consecuencia un importante cambio en la economía mundial, sumándole a los factores tradicionales de producción, uno nuevo que resulta estratégico, el conocimiento. Es por eso que ya no solo se habla de una sociedad de la información, sino también de sociedad del conocimiento, en donde la información ya no es suficiente si no es transformada o mejorada por el conocimiento, que posteriormente generan innovación .<sup>33</sup> A este respecto, es importante mencionar la llegada del internet, que se da cuando el informático británico, Tim Berners Lee, crea el primer sitio web en 1991, como un sistema para crear, organizar y enlazar documentos, de modo que puedan verse fácilmente por medio de una red informática, conocida en inglés como World Wide Web, surgiendo así el término *Internet* y a su alrededor todo lo que conocemos como Tecnologías de la información y comunicación.<sup>34</sup>

El *Internet*, está cambiando rápidamente la forma en la que los bienes y ahora con más frecuencia los servicios, son producidos, despachados, vendidos y comprados. Esto está llevando a que un número creciente de personas y empresas, estén conectados digitalmente, listos para participar y contribuir a la economía de la información y el comercio electrónico. El uso de *Internet*, le da poder a los participantes débiles de la economía global, tales como propietarios de pequeñas empresas en países en desarrollo, proveyéndoles de información, comunicación y conocimiento que antes no podían obtener. El uso cotidiano de este medio, ha cambiado intensamente las costumbres de vida de millones de personas en cada continente, afectando también los hábitos de todos los empresarios del mundo, ya que les ofrece un vínculo permanente al entorno económico

---

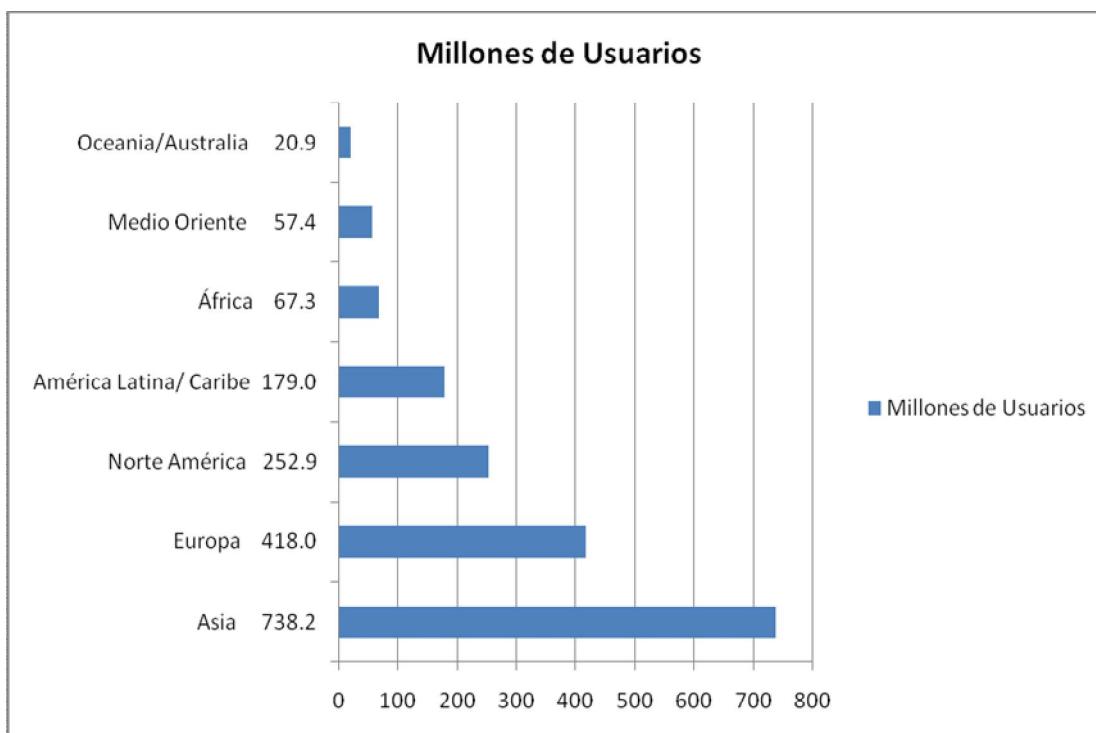
<sup>32</sup> Entiéndase por *software*, el sistema operativo de una computadora, que la controla y administra los *servicios* y sus funciones . Este sistema operativo permite interactuar con el *hardware* que se refiere a a todas las partes físicas y tangibles de una *computadora*.

<sup>33</sup> Luis Jesús Padrón Arredondo, *Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC) en la formación del hombre nuevo*, [en línea], Universidad Médica de Villa Clara Cuba, 2005, Dirección URL: <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/050810093234.htm>, [consulta 19 marzo 2009].

<sup>34</sup> Friedman Thomas L, *op cit.*, p.65

mundial en vivo, las 24 horas del día y los 365 días del año. En la siguiente gráfica se muestra el uso del *internet* a nivel mundial.

**GRÁFICA 1**  
**Usuarios de *Internet* en el mundo por regiones geográficas, junio 2009**



Fuente: Elaboración propia con datos de: Miniwatts Marketing Group, *Usuarios de Internet en el mundo*, [en línea], Miniwatts Marketing Group Copyright 2009, Dirección URL:[www.exitoeportador.com](http://www.exitoeportador.com) Última actualización septiembre 30, 2009. [consulta octubre 19 2009].

En la gráfica anterior, podemos ver que el continente asiático, es quien lleva la ventaja en el uso del internet a nivel mundial, hecho que se confirma en el siguiente cuadro con la cantidad de usuarios de *internet*, respecto al porcentaje de la población.

### CUADRO 3

#### Estadísticas mundiales del Internet y de la Población

REGIONES	POBLACIÓN (2009)	POBLACION MUNDIAL %	USUARIOS	POBLACIÓN (penetración)	CRECIMIENTO 2000 – 2009
AFRICA	991, 002, 342	14.7 %	67, 371, 700	6.8 %	1, 392.4 %
ASIA	3, 808, 070,503	56.3 %	738, 257, 230	19.4 %	545.9 %
EUROPA	803, 850, 858	11.9 %	418, 029, 796	52.0 %	297.8 %
MEDIO ORIENTE	202, 687, 005	3.0 %	57, 425, 046	28.3 %	1, 648.2 %
NORTE AMÉRICA	340, 831, 831	5.0 %	252, 908, 000	74.2 %	134.0 %
AMERICA LATINA Y EL CARIBE	586, 662, 468	8.7 %	179, 031, 479	30.5 %	890.9 %
OCEANIA / AUSTRALIA	34, 700, 201	0.5 %	20, 970, 490	60.4 %	175.2 %

TOTAL MUNDIAL	6, 767, 805, 208	100.0 %	1,7333,993,741	25.6 %	380.3 %
---------------	------------------	---------	----------------	--------	---------

Fuente: Miniwatts Marketing Group, *Estadísticas mundiales del internet y la población.*, [en línea], Miniwatts Marketing Group Copyright 2009, Dirección URL: [www.exitoexportador.com](http://www.exitoexportador.com) Última actualización septiembre 30, 2009. [consulta octubre 19 2009].

En el cuadro anterior, es claro que la población con más usuarios de internet es la región asiática, siendo también la más poblada. Sin embargo, el crecimiento de porcentaje en usuarios, ha avanzado con mayor rapidez en África y el medio oriente, seguido del resto de las regiones, registrándose un crecimiento mundial de 380.3%, en el periodo que abarca del 2000 al 2009.

Las gráficas anteriores, son sólo un reflejo del que las NTIC están expandiendo las posibilidades de las economías en vías de industrialización, para participar en los mercados internacionales.

Los efectos y alcance de las NTIC, sobrepasan los marcos de la información y la comunicación, ya que trae modificaciones en las estructuras económica, políticas, social, laboral, etc. debido a que posibilitan obtener, almacenar, procesar, manipular y distribuir con rapidez la información.



La revolución de las Nuevas Tecnologías de la Información y comunicación (*NTIC*), así como la expansión *internet*, representan lo más importante de la globalización actual en lo que va de éste siglo, ya que han facilitado la comunicación en todos los ámbitos, así como los avances en el transporte, en donde las distancias se siguen acortando y los costes cada vez son menores. Sin duda, los medios de transporte y comunicación no hubieran revolucionado el mundo sin el acelerado desarrollo de la tecnología.

### 1.2.2 Los actores

Hoy en día, la globalización constituye un marco muy dinámico en donde los grupos regionales, las naciones, las ciudades, las empresas y los individuos, tienen que buscar la forma de insertarse en el mundo globalizado eficazmente.

Anteriormente, los países eran las fuerzas dinámicas de la globalización, los cuales junto con los gobiernos, comenzaron a impulsar la integración global, y era a través del país, que se buscaba esta integración. Posteriormente, la empresa transnacional, comenzó a ser el eje impulsor de la integración y en esta era del *Internet*, la globalización está siendo acompañada por una disminución masiva y continua de los gobiernos, en donde la empresa transnacional y el individuo han tomado fuerza. El acceso de un número creciente de individuos a redes comunes de información y de comunicación, conduce a una conciencia creciente de una interdependencia del conjunto de los individuos, que se manifiesta de diversas formas, como por ejemplo, la potencia de las ONGs como actores importantes. La intercomunicación, trae también un tipo de cultura común, en donde las referencias culturales, principalmente americanas u occidentales, son llevadas al mundo por medio de productos como la música, cine, televisión, o modos de vida como el deporte y la comida. Sin embargo, dentro de la interconexión actual, las empresas han sido los actores más importantes por su dinamismo, por su expansión y por las oportunidades que les brinda la globalización, obteniendo un gran éxito en el escenario mundial, además de que el poder de las empresas, está siendo potenciado todavía más por las fusiones, las adquisiciones, privatizaciones, y alianzas estratégicas que aumentan su alcance y poder.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Valaskaki Kimon , *La globalización como teatro: nuevo escenario, nuevos actores, nuevo guión*, [en línea], Dirección URL: <http://www.comminit.com/la/cambiosocial/lasc/las11-671.htm>. [consultado en mayo 23 2010].

Las empresas transnacionales, cuentan con importantes inversiones en el exterior y cuentan con subsidiarias o filiales en uno o más países. Se denominan transnacionales, ya que son empresas que producen en más de un país, que exportan e importan, por lo que traen como consecuencia, el incremento en los flujos de inversión extranjera directa. Son empresas que desbordan las fronteras nacionales, instalando activos o productivos asumiendo el control de ellos en más de un país<sup>36</sup>.

Las transnacionales, pueden definirse como "las empresas que acumulan o reproducen su capital en un espacio compuesto por varios países. Son no solamente importantes vehículos, sino también destinatarias de primer orden del proceso de globalización. Son sus necesidades, sus intereses y su lógica de funcionamiento, los que se imponen como uno de los principales criterios rectores de dicha globalización"<sup>37</sup> Anteriormente, el país era el agente globalizador, por lo tanto se buscaba integrarlo al proceso de globalización. Ahora se buscan oportunidades para la empresa de insertarse en el modelo global y competitivo. Estas empresas, poseen un papel destacado en casi todos los niveles del funcionamiento del sistema mundial y llegan a controlar casi en todos los ámbitos como son la tecnología, el capital y las finanzas, la comunicación, el mercado, el transporte, etc.

Las empresas transnacionales, son mega empresas que cuentan con filiales en todo el mundo y su capacidad es financiera, productiva y de comercialización, por lo que definen las reglas de la economía mundial y la política económica de los estados. Las empresas, han jugado un papel preponderante en la globalización actual, sin embargo, no hay que olvidar que gracias al desarrollo tecnológico, también el individuo mismo ha jugado un papel muy importante con el acceso cada vez mayor a las redes de comunicación, en el que cualquier persona, desde cualquier lugar puede influir en las mismas empresas transnacionales y en otros rubros, adquiriendo fuerza y poder dentro del entorno económico y político. Thomas Friedman menciona que a partir de la invención del *internet*, "surge toda una cultura de navegación por la red al alcance del público en general"<sup>38</sup>,

---

<sup>36</sup> Vidal Gregorio, *Expansión de las empresas transnacionales y profundización del subdesarrollo*, Universidad Nacional Autónoma Metropolitana, México 2003, p. 1

<sup>37</sup> Estay R., Jaime. *La globalización y sus significados: Globalización y bloques económicos: realidades y mitos*, Seminario Nacional sobre alternativas para la economía mexicana. Instituto de Investigación económica. Juan Pablos Editor, México, 1995, pp.29 - 30

<sup>38</sup> Friedman Thomas L, *op cit.*, p.65

siendo éste un hecho que antepone también al individuo como un actor principal dentro del medio internacional.

### **1.3 La competitividad Internacional**

La globalización actual, ha cambiado significativamente los procesos del comercio mundial y de sus motores. En el tema de la competitividad internacional, después de los paradigmas de la competencia internacional que trazaron los modelos de Adam Smith y David Ricardo, es necesario mencionar a Michael Porter, quien es el padre de la Teoría de las Ventajas Competitivas.

Michael Porter, llevó a cabo una investigación, en la que su objetivo principal era desarrollar un marco conceptual, que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como para la formulación de políticas industriales orientadas a promover la competitividad de la nación. Para Michael Porter, el nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas, difieren ampliamente de industria a industria. Él considera que las empresas, generan y conservan sus ventajas competitivas primordialmente a través de la innovación, es decir, las empresas que crean ventajas competitivas en una industria en particular, son las que consistentemente mantienen un enfoque innovador, oportuno y agresivo, explotando los beneficios que esto genera. La competitividad se genera individualmente, la competencia se gana o se pierde en industrias específicas y el conjunto de estas luchas individuales, determinan la situación de la economía de una nación y su habilidad para progresar.<sup>39</sup>

La competitividad se puede considerar como "...la capacidad de una Institución de construir una estructura, de tal manera, que pueda sostener y extender su participación en los mercados internacionales y al mismo tiempo elevar el nivel de calidad y eficiencia. Este crecimiento, es en base al incremento de la productividad y de los avances tecnológicos que integren en sus procesos, de tal manera que las instituciones que aplican innovaciones y mejoras en sus procesos de administración son las más prósperas, de esta forma se obtiene una ventaja comparativa. Para obtener tal ventaja, es necesario competir con las mejores empresas e instituciones del mundo, lo cual implica grandes presiones y retos a vencer, al mismo tiempo que para lograr niveles

---

<sup>39</sup> Porter Michael, *The Competitive Advantage of nations*, Free Press, Nueva York, 1990, p.p.134-136

superiores de eficiencia, es necesario la creación y asimilación de conocimiento, por lo que la estructura de cada país y de cada región, se vuelve cada día más importante.<sup>40</sup> Las ventajas competitivas, son creadas y mantenidas a través de procesos definidos y en base a los atributos de la región y el país. Las diferencias en los valores locales y nacionales, culturales e históricos, y estructurales e institucionales, contribuyen a la definición de ventajas, sin embargo son importantes quienes tienen en su poder la toma de decisiones.<sup>41</sup>

De acuerdo con Michael Porter y al conocido "diamante de Porter", son cuatro los factores genéricos de una nación, que conforman el entorno en que han de competir las empresas y que fomenta o entorpece la creación de ventajas competitivas. Estos factores son considerados los determinantes de la competitividad:<sup>42</sup>

1) *La dotación del país o empresa.* Se puede ser competitivo, gracias a la cantidad y calidad de los factores productivos básicos, ( fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados, que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.

2) *La naturaleza de la demanda interna, en relación con la oferta del aparato productivo nacional.* Es importante que los consumidores demanden a las empresas artículos de mayor calidad para que éstas a su vez se vean exigidas y presionadas para producir artículos de mejor calidad.

3) *La existencia de una estructura productiva.* Ésta es conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad, mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

4) *Las condiciones prevaletentes en el país.* Condiciones en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si esta alimentada o inhibida

---

<sup>40</sup>, Pacheco Micete Javier, *Impacto de las nuevas tecnologías en la sociedad internacional actual*, En: Asociación Mexicana de Estudios Internacionales XII. Congreso Nacional Oaxaca Oaxaca, octubre 1998, pp. 6-10.

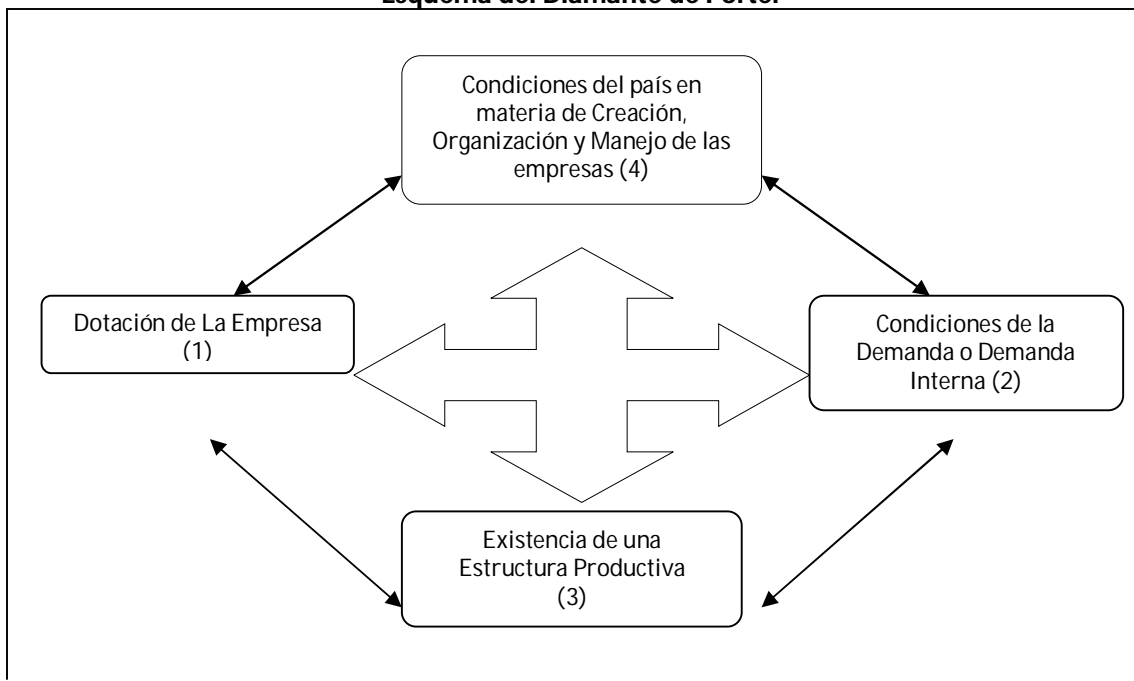
<sup>41</sup> Porter Michael, *The Competitive Advantage...*, *op. cit.*, p.136

<sup>42</sup> *Ibid.*, p.138

por las regulaciones y actitudes culturales, políticas y legales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

#### CUADRO 4

##### Esquema del Diamante de Porter



Fuente: Porter Michael, *The competitive advantage of Nations*, Free Press, Nueva York, 1990, p.142.

En el diamante de Porter, se ilustran las determinantes de la competitividad, en el que se explica la interacción que existe entre cada uno de ellos. En la medida que una empresa logre desarrollar y aprovechar al máximo estos factores, podrá obtener ventajas que resulten ser competitivas frente a los demás.

Además de los cuatro anteriores determinantes de la competitividad, Porter identificó dos variables auxiliares, que modifican la interacción de los determinantes. Estas son el gobierno y los hechos casuales, es decir, el ambiente de negocios está determinado en gran medida por el gobierno, ya que de él dependerá que se motive o se inhíba la actividad de negocios y por ende el nivel de competitividad. De la misma forma, los hechos casuales permitirán a la empresa, tomar decisiones de producción o comercialización para permitirles participar en los negocios internacionales. El grado de intervención del gobierno y sus políticas, juegan un papel determinante en la competitividad de un país. De acuerdo con Porter el papel real del gobierno es

servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar el sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación.<sup>43</sup> Una vez que la empresa logre aprovechar los factores mencionados, debe darse a la tarea de desarrollar ventajas competitivas, que nadie, o que muy pocos puedan desarrollar, argumentando que el que logre desarrollar ventajas distintas a las de sus competidores será el que obtenga la mayor rentabilidad de las operaciones. Esto sumado a la relación positiva o negativa, que la empresa pueda establecer con los distintos actores como el gobierno, competidores, proveedores o clientes, lo cual permitirá el desarrollo de más y mejores ventajas competitivas.<sup>44</sup>

Las empresas también deben mejorar permanentemente su cadena de valor. La cadena de valor, es esencialmente una forma de análisis empresarial propuesta por Michael Porter, mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventajas competitivas, en aquellas actividades generadoras de valor. Esta ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor, de forma menos costosa y mejor diferenciada de sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa, está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. La cadena de valor, permite identificar también aquellos componentes del negocio que podrían resolverse mediante la deslocalización de actividades, y muestra la conexión de estos componentes con otras partes de la organización, el papel que desempeñan y la base para decidir si son estratégicos, una fuente de ventaja competitiva o una operación que necesita realizarse a su máxima eficiencia o su máximo costo. La ventaja competitiva entonces, se logra cuando la empresa desarrolla e integra cada una de las actividades que conforman su cadena de valor a un menor costo y con una mayor diferenciación a la de la competencia, es decir, la forman todas aquellas actividades que aportan un valor agregado y los márgenes de utilidad que éstas representan.<sup>45</sup>

Porter, menciona que los caminos posibles para agregar valor a los productos y servicios son: la gente que trabaja, la innovación y el desarrollo de la tecnología.<sup>46</sup> Por su parte la productividad, la eficiencia y la calidad, son otros tres factores que dependen casi exclusivamente de las condiciones en que trabaja la gente. Para poder brindar un buen servicio al cliente, hace falta una

---

<sup>43</sup> Porter Michael, *The Competitive Advantage...*, op. cit., p.143

<sup>44</sup> *Ibid.*, pp. 144-145

<sup>45</sup> *Ibid.*, p. 146

<sup>46</sup> *Ibid.*, p. 147

combinación de voluntad y sistema. Los empleados, deben centrar toda su atención en el cliente, pero al mismo tiempo, deben saber que detrás tienen un sistema empresarial que los respalda en sus decisiones y les acepta un grado de autoridad. Esta combinación de voluntad y sistema, menciona Porter que hará que los clientes permanezcan leales a la compañía.<sup>47</sup>

La innovación del producto, también es clave para aumentar ganancias y participación en el mercado. Innovación, más que nuevas marcas, es crear productos que sean completamente diferentes.<sup>48</sup> Actualmente, la innovación y el cambio tecnológico, han jugado un papel trascendental y se convierten en un factor fundamental a la hora de competir. La innovación, surge de un nuevo proceso de administración, de un nuevo enfoque de mercado y nuevas formas de preparación de personal. Algunas veces, abarca ideas que no son nuevas, es decir que ya han estado disponibles pero que no se han implementado vigorosamente. Las innovaciones, no sólo responden a necesidades locales, sino que están dadas por la competencia internacional. El desarrollo de la tecnología, también se encuentra ligado a la eficiencia de la empresa y a su competitividad frente a otras, siendo un facilitador de innovación a nivel global, indispensable para las empresas y es determinante en la búsqueda de la competitividad.

### **1.3.1 La competitividad Internacional actual**

La competitividad global, se encuentra en una economía mundial cada vez más liberal que hace necesario el surgimiento de otros enfoques en la gestión de las organizaciones. Como se menciona anteriormente, los actores de la globalización actual no son solo los Estados, sino las multinacionales y el individuo mismo, en donde la actividad comercial mundial sigue cambiando cada día más a favor del negocio de los servicios, por lo que la tercerización de la economía es un rasgo principal en la competitividad internacional actual.

Lo más importante para las empresas en la actualidad, es poder brindar un servicio de calidad y encontrar la forma de elevar sus índices de productividad a bajos costos, logrando mayor eficiencia, lo cual las lleva a adoptar diferentes estrategias y a utilizar diferentes herramientas para insertarse en la competitividad Internacional.

---

<sup>47</sup> *Ibid.*, pp. 148-149

<sup>48</sup> *Ibid.*, p.149

Siendo la globalización actual, un proceso que constituye y exige un funcionamiento acelerado de modernización en distintos sentidos, es necesaria la búsqueda de nuevas tecnologías como un factor fundamental, para mejorar y perfeccionar los procesos productivos en todos los sectores. Las empresas en este sentido, aceleran sus procesos sin verse sometidos a problemas como fueron los inconvenientes del transporte, la tardanza en las comunicaciones, etc. Este tipo de contratiempos, se han reducido hoy en día debido a las redes y las comunicaciones que se pueden establecer entre empresas que se encuentran físicamente ubicadas a largas distancias, logrando que el proceso económico se desenvuelva con mayor rapidez y eficacia.

El elemento tecnológico, como uno de los factores más importantes para la nueva organización productiva globalizada, coadyuva al surgimiento de nuevas técnicas, herramientas y estrategias empresariales que pueden tercerizarse. A este respecto, Porter menciona que el camino tecnológico, es una de las principales guías para la competencia, ya que ensancha las fronteras de diversas maneras, reduce los costos de transporte y costos logísticos, con lo cual amplía el ámbito geográfico del mercado<sup>49</sup>. Con éstas ventajas, se puede mejorar el desempeño de los productos y con ello atraer más clientes y competidores al mercado.

El desarrollo tecnológico, como nos explica Porter, es determinante dentro de la evolución industrial, ya que el escenario económico mundial, está determinado por la evolución y adaptaciones tecnológicas que se adquieran y que hoy son la base del sistema globalizado, en donde sólo aquellos que se adecúen a los procesos productivos actuales y la tecnología, podrán hacer frente a sus competidores.<sup>50</sup>

Con el desarrollo tecnológico, las compañías se han alentado para invertir más en tecnología, ya que ésta puede moldear la estructura de una industria, es decir, el desarrollo tecnológico es un gran igualador, puesto que deteriora la ventaja competitiva incluso de firmas bien consolidadas y empuja a otras hacia la vanguardia. Por ejemplo, los avances recientes en los sistemas de información, ofrecen la posibilidad de revolucionar las compras, modificando los procedimientos y facilitando la obtención de nexos con los proveedores, sin necesidad de estar físicamente

---

<sup>49</sup> Porter Michael, *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Ed. Continental. 2ª reimpresión México 2003, p.176

<sup>50</sup> *Ibidem*



cerca. Así mismo, la infraestructura contiene una amplia gama de tecnologías, desde el equipo de oficina, hasta la investigación legal y la planeación estratégica.

Lo que determina el éxito en la competencia internacional según Porter, es la innovación. Dentro del desarrollo tecnológico viene la innovación, ya que la tecnología se halla en toda actividad de valor y el cambio tecnológico y afecta a la competencia por su impacto en cualquiera de ellas. La tecnología en general aparece entonces en todas las áreas, y comprende áreas fuera de los límites tradicionalmente establecidos.<sup>51</sup>

Las empresas en general, utilizan gran cantidad de tecnología, ya sea en sus productos o en sus sistemas de información, basando todo lo que realizan en algún tipo de tecnología, a pesar de que una o más pueden dominar el producto o el proceso de producción. La tecnología de los sistemas de información, es particularmente perceptible en la cadena de valor, puesto que toda actividad crea y utiliza información, en donde la cadena de valor es la herramienta fundamental para conocer la función de la tecnología en la ventaja competitiva.<sup>52</sup>

El desarrollo de la tecnología como menciona Porter, está directamente ligado con la eficiencia de la empresa y su competitividad frente a otras, ya que los medios tecnológicos agilizan las comunicaciones y fomentan la producción intensiva del comercio. El desarrollo de la tecnología, implica también una desventaja para los países menos desarrollados, al igual que para la empresa que no se mantenga dentro de una escala de modernización. El ritmo de crecimiento y desarrollo tecnológico, es altamente dinámico, por lo que las empresas de todo tipo deben buscar facilidades ya sea si son transnacionales o nacionales, conformando redes que les permitan ejercer dominio. La aceleración del desarrollo tecnológico, es el que permite establecer relaciones entre las empresas, así como afecta también a la formación de bloques y a la regionalización, transformaciones que dibujan una nueva forma de división del trabajo y desarrollo de la economía.

Con el paso del tiempo, vemos que la tecnología juega un papel cada vez mayor y que en un futuro seguirá influyendo en sectores de la industria, que hasta ahora no habían podido ser intensivos

---

<sup>51</sup> *Ibid.*, p.167

<sup>52</sup> Porter Michael, *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento... op. cit.*, p.165

como en el caso del sector servicios, que con el paso del tiempo y por los avances tecnológicos juega un papel relevante en la actividad comercial mundial.

La creciente especialización en la producción de servicios, en la primera década de éste siglo, ha ido en aumento, en donde el comercio mundial de servicios comienza a abarcar buena parte. En éste sentido, el autor Daniel Bell, anticipó que en la sociedad postindustrial, que es en la que nos encontramos actualmente, estaría basada en una nueva élite tecnológica, la que efectivamente hoy conocemos como las NTICs, y que estaría orientada a los servicios. Ésta tercerización de la economía, es parte de nuestra actual realidad, en donde la competencia internacional actual enfrenta una nueva faceta.

El mercado de servicios, influye y crea nuevos ejes en la competitividad internacional actual, ya que las empresas tienen más opciones por medio de los servicios, para ampliar sus posibilidades de insertarse en dicha competitividad. El Acuerdo General sobre Comercio de Servicios, (AGCS ó GATS por sus siglas en inglés), es el único tratado multilateral sobre servicios a nivel mundial y uno de los acuerdos de mayor alcance de la Organización Mundial del Comercio (OMC), ya que el sector servicios es el de más rápido crecimiento de la economía mundial en la actualidad.<sup>53</sup>

La expansión en servicios, se ve completamente influida por el desarrollo tecnológico actual, ya que afecta en el cambio estructural de la economía, en la creación de nuevas industrias, en la conformación de bloques y establecimiento de alianzas. En la era en la que nos encontramos actualmente de tecnología e información, la competencia es cada vez más agresiva y los mercados más exigentes, por lo que la competitividad internacional, exige desarrollarse y mejorar continuamente para enfrentar con éxito los retos del mundo global, en donde las pequeñas compañías, son absorbidas por las grandes corporaciones, la interdependencia es creciente y al mismo tiempo trae marcadas desigualdades internacionales. Éstas asimetrías características del orden global, se manifiestan en todas las empresas que participan en los negocios internacionales, por lo que deben buscar alternativas que les permitan adaptarse a la dinámica.

En el entorno de nueva competencia y nueva tecnología, se deben hacer cambios radicales, ya que la globalización, no sólo significa una mayor competencia entre las empresas, sino una visión

---

<sup>53</sup> Ver pagina oficial del GATS en internet: Dirección URL: <http://www.wto.org> [consultado agosto 02,2009]

diferente de los empresarios, un cambio de mentalidad, un cambio en la división del trabajo y un cambio de filosofía empresarial, en general, con la finalidad de adecuarse a las necesidades del mercado. Los beneficios o perjuicios del proceso de globalización para la empresa y los negocios no se pueden generalizar, ya que la globalización no es sinónimo de igualdad o de homologación de riqueza, pero es un proceso en constante evolución que debe afrontarse y que no puede evadirse<sup>54</sup>

Las empresas, en la necesidad de cambiar su visión y de generar nuevas estrategias, han encontrado que el mundo es su mercado, y cada día tienen que recurrir menos a los espacios e intermediación de los actores políticos, dígase embajadores o ministros para tener acceso a los diferentes mercados mundiales. Las franquicias, alianzas, fusiones, etc., son estrategias que cada vez utilizan más empresas para sobrevivir en este mundo globalizado. Es así como "...el proceso de transformación de la economía mundial, guarda correspondencia por un lado, con la extensión de la lógica empresarial e industrial a todos los sectores de la economía y por otro, con la evolución de la especialización del trabajo y las estrategias de crecimiento adoptadas a lo largo del tiempo".<sup>55</sup> Para las empresas, la globalización de la economía y el crecimiento del comercio mundial, modifican la forma en que éstas distribuyen sus productos y prestan sus servicios.

La creciente competencia, la liberalización de las políticas de comercio exterior, la actividad comercial mundial cada día más a favor de los servicios y los adelantos tecnológicos, los cuales permiten establecer enlaces en tiempo real a gran distancia, han impulsado a las empresas a una mayor dispersión geográfica de todas sus funciones, es decir, a una expansión, la cual conlleva a una externalización de ciertas actividades de la empresa y la relocalización de las mismas en países más alejados. Ahora con más frecuencia, se trasladan algunos servicios y actividades tan esenciales, en donde la empresa ha encontrado una forma de beneficiarse y al mismo tiempo expandirse hacia nuevos horizontes.

El desarrollo de nuevas prácticas administrativas y estrategias empresariales internacionales como son; adquisiciones transfronterizas, fusiones, alianzas, compra de empresas, deslocalización y subcontratación, son signos visibles de la globalización actual, que permiten facilitar a la

---

<sup>54</sup> James H. Taggart y Michael C. Mc Dermott, *La Esencia de los Negocios Internacionales*, Prentice Hall, Mexico 1996, p.54

<sup>55</sup> Duran Rodriguez Alberto, *América Latina frente a la Globalización.*, Mc Graw Hill, México 1996, p. 195

empresa la realización de una actividad en específico, en lugares también específicos, distribuyendo el trabajo de formas diversas con el fin de maximizar ganancias y minimizar riesgos. De esta manera, surgen patrones de especialización industrial que permiten a la empresa una operación más efectiva, ya que la colaboración entre empresas de distintas ramas, provee los recursos necesarios para aumentar la competitividad. Así la operación de empresas medianas o pequeñas, también se dinamiza ya que ofrecen su producto, mano de obra, servicio, e incluso tecnología a empresas grandes.

La relación entre empresas es de todos los rangos, ya que buscan lograr estándares de calidad altos y se contratan entre si, empresas especializadas para desarrollar una labor específica a un costo menor, sin importar la localidad, es decir, la relación puede ser también local ó internacional. De esta forma vemos como los métodos de producción se aceleran y la relación entre empresas crece.

Dentro de las nuevas estrategias empresariales, la externalización ha adquirido una creciente identificación en los últimos años. Actualmente, son más las empresas que externalizan un servicio a otros países, y muchas también las que trasladan parte de su producción al extranjero.<sup>56</sup> La externalización se lleva a cabo ya sea por medio de la subcontratación de un servicio a un tercer proveedor (subcontratación ó contratación externa), o mediante la externalización a una filial en el extranjero, (deslocalización). A éstas actividades de externalización, se les conoce internacionalmente con el nombre de *offshoring*, concepto y estrategia que en la actualidad, es cada vez más utilizada por diversas empresas en distintos países.<sup>57</sup> En el siguiente capítulo se hará un análisis de ésta estrategia conocida como *offshoring*.

---

<sup>56</sup> El concepto de externalización hace referencia a la tendencia de “sacar fuera” ciertas actividades que antes o tradicionalmente se realizaban dentro de una empresa. Actividades que pasan a ser desarrolladas por terceros.

<sup>57</sup> World Investment Report 2004, *The Shift Towards Services*, [en línea], UNCTAD, United Nations, New York and Geneva, 2004, Dirección URL: [http://www.unctad.org/en/docs/wir2004\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf). [consultado 30 mayo 2009]

## CAPITULO 2.

### EL OFFSHORING EN LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

#### 2.1 La Conceptualización del *Offshoring*

En el contexto de la globalización y competitividad internacional actual, han surgido una serie de fenómenos y tendencias que las empresas emplean con mayor frecuencia para ajustarse a las necesidades comerciales internacionales. Una de las tendencias más importantes hoy en día es el *offshoring*, proceso de externalización que ha nacido como consecuencia de dichos cambios.

Las empresas en general, al organizar su actividad deben tomar decisiones que son fundamentales en términos de: propiedad y localización. La "propiedad," es cuando la empresa decide qué bienes o servicios intermedios necesarios para la obtención del producto final produce ella misma y cuáles compra a otras empresas.<sup>58</sup>

La toma de decisiones de este tipo, ligadas a la posibilidad de fragmentar el proceso productivo en fases o tareas físicamente separables, no es que sea algo novedoso, ya que tiene historia e incluso se remonta a los principios de la Revolución Industrial. Sin embargo, la gama de actividades externalizadas, ha ido aumentando y cambiando con el paso del tiempo, como resultado de los avances tecnológicos particularmente de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (*NTIC*). Otros factores, como el aumento en el nivel de competencia, también han alterado el equilibrio entre lo que debe ser producido dentro de una misma empresa y lo que vale la pena adquirir externamente. Subcontratar internacionalmente o contratar externamente servicios, reemplazando con ellos los que antes eran efectuados en el marco de la misma empresa, son ejemplos de cambios organizativos muy habituales en la actualidad.

---

<sup>58</sup>Canals Claudia, *Offshoring y deslocalización. Nuevas tendencias de la economía internacional*. [en línea], Documentos de economía *La Caixa* N.3 octubre 04,2007, Dirección URL: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1018890](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1018890) [consulta: 29 octubre 2008].

Una vez que la empresa elige descomponer su proceso productivo para trasladar algunas fases a otros mercados, es necesario decidir la "localización". El decidir la localización, se ha visto facilitado en gran medida, por la disminución en los costes de transporte convencionales (marítimo y aéreo), y en las barreras arancelarias. Las empresas se dan a la tarea de buscar la mejor ubicación para cada una de las fases de su proceso de producción, situándolas en aquellos lugares donde los costes sean comparativamente menores y donde se obtenga la producción con el mayor nivel de eficiencia, siempre y cuando, se disponga de un entorno favorable para su producción (buenas infraestructuras de transporte y comunicaciones, clima adecuado, estabilidad política, acceso a los mercados internacionales, etcétera). En este contexto, las posibles combinaciones bajo las dimensiones –propiedad y localización– generan los distintos fenómenos conocidos como *offshoring* y *outsourcing*, los cuales abarcan deslocalizaciones intrafirma y subcontrataciones.<sup>59</sup>

A pesar de que son tantas las estrategias que han surgido y tantas las definiciones como *insourcing*, *onshoring*, *outsourcing*, *offshoring*, *outsourcing internacional*, *nearshoring*, etc., (más de 50 términos relacionados), el término *offshoring*, abarca actualmente éstas estrategias, abarcando los dos tipos que son la deslocalización y la externalización internacional o *outsourcing* internacional, conocido también como subcontratación internacional<sup>60</sup>, por lo que es importante definir estos términos, ya que en ocasiones se utilizan indistintamente, lo cual genera confusión de términos.

### 2.1.1 Las Definiciones

**Offshoring:** El término *offshoring* como tal, no aparece en los diccionarios, por lo que no puede ser traducido literalmente, sin embargo, la raíz de esta palabra es el vocablo *shore*, que se refiere a la línea divisoria entre el agua del mar o de un lago y la tierra.<sup>61</sup>

El proceso del *offshoring*, es conocido a nivel global en su terminología inglesa, principalmente porque el inglés hoy en día, es el idioma del comercio y de las Relaciones Internacionales, cuestión

---

<sup>59</sup>*Ibidem.*

<sup>60</sup> Harbhajan Kehal and V. P. Singh, *Outsourcing and Offshoring in the 21st century: a socio economic perspective*, University of Western Sydney, Australia, Idea Group Publishing, 2006, p.26.

<sup>61</sup> Mauricio Bohigas y Rosell, *Diccionario Cuyas, Español-Inglés, Inglés-Español*, Ediciones Hymosa, Barcelona España, p.760.

que no es de extrañarnos debido a que nos encontramos en un mundo global, en el que el inglés sigue siendo el idioma en el comercio y las relaciones internacionales.

El término *offshore*, traducido al español, significa “a distancia de la costa”<sup>62</sup>, por lo que nos deja la idea, que el término hace referencia a las barreras geográficas. De aquí partimos para explicar el *offshore*, como una actividad que se realiza fuera de los límites geográficos de determinada región, y el *offshoring*, como el proceso por el cual una empresa decide externalizar algunos de sus procesos en zonas geográficas lejanas. Ésta estrategia de organización del proceso productivo, ha adquirido una creciente importancia en los últimos años, y aunque el análisis de sus implicaciones ha generado ya numerosas investigaciones, los estudios son aún escasos.<sup>63</sup>

Una definición de las más actuales es la del profesor indio, J. Bhagwati, uno de los más recientes investigadores de éste fenómeno. En su libro *Offshoring of american jobs*, define al *offshoring* como “el comercio en servicios del tipo contratación externa, que no requiere proximidad geográfica entre comprador y vendedor”.<sup>64</sup> El autor se enfoca hacia los servicios, ya que actualmente, el *offshoring* se ha inclinado hacia este rubro, cuestión que se explicará más adelante. El mismo autor, en un artículo del New York Times afirma que, “el *offshoring* es un elemento más de la economía, el cual añade competitividad a las empresas, por lo que en un mundo global, aquellas empresas que no usan los proveedores en el exterior más baratos están condenados a perder mercados y consecuentemente producción”.<sup>65</sup>

De acuerdo con otro autor, Subrata Chakrabarty, también de origen indio, en su artículo *Making sense of the sourcing and shoring maze*, establece que “el *offshoring* es cuando el proveedor del servicio está situado en un país geográficamente alejado del país del cliente”<sup>66</sup>, definición a la que Ricart y Agnese, investigadores españoles, complementan afirmando que “las importaciones de servicios pueden en ocasiones, provenir de filiales de la misma empresa localizadas en países

---

<sup>62</sup> *Ibid.* p.672.

<sup>63</sup> Canals Claudia, *op. cit.*, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1018890](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1018890) [consulta: 29 octubre 2008].

<sup>64</sup> Jagdish Bhagwati and Alan S. Blinder, *Offshoring of American Jobs What response from U.S. Economic Policy*, [en línea] Ed. M.Friedman, Massachusetts Institute of Technology 2009, Dirección URL:

[http://books.google.com.mx/books?id=jUPJ0w69FugC&printsec=frontcover&dq=offshoring+of+american+jobs&source=bl&ots=5\\_dZo\\_tDI Db&sig=MhsO7ElsQxDmv5wH9BZzS2KSbiQ&hl=es&ei=AqhPTligOY\\_0swOg\\_-Nm1Bw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=6&ved=0CDeQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=jUPJ0w69FugC&printsec=frontcover&dq=offshoring+of+american+jobs&source=bl&ots=5_dZo_tDI Db&sig=MhsO7ElsQxDmv5wH9BZzS2KSbiQ&hl=es&ei=AqhPTligOY_0swOg_-Nm1Bw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CDeQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false), [consulta Octubre 07 2008].

<sup>65</sup> Jagdish Bhagwati, *Why Your Job Isn't Moving to Bangalore*, [en línea] The New York Times, febrero 24, 2004, Dirección URL: [http://topics.nytimes.com/topics/reference/timestopics/people/b/jagdish\\_bhagwati/index.html](http://topics.nytimes.com/topics/reference/timestopics/people/b/jagdish_bhagwati/index.html) [ consulta 22 de Octubre de 2008].

<sup>66</sup> Harbhajan Kehal and V. P. Singh, *op. Cit.*, pp.18-53.

distintos”, lo que definen como *offshoring* por deslocalización intraempresarial o cautiva, es decir, deslocalización.<sup>67</sup>

Como se mencionó anteriormente, la terminología utilizada más extendida, procede de los países anglosajones. Sin embargo, aún en algunos estudios, utilizan erróneamente *offshoring* u *outsourcing* para hablar del mismo concepto. Otros incluyen el primero en el segundo, otros el segundo en el primero, etcétera.

Una definición más, por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), denomina al *offshoring*, como una actividad en la cual la empresa, decide externalizar parte de su actividad al extranjero<sup>68</sup> La OCDE lo divide en dos tipos:

- 1) *Offshore in-house* (ó por deslocalización intrafirma o cautiva): cuando una empresa transfiere algunas de sus actividades a sus propias filiales en el extranjero.
- 2) *Offshore outsourcing*: cuando la operación consiste en subcontratar en el extranjero, es decir, la empresa decide subcontratar parte de la actividad de la empresa a un proveedor independiente situado en el extranjero.

La Organización Mundial del Comercio (OMC), por su parte, afirma que el *offshoring* se refiere simplemente, a la transferencia de actividades de una empresa a proveedores externos.<sup>69</sup>

Otra definición es la de La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés), que afirma que cuando se externaliza parte de la producción de cierta empresa a otro país, estamos frente al proceso de *offshoring*<sup>70</sup>. Lo divide también en la internacionalización cuando la producción es interna, y por subcontratación cuando es externa, es

---

<sup>67</sup>Ricart, J. & Agnese, P., *El offshoring en España. Causas y consecuencias de la deslocalización de servicios*, [en línea] Centro Anselmo Rubiralta.de.Globalización y Estrategia. November 12, 2006 Dirección URL: <http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratis/R010.pdf>, [consulta agosto 16, 2009].

<sup>68</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ,*Offshoring and Employment; Trends and Impacts*, [en línea] by OECD Julio 2007, Dirección URL: <http://www.oecd.org> [consulta; 28 Enero de 2009].

<sup>69</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) , *Offshoring services: recent developments and prospects*, [en línea] ensayos temáticos, World trade report 2005, Dirección URL: <http://www.wto.org/english>, [ consulta 09 septiembre de 2009].

<sup>70</sup> Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, *World Investment Report 2004: The Shift Towards Services*, [en línea], UNCTAD, Dirección URL:[www.unctad.org](http://www.unctad.org), [consulta 17 septiembre de 2009].



decir por *outsourcing* internacional, en donde por tanto se entiende que el *offshoring* comprende al *outsourcing* y no viceversa.<sup>71</sup>

**Outsourcing:** El término *outsourcing*, al igual que el *offshoring*, no puede ser traducido literalmente al castellano. El vocablo "out" significa fuera, y "source" origen.<sup>72</sup> Sin embargo, en el marco económico se ha adoptado éste término para hablar de los servicios externos que una empresa requiere, sean o no dentro del mismo país.

En el *outsourcing* hay un elemento muy importante, y es que se habla normalmente de un socio externo, con el que se comparten áreas de la empresa y que contribuyen al logro de los objetivos de la misma.<sup>73</sup> Ferry de Kraker, Director General de la International Federation of Purchasing and Materials Management proporciona la siguiente definición: "*outsourcing* significa encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría."<sup>74</sup> El *outsourcing*, por lo tanto, se basa en una "subcontratación" de las actividades no básicas y no estratégicas para un negocio o empresa, es decir, aquellos que no son la función principal de la organización. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio y así, estas actividades, pasan a manos de terceros especializados. El término *outsourcing* por lo tanto es un sinónimo de "subcontratación" que se explicará a continuación.

**Subcontratación:** En Octubre de 1969, se reunieron en París, un grupo de expertos, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y el Centro de Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Asistieron 24 participantes y 23 países, los cuales discutieron por primera vez el fenómeno de la subcontratación, dando la siguiente definición: "La subcontratación es la relación que se establece cuando una empresa, llamada contratista, hace a otra empresa, llamada subcontratista, pedidos de producción de piezas, componentes, subconjuntos o conjuntos destinados a integrarse en un producto que venderá el contratista. Estos pedidos del contratista, pueden comprender una

---

<sup>71</sup> [www.unctad.org](http://www.unctad.org).

<sup>72</sup> Bohigas y Rosell, , *op. Cit.*, p.677 y 773.

<sup>73</sup> Fernandez Diez Martn, *¿Qué es el Outsourcing?*, En: El Asesor de México, Semanario de negocios de la ciudad de México, Enero 11 2004, p.5.

<sup>74</sup> Rothery Bryan and Ian Robertson, *Outsourcing*, Edit. Noriega, México 1996, p.5.

elaboración, transformación o acabado adicional de materias o piezas por el subcontratista.<sup>75</sup> Esta definición, es la primera definición formal conocida del término, y reconoce ésta actividad realizada dentro del mismo país y en algunas ocasiones en filiales de la misma empresa.<sup>76</sup> Posteriormente, el término fue evolucionando, ya que como lo menciona la definición anterior, al hablar de subcontratación, no se mencionaban los servicios enfocados en tecnología y solo se refería a bienes y producción de piezas, componentes, subconjuntos, o conjuntos destinados a integrarse a un producto final.

La subcontratación, se refiere a la ejecución de una función empresarial, llevada a cabo por un proveedor externo. La empresa subcontratante, transfiere parte del control administrativo y operacional a la empresa subcontratada. Actualmente, ésta actividad ha evolucionado y no sólo se realiza en el mismo país sino también en el exterior, tanto que a nivel internacional, se le conoce al término *outsourcing*, como un sinónimo de subcontratación y *outsourcing* internacional cuando se lleva a cabo en el exterior, llegando así al concepto *offshoring* que abarca a todas. Para entender mejor los conceptos antes mencionados, se aclaran las diferencias en el cuadro siguiente.

**CUADRO 5. DEFINICIONES**

Localización de la Producción	Organización de la Producción	
	INTERNA	EXTERNA
País de Origen	La prestación de producción o de servicios se realiza en la misma empresa en el país de origen	Se subcontrata a terceros en el país de origen ( <i>Outsourcing</i> )
En otro país " <i>Offshoring</i> "	Interna: La producción y prestación de servicios se realiza por una filial en el extranjero (deslocalización)	Externa: Se subcontrata a un tercer proveedor en el extranjero ( <i>Outsourcing Internacional</i> )

Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), *Offshoring services: recent developments and prospects*, [en línea] ensayos temáticos, World trade report 2005, Dirección URL: <http://www.wto.org/english>, [consulta 09 septiembre de 2009].

<sup>75</sup> Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, (ONUFI), *La Modernización de las economías a través de la Subcontratación*, Naciones Unidas, Nueva York 1975, p.p.5-6.

<sup>76</sup> *Ibid.* p. 64.

Como se explica en el cuadro anterior, las empresas pueden proveerse de los servicios ya sea dentro de la misma, (deslocalización cautiva o internalización), o mediante un proveedor externo, (outsourcing internacional), y en ambos casos se estaría aplicando una externalización conocido actualmente como *offshoring*.

En caso de que una empresa decide trasladar alguna fase de producción al extranjero, puede dar origen a una inversión extranjera directa (IED), que puede entenderse como una extensión del control corporativo más allá de las fronteras nacionales. Formalmente, la IED, consiste en la compra de activos por parte de un residente extranjero, cuando ésta conlleva tanto un interés a largo plazo, como una parte de influencia sobre la gestión de la entidad adquirida. Por lo tanto, cuando una empresa decide hacer *offshoring por deslocalización*, está llevando a cabo una IED. Sin embargo, es importante mencionar, que no toda IED implica un *offshoring por deslocalización*. Un ejemplo de esto, es cuando la empresa quiere aprovechar el potencial de un país extranjero y decide abrir una sede en dicho país para comenzar a producir y vender en el mercado local por primera vez. Aquí estaríamos ante un caso de IED, pero no de *offshoring por deslocalización*, puesto que para éste último, debe reemplazarse por producción extranjera una tarea que se producía localmente.<sup>77</sup> Por éstas razones, el *offshoring* ha sido difícilmente medible y existe poca teoría al respecto, ya que no se puede tomar a la IED, como un indicador único o general para conocer los porcentajes de *offshoring* realizados a nivel internacional, aunque sí se puede tomar a la IED, principalmente la enfocada en los servicios, como un indicador.

El *offshoring*, se refiere exclusivamente a la dimensión geográfica de la fragmentación, es decir, al desplazamiento de etapas productivas hacia el exterior, independientemente de la propiedad de las empresas suministradoras, por lo que incluye la deslocalización intra-empresarial y *outsourcing* internacional. Por tanto, el *offshoring*, es una estrategia que se enfoca en la externalización de actividades a terceros, no importando si se realiza en filiales o por medio de *outsourcing* internacional.

Es importante mencionar que el *offshoring*, actualmente se está enfocando en su concepto a actividades de mayor valor agregado, basadas sobre todo en las tecnologías de la información (NTIC). Gracias a las tecnologías de la información, la liberalización de los servicios y la disminución

---

<sup>77</sup> Canals Claudia, *op. cit.*, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1018890](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1018890) [consulta: 29 octubre 2008].

en los costes de transporte, los servicios pueden ser suministrados desde una empresa situada en cualquier parte del mundo. De esta forma, las mayores posibilidades de desintegración del proceso productivo, han propiciado ésta nueva concepción de la empresa, haciendo del *offshoring*, una opción cada vez más viable. El internet, junto con las *NTIC*, influyen en un ahorro de costos de mano de obra y permiten acceder a cualquier localidad geográfica, ya que el acceso a las telecomunicaciones, tiene el poder de eliminar ciertas desigualdades globales, haciendo posible enviar más actividades a cualquier lugar que sea más barato.<sup>78</sup>

El *offshoring* entonces, es una estrategia de organización del proceso productivo, que va de la mano con el proceso de globalización, es decir, es un efecto colateral que va con las nuevas tendencias económicas, con la competitividad internacional y con el desarrollo de la industria tecnológica. La expansión de éste fenómeno es creciente y existen diversos factores que lo impulsan. Aunque el factor “ahorro de costos” ha sido siempre el más común, también existen otros factores que actualmente influyen, como la creciente presión competitiva, la cual obliga a las empresas a centrarse en sus actividades principales, así como la necesidad de garantizar la calidad de servicio en todos los procesos y la dificultad de encontrar personal cualificado y con talento.<sup>79</sup>

De acuerdo con las definiciones anteriores y para efectos de la presente investigación, definiremos al *offshoring*, como aquella estrategia que requiere de la fragmentación internacional de la producción y que emplea la externalización global de actividades y servicios empresariales de un país a otro por medio de la búsqueda de recursos humanos cualificados, generalmente en busca de costos y mano de obra más baratos. Puede realizarse por medio de una filial ó por medio de la subcontratación a un tercero. Éste proceso se expande cada vez más a diferentes tipos de servicios, basados en las nuevas tecnologías de la información y a procesos de negocio de todo tipo como la investigación, administración, recursos humanos, innovación y desarrollo.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Harbhajan Kehal and V. P. Singh, *op. cit.*p.p. 55-71.

<sup>79</sup> Rivo Lopez Elena. *Externalización, más allá de la subcontratación*. Universidad de Vigo, [ en línea] Dirección URL: [www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es), [consulta septiembre 23 de 2008].

<sup>80</sup> *Definición propia*

### 2.1.2 La Clasificación

El *offshoring*, se clasifica en dos tipos de acuerdo a *UNCTAD* y *OCDE*, sin embargo, es importante mencionar que por su localización, se conocen actualmente tres diferentes tipos de *offshoring*, quedando la clasificación como sigue:

- 1) *Offshoring por deslocalización*: Es el proceso por el que se relocaliza la actividad de la empresa a una filial de la misma, localizada en un país distinto al de la empresa original. En definitiva, existe una operación en el exterior que pertenece a la misma empresa, lo cual le da un mayor nivel de control.
- 2) *Offshoring por subcontratación o contratación externa*: Este proceso, se basa en la subcontratación de un proveedor externo, en una empresa totalmente distinta y especializada en esa tarea específica.
- 3) *Nearshoring*: Además de las modalidades explicadas previamente, es importante aclarar que existe una más, llamada *Nearshoring*. Tomando en cuenta la localización de la actividad, encontramos que existe también éste término, que es utilizado para un *offshoring* cuya locación no es lejana. Ejemplo, Estados Unidos y México, o Estados Unidos y Canadá.<sup>81</sup>

El *nearshoring* tiene la ventaja de obtener bajos costos, pero compartiendo aspectos culturales y husos horarios. A pesar de existir el *nearshoring*, se emplea en general el término *offshoring* también en este caso<sup>82</sup>.

### 2.1.3 La Evolución del *Offshoring*

El *offshoring*, es un concepto relativamente nuevo, ya que la fragmentación de la producción existe desde años atrás. La diferencia es que en la actualidad, las actividades que se desplazan a otros países, son más especializadas y ya no sólo se basan en bienes sino cada vez más en la subcontratación y comercialización de servicios, lo cual anteriormente no era posible y que gracias al desarrollo de la tecnología y la informática, la actividad se ha diversificado y adaptado a las necesidades actuales.

---

<sup>81</sup> Harbhajan Kehal and V. P. Singh, *op. cit.*, pp.18-25.

<sup>82</sup> *Ibid.*, p.10.

La evolución en las actividades de externalización que emplean la deslocalización y la subcontratación, hoy conocidos como *offshoring*, tiene sus orígenes aproximadamente a mediados de los años sesenta, cuando en EE.UU el concepto no estaba aún definido, sin embargo, la externalización de actividades, sobre todo de servicios, comienza a ser más común en las áreas de información tecnológica en las empresas.<sup>83</sup>

A principios de la década de los 80, es cuando se da a conocer el primer término, *outsourcing*, para describir la creciente tendencia de grandes compañías de transferir sus sistemas de información a terceros proveedores, por medio de la subcontratación, principalmente dentro del mismo país. En ésta época, con la introducción de la computadora a la industria, algunas empresas comenzaron a vender servicios para la nómina, inventarios, etc. Pero fue a mediados de los años ochenta, cuando el mundo empezó a ver como era más conveniente entregar ciertos procesos a terceros, que hacerlos la misma empresa. El ámbito informático de estos contratos, marcaría la pauta posterior en cuanto al contenido típico del servicio externalizado, hasta el punto en que se identificó el *outsourcing* con la subcontratación local o internacional de servicios informáticos.<sup>84</sup>

A finales de los 80, el concepto *outsourcing*, es el que se comenzó a utilizar y se enfocaba en la subcontratación externa de actividades muy simples, para las que existían muchos proveedores, llegando posteriormente a subcontratar actividades más estratégicas, en las que la interrelación con el proveedor, debía ser mucho más estrecha, como la distribución logística e incluso el diseño de productos.<sup>85</sup>

Una empresa que fue de las primeras en utilizar la estrategia fue KODAK, cuando cedió a IBM su centro de data y sistemas de telecomunicaciones. En ese momento, el *outsourcing* desempeñó un papel muy importante a nivel mundial, cuando IBM Europa, anunció que de 1989 a 1994, redujo su planta de personal de 100.000 a 60.000. También, dió como resultado una duplicación de las

---

<sup>83</sup>Rivo Lopez Elena. *Op. Cit.* [ consulta septiembre 23 de 2008].

<sup>84</sup> Valor Sabatier Joseph. *Outsourcing, Características principales, marco teórico y retos más comunes.* Abril 2005. IESE Business school.[en línea] Dirección URL: <http://www.iese.edu/valor/docs/outsourcing/es.pdf>, consulta septiembre 23 de 2008.

<sup>85</sup> Chong Coronado Ernesto. *Comercio, economía y actualidad.* [en línea] Dirección URL: [www.panama-offshore-services.com](http://www.panama-offshore-services.com), consulta domingo marzo 1, 2009.

compras, reducción de personal por contratos y el aumento del número de personas que servían a IBM como subcontratistas, fue de 1000, a 20,000 en esa década.<sup>86</sup>

El avance que mostró el *outsourcing*, va de la mano con las tendencias internacionales y la reorganización de los procesos de negocios. El concepto mismo, ha evolucionado de acuerdo al momento económico, por lo que la deslocalización y la subcontratación, son conocidos actualmente como procesos *offshoring*.

El *offshoring* vino a revolucionar los procesos de las empresas. Lo novedoso de la estrategia, además de su amplia propagación en las últimas décadas, es el potencial alcanzado en la descomposición de la actividad productiva, que como se mencionó anteriormente, se extiende a límites no imaginados hace pocos años, como son la externalización y comercialización de servicios que cada vez son más frecuentes en destinos geográficamente alejados, gracias a los avances tecnológicos, principalmente los ocurridos en las nuevas tecnologías de la información y comunicación, *NTIC*.<sup>87</sup>

Definitivamente, la revolución de las *NTIC*, fue lo que facilitó la expansión del *offshoring* en la década de los 90, debido a costos relativamente más bajos en países en desarrollo, aunado a la capacidad de los proveedores para vender servicios diferentes y especializados. La comercialización de servicios, está avanzando con rapidez, así como lo hizo el comercio de bienes que formó una parte importante del comercio internacional de los años 90, por lo que afecta el bienestar de millones de personas, migrando el trabajo de distintos lugares en todo el mundo con el fin encontrar al proveedor más barato y ahorrar costes.<sup>88</sup>

El surgimiento del *offshoring* se debe principalmente a que la mayoría de las actividades se basan actualmente en las tecnologías de la información y comunicación, las cuales son especialmente fáciles de externalizar, puesto que el producto o servicio, puede transmitirse instantáneamente por las redes, dando pie a que actualmente las actividades de mayor valor agregado, están siendo

---

<sup>86</sup>Rothery Bryan and Robertson Ian, *op. cit.* p.3.

<sup>87</sup> Valor Sabatier Joseph, *op. cit.* <http://www.iese.edu/valor/docs/outsourcing/es.pdf>, [consulta septiembre 23 de 2008.]

<sup>88</sup> Harbhajan Kehal and V. P. Singh, *op. cit.* p.55

desplazadas al extranjero, es decir, no solamente subcontratadas (*outsourcing*) a proveedores dentro del mismo país, sino a terceros en países diferentes.

La actividad del *offshoring*, ha sido históricamente el resultado de la progresiva tendencia a la especialización y a la globalización en las sociedades, en donde los consumidores ya no son los mismos y las preferencias han evolucionado, de igual manera que la forma de comprar. Las empresas en sí, han tenido razones múltiples para externalizar su actividad a terceras compañías, ya sea por falta de recursos propios, capacidades, ahorro de costes, etc., dentro de las que el ahorro de costes, ha predominado al considerar tercerizar los servicios o actividades. Los pioneros en ésta actividad, fueron los Estados Unidos, quienes realizaron una de las transformaciones más importantes en la producción manufacturera en las tres últimas décadas del siglo XX, con la segmentación y traslado de algunas etapas de fabricación a economías en desarrollo.<sup>89</sup>

La externalización internacional de actividades, ha sido un proceso que se ha llevado a cabo de forma gradual. En un primer momento, se produce con las empresas manufactureras a través de la inversión directa extranjera (IDE), y más tarde, muchas de ellas, deshacen sus posiciones inversoras, para situarse en otros países que les proporcionan mayores ventajas competitivas, especialmente menores costes laborales, con una empresa o un tercero especializado ya no solo en manufactura, (como en el caso de China, que siempre ha sido centro importante en la fragmentación de la producción manufacturera), sino también en servicios. Es a comienzos del siglo XXI, cuando se presenta una nueva revolución en las actividades productivas a nivel mundial, que a pesar de que ya se gestaba en décadas anteriores, se generalizó muy recientemente, y es la producción de servicios y la transformación de actividades no-comerciables a comerciables.<sup>90</sup>

En estos últimos años, la naturaleza de los servicios ha cambiado, una de las características que tradicionalmente se les ha atribuido, ha sido la no comerciabilidad de los mismos y por tanto, su limitación para ser externalizados, la cual venía apoyada por la necesidad de ofrecer el servicio en el mismo lugar y en el mismo momento donde se consume, esto por su carácter no almacenable. Los cambios derivados de la aparición de las tecnologías de la información, han

---

<sup>89</sup> Martínez Jorge Mario *et al.*, *Comercio internacional de bienes y servicios. Los casos de Costa Rica y México*, Sede subregional de la CEPAL en México, [ en línea] Serie estudio s y perspectivas, Unidad de Comercio Internacional e Industria México, D. F., marzo de 2008. Dirección URL: [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/32597/Serie\\_97.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/32597/Serie_97.pdf), [consulta 12 de septiembre 2009]

<sup>90</sup> *Ibidem*



permitido que muchas de estas actividades terciarias y de servicios, puedan ser producidas en un lugar y consumidas en otro, por lo que han facilitado su comerciabilidad internacional, en donde una empresa dedicada a la gestión de bases de datos puede realizar su labor en un país y suministrar su servicio en otro vía informática. Dichos cambios, por tanto, no sólo han fomentado la inversión en el exterior y las exportaciones, sino también las inversiones hacia otras zonas donde las ventajas competitivas sean mayores. Así, las tecnologías de la información, han permitido fragmentar el proceso de producción y situar no sólo las fases netamente industriales, sino también las de servicios, en otros países donde su provisión sea realizada con una mayor eficiencia.<sup>91</sup>

Hoy en día, más compañías consideran viable la opción del *offshoring*, para trasladar diversos procesos de mayor valor agregado, como investigación, recursos humanos, desarrollo tecnológico, servicio al cliente en los llamados *call centres*, logística, y diferentes procesos de negocios a diversos países, e incluso regiones distintas que le generen menores costos, siendo actividades que requieren de la búsqueda de recursos humanos bien cualificados y con talento extranjero.<sup>92</sup>

Desde los años 90 hasta la actualidad, el auge y protagonismo del *offshoring* han ido en aumento. Lo que inicialmente se externalizaba a empresas ubicadas en el entorno cercano a la propia empresa, ahora se puede externalizar a empresas ubicadas en lugares tan remotos como en Asia principalmente a India, China, Tailandia, Europa del Este o Rusia, gracias a unos sistemas de comunicación cada vez más potentes y baratos.<sup>93</sup>

El acontecimiento del *offshoring*, forma parte de los sucesos y fenómenos que conforman esta nueva etapa económica y que como se mencionó al principio, forma parte de un ciclo de revoluciones tecnológicas que se repiten cada vez de acuerdo a su tiempo para dar pie a una mejor competitividad y en general una prosperidad basada en el potencial de ese conjunto particular de nuevas tecnologías. Muchas de las organizaciones empresariales de hoy, pueden encontrar sus orígenes culturales en el modo descrito por Adam Smith (como la división del

---

<sup>91</sup> *Ibidem*

<sup>92</sup> Ricart Enric. Apuntes de globalización y estrategia. *El offshoring entra en la madurez*. IESE Business school, Universidad de Navarra, [en línea] Dirección URL: [www.iese.edu/globalcenter](http://www.iese.edu/globalcenter), consulta enero 14 2009.

<sup>93</sup> Rothery Bryan and Robertson Ian, *op. cit.*, pp.12-13.

trabajo que Henry Ford adoptó y mejoró), sin embargo, se hace creciente la necesidad de flexibilidad en los negocios.<sup>94</sup>

El *offshoring*, para evolucionar y adaptarse a las necesidades que la dinámica internacional exige, se vale también de otras técnicas y prácticas administrativas que han venido surgiendo paulatinamente, y que pueden ser aplicables en distintos tipos de organizaciones, aunque algunas son de índole completamente interno. Algunas de estas técnicas son por ejemplo la reingeniería de procesos, las nuevas alianzas, *benchmarking*, *coaching*, *mentoring*, etc.<sup>95</sup>

La Reingeniería de procesos por ejemplo, es una técnica que comienza con el análisis de la empresa, su estrategia, su personal, la tecnología que utiliza y los procedimientos y procesos que emplea para hacer el trabajo.<sup>96</sup> Michael Hammer, habla de éste tema en su libro *Reengineering the Corporation* (1992, Londres, Nicholas Brealey), en el que considera que "...toda compañía debe buscar la flexibilidad, así como la habilidad para ajustarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado, la innovación para mantener sus productos y servicios tecnológicamente al día y ser lo suficientemente dedicada para entregar máxima calidad y servicio al cliente. Sin embargo, muchas compañías creen que la renovación de sus ventajas competitivas es simplemente cuestión de hacer que su personal trabaje más duro, siendo que la verdadera cuestión es aprender a trabajar de manera diferente, lo que a su vez, significa desaprender mucho de lo que saben. La creciente complejidad de la manufactura fue exigiendo paulatinamente enfoques más flexibles.<sup>97</sup>

De acuerdo con Hammer, la demanda de flexibilidad también proviene del hecho de que nada es siempre lineal, es decir nada es constante o predecible, como el crecimiento del mercado, la demanda de los clientes, los ciclos de vida de los productos o la velocidad del cambio tecnológico, por lo que la naturaleza de la competencia cambia. Hammer define esta reorganización como una "...revisión fundamental y el rediseño de los procesos de negocios para lograr mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de desempeño como el costo, la calidad, el

---

<sup>94</sup> *Ibid.*, pp.12-13

<sup>95</sup> *Ibid.*, p.11

<sup>96</sup> *Ibid.*, p.12

<sup>97</sup> *Ibid.* p.13

servicio y la velocidad".<sup>98</sup> En este caso, el offshoring es un ejemplo de la necesidad de ésta reorganización y flexibilidad que se requieren en los negocios actuales.

Otro ejemplo son las Alianzas, en donde la estrategia se basa en el establecimiento de lazos de cooperación de distintos tipos y objetivos, ya sean de carácter permanente o temporal. En las de carácter permanente, se establece la alianza a través de fusiones, proyectos, o conjuntos de inversión de redes y estructuras productivas para la generación de un insumo, producto o línea de productos. En las alianzas temporales, las empresas buscan asociaciones dentro de un determinado tiempo, diseñadas a partir de objetivos específicos, normalmente con el fin de controlar importantes segmentos de los mercados nacionales, regionales o globales.<sup>99</sup> Solo por mencionar algunas alianzas, tenemos; Infonet, que es una asociación entre la AT & T, la France Telecom, KDD (Japón), Telstra (Australia), Telia (Suecia), Telefónica (España), Telegraph and Telephone en Japón, Microsoft, Silicon Graphics, Sony, y un número importante de otras empresas ligadas a la generación de avanzados servicios interactivos que ofrece la tecnología.<sup>100</sup>

*El Benchmarking*, es otra estrategia de negocio, que se trata de un proceso continuo, estructurado y sistemático, de comparar los procesos de recursos humanos con las prácticas de otras empresas excelentes con el fin de aprender, identificar iniciativas válidas para la empresa y establecer objetivos.<sup>101</sup>

Otras estrategias son el *Coaching* y el *Mentoring*, que son procesos más personalizados, basados en el apoyo de una persona externa a la organización para que el individuo libere todo su potencial, hacer óptimo su desempeño, y lograr desarrollo de liderazgo.<sup>102</sup> Como podemos apreciar, son variadas las técnicas y herramientas que han surgido y que aplican las empresas para adaptarse a la dinámica actual.

---

<sup>98</sup> *Ibid* p.13

<sup>99</sup> Nuño Gómez Pedro, et. Al., *Las 49 empresas con más futuro*, Gestión 2000, Barcelona 1996, p.163.

<sup>100</sup> *Ibidem*

<sup>101</sup> Fernández Díez Martín, *Diccionario de RH, opinión experta*, En El Asesor de México, Ciudad de México, Enero 18 de 2004, p.13.

<sup>102</sup> *Ibidem*

#### 2.1.4 Los elementos en el *offshoring*

El *offshoring*, está dejando de ser un complemento de la actividad de la empresa y en los negocios actuales comienza a ser una estrategia básica, por lo que se requiere un análisis de todos los elementos implicados en la decisión e implementación de la misma.

En primer lugar, la empresa debe decidir la conveniencia o no de recurrir al *offshoring*, es decir, los directivos deben analizar tanto las ventajas como los inconvenientes de implementar una estrategia de este tipo. En dicha evaluación se debe responder a diferentes cuestiones y considerar, si la estrategia requiere cierto nivel de preparación por parte de la empresa, para que ésta sea acometida con éxito. Cuando una empresa, decide llevar a cabo el *offshoring*, son tres las decisiones básicas a tomar por la empresa para emprender una estrategia de externalización: qué, dónde y cómo llevarlo a cabo.<sup>103</sup> Para la empresa, es importante no sólo la elección de las actividades a trasladar, sino también el lugar donde organizar el desempeño de las actividades. Por lo que para lograr éxito en la estrategia es importante tener en cuenta la respuesta a las preguntas anteriores.

Para dar respuesta a la primera pregunta, es importante identificar *qué* procesos y actividades se van a externalizar. Ésta decisión hace referencia a las actividades, funciones o partes del proceso productivo a relocalizar. Bajo este tipo de decisiones, la empresa determina qué actividades puede desarrollar satisfactoriamente y por sí misma en la empresa actual, así como cuáles serán actividades potenciales de externalización, es decir, de ser trasladadas a otros países para llevar a cabo *offshoring*. La decisión sobre *¿qué* externalizar? pasa por la cadena de valor de Porter. En el concepto de la cadena de valor introducido por Michael E. Porter, se identifican las actividades a través de las cuales una empresa puede generar valor, y están divididas en dos tipos: primarias y de apoyo. Las primarias, como su nombre lo indica, son las esenciales en la cadena de valor, mientras que las de apoyo, son las actividades secundarias. En el contexto del *offshoring*, el análisis de la cadena de valor es una herramienta útil para identificar y distinguir entre las actividades críticas con pocas posibilidades de ser externalizadas, y las generadoras de mayor

---

<sup>103</sup> Toral Pla David, *Las Decisiones Básicas de la Estrategia de Deslocalización: Qué, Dónde y Cómo Deslocalizar*, [en línea] Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas, Gestión joven, Octubre 2008, Dirección URL:[http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos\\_2/toralpla.pdf](http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_2/toralpla.pdf) [consulta 27 mayo 2009].

valor, es decir, aquellas susceptibles de ser trasladadas al exterior. Aunque Porter introdujo la cadena de valor como un marco general, su utilización en algunas ocasiones puede ser limitada, ya que, a pesar de que son las actividades de menor valor las que mayor probabilidad tienen de ser relocalizadas, cada vez son más las actividades de mayor valor las que se trasladan a otros países. Es por esto que se deben utilizar técnicas complementarias que permitan conocer y estudiar muy bien las tareas o funciones más susceptibles de ser externalizadas.<sup>104</sup>

Para detectar las funciones que es posible externalizar, existe la necesidad de distinguir entre dos tipos de servicios: los clave o básicos y los suplementarios. Los básicos son los productos necesarios de una organización y que los consumidores están buscando. Los servicios complementarios, son indispensables para la ejecución del servicio básico, o bien, están disponibles para mejorar la calidad global del paquete básico de servicios. El objetivo de una empresa de servicios, es proveer los servicios denominados básicos, por ello, los servicios básicos serán producidos internamente en la empresa, mientras que los servicios suplementarios podrán ser subcontratados a terceros, ya que a menudo pertenecerán a diferentes industrias.<sup>105</sup>

La elección del país de *donde* será el destino, es el segundo paso. En este proceso, la selección de la correcta localización toma una importancia crítica para el éxito de la estrategia. Se debe tener en cuenta que para seleccionar el país idóneo de relocalización se debe valorar otros aspectos, además del diferencial de costes. Éstos están relacionados con el entorno al que se enfrenta la empresa, como lo son el riesgo del país, la calidad de las infraestructuras, la diferencia cultural o las leyes de protección de la propiedad intelectual del país. Además, se deben considerar factores como el nivel educativo, la especialización y el idioma de la mano de obra.<sup>106</sup> En función de la actividad o función que se vaya a desplazar, se otorgará más peso a unos factores que a otros. Para un tipo de tareas, basta con que la mano de obra sea barata aunque el nivel de cualificación sea bajo, o no haya una comunicación fluida debido al idioma. Otros trabajos sin embargo, requieren que el idioma sea el mismo que el del país de origen. En otras ocasiones, la cualificación

---

<sup>104</sup> Porter Michael, *The Competitive Advantage ...*, op. cit., p. 138

<sup>105</sup> Murray, J. Y. y Kotabe, M. (1999): *Sourcing Strategies of U.S. Service Companies: a Modified Transaction Cost Analysis*. [en línea], en Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas,

<sup>106</sup> Pyndt, J. y Pedersen T. (2006): *Managing Global Offshoring Strategies: A Case Approach*. [en línea], Copenhagen Business School Press, en Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas, Gestión Joven Nº. 2 - Octubre 2008, Dirección URL: [www.gestionjoven.org](http://www.gestionjoven.org), [consulta mayo 27 2009]

del personal es fundamental para trabajos más complejos y se elige un determinado país, aunque los costes laborales sean mayores.<sup>107</sup>

En el sector industrial, los destinos preferidos por las empresas que externalizan parte, o la totalidad de su producción, han sido fundamentalmente dos: China e India. En el sector servicios, aunque si la mayoría se han concentrado hasta el momento en un número relativamente pequeño de países como Irlanda, India, Canadá o Israel, existe cada vez más un elevado potencial de países proveedores de servicios., es decir, se sigue expandiendo<sup>108</sup>

Una vez que las actividades que se van a desplazar han sido identificadas, las empresas deben elegir *como* hacerlo, es decir, el modo más conveniente para la actividad a trasladar. Como se explicó anteriormente, los modos principales de realizar *offshoring* son por internalización, conocida como deslocalización y por *outsourcing* internacional ó subcontratación. A través de la deslocalización, es más fácil que las empresas mantengan el control de sus operaciones, ya que en este método, la empresa está comprometiendo en el exterior sus propios recursos. Asimismo, la entrada en nuevos mercados a través una filial propia, permite aprender sobre el país y el funcionamiento de su mercado, lo que ofrece la oportunidad de invertir y crecer en dicho país.<sup>109</sup>

El *offshoring* por subcontratación, o bien, *outsourcing* internacional, requiere una inversión necesaria mucho menor que si se recurre a una filial. Con esta modalidad, la empresa puede acceder de una manera rápida a las capacidades del proveedor, a un conocimiento especializado, y a una tecnología de punta. En los países de Europa del Este por ejemplo, la solución adoptada es el establecimiento de una filial, es decir, llevan a cabo *offshoring* por deslocalización, mientras que por ejemplo en India se tiende a recurrir al *offshoring* por subcontratación debido a su elevado número de proveedores especializados.<sup>110</sup>

Los elementos mencionados, son puntos necesarios de analizar cuando la empresa considera realizar *offshoring*, ya que debido al desarrollo tecnológico y la competitividad internacional

---

<sup>107</sup>Ricart J.y Agnese P., *op. cit.* <http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratis/R010.pdf>, [consulta agosto 16, 2009].

<sup>108</sup> *Ibidem.*

<sup>109</sup> Prahalad C.K. y Hamel, G. *The Core Competence of the Corporation*, [en línea], Harvard Business Review, pp. 79-93. En: Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas, Octubre 2008, Dirección URL: [www.gestionjoven.org](http://www.gestionjoven.org), [consulta 29 mayo 2009]

<sup>110</sup> *Ibidem.*

actual, cada vez son más los motivos para realizarlo y más las economías que están participando en ésta estrategia.

## 2.2 El *Offshoring* en el siglo XXI

Al comenzar el siglo XXI, el *offshoring*, inicialmente más vinculado a las manufacturas, comienza a extenderse y a intensificarse en las industrias de mayor contenido tecnológico. Se incluyen cada vez más actividades de alto valor agregado como procesos de negocios, administrativos, centros de contacto, y servicios de análisis, que hacen un uso intensivo del conocimiento, lo que hace al *offshoring* una de las estrategias más utilizadas en el entorno económico global actual.<sup>111</sup>

El amplio abanico de actividades con posibilidades de diversificarse al *offshoring*, da una idea del impacto potencial del mismo, sobre todo del *offshoring* de servicios, ya que las funciones de servicios que se pueden externalizar están presentes en todos los sectores de la economía. El gran impacto del *offshoring*, es que el ritmo de cambio es más rápido de lo que fue en el sector manufacturero debido a las nuevas tecnologías, además de que el contenido de cualificaciones de los servicios comercializables es alto. Por lo anterior se puede afirmar que nos encontramos en un giro fundamental en la división internacional del trabajo, en una amplia gama de actividades que hasta ahora no podían ser objeto de comercio.<sup>112</sup>

La apertura en el comercio internacional de servicios, se ha visto facilitada por el Acuerdo General sobre Comercio de Servicios *GATS*, el cual como se menciona anteriormente, es el único tratado multilateral sobre servicios a nivel mundial y uno de los acuerdos de mayor alcance de la Organización Mundial del Comercio (*OMC*). Este acuerdo ha influido para liberalizar progresivamente el comercio de servicios junto con las reformas regulatorias, ayudando a que hubiera más competencia en algunos mercados, e impulsando el mayor esfuerzo por parte de éste

---

<sup>111</sup> CEPAL, *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*, CEPAL 2008, [en línea] Dirección URL : [www.cepal.org/ddpe](http://www.cepal.org/ddpe), [consulta 22 noviembre 2009].

<sup>112</sup> UNCTAD, *Offshoring at the tipping point*, [en línea] UNCTAD/PRESS/PR/2004/023 - , 22/09/04. Dirección URL: <http://www.unctad.org/Templates/Search.asp?intItemID=2068&lang=1&frmSearchStr=outsourcing&frmCategory=all&section=whole>, [consulta 24 noviembre 2009]

sector por ser competitivo, al intensificar el intercambio de servicios a nivel internacional.<sup>113</sup> De acuerdo con el GATS, el sector de los servicios es el sector de más rápido crecimiento de la economía mundial y representa dos tercios de la producción mundial.<sup>114</sup> El *offshoring* por lo tanto, debido a que se extiende cada vez más, ha encontrado en el comercio de servicios un campo más amplio de actividades.

### 2.2.1 Las principales actividades *Offshore*

Las tareas externalizadas, son en promedio tareas de más habilidad y más intensas que las actividades de producción. Por ésta razón, la externalización de servicios, ha sido la causa de una búsqueda mayor de personal con talento, debido a la demanda de mano de obra cualificada. Sin embargo, las actividades de servicios son muy heterogéneas en términos de niveles de cualificación requeridos, ya que algunas de ellas son realizadas por trabajadores poco calificados, mientras que otros son realizados por trabajadores altamente cualificados como pueden ser trabajos de ingeniería, consultoría de gestión y médicos.

De acuerdo al estudio de CEPAL 2007<sup>115</sup>, el *offshoring* de servicios se clasifica actualmente por grado de especialización como sigue:

a) *Servicios de Tecnologías de la información o ITO: Information Technology outsourcing* por sus siglas en inglés, se enfocan en el desarrollo de *software*, incluyendo aplicaciones informáticas, prueba de aplicaciones, desarrollo de contenido, administración de infraestructura de TI y consultoría TI.

b) *Procesos de negocios o BPO: Business Process outsourcing* por sus siglas en inglés. En ellos se encuentra el ingreso y transcripción de datos. Se dividen en procesos de negocios o servicios de

---

<sup>113</sup> NOTA: El [Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios](#) (AGCS) (GATS por sus siglas en inglés) es el primer y único conjunto de normas multilaterales que regulan el comercio internacional de servicios. Negociado en la Ronda Uruguay, se elaboró en respuesta al enorme crecimiento de la economía de servicios durante los 30 últimos años y al mayor potencial de comercialización de los servicios como consecuencia de la revolución de las comunicaciones. Dirección URL: <http://www.wto.org> [consulta 25 noviembre 2009].

<sup>114</sup> Ver página oficial del GATS en internet: Dirección URL: <http://www.wto.org> [consultado agosto 02, 2009]

<sup>115</sup> CEPAL, *op. cit.*, *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*, CEPAL 2008, [en línea] Dirección URL: [www.cepal.org/ddpe](http://www.cepal.org/ddpe), [consultada 20 junio de 2009]



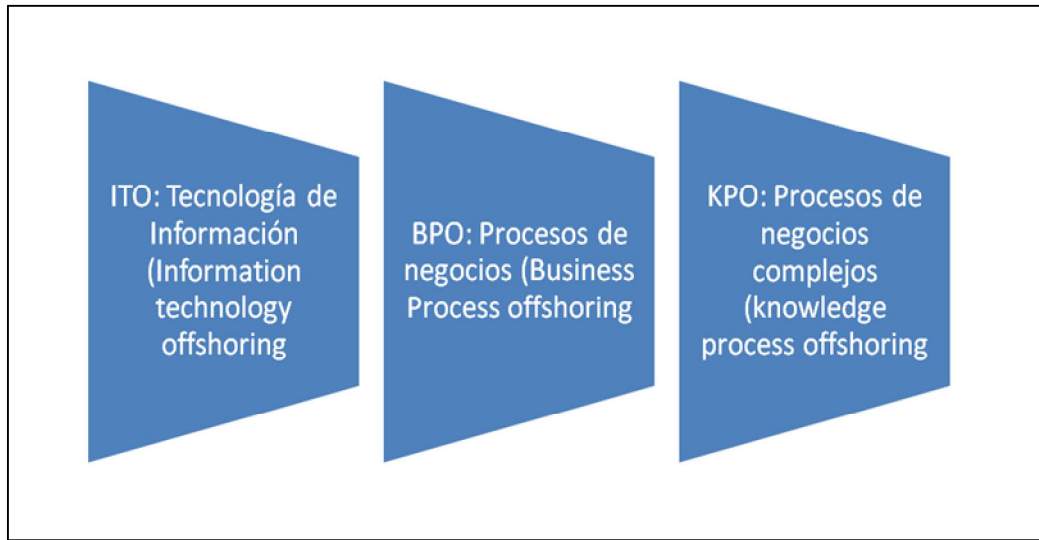
gestión interna de las empresas, entre los que se encuentran las adquisiciones, logística, marketing y ventas, recursos humanos, finanzas y contabilidad. Dentro de este campo, se encuentran los centros de contacto conocidos como *call centers*, que actualmente están adquiriendo amplia presencia en distintos países en desarrollo. En estos centros, el servicio se enfoca en llamadas entrantes y salientes o interacción con clientes por otros medios, como conversaciones por Internet, fax y correo electrónico. Las principales funciones incluyen el servicio de información y apoyo al cliente. A este servicio también se le conoce como BPO de voz.

c) *Procesos de Negocios complejos o KPO: Knowledge Process outsourcing* por sus siglas en inglés, se refiere a funciones analíticas que hacen un uso intensivo del conocimiento. En este campo está la Investigación de propiedad intelectual, finanzas y seguros, administración y análisis de datos, servicios de animación y simulación, educación a distancia y publicaciones, servicios de investigación y desarrollo en el sector médico y en las industrias de biotecnología y farmacéutica.

Cada vez, tienden a externalizarse servicios más sofisticados que se clasifican en los servicios BPO o KPO, los cuales como se mencionó, se atienden a través de telecomunicaciones y de servicios de programas de computación u otros apoyos tecnológicos, como la orientación a inversionistas en el sector financiero que se realiza por teléfono y redes desde cualquier parte del mundo, pero requiere de un capital humano muy capacitado, además de tener que ser multilingüe, o bien, se requiere de apoyo a redes computacionales que efectúan ingenieros en computación y que operan también dentro de los *call centres*.

La clasificación se muestra en el siguiente cuadro.

**CUADRO 6**  
**Servicios *offshoring* por grado de especialización**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CEPAL, *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*, CEPAL 2008, [en línea] Dirección URL : [www.cepal.org/ddpe](http://www.cepal.org/ddpe), [consulta 22 noviembre 2009].

A partir de la clasificación anterior, se puede decir que se han agregado nuevos servicios al listado de los habitualmente externalizados, por lo que las posibilidades de realizar *offshoring* son mayores para más empresas, ya que se ha dado un escalamiento en la industria *offshoring* a medida que se fueron externalizando servicios. La tendencia actual para realizar *offshoring*, incluye cada vez más procesos de negocio, servicios en la información, de conocimiento e investigación, servicios basados en el análisis de sectores específicos como los mercados financieros, servicios jurídicos, administrativos, etc.<sup>116</sup> La estrategia continúa madurando y se va diversificando, siendo cada vez más fácil para los inversionistas conocer mejor los beneficios y costos que trae la actividad, debido a la experiencia que se está adquiriendo, así como para reconocer las ventajas competitivas de las diferentes regiones.

La búsqueda de recursos humanos bien cualificados para llevar a cabo la gama de actividades *offshore*, se ha convertido en un elemento importante y ha generado una nueva división mundial del trabajo al buscar la especialización, principalmente porque hoy en día la estrategia de

<sup>116</sup> CEPAL, *op. cit.*, *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*, CEPAL 2008, [en línea] Dirección URL: [www.cepal.org/ddpe](http://www.cepal.org/ddpe), [consultada 20 junio de 2009]

*offshoring* se enfoca cada vez más en servicios de las nuevas tecnologías de la información *NTIC*, que tienden a diversificarse de forma continua.<sup>117</sup>

Son diversas las actividades que actualmente se externalizan y sobresalen las enfocadas en servicios y tecnologías de la información. Algunas actividades *offshore* más comunes son las siguientes:<sup>118</sup>

*Servicios de Negocios*: Estos incluyen respaldo en procesos como la entrada y procesamiento de datos, publicación electrónica, transcripción legal, asistencia en litigios, gestión de la listas de correo, servicios de secretariado remotos, redacción técnica, telemarketing, servicio al cliente, soporte técnico y sitio web. La India es por mucho el mayor exportador de los países en desarrollo de esos servicios.

*Servicios financieros*: Cubren servicios relacionadas con los seguros, así como con bancos y otros servicios financieros. Muchas de las exportaciones de países en desarrollo de estos servicios son filiales de las empresas transnacionales de grandes servicios financieros de los países desarrollados. Aquí también, la India es sobresaliente.

*Servicios de computación*: Incluyen la instalación de sistemas hardware, software, mantenimiento y reparación de equipo de oficina. India e Israel son los principales exportadores de estos servicios.

*Servicios de capacitación y educación superior*: Estos se benefician de las nuevas tecnologías aumentando la educación en formato electrónico via Internet.

*Servicios audiovisuales y culturales*: Incluyen imágenes en movimiento, producción de cinta o de video, producción de animación, proyección de imágenes en movimiento, transmisión de radio y televisión, grabación de sonido, servicios culturales y deportivos, servicios de agencias de noticias,

---

<sup>117</sup> Fondo Monetario Internacional, FMI, *Servicios deslocalizados mayor productividad estadounidense*, [en línea], Fondo Monetario Internacional FMI, Boletín Volumen 35, n.11, 19 junio de 2006. p.68, Dirección URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/spa/2006/061906s.pdf>, [consulta agosto 2009].

<sup>118</sup> White, R y James, B. *Manual de Outsourcing: Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad*, Ediciones Gestión, Barcelona; 2000, p. 15

etc. Los países que se dedican a este tipo de servicios incluyen a Argentina, Brasil, Hong Kong (China), India, México y Venezuela.

*Servicios de salud:* Incluyen servicios médicos, dentales, enfermería, paramédicos, y otros servicios de salud humana. Las exportaciones directas de servicios relacionados incluyen el envío de investigación y muestras de laboratorio, diagnóstico, segundas opiniones y consultas a través de medios electrónicos. China ofrece servicios de diagnósticos en línea a los pacientes en la provincia china de Taiwán y algunas a los países asiáticos. En la India, radiólogos interpretan exploraciones de tomografía de equipo para hospitales en los Estados Unidos. En el caso de Centroamérica, muestras médicas van a México para diagnóstico. Algunos servicios médicos tienen sus registros médicos o entrevistas con pacientes de forma digital reproducidos en Bangladesh, India, Pakistán, Filipinas y Zimbabwe.

Un caso de *offshoring* en EE.UU., de tareas realizadas por trabajadores altamente cualificados, es el de los radiólogos, presentado en el *New York Times*<sup>119</sup>. Este artículo presenta el caso de algunos hospitales norteamericanos que envían las radiografías de algunos de sus pacientes a radiólogos en India para que hagan el diagnóstico. A pesar de que el porcentaje de radiografías analizadas en el extranjero es muy pequeño, este caso nos muestra la importancia de los avances en las Tecnologías de la información (NTIC), dado que permiten dicho tipo de *offshoring*. El artículo argumenta que este fenómeno es debido al incremento de la demanda de radiólogos que no puede ser cubierta por los médicos americanos, en particular por las noches y durante los fines de semana. Como vemos, no sólo es importante el coste del servicio ofrecido sino la rapidez gracias a la ventaja horaria (el hecho de que sea de día en India cuando es de noche en EE.UU.) para captar dichas tareas.<sup>120</sup>

*Servicios profesionales:* Incluyen servicios legales, contabilidad para clientes, auditoría e impuestos. Este ha sido un área difícil para los países en desarrollo debido a los requisitos de alta habilidad y credibilidad en los mercados extranjeros, sin embargo, sus exportaciones están creciendo. También se exportan diseño arquitectónico y otros servicios. India, Singapur y varios

---

<sup>119</sup> Pollack Andrew, *Who's Reading Your X-Ray?* [en línea] The New York Times Business, noviembre 16, 2003, Dirección URL: <http://www.nytimes.com/2003/11/16/business/yourmoney/16hosp.html> [consulta 4 junio 2009]

<sup>120</sup> The New York Times Business, noviembre 16, 2003, Dirección URL: <http://www.nytimes.com/2003/11/16/business/yourmoney/16hosp.html> [consulta 4 junio 2009]

países de Europa central y oriental se encuentran entre los principales países exportadores en esta categoría. A pesar de que se suelen llevar estas actividades sobre todo a países en desarrollo, los lugares de deslocalización se vuelven cada vez más específicos para responder de la mejor manera a las operaciones de *offshoring*.

El *offshoring*, esta dando un giro fundamental en la división internacional del trabajo de una amplia gama de actividades, por lo que las empresas están aprendiendo a trabajar y adaptarse con la experiencia, ya que requieren de una serie de instrumentos, prácticas y una apertura general para saber trabajar a distancia. Al mismo tiempo, los países que son sede de centros de servicios externalizados por la misma experiencia, han madurado en términos de suministro de recursos humanos adecuados, infraestructura y entornos de negocios, lo que ha permitido una evolución de ésta actividad.

### **2.2.2 El crecimiento del *offshoring* a nivel internacional**

El *offshoring*, a pesar de ser una tendencia que persiguen cada vez más economías, es una actividad difícilmente medible ya que se encuentra muy concentrada principalmente en empresas transnacionales, mismas que no fácilmente ofrecen información cuantitativa de este tipo de operaciones, sobre todo por sus códigos de confidencialidad y por la creciente competencia con otras empresas. Sin embargo existen estudios como el de *UNCTAD* 2004, que nos muestra los indicadores del avance y gran potencial de crecimiento del *offshoring* en servicios a principios de éste siglo XXI.

La búsqueda de recursos humanos bien cualificados para llevar a cabo las actividades y servicios externalizados, ha generado una nueva división mundial del trabajo al buscar la especialización, principalmente porque hoy en día la estrategia de *offshoring* se enfoca en más servicios de las nuevas tecnologías de la información *NTIC*, que tienden a extenderse de forma continua.<sup>121</sup> En el estudio de *UNCTAD* 2004 se afirma también, que la creciente fragmentación, especialización y comercialización de las actividades de servicios está generando una nueva división mundial del trabajo, la cual se asemeja al giro mundial que se produjo en las décadas de 1970 y 1980 en la

---

<sup>121</sup> Fondo Monetario Internacional, FMI, *Servicios deslocalizados mayor productividad estadounidense*, [en línea], Fondo Monetario Internacional FMI, Boletín Volumen 35, n.11, 19 junio de 2006. p.68, Dirección URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/spa/2006/061906s.pdf>. [ consulta agosto 2009].

producción y el comercio de manufacturas.<sup>122</sup> De acuerdo a *UNCTAD*, podemos tomar a la Inversión extranjera directa (IED) como un factor en la medición del fenómeno del *offshoring*, aunque ésta sólo representa parte de la actividad.

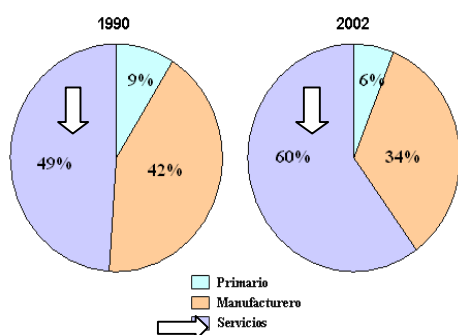
Con mayor frecuencia, la externalización del proceso de producción se realiza entre empresas independientes que simplemente establecen acuerdos de colaboración, sin tener que fusionarse o invertir para implantar nuevas plantas productivas en otros países. De esta forma, no todas las operaciones de externalización suponen una Inversión extranjera directa (IED).

A pesar de que no en todas las IED se realiza *offshoring*, el estudio de *UNCTAD* afirma que emplea cierto porcentaje que representa a ésta actividad y aunque no nos da porcentajes específicos, afirma que es un vehículo que da una orientación de la magnitud del proceso. Para demostrar lo anterior, se muestran las siguientes gráficas en las que vemos el crecimiento de las IED a nivel mundial desde la década anterior hasta principios del siglo actual y en los distintos sectores.

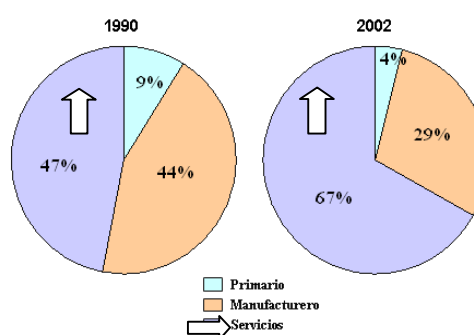
## Graficas 2

### Monto acumulado mundial de la IED por sectores (1990 – 2002)

Monto acumulado de las entradas de IED



Monto acumulado de las salidas de IED



Fuente: Realización propia en base a información de *UNCTAD*, [en línea] Dirección URL: [http://www.unctad.org/en/docs/wir2004\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf) [ consulta enero 04, 2010]

<sup>122</sup> UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development, *The Shift Towards Services*, *World Investment Report*, United Nations New York and Geneva, 2004, [en línea] Dirección URL: [http://www.unctad.org/en/docs/wir2004\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf) [ consulta enero 04, 2010]

En la gráficas anteriores, es evidente que la Inversión extranjera directa (IED), ha crecido de la década anterior a la primera del siglo XXI, reflejado en los tres sectores económicos primario, industrial y de servicios, en donde la composición sectorial se ha desplazado hacia los servicios.<sup>123</sup>

El creciente aumento observado en las estadísticas sobre la IED en el sector servicios, indica que la inversión extranjera directa sin olvidar a las empresas multinacionales, son los principales impulsores de la globalización de la industria de los servicios.<sup>124</sup>

La disminución de la IED de mano de obra en el sector manufacturero, se puede ver ya que se ha producido un descenso en la fabricación de la mano de obra en general. El cambio tecnológico, es otro elemento clave en la disminución de la IED de mano de obra en el sector manufacturero, en donde el trabajo de mano de obra está siendo reemplazado por el capital y el conocimiento. Por otro lado, las empresas de cada vez más países, especialmente de los países en desarrollo, cuentan con sus propias ventajas, por ejemplo su bajo costo laboral frente a los países desarrollados. Algunos países en desarrollo con mano de obra de bajo costo, están atrayendo cada vez más las inversiones extranjeras directas de capital y tecnología intensiva. En este aspecto, la Revolución de las tecnologías, ha abierto la exportación orientada a las inversiones extranjeras directas en los servicios comercializables, a pesar de que los importes correspondientes a ellos son aún relativamente pequeños y los destinos se limitan a unos pocos países.<sup>125</sup> Dentro del marco económico actual, basado en la información y el conocimiento, está creciendo la proporción de servicios en la mayoría de las actividades, lo cual acentúa la necesidad de la prestación eficiente de más servicios.

Los avances en la información y las tecnologías de la información y comunicación *NTIC*, facilitan el comercio de servicios, haciendo innecesario para los proveedores y los usuarios a estar cerca de uno a otro. Así es como la nueva tecnología hace más fácil digitalizar información y enviarla en todo el mundo a un costo insignificante. Es aquí donde el *offshoring* se ha vuelto indispensable, ya que gracias a la prestación de servicios, la actividad de la empresa es dividida en componentes,

---

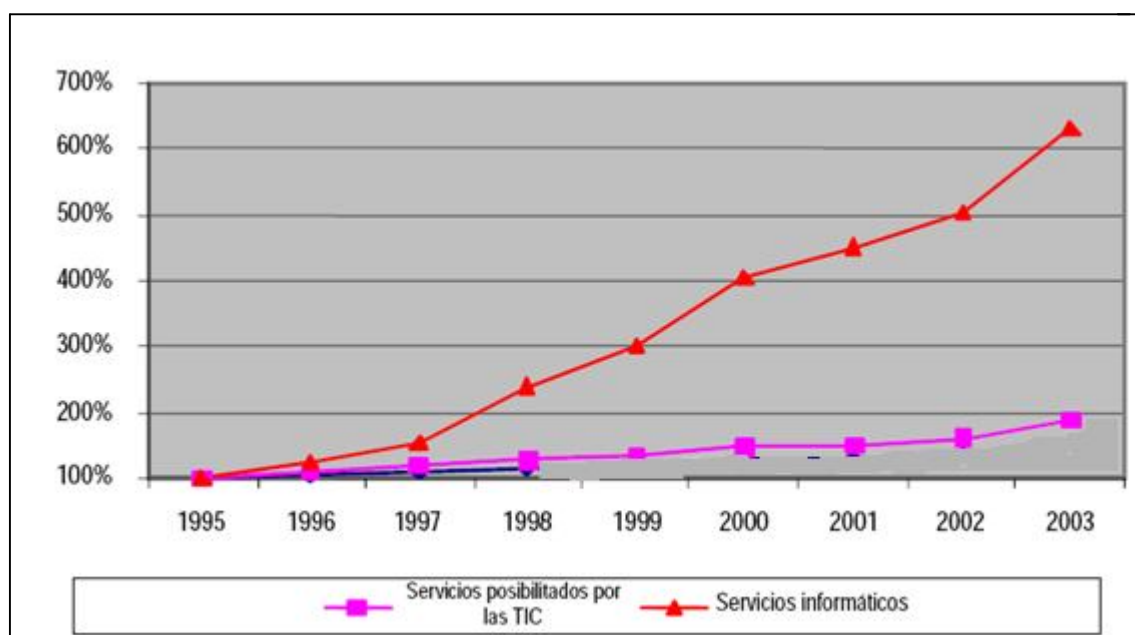
<sup>123</sup> UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development, *The Shift Towards Services*, *World Investment Report*, United Nations New York and Geneva, 2004, [en línea] Dirección URL: [http://www.unctad.org/en/docs/wir2004\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf) [ consulta enero 04, 2010]

<sup>124</sup> UNCTAD, *Usando las NTIC para alcanzar el crecimiento y desarrollo, (USING ICTs TO ACHIEVE GROWTH AND DEVELOPMENT)*, Background paper by the UNCTAD 2006 secretariat TD/B/COM.3/EM.29/2, 11/09/06, [en línea] Dirección URL: <http://www.unctad.org/Templates/Search.asp?intItemID=2068&lang=1&frmSearchStr=offshoring&frmCategory=all&section=whole>, [consulta 10 agosto 2010]

<sup>125</sup> UNCTAD. [en línea] Dirección URL: [http://www.unctad.org/en/docs/wir2004\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf) [ consulta enero 04, 2010]

cada uno de los cuales, puede ubicarse en países que pueden ser más eficientes que en el país local y proporcionar un mejor costo. De ésta forma, la IED, basada cada vez más en los servicios y gracias a las NTIC, ha permitido una extensión del *offshoring*, que es elemental en la competitividad internacional actual. Su crecimiento a la última década, se muestra en las siguientes gráficas que publican UNCTAD y CEPAL.

**Gráfica 3**  
**Evolución de las exportaciones mundiales de servicios basados en las NTIC desde 1995 al 2003)**



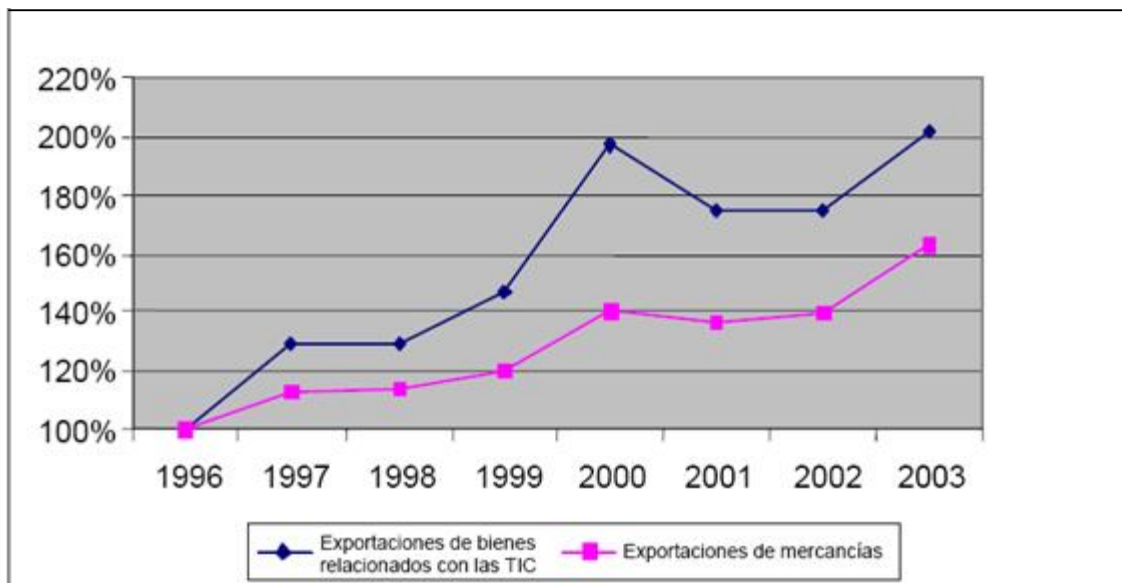
Fuente: Elaboración propia basada en información de UNCTAD , *Usando las NTIC para alcanzar el crecimiento y desarrollo*, (USING ICTs TO ACHIEVE GROWTH AND DEVELOPMENT ), Background paper by the UNCTAD 2006 secretariat TD/B/COM.3/EM.29/2, 11/09/06, [en línea] Dirección URL: <http://www.unctad.org/Templates/Search.asp?intItemID=2068&lang=1&frmSearchStr=offshoring&frmCategory=all&section=whole>, [consulta 10 agosto 2010]

En la gráfica anterior, de acuerdo al estudio de UNCTAD 2006, se muestra claramente el desarrollo en las exportaciones de servicios basados por las NTIC a nivel mundial de una década a otra, en donde a partir de 1997 el crecimiento se mostró aún más dinámico. Los servicios basados en las tecnologías de la información, mencionados en el apartado anterior, incluyen los servicios de negocio, servicios de salud, capacitación, educación y financieros, servicios audiovisuales y culturales. A este respecto vemos en la gráfica que la exportación de éstos servicios se duplico a un 200 % del 95 al 2003, mientras que los servicios específicamente informáticos, aumentaron sus exportaciones a un casi 700 % en el mismo periodo.



Por otro lado, en la gráfica siguiente, vemos la evolución de las exportaciones mundiales de bienes relacionados también con las NTIC.

**Grafica 4.**  
**Evolución de las exportaciones mundiales de bienes relacionados con las NTIC desde 1996 a 2003**



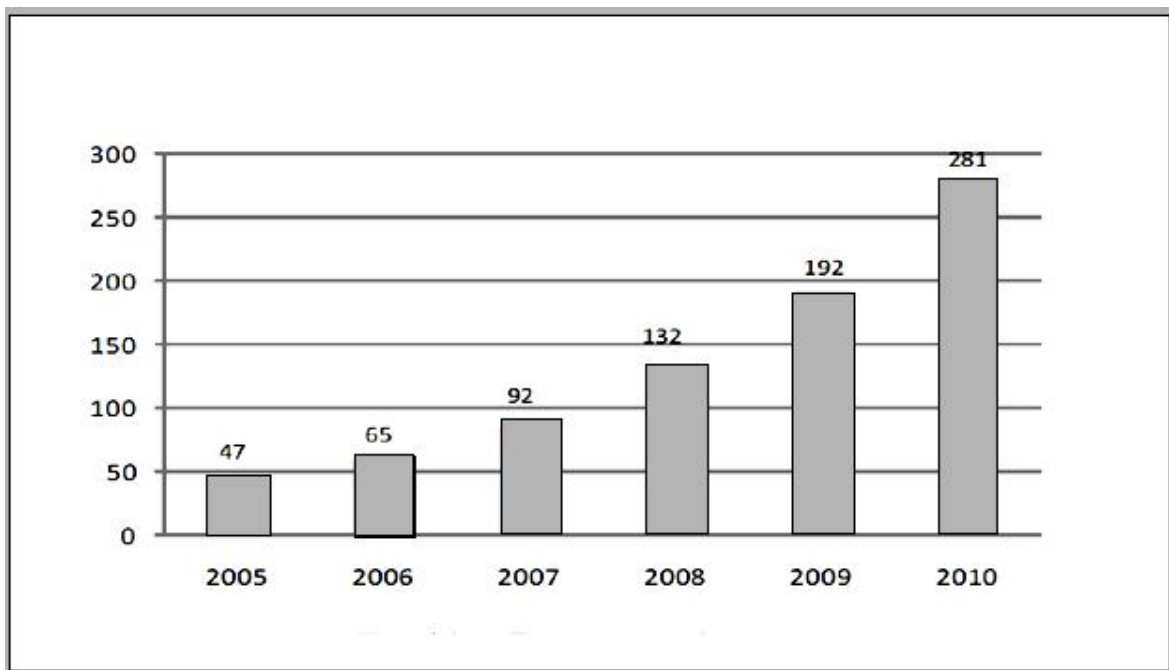
Fuente: UNCTAD , *Usando las NTIC para alcanzar el crecimiento y desarrollo, (USING ICTs TO ACHIEVE GROWTH AND DEVELOPMENT )*, Background paper by the UNCTAD 2006 secretariat TD/B/COM.3/EM.29/2, 11/09/06, [en línea] Dirección URL: <http://www.unctad.org/Templates/Search.asp?intItemID=2068&lang=1&frmSearchStr=offshoring&frmCategory=all&section=whole>, [consulta 10 agosto 2010]

Las diferencias existentes en cuanto a la adopción y el uso de las NTIC, entre el mundo desarrollado y el mundo en desarrollo, indican que en los países en desarrollo hay grandes posibilidades no explotadas de comerciar con bienes y servicios relacionados con las NTIC. En el mercado mundial de las NTIC, se ha experimentado un ligero cambio, ya que los países desarrollados ahora tienden a suministrar más servicios posibilitados por las NTIC, que bienes relacionados con ese tipo de tecnologías. El mismo estudio, indica que las NTIC impulsan relativamente más el comercio transfronterizo de servicios para consumo en el extranjero, que el comercio de servicios prestados por medio de una presencia comercial. Se afirma que si continúa la liberalización del comercio transfronterizo de servicios basados en las NTIC, se fortalecerá ese efecto y creará más oportunidades comerciales sin necesidad de una presencia comercial.

En la siguiente gráfica basada en información del estudio de CEPAL, se muestra el crecimiento de 2005 a 2010 en los servicios *offshore*.

**Gráfica 5**

**El aumento mundial de los servicios *Offshore* de 2005 a 2010**  
*Servicios basados en tecnologías de la información*  
*(en billones de dólares)*



Fuente: Elaboración propia con datos de :Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de McKinsey Global Institute, “*Interactive exhibit. Overview of global supply and demand of offshoring services*” [en línea] <http://www.mckinsey.com/mgi/rp/offshoring/>,[consulta junio 11 2010]

De acuerdo con el estudio anterior de CEPAL, existe una aceleración constante, a pesar de ser la gráfica anterior una proyección aproximada, ya que ha sido difícil cuantificar el potencial de crecimiento siendo que no todas las empresas y países llevan estadísticas al respecto. El mismo estudio menciona también que en 2009, la crisis económica mundial ha impactado a la industria y fomentado la desaceleración. Sin embargo, la presión económica podría llevar a más empresas y países a recurrir al *offshore* como una opción de ahorro de costes, por lo que no se puede especular con precisión por ahora.

Las estimaciones de mercado para esta industria también pueden variar, ya que existe una falta de datos oficiales disponibles, sin embargo hay algunas asociaciones empresariales y organizaciones internacionales que han publicado sus estimaciones como se muestra en la tabla siguiente.

### CUADRO 7

#### Mercado Global. Ingresos a partir de los Servicios *Offshore*

FUENTE		INGRESOS EN BILLONES DE DOLARES POR AÑO						Actividades
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	
OECD 2008	Mercado Global de Servicios Offshore	81.4	100.8	125.6	157.4	198.6	252.4	Incluye ITO, BPO, KPO y algunas otras actividades
NASSCOM 2009	Mercado Global de Servicios Offshore	44.2	59	78.3	101	117.5		Incluye ITO, BPO, KPO y algunas otras actividades, derivados de una participación del 40% del mercado de la India
BCG 2008	Mercado Global de Servicios Offshore	46.6	65	92	132.2	191.8	281.3	Incluye ITO, BPO, KPO y algunas otras actividades

Fuente: Elaboración propia Basado en datos de OECD 2008, NASSCOM 2009, BOSTON CONSULTING GROUP 2008. Nasscom estima que el porcentaje del mercado Indio ocupa un 46% a partir de 2008.

Las medidas para mejorar los datos oficiales de las actividades *offshoring*, integran la agenda de gobiernos e instituciones intergubernamentales. En general, los países y organizaciones aun no disponen de datos para este tipo de servicios y no hay ninguna categoría comercial detallada de seguimiento de esta información, además, las empresas no suelen divulgar esta información. Por ésta dificultad al cuantificar el mercado de servicios a distancia, cada vez se hace más necesario el estudio estadístico y teórico.

#### 2.2.3 El impacto del *offshoring* en la competitividad internacional

La expansión de los servicios *offshore* a nivel internacional ha sido continua en la primera década del siglo en curso, sin embargo, la expansión no forzosamente es un indicador de beneficio. En este sentido, existen afirmaciones que indican que el *offshoring* ha favorecido a los países participantes, existen otras que lo niegan y además lo descalifican, afirmando que es un factor de desempleo.

Es importante mencionar que cada vez existen más industrias que emplean los servicios *offshoring*, es decir, a pesar del debate que existe, la demanda de esta actividad es más fuerte. La razón es que la magnitud de algunas actividades empresariales y la complejidad de su infraestructura y sistemas, ha dado lugar a importantes costes operativos, a su vez, un impacto en su competitividad, razón que empuja a las multinacionales a buscar estrategias para reducir los costos, por lo que la actividad está dirigida principalmente por las grandes empresas y multinacionales con operaciones a nivel mundial creciente, las cuales se han visto más afectadas, sin embargo, no es exclusivo de ellas como se explica posteriormente.

La oferta de servicios globales está altamente concentrada en un conjunto reducido de empresas de un grupo de países. En la tabla siguiente se muestran trece de estas empresas las cuales tienen su sede en América del Norte, cuatro tienen su sede en la India y tres están en Europa.

**CUADRO 8.**  
**Principales generadores de Servicios Offshore**

<b>Los 20 principales generadores de Servicios Offshore</b>	<b>Compañía</b>	<b>Total Empleados</b>	<b>Total ventas de servicios 2008 (US\$ Mil)</b>	<b>Principales actividades de Servicio</b>
1	IBM – US	398,455	58,892	Consultoría y servicios IT
2	Accenture – US	177,000	23,171	Consultoría y servicios IT
3	Electronic Data Systems Corporation (EDS, ahora HP Enterprise Services) -US	139,500	22,100	IT, Aplicaciones y servicios BPO
4	Computer Sciences Corporation (CSC) - US	92,000	16,740	Manejo de software, ITO BPO y KPO
5	Capgemini-France	89,453	12,740	Consultoría y servicios IT
6	Automatic Data Processing (ADP) - US	45,000	8,867	BPO (recursos humanos, impuestos)
7	Affiliated Computer Services – US	76,000	6,523	IT, Aplicaciones y servicios BPO
8	Logica (Formerly LogicaCMG) –	39,525	6,320	Consultoría de negocios, IT y servicios BPO

	UK			
9	Tata Consultancy Services - India	111,407	5,824	Consultoria, IT, Ingenieria y servicios BPO Y KPO
10	Infosys Technologies - India	105,453	4,533	Consultoria, IT, Ingenieria ,servicios BPO Y KPO, servicios legales y administrativos
11	Wipro Technologies - India	98,521	4,234	Consultoria, IT, y servicios BPO
12	CGI Group - Canada	25,500	3,673	Consultoria, IT, y servicios BPO
13	Hewitt Associates - US	23,000	3,228	Consultoria de Recursos humanos
14	Cognizant Technology Solutions - US	68,000	2,816	Consultoria, IT, Ingenieria y servicios BPO
15	Convergys Corporation - US	75,000	2,786	BPO , servicio al cliente y call centres
16	Perot Systems -US	23,100	2,779	Consultoria, IT, y servicios BPO
17	Teleperformance Group - France	102,186	2,605	BPO , servicio al cliente y call centres
18	SITEL - US	66,000	1,700	BPO , servicio al cliente y call centres
19	Ceridian Corporation - US	8,776	1,695	Servicios de nómina, Recursos Humanos y soluciones de gestión
20	Genpact Ltd. - India	36,200	1,041	Servicios IT y BPO
<b>TOTAL</b>		1,815,519	192,267	--

Fuente: Basado en (CGGC). Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Direcció URL: <http://www.cggc.duke.edu/>, consulta Septiembre 2010.

Las empresas que se muestran en el cuadro anterior tienen operaciones en los países en desarrollo que sirven como plataformas para la exportación de servicios. En el cuadro se observa que de 20 de las principales empresas transnacionales, 12 de ellas, (es decir un 60%), son estadounidenses, por lo que se ha pensado que el *offshoring* es siempre de países desarrollados a países en desarrollo. Sin embargo se observa también que el otro 40%, pertenece a India principalmente, Canada y Francia.

Como vemos, el *offshoring* repercute en distintos ámbitos debido a su fuerte dependencia de las nuevas tecnologías, lo cual impacta en el empleo y las condiciones de trabajo mediante varios

mecanismos. En primer lugar, las NTIC, modifican fundamentalmente los sistemas de producción, al mismo tiempo estas modificaciones transforman la estructura laboral, por ende, modifican la demanda de competencias. En este caso, el empleo se reduce en profesiones que pueden ser desempeñadas por equipos controlados digitalmente, mientras que se fomenta en las que se requieren competencias más complejas. En el caso de los trabajadores muy calificados, los sueldos en este tipo de trabajos aumentan más que en los de otras categorías.<sup>126</sup>

Las NTIC por su parte, también permiten mejorar la gestión y control de la información e inventarios, así como la integración entre ventas y producción, por lo que existe una mejor gestión de la producción que repercute a la competitividad en la empresa. Con la automatización de muchos sistemas, los trabajadores asumen nuevas tareas y se les exigen nuevas competencias profesionales, aunado a esto, si los servicios de comunicaciones son mejores y más asequibles es mejor el servicio que se brinde en cualquier área siendo más eficaz y rápido. Hoy en día como sabemos, muchos servicios se pueden prestar desde cualquier lugar por medio del *offshoring*, siempre y cuando se disponga de personal cualificado e infraestructura. De ésta forma, el aumento del comercio debido a las NTIC, ha intensificado la competencia internacional, ha reducido la vida útil de los productos, ha elevado la comercialización de servicios, así como la innovación y la productividad. Todos estos factores influyen considerablemente en la demanda de trabajo, por lo que éste proceso, acarrea una nueva evaluación de las cadenas de valor.<sup>127</sup>

En las economías desarrolladas, se ha estancado el empleo en el sector manufacturero aún cuando ha crecido la producción, sin embargo, el insuficiente crecimiento de las oportunidades de empleo en el sector manufacturero se ha visto compensado por importantes aumentos del empleo en el sector de los servicios empresariales. A pesar de esto, es importante mencionar que son limitados los datos estadísticos sobre las últimas tendencias del empleo en los países en desarrollo y emergentes.<sup>128</sup>

---

<sup>126</sup> UNCTAD , *Usando las NTIC para alcanzar el crecimiento y desarrollo, (USING ICTs TO ACHIEVE GROWTH AND DEVELOPMENT )*, Background paper by the UNCTAD 2006 secretariat TD/B/COM.3/EM.29/2, 11/09/06, [en línea] Dirección URL:

<http://www.unctad.org/Templates/Search.asp?intItemID=2068&lang=1&frmSearchStr=offshoring&frmCategory=all&section=whole>, [consulta 10 agosto 2010]

<sup>127</sup> UNCTAD , *Usando las NTIC para alcanzar el crecimiento y desarrollo, (USING ICTs TO ACHIEVE GROWTH AND DEVELOPMENT )*, Background paper by the UNCTAD 2006 secretariat TD/B/COM.3/EM.29/2, 11/09/06, [en línea] Dirección URL: <http://www.unctad.org/Templates/Search.asp?intItemID=2068&lang=1&frmSearchStr=offshoring&frmCategory=all&section=whole>, [consulta 10 agosto 2010]

<sup>128</sup> UNCTAD , *Usando las NTIC para alcanzar el crecimiento y desarrollo, (USING ICTs TO ACHIEVE GROWTH AND DEVELOPMENT )*, Background paper by the UNCTAD 2006 secretariat TD/B/COM.3/EM.29/2, 11/09/06, [en línea] Dirección URL:

Acorde con la tendencia hacia una innovación cada vez más globalizada, los lugares de externalización de actividades se vuelven cada vez más específicos, por lo que el empleo se encuentra en una fase de adaptación a las nuevas realidades de organización, lo que no precisamente significa que se ha visto afectado negativamente.

Las empresas y clientes que externalizan sus operaciones, necesitan contar con personal cualificado, que hable el mismo idioma y que esté atento a las diferencias culturales, ya que a medida que más empresas compiten, la importancia de la calidad del servicio aumenta. La posibilidad de tener una presencia global, operar en distintas zonas horarias que permita brindar ciclos de servicios de 24 horas y contar con personal que posee capacidades multilingües, son factores necesarios para las empresas que prestan los servicios *offshore*. La búsqueda con personal que cubra éstas características, se ha vuelto un elemento principal, ya que determina que las empresas puedan incrementar su eficiencia y seguir siendo competitivas.

El autor Lewin Arie, explica que “La búsqueda de personal con talento para realizar determinados trabajos que actualmente se basan primordialmente en las tecnologías de la información (NTIC), afecta al conjunto de las economías y conlleva cambios en la manera de gestionar las organizaciones”<sup>129</sup>. De ésta forma, el *offshoring* se basa en un mayor énfasis en los procesos de negocio y actividades de innovación de alto nivel, y se caracteriza por la construcción de equipos empresariales más dinámicos y por la búsqueda de talento en países emergentes.

El buscar países con las características específicas mencionadas, ha llevado a universidades a realizar investigaciones al respecto, como la Duke University, quien publicó un informe llamado *Offshoring Research Network (ORN)*, dirigido por Booz-Allen-Hamilton (BAH), el cual menciona que el 70 % de las compañías encuestadas de 4 Países, (en este caso España, Alemania, Países Bajos y Estados Unidos), consideran que el acceso a personal cualificado, predomina como uno de los principales motivos estratégicos para realizar *offshoring* en el siglo XXI, y que por ésta razón se ha vuelto indispensable la búsqueda de talento en diferentes destinos, ya que es una actividad global que afecta a países en desarrollo y países desarrollados.<sup>130</sup>

---

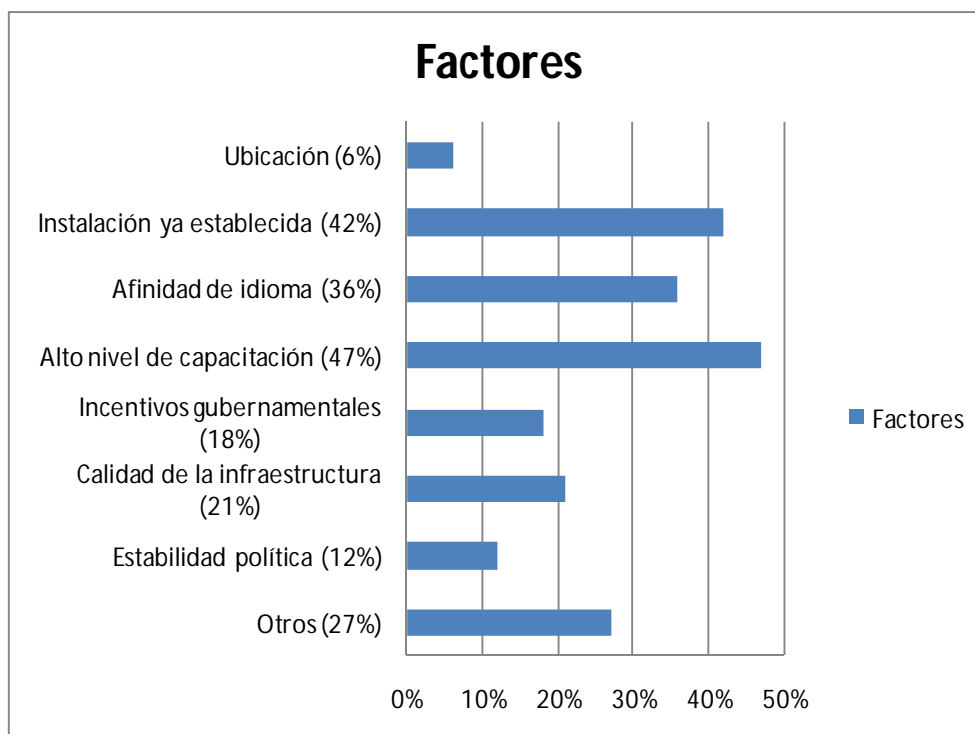
<http://www.unctad.org/Templates/Search.asp?intItemID=2068&lang=1&frmSearchStr=offshoring&frmCategory=all&section=whole>, [consulta 10 agosto 2010]

<sup>129</sup> Ricart Joan Enric, *El Offshoring entra en madurez*, [en línea ], En Apuntes de Globalización y estrategia Año 3, no.7, enero-abril, 2007., Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y estrategia, Dirección URL: <http://www.iese.edu/en/home.asp>, [consulta septiembre 12, 2009].

<sup>130</sup> Ricart Joan Enric, *El Offshoring entra en madurez*, [En línea ,consulta 20 Diciembre 2009].

En la siguiente gráfica, se presentan algunos de los factores que determinan la elección de un destino *offshore*, de acuerdo al estudio del Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y estrategia en España.

**Gráfica 6**  
**Factores que determinan la elección de destinos *offshore***



*Fuente:* Elaboración propia a partir de datos tomados de, Ricart, J. & Agnese, P., *El offshoring en España. Causas y consecuencias de la deslocalización de servicios*, [en línea] Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia, noviembre 12, 2006, Dirección URL: <http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratis/R010.pdf>, [consulta agosto 16, 2009].

En la gráfica anterior, es notable que para decidir el lugar para realizar el *offshoring*, predominan tres factores. El más alto con 47%, es que el lugar cuente con un alto nivel de capacitación de sus recursos humanos, en otras palabras se requiere gente cualificada y con talento. El segundo con un 42%, que la instalación ya esté establecida. Esto significa que se recurre con mayor frecuencia, a instalaciones que pueden ser de terceras empresas que provean especialización para la actividad o servicio requerido, es decir, por subcontratación o en ocasiones por medio de una filial, sin tener



que fusionarse o invertir para implantar nuevas plantas productivas en otros países. De esta forma, las operaciones de externalización, no suponen una Inversión extranjera directa (IED). En tercer lugar con un 36%, es importante que exista una afinidad en el idioma, que en la actualidad es el inglés, debido a que sigue siendo el idioma universal.

Encontrar un alto nivel de capacitación y población cualificada para realizar *offshoring*, es un elemento primordial en la búsqueda de destinos *offshore*, principalmente para actividades de investigación, salud y desarrollo, por lo que son sólo algunos países los que predominan como proveedores de estos servicios, los cuales cuentan con características similares y tomando en cuenta la experiencia internacional, han sido principalmente países en desarrollo.

Las características que predominan en los países proveedores de los servicios *offshore* son: 1) contar con un buen porcentaje de población cualificada ya que se requiere de una especialización, 2) tener un dominio en el idioma, que en este caso es el inglés por ser el idioma predominante a nivel global, y 3) ser países que generen un ahorro de costes al pagar sueldos más bajos que en el país de origen.

Aunado a lo anterior, no debemos dejar de lado el desarrollo tecnológico de los países que realicen *offshoring*, ya que es un factor determinante debido a que las innovaciones que se producen, son principalmente en el campo de las *NTIC*. Esta situación, genera que la búsqueda de destinos aptos para llevar a cabo las actividades de innovación se eleve, al mismo tiempo que la rama de diversificación del trabajo se extiende, llegando cada vez a más destinos.

El impacto del *offshoring* a nivel internacional, ha sido cada vez mayor, tanto en los países que lo promueven así como de los países que lo reciben, hecho que se menciona en el Informe que presentó *UNCTAD* en 2004, el cual afirma que el *offshoring* es un fenómeno que ofrece nuevas oportunidades de exportación a los países en desarrollo, pero también beneficios a los países que importen esos servicios, ya que no es una actividad que se limite a relaciones Norte-Sur.<sup>131</sup>

---

<sup>131</sup> UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development, *The Shift Towards Services, World Investment Report*, United Nations New York and Geneva, 2004, [en línea] Dirección URL: [http://www.unctad.org/en/docs/wir2004\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf) [consulta enero 04, 2010]

Aunque en su mayoría, los servicios *offshore* se llevan a cabo por parte de países desarrollados hacia países en desarrollo, el estudio de UNCTAD 2008, afirma que los países en desarrollo obtienen al mismo tiempo beneficios, ya que éstos son quienes reciben empleos, adoptan habilidades y tienen acceso a industrias extranjeras. Por su parte, las empresas en países desarrollados, mejoran su competitividad y pueden enfocarse a actividades de cuello blanco, es decir, a las de mayor valor dentro de la empresa.<sup>132</sup>

De acuerdo al informe sobre inversión extranjera directa correspondiente al 2008 de la *CEPAL*, se menciona que al participar en el mercado de servicios *offshore*, los países en desarrollo se han beneficiado de la creación de empleos, que en general, son mejor remunerados que otras alternativas laborales, así como de una mejor cualificación de los trabajadores por medio de la formación en el trabajo, la capacitación, la especialización, la exposición a los estándares mundiales de prácticas de gestión a herramientas relacionadas con las *NTIC* y a la tecnología en general, entre otros factores.<sup>133</sup>

En el siguiente cuadro, que presenta datos de principios de 2000 a 2004, se presentan en número y porcentaje, los países de diferentes regiones con proyectos *offshore* realizados, tomando en cuenta las principales actividades como son los servicios basados en las TI, centros de servicios compartidos y centros de llamadas, clasificadas en sedes regionales por destino.

---

<sup>132</sup> UNCTAD, Dirección URL: [http://www.unctad.org/en/docs/wir2004\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf) [ consulta enero 04, 2010]

<sup>133</sup> CEPAL, La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2008, en línea, Dirección URL: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/36091/LCG2406ef.pdf>

**CUADRO 9.**  
**Países proveedores de actividades *offshore* en centros de llamadas, centros de servicios compartidos y servicios basados en las TI, (en número).**

<b>REGIONES / ECONOMIAS</b>	<b>Centros de llamadas</b>	<b>Centros de servicios compartidos</b>	<b>Servicios basados en las TI</b>
	<b>Realizados / Proyectos</b>	<b>Realizados / Proyectos</b>	<b>Realizados / Proyectos</b>
<b>MUNDO</b>	100 de 513	100 de 139	100 de 632
<b>PAISES DESARROLLADOS</b>	<b>54 de 279</b>	<b>35 de 48</b>	<b>46 de 293</b>
Canadá	11 de 56	3 de 2	2 de 14
Francia	3 de 13	1 de 2	3 de 16
Alemania	4 de 20	1 de 1	5 de 34
Irlanda	6 de 29	14 de 19	2 de 14
UK	8 de 43	6 de 7	12 de 73
E.U.	3 de 15	1 de 2	4 de 26
<b>PAISES EN DESARROLLO</b>	<b>40 de 203</b>	<b>52 de 72</b>	<b>50 de 315</b>
<b>AFRICA</b>	1 de 7	1 de 1	2 de 10
<b>AMERICA LATINA Y EL CARIBE</b>	6 de 29	4 de 5	3 de 22
<b>ASIA Y PACIFICO</b>	<b>33 de 167</b>	<b>47 de 66</b>	<b>45 de 283</b>
China	6 de 30	3 de 4	9 de 60
Hong Kong , China	0 de 2	0 de 0	2 de 14
India	12 de 60	31 de 43	19 de 118
Malasya	3 de 16	4 de 6	1 de 8
Filipinas	2 de 12	1 de 1	1 de 9
Singapur	3 de 16	4 de 6	1 de 8
Emiratos Arabes Unidos	3 de 13	0 de 0	2 de 12
<b>EUROPA CENTRAL Y DEL ESTE</b>	6 de 31	14 de 19	4 de 24
República Checa	2 de 9	4 de 6	1 de 5
Hungría	2 de 11	5 de 7	1 de 4

Fuente: Elaboración propia en base a datos de UNCTAD, *World Investment Report 2004, The Shift Towards Services* [en línea], United Nations Conference on Trade and Development, World Investment Report United Nations New York and Geneva, 2004, Dirección URL: [http://www.unctad.org/en/docs/wir2004\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf), [ consulta enero 02, 2010]

El cuadro anterior, nos muestra el impacto potencial del *offshoring* en las diferentes regiones, para resaltar los países que han sobresalido en realización de proyectos *offshoring* al comenzar el nuevo siglo. De acuerdo a UNCTAD, existe un crecimiento rápido sobre todo en países en desarrollo, aunque como se mencionó anteriormente, no es un fenómeno limitado a las relaciones Norte-Sur, ya que los países que más recibieron *offshoring* en el primer quinquenio del siglo XXI eran economías diversas, de las cuales, los primeros lugares fueron Irlanda, Canadá y la India, a los que les correspondió más del 70% del mercado mundial de servicios *offshore*.<sup>134</sup>

<sup>134</sup> UNCTAD, Dirección URL: [http://www.unctad.org/en/docs/wir2004\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf) [ consulta enero 04, 2010]

En el informe de CEPAL 2008, se menciona que existen varios destinos que han sobresalido como los más importantes para los servicios *offshoring*, los cuales son América del Norte, Europa occidental, Europa del este y Asia. Sin embargo ya se comienzan a incluir las regiones de América Latina y el Caribe como potenciales cada vez más grandes en ésta práctica.<sup>135</sup>

En América Latina, cada vez son más los países de la región que comienzan a utilizar la estrategia, ya que son actualmente los países en desarrollo quienes están en la mira de empresas transnacionales para externalizar sus servicios. De acuerdo a esto, en el estudio de CEPAL 2008, se muestran claramente los proyectos que existen en éste ámbito para América Latina.<sup>136</sup> Actualmente sigue siendo Asia quien predomina en éste sector y está sirviendo como ejemplo de empuje a América Latina, para promoverse como un buen destino y exportador de servicios *offshoring*.<sup>137</sup>

En el siguiente cuadro se muestran los países considerados como los mercados *offshoring* dentro del periodo 2004-2007, de acuerdo al estudio de CEPAL 2008.

**CUADRO 10**  
**Principales países proveedores de servicios *offshore***  
**de 2004 a 2007**

	2004	2005	2006/2007
1	India	India	India
2	China	China	China
3	Malasia	Malasia	Malasia
4	República Checa	Filipinas	Tailandia
5	Singapur	Singapur	Brasil
6	Filipinas	Tailandia	Indonesia
7	Brasil	República Checa	Chile
8	Canadá	Chile	Filipinas
9	Chile	Canadá	Bulgaria
10	Polonia	Brasil	México
Otros entre los primeros 50	México, Argentina, Costa Rica (entre los primeros 25)	México, Costa Rica, Argentina	Uruguay, Argentina, Jamaica, Costa Rica, Panamá

Fuente: CEPAL, *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2008*, en línea, Dirección URL: <http://www.cepal.org>, [consulta 24 noviembre 2009].

<sup>135</sup> CEPAL, *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2008*, en línea, Dirección URL: <http://www.cepal.org>, [consulta 24 noviembre 2009].

<sup>136</sup> CEPAL, [www.cepal.org/ddpe](http://www.cepal.org/ddpe), [consulta 24 noviembre 2009].

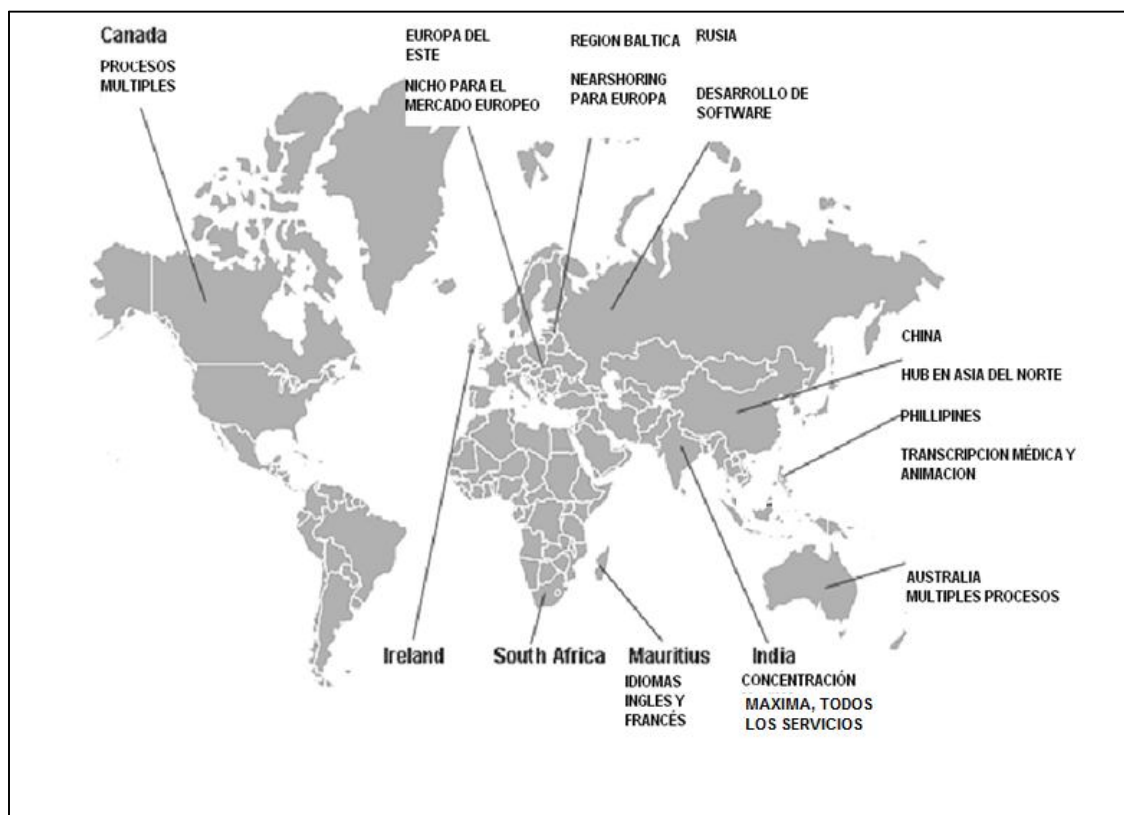
<sup>137</sup> UNCTAD 2009, *Information Economy Report 2009: Trends and Outlook in Turbulent Times*, [en línea], Dirección URL: <http://www.un.org/publications>, consulta diciembre 11 2009]

En el cuadro anterior, se puede observar que son los países de Asia quienes encabezan el listado de países atractivos para el *offshoring* y que los de América Latina y el Caribe, han ido mejorando en la clasificación ya que su participación en la industria mundial de servicios *offshoring* es aún relativamente pequeña.<sup>138</sup>

En la siguiente imagen se muestran los países sobresalientes a nivel mundial como destinos *offshore*.

### IMAGEN 1.

#### MERCADOS OFFSHORING



Fuente: Elaboración propia con base a datos de CEPAL, *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2009*, en línea, Dirección URL: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/36091/LCG2406ef.pdf>, [consulta 24 noviembre 2009].

En la imagen anterior, se puede observar que los países que han sobresalido como destinos *offshore* no son solamente países en desarrollo, sino que de acuerdo a los estudios mencionados,

<sup>138</sup> CEPAL, *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2008*, en línea, Dirección URL: <http://www.cepal.org>, [consulta noviembre 2009]

el desarrollo del *offshoring* es evidente en todas las regiones, aunque es una actividad que se encuentra aún en evolución, y en vías de expandirse cada vez más a otros destinos.

Actualmente, los países que destacan en *offshoring* son India, China, Filipinas, Canadá y Europa del este, situándose India, como el destino preferido por las empresas debido a su mano de obra barata y cualificada. Por otro lado, China es elegida sobre todo para externalizar proyectos de desarrollo de productos, gracias a su extensa base manufacturera. Por su parte Canadá y los países de Europa del este, son respectivamente, los preferidos por Estados Unidos y Europa occidental para desarrollar actividades de *nearshoring*, a pesar de contar con salarios más elevados en comparación con China o India. En la región de Europa del este por ejemplo, las compañías alemanas prefieren externalizar a países limítrofes debido a la proximidad lingüística y cultural. Por el contrario, las empresas Estadounidenses prefieren externalizar a Latinoamérica, Filipinas y sobre todo a India.<sup>139</sup>

América Latina y el Caribe, como se menciona anteriormente, son regiones que aún no han sobresalido como destinos *offshore*, sin embargo se están enfocando cada vez más en ella. Tomando en cuenta que la IED es un factor que determina en cierta medida al *offshoring*, tenemos el estudio de CEPAL 2009, el cual afirma que la caída en la IED se dio en todas las subregiones de América Latina y el Caribe. En principio, las corrientes de IED hacia América del Sur disminuyeron 40%, mientras que las dirigidas hacia México y la Cuenca del Caribe cayeron hasta 45%. Brasil continuó siendo el mayor receptor, seguido de Chile, México, Colombia y Argentina. En el mismo estudio se menciona que el sector servicios, recibió la mayor cantidad de IED en la región, mientras que el sector primario (agricultura, minería e hidrocarburos) tuvo una caída relativa. Estados Unidos continuó siendo el mayor inversionista en la región, seguido por España y Canadá.<sup>140</sup>

La IED se inclina cada vez más al sector de los servicios, en donde el mercado de servicios basados en tecnologías de la información, actualmente está muy diversificado, por lo que las empresas prestan diferentes combinaciones de servicios en determinados segmentos e industrias. A este respecto, el estudio de CEPAL también proporciona los datos de las principales empresas que proveen servicios basados en las NTIC. Empresas como West (Estados Unidos), Teleperformance

---

<sup>139</sup> CEPAL, *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2009*, en línea, Dirección URL: <http://www.cepal.org>, [consulta 24 noviembre 2009].

<sup>140</sup> CEPAL, <http://www.cepal.org>, [consulta 24 noviembre 2009].

(Francia), Convergys (Estados Unidos), Sitel (Canadá) y Atento (parte de Grupo Telefónica de España), han sobresalido en el campo de las tecnologías de la información. Actualmente, existe una fusión significativa de servicios de BPO y de TI, ya que a medida que las empresas que en un principio se especializaban sólo en uno, expandieron sus actividades y las empresas que nacieron en la industria manufacturera como IBM y HP, se enfocaron más a los servicios. En estas empresas, el desarrollo de *software* es un componente importante de sus actividades, sin embargo, deben considerarse también las empresas que se mencionaron anteriormente, las cuales venden *software* en paquete.<sup>141</sup>

En el cuadro siguiente, se muestran las principales empresas que invierten en América Latina y el Caribe, y que son los principales generadores de *offshoring* clasificadas por ingresos. La mayoría de éstas empresas también son de los Estados Unidos y cada vez más de la India.

**Cuadro 11. Principales empresas de BPO Y TI en América Latina y el Caribe**

Empresa	Ingresos (en millones de dólares)	Cantidad de empleados
IBM Global Services (Estados Unidos)	54 100	190 000
Accenture (Estados Unidos)	23 387	186 000
HP Services (incluye EDS) (Estados Unidos)	22 397	210 000 (140 000 de EDS)
CapGemini (Francia)	12 809	88 000
ACS (Estados Unidos)	6 160	60 000
Tata Consulting (India)	5 722	116 000
Wipro (India)	4 933	96 426
Infosys (India)	4 176	103 078

Fuente: CEPAL, *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2008*, en línea, Dirección URL: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/36091/LCG2406ef.pdf>, [ consulta noviembre 2009]

El cuadro anterior muestra las empresas que sobresalen en América Latina como destinos *offshore*, que vienen sobre todo de E.U. y de India, motivo que nos hace notar que externalizar actividades a terceros se convierte en un ciclo, ya que en países como India, que anteriormente sólo proveían estos servicios, actualmente y gracias a su experiencia en este sector, a sus habilidades cada vez mayores y a su expansión de servicios, ahora también son generadores de empresas que requieren a su vez proveedores de servicios *offshoring*.

<sup>141</sup> CEPAL, *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2008*, en línea, Dirección URL: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/36091/LCG2406ef.pdf>, [ consulta noviembre 2009]

El *offshoring* entonces, no es una cuestión que solamente favorezca a países desarrollados que descentralizan sus operaciones a países principalmente en desarrollo, ya que con la evolución de ésta actividad se desprende una cadena de atracción en todo tipo de empresas y cada vez hacia más países en desarrollo, que con la experiencia y habilidades que obtienen al ser proveedores de estos servicios, desarrollan su economía al generar más comercio para convertirse paulatinamente, en posibles generadores de actividades *offshore* en otros países.

Las compañías en general, comienzan a preparar a sus empleados para redefinir sus roles, y aprender a hacer frente a las fronteras culturales e institucionales, así como a comunicar y colaborar con equipos internacionales y a competir con homólogos de países lejanos, por lo que el empleo y desempleo, simplemente van de la mano con los procesos de cambio, como lo fue en su momento el paso a la manufactura, que si bien generó desempleo en su momento, fue solamente el indicio de una nueva época y el paso a nuevas formas de producción como se ha visto en cada revolución tecnológica.

En la actualidad, también nos encontramos en una transición, en la que se están afrontando nuevas formas de hacer negocios adaptados a las innovaciones y avance tecnológico, por lo que inherentemente se generan nuevas formas de empleo, producción y competitividad, continuando un ciclo que sigue en evolución.



## CAPITULO 3.

### UN CASO DE OFFSHORING: LA INDIA

#### 3.1 La India hasta nuestros días

En el presente siglo, India celebró 63 años de vida independiente, siendo el 15 de Agosto de 1947 la fecha en que el país por fin se libra del dominio británico.

India, cuyo nombre oficial es Republica de India, es una república federal situada en el sur de Asia, la cual comprende junto con Pakistan y Bangladesh, el denominado subcontinente indio. La India es el séptimo país más extenso del mundo y el segundo más poblado.<sup>142</sup>

La República de India ha sido considerada la democracia más grande del mundo, título que ha ganado gracias a que la democracia, es la única forma de reconciliar las aspiraciones de tantos grupos y minorías étnicas que residen en su territorio. India actualmente es una nación multiétnica y multicultural, en la que existen 5 grandes religiones, de las que un 80% de la población profesa el hinduismo, el 11% el islam y el 2.5% son sijis. Los idiomas que se hablan en India son el hindi y el inglés, además de otras 18 lenguas y más de 1000 dialectos, en donde la mayoría hindú se encuentra dividida entre múltiples castas confrontadas entre si.<sup>143</sup>

Actualmente India, es el hogar de la mayor población mundial y de personas de menos de 29 años, los cuales ocupan el 60% de la población nacional, siendo 687 millones de un total de 1147 millones de habitantes. Se considera que India junto con China, representan el 40% de la población mundial, siendo India el segundo país más poblado hasta el momento. De ésta población se estima que la clase media que es sólo una fracción de la población, comprende unos 300 millones de personas, población que se convierte en una gran cantidad de trabajadores de bajo coste, con millones de jóvenes atractivos para empresas occidentales, gracias al dominio del idioma Inglés, así como del alto nivel de preparación, educación y fuerza laboral que

---

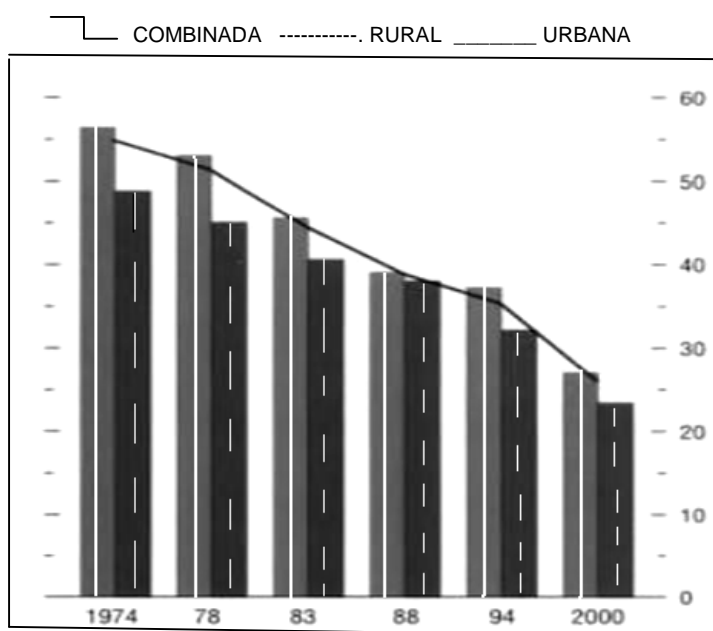
<sup>142</sup> Otero Tamayo, Miguel Angel. *India, Potencia económica mundial del siglo XXI*. En revista *Mundo Internacional*, Vol23, núm 3, México, 2009, pp.12-16

<sup>143</sup> Otero Tamayo, Miguel Angel. *India, Potencia económica... Op Cit.*, p.7.

representan. Esta gran población, se convierte en una mayor cantidad de mano de obra con trabajadores baratos combinado con un gran mercado, motivo que convierte al país en un imán a las inversiones extranjeras.<sup>144</sup>

La población de clase media en India es basta, sin embargo existe la otra cara del país, que es la población en pobreza extrema. La pobreza extrema en el país sigue disminuyendo y aunque no es tarea fácil debido a la gran cantidad de habitantes, el porcentaje ha disminuido de un 50% en la década anterior, a un 24% a principios del siglo que comienza. En la siguiente gráfica se muestra ésta transición.

**Grafica 7. Porcentaje de la población india, que vive bajo el umbral de la pobreza (periodo 1974-2008) Tendencias de la pobreza en India**



Fuente: Perspectivas de la economía mundial, Octubre 2001 *La revolución de la tecnología de la Información*, FMI Fondo Monetario Internacional, Octubre 2001, Dirección [URL:www.imf-org/external/pubs/ft/weo/2001/02/pdf/chapter3.pdf](http://www.imf-org/external/pubs/ft/weo/2001/02/pdf/chapter3.pdf), [consulta marzo 2009].

A pesar del ya muy mencionado crecimiento, el tema de la pobreza es uno de los grandes retos para el país, que aunque sí ha disminuido, lo ha sido de forma realmente muy lenta, pasando de casi 60% en 1974 a un 24% en 2003. India actualmente padece de alrededor de 250 millones de

<sup>144</sup> MEAG India, *India Dynamic business partner, Investor friendly destination*, En Ministerio de Asuntos Exteriores, Gobierno de India: Estadísticas 2010, Embajada de India en México, pp.6-15.

personas viviendo con 1.0 dólar al día, lo cual significa que se encuentran por debajo de la línea de la pobreza.<sup>145</sup>

### 3.1.1 El crecimiento económico en India

El progreso alcanzado durante los últimos años por el país, se remonta a 1950, cuando a partir de que se logra la independencia del yugo británico, el régimen económico presentó transformaciones radicales.

El compromiso del gobierno a gran escala en la economía, comenzó en la década de 1950, como un reflejo del nacionalismo y del socialismo del primer gobierno tras la independencia dirigido por Jawaharlal Nehru, (dirigente nacional y reconocido sucesor de Gandhi y sus sucesores), con el fin de acelerar el desarrollo económico y crecimiento para alcanzar así las necesidades de la población de la India que crecía con rapidez. Hacia 1950, La India termina un capítulo en su historia, en donde los ingleses ya no estaban y el nuevo régimen había logrado establecerse. El Congreso había completado su programa, a excepción de la pérdida de Pakistan. Desde entonces, Jawaharlal Nehru, en su calidad de Primer Ministro, de 1947 hasta 1964, fue el auténtico forjador de la Nación y del Estado indio contemporáneo y uno de los promotores de la lucha contra la hegemonía de las grandes potencias. Propuso en la India, la opción del No-Alineamiento en las relaciones internacionales, era socialista con expresiones de democracia occidental y al mismo tiempo con ideas marxistas, un socialismo adaptado a su país.<sup>146</sup>

Muy variadas fueron las posiciones de Nehru en política Internacional, sobre todo en lo que concierne a temas como la paz, el desarme, la coexistencia pacífica, la cooperación económica, la seguridad, la lucha contra el imperialismo, colonialismo y neocolonialismo, Europa, el mundo árabe, las relaciones bilaterales y multilaterales, la Commonwealth y el No Alineamiento.<sup>147</sup> Como internacionalista, Jawaharlal Nehru hizo todo lo posible para acercarse a aquella idea del

---

<sup>145</sup> MEAG India, India Dynamic business partner...*Op Cit.*,pp. 6-15

<sup>146</sup> Mariategui Juan y Zevallos Javier, *India Nehru y la política exterior*, , Lima Peru, Clenala saga (Embassy of india, Mexico City).1994, pp.54-73

<sup>147</sup> *Ibidem*

*Vasudhavia Katumbakanm*, que es una frase que viene de lo más recóndito de la historia de la India, y que quiere decir, que “*todo el mundo debe ser y comportarse como una sola familia*.”<sup>148</sup>

Después de la independencia, la creación de los planes quinquenales fue uno de los principales cambios dentro del proceso de reconstrucción de la economía india, que se basaban en comités de planificación nacional.<sup>149</sup> A partir de la Independencia, India fue gobernada casi exclusivamente por Nehru y sus descendientes, lo que quiere decir una sola familia, la cual en dos ocasiones tuvo que enfrentar la muerte de dos de sus miembros más importantes, Indira Gandhi y Rajiv Gandhi, como resultado de la violencia étnica que ha caracterizado al país. En 1966, Indira Gandhi, hija de Nehru, llega al poder como la primera mujer en convertirse en primera ministra de India desde la Independencia. Para Indira, lo primordial era la erradicación de la pobreza, ante el crecimiento acelerado de la población y las urgentes necesidades sociales. De esta forma decidió nacionalizar la banca y diversas industrias, regulando la inversión extranjera. A diferencia de su padre, Indira estimuló la agricultura y bajo su gobierno tuvo lugar la llamada revolución verde, gracias a la cual India recuperó la autosuficiencia alimentaria. La revolución verde, consistió en capitalizar el agro, tecnificándolo para lograr altos rendimientos productivos. Fue en los años en que gobernó Indira Gandhi, cuando India logró un desarrollo tecnológico que le permitió poner satélites en órbita, fabricar sofisticados sistemas de armamento y convertirse en potencia nuclear en 1974.<sup>150</sup>

A pesar de los notables avances, el porcentaje de la población que vivía en pobreza extrema no disminuía, por lo cual se hizo necesario realizar una modificación al modelo económico, siendo hasta 1980, cuando se adoptan políticas moderadas de liberalización. Indira, fue asesinada por problemas políticos el 31 de octubre de 1984, sin embargo la reforma económica continuó con Rajiv Gandhi, quien anunció el desarrollo del sector de mini-computadoras, que intentaba fueran el símbolo de la modernidad del país. El primer ministro, dispuso la eliminación de obstáculos a las importaciones y a la adquisición de tecnología extranjera, así como estímulos fiscales para los empresarios nacionales. Sin embargo, ante esta apertura, muchos sindicatos respondieron con preocupación, considerando que las nuevas tecnologías podrían generar desempleo, afirmando también que las industrias nacionales serían incapaces de competir frente a los productos

---

<sup>148</sup> Azad Bhavan, *The Jawaharlal Nehru award for Internacional Understanding*, Published by secretary Indian Council for cultural Relations, New Dehli 1999, p.12-17.

<sup>149</sup> Rosas Ma Cristina, *México y la Política comercial externa de las grandes potencias*, Primer lugar Premio maestro Jesús Silva Herzog, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Ed. M.A.Porrúa, México 1999, pp.310-315

<sup>150</sup> *Ibid*, pp 314-335

importados. Rajiv Gandhi fue asesinado en 1991 en medio de la crisis económica y política que se vivía, y fue sucedido más tarde por Narasimha Rao, quien a unos cuantos meses de ascender al poder inició la reforma más ambiciosa a la política económica que se haya emprendido desde la independencia.<sup>151</sup>

Las reformas económicas, ideadas e instrumentadas por el primer ministro Rao y su Ministro de Finanzas Man Mohan Singh buscaron la apertura del mercado de India al exterior, en tanto la intervención del Estado en la economía fue disminuyendo, y se suprimieron los obstáculos a las importaciones. Posteriormente el gobierno indio, ya a cargo del primer ministro Manmohan Singh, aplicó la política de 3 conceptos económicos llamados LPG, Liberalización, Privatización y Globalización, política que incentivó la apertura comercial al libre mercado. Como resultado de la nueva política económica las importaciones y las exportaciones tuvieron un despunte acelerado, disminuyó el déficit fiscal y se dio paso a la inversión extranjera con la que el país comenzó una nueva etapa.<sup>152</sup>

Es importante mencionar que durante las décadas posteriores a la independencia, el estado se ocupó de ciertos sectores clave e hizo grandes inversiones en otros, mientras que el sector privado estaba sujeto a una amplia variedad de controles estatales. “Se crearon aranceles y otras barreras para proteger las industrias nacionales y se iniciaron diferentes programas de reforma agraria. El modelo económico aplicado desde los tiempos de la independencia hasta los ochenta, aisló a India de la economía mundial. La sustitución de las importaciones es considerada como responsable de que la participación de India en el comercio internacional disminuyera de 1950 a 1980. En 1991 el modelo económico socialista de corte soviético estaba despertando. La crisis económica de principios de los noventa hizo cambiar de opinión a las autoridades gubernamentales de India y fue entonces cuando se reconsideró la importancia de la IED para la economía asiática. Para India, el colapso soviético y las transformaciones en Europa Oriental fueron dramáticas, dado el enorme superávit que mantenía India con esa región, por lo que debieron buscar nuevos mercados para sus exportaciones”.<sup>153</sup> Aquí es donde se encuentra la explicación de los elementos que llevaron a India a reformar el modelo económico que había sustentado por décadas.

---

<sup>151</sup> *Ibidem*

<sup>152</sup> Chandra Kapur Jagdish, *The Journal of International Issues*, En Revista *World Affairs* Vol. 13 num.2, Summer 2009, New Delhi 2009, pp.,71-75.

<sup>153</sup> *Ibidem*

A partir de las políticas de liberalización económica de 1980, India mostró un mayor crecimiento a comparación del obtenido en 1960 y 1970 cuando su desarrollo era relativamente lento. Sin embargo, una de estas carencias, como se menciona anteriormente, era la poca apertura en cuanto a inversión extranjera aunada a la escasa infraestructura en el país. La desaparición en la restricción de divisas y la inversión extranjera fueron uno de los logros de las reformas de 1991, y en esos momentos se comenzó a tomar a la inversión extranjera como un parteaguas en la economía india, sin contar las ganancias que comenzaban a obtenerse de las exportaciones de *software* y de los servicios *offshoring*, que en esos años, ya comenzaban a efectuarse, mismos que se han convertido en un factor significativo de crecimiento en el país e indudablemente resultado de la liberalización que se comenzó con las reformas de 1991.<sup>154</sup>

La infraestructura tan pobre que se tenía en el país para 1991, fue otro de los motivos por los cuales se acentuó el declive económico y la crisis. Las nuevas reformas, no incluían una expansión en cuanto a infraestructura, punto importante en un mundo globalizado, en donde es indispensable para atraer inversión y alcanzar la competitividad internacional. La infraestructura en India es baja, incluso más escasa que en otros países importantes del este de Asia, sin embargo, es un tema que se retomó en el décimo plan quinquenal de 2007, elevándose a partir de éste momento, a un 7% anual.<sup>155</sup>

Por otro lado, se comenzó a observar un rápido crecimiento en el campo de la tecnología en el país, lo cual se explica, ya que la actual competitividad internacional no depende tanto de fuertes infraestructuras, sino de una rápida conectividad basada en las redes y las telecomunicaciones, en las cuales, India tiene una población con un amplio manejo y conocimiento. Además de esto, en las áreas de telecomunicaciones e ingresos derivados de la empresa privada, se han catalizado las ganancias hacia la inversión en infraestructura.<sup>156</sup>

La liberalización del comercio, la liberalización financiera, la reforma fiscal y la apertura a las inversiones extranjeras, fueron algunos de los pasos importantes que ayudaron a la economía india a ganar impulso y fue así como se pasó a una economía de libre mercado. A partir de este momento, la globalización ayudó a abrir la economía india a las inversiones extranjeras,

---

<sup>154</sup> Kapila Raj, *op cit.*, pp.169-205.

<sup>155</sup> *Ibidem*

<sup>156</sup> *Ibidem*

permitiendo también a las compañías indias colaborar en empresas extranjeras, permitiendo el libre acceso de capital, tecnología, bienes y servicios.<sup>157</sup>

De acuerdo a la historia, la economía India siguió un modelo inspirado en el socialismo durante la mayor parte de su evolución, con un control firme sobre la participación del sector privado, comercio exterior e inversión extranjera directa. Sin embargo desde los 90, la India ha abierto paulatinamente su mercado interior, a través de reducciones del control del gobierno sobre el comercio exterior y la movilidad del capital. A pesar de la privatización de algunas industrias públicas y la apertura de ciertos sectores a los inversores internacionales, en donde las industrias tradicionales se han visto amenazadas por la competencia foránea, el sector que más se ha aprovechado por empresas extranjeras y que India ha sabido explotar, no han sido las industrias tradicionales, sino las derivadas de las nuevas tecnologías de la información, gracias a la amplia población altamente formada y educada en este rubro así como en el sector servicios.

Actualmente, la economía de la India, es una de las de más rápido crecimiento, siguiendo solamente a China. Es una economía que se ha vuelto competitiva, debido al propio uso de sus recursos, reflejándose esto en el crecimiento del país con el PIB, el cual se ha elevado en cada década.<sup>158</sup> La tendencia en la tasa de crecimiento del PIB en las últimas décadas ha sido la siguiente.

**Cuadro 12. Crecimiento del PIB en India**

PERIODO	PIB %
1960 – 1980	3.5%
1980 – 1990	5.4%
1990 – 2000	4.4%
2000 – 2009	6.7%

Fuente: Elaboración propia con datos de C.P Chandan, *Indian Economic Review*, en Revista Political Events, a weekly journal of political and foreign affairs, Vol 28, num. 06, New Delhi, febrero 2010, pp.52-56.

---

<sup>157</sup> *Ibidem*

<sup>158</sup> C.P Chandan, *Indian Economic Review*, en Revista Political Events, a weekly journal of political and foreign affairs, Vol 28, num. 06, New Delhi, febrero 2010, pp.52-56.

A partir de la entrada del décimo plan quinquenal en 2002-2003, se ha mantenido un crecimiento anual mayor a las décadas pasadas, alcanzando casi un 7% en el PIB anualmente, en donde la industria y los servicios han actuado como los principales motores del crecimiento global de la economía india. Actualmente hay en India, cerca de 600 multinacionales que hacen investigación y desarrollo. Hay también más de 75.000 trabajadores dentro del país, cuando hace cuatro años sólo había 9.000. De igual forma la industria de la computación, principalmente desarrollo de software, se ha expandido de forma importante en los últimos años, sobre todo en Bangalore, ciudad al sur del país, la cual ha sido denominada el Silicon Valley de la India.<sup>159</sup> Es así como la economía india está pasando por una rápida transición de la agricultura en descenso, a un ascenso en el sector servicios.

La India, se ha considerado una de las 4 naciones denominadas *BRIC*, que se estima tendrán una mayor influencia en los mercados empresariales y transformarán el panorama de negocios a futuro. El estudio fue realizado por Goldman Sachs el cual identificó a Brasil, Rusia India y China como las economías emergentes más poderosas y destinadas a crecer con mayor rapidez en los siguientes 30 años. La tesis sobre el futuro dominio del comercio internacional en el 2050 de Brasil, Rusia, India y China, se ha popularizado y se prevé fundamentalmente, que como consecuencia de ciertas ventajas competitivas que esos países poseen en común, (como son una gran población, extensos territorios, variedad de recursos naturales, el cambio en sus sistemas políticos y un crecimiento económico importante) tanto China como India, serán los proveedores globales de tecnología y de servicios, mientras que Brasil y Rusia llegarán a dominar como proveedores de materias primas.<sup>160</sup>

Dentro del bloque *BRIC*, el potencial de crecimiento indio se ha proyectado para ser el más rápido de todos incluso más que China, que ha sido la economía mayor crecimiento en los últimos años y que se percibe disminuirá su nivel en el presente siglo. El crecimiento de parte de China ha sido más alto en comparación con India, sin embargo, el conocimiento superior indio y sus ventajas tecnológicas podrían colocarlos delante de China. El estudio indica que en el año 2009 y principios de 2010, cerca de 15.000 profesionales de TI se marcharon a India para desempeñar trabajos en todos los niveles. Esta tendencia podría acelerarse mientras las preocupaciones sobre la seguridad

---

<sup>159</sup> Kapila Raj, *op cit.*, pp.169-205.

<sup>160</sup> Coronado Contreras Laura, *México, líder en logística frente al bloque BRIC*. En Revista Estrategia Aduanera no.41, Enero 2011, año 5, México . pp.30-34



laboral en Estados Unidos siguen presentes, además de que India es capaz de absorber a estos inmigrantes cualificados, sin olvidar que el país es también el hogar de la mayor población mundial de personas de menos de 29 años, por lo que el capital humano es cada vez más extenso.<sup>161</sup>

### 3.2 La evolución del *Offshoring* en India

El desarrollo de conocimientos tecnológicos y de información en la población india, comenzó con Jawaharlal Nehru, quien estableció los institutos de India en ciencias, medicina, gerencia y los Institutos de Tecnología. Los institutos del país, formaron miles de ingenieros indios que se marcharon en gran parte a Estados Unidos, ahí se han establecido desde 1953 más de 25,000 titulados de las mejores escuelas de ingeniería en la India.<sup>162</sup> En esta etapa, India comenzó a jugar un papel importante en las tecnologías de la información, ya que comenzó a producir grandes cantidades de ingenieros, programadores e informáticos con mucho talento y llegando a ser los más preparados del mundo, ventaja que se observa ya que no hay que olvidar, que el sistema político de India fue principalmente disfuncional, unido a la preferencia de Nehru por una política económica pro soviética socialista, que encaminó a que hasta mediados de los 90 India no pudiera ofrecer buen empleo a la mayoría de sus muy bien preparados ingenieros, Debido a la situación, miles de indios decidieron migrar a América, en donde los americanos descubrieron que entre los indios había gente de mucho valor. Otros tantos miles de indios preparados que se habían quedado dentro del país por tan numerosos que eran, significaron para la India una mano de obra técnica extraordinaria.<sup>163</sup>

Hasta el año de 1994 el sector de las telecomunicaciones indio, estaba bajo el control del gobierno. A finales del mismo año, el gobierno anunció una política en que se liberalizó el sector y la participación privada se alentó. La nueva política de Telecomunicaciones que se establece como tal en 1999, trajo nuevos cambios con la introducción de la telefonía IP y terminó el monopolio estatal de las instalaciones internacionales de llamada. Fue de esta forma, que en cualquier servicio, cualquier operación de apoyo empresarial y cualquier tarea relacionada con las tecnologías de la información, al usar terminales conectadas entre si y por medio de fibra óptica,

---

<sup>161</sup> Otero Tamayo, Miguel Angel. *India, Potencia económica... op cit.*, pp.6-10.

<sup>162</sup> Friedman Thomas. *op, cit.*, p.114.

<sup>163</sup> *Ibidem*

los técnicos indios comenzaron a acceder a las empresas de otros continentes. Estos ingenieros indios conectados en Asia y en Norteamérica, fueron los pioneros de los consultantes *offshore* indios de hoy.<sup>164</sup>

Uno de los primeros servicios externalizados, fue la transcripción médica, aunque la externalización de procesos empresariales como el procesamiento de datos, facturación de gastos médicos y de atención al cliente se inició a finales de la década de 1990. Algunos de los primeros en externalizar a la India fueron American Express, GE, y British Airways.<sup>165</sup> La aparición de servicios ofrecidos por empresas de la India, ha evolucionado considerablemente desde sus orígenes y hoy en día las empresas indias están ofreciendo una variedad de servicios externalizados que van desde la comercialización de bases de datos para compras por internet, telemarketing, atención al cliente, servicios de contabilidad, de recursos humanos, hasta la transcripción medica y la investigación biotecnológica.

El gobierno central en India, ha identificado actualmente al sector de las Tecnologías de la Información, como un elemento clave para el crecimiento económico, así como la atracción de IED en este sector, mediante el establecimiento de parques tecnológicos principalmente en Mumbai, la cual ha sobresalido como una de las principales ciudades a cargo de estos parques, así como Bangalore ó el Silicon Valley Indio, ya que alberga algunas de las escuelas y centros de investigación más prestigiosas de la India, empresas de *software*, ingeniería aeroespacial, telecomunicaciones e industria militar.<sup>166</sup>

La industria del *offshore* en India, se ha expandido de tal forma que actualmente se lleva a cabo desde las ciudades principales de India. En el siguiente mapa, se muestran las principales ciudades que son Bangalore, Delhi, Bombay, Pune, Chennai, Hyderabad y Calcuta, llegando el *offshoring* a ciudades secundarias como Ahmadabad, Nagpur y Japur entre otras.<sup>167</sup> Se muestra el mapa a continuación.

---

<sup>164</sup> *Ibidem*

<sup>165</sup> Harbhajan Kehal and V.P. Singh, *op cit* ., p.p 282-283

<sup>166</sup> *Ibidem*

<sup>167</sup> Otero Tamayo, Miguel Angel. India, Potencia económica... *op cit*., pp.6-15.

## Imagen 2.

### Principales ciudades especializadas en *offshoring*



Fuente: Embajada de la India [en línea] Dirección URL: <http://indembassy.org/> [consulta marzo 23, 2010]

La industria del *offshoring* en India tiene aproximadamente 20 años, en donde cientos de miles de trabajadores cuentan de 10 a 15 años de experiencia en el rubro, los cuales fueron los innovadores de servicios *offshore* fuera de India y los precursores de empresas 100% indias gracias a su experiencia y aprendizaje en *offshoring* de servicios de tecnología.<sup>168</sup>

### 3.3 La India, líder mundial en *offshoring*

En el presente siglo, los países que han sobresalido como los principales destinos de servicios *offshore* han sido India, China, México, Irlanda, Filipinas y Vietnam. La India se ha registrado como uno de los mercados más dinámicos y con mayor crecimiento en cuanto a las tecnologías de la información en la región Asia Pacífico. Así mismo se encuentra en el proceso de pasar de ser un

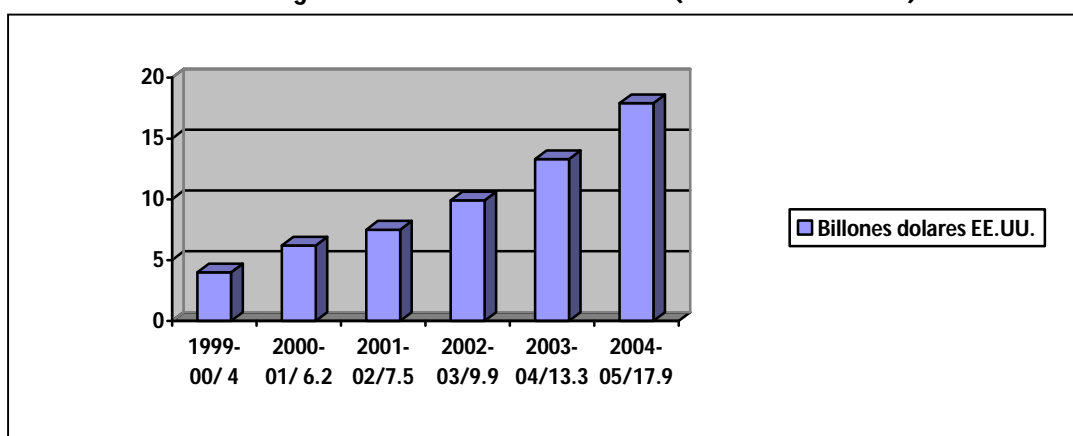
<sup>168</sup> *Ibidem*

país proveedor de mano de obra barata, a ser cada vez más, un competidor innovador, y actualmente la segunda economía del mundo con mayor crecimiento.<sup>169</sup>

A pesar de que el sustento de dos tercios de la población ocupada aún depende directa o indirectamente de la agricultura, cada vez más actividades relacionadas con el sector de las nuevas tecnologías y de servicios muestran un elevado dinamismo y ocupan un lugar preponderante en la economía india. En los años recientes, las mejoras en cuanto a telecomunicaciones se han implementado a diversos servicios que anteriormente no eran comerciables y que gracias a estos avances hoy en día sí lo son, los cuales como se explica en el capítulo 2, van desde los servicios más básicos hasta los que incluyen investigación y desarrollo, servicios en donde el *offshoring* se ha convertido en la herramienta para llevarlos a cabo. Las estadísticas muestran que los flujos en el comercio internacional indio, se elevaron notablemente en los primeros años del siglo que corre, pasado de 56.7 billones de dólares en 1991, a 155.5 billones en 2005 con la inversión extranjera.<sup>170</sup>

Se observa en las siguientes gráficas el crecimiento en la industria de las Nuevas Tecnologías de la Información y los servicios en India a principios de este siglo.

**GRAFICA 8**  
**Crecimiento de la Industria**  
**De Tecnologías de la Información en India (en billones de USD)**



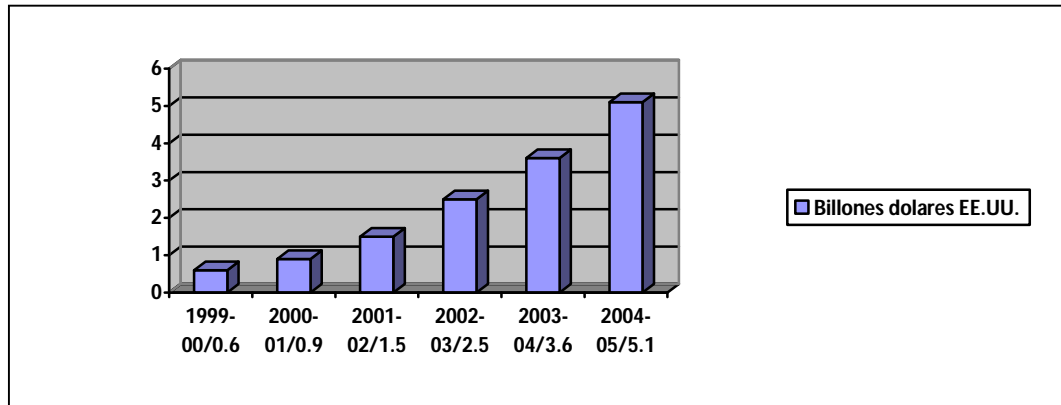
Fuente: Harbhajan Kehal and V.P. Singh, *Outsourcing and Offshoring in the 21<sup>st</sup> century: A socioeconomic perspective*, University of Western Sydney, Australia, Idea Group Publishing, 2006, p.284

<sup>169</sup> Kapila Raj, *op cit.*, pp.185-198

<sup>170</sup> *Ibidem*

### GRAFICA 9

#### Crecimiento de las exportaciones de Servicios basados en TI en India (en billones de USD)



Fuente: Harbhajan Kehal and V.P. Singh, *Outsourcing and Offshoring in the 21<sup>st</sup> century: A socioeconomic perspective*, University of Western Sydney, Australia, Idea Group Publishing, 2006, p.284

Como se puede observar, la industria de servicios es el sector que se ha convertido en el más grande proveedor de crecimiento en el país. A pesar de que le tomó 20 años a India crecer su industria de servicios, los avances en la información, la tecnología y la liberalización en el sector de telecomunicaciones, así como la disponibilidad de mano de obra calificada, han permitido a India cosechar diversas ventajas. De acuerdo a las estadísticas, las exportaciones de software y servicios en este país asiático, se han elevado desde el 2000 a un 35%. La clave de éste crecimiento tan favorable, fueron las exportaciones de servicios, ya que el crecimiento en exportaciones de manufactura fue de 145% y el de servicios fue de 275%. India actualmente controla el servicio global *offshoring* mundial en el mercado de las tecnologías de la información, con ganancias de 17.9 billones de dólares en 2005 a 48 billones en 2008 . El sector de servicios *offshoring*, emplea actualmente a más de 1 millón de personas, generando también empleos indirectos a otros 2.5 millones de personas.<sup>171</sup>

En la tabla siguiente se puede observar el crecimiento de un 30% en TI en el primer quinquenio del siglo.<sup>172</sup>

<sup>171</sup> Harbhajan Kehal and V.P. Singh, *op cit* ., p.p 282-284

<sup>172</sup> Harbhajan Kehal and V.P. Singh, *op cit* ., p.p 282-284

**Cuadro 13. Crecimiento de TI por líneas de servicio en India**

	2002-2003		2003-2004		2004-2005	
	Numero de empleados	Ingresos en millones de dólares EE.UU.	Empleados	Ingresos	Empleados	Ingresos
Servicio al cliente	66,400	830	96,000	1,200	122,000	1,500
Pago de servicios	12,000	230	21,000	430	30,000	620
Finanzas	25,500	540	41,000	835	64,000	1,300
Administración	26,000	325	40,000	540	57,000	840
Recursos Humanos	2,100	45	4,500	75	10,000	165
Desarrollo de Información	48,000	510	51,000	550	65,000	670
Total	180,000	2,480	253,500	3,630	348,000	5,095

Fuente: Harbhajan Kehal and V.P. Singh, *Outsourcing and Offshoring in the 21<sup>st</sup> century: A socioeconomic perspective*, University of Western Sydney, Australia, Idea Group Publishing, 2006, p.284

La llegada de la era digital, así como la existencia de un gran número de personas jóvenes y con altos estudios y dominio del inglés, que aunque es solo un pequeño número en comparación con la población total de India, si es un gran porcentaje que se ha convertido en la fuerza que impulsa la apertura de India, la cual está convirtiendo al país en uno de los lugares preferidos para la ubicación de las actividades internas de más empresas. India produce 3.1 millones de graduados cada año, de los cuales el 100% hablan inglés, herramienta fundamental para los servicios *offshore*. El 81% de los graduados cuentan con título profesional, de los cuales el 62 % cuentan con una experiencia mínima de 4 años. De esta forma, India es el mayor exportador de trabajadores altamente calificados de servicios informáticos y financieros.<sup>173</sup> El *offshoring* forma parte del proceso económico actual de India, que lo ha utilizado de forma audaz, convirtiéndose en el líder mundial en *offshore*.

El interés de las empresas por India, como principal destino de operaciones *offshoring* a nivel internacional, es cada vez mayor. India cuenta con ventajas en términos de costos, capital humano, calificación de mano de obra y conocimiento especializado.<sup>174</sup>

<sup>173</sup> *Ibidem*

<sup>174</sup> *Ibidem*

En el siguiente cuadro se observa una comparación en el costo que se tiene por empleado de tiempo completo anualmente en servicios basados en tecnologías de la información enfocadas al *offshoring*, tanto en E.U. como en India.

**Cuadro 14.**

**Comparación del costo anual aproximado para una empresa en la estructura del *offshoring* para EE.UU. e India (en USD por empleado)**

<b>COSTO EN USD/ANUAL</b>	<b>EE.UU.</b>	<b>INDIA</b>	<b>AHORRO</b>
	VALOR EN USD	VALOR EN USD	%
COSTO POR EMPLEADO	42,927	6,348	85%
TELECOMUNICACIONES	2,400	3,770	-57%
INSTALACIONES	3,700	1,991	46%
COSTOS ADMINISTRATIVOS Y OTROS	9,571	1,012	89%
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>59,598 USD</b>	<b>13,121 USD</b>	<b>78%</b>

Fuente: Harbhajan Kehal and V. P. Singh, *Outsourcing and Offshoring in the 21st century: a socio economic perspective*, University of Western Sydney, Australia, Idea Group Publishing, 2006, p.291

El cuadro anterior muestra claramente la ventaja que ofrece India, al adquirir el trabajo en servicios de TI que se realiza en E.U. mostrándonos que aproximadamente se está alcanzando un ahorro de más de la mitad del gasto que se absorbe en América con estos servicios. En este aspecto, el *offshoring* se ha considerado un desahogo en la economía de muchas empresas y por lo mismo es una alternativa para cada vez más instituciones sobre todo por la baja en la economía internacional después de la crisis financiera estadounidense en 2009 y un dilema para muchas otras que lo mantienen aún como proyecto debido a la contradicción que concibe el desempleo que puede generar, aunado con el ahorro que también representa.

### **3.3.1 Las empresas dedicadas al *offshoring* en India**

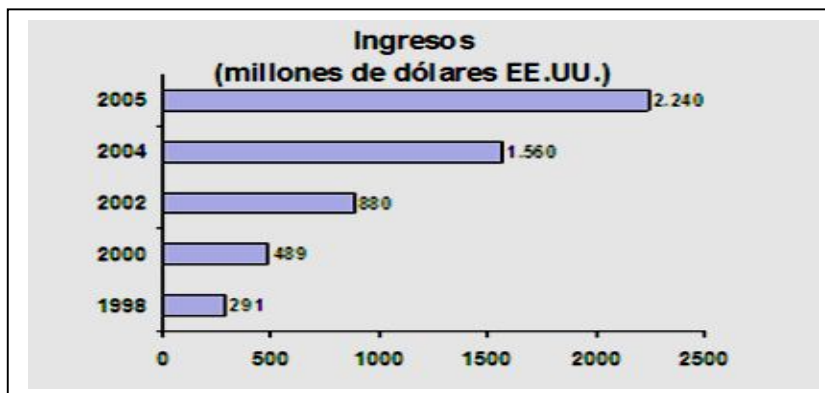
En Mumbai, se encuentra la sede de una de las multinacionales indias más importantes, es la Asociación Nacional de las Compañías del *Software* y de Servicios, NASSCOM por sus siglas en inglés, que es una organización que agrupa a las empresas de *Software/IT* de la India. Los miembros de NASSCOM, son sobre todo compañías dirigidas por los nacionales indios en el negocio de desarrollo del *software*, servicios del *software*, y servicios de IT y BPO. El estudio de

NASSCOM, indica que dentro de 500 empresas transnacionales clasificadas a nivel mundial, más de 300 cuentan con sus propios centros en India o ya cuentan con un tercer proveedor que les brinda servicios *offshore*.<sup>175</sup> Parte de estos servicios, se encuentra concentrado en el consorcio Tata Group, que es la compañía india multinacional más grande del país con sede en Mumbai. Es el corporativo privado más importante de India, el cual cuenta con operaciones y exportación de productos y servicios en más de 80 ciudades a lo largo de todos los continentes.<sup>176</sup>

El grupo Tata, se especializa en siete sectores de negocios, de los cuales entre sus compañías más fuertes están la industria del acero, del automóvil, hotelería, químicos, comunicaciones, tele servicios, tecnología y prestación de servicios de consulta con el nombre de Tata consultantes de Servicios (TCS), que es el más grande proveedor en servicios de tecnologías de la información y procesos de negocio *offshoring*, contando con filiales en 42 países. TCS es el principal proveedor de servicios *offshore* basado en tecnologías de la información en India así como en Latinoamérica, teniendo presencia también en Guadalajara, fundada en México en 2007.<sup>177</sup>

En la siguiente gráfica se muestra el aumento de sus ingresos tan sólo de la década anterior a la actual.

**Grafica 10. INGRESOS DE TATA GROUP 1998-2005**



**Fuente:** Datos tomados a partir de Tata Group [en línea] Dirección URL: <http://www.tata.com/company/Media/inside.aspx?artid=dfFTPmQ2xiM>, [consulta mayo 12, 2010]

<sup>175</sup> NASSCOM [en línea] <http://emerge.nasscom.in/2010/11/the-future-of-indian-technology/> [consulta mayo 2010]

<sup>176</sup> Tata Group [en línea], Dirección URL: <http://www.tata.com/company/Media/inside.aspx?artid=dfFTPmQ2xiM>, [consulta mayo 12, 2010]

<sup>177</sup> Tata Group [en línea], Dirección URL: <http://www.tata.com/company/Media/inside.aspx?artid=dfFTPmQ2xiM>, [consulta mayo 12, 2010]



Otra importante multinacional india es Infosys, (Infosys Technologies Ltd), empresa multinacional de servicios de tecnologías de la información con base en Bangalore, India. Es una de las más grandes compañías de TI en India, con nueve centros de desarrollo en India y más de 33 oficinas en el mundo. Infosys cuenta con 114,822 de empleados, tomando en cuenta sus subsidiarias. Actualmente tiene presencia en Latinoamérica, con un centro de desarrollo en la ciudad de Monterrey México, que se fundó en 2008.<sup>178</sup>

La madurez en la industria india del software ha influenciado de forma positiva en el crecimiento de la industria de servicios de las NTIC. El grupo industrial indio NASSCOM informa que en 2008, los ingresos del país de productos de software ascendieron a \$ 1,64 mil millones. Se prevé que esta cifra crecerá a \$ 11 mil millones por año en 2015.<sup>179</sup>

Por otro lado, en distintas operaciones como son los *call centres*, al externalizar en India, el costo tiene mucha ventaja ya que es mucho menor, obteniendo un ahorro de aproximadamente 78% como se mostró en el cuadro anterior. A pesar de que los costos por empleado están ascendiendo de 10 a 15 % anual, sigue siendo muy económico comparado con otros países.<sup>180</sup>

A partir de los datos anteriores, se puede resumir que India cuenta con ventajas que han ayudado a posicionarse como el mayor proveedor de servicios *offshore* de tecnologías de la información a nivel mundial.

Estas ventajas son; el ahorro de costos, una vasta población joven y preparada, el manejo del idioma inglés, la calidad y especialización de sus trabajadores, rapidez gracias a las telecomunicaciones que siguen desarrollando, acceso a otros mercados, servicio las 24 horas debido a su posición geográfica y su idioma, y dentro de esto la muy probable posibilidad de afrontar el envejecimiento de la población de las economías occidentales.

Es importante mencionar también, que además de todo lo anterior, las compañías indias que proveen servicios *offshore*, cuentan cada vez con más certificaciones de procesos de calidad

---

<sup>178</sup> NASSCOM [en línea] <http://emerge.nasscom.in/2010/11/the-future-of-indian-technology/>[consulta mayo 2010]

<sup>179</sup> NASSCOM [en línea] <http://emerge.nasscom.in/2010/11/the-future-of-indian-technology/>[consulta mayo 2010]

<sup>180</sup> NASSCOM [en línea] <http://emerge.nasscom.in/2010/11/the-future-of-indian-technology/>[consulta mayo 2010]

mundial, así como adquisición de *know-how* y nueva tecnología, lo que los hace ser reconocidos en todo el mundo y ser el mayor proveedor de servicios *offshore*.<sup>181</sup>

Aunque la transición no ha sido inmediata, se ha pasado de los *call centres* simples, a actividades de mayor valor como de investigación, el desarrollo y la biotecnología. La competencia con otras naciones es clara, ya que mientras China e India cuentan con grandes poblaciones y fuerza de trabajo, en países como República Checa, Irlanda y Nueva Zelanda, cuentan con mejor infraestructura para estas operaciones, aunque no con tanta población cualificada.<sup>182</sup>

El gobierno en India ha sido la clave, ya que reconoce la industria de las tecnologías de la información como parte de la agenda nacional, en donde todas las políticas son formuladas con base en alcanzar los máximos beneficios de ésta industria. La liberalización y las iniciativas de desregulación, tomadas paulatinamente por el gobierno Indio, están enfocadas a apoyar el crecimiento en estos rubros. Las reformas que a partir de 1990, fueron reduciendo poco a poco las licencias que se necesitaban anteriormente para dar paso a la entrada de inversiones y tecnología extranjera, al mismo tiempo terminaron con las barreras y aranceles que existían para la industria en tecnologías de la información, haciendo evidente que el gobierno Indio, en conjunto con las empresas y su población económicamente activa, han sabido aprovechar favorablemente sus ventajas competitivas, para posicionarse como una de las economías más importantes en los próximos años.

---

<sup>181</sup> NASSCOM [en línea] <http://emerge.nasscom.in/2010/11/the-future-of-indian-technology/>[consulta mayo 2010]

<sup>182</sup> Otero Tamayo, Miguel Angel. India, Potencia económica...*op. cit.*, pp.6-15.

## CONCLUSIONES

Al estrecharse la interdependencia de los países y las economías, se ha hecho cada vez más frecuente en las empresas la externalización del producto, es decir, la utilización del *offshoring*, en donde las actividades de una empresa o parte de sus procesos de producción se trasladan al extranjero en busca de ahorro de costes y una mejor competitividad.

Las empresas hoy en día viven una revolución productiva y silenciosa que las está llevando a adaptarse al nuevo rumbo de la economía global, emergiendo cada vez más compañías que han encontrado en el *offshoring*, una alternativa para su expansión y desarrollo de ventajas competitivas, a partir de su experiencia con empresas internacionales, innovando sus procesos y convirtiendo sus propios negocios en grandes multinacionales. En este proceso, las nuevas tecnologías de la Información y comunicación, se han convertido en el pilar del *offshoring*, ya que han facilitado nuevas formas de producción de bienes y principalmente de servicios, por medio de las redes y las telecomunicaciones, lo que ayuda a explicar por que las actividades *offshore* interesan tanto a cada vez más países.

Actualmente, el debate no está centrado en el producto por si mismo, sino en la alta calidad, en donde toman importancia los servicios, los cuales son vulnerables a ser externalizados como se hacía principalmente con los bienes, por lo que la empresa busca mecanismos como la adopción de tecnología avanzada, la investigación, la especialización del trabajo y la capacitación de personal, los cuales han demostrado constituir un soporte importante para las empresas a la hora de trasladar sus actividades por medio del *osffshoring*, lo cual les permite elevar los niveles de competitividad y poder mantenerse dentro de los mercados internacionales.

El objetivo que se planteó en este trabajo, de analizar si el *offshoring* ha sido una herramienta útil para lograr la competitividad, se consigue al concluir que ha sido una estrategia la cual ha mostrado ofrecer diversos beneficios, ya que las ventajas se pueden observar tanto en países proveedores como en países receptores de *offshoring*.

En los países de origen, el *offshoring* permite a las empresas reducir costos, mejorar la calidad y la prestación de los servicios, lo cual aumenta la competitividad de las mismas, como ha sido en el

caso de Estados Unidos o Canada. Estos países, cuentan con un alto porcentaje de empresas que, como vimos en la investigación, son aproximadamente el 60% de las principales transnacionales a nivel mundial, las cuales han externalizado servicios a un sinnúmero de lugares, mejorando su ahorro y costes. Por otro lado, estos países tienen la posibilidad de desarrollar actividades de mayor valor agregado para la empresa, desviando las actividades más especializadas a otros destinos.

Para los países receptores de *offshoring*, existen también ventajas, como es la elevación del nivel de cualificación de sus trabajadores, gracias al aumento en la creación de empleos y al posterior aumento en los ingresos gracias a la especialización, como se demuestra con el ejemplo de India. En este país se observa una paulatina expansión de servicios *offshore*, así como la generación de empleos y adquisición de experiencia en una gran parte de la población joven india, que actualmente se está enfocando en actividades basadas en tecnologías de la información y *offshoring*, contribuyendo al nacimiento de nuevos consorcios que han surgido a través de esta experiencia. El *offshoring* por lo tanto, crea efectos indirectos positivos en mejora de la competitividad, generando ventajas para todos.

A pesar de los beneficios, es necesario mencionar que existen también desventajas que deben afrontarse, ya que todos los cambios que se producen en los países y empresas, exigen costos de ajuste económico. En estos casos, es posible que un cierto número de puestos de trabajo no se necesiten más, es decir, que el empleo puede verse afectado ya que por la innovación y los cambios tecnológicos, algunas áreas se vuelven obsoletas y hacen que algunos puestos de trabajo ya no sean necesarios, creando nuevos empleos y normalmente con niveles salariales más altos por la especialización que se requiere, por lo que se puede generar desempleo en empresas que decidan externalizar actividades y servicios. Esta consecuencia indica que habrá un periodo de transición, en donde los empleados afectados se incorporen a estos cambios y a la búsqueda de nuevas opciones, en donde probablemente, necesiten adquirir conocimientos nuevos o trasladarse a nuevos lugares para obtener oportunidades. En este caso, mientras se produce la transición, habrá quien se oponga completamente al cambio, ya que no se puede ignorar el desempleo y la desigualdad que al mismo tiempo genera.

El *offshoring*, al ser un resultado de la búsqueda de las empresas por insertarse en la dinámica de la globalización actual, es un efecto colateral que debe ser afrontado lo más eficientemente posible, ya que no es factible detenerlo, por el contrario, se necesitan políticas que fomenten la educación, la formación profesional, la especialización y la apertura a la innovación en las nuevas tecnologías de la información.

En lugar de aplicar en todo caso medidas proteccionistas, se deben afrontar los nuevos retos, proporcionando a los trabajadores afectados programas de asistencia, manteniendo un marco de políticas nacionales adecuadas y favorables, ya que el ajuste a cualquier cambio en los patrones de empleo, inevitablemente requiere una mayor movilidad laboral. Impedir el ajuste a estos cambios sería contraproducente, ya que se estaría aislando automáticamente y obstaculizando el crecimiento de la empresa a largo plazo.

Las instituciones gubernamentales y las políticas económicas de cada país, juegan un papel central, es decir, la relación con el gobierno es otro determinante que puede representar ventajas o desventajas. La eficiencia de los gobiernos, es un determinante clave para la competitividad. El hecho de que un gobierno adopte políticas económicas, inhibirá o motivará tanto a las empresas nacionales a exportar, o en su caso a las empresas foráneas a invertir en su país. En el caso de la India, este aspecto se puede ver claramente con la cantidad de reformas que se hicieron a partir de 1990, cuando se comenzó a afrontar la crisis económica. Las reformas que comenzaron a partir de mediados de los 80, fueron gracias al primer ministro Rajiv Gandhi, quien se dio cuenta de la necesidad que tenía el país por renovarse, sobre todo cuando las economías del Asia del este comenzaron a poner al país fuera del escenario. En este momento, se empezaron a adoptar las reformas y a aceptar a las nuevas tecnologías como un factor importante que inyectaría crecimiento al país y apertura al exterior.

En el caso de India y bajo la Teoría de las Ventajas Competitivas de Michael Porter, las empresas han sabido aprovechar sus recursos como son la fuerza de trabajo, el idioma y conocimientos, los cuales, en comparación con otros países, han logrado representar una ventaja. Los cambios en las ventajas competitivas, pocas veces proporcionan beneficios inmediatos y visibles, por lo que se debe tener una visión a largo plazo.

Desde hace aproximadamente dos décadas, India afrontó grandes cambios en el ambiente empresarial al que le llevaron las reformas económicas, en donde las compañías nacionales comenzaron a lidiar con la competencia tanto interna como extranjera, convirtiéndose en empresas proveedoras de servicios, tomando esa experiencia para crear posteriormente muchos de los grandes consorcios de la actualidad como son Tata Group ó Infosys.

El capital humano, también es una de las ventajas que determina el crecimiento y del que India también ha obtenido provecho. Actualmente India cuenta con una gran población altamente preparada y con los mejores conocimientos técnicos, en donde el 60% de la población, son personas menores de 29 años siendo 687 millones, de un total de 1147 millones de habitantes. De ésta población joven, se estima que la clase media que es sólo una fracción de la población, comprende unos 300 millones de personas, lo cual se traduce en una base de producción atractiva para el extranjero, ofreciendo altos niveles de habilidad, especialización y bajo costo.

India actualmente, es protagonista de un crecimiento económico espectacular que la ha colocado como potencia emergente a escala global, con el potencial para ser el país que más rápido crecerá a nivel económico en las siguientes décadas de acuerdo a estadísticas actuales. Las reformas económicas que supuso la liberación del mercado, han inundado al país de bienes de consumo, e impulsado el nacimiento de una próspera clase media. En el campo de la tecnología informática, la India se ha convertido en líder mundial en desarrollo de software, sin embargo, a pesar de este significativo progreso, el desempleo y la pobreza extrema siguen existiendo debido a su extensa población.

La realidad de la India, dentro de un contexto internacional, puede verse como una dualidad. Por un lado, es una plataforma idónea para el acceso de las empresas a un medio con oportunidades grandes de hacer negocio, potenciadas por una amplia red de infraestructuras y capital humano muy numeroso y valioso, en donde existe un intercambio de ideas, mercancías y personas, así como una emergente cultura de la innovación que ha pasado a caracterizar a la India, alcanzando grandes logros especialmente en el ámbito de las NTIC y expandiéndose a otros campos tecnológicos. Por otro lado, tenemos a una nación que está dejando atrás la noción de cultura como patrimonio nacional, ya que comienzan a occidentalizarse tanto en consumo de productos, como en costumbres.

Sin embargo, la sociedad india, aún conserva sus tradiciones en un mundo de negocios en el que es inevitable que se vean sumergidos, ya que todo afecta de manera positiva o negativa, directa o indirectamente, debido a que nada es aislado y estamos estrechamente vinculados dentro de un sistema global, en donde todos los sujetos de las Relaciones Internacionales están interactuando entre sí, algunos con mayor participación que otros.

El *offshoring*, tanto para India como para los demás países, se sigue implementando dentro de las actividades empresariales, el cual está consiguiendo tener una expansión internacional mayor, que junto con otras técnicas o herramientas, está logrando elevar el nivel de productividad empresarial. Transnacionales americanas e indias, han tenido que enfrentar dificultades como el desempleo, sin embargo, los problemas deben afrontarse como parte de un proceso, para posteriormente lograr una estabilidad y alcanzar una mayor competitividad.

La hipótesis de este trabajo se confirma, ya que la empresa, para permanecer en el mercado internacional, elabora técnicas y estrategias que contribuyen a su expansión y la hacen competitiva. El *offshoring* es una de estas estrategias que en su expansión, ha demostrado ser útil para la competitividad de las empresas, debido a que se basa en las ventajas competitivas de cada país antes de implementarse y tiene como finalidad el ahorro de costos. En la investigación se observa con estadísticas y gráficas, como es que gradualmente se está convirtiendo en una iniciativa que buscan cada vez más empresas en más regiones, concibiéndose como una opción necesaria al momento de enfrentar la dinámica internacional.

El *offshoring* no solo ha mejorado la posibilidad de disponer de mano de obra barata, sino que con la división internacional del trabajo y la agrupación de actividades, las empresas y la mano de obra se han ido especializando cada vez más, obteniendo un mayor nivel de cualificación al simplificar los procesos de trabajo, así como tener acceso a conocimientos más innovadores y especializados basados cada vez más en las NTIC.

Tomando en cuenta lo anterior, el *offshoring* favorecido por las tecnologías de la información y enfocado principalmente en los servicios, constituye una oportunidad para las empresas y países de generar mayor competitividad, ya que se eleva la calidad y al mismo tiempo se reducen costos. De ésta forma, comienza a convertirse en un catalizador de mayor capacidad productiva y

comercial, en donde su expansión es cada vez mayor y afecta tanto a países en desarrollo como a países desarrollados. No solamente India y otros países asiáticos han sabido aprovechar sus ventajas y pocos recursos por medio de esta actividad, sino que también naciones de América Latina, se interesan cada vez más en la estrategia como una alternativa de competitividad.

El *offshoring* continúa desarrollándose como una herramienta administrativa que facilita los procesos de producción y comercialización principalmente de servicios, gracias a las facilidades que brindan las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Si bien es cierto que el *offshoring* ayuda a desarrollar actividades con mayor rapidez y eficacia, es importante recalcar que no es la única forma que existe dentro de la administración de las empresas para poder tener éxito, ya que debe ir acompañada de otras técnicas y herramientas, que en conjunto, podrán ayudar a desarrollar ventajas que les diferencien de sus competidores. En este sentido, es necesario subrayar que el *offshoring* no es una solución, sino que en conjunto con otras políticas y prácticas administrativas, que van dentro de un plan estratégico, permiten a la empresa ser cada vez más competitiva, para así lograr obtener un posicionamiento estratégico y una continuidad de operaciones dentro de los mercados internacionales.

Lograr posicionarse dentro de los mercados no depende solamente de las empresas, sino que es determinante mantener un equilibrio entre el gobierno y la empresa, además de una apertura tecnológica, ya que siguen existiendo límites al respecto. Esto quiere decir que la utilización de las NTIC disponibles aún se ve obstaculizada debido al grado de desigualdad en la distribución de tecnología que existe a nivel internacional. Lo ideal debe ser un trabajo en conjunto, en donde el gobierno, la empresa, la tecnología y nuevas estrategias, logren alcanzar ventajas competitivas y elevar el nivel económico del país, sin olvidar la responsabilidad de alcanzar una equidad en el reparto económico de la sociedad, lo que es difícil al saber que la globalización no significa homologación de riqueza y que muchas veces, como en India y en muchos países, se desplaza hacia unos pocos y se mantiene la pobreza extrema de otros tantos.

India, a pesar de sus grandes carencias y dificultades, sobresale como una nación que se esfuerza por lograr una estabilidad económica y por alcanzar los retos de la globalización actual. La experiencia de la India dentro del mundo globalizado ha sido profunda, ha sabido aprovechar las oportunidades que le ha traído la globalización y las nuevas tecnologías de la información,



convirtiéndose en una de las naciones con mayor y más rápido crecimiento en pocos años, a pesar de sus dificultades y del interminable debate que ha sido para ellos la apertura a la globalización.

Pese a que India sigue siendo un país con pobreza extrema masiva debido a la gran población, existe también una gran porción de población joven y bien preparada que comienza a hacer frente al mundo globalizado y a los retos en la competitividad internacional, es decir, paralelamente se está desarrollando una potencia creciente impulsada por las nuevas tecnologías, la informática y las telecomunicaciones, planteando nuevos retos, aprovechando sus ventajas competitivas y recursos para hacer de la globalización, un proceso de crecimiento gradual que logre favorecer a la población, demostrando ser un ejemplo del comercio internacional de un país, el cual no es objeto de la globalización, sino que se convierte en sujeto de la misma.

En resumen, la globalización en la actualidad, ha abierto las puertas a la creación de verdaderas cadenas de producción global, al aumento de los flujos de inversión directa entre países y a la creación de nuevas herramientas y estrategias empresariales favorecidas por la tecnología, que como el *offshoring*, han contribuido a una especialización de las empresas para adaptarse a las necesidades de la dinámica y la competitividad internacional actual.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Bibliografía

- Bell Daniel, *El advenimiento de la sociedad post industrial*, Madrid España, Alianza Editorial, 1991.
- Bhagwati Jagdish and Alan S. Blinder, *Offshoring of American Jobs What response from U.S. Economic Policy*, ED. M.Friedman, Massachusetts Institute of Technology 2009.
- Bohigas Mauricio, *Diccionario Cuyas, Español-Inglés, Inglés-Español*, Barcelona España, Ediciones Hyma, 1990.
- Chari P.R., *India Towards Millenium*, New Delhi, Manohar Pulichers, (Embassy of India, Mexico City) 1998.
- Duran Rodriguez Alberto, *América Latina frente a la Globalización.*, México Ed. Mc Graw Hill, 1996.
- Escamilla Guzmán, Omar. *La Economía Mexicana ante el proceso de Globalización económica mundial: La productividad como base*. Tesis de licenciatura en Economía, UNAM, Facultad de Economía, México 1997.
- Estay R., Jaime. *La globalización y sus significados: Globalización y bloques económicos: realidades y mitos*. Seminario Nacional sobre alternativas para la economía mexicana. Instituto de Investigación económica, México, Juan Pablos Ed., 1995.
- Fainholc, B., *Nuevas Tecnologías de la Información y la comunicación en la enseñanza*. Argentina, Aique Grupo Editor S.A, 1997.
- Fazio Vengoa Hugo, *La globalización en su historia*, Universidad nacional de Colombia, Sede Bogotá, Colección Sede, ed. 2002.
- Friedman Thomas L, *The world is flat: A brief history of the twenty first century*, New York, Straus and Giroux , 2006.
- Harbhajan Kehal and V. P. Singh, *Outsourcing and Offshoring in the 21st century: a socio economic perspective*, University of Western Sydney, Australia, Idea Group Publishing, 2006.
- Held David. Et al. *Global transformations. Politics and culture*. Cambridge U.S., Polity press, 1999.
- Ianni, Octavio, *La era del globalismo*, México, Siglo XXI, 1999.
- James H. Taggart y Michael C. Mc Dermott, *La Esencia de los Negocios Internacionales*, Mexico, Prentice Hall, 1996.
- Kennedy Paul, *Hacia el siglo XXI*, Barcelona, Plaza y Janes editiores, 1998
- Krugman Paul R. *Economía Internacional Teoría y política*, España , Mc Graw Hill, 1999

Mariategui Juan y Zevallos Javier, *India Nehru y la política exterior*, Lima Peru, Clenala Sagsa (Embassy of india, Mexico City).1994,

Mutsaku Kamilanba Kande, *La globalización vista desde la periferia*, Humanidades Tec de Monterrey, Campus Edo de México 2002.

Padrón Arredondo Luis Jesús, *Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC) en la formación del hombre nuevo*, Universidad Médica de Villa Clara Cuba, 2005.

Pérez Carlota, *Revoluciones tecnológicas y capital financiero*, México Siglo XXI, 2004.

Porter E. Michael, *Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, CECSA 2003.

Porter E. Michael, *The Competitive Advantage of nations*, Nueva York, Free Press, 1990.

Rothery Brian and Robertson Ian, *Outsourcing*, México, Edit. Noriega, 1996.

Saxe Fernández Jhon. *La globalización: aspectos neoeconómicos y geopolíticos*, Seminario Nacional sobre alternativas para la economía mexicana, 1995.

Ulrich Beck, *¿Qué es la Globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Barcelona, Paidós, 1998.

Vilas M. Carlos. *Seis ideas falsas sobre la globalización. Argumentes desde América Latina para la refutación de una ideología*. CEIICH-UNAM, México, 1998.

White, R./ James, B., *Manual de Outsourcing: Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad*, Barcelona; Ediciones Gestión 2000.

### **Hemerografía:**

Cuadra Héctor. *Globalización*. En Revista de Relaciones Internacionales,. México, jul./sep num 71, 1996.p.p.109.

Chandra Kapur Jagdish, *The Journal of Internacional Issues*, En Revista World Affairs Vol. 13 num.2, Summer 2009, New Delhi 2009.

C.P Chandan, Indian Economic Review, en Revista Political Events, *A weekly journal of political and foreign affairs*, Vol 28, num. 06, New Delhi, febrero 2010.

Guelabert, Rafael, *Las relaciones entre bloques regionales.*, En Revista de Relaciones Internacionales, sep/dic 1991.

MEAG India, *India Dynamic business partner, Investor friendly destination*, En Ministerio de Asuntos Exteriores, Gobierno de India: Estadísticas 2010, Embajada de India en México.

Coronado Contreras Laura, *México, líder en logística frente al bloque BRIC*. En Revista Estrategia Aduanera no.41, Enero 2011, año 5, México . pp.30-34

Otero Tamayo, Miguel Angel. India, *Potencia económica mundial del siglo XXI*. En revista Mundo Internacional, Vol23, núm 3, México , 2009.

World Affairs, *The journal of international issues*, Vol 13 No 2. Summer 2009

### **Cyberografía:**

[http://www.itu.int/dms\\_pub/itu-s/md/03/wsis/doc/S03-WSIS-DOC-0009!!PDF-S.pdf](http://www.itu.int/dms_pub/itu-s/md/03/wsis/doc/S03-WSIS-DOC-0009!!PDF-S.pdf) [ consulta 24 marzo 2009 ]

[www.exitosexportador.com](http://www.exitosexportador.com) [consulta septiembre 30, 2009].

[www.cepal.org/ddpe](http://www.cepal.org/ddpe), [consulta 24 febrero 2009]

[http://www.unctad.org/en/docs/wir2004\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf). [consulta 30 mayo 2009]

[http://topics.nytimes.com/topics/reference/timestopics/people/b/jagdish\\_bhagwati/index.html](http://topics.nytimes.com/topics/reference/timestopics/people/b/jagdish_bhagwati/index.html) [ consulta 22 de Octubre de 2008]

<http://www.oecd.org> [consulta; 28 Agosto de 2009]

<http://www.nytimes.com/2003/11/16/business/yourmoney/16hosp.html> [consulta 4 junio 2009]

[http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos\\_2/toralpla.pdf](http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_2/toralpla.pdf) [consulta 27 mayo 2009]

[www.gestionjoven.org](http://www.gestionjoven.org), [consulta mayo 27 2009]

<http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/EneroAbril2007/Actoresnotansecundarios.html> [ consulta; 3 octubre de 2009]

<https://offshoring.fuqua.duke.edu/report> [consulta; 20 Diciembre 2009]

[http://www.cgsc.duke.edu/pdfs/Presentacion\\_Servicios\\_Offshoring\\_Oct21\\_2009.pdf](http://www.cgsc.duke.edu/pdfs/Presentacion_Servicios_Offshoring_Oct21_2009.pdf), [consulta enero 22 2010]

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.htm>. [consulta 12 febrero 2010]

<http://www.indembassy.org/> (consulta 03 marzo 2010)