

**RECERCA DE LA COMPETITIVITAT INTERNACIONAL DELS
SECTORS MANUFACTURERS TRADICIONALS**

David Toral Pla

Beques Convocatòria 2006

Agraïments

Amb aquestes línies ens agradaria agrair la col·laboració realitzada per l'Institut Ignasi Villalonga d'Economia i Empresa (IIVEE) i el grup Gas Natural per fer possible l'elaboració del present treball.

ÍNDEX

Part I. Situació dels sectors manufacturers tradicionals i possibles estratègies.

1. Introducció	1
2. Situació actual dels sectors manufacturers tradicionals	3
3. Un breu resum de les característiques de la crisi	6
4. Polítiques d'ajuda pública	8
5. Reaccions davant la crisi	11
5.1. Com perceben els directius la crisi?	11
5.2. Com influeixen les variables organitzatives?	12
5.3. Cap a quins nous models d'empresa podem evolucionar?	13
6. Què podem fer?	15
6.1. Estratègia corporativa	15
6.1.1. Àmbit d'empresa	16
6.1.2. Àmbit geogràfic	26
6.1.3. Àmbit de producte	28
6.2. Estratègia competitiva	28
6.2.1. Nínxol de mercat	29
6.2.2. Benchmarking	30
6.3. Estratègia funcional	31
7. Conclusions	32

Part II. L'estratègia de deslocalització.

1. Introducció	34
2. Conceptes bàsics	36
3. Models de deslocalització	37
4. Diferències entre la deslocalització de productes i serveis	40
5. Fonaments teòrics	42
5.1. La Teoria de Costos de Transacció i la Teoria d'Agència	42
5.2. La Teoria de Recursos i Capacitats	55
5.3. El modelo del Cicle de Vida Internacional del Producte	61
5.4. Teories de Comerç Internacional	63
5.4.1. La Teoria de l'Avantatge Comparatiu	63
5.4.2. El model Heckscher-Ohlin	68

6.	L'estratègia de deslocalització	74
6.1.	Beneficis de la deslocalització	79
6.2.	Costos de la deslocalització	81
6.3.	Fases de l'estratègia de deslocalització	83
7.	Decisions de l'estratègia de deslocalització	86
7.1.	Què deslocalitzar?. Elecció de les activitats a deslocalitzar.	86
7.2.	Com deslocalitzar?. Elecció del model d'offshoring.	90
7.3.	On deslocalitzar?. Elecció del país.	100
8.	Conclusions	111
	Referències bibliogràfiques	113
	Gràfic 1: Evolució en la creació d'empreses d'algunes de les principals Manufactures espanyoles	5
	Gràfic 2: Formes d'entrada en els mercats internacionals	97
	Taula 1: Factors de l'entorn general i competitiu influents en la competitivitat dels SMT	6
	Taula 2: Factors interns que influeixen en la competitivitat dels SMT	7
	Taula 3: Evolució del sector tèxtil a Espanya (2001-2005)	8
	Quadre 1: Deslocalització i subcontractació	37
	Quadre 2: Factors a considerar en l'estratègia de deslocalització	78
	Quadre 3: Objectius i tasques del personal implicat en l'estratègia de deslocalització	84
	Quadre 4: Avantatges e inconvenients de l'outsourcing internacional segons distintes implicacions	99

Part I. Situació dels sectors manufacturers tradicionals i possibles estratègies.

Introducció

En els països avançats, els sectors que es troben en la seua etapa de maduresa es caracteritzen per una alta rivalitat entre els seus competidors i unes escasses possibilitats de creixement. Els nous avanços tecnològics i la globalització dels mercats fan que la rivalitat en el sector i les dificultats de creixement siguin encara majors.

En este sentit, el desenvolupament de noves vies de comunicació i la caiguda de les barreres aranzelàries han beneficiat la presència d'empreses estrangeres tant subministradores de productes acabats com distribuïdores que han obert els seus propis establiments, fent-se un lloc en el mercat i augmentant la competència.

L'augment del grau de rivalitat i les dificultats de creixement les estan patint en major grau els sectors tradicionals en què les empreses han basat la seua competitivitat en l'eficiència productiva i en l'avantatge en costos. L'avantatge que els països en via de desenrotllament tenen davant dels països desenrotllats en els costos de producció, especialment en els costos laborals, obliga als sectors madurs a buscar noves vies per a competir en els països avançats.

La desfavorable dinàmica empresarial dels últims anys marcada per un flux d'eixides (tancaments) d'empreses major que el d'entrades (obertures) o la negativa evolució de la seua balança comercial, no fan més que testificar el problema. D'estos sectors, el tèxtil, després de la liberalització de les quotes d'importació en 2005, ha sigut un dels més afectats per la crisi, amb una pèrdua de prop de 60.000 empleats en els últims cinc anys.

La importància d'estos sectors al llarg de la geografia espanyola és desigual i en alguns casos molt significativa. Eixa relació tan asimètrica fa que la problemàtica de la

seua crisi en territoris com el català o valencià siga apreciada de forma més dramàtica a com ho puga ser en la resta de l'estat espanyol. Així, per exemple, segons les dades de les principals associacions d'estos sectors hem pogut constatar que mentre a Espanya la relació és de 2 ocupacions directes en estes manufactures per cada 100, en les dites comunitats és de 5 per cada 100. I si a estes consideracions li afegim que estes indústries tendeixen a concentrar-se geogràficament en clusters i/o districtes industrials, de manera que en alguns municipis es pot arribar a una concentració de l'ocupació en algun d'estos sectors del 50% o més, podem fer-nos una clara idea del greu problema que suposa per a algunes zones geogràfiques tradicionalment manufactureres.

La nova realitat d'aquestos sectors exigeixen mesures més innovadores que no sols tinguen en compte les necessitats organitzatives de les empreses, sinó també les conseqüències socials que sobre certs territoris puguen tenir aquestos processos de “aprimament” sectorial, ja que, com hem dit abans, aquestes indústries tendeixen a concentrar-se geogràficament en districtes i clusters industrials.

Per tant, es manté la hipòtesi que és necessari assumir que la situació actual no és conjuntural, i que si es vol sobreviure, en la mesura de les possibilitats de cada empresa, s'ha de reaccionar de manera imminent, encara que això implique un canvi organitzatiu, i sobretot, un canvi de postura i/o actitud.

Així, el propòsit del projecte és investigar i avaluar els canvis organitzatius i estratègics necessaris en les empreses dels sectors manufactureres tradicionals per a què aquestes puguin incrementar la seua competitivitat internacional, de manera que els resultats obtinguts permeten extraure conclusions tant en l'àmbit acadèmic, com, des d'una perspectiva més aplicada, en l'esfera empresarial i política.

Situació actual dels Sectors Manufacturers Tradicionals

Amb el propòsit de conèixer la realitat actual dels sectors manufacturers tradicionals s'ha realitzat una anàlisi exhaustiva de la situació en què es troben aquests sectors, (tèxtil, moble, joguet, calçat, marroquineria, etc.) així com, de l'evolució donada en els últims anys. D'aquesta manera s'han obtingut dades reals sobre producció, grandària de les empreses respecte a nombre de treballadors, exportació, importació, principals països d'exportació i d'importació, etc.

Amb la intenció de no estendre's massa es farà un breu comentari de les principals característiques que s'han trobat.

Respecte a la producció, cal anomenar que, contràriament a les nostres expectatives, ha augmentat en aquests últims anys en la majoria dels sectors (2% en el sector del joguet, 4% en el de marroquineria). Però, tenint en compte la inflació, el creixement es quasi nul, el que suposa un estancament de la producció.

Cal senyalar també, com ja s'ha dit abans, la forta concentració geogràfica de les empreses d'aquests sectors tant a la Comunitat Valenciana com a Catalunya. Alguns exemples els trobem als sector jogueter on la Comunitat Valenciana amb el 42% de les empreses del sector i Catalunya amb el 27% facturen el 85% del total sectorial. Estes dades ens mostren la gran dependència que té l'economia d'aquestes comunitats en els sectors tradicionals. Encara més preocupant és el sector de la ceràmica on, únicament tenint en compte la província de Castelló, trobem concentrades el 81% de les empreses del sector a Espanya amb la producció del 94% del total. En aquest sentit, en el sector de la marroquineria les dades són un poc menys alarmants on entre les dos comunitats sumen el 43% de tot el sector.

Cal anomenar també que la gran majoria de les empreses d'aquests sectors són PIMES i una gran part està formada per menys de 10 treballadors. Concretament, les dades mostren que, per exemple, al sector del joguet el 57% de les empreses compta amb un màxim de 10 treballadors i altre 34% té menys de 50 treballadors. En el sector

de la marroquineria el 98,6% de les empreses compta amb menys de 50 treballadors (82% amb menys de 10 treballadors i 16,4% amb menys de 50 treballadors). Aquestes dades ens mostren la forta atomització que pateixen la majoria d'aquestos sectors i, per tant, la dificultat per a fer front al cada vegada més gran poder de negociació dels distribuïdors.

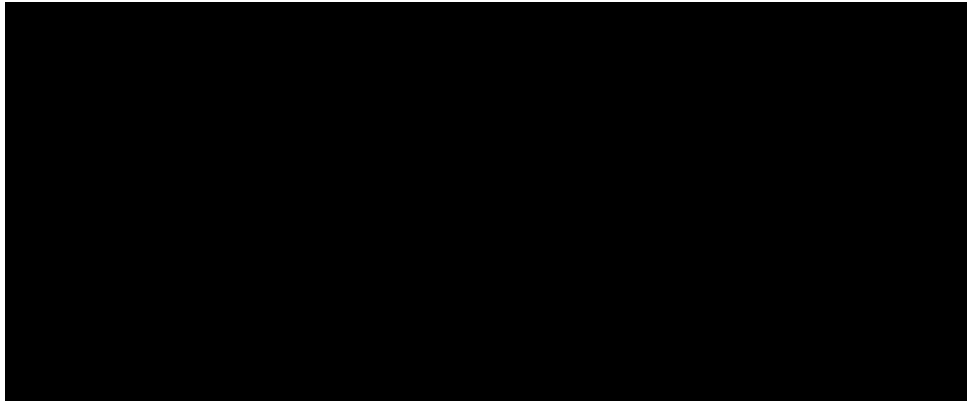
Respecte a l'exportació, hem de comentar que les dades són molt dispars entre sectors. Així, mentre al sector de la ceràmica ha augmentat al voltant d'un 7% l'últim any, altres sectors com són el del joguet o el de la marroquineria han obtingut un valor negatiu (-1,5% i -4% respectivament) encara que constatant una recuperació respecte a anys anteriors. Els principals països d'exportació són, en general, els mateixos per a tots aquests sectors i, a més a més, tenen una gran importància els mercats europeus, principalment Portugal, França, Regne Unit, Alemanya e Itàlia. Entre altres, els Estat Units, Mèxic o Japó, en el sector de la marroquineria, son els països de destinació dels nostres productes.

Si considerem la importació, factors com el canvi euro/dòlar, la deslocalització dels processos productius de major cost o la cada vegada major importació directa del canal distribuïdor han protagonitzat un increment notable en tots els sectors manufacturers (10% en el sector jogueter, 4% en el sector del moble, 27% en el sector de la ceràmica, etc.). En la majoria d'ells el principal mercat d'origen de la importació és Xina (22% al moble, 52% a la marroquineria, 61% al joguet, etc.). Al sector de la ceràmica el principal mercat d'importació és Itàlia (51%) deixant a Xina al segon lloc (30%). Així, els principals mercats per a gran part d'aquestos sectors són Xina, Índia i Pakistan, considerant els països estrangers, i Itàlia, França, Alemanya, en el sector de la ceràmica, Portugal i gran part dels països de l'Europa de l'Est a Europa.

D'aquesta manera, les dades mostren un saldo de la balança comercial negatiu, es a dir, la importació és major que l'exportació en tots els sectors manufacturers. Per tant, el consum aparent segueix aquesta tendència creixent dels últims anys. Aquestes dades més que preocupants constaten la imminent reacció que s'ha de produir en les empreses i en els empresaris d'aquestos sectors.

A més, com es pot observar en el gràfic 1, la creació d'empreses en els sectors tradicionals a caigut notablement en els últims anys.

Gràfic 1: Evolució en la creació d'empreses d'algunes de les principals manufactures espanyoles.



Font SABI (2004).

C: 3485; M: 7273; T: 10768; Cer.: 565

Totes aquestes dades recollides ens confirmen una profunda crisi acusada per una sèrie de peculiaritats que vorem en el apartat següent.

Un breu resum de les característiques de la crisi

En la majoria dels estudis empírics realitzats sobre estos sectors (Cluster Competitivitat, 1999; Fernández et. al., 2004; IFM, 2004; entre altres) hi ha una certa unanimitat a afirmar que s'han produït una sèrie de canvis, tant en l'entorn general com en el competitiu, que han afectat molt negativament a la competitivitat de gran part de les seues empreses. En la taula 1 resumim les conclusions obtingudes.

Taula 1. Factors de l' entorn general i competitiu influents en la competitivitat dels SMT

ENTORN GENERAL	
Factors Conjunturals	<ul style="list-style-type: none"> • Estancament internacional originat per la inestabilitat política i el preu del petroli • Recessió econòmica per la que travessen els nostres principals socis comercials europeus (França (-0,6%), Alemanya (-5,9%) i Regne Unit (-10,4%)) • Euro apreciat respecte al dòlar que encareix en els mercats no comunitaris els productes d'estos sectors eminentment exportadors (som un 30% més cars)
ENTORN COMPETITIU	
Competència	<ul style="list-style-type: none"> • Competència provinent d'una sèrie de països emergents (Brasil, Rússia, Índia, Pakistan i Xina) amb salaris baixos i una enorme capacitat productiva <ul style="list-style-type: none"> ○ Xina: primer receptor mundial de Inversió Directa en 2002 (52.000 mill. \$) i 16% de l'exportació mundial ○ Creixement del 9% del PIB en 2003 ○ Creixement anual mig de productivitat (1990-2001): 9% front a un 4% en USA, 3,9 en UK, 3,5 en Alemanya ○ 60% del consum europeu de tèxtils • Competència dels països d'Europa de l'Est (salaris més baixos, recursos humans amb nivells de formació elevats, i més pròxims culturalment i geogràficament i amb mercats en expansió) <ul style="list-style-type: none"> ○ 9.700 empreses italianes del tèxtil, calçat i moble a Romania ○ Costos de producció del moble a Romania: un 50% menys que a Itàlia ○ El 83% de la població eslovaca amb estudis mitjos front a un 45% en España
Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Concentració de la venda en les grans cadenes de distribució (poder de negociació: menor preu, major servici, major qualitat o dissenys propis) • Aparició de grans cadenes especialitzades de distribució (pensem, per exemple, en el CAS d'IKEA en el moble o en el de Zara Home en el tèxtil) • Progressiva desaparició de les botigues tradicionals que eren els habituals clients d'una gran part d'estes empreses • Estratègies d'integració "cap arere" i/o a subcontractació directament en països menys desenrotllats (Outsourcing Internacional) • Centralització de les oficines de compra en les grans cadenes, reduint-se el nombre de proveïdors i establint uns requisits només abastables per empreses de dimensions considerables

D'altra banda, aquells treballs que analitzen l'estructura interna mitja d'estes empreses (Tomás, 1999; Camisón, 2001; Fernández, et. al, 2004; golf, et. al. 2005; entre altres) detecten una sèrie de debilitats tant a nivell organitzatiu com estratègic (taula 2).

Taula 2. Factors interns que influïxen en la competitivitat empresarial dels SMT

ORGANITZATIUS
<ul style="list-style-type: none"> • Excessiva atomització de les empreses. Un escàs nombre d'empreses integrades davant d'un nombre molt alt de micro i xicotetes empreses amb una grandària mitjana molt reduïda <ul style="list-style-type: none"> ○ Només un 3% de les empreses d'estos sectors a Espanya tenen més de 50 empleats ○ 4,7 treballadors de mitja a Espanya, front a 6,3 en UK; 6,9 a França y 8,6 a Alemanya ○ Pymes i microempreses constitueixen un 94,8% del total de empreses, front a 87,9% a Alemanya • Escassa professionalització de la direcció a causa del caràcter familiar de la majoria d'empreses. <ul style="list-style-type: none"> ○ Pressa de decisions centralitzada al voltant de l'emprenedor ○ Problemes de formació, sobretot en negocis internacionals i marketing • Una certa indefinició en el disseny de les estructures organitzatives, en alguns casos, no formalment definides i centralitzades al voltant de l'empresari-propietari. • Carència en xarxes de distribució consolidades i/o pròpies (sols el 53% de les empreses exportadores espanyoles disposa de departament d'exportació)
ESTRATÈGICS
<ul style="list-style-type: none"> • Poques empreses tenen estratègies clarament definides. • Escàs nivell de diferenciació (estratègia basada en costos baixos) que afavoreix l'aparició de guerres de preus. • No hi ha una actitud clara cap a l'estratègia de cooperació. • Falta de imatge i marca. <ul style="list-style-type: none"> ○ Les empreses espanyoles no tenen cap marca en la llista de les 100 més valorades a nivell mundial ○ Marca coneguda pel detallista però no pel consumidor • El canal de distribució depèn en la majoria dels casos d'intermediaris multicartera o de distribuïdors-importadors (en l'exterior). • Mercats exteriors concentrats en la Unió Europea. Limita presència en mercats plurals. • Escassa inversió en les àrees de marketing i d'I+D+i.

Si bé els anteriors factors són comuns a tots els SMT i evidencien una situació preocupant, en el sector tèxtil els seus efectes s'han vist agreujats en els últims anys. La taula 3 mostra l'evolució de les xifres de les variables més característiques d'aquest sector, sent especialment significatives la disminució de la taxa de cobertura, en un sector amb una àmplia tradició exportadora, així com la contínua pèrdua d'ocupacions.

Taula 3. Evolució del sector tèxtil a Espanya (2001-2005)

	2001	2002	2003	2004	2005	% Variació
Exportacions (mil. Euros)	5.991	6.143	6.445	6.610	6.669	11%
Importacions (mil. Euros)	8.231	8.620	9.336	9.980	11.001	34%
Tassa de cobertura	72,8	71,3	69,0	66,2	60,6	-17%
Producció (mil. Euros)	14.800	13.912	13.258	12.790	11.344	-23%
Empreses	16.961	16.887	16.670	15.747	15.180	-11%
Empleats	277.900	268.200	257.200	243.300	224.800	-19%

Polítiques d'ajuda pública

L'anàlisi de la situació dels sectors manufacturers tradicionals ens ha obert els ulls per a veure la realitat i, degut a açò, apareix una nova variable que considerem que seria interessant analitzar: l'efectivitat de les polítiques de ajuda pública orientades a millorar la competitivitat internacional, ja que, a priori, s'observa cert desajust entre aquestes i les necessitats actuals de les empreses dels sectors. Alguns estudis (Fayos i Calderón, 2003) senyalen una excessiva burocràcia, generalitat i beneficis exclusivament directes que no afavoreixen el necessari reajust organitzatiu. Per tant, considerem oportú avaluar l'efectivitat de les polítiques públiques de foment de la competitivitat internacional i la seva coherència amb els necessaris ajustos i, en particular, sobre aquelles combinacions més desitjables, de manera que pugui moderar-se l'efecte J (al principi les coses empitjoren en compte de millorar) , avançant el moment en que la relació comença a ser creixent.

Una mera observació de l'activitat pública dels països avançats permet detectar l'existència d'importantes línies pressupostàries d'ajudes públiques a la indústria. Uns suports que adopten diverses formes (subvencions, servicis especialitzats, desgravacions, etc.) i que, a més, van evolucionant en el temps.

Per a l'OCDE (Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic) les ajudes constitueixen «mesures específiques de suport financer directe i indirecte aplicades per una administració central o infranacional a favor de la indústria manufacturera i produeixen un cost net per a l'Estat». Esta concepció inclouria tant

suports directes a les empreses com a indirectes (despeses públics en forma de servici, suport a organismes intermedis, etc.).

Per la seua banda, la Comissió Europea contempla, bàsicament quatre tipus d'ajudes:

- Ajudes íntegrament transferides al beneficiari (subvencions o bonificacions d'interès obtingudes directament pel destinatari).
- Preses de participació, sota qualsevol forma, inclosa la conversió de deute.
- Interès reduït (préstecs a tipus reduïts, préstecs participatius, avanços reembossables).
- Garanties.

Les ajudes a la indústria a Espanya es caracteritzen per tres trets. En primer lloc, pel seu pes relativament reduït en comparació amb el conjunt de la UE (la ràtio ajudes estatals per percentatge ens mostra que Espanya amb un 1,1% està per davall de la mitja de la UE amb un 1,4%). En segon lloc, per una evolució decreixent en la segona meitat dels anys noranta, tant en termes absoluts (mesures en milions d'euros) com relatius (mesures en percentatge del valor afegit industrial o a través de la ràtio ajuda per empleat). En tercer lloc, per una elevada concentració de les ajudes en forma de subvencions davant de la nul·la o reduïda utilització d'altres instruments (exempcions fiscals i garanties, per exemple).

Però, què poden fer les Administracions Públiques per a adequar les polítiques a la nova situació? Les Administracions Públiques poden actuar des de tres nivell diferents:

- A nivell empresarial
 - Proposar plans de canvi estratègic per a grups d'empreses que travessen la mateixa situació e inclús podrien proposar plans estratègics individualitzats. Són moltes les empreses amb característiques molt similars les que pateixen els mateixos problemes, per tant, des de les Administracions Públiques es podria elaborar una sèrie de plans estratègics alternatius per a les empreses d'aquestos sectors.

- Donar suport a la concentració empresarial a través de subvencions, projectes tècnics, etc.
- Fomentar i ajudar en activitats d'I+D+i. Ja s'ha comentat abans que un dels principals problemes pels que travessen aquestos sectors prové de la competitivitat d'una sèrie de països amb salaris i costos productius més baixos. Així, molts han sigut els empresaris que s'han adonat que la innovació és, en molts casos, essencial per a la supervivència de l'empresa, però es necessària una ajuda, individual o col·lectiva, per part del govern central en matèria de I+D+i.
- A nivell institucional
 - Fomentar la imatge de la indústria del país i donar suport a les marques amb renom. Com ja s'ha dit abans hi ha una gran falta de imatge i de marca dels productes manufacturats tradicionals produïts a Espanya. Per tant, si el que es tracta és competir en diferenciació és clar que els productes han de ser coneguts pel client final i no sols pel detallista.
 - Denunciar i lluitar a nivell internacional contra l'abús en matèria laboral, mediambiental, protecció de la propietat intel·lectual, etc. És a dir, és responsabilitat de les Administracions Públiques exigir les mateixes regles de joc als participants en el comerç com el compliment de la legislació ambiental, la protecció de les còpies, etc.
 - Dur a terme accions de protecció legal del disseny i normes d'etiquetatge.
 - Millorar la informació i coordinació de les polítiques d'ajuda i recursos existents.
 - Formar al consumidor
- Socials i financeres
 - Fomentar mesures laborals que faciliten l'adaptació als nous models (formació i reciclatge professional)
 - Fomentar línies de finançament que faciliten el canvi

Reaccions davant la crisi

Hi ha una certa inconsistència en la investigació sobre les reaccions de les empreses davant d'estes situacions de crisi (Singh, 1986). Des de la perspectiva de l'aprenentatge organitzatiu (Cyert i March, 1963) se suggereix que una crisi, atés que representa un desajust entre les aspiracions de l'empresa i el seu rendiment, estimula l'adaptació i el canvi organitzatiu. No obstant això, altres investigadors (Staw et. Al, 1981) afirmen que les crisis limiten l'ajust organitzatiu perquè desinhibeixen els processos cognitius del decisor i restringeixen el nombre d'opcions estudiades pels directius al considerar-se com primordial la preservació dels recursos.

En un intent per aclarir estes postures divergents, Mone, et. al. (1998) i Barker i Duhaime (1997) construeixen un model en què evidencien com la relació crisi-adaptació varia d'acord al valor d'una sèrie de variables moderadores, agrupades en funció de la percepció dels directius sobre les causes del declivi i d'una sèrie d'atributs organitzatius.

Com perceben els directius la crisi?

Una de les principals raons que afavoreixen o desinhibeixen la reacció és com perceben els directius la crisi. Si es percep que la crisi és conjuntural o cíclica (per exemple, com han sigut en el passat les crisis en el sector tèxtil) els esforços en innovació i canvi seran molt menors o més conservadors que si esta es percep com estructural (Mueller et. al., 2001).

Un altre dels factors relacionat amb la percepció dels directius és si estos consideren que la crisi pugi ser controlable o no. Si els directius perceben que els esdeveniments negatius que afecten les seves empreses no poden ser controlats adoptaran una actitud passiva, esperant l'ajuda externa, i per tant, no realitzaran cap tipus d'esforç per a l'adaptació i el canvi. Mone et. Al. (1998) insisteixen en el fet que és una qüestió subjectiva. Enfront de la mateixa situació un grup de directius pot percebre les causes de les crisis com controlables mentre que altres no. En el primer grup es

tendirà a reorientacions estratègiques amb un grau de compromís i esforç molt major que en el segon grup.

Com influeixen les variables organitzatives?

Una de les variables organitzatives que influeix en la reacció davant de la crisi és la quantitat de recursos no compromesos que l'empresa pugi tindre en el període de declivi. Si hi ha recursos disponibles les possibilitats de reacció són molt majors. Estos recursos permetran noves iniciatives estratègiques més agressives com per exemple, l'obertura de noves línies de productes o mercats, o la cooperació amb altres empreses. Si bé, alguns treballs associen esta capacitat de poder disposar de recursos en èpoques de crisi a les empreses més grans (Barker i Barr, 2002). Pareix observar-se que, davant de serioses dificultats, la major disponibilitat de recursos financers, tècnics i humans en les empreses més grans facilita el canvi estratègic a pesar de la seva menor flexibilitat. Front la necessitat de reaccionar, els recursos disponibles permeten superar les inèrcies i resistències al canvi propis de les grans empreses. En canvi, en les empreses més xicotetes, davant d'una situació de crisi, la falta de recursos les fa ser més vulnerables, centralitzar la presa de decisions i optar per canvis més operatius (Barker i Mone, 1998).

De la mateixa manera, en la literatura hi ha una certa coincidència a afirmar que quant major és la institucionalització de la missió de l'empresa, en eixos temps difícils marcats per la crisi, més difícil serà el canvi estratègic. La causa es troba en que estes empreses han transmès a l'exterior (accionistes, treballadors, governs, etc.) una sèrie de valors i compromisos que defineixen clarament com deu "comportar-se" l'empresa i, per tant, molts dels possibles canvis queden fora de les fronteres del que està permès (Mone et al., 1998; Mueller, et. al. 2001). La institucionalització de la missió moltes vegades va aparellada al caràcter familiar de l'empresa. Les empreses dirigides pels seus fundadors tendeixen a involucrar-se molt més en els seus entorns locals assumint una sèrie de compromisos que en situacions de crisi imposen inèrcies i reticències al canvi.

Cap a quins nous models d'empresa podem evolucionar?

A partir de treballs anteriors podem classificar en dos conceptes radicalment oposats a les empreses d'estos sectors en funció de les postures directives adoptades, ambdós amb perspectives de supervivència:

1. L'empresa “reptadora”, “global” o “proactiva”, que a través de fusions o cooperacions amb altres empreses del sector poguera aconseguir una grandària adequada que li permetera assolir economies d'escala i d'abast i escapar de les limitacions que té la xicoteta dimensió (falta de recursos financers, tècnics i humans). D'esta manera, es podrien generar les condicions per a invertir el realment necessari en I+D+i i en marketing, a fi de poder desenvolupar estratègies més sòlides i acords amb l'entorn global actual com:

- L'aposta en l'exterior per marques i xarxes de distribució pròpies més potents, i inclús, la creació de filials de venda. Estes estructures comercials pròpies en l'exterior milloren la imatge dels productes de l'empresa i el grau de control, ofereixen un servei postvenda i reben informació directa del mercat.
- La possibilitat d'aprofitar els avantatges de la “multilocalització”. La multilocalització no suposa el desmantellament de la producció industrial sinó un canvi de mentalitat en l'organització dels recursos. Ignorar estos avantatges suposa concedir massa terreny als competidors. Es pot fabricar en l'exterior aquelles activitats que no generen valor afegit, i mantindre en els centres de producció actuals les activitats generadores de valor com el disseny, la logística, els acabats, la distribució, el servei, etc. Hi ha multitud d'exemples en altres sectors que combinen eficientment la fabricació en l'exterior i la fabricació pròpia. A més estes instal·lacions també es converteixen en futures plataformes de venda. Aquest increment de competitivitat és el que permetrà salvar part de l'ocupació en el país d'origen.
- La integració “cap avant”, és a dir, assumir les funcions d'alguns clients implantant establiments propis o franquícies. Resulta descoratjador observar que, a pesar de la seua dilatada experiència, són pocs els fabricants d'estos sectors que hagen creat els seus propis punts de venda. Esta estratègia resulta

especialment interessant en el cas d'aquells fabricants que vulguin diferenciar els seus productes per mitjà d'una marca, assegurant-se el servei i l'ambient coherents amb la marca. A més, l'obtenció de dades de vendes i informació dels clients en temps real, pot permetre fabricar i distribuir d'una manera més eficient que un competidor que ven a través de detallistes i majoristes, el qual té un coneixement més distant del que ocorre en el mercat.

2. **L'empresa “supervivent”, “local” o “reactiva”**, que a través d'un canvi d'actitud buscarà en l'especialització, la diferenciació i la innovació el seu propi nínxol de mercat per a sobreviure. Estes empreses hauran de prestar una atenció especial als costos, a la minimització d'estocs i a la rapidesa de resposta. Moltes d'estes empreses hauran de recórrer, inevitablement, a la importació o a la subcontractació internacional per a ser competitives. Per tot això, en aquest tipus d'empresa serà vital una correcta gestió de les activitats logístiques, i sobretot, orientar els seus esforços cap a la busca d'elements que li permeten diferenciar-se dels proveïdors puixants dels països emergents (valor afegit, servei, qualitat, disseny, major contingut tècnic). Inclús des de la pròpia empresa es poden realitzar activitats de marketing i comercials especialitzades que afavorisquen la professionalització i fidelització del canal tradicional. Aquest tipus d'empresa, indubtablement, es pot beneficiar dels avantatges addicionals que suposa l'estar localitzada en un cluster i/o districte industrial, arribant, en algunes ocasions, a convertir-se en empreses purament comercialitzadores.

No obstant això, en ambdós casos, pareix que irrompia amb molta força la idea que en el futur d'estos sectors tradicionals cada vegada tindrà menor protagonisme l'àrea de producció, passant a dependre la competitivitat de l'empresa fonamentalment de la correcta gestió dels mercats, de la construcció i gestió eficient d'una xarxa global i local de proveïdors i de les activitats de distribució (logística), marketing i disseny.

Què podem fer?

L'anàlisi realitzat ens ha servit per a conèixer amb més profunditat l'entorn global i hipercompetitiu al que s'enfronten les empreses d'aquest tipus, de manera que ens permet donar-li més força a la importància dels límits o fronteres de l'empresa. Es a dir, el nou entorn "obliga" a les empreses a realitzar canvis o ajustos no sols en les estructures i processos, com fins ara s'havia dit, sinó també s'han de considerar els límits de l'empresa. Així, considerem que els límits de l'empresa són el que defineixen el que l'empresa fa en direcció horitzontal, vertical i corporativa. Analitzar aquestos límits ens permetrà conèixer quines activitats de la cadena de valor que es realitzaran a l'empresa i quines es compraran en mercats internacionals, quantes empreses participen en una determinada operació i el control que es té sobre aquesta, etc. Per una banda, els límits horitzontals fan referència al volum i varietat de productes i serveis oferts per l'empresa i permeten la possibilitat d'explotar economies d'escala, d'abast i d'aprenentatge. Per altra banda, els límits verticals es refereixen al conjunt d'activitats que l'empresa desenvolupa internament i a les que contracta en el mercat, es a dir, la forma en què s'organitza la cadena de valor en sentit vertical.

Així, per a fer front a la situació actual les empreses deuen ser conscients de la necessitat d'escometre canvis en les estratègies corporatives, competitives i funcionals.

1. Estratègia corporativa

En primer lloc, la estratègia corporativa involucra aquelles decisions que assoliran a tota l'empresa, es concentren generalment en l'alta direcció i la seua finalitat principal es crear i mantenir un equilibri de portafoli de negocis. En este nivell s'estableix la visió, missió de l'empresa i polítiques generals de l'organització. L'anàlisi de l'estratègia corporativa es pot fer des de tres perspectives diferents:

- a) Àmbit d'empresa
- b) Àmbit geogràfic
- c) Àmbit de producte

Anem a veure quines opcions té l'empresa per a modificar l'estratègia corporativa en cadascuna d'estes opcions.

a) Àmbit d'empresa

Hi ha varies formes de canviar l'estratègia corporativa dins de l'àmbit d'empresa. Les veiem per separat.

Aliances estratègiques i cooperació empresarial

Les aliances estratègiques junt a les fusions empresarials són dos opcions per a l'empresa que permeten, tant a grans com a menudes empreses, competir a nivell global.

Les aliances estratègiques o les cooperacions empresarials es tracta d'un acord entre dos o més empreses, per a realitzar conjuntament part de la seva activitat, amb la finalitat de assolir, cadascun, determinats objectius inassolibles amb el esforç d'un sol.

En els últims anys s'ha produït un increment extraordinari de l'utilització de la cooperació empresarial però encara hi ha una gran quantitat de xicotetes empreses, majoritàriament, reticents a la pràctica d'aquesta tècnica. Si bé, son diversos els motius que poden portar a aquestes empreses a entrar a formar part d'una cooperació o aliança estratègica:

- Millora de la posició competitiva: una major grandària del negoci pot suposar la possibilitat de realitzar importants estalvis en costos gràcies a les economies d'escala i les economies d'experiència. Fins i tot, pot existir una massa crítica o grandària mínim eficient per davall del qual l'activitat no seria rendible.
- Increment del poder de l'empresa en l'entorn competitiu: es tracta ací del desig o la necessitat de fer front a algun(s) competidor(s), proveïdor(s) i/o client(s) més grans i més potents en una activitat determinada.
- Accés a un mercat: la cooperació permet superar barreres d'entrada polítiques i a més reduir el risc tant econòmic i financer com polític, en alguns països. També

permet suplir la falta de coneixement de un mercat nou i la dificultat d'entendre el seu funcionament en un termini relativament curt.

- Accés a algun recurs i/o habilitat complementaris necessaris: la cooperació permet guanyar temps, reduir la inversió i per tant el risc, fins i tot en alguns casos obtenir algun actiu complementari i necessari però que no té mercat. Per tant la raó ací es la complementarietat de competències com a instrument per a generar sinergies.
- Desenvolupament tecnològic:
 - Transferència de tecnologia
 - Alts costos i risc de la I+D: la creixent complexitat i velocitat del progrés tecnològic fa que cada vegada un major nombre d'empreses no tinga recursos suficients per a realitzar a soles la funció d'I+D, ni pugin o no vulguin assumir el risc de no recuperar la inversió en I+D.
 - Desenvolupament d'una innovació: la innovació en producte és un argument competitiu important, però a més, la necessitat de reduir sensiblement els costos de producció implica també la necessitat de desenvolupar innovacions en procés. La majoria de les empreses ni tenen ni poden obtenir tots els coneixements i habilitat necessaris per a desenvolupar unes innovacions en producte o en procés cada vegada més complexes. Per açò són cada volta més importants les cooperacions amb l'objectiu d'intercanviar i/o compartir tecnologies per a desenvolupar conjuntament una innovació
- Realització d'un projecte massa costós i arriscat: és una generalització del cas específic del desenvolupament d'una innovació però incloent el disseny i elaboració d'un producte molt complex, el llançament d'un nou producte o servici, la resposta a una oferta pública, etc. I suposa la recerca tant d'economies d'escala com de complementarietats.
- Racionalització de la indústria i/o eixida per a activitats no bàsiques: quant l'activitat de l'empresa està a un sector madur o en declivi, on existeix una forta saturació del mercat fins i tot a nivell internacional, una sobrecapacitat de producció i una guerra de preus, la cooperació pot proporcionar a les empreses

que han decidit seguir en l'activitat, la possibilitat de limitar la degradació de la situació amb acords en producció, preus, etc.

- Aprenentatge:
 - Aprenentatge d'una habilitat: en alguns casos una empresa no sols necessita disposar d'un determinat know how complementari per a realitzar una activitat concreta sinó que a més vol adquirir i assimilar eixa habilitat
 - Aprenentatge del procés de cooperació: és un motiu menys corrent, la importància de l'experiència en matèria de cooperació pot ser un motiu important per a entrar en una cooperació

La cooperació permet aconseguir tot açò incrementant de manera quasi immediata les capacitats (per explotació dels avantatges de la grandària o per complementarietats entre capacitats i activitats dels socis) i mantenint o millorant la flexibilitat de les empreses partnaires.

Però, podem trobar-nos, entre altres, amb els següents inconvenients:

- Reducció de l'autonomia estratègica de les empreses partnaires, com a conseqüència directa e immediata de la interrelació en esferes pròpies de les empreses per part de l'altra o altres
- Necessitat d'un equilibri difícil d'aconseguir i de mantenir. És necessari harmonitzar i coordinar les decisions i accions de les empreses participants que són independents, i a sovint, amb sistemes i cultura diferent
- Perills per al desenvolupament i fins i tot la supervivència de les empreses partnaires, en cas de fracàs de l'operació. A més, es possible l'enfortiment de les capacitats del competidor ja que es comparteix coneixements i tecnologia
- Erosió d'algunes capacitats de l'empresa per una excessiva especialització en els recursos i habilitats en que es destaca
- Pèrdua del contacte directe amb el mercat
- Fins i tot, dependència del partnaire, en el cas en que la cooperació no siga asimètrica

Els directius deuen tenir en compte tant els aspectes positius com els negatius a l'hora de entrar a formar part d'una cooperació o aliança estratègica. A més, hi ha una sèrie d'aspectes a analitzar tant per a formar la cooperació com per a la seua continuació. En primer lloc, és de gran importància que la recerca i selecció del soci siga l'adequada tenint en compte qüestions com: les capacitats internes del partenaire, les motivacions i objectius i la compatibilitat organitzativa i cultural. Altre aspecte no menys important tracta sobre la negociació i l'estructuració de la cooperació. En primer lloc, els principals punts a explicitar en un acord de cooperació són:

- Objectius “particulars” dels partners
- Objecte i objectius operatius de la cooperació
- Duració de la cooperació
- Contribució de cada soci o partenaire
- Repartiment de la propietat i del control
- Repartiment dels resultats de la cooperació
- Designació dels directius implicats en la cooperació

És imprescindible per al bon funcionament de qualsevol cooperació que aquests punts es redacten d'una manera clara i concisa per part dels socis participants, encara que seria menys important en empreses que ja han cooperat abans.

En segon lloc, l'estructura de la cooperació es refereix a un disseny estructurat del suport necessari per a la realització de l'activitat de la cooperació, tant en relació a l'aspecte legal (elecció de la forma o modalitat) com a l'aspecte organitzacional (estructura organitzativa, sistemes de presa de decisions i de control i comunicació i informació). Però, no menys important és un seguiment adequat de la cooperació de forma que es detecten possibles problemes (de comunicació, culturals, etc.) i s'avaluen els resultats de la cooperació (continuïtat i estabilitat de la cooperació, “performance de la cooperació” i eficàcia i eficiència de la cooperació).

Aquestes son les premisses bàsiques que ha de seguir qualsevol empresa manufacturera amb la intenció de formar una cooperació empresarial. Però, hi ha moltes altres estratègies alternatives no menys interessants que ara vorem.

Fusions empresarials

Les fusions, es a dir, la unió de dos o més empreses independents que decideixen ajuntar els seus patrimonis i formar una nova societat, es altra opció estratègica a valorar per les empreses, i més important encara per a les empreses dels sectors manufacturers tradicionals degut a la manca de recursos financers, tècnics i humans.

Estudis confirmen que la motivació fonamental per a comprar empreses és la consecució del lideratge del sector. El segon factor és la creació de valor per a l'accionista, li segueix l'augment o protecció de la quota de mercat i l'obtenció de sinergies productives. En quant als motius menys importants (la literatura els anomena motius discutibles) estan les motivacions personals, els motius defensius de qualsevol tipus i la inversió de diners líquids sobrants.

Un concepte clau per a justificar la fusió és el de sinergia. Podríem sintetitzar el seu significat com l'increment positiu dels guanys associats per mitjà de la combinació de dos firmes a través d'una fusió . Així, una fusió permet:

- Millora dels ingressos que poden provenir de guanys en marketing, beneficis estratègics o increments en el poder de mercat
- Reducció en costos
- Estalvis fiscals
- Canvi en les necessitats de capitals: una adquisició pot reduir les necessitats combinades de inversió o capital de les dos companyies. Els avantatges més comuns que es deuen perseguir són l'augment de la capacitat d'endeutament, la reducció del cost de capital de l'empresa i el millor ús dels recursos financers sobrants

Però, un estudi realitzat per la consultora McKinsey & CO a començaments dels noranta va trobar que entre els tres i cinc anys següents, el 60% fallava a produir retorns superiors al cost del capital requerit per a finançar les compres i només el 23% tenien èxit.

Donat aquest pobre resultat, és important conèixer el perquè del tan freqüent fracàs de les fusions, adquisicions i inversions. Es a dir, els directius de les empreses dels sectors tradicionals que vulguin dur a terme una fusió o una adquisició han de tenir en compte una sèrie de raons més comunes per les que aquestes solen fallar per a intentar no caure en aquestos errors freqüents:

- Problemes d'integració cultural entre les companyies participants. La cultura de dos empreses pot ser molt diferent encara que aquestes estiguen assentades al mateix país. Per tant, la correcta elecció de l'empresa en la que fusionar-se es un punt clau per a aconseguir els objectius que es persegueixen amb la fusió.
- Sobreestimació de les sinergies. S'ha de ser optimista amb els resultats que s'assoliran amb la fusió però no de manera excessiva tenint en compte els problemes que poden sorgir en els primers anys de la fusió.
- Preu excessiu. S'ha de analitzar amb detall l'empresa en la que fusionar-se.
- Incorrecta definició dels objectius econòmics i/o financers perseguits amb l'operació ja que poden ser massa optimistes i no deixar veure que la fusió està siguent un èxit.
- Influències governamentals

Outsourcing o subcontractació

La idea ací és desintegrar les activitats que no generen valor. Moltes han sigut les definicions trobades en la literatura respecte l'outsourcing, però podem considerar que outsourcing és el mètode per mitjà del qual les empreses desprenen alguna activitat, que no forme part de les seues habilitats principals, a un tercer especialitzat. Per habilitats principals o centrals s'entén totes aquelles activitats que formen part del negoci central de l'empresa i en les que es tenen avantatges competitives respecte a la competència. En un context de globalització de mercats les empreses deuen dedicar-se a innovar i concentrar el seus recursos en el negoci principal, es a dir, allò en què estan especialitzats. Aquest concepte està relacionat amb el límit vertical de l'empresa.

Aquesta és una de les primeres estratègies utilitzada per les empreses des de fa anys. Si bé, està incrementant-se notablement gràcies a els beneficis que suposa la seua

aplicació. Així, les principals avantatges per a subcontractar els processos s'han agrupat principalment en cinc:

- Avantatges en reducció de costos: al subcontractar processos, l'empresa evita costos fixos tal com la nòmina, renda de l'espai requerit, etc. Parlant de subcontractar producció moltes vegades al ser una unitat de negoci que només es dedica a una certa operació, els materials són més barats i tenen l'equip especialitzat per a eixa operació, la qual cosa es tradueix a reduir els costos d'inventari, maquinària, depreciacions, etc.
- Millors capacitats dels subcontractistes: en este punt les empreses aprofiten al màxim els avantatges competitiu amb què compte un contractista, tal com millors equips, més experiència en el procés, gent capacitada, millors instal·lacions, etc. La qual cosa porta a l'empresa a dirigir els seus esforços a desenrotllar el nucli del negoci, deixant els subcontractistes la resta de les activitats
- Transferència d'actius poc rendibles: al considerar un procés poc rendible per a l'empresa, aquesta pot transferir el seu equip a un contractista la qual cosa permetrà no tindre futures inversions respecte a aquest procés, recuperar un percentatge de la inversió realitzada i enfocar els seus esforços al nucli del seu negoci
- Millores en l'utilització d'actius: les empreses, al subutilitzar instal·lacions i maquinària malgasten recursos, però a l'atorgar a un contractista un procés junt amb maquinària i instal·lacions aquestos poden aprofitar totes les capacitats dels mateixos. Aquest procés s'ha fet molt popular entre les empreses, les quals comencen a formar els anomenats "Servicis Compartits" (Share Services) que continuen sent part de l'empresa però com una nova unitat de negoci que pot oferir el servici a altres empreses
- Reducció de riscos del negoci: aquest és un dels punts més importants que estan dirigint la necessitat d'establir alguns processos de la companyia en servicis subcontractats. El motiu és que les empreses i subcontractistes poden col·laborar per a reduir riscos de negoci com l'obsolescència d'inventaris, inversió en actius, falta de capacitat per excessos de demanda, etc.

Però, al igual que qualsevol procés de canvi, existeixen aspectes negatius que afecten a l'outsourcing i que s'han de tindre en compte. Es poden esmentar els següents desavantatges:

- Estancament pel que fa a la innovació per part del suplidor extern degut a l'especialització
- L'empresa perd contacte amb les noves tecnologies que ofereixen oportunitats per a innovar els productes i processos
- El suplidor extern està aprenent i tenint coneixement del producte en qüestió, per tant, hi ha la possibilitat que els utilitze per a començar una indústria pròpia i es convertisca de suplidor en competidor
- El cost estalviat amb l'ús d'outsourcing potser no siga l'esperat
- Les tarifes incrementen la dificultat de tornar a implementar les activitats que tornen a representar un avantatge competitiu per a l'empresa
- Alt cost en el canvi de suplidor en el cas que el seleccionat no resulte satisfactori. Per aquesta raó es un punt molt important l'adequada elecció del suplidor
- Possible reducció de beneficis
- Pèrdua de control sobre la producció al dependre d'una empresa externa

Qualsevol empresa que estiga considerant subcontractar activitats clau per al seu negoci, haurà d'avaluar les seues capacitats per a administrar i dirigir el compliment per part del subcontractista dels indicadors de gestió negociats durant l'elaboració del contracte entre empresa i subcontractista.

L'important és pensar de manera objectiva sobre les causes que existeixen per a subcontractar i aplicar una anàlisi de les tendències del mercat i de les implicacions econòmiques per a l'empresa. L'important és ignorar la moda, conèixer els fets, entendre les implicacions i d'eixa manera obtindre el benefici de la subcontractació de processos estratègiques.

En aquesta estratègia i en la de deslocalització captiva s'aprofundirà en la segona part del treball.

Downsizing

El downsizing fa referència a la forma de reorganització o reestructuració de les empreses mitjançant la qual es du a terme una millora dels sistemes de treball, el redisseny organitzacional i l'establiment adequat de la planta de personal per a mantenir la competitivitat. D'aquesta manera, el downsizing permet disminuir costos al reduir alguns departaments que integren l'empresa i que ja no són necessaris i donar la tan desitjada major flexibilitat a l'empresa. Aquest concepte està molt relacionat amb la subcontractació i els motius que porten a ell són pràcticament els mateixos.

Integració d'activitats que generen valor

Són moltes les formes de integrar activitats en l'empresa per tal de incrementar el valor del producte ofert al client. Vorem les més importants per a les empreses dels sectors manufacturadors tradicionals.

Per a afegir valor a les activitats que la empresa realitza es pot, per exemple, utilitzar la venda per Internet, ja que, entre altres, permet:

- Eliminar intermediaris: disminueix costos tant per al venedor com per al comprador i permet a empreses productores que generalment no podien, tindre accés directe als clients finals dels seus productes o servicis
- Vendre en nous mercats: les pàgines d'Internet poden ser recorregudes des de qualsevol lloc del món
- Nous contactes: permet desenrotllar noves relacions comercials
- Millor atenció als clients: millora els servicis d'atenció als clients incrementant el nombre de canals disponibles per a la comunicació amb l'empresa
- Menors costos de venda: no necessita gran quantitat d'empleats per a fer el procés de venda i només uns pocs per al processament de comandes
- Menors costos de promoció: permet reduir costos en la promoció i implantació dels seus productes
- Major prestigi i diferenciació: com existeixen avui en dia només algunes empreses que ofereixen els seus productes i servicis a través d'Internet, tindre

una tenda virtual augmenta en una certa forma el prestigi i el reconeixement de l'empresa

- Major i millor informació: facilita a l'empresa el tindre disponible per als clients informació actual i real sobre els productes i servicis que ofereix
- Canal de venda addicional: una tenda virtual permet accedir a un nou canal de venda complementari a un cost relativament baix
- Productes estranys o autòctons: és un mitjà ideal per a comercialitzar productes estranys o difícils d'accedir per ser produïts en altres zones
- Zones de difícil accés: permet que la informació sobre els productes i servicis arribi a zones de més difícil accés tant terrestre com a zones rurals

Amb la intenció de tindre un major control dels canals es pot acudir a la creació de tendes pròpies o be de franquícies. En primer lloc, les tendes pròpies tenen els següents avantatges:

- Creació d'una imatge de marca: es tracta d'estar present físicament allí on es troben els clients potencials del producte, junt a la resta de productes de la competència
- No dependre de tercers: al no utilitzar les xarxes de distribució única i exclusivament, existeix esta altra forma de posar els productes a disposició dels consumidors, presentant-los de la forma en que l'empresa productora desitja que es comercialitzen
- Fer de "laboratori": l'observació dels comportaments dels consumidors generen gran quantitat d'informació que deu ser utilitzada en la generació de nous productes i de noves formes de comercialització
- Control total de tot el procés des de la fabricació fins la venda final

Per la seua banda, l'utilització de les franquícies ofereixen a les empreses una sèrie de beneficis que les fan atractives:

- Un creixement i expansió ràpida i controlada del negoci recolzada en l'impuls i iniciativa d'empresaris motivats per les seues expectatives
- La minimització de riscos, a partir de l'atomització de les necessitats inversió

- La simplificació dels procediments d'administració del negoci, òbviament respecte a una organització vertical pròpia i estesa
- La reducció dels costos operatius, això a causa de l'ingrés del negoci a una economia de major escala
- Òptim retorn de la inversió en la publicitat i promoció del producte i/o servici, a partir de major volum en l'activitat

b) Àmbit geogràfic

Respecte a l'àmbit geogràfic hem de considerar que es deuen dur a terme canvis en els models d'internacionalització. Hem d'aconseguir uns model més sòlids que la simple exportació assolint un major control, una major informació i potenciat la marca. Açò s'aconseguirà a través de:

- Xarxes de distribució pròpies
- Filials de vendes
- Diversificació de mercats
- Multilocalització
- Deslocalització

La deslocalització (que veurem amb profunditat en la segona part del treball) consisteix en traslladar, tota o part de la producció a altres països. Molts han estat els comentaris en contra de la deslocalització (augment de l'atur en el país d'origen, creació d'ocupació de baixa qualitat en el país de destinació, contaminació i destrucció del medi ambient degut als pocs controls ambientals en el país de destinació, etc.) però el que es persegueix amb la deslocalització és intentar optimitzar la rendibilitat de les inversions realitzades, a força d'aconseguir, en el país de destinació, menor cost de mà d'obra, majors beneficis fiscals, menor cost del sòl industrial, així com legislacions sociolaborals menys exigents, tant des del punt de vista de la protecció social com dels drets sindicals.

Per altra banda, la multilocalització consisteix bàsicament en la decisió d'implantar-se en diferents països. Cada vegada hi ha més consciència que aquest

fenomen afecta totes les empreses independentment de la seua grandària. La multilocalització no és un fenomen nou però s'ha accelerat en els últims anys i el seu abast també s'ha ampliat. És molt més que simplement moure ocupacions i activitats des de les nacions més desenvolupades a les menys desenvolupades. Esta simple conclusió enfosqueix el complicat entramat de les relacions transfrontereres, en les que es necessita l'adequat balanç entre costos laborals, proximitat, transport, qualitat, coneixement, productivitat, etc.

Són diversos els motius que poden portar a les empreses manufactureres a utilitzar la multilocalització, entre altres:

- Recerca de nous mercats: nous mercats que per taxa de creixement o per grandària justifiquen assumir el risc
- Recerca de recursos: dotacions de recursos més favorables (mà d'obra, matèria prima o inclús innovacions tecnològiques o de marketing)
- Diversificació del risc: diferent resposta dels mercats nacionals
- Seguiment al client o als competidors

Si bé, hem de tenir en compte que la multilocalització és difícil de gestionar i requereix empleats amb mentalitat internacional i bones habilitats per a l'adaptació cultural. Es a dir, es necessiten una sèrie de requisits:

- Canvi en l'actitud dels treballadors (mobilitat, formació, etc.). S'ha de produir un canvi de mentalitat no sols en els directius d'aquestes empreses sinó també es necessari que el treballadors estiguen disposats a acceptar els canvis que crea la nova situació a la que s'enfronta l'empresa. La multilocalització es difícil de gestionar i requereix treballadors amb un mentalitat internacional i bones habilitats per a l'adaptació cultural
- Millores en les polítiques d'expatriació. És responsabilitat de l'empresa ajudar als expatriats no sols en el país de destinació sinó també tractar i prepara amb la màxima cautela i dedicació la tornada a l'empresa matriu
- Disseny d'uns nous mecanismes de coordinació i control (visites, formalitzar processos, informes, etc.)
- Visió a llarg termini (més temps, atenció directiva i inversió), i assignar un paper de "vertader valor" integrat en la totalitat de l'empresa

A més, s'ha de tenir en compte que la multilocalització ha de ser compatible amb l'ètica i la responsabilitat social corporativa, però al mateix temps cal canviar de mentalitat.

c) Àmbit de producte

Diversificació relacionada

Les empreses d'aquests sectors poden optar per una diversificació relacionada. Implica una diversificació cap a negocis les cadenes de valor de la qual tenen "ajustos estratègics" competitivament valuosos amb els del negoci actual de la companyia com poden ser tèxtils tècnics, calçat especialitzat, mobiliari urbà, etc. L'ajust estratègic entre els diferents negocis existeix sempre que les seues cadenes de valor són prou semblants perquè ofereixen oportunitats de compartir l'experiència, exercir un major alçament en les negociacions amb proveïdors comuns, fabricar conjuntament parts i components, compartir una força de vendes comunes, utilitzar les mateixes instal·lacions de distribució, etc. El que fa que la diversificació relacionada siga atractiva és l'oportunitat de convertir els ajustos estratègics en avantatges competitius. Els ajustos estratègics entre negocis relacionats ofereixen el potencial de l'avantatge competitiu de:

- Costos més baixos
- Una transferència eficient de capacitats clau, experiència tecnològica o coneixements administratius d'un negoci a un altre
- La capacitat de compartir una marca registrada comú
- Un millorament de les fortaleces de recursos i de les capacitats competitives

2. Estratègia competitiva

Per estratègia competitiva considerem aquelles decisions pròpies per a obtenir millors resultats en cada unitat de negocis en els que intervé l'empresa. La seua finalitat és crear i mantenir un posicionament davant de la competència. Les seues principals

funcions són: enfocament competitiu, accions d'expansió, atacs i defenses enfront de la competència.

Els sectors manufacturadors tradicionals han d'optar per l'elecció d'una estratègia competitiva de diferenciació i no de lideratge en costos. La competència provinent dels productors asiàtics i dels països d'Europa de l'Est amb una estratègia clarament definida i caracteritzada per els baixos costos fa que els directius d'aquests sectors siguin cada vegada més conscients de que, per a poder competir en el actual entorn global, es necessari reconduir l'estratègia cap a la diferenciació. Es pot dur a terme una estratègia de diferenciació a través del producte o servei (marca, qualitat, tecnologia, etc.), a través dels serveis associats (atenció al client, instal·lació, finançament, etc.) o a través de la imatge o del personal. Encara que existeixen una sèrie de riscos que es deriven de la imitació de competidors, elevada prima de preu, reducció de la apreciació pel factor de diferenciació o assoliment de major diferenciació de competidors centrats en segments, hi ha unes característiques de l'estratègia de diferenciació que la fan atractiva per a les empreses d'estos sectors com són: provocar barreres d'entrada enfront de competidors, crear lleialtat dels clients (demanda menys sensible a variacions de preu), permetre preus i marges més elevats que empreses menys diferenciades (s'evita la competència directa via preus).

Nínxol de mercat

Un nínxol de mercat es una porció d'un segment de mercat en la que els individus posseeixen característiques i necessitats homogènies, i aquestes últimes no estan del tot cobertes per l'oferta general del mercat.

Tot mercat conté xicotets espais que, per les seues dimensions o requeriments especials, poden ser servits en forma avantatjosa per empreses noves o de recursos limitats, ja que aquestos espais estan fora de l'abast o no tenen interès per als rivals més poderosos. Esta estratègia és especialment rellevant per als sectors tradicionals degut a la excessiva competència a la que estan sotmeses de manera que trobar un nínxol de

mercat no cobert pels competidors pot ser suppose la supervivència de l'empresa i fins i tot el creixement d'aquesta.

Aquestos nínxols poden vindre de necessitats inusitades de la població (gustos especials), factors geogràfics (atenció a poblacions disperses) o produccions de baixa escala (productes baix disseny o per comanda, adaptacions). Si be, per a tindre èxit no hi ha prou en concentrar-se en un xicotet espai, cal ajustar els recursos i operacions per a aconseguir un avantatge real i així estar per damunt o en un terreny a banda dels grans.

Benchmarking

Encara que moltes són les definicions trobades a la literatura, el podem definir con un procés sistemàtic i continu per a avaluar els productes, servicis i processos de treball de les organitzacions que són reconegudes com representants de les millors pràctiques, amb el propòsit de realitzar millores en l'organització. Així, aquesta tècnica:

- És aplicable a qualsevol procés
- És una excel·lent ferramenta de millora continua, perquè exigeix l'estudi continu dels propis processos de treball i el d'altres empreses, detectat contínuament oportunitats de millora
- És útil per a fer pronòstics del comportament dels mercats, i dels efectes de posar en pràctica una o altra estratègia, a l'estudiar els efectes d'estratègies semblants posades en pràctica per altres organitzacions
- És font de noves idees per a millorar processos i pràctiques laborals
- Ajuda a la fixació d'objectius i metes, al establir estàndards, o models amb els quals comparar-se: dóna a l'organització un nord cap al qual dirigir-se
- Ajuda a la planificació estratègica de les organitzacions, perquè és una ferramenta útil per a recopilar informació sobre el mercat objectiu, els requeriments financers, el més avançat en els productes o servicis, etc.
- És una bona ferramenta per a reunir informació necessària sobre l'exercici per a canviar els processos vitals de l'organització. Permet a les mateixes invertir en un procés d'aprenentatge i aplicar el que van aprendre directament als problemes del seu negoci.

Aquesta tècnica és especialment important per a les empreses dels sectors tradicionals ja que, una anàlisi dels processos de reestructuració sectorial i canvi organitzatiu desenvolupats per les empreses líders d'aquests sectors en països del nostre entorn, pot ser ens doni les claus per a poder dur endavant el nostre procés de reestructuració i canvi organitzatiu. Itàlia, França, Noruega o Dinamarca son països que han travessat una situació molt semblant a la que s'enfronten actualment aquests sectors. Analitzant les pautes de comportament dels líders mundials estarem en condicions de comparar diferents contextos institucionals.

3. Estratègia funcional

L'estratègia funcional és la que es classifica per a cada unitat de negoci en particular i que té com a finalitat brindar un suport operatiu per a cada àrea de l'empresa.

Dins de l'estratègia funcional els canvis més importants que deuen escometre les empreses dels sectors manufacturadors tradicionals es troben a l'àrea de Recursos Humans. Així, des de aquest departament es deuen dur a terme una sèrie d'accions encaminades a donar suport a les estratègies corporatives i competitives seguides per l'organització com són:

- Formar als treballadors per a que canvien d'actitud i de pensament per a poder implantar la nova estratègia de la manera adequada
- Fomentar la mobilitat en cas que siga necessari
- Fomentar la participació dels treballadors per tal d'aconseguir informació real i oportuna
- Contractar universitaris amb formació en empresa ja que aquests poden aportar noves idees i visions diferents
- Participació de consellers independents que adopten una actitud proactiva

A més, es necessari incrementar les xifres d'inversió en marketing i en I+D per a que els canvis organitzatius anomenats tinguen èxit.

Conclusions

És evident que, com a conseqüència de la globalització, s'està produint una reestructuració dels SMT espanyols; una reestructuració en què lamentablement desapareixeran moltes empreses i llocs de treball, encara que, també pensem que aquelles empreses que sobrevisquin arribaran a ser molt més competitives.

En aquest treball hem sostingut que davant del panorama tan poc encoratjador que s'albira per als SMT, hi ha solucions. El factor fonamental per a reaccionar amb èxit és assumir que el que s'està fent fins ara potser no siga el més encertat en el futur i que, per tant, s'interioritze una actitud crítica amb un mateix, d'assimilació i lluita davant del canvi, que marque uns objectius i accions a mitjà i llarg termini; en definitiva, que s'actue amb "estratègia" (Menguzzato i Renau, 1991; Cuervo, 1995).

La proposta així plantejada ha d'animar un canvi de postures que podem qualificar com miops (reticents o de no estratègia) per altres combatives (de reacció positiva), que en alguns casos conduiran cap a un nou concepte d'empresa, amb una reconfiguració d'actius i activitats distinta.

Una altra qüestió que val la pena destacar és que no hi ha receptes generals, cada empresa és distinta i, per tant, cadascuna ha de buscar les seues solucions particulars. Serà labor del directiu la identificació de les possibilitats que s'obrin per a la seua empresa.

Així mateix, per a escometre estos canvis estratègics necessaris, els empresaris d'estos sectors haurien de tindre menys prejudicis a contractar universitaris formats en empresa, que, encara que no disposen d'una llarga experiència, poden aportar noves idees i una visió diferent del nou entorn global, sobretot, en les àrees comercials i estratègiques, normalment reservades a les persones de major experiència.

De la mateixa manera, considerem que estes empreses, tradicionalment familiars, haurien de tractar de trencar les estructures de presa de decisions,

excessivament centralitzades, a través de la participació en els seus consells d'administració de consellers independents que, d'alguna forma, aportaren eixa actitud proactiva necessària que, a vegades, els problemes del dia a dia impedeixen assimilar-la amb l'agilitat que els temps actuals requereixen. Finalment, la formació orientada a aqueestos nous reptes i el convenciment que la nova situació exigeix dels treballadors una major mobilitat, tant geogràfica com funcional, i un cert caràcter emprenedor seran també aspectes fonamentals a potenciar.

A més, les greus dificultats per les quals travessen estos sectors exigeixen la posada en marxa d'un conjunt d'accions, decisions i mesures emanades de les Administracions Públiques que impulsen els canvis necessaris. Mesures que al més alt nivell institucional exigiren les mateixes regles de joc en l'àmbit del comerç internacional a tots els països (protecció de les còpies, legislació mediambiental, dumping social, etc.), mesures de caràcter sectorial de suport a estes estratègies necessàries per al canvi (suport a les fusions i a la cooperació empresarial, a les estratègies de diferenciació i consolidació internacional, etc.) i, finalment, mesures de caràcter social que permeteren ajustar les plantilles a les necessitats reals i, al mateix temps, s'incidirà en la recol·locació i reciclatge dels treballadors excedents, de manera que es fera menys traumàtica la pèrdua de molts llocs de treball en estos sectors.

Part II. L'estratègia de deslocalització.

Introducció

El creixent procés de globalització que avui viu l'economia mundial determina un escenari en què les oportunitats i riscos per a les empreses van units a la seua capacitat competitiva. Els ràpids avanços tecnològics de les últimes dècades en matèria de transport, informàtica i telecomunicacions, incloent el desenvolupament d'Internet i el comerç electrònic, han donat lloc a què les empreses hagen comptat amb recursos més distants per a la producció i açò li ha permés atendre mercats cada vegada més extensos. Esta tendència cap a la mundialització, enfortida per la política de liberalització i la supressió d'obstacles reglamentaris, com és una millora gradual de les lleis sobre els drets de propietat intel·lectual en països com a Xina, ha impulsat el ferm creixement de les inversions internacionals i el comerç de béns i serveis. Les millors comunicacions i les empreses transnacionals també han facilitat els desplaçaments de persones, tant com proveïdors de serveis independents com en condició d'empleats. Fins i tot, com assenyalen Pyndt i Pedersen (2006), s'ha produït un canvi en la mentalitat dels directius que ha propiciat l'augment de les relacions internacionals. Les oportunitats i riscos que acompanyen al procés afecten cada empresa en funció dels seus avantatges comparatius, les quals tenen a veure amb la capacitat de l'empresa de mantindre o guanyar quota de mercat i aconseguir uns resultats que li permeta perdurar a llarg termini. En tot cas, és inevitable una redefinició de la seua estratègia competitiva per a adaptar-se al nou escenari.

Entre les decisions estratègiques que poden contribuir a millorar la posició competitiva de les empreses estan aquelles que tenen a veure amb les decisions de localització de les distintes fases de producció i comercialització. De fet, la deslocalització productiva és una de les característiques que apareixen entre les causes i conseqüències de la globalització econòmica (Krugman i Venables, 1992; Baldwin i Robert-nicoud, 2000). D'esta manera, les empreses han vist en l'estratègia de deslocalització una oportunitat per a continuar sent competitives per mitjà de, principalment, una reducció considerable dels seus costos operatius. Els menors costos

salarials de països com a Índia, Xina o els d'Europa d'Este, entre altres, han propiciat que les empreses trien estos països com a destí, bé per a abastir-se dels serveis a través d'una empresa local, o bé per a instal·lar la seua pròpia filial.

Per la seua naturalesa, la decisió de deslocalitzar és una decisió estratègica i se li ha d'atorgar la mateixa importància i visibilitat en tota l'empresa, com qualsevol altra alternativa estratègica. La prioritat estratègica per a les empreses és desenvolupar estratègies de capital humà per a subministrar-se de treballadors qualificats globalment i construir organitzacions que eficaçment integren a dites treballadores en qualsevol lloc del món. D'esta manera, les empreses estan duent a terme estratègies de deslocalització per a crear avantatges competitius. De fet, l'habilitat per a contractar, desenvolupar i dirigir personal amb talent en una base global pot convertir-se en un diferenciador competitiu clau per a l'empresa.

A més, hi ha una creixent preocupació en les societats dels països desenvolupats per la pèrdua d'ocupacions a favor dels països en desenvolupament. UNIDO (2004) sosté que un dels arguments esmentats per a explicar l'increment de la desocupació en els països desenvolupats es basa o bé en el desplaçament geogràfic de les activitats productives a països en desenvolupament, o bé en la utilització de la subcontractació de nacions en desenvolupament, o bé en l'augment de les importacions procedents de països en desenvolupament.

Conceptes bàsics

El terme deslocalització no apareix en els diccionaris de llengua castellana, així com els de llengua anglesa no inclouen el de delocation, que seria la seua traducció a eixe idioma. Encara que en funció del prefix des- hauria d'indicar simplement el trasllat d'una activitat ubicada espacialment a una altra localització, s'utilitza sobretot per a referir-se al desplaçament internacional d'activitats productives, al seu trasllat d'un país a un altre. Hi ha moltes definicions de deslocalització en la literatura que ofereixen diferents perspectives. Així, Myro i Fernández-Otheo (2005) identifiquen la deslocalització d'empreses com l'emigració de les seues activitats productives d'un país a un altre, siga quina siga la seua motivació. Farrell (2005) associa la idea de deslocalització a la possibilitat que té l'empresa d'optimitzar els seus processos de producció i les seues cadenes de subministrament globalment, en compte de fer-ho només a nivell nacional i regional. Canals (2005) considera que és un fenomen derivat del progrés econòmic, de manera que la dinàmica de la innovació implica uns cicles de vida per a les tecnologies dels productes, amb fases d'auge i desacceleració i trasllats dels centres d'activitat d'uns països a altres en funció dels diferents avantatges comparatius. El Comitè Econòmic i Social Europeu, en un dictamen publicat en 2005, considera la deslocalització com un fenomen que consisteix en el cessament total o parcial d'una activitat seguit de la seua reobertura en l'estranger per mitjà d'un procés d'inversió directa. Totes estes referències mencionades tenen un punt en comú: la deslocalització s'associa a l'avanç de la globalització.

Alguns dels determinants del ràpid creixement del offshoring són els següents:

- Contínua pressió en costos en les companyies nord-americanes i europees
- Ràpida decadència en els costos de comunicació
- Substancials millores en la fiabilitat i funcionalitat d'Internet
- Increment del nombre de proveïdors internacionals amb millors capacitats
- Accés a empleats amb salaris baixos i alta qualitat, especialment per a tasques intensives en treball
- Augment de l'experiència en offshoring gràcies a què ha sigut provada per pioners en esta estratègia

Models de deslocalització

Els termes *outsourcing* o subcontractació i *offshoring* o deslocalització són utilitzats regularment en debats públics i articles acadèmics, però moltes vegades estos termes han estat dèbilment definits. Este problema ha propiciat que en alguns casos la literatura utilitze ambdós termes indistintament quan en realitat es tracta de conceptes diferents. Per això, definirem què entenem en este treball per cada un d'estos conceptes.

Una empresa ha de decidir en una primera dimensió qui efectua la producció del bé o servei, és a dir, qui és el propietari. Així l'empresa pot triar entre produir ella mateixa totes les tasques necessàries per a l'obtenció del bé final, o bé comprar a altres empreses alguns dels inputs necessaris per a la seua producció. En una segona dimensió l'organització ha de triar on es localitza la producció, és a dir, ha de decidir entre produir en el país d'origen o en un país estranger. Com es pot observar en el quadre 1, ambdós dimensions s'encreuen, trobant-nos fenòmens com l'*outsourcing* domèstic, la subcontractació internacional i la deslocalització captiva.

Quadre 1. Deslocalització i subcontractació.

	Organització de la producció	
Localització de la producció	Internalizada	Externalitzada (<i>Outsourcing</i>)
País d'origen	La producció es realitza en l'empresa en el país d'origen	La producció se subcontracta a tercers en el país d'origen
País estranger (offshoring)	La producció es realitza per una filial estrangera (deslocalització captiva)	La producció se subcontracta a un proveïdor de servicis en l'estranger (subcontractació internacional): <ul style="list-style-type: none">– A una empresa local– A una filial d'una altra empresa multinacional

Font: adaptat de UNCTAD (2004, 148)

L'*outsourcing* també anomenat subcontractació o tercerització és l'acció de transferir proveïdors externs, per mitjà d'un contracte, algunes de les activitats que realitza regularment una empresa i els drets d'eixa empresa de prendre decisions respecte d'això (Greaver II, 1999). Tradicionalment este terme ha fet referència a l'externalització de processos productius no vinculats al negoci principal (core business) o objecte de l'empresa (Ricart i Agnese, 2006). No obstant això, actualment hi ha una clara tendència a subcontractar cada vegada més activitats de major valor afegit. Si l'empresa subcontracta tals activitats en el mateix país en què l'empresa contractista està ubicada estem enfront de *l'outsourcing* domèstic. Rep el nom d'*outsourcing* internacional, subcontractació deslocalitzada o *offshore outsourcing* (per exemple, Pyndt i Pedersen, 2006) quan l'empresa sobrepassa les fronteres nacionals per a fer-se amb els serveis d'una empresa estrangera.

L'*offshoring* o deslocalització consistix bàsicament en la relocalització de treballs i producció a un país estranger (Garner, 2006). Quan la producció continua en l'interior de l'empresa però es realitza a través d'una filial estem davant de la comunament coneguda deslocalització captiva. Si l'empresa subcontracta la producció a una firma ubicada en un país estranger (local o filial d'una multinacional) ens trobem de nou davant de l'anteriorment denominat *offshore outsourcing*. És a dir, la deslocalització d'activitats en l'exterior combina dos efectes distints: d'una banda, el conegut com a efecte externalització i d'altra banda, l'efecte internalització. Tal com afirmen alguns autors, no sols hauríem de parlar de deslocalització quan ens referim a l'externalització d'activitats a través de *l'outsourcing* internacional, sinó també a este efecte internalització que es produïx a través de la Inversió Directa en l'Exterior (IDE) (Feenstra i Hanson, 2001), atès que en este segon cas igualment s'estarien traslladant activitats de la cadena de valor a un altre país.

Si bé, és oportú mencionar que a pesar que habitualment s'ha considerat com deslocalització a la simple IDE, especialment quan aquella té com a destí països emergents com a Xina o Índia, açò no és del tot encertat ja que una empresa pot projectar una inversió en un altre país sense tindre intenció de modificar el lloc de producció en què està establida (Muñoz, 2006). Per tant, per a considerar la IDE com

deslocalització ha d'existir una reducció d'actius en el lloc d'origen i un augment en el lloc de destí.

No obstant això, hi ha fórmules intermèdies de deslocalització (Ricart i Agnese, 2006) que combinen aspectes dels anteriors models. Per exemple, la contractació de proveïdors externs només en la fase inicial d'offshoring per a explotar el seu coneixement del mercat local i facilitar així el procés d'integració en el nou país. Altres variants d'estos models són l'externalització a un tercer que no residix en el país de destí, l'externalització a un tercer proveïdor nacional i les joint ventures.

A pesar que hi ha gran quantitat de literatura sobre l'*outsourcing* domèstic, no ha sigut este el que ha centrat l'atenció dels mitjans, més aïna, ha sigut el trasllat de treballs a l'estranger, tant a través d'empreses pròpies en l'estranger (deslocalització captiva) com de proveïdors del país en qüestió (subcontractació internacional), la qual cosa ha impulsat una gran quantitat de crítiques per part de la societat.

Diferències entre la deslocalització de serveis i de productes

Encara que l'actual onada d'ansietat en les economies avançades tracta sobre la deslocalització dels serveis, l'offshoring de materials és encara més important quantitativament que el dels serveis per a les economies industrialitzades (Amiti i Wei, 2004).

A pesar que hi ha certes similituds entre el procés de fragmentació i globalització dels serveis i les manufactures, podem destacar una sèrie de diferències. En primer lloc, encara que el sector dels serveis és molt major que el sector manufacturer, només un 10% de la seua producció participa en el comerç internacional, mentre que en les manufactures eixe valor supera el 50% (UNCTAD, 2004). Segon, la globalització dels serveis afectats per la revolució de la comerciabilitat és més ràpida que en el sector manufacturer. La deslocalització dels servicis és estructuralment més simple en termes de requeriments de recursos, espai i equip i per això pot desenvolupar-se molt més ràpid (Bardhan i Kroll, 2003). En el cas de la indústria, la deslocalització pareix haver sigut un procés que s'ha dut a terme de forma gradual. En un primer moment es produïx la internacionalització de les empreses manufactureres a través de la inversió directa estrangera (IDE) i més tard moltes d'elles desfan les seues posicions inversores per a situar-se en altres països que els proporcionen majors avantatges competitius (especialment menors costos laborals). En el cas dels servicis, el procés de deslocalització d'algunes activitats s'ha produït de forma quasi simultània al d'internacionalització, de manera que en l'actualitat pareix estar gestant-se el primer d'ells (Muñoz, 2006). A més, com assenyalen Stack i Downing (2005) els serveis estan molt menys afectats per les tarifes i poden moure's tan ràpidament com les millores en tecnologia i comunicacions permeten. Tercer, mentre que en la relocalització de la producció de béns han participat majoritàriament empreses que s'ocupen només de la manufactura, les funcions de serveis són traslladades a l'estranger per empreses de tots els sectors. Quart, els servicis comercialitzables deslocalitzats a l'estranger generalment fan un ús més intensiu de les competències que la indústria manufacturera, per la qual cosa es veuen afectats en particular als llocs de treball més qualificats. Així, la deslocalització dels servicis afecta els treballadors de “coll blanc” a diferència de

l'offshoring de les manufactures que va impactar principalment en els treballadors de “coll blau” (Bardhan i Kroll, 2003). En quint lloc, els servicis deslocalitzats poden ser més dissociables que les activitats manufactureres relocalitzades pel fet que la seua intensitat de capital i els seus costos no recuperables són menors, en particular els serveis que no necessiten una capacitació especial. Finalment, un estudi realitzat per UNCTAD i Roland Berger Strategy Consultants (2004) suggeria que les empreses industrials podien aconseguir estalvis en costos entre un 20 i un 40% podent ser superiors en les empreses de servicis, ja que, d'una banda, els costos de transport són pràcticament inexistents, i d'una altra, els salaris representen una quota superior dels costos operatius (Ritter i Sternfels, 2004).

Fonaments teòrics

L'origen teòric de la deslocalització radica en tres de les més importants teories dins de l'àmbit de Direcció estratègica: la teoria dels Costos de Transacció introduïda per Coase (1937) i Williamson (1975), la teoria de l'Agència (Alchian i Demsetz, 1972 i Jensen i Meckling, 1976), i la teoria de Recursos i Capacitats de Prahalad i Hamel (1990). A més, el model del Cicle de Vida del Producte (Vernon, 1966) junt amb les teories clàssiques del Comerç Internacional podrien explicar l'origen de la deslocalització.

La Teoria de Costos de Transacció i la Teoria d'Agència

Tant la Teoria de Costos de Transacció (TCT) com la Teoria d'Agència tenen el seu origen en el treball pioner de Ronald H. Coase (1937), "*The Nature of the Firm*". Ací l'autor va plantejar l'existència de les empreses degut a la necessitat reduir els costos que s'originen quan certes transaccions ocorren en els mercats. Les empreses i els mercats són considerats mètodes alternatius d'organització econòmica, de manera que les transaccions s'internalitzen en l'empresa o es realitzen en el mercat en funció dels costos associats a les transaccions. Així, si els costos de transacció originats en el mercat són superiors als d'organitzar internament l'activitat es recorre a l'empresa. Esta lògica és utilitzada per Coase per a explicar el creixement de les empreses i els seus límits.

A més de l'origen, les dos teories compartixen dos supòsits bàsics relacionats amb la naturalesa humana. D'una banda, l'oportunisme, en el sentit que cada individu intenta maximitzar el seu propi interès. D'altra banda, la racionalitat limitada, de manera que els individus no disposen de tota la informació necessària i, a més, per a obtindre-la necessiten incórrer en certs costos.

A partir d'estes característiques comunes, la TCT es centra a analitzar les transaccions i com estes han de ser organitzades per a minimitzar els costos, mentre que la Teoria d'Agència analitza els acords o contractes entre les parts que intervenen en una

transacció i com la naturalesa d'estos contractes afecta el comportament dels agents econòmics.

La Teoria de Costos de Transacció

Esta teoria està fonamentalment associada als treballs de Williamson (1975, 1985, 1991, 1992) i posteriors extensions, entre les que destaquen les aportacions d'Ouchi (1980b), Imai i Itami (1984) i Teece (1982, 1986). En comparació amb altres plantejaments de l'estudi de les organitzacions, Williamson considera que la TCT: és més microanalítica i realista en les seues hipòtesis de comportament; radica més en l'anàlisi institucional comparatiu; fa referència a l'empresa com una estructura de govern més que com una funció de producció; i finalment, dóna major importància a les institucions *ex post* del contracte, amb especial èmfasi en l'orde privat.

Considerant la transacció com la unitat bàsica d'anàlisi, Williamson (1985) aporta un enfocament comparat de les institucions econòmiques del capitalisme, considerant els distints atributs subjacents als diferents tipus de transaccions i demostrant que per a cada una d'estes transaccions, hi ha una institució econòmica adequada que minimitza els costos de transacció i, per tant, es convertix en l'estructura més eficient per a governar-les.

Per a entendre el plantejament de Williamson, el primer concepte que caldria definir és el de *transacció*. Una transacció apareix quan es produïx la transferència d'un bé o servei entre unitats tecnològicament separables (Williamson, 1979), és a dir, quan es transferix el dret a utilitzar certs béns d'uns agents a altres (Salas, 1987). Si els mercats foren totalment perfectes, les transaccions es realitzarien sempre en estos; no obstant això, hi ha imperfeccions en els mercats i certes limitacions del comportament humà que generen els denominats costos de transacció.

Williamson (1985) distingix entre (a) costos *ex ante*, relacionats amb els costos de redacció, negociació i salvaguarda de l'acord, i (b) costos *ex post*, materialitzats en els costos que s'originen a l'administrar, obtindre informació, supervisar i obligar el compliment de les condicions del contracte.

Les imperfeccions del mercat estan associades a la incertesa que rodeja a la transacció i la seua freqüència i, sobretot, a l'especificitat dels actius. Un actiu es considera específic quan no pot ser reassignat a un altre ús sense una pèrdua significativa de valor. Les especificitats poden originar-se a causa d'una localització específica, inversió en components especials o inversió en recursos humans específics (Williamson, 1981). La realització d'una inversió en un actiu específic per una de les parts, a més d'estalviar en costos, produïx un increment del risc al no poder recuperar el valor de la inversió si el contracte s'interromp o acaba prematurament. Per això, en les transaccions recolzades en actius específics s'atorga un gran valor a la continuïtat de les relacions, establint-se salvaguardes contractuals o d'organització.

Williamson (1985) considera que la incertesa i la freqüència són importants en la mesura que guarden relació amb l'especificitat dels actius. La incertesa només té efectes en inversions amb un alt component d'especificitat, fent necessari en este cas que les parts del contracte intenten elaborar un sistema per a “resoldre les coses” i poder adaptar-se als distints canvis que puguen donar-se al llarg de la vida del contracte. Quant a la freqüència, quan més recurrents siguen les transaccions, amb major rapidesa es podrà recuperar la inversió en actius específics.

Les limitacions del comportament humà, assenyalades en la introducció, s'especifiquen en dos conceptes base, la *racionalitat limitada* del decisor, fonamental en aquelles transaccions amb un alt grau d'incertesa o complexitat; i l'*oportunisme*, que incrementa els costos de supervisió i control. Alguns autors (Williamson i Ouchi, 1981) asseguren que no tots els agents econòmics tenen un comportament oportunista. El rellevant és que resulta difícil distingir entre tots els agents el que és oportunista de qui no ho és, i per tant, és eficient dur a terme algun tipus de disseny organitzatiu que pretenga, al seu torn, economitjar en el que es referisca a la racionalitat limitada i resguardar les accions contra l'atzar de l'oportunisme.

A partir d'estes premisses, s'especifica quin tipus d'estructura de govern serà més adequada en funció de les característiques associades a la transacció (especificitat i freqüència). Per a això, s'utilitza el criteri d'eficiència econòmica segons la qual, els

agents econòmics tracten de minimitzar la suma dels costos de transacció, de producció i d'organització (Williamson, 1986).

Així podem trobar-nos amb tres situacions distintes entre si.

- Quan els actius implicats en la transacció no són específics, independentment de la freqüència de les transaccions, el mercat seria l'estructura de govern més eficient, materialitzant-se la relació per mitjà del contracte clàssic. Les parts del contracte només han de consultar la seua pròpia experiència (en el cas de les recurrents) o l'experiència d'altres compradors (en el cas de les ocasionals) per a decidir si continuen amb la relació d'intercanvi o acudixen a una altra alternativa amb una despesa addicional. El valor de la transacció es fixa a través de la informació que proporciona el mercat, bàsicament el preu.
- En el cas contrari, quan els actius són altament específics i les transaccions recurrents, l'estructura unificada seria la més eficient, la qual cosa implicaria la intenalització de la transacció en el si de l'empresa i el seu govern per mitjà del control jeràrquic. La integració evitarà costos de transacció i facilitarà les adaptacions en una forma seqüencial sense necessitat consultar, completar o revisar els acords.
- Finalment, quan els actius presenten un grau d'especificitat mitjà, però les transaccions són recurrents, és preferible una estructura bilateral, en la que ambdós parts conserven la seua identitat però amb una clara disposició per a mantindre la relació de forma continuada i en un clima de confiança. A estes estructures Williamson (1985) les considera com un pas intermedi entre els dos extrems assignats al mercat o a les jerarquies, denominant-les estructures "híbrides".

Imai i Itami (1984) aporten un model que aprofundix en l'estudi d'estes formes intermèdies. La distinció entre organitzacions i mercats la realitzen a partir de dos dimensions: (a) la forma en què es prenen les decisions, en funció del preu (M1) o en funció de les normes i ordres d'una autoritat (O1), i (b) el grau de permanència en una

relació, és a dir, si els membres tenen total llibertat d'entrada i eixida (M2) o bé, si estes relacions tenen un caràcter de continuïtat i permanència (O2). La situació M1M2 consistiria en el mercat pur, mentre que l'organització s'associaria a la confluència d'O1O2. De vegades, dins del mercat s'introdueixen principis d'organització interna, apareixent mercats que funcionen com a organitzacions (el cas dels càrtels i associacions empresarials quan es donen les circumstàncies M1+O1, M2; o bé el cas de la subcontractació estable amb empreses independents quan concorre M1, M2+O2). De la mateixa manera, també pot donar-se situacions on les organitzacions adquirisquen criteris de funcionament de mercat, per exemple competència d'empreses externes en subministraments que poden oferir unitats internes (O1, M2+O2), o bé empreses divisionalitzades amb centres de benefici i preus de transferència (M1+O1, O2). Finalment, hi ha combinacions en què cap tipus extrem domina – *organitzacions intermèdies*-, per exemple el cas de les franquícies, acords de cooperació, distribució en exclusiva, etc. (M1+O1, M2+O2).

Segons el plantejament seguit per Imai i Itami (1984), una organització intermèdia estaria formada per empreses interrelacionades, però independents, que duen a terme transaccions entre si amb un caràcter de continuïtat i permanència. Estes empreses podrien abandonar la relació, si bé els objectius individuals estan, en certa manera, condicionats a altres de caràcter comú.

Seguint la mateixa línia i partint de la transacció com a unitat d'anàlisi Ouchi (1980b) denomina a este tipus d'estructures intermèdies “clan”. En el seu model Ouchi (1980) afig dos supòsits als plantejaments clàssics de la TCT: (a) la dificultat de mesurar els resultats individuals i (b) la incongruència entre els objectius de les parts que intervenen en la transacció. Quan no existisquen dificultats a mesurar els resultats de cada una de les parts, el mercat serà el mecanisme més eficient, de manera que pot acceptar-se un grau relativament elevat d'incongruència. En canvi, quan existisquen dificultats per a mesurar els resultats i, a més, la incongruència dels objectius siga elevada, la burocràcia serà l'opció més eficient. Finalment, el “clan” basat en l'acceptació d'uns valors i creences comunes, que eliminen la possibilitat de comportaments oportunistes per l'existència d'unes regles implícites conegudes per tots

els membres, seria el mecanisme més apropiat per a coordinar situacions on es persegueixen uns objectius comuns, però resulta difícil mesurar l'aportació de cada una de les parts.

La TCT ha sigut aplicada per Williamson (1975, 1985) per a justificar l'existència de diferents formes d'organització: grups de companys (persones que treballen juntes sense jerarquia) i jerarquies simples, la forma O o funcional, la forma M o multidivisional i la forma H o *holding*. Igualment, els principis de la TCT també han sigut aplicats per a explicar les decisions preses en el marc de certes decisions estratègiques. La integració vertical, les fusions o adquisicions, les aliances estratègiques i la internacionalització han sigut explicades segons els plantejaments de la TCT ((Menguzzato i Renau (1995) i Goshal i Moran (1996) revisen els treballs que analitzen estos aspectes)). D'estes estratègies, mereix una especial atenció la justificació de l'empresa multinacional a partir dels principis econòmics de la TCT, ja que ha suposat un dels majors avanços en el coneixement de la internacionalització de les empreses, originant-se la denominada *teoria de la internalització*, que no és més que la TCT aplicada al cas de l'empresa multinacional.

La teoria de la internalització es centra a explicar per què les transaccions de productes intermedis entre països són organitzades per jerarquies en compte d'estes determinades per les forces del mercat. La seua hipòtesi bàsica és que les organitzacions multinacionals representen un mecanisme alternatiu al mercat per a gestionar activitats de valor a través de fronteres nacionals. Segons esta teoria, han d'existir dos condicions perquè les empreses s'impliquen en inversions directes en l'estranger (Buckley i Casson, 1976): (a) que existisquen avantatges de localitzar les activitats en l'exterior i (b) que organitzar estes activitats dins de l'empresa resulte més eficient que vendre-les o cedir-les a empreses del país estranger en qüestió.

La primera condició està relacionada amb la comparació dels costos unitaris associats a produir en el mercat nacional i exportar el producte en relació amb els costos de produir en el país estranger. Inflüixen aspectes com el cost dels factors productius, els costos de transport i els aranzels (Teece, 1986), la intervenció del govern (Teece,

1986; Buckley i Casson, 1979) i factors com la possibilitat d'obtenir economies d'escala en determinades activitats, la complexitat d'estes, el grau d'integració de les mateixes i el tipus d'estructura del mercat.

La segona hipòtesi està fonamentada en el concepte de costos de transacció encunyat per Williamson (1975), encara que els dits costos en la teoria de la internalització diferixen lleugerament de la definició donada en la TCT, ja que inclouen motivacions estratègiques com la de ser capaç de discriminar preus entre mercats. Així, els costos associats al mercat poden classificar-se de la manera següent (Buckley i Casson, 1976, 1979): (a) retards ocasionats per tindre distintes activitats lligades pel mercat, (b) conflictes sorgits per la concentració bilateral de poder, (c) dificultat de posar un preu a una transferència de tecnologia i (d) aspectes específics relacionats amb els mercats internacionals com els aranzels i les restriccions als moviments de capitals.

L'essència de l'argument de la teoria de la internalització és la següent: els beneficis de la internalització, que en la mesura que es realitze més enllà de les fronteres nacionals implicarà a creació d'una empresa multinacional, sorgixen per l'elusió dels costos associats a les imperfeccions dels mercats externs (Buckley i Casson, 1979). És a dir, l'existència d'estes imperfeccions del mercat permeten beneficiar-se de ser multinacional a l'existir la possibilitat que l'empresa internalitce la transacció a un menor cost.

Donades les aportacions de la TCT, esta ha tingut molt bona acceptació en el camp de la Direcció Estratègica; de fet, Rumelt, Schendel i Teece (1991) assenyalen que de tots els enfocaments desenvolupats recentment en l'àmbit de l'Economia, la TCT junt amb l'Economia Industrial són els que presenten una major afinitat amb la Direcció Estratègica, ja que proporcionen un marc conceptual on es combina el pensament econòmic, l'estratègia i la Teoria de l'Organització.

No obstant la TCT no ha estat exempta de crítiques. Un dels factors assenyalats amb major freqüència ha sigut la dificultat per a mesurar els atributs de les transaccions com són la freqüència, la incertesa i l'especificitat de les mateixes; de fet, la majoria

d'investigacions empíriques manegen essencialment els conceptes fonamentals de la TCT i no els *costos* pròpiament dits (Menguzzato i Renau, 1995).

La preocupació exclusiva per la minimització dels costos de transacció fa que s'oblidi la possibilitat de dur a terme conductes de caràcter estratègic, encara que no siguin les opcions més eficients en termes de cost. Com subratllen Ghoshal i Moran (1996) no es concep, per exemple, la possibilitat de prendre decisions que incrementen els costos de transacció, encara que l'empresa, fruit de la acció, pugui obtenir avantatges competitiu i consolidar la seua situació en el mercat a llarg termini. En la mateixa línia, Perrow (1981) afirmava que les raons que expliquen la jerarquia i la integració estan molt menys relacionades amb l'eficiència que amb temes relatius al benefici i al poder econòmic en un mercat cada vegada més incapacitat. El transvasament dels mercats cap a les jerarquies s'explica més en termes de poder de mercat que en termes d'eficiència. La resposta de Williamson (1991) a estes crítiques és que l'economia i l'estratègia no són excloents, però la primera és més important que la segona. Açò no significa que els esforços per formular estratègies per aconseguir avantatges competitiu enfront de la competència no siguin importants, sinó que, a llarg termini, la millor estratègia consisteix a organitzar-se i operar de forma eficient.

García (1996) assenyala com una de les principals debilitats de la TCT la no inclusió deliberada de qualsevol factor tecnològic i dels processos d'innovació i canvi que tenen lloc en l'interior de l'empresa, així com l'escassa consideració de variables essencials en qualsevol teoria de l'empresa: la història, el context i el temps. Altres autors, com Fernández (1999), assenyalen la falta de consideració en la TCT dels costos que genera la jerarquia (costos d'agència interns, costos de coordinació i costos d'influència), així com l'omissió d'aspectes de la naturalesa humana com els costums, els hàbits, la confiança o la solidaritat, que sens dubte influïxen en el comportament de les organitzacions.

A causa de les diferències entre les empreses industrials i les de serveis, alguns autors sostenen que la TCT ha de ser modificada per a ser aplicable a les empreses de serveis (Murray i Kotabe, 1999; Erramilli i Rao, 1993). Altres autors prenen una postura

diferent, suggerint que no és necessària una modificació de la teoria. No obstant això, afirmen que l'elecció del mode d'entrada determinada pels costos de transacció econòmica poden ser diferents entre empreses industrials i de serveis (Brouthers i Brouthers, 2003), és a dir, les empreses de serveis seran més sensibles a l'orientació al client i al component d'incertesa comportamental de la TCT, mentre que les empreses industrials seran més sensibles al component d'inversió.

La Teoria d'Agència

Partint, igual que la TCT, de l'obra de Coase (1937), la Teoria d'Agència inicia el seu camí amb les aportacions d'Alchian i Demsetz (1972) i Jensen i Meckling (1976). Ambdós treballs difereixen del treball de Coase en dos aspectes fonamentals. D'una banda, estos treballs defenen la contractació com l'eix de les activitats realitzades en l'empresa. D'altra banda, amb relació als límits de l'empresa, afirmen que des de l'òptica contractual no té sentit parlar dels mateixos, ni de la disjuntiva empresa-mercat, ja que hi ha múltiples alternatives contractuals intermèdies entre ambdós formes. D'acord amb açò, Jensen i Meckling (1976) afirmen que no té sentit distingir allò que està a l'interior de l'empresa d'allò que està fora d'ella. En realitat, únicament hi ha una multitud de relacions complexes (contractes) entre la ficció legal (l'empresa), els propietaris del treball, del capital i dels inputs materials i els consumidors del producte.

Els autors de la Teoria de l'Agència consideren que l'empresa és un nexce de contractes. Així, Alchian i Demsetz (1972) definixen l'empresa com un conjunt de contractes bilaterals centralitzats. Jensen i Meckling (1976) definixen l'empresa com una ficció legal que servix de marc per a establir relacions contractuals entre individus. Altres com Fama (1980) considera l'empresa com un conjunt de contractes entre els diversos factors de producció, estant motivat cada factor pel seu propi interès. En definitiva, l'empresa és un nexce contractual que permet a un col·lectiu actuar com si es tractara d'un sol membre (Salas, 1987). En este sentit, treballadors, directius i capitalistes es vinculen entre si creant una entitat jurídica que després permetrà a cada un dels participants en la relació, establir una contractació bilateral amb la pròpia entitat, i no tant directament amb els altres membres.

Esta visió de l'empresa es basa en el concepte de relació d'agència. Esta relació es defineix per mitjà d'un contracte segons el qual una part (el principal) contracta a una altra (l'agent) perquè realitzi un determinat servei en nom seu a canvi d'una remuneració, la qual cosa, al seu torn, implica cert grau de delegació d'autoritat. Si ambdós contractants pretenen maximitzar la seua corba d'utilitat, hi ha raons per a pensar que l'agent no actuarà sempre a la recerca del major profit per al principal (Jensen i Meckling, 1976). A este conflicte d'interessos entre principal i agent se li coneix com “problema d'agència”.

A partir de l'anàlisi dels problemes d'agència, Jensen (1983) distingix dos enfocaments en la teoria: la Teoria Positiva de l'Agència i la Teoria Principal- Agent. Ambdós teories sustenten els seus plantejaments en la relació contractual i en la minimització dels costos d'agència a través del procés contractual. No obstant això, la primera analitza les situacions en què és possible que existisca conflicte entre el principal i l'agent, delimitant els mecanismes de govern que limiten el comportament oportunista o egoista d'este últim, mentre que la segona, de caràcter més abstracte i matemàtic, se centra en el disseny òptim de contractes en funció de diferents hipòtesis sobre les preferències dels agents, les estructures d'informació i la naturalesa de la incertesa.

La Teoria de l'Agència partix de la idea que qualsevol relació entre agents econòmics és conflictiva, atés que la diferència d'interessos entre les parts promou, en certa manera, la tendència cap a comportaments oportunistes. Esta situació determina la necessitat d'incórrer en una sèrie de costos contractuals que permeten reduir el conflicte entre les parts (Jensen i Meckling, 1976):

- El principal pot limitar les desviacions dels seus interessos establint incentius adequats per a l'agent (comissions, ascensos, etc.) o incorrent en costos de vigilància i control (observació del comportament, restriccions pressupostàries, procediments, etc.).
- L'agent, de vegades, també pot incórrer en els denominats “costos de fidelitat” per a garantir que no prendrà decisions que perjudiquen el principal, o per a assegurar que este serà compensat en el cas que les prenguera.

- Encara incorrent en els anteriors costos, existiran determinades situacions en què sorgiran diferències entre les decisions de l'agent i aquelles que maximitzarien la riquesa del principal. La disminució del benestar del principal ocasionada per les diferències es coneix com “pèrdua residual”.
- Finalment, les diferents actituds davant del risc del principal i l'agent constitueixen un altre dels problemes que poden sorgir en una relació d'agència, ja que les diferències fan que cada part preferisca davant de determinada situació l'execució de diferents accions. És el que es coneix com el “cost de compartir el risc”.

Donades estes dificultats, la teoria intenta determinar quin tipus de contracte és més eficient per a governar la relació entre el principal i l'agent (Eisenhardt, 1989). En concret, tracta d'establir si un contracte basat en l'observació dels resultats és més eficient que un contracte basat en l'observació directa o personal dels comportaments. Per a això, es distingixen dos casos:

- L'existència d'informació perfecta, per la qual cosa el principal pot conèixer exactament quin serà l'actuació de l'agent, de manera que resulta òptim un contracte basat en l'observació directa del comportament.
- L'existència de dificultats a obtindre una informació completa, de manera que el principal no pot determinar si el comportament de l'agent serà el pactat. En este cas, el principal compta amb dos possibilitats: millorar la informació sobre el comportament de l'agent a través de mecanismes com ara, sistemes de comptabilitat, sistemes pressupostaris, procediments, etc. i per tant, utilitzar un contracte basat en el control dels comportaments; o bé, recórrer a l'ús de contractes basats en els resultats obtinguts, que d'alguna manera són conseqüència de l'actuació de l'agent. No obstant això, recórrer a esta opció, l'agent pot ser recompensat o penalitzat per resultats que parcialment poden estar fora del seu control (poden obtindre's bons resultats a pesar de realitzar-se pobres esforços per part de l'agent, o bé, poden estar originant-se pobres resultats a pesar que l'agent estiga realitzant notables esforços). D'esta manera, el

principal està traslladant part del seu risc a l'agent, amb la conseqüent compensació exigida per este últim (Eisenhardt, 1985). L'elecció òptima entre les dos opcions depén del balanç entre el cost de mesurar els comportaments i els costos de mesurar els resultats i transferir part del risc a l'agent. En este sentit, Eisenhardt (1989) afig les següents proposicions quan es relaxen les hipòtesis inicials del model més simple ((la dita hipòtesi queden resumides en: (a) facilitat a mesurar els resultats, (b) un agent que té una major aversió al risc que el principal i (c) existència de conflicte d'objectius entre el principal i l'agent)):

- La incertesa en l'obtenció de resultats estarà positivament relacionada amb contractes basats en el comportament, donat l'increment de costos que suposa la transmissió del risc a l'agent. La dificultat a mesurar els resultats també estarà positivament relacionada amb este tipus de contractes. Per exemple, aquelles tasques que requereixen un llarg període de temps per a completar-se, o un gran esforç d'equip, suposen una gran dificultat en la mesura dels resultats obtinguts, almenys en el curt termini, i per tant, requeriran contractes basats més en la vigilància del comportament que en els resultats.
- A mesura que l'agent té menys aversió al risc, resulta més convenient per al principal optar per contractes basats en l'avaluació dels resultats. De la mateixa manera, quan el principal incrementa la seua aversió al risc li resulta més interessant traslladar este risc a l'agent a través dels dits contractes.
- Si disminuïx l'existència de conflicte d'objectius entre principal i agent, fet que pot ocórrer en una organització altament socialitzada, l'agent actua d'acord amb els interessos del principal, sent, en este cas, més apropiats els contractes basats en l'observació dels comportaments que aquells basats en el resultat i sotmesos al risc.

La consideració de factors com ara la possibilitat que les tasques puguin programar-se i la duració temporal de la relació entre el principal i l'agent han sigut extensions posteriors del model (Eisenhardt, 1985, 1989). Respecte al primer factor, si el comportament de l'agent està relacionat amb l'execució de tasques programades resultarà més fàcil d'observar i avaluar, per això, seran més apropiats els contractes basats en l'observació del comportament. Respecte al segon, a mesura que transcorre el temps en la relació principal-agent, hi ha una major oportunitat per a l'aprenentatge sobre les actituds de l'altra part i, per tant, el contracte tendirà a considerar, més que els resultats obtinguts, el comportament desenvolupat per l'agent.

Convé remarcar la generalitat del problema d'agència. Jensen i Meckling (1976) afirmen que el problema plantejat per la inducció d'un comportament maximitzador de la riquesa del principal en l'agent és totalment generalitzable. Es presenta en totes les organitzacions, així com en aquells casos on s'establisquen acords de cooperació. En este sentit, la teoria de l'Agència ha sigut utilitzada per a explicar les relacions més freqüents d'intercanvi que es produïxen en l'empresa, donant lloc a una teoria contractual de l'empresa. Des d'esta perspectiva, Arruñada (1990, 1998) considera el naixement i l'evolució de l'empresa com un procés d'especialització per funcions. Les principals relacions contractuales que ocorren en el si de l'empresa es donen amb els propietaris dels actius, amb els clients, els treballadors i amb els propietaris del capital (Arruñada, 1998). De fet, Fernández (1999) assenyala com la Teoria de l'Agència en el seu desig de convertir-se en la base d'una nova teoria de l'organització ha investigat tot tipus de relacions d'agència com són les d'ocupació, diferents tipus de cooperació, la integració vertical, la relació matriu-filial, etc.

Amb relació a fi del nostre estudi, la teoria de l'Agència es trobaria entre una de les principals teories que sustenten la base de la deslocalització. D'una banda, si ens referim a la deslocalització captiva ens trobem amb la relació que existix entre els directius de la matriu de les empreses multinacionals (principal) i els directius de les filials (agent). D'altra banda, en el cas de la subcontractació internacional observem el problema d'agència que es trobaria entre el contractista (principal) i el subcontractista

(agent). En ambdós casos ens trobaríem amb els problemes associats a qualsevol relació principal-agent.

Altres contribucions de la Teoria de l'Agència en el camp de la Direcció d'Empreses han sigut, d'una banda, el tractament de la informació com un bé que té un cost i que es pot comprar, i conseqüentment la importància per al principal d'invertir en sistemes d'informació formals i informals com a mecanismes de control del comportament dels agents; i d'altra banda, la conceptualització de la incertesa com el resultat del *tradeoff* entre risc i recompenses i no com una dificultat per a planificar, d'esta manera s'integra en un mateix marc la incertesa de resultats i la generació de riscos (Eisenhardt, 1989). A més, altres autors (Seth i Thomas, 1994) han defès l'ús de la Teoria de l'Agència en la investigació estratègica perquè emfatitza els aspectes polítics i de negociació, així com la seua utilitat en aspectes relacionats amb el disseny de l'estructura, el sistema de retribució i els mecanismes de vigilància i control, o inclús en la decisió d'adoptar certes opcions estratègiques com és la deslocalització.

No obstant això, la Teoria de l'Agència ha sigut criticada per la consideració dels incentius econòmics com els únics mecanismes correctors de les ineficiències associades a l'oportunisme o per l'excessiu èmfasi en l'eficiència econòmica que acompanya a la presa de decisions, deixant arrere variables organitzatives com el conflicte, l'estructura, el poder, la comunicació i variables comportamentals o psicològiques (García, 1996).

La Teoria de Recursos i Capacitats

La Teoria de Recursos i Capacitats (TRC) té el seu origen en el treball de Wernerfelt (1984) "A Resource-Based View of the Firm", no obstant això, l'impacte d'esta teoria en la comunitat científica no es va donar fins a la publicació d'un conjunt de treballs posteriors, entre els que destaquen les aportacions d'Itami (1987), Prahalad i Hamel (1990), Grant (1991), Peteraf (1993) i Teece, Pisà i Shuen (1997), entre altres.

La TRC qüestiona els supòsits sobre els quals descansava la principal aportació de l'Economia a la Direcció d'Empreses en la dècada dels 80, l'enfocament de Porter (1980 i 1985), en el que s'afirmava que la construcció d'un avantatge competitiu sostenible a llarg termini depenia sobretot de la posició de l'empresa en els mercats de productes. No obstant això, per a l'enfocament de recursos: (a) cada empresa és heterogènia, ja que posseïx diferent dotació de recursos, resultat de la seua història, sort i decisions passades, sobre els quals pot sustentar el seu avantatge competitiu i (b) cada empresa pot mantindre esta heterogeneïtat al llarg del temps, és a dir, l'avantatge competitiu pot ser sostenible, la qual cosa proporcionarà una renda a llarg termini (Fernández i Suárez, 1996).

La idea bàsica de la TRC és que els recursos, caracteritzats per la seua raresa, inimitabilitat i especificitat, són els que permeten que l'empresa aconseguisca un avantatge competitiu sostenible a llarg termini. Amit i Schoemaker (1993) ho explicaven de la manera següent “la idea bàsica de la visió de l'empresa basada en els recursos és que ordenant un conjunt de recursos i capacitats, els quals són escassos, durables, no fàcilment intercanviables, i difícils d'imitar, l'empresa pot obtindre rendes econòmiques”. En este sentit, l'interés dels economistes per explicar la rendibilitat de les empreses passa del mercat a l'empresa. El supòsit de partida és que, inclús en un equilibri estàtic, les empreses diferixen en termes dels recursos i capacitats que posseïxen; i estes asimetries marcaren la diferència, en termes de rendes, davant dels canvis exògens que es produïsquen (Amit i Shoemaker, 1993). Basant-se en açò, l'origen de l'avantatge competitiu és intern i es deriva de la asimetria en les dotacions inicials de recursos, de l'escassetat d'estos, i de la seua imperfecta i limitada transferència, substitució i apropiació (Barney, 1986; Dierickx i Cool, 1989).

Segons Fernández i Suárez (1996) és necessari considerar dos aspectes bàsics quan es pretén estudiar esta teoria: (a) la identificació i definició d'estos recursos i (b) l'anàlisi de com estos recursos contribuïxen a l'obtenció d'avantatges competitius sostenibles.

La falta d'acord terminològic, ha fet que s'utilitzin distints conceptes (recursos, actius específics, competències, capacitats, capacitats dinàmiques, etc.) sense precisar clarament les diferències. Alguns autors analitzen els recursos com a variables “estoc” i les capacitats, amb caràcter més dinàmic, com a variables “flux” (Foss, 1997b). Wernerfelt (1984) considera com a recursos a tots aquells actius tangibles i intangibles que es vinculen a l'empresa de forma semipermanent, com són les marques, coneixement tecnològic propi, personal qualificat, maquinària, procediments eficients, capital, etc. Amit i Schoemaker (1993) definixen els recursos com un estoc de factors disponibles que posseïx o controla l'empresa. Els recursos són convertits en productes finals o serveis utilitzant un ampli ventall d'altres mecanismes de vinculació, com ara tecnologia, sistemes d'informació per a la gestió, sistemes d'incentius, clima de confiança entre la direcció i els treballadors, entre altres. Altres autors (Aaker, 1989; Hall, 1993) distingixen dins dels recursos intangibles els que serien actius (“el que l'empresa posseïx”) i aquells que correspondrien a competències o habilitats (“el que l'empresa fa”).

No obstant això, la simple enumeració dels recursos de l'empresa no explicaria el seu avantatge competitiu. És ací quan adquireix importància el concepte de capacitats. Les capacitats de l'empresa és un concepte dinàmic que expressaria la conjunció entre recursos (tangibles i intangibles) i pautes organitzatives, i determinarien el que l'empresa és i pot arribar a ser (Ventura, 1994). Les capacitats resulten de la mobilització col·lectiva dels recursos (Amit i Shoemaker, 1993). Les capacitats constitueixen allò que l'empresa pot fer com resultat del conjunt dels seus recursos funcionant conjuntament i sinèrgicament (Grant, 1991). Les capacitats passades condicionen les presents i les decisions sobre quines desenvolupar en el futur. D'esta manera s'introdueix una perspectiva dinàmica de l'organització. Esta importància crítica de la forma en la qual els recursos es combinen, va ser ja assenyalada per Penrose (1959), “una empresa és una miqueta més que una unitat administrativa; és també un conjunt de recursos productius la distribució del qual entre els diferents usos i en el curs del temps, es determina per decisions administratives... estrictament parlant, els factors essencials en el procés de producció no són els recursos en si, sinó els serveis que eixos

recursos rendixen. Els serveis que rendixen els recursos són una funció del mode en què s'empren”.

Una vegada definits els conceptes, hem d'explicar perquè les capacitats poden ser generadores d'avantatges competitiu. Com afirmen alguns autors (Ventura, 1994), les capacitats que posseïx una empresa es convertixen en *competències distintives* quan no són generalitzables a la resta d'empreses i permeten obtindre productes o serveis que satisfan les necessitats dels clients de forma superior a la resta de competidors. Les fonts reals d'avantatge es troben en l'habilitat dels directius per a crear capacitats tecnològiques i de producció que permeten disposar de nous productes que ràpidament s'adaptin a les condicions canviants de l'entorn (Prahalad i Hamel, 1990). Segons estos autors tres trets caracteritzen les capacitats distintives d'una empresa: (a) proveïxen a l'empresa d'un potencial d'accés a una gran varietat de mercats, (b) la percepció que el client té sobre el producte es veu altament reforçada i (c) són difícils d'imitar pels competidors.

D'una manera més analítica, Peteraf (1993) proposa un model en el qual es reflectixen les quatre condicions que han de complir-se perquè emergisca un avantatge competitiu sostenible. La primera condició seria l'existència de recursos heterogenis que permeten a aquelles empreses que els posseïxen aprofitar-se de rendes ricardianes, al controlar recursos superiors que estan limitats o que no poden ser expandits ràpidament, i/o de rendes de monopoli al poder obtindre una posició diferenciada respecte als competidors. La segona condició fa referència a què les rendes puguen sostindre's al llarg del temps, pel fet que siga difícil per als competidors la imitació (*límits ex post* a la competència). La capacitat de l'empresa per a apropiarse o compartir les rendes generades pels seus factors de producció és la tercera condició del model. Certs recursos de l'empresa adquirixen o poden adquirir característiques idiosincràtiques, associades al caràcter específic de l'organització, que donaran un valor superior a la prestació del treball, si este es realitza en l'interior de l'empresa. L'última condició consistix en el fet que la coherència del model requereix l'existència de *límits ex ante* a la competència. És a dir, hi ha asimetries d'informació que impedeixen conèixer amb precisió, a tots els agents per igual, el valor descomptat de les rendes futures que és capaç de generar cada

actiu. Este fet permetrà que els preus presents no reflectisquen les seues rendes futures, fent possible així una heterogeneïtat real de recursos no compensada pel seu preu d'adquisició. L'existència de distintes expectatives respecte al futur d'un recurs emfatitza el paper de l'empresari i de les rendes empresarials (Fernández i Suárez, 1996).

La TRC ha sigut fortament defesa per aquells que li atorguen el poder d'integració i foment de la fertilització d'idees i experiències. Alguns autors (Mahoney i Pandian, 1992) destaquen el valor de la TRC per ser un camp de convergència i diàleg entre diferents teories relatives a l'empresa. Este fet és també remarcat per Fernández i Suárez (1996), fent insistència en què la TRC està permetent recuperar els treballs més oblidats dins de la teoria de l'organització. Estos últims també recalquen la importància de l'enfocament al subratllar la seua especial sensibilitat cap al paper dels complexos fenòmens socials i culturals com a font d'avantatge competitiu per a l'empresa; així com el valor de l'anàlisi de recursos i capacitats per a comprendre millor les estratègies de diversificació i internacionalització, les formes de creixement extern, intern i aliances. Teece et al. (1997) han confirmat el gran potencial que té la TRC per a la teoria de l'estratègia, al tindre present el desenvolupament de noves capacitats per mitjà de la busca de la comprensió del procés d'adquisició d'habilitats, aprenentatge i acumulació d'actius organitzatius intangibles.

La TRC té importants implicacions en el pla del disseny organitzatiu. Esta teoria destaca el paper de l'organització com a element clau d'èxit empresarial. Ja que els recursos i capacitats de l'empresa es recolzen fonamentalment en la informació i les persones, és necessari: (a) millorar el flux d'informació dins de l'empresa, així com amb els clients i proveïdors; (b) crear grups interdepartamentals; (c) dissenyar estructures i incentius que estimulen el treball coordinat, per mitjà de la interacció d'individus, grups i departaments; (d) incentivar una cultura de col·laboració, solidària, socialitzadora i basada en la qualitat; (e) apostar per la formació; i (f) retindre les capacitats directives (Fernández, 1995).

Encara que les aportacions de la TRC al camp de la Direcció Estratègica han sigut importants, no ha quedat lliure de crítiques. Alguns autors (Fernández i Suárez,

1996; Foss, 1997) sintetitzen les crítiques més importants d'esta teoria, obrint un interessant debat sobre la seua futura evolució:

- Confusió terminològica. El consens entorn dels termes utilitzats és pràcticament nul, sobretot al voltant dels conceptes centrals de recurs i capacitat. Cada autor atorga un esperit diferent dels conceptes que no ajuda gens a la consolidació de la teoria. A més, la falta de concreció respecte al nivell d'agregació utilitzat en cada proposta, fa que “qualsevol cosa pugua ser un recurs o capacitat”.
- Poc o nul estudi rebut pels recursos menys atractius (per exemple, els recursos físics). Si pretenem crear una teoria que explique l'èxit de les empreses a partir dels seus recursos, no hauríem d'oblidar-nos d'una part substancial d'estos, per “roïns” o “mediocres” que puguen considerar-se.
- Dificultat per a distingir entre aquells recursos que són estratègics i els que no ho són. Esta evidència pot convertir la TRC en tautològica si, com acostuma a fer-se, es reconeix el caràcter estratègic dels recursos *a posteriori*.
- La dificultat per a fer operatiu l'enfocament, en tant que es veu necessitat mesures especials i dades difícils d'obtindre.
- Perspectiva heterogènia i poc integrada. Foss (1997a, 1997c) assenjala el contrast que existix en l'estil (pràctic, academicista, formal, informal, rigorós, anecdòtic...) i la disciplina bàsica de referència (economia, sociologia, psicologia, teoria de la decisió...), així com en la forma i el contingut. Segons este autor, en la TRC coexistixen almenys dos versions: una rigorosa, formal i explícita, de caràcter econòmic i una altra més desigual, informal i orientada al procés.
- La forta influència econòmica basada en una concepció estàtica de l'equilibri. Per exemple, el treball de Peteraf (1993) desenvolupa un model teòric basat en els recursos utilitzant el concepte de renda ricardiana en condicions d'equilibri competitiu. Del que es tracta és de substituir l'equilibri estàtic per altres nocions dinàmiques. Foss indica que açò no significa desautoritzar la influència de l'Economia, sinó que fa falta d'una major promoció dels enfocaments basats en, posem per cas, l'economia evolutiva de Nelson i Winter, cosa que han fet amb el model de les capacitats dinàmiques Teece et al. (1997).

D'acord amb els autors esmentats, la TRC no és un enfocament complet, perquè: (a) no es destaca per analitzar l'entorn, (b) s'ocupa del contingut més que del procés de l'estratègia i (c) té dificultats per a explicar el procés de creació de nous recursos i capacitats.

El model del Cicle de Vida Internacional del Producte

La teoria del cicle de vida del producte, va ser introduïda per Vernon (1966), i relaciona les decisions sobre la localització de la producció amb les diferents circumstàncies que ocorren en cada una de les etapes que constitueixen la vida d'un nou producte. En este sentit es respon no sols a on localitzar les activitats de l'empresa sinó també al quan resulta convenient canviar d'ubicació. El principal argument d'esta teoria es centra que la innovació tecnològica i l'expansió en el mercat són les principals explicacions del negoci internacional, és a dir, la tecnologia és el factor clau en la creació i desenvolupament de nous productes, mentre que la grandària del mercat i la seua estructura influïxen en el tipus de comerç internacional desplegat (Morgan i Katsikeas, 1997).

Vernon intenta combinar les nocions clàssiques de la teoria del comerç internacional amb una perspectiva basada en el comportament individual de cada empresa, de manera que elimina la falta de realisme de la teoria de l'avantatge comparatiu, introduint aspectes com la innovació de producte, els efectes de les economies d'escala i la incertesa que tenen les implicacions en els negocis internacionals. Així, es pot afirmar que este treball va constituir un enllaç entre la perspectiva de la internacionalització basada en el país (emmarcada en la teoria del comerç internacional) i la basada en l'empresa (pròpia de la teoria de la inversió internacional) (Melin, 1992).

En els països on hi ha alts ingressos per *càpita* i alts costos salarials (com era el cas d'Estats Unit quan va ser desenvolupada la teoria) surt un fort incentiu per al desenvolupament de nous productes que permeten un estalvi en costos o que satisfacen els requeriments d'una demanda cada vegada més exigent. Les distintes etapes per les

quals travessen estos nous productes, fruit de la innovació, condicionen les decisions sobre la localització de la producció i, conseqüentment, tenen efectes sobre la internacionalització de l'empresa.

En l'etapa d'introducció dels nous productes, la producció no està estandarditzada, podent ser necessari un cert grau de flexibilitat per a adaptar tant els inputs necessaris en el procés de producció com els atributs del producte als gustos dels consumidors, la qual cosa implica la necessitat comunicar-se constantment amb els proveïdors i clients. D'altra banda, a causa del grau de diferenciació del producte o als avantatges monopolístics derivats de la innovació, l'elasticitat preu-demanda és baixa i, per tant, la preocupació pels costos no és un aspecte determinant. Tot això implica que la localització de l'activitat productiva, al respondre en major grau a les dites exigències, tindrà lloc en el mercat domèstic on la innovació ha sigut desenvolupada.

En l'etapa de producte madur les condicions canvien. El coneixement dels clients sobre el producte augmenta a causa de l'experiència i, en conseqüència, també l'elasticitat preu-demanda. La necessitat de flexibilitzar declina estandarditzant-se la producció i apareixent la possibilitat d'obtenir economies d'escala. El mercat s'estén, sorgint oportunitats en els països més avançats. Inicialment, la demanda serà servida amb exportacions, fins que el cost marginal de producció en el país on s'origina la innovació més els costos de transport superen la mitjana del cost de produir en els mercats importadors. En principi, l'empresa buscarà països amb alts nivells de renda, en els quals la demanda siga capaç d'absorbir la producció i assegurar l'explotació d'economies d'escala, però amb un nivell de desenvolupament inferior al del país d'origen perquè la innovació que s'introduïx no s'enfronte a un elevat nivell de competència, i en els que els costos laborals siguen comparativament més baixos (Vernon, 1966).

En l'etapa de producte estandarditzat, a mesura que l'estandardització del producte augmenta, els avantatges competitius de les empreses canvien. La competència entre empreses és exclusivament via preus, ja que no hi ha diferenciació de productes. Esta estandardització del producte ha provocat l'entrada de molts competidors que basen

la seua estratègia en el preu, per la qual cosa l'objectiu de les empreses ja instal·lades passa ara per l'habilitat per a minimitzar els costos de producció. Al mateix temps, a mesura que la demanda es torna més inelàstica, la mà d'obra es convertix en un factor important dels costos i els mercats estrangers creixen augmenta l'atractiu de localitzar les activitats en un país estranger. Davant d'esta situació, els països menys desenvolupats poden oferir avantatges competitius quant a la localització de la producció, sobretot, per a aquelles activitats més intensives en mà d'obra.

En posteriors treballs, Vernon (1974, 1979) va adoptar el model a les noves circumstàncies de l'entorn que havien invalidat les hipòtesis inicials. D'una banda, el mercat americà no era l'únic en grandària i configuració de costos i, per tant, havia d'explicar-se l'expansió de les multinacionals europees i japoneses. D'altra banda, algunes multinacionals havien establert xarxes globals amb les seues filials, sent capaços de desenvolupar, madurar i estandarditzar productes quasi al mateix temps. De totes formes, Vernon (1979) afirma que el model inicial continua sent útil per a explicar les activitats innovadores de xicotetes empreses que encara no han adquirit la capacitat d'actuar globalment a través d'una xarxa de filials, així com en els processos d'absorció de les innovacions en els països menys desenvolupats.

Teories de Comerç Internacional

L'aprofitament de la varietat de dotacions de factors de producció en els distints països, i per tant la diferència en els seus preus, és el motiu principal que mou a les empreses a localitzar part de la producció en l'estranger. Dos de les més importants teories del comerç internacional com són la Teoria de l'Avantatge Comparatiu i el model d'Heckscher-Ohlin intenten explicar este fenomen.

La Teoria de l'Avantatge Comparatiu

La teoria de l'avantatge comparatiu és potser el concepte més important en la teoria del comerç internacional. L'origen de la idea de l'avantatge comparatiu sorgix a principis del segle XIX. A pesar que el model que descriu la teoria és comunament

referit com el “model Ricardià”, la descripció original de la idea pot ser trobada en el llibre “*An Essay on the External Corn ‘Trade’*” de Robert Torrens en 1815. David Ricardo (1817) va formalitzar la idea utilitzant un convincent i simple exemple numèric en el seu llibre “*On the Principles of Political Economy and Taxation*”. La mateixa idea torna a aparèixer en “*Elements of Political Economy*” de James Mill (1821). Finalment, el concepte es va convertir en una característica clau de l'economia política internacional gràcies a la publicació de “*Principles of Political Economy*” del John Stuart Mill (1948).

Sota el principi de l'avantatge absolut, desenvolupat per Adam Smith (1776), un país (regió o individu) és més eficient en la producció d'un bé en comparació amb un altre país (regió o individu) si necessita menys recursos per a produir la mateixa quantitat de béns. Esta idea és simple i intuïtiva. Si el nostre país pot produir un conjunt de productes a menor cost que un país estranger, i, si el país estranger pot produir un altre conjunt de productes a menor cost que el nostre, llavors, podria ser millor intercanviar el nostre producte relativament més barat pels seus productes relativament més barats. D'esta manera ambdós països obtenen guanys en el comerç.

Pel fet que la idea de l'avantatge comparatiu no és tan intuïtiva, la millor manera per a presentar-la va ser amb un exemple numèric. En el seu exemple, Ricardo va imaginar dos països, Anglaterra i Portugal, la producció de dos productes, el vi i la tela, i la utilització del treball com l'únic *input* en la producció. Va suposar que la productivitat de la mà d'obra (és a dir, la quantitat de producte per treballador) variava entre indústries i entre països. No obstant això, en compte d'assumir, com va fer Adam Smith, que Anglaterra és més productiu en la producció d'un bé i Portugal són més productives en l'altra, Ricardo va suposar que Portugal era més productiu en ambdós productes. Basant-se en la intuïció de Smith, llavors, pareix que el comerç no pot ser un avantatge, almenys per a Anglaterra. No obstant això, Ricardo demostrat numèricament que si Anglaterra s'especialitzava en la producció d'un dels dos béns, i si Portugal produïa els altres, llavors la producció total mundial de béns podria augmentar. Si fóra triada una adequada relació d'intercanvi (és a dir, quantitat d'un bé intercanviat per un altre), ambdós països podrien finalitzar amb més quantitat dels dos productes després de

l'especialització i el lliure comerç. Açò significa que Anglaterra pot, no obstant això, beneficiar-se del lliure comerç a pesar que se suposa que és tecnològicament inferior a Portugal en la producció de tot.

En la pràctica, l'especialització en qualsevol bé pot no ser suficient per a garantir la millora de la producció mundial. Ricardo va demostrar que la bona especialització de cada un dels països ha de ser en aquell bé en el que país té un avantatge comparatiu en la producció. Identificar els productes en què un país posseïx avantatge comparatiu requereix una comparació dels costos de producció entre els països. No obstant això, no es comparen els costos monetaris de producció ni el cost dels recursos (mà d'obra necessària per unitat de producció) de la producció sinó els costos d'oportunitat de produir béns entre els diferents països.

A diferència del concepte d'avantatge absolut de Smith (1776), amb l'avantatge comparatiu, inclús si un país posseïx avantatge absolut en la fabricació de tots els productes, el país desfavorit pot beneficiar-se de l'especialització i exportació del producte(s) amb major cost d'oportunitat per a l'altre país. Així, es diu que un país té avantatge comparatiu en un producte si pot produir-lo a un menor cost d'oportunitat que un altre país. El cost d'oportunitat de la producció d'un bé A es defineix com la quantitat que s'ha d'entregar del bé B per a produir una unitat més del bé A.

Una altra manera de definir l'avantatge comparatiu és per mitjà de la comparació de productivitat entre indústries i països. Així, qualsevol país s'especialitzarà i comercialitzarà en aquell bé en el que la seua productivitat siga major.

Cal assenyalar que el comerç basat en l'avantatge comparatiu no contradiu la noció d'Adam Smith (1776) del comerç basat en l'avantatge absolut. Igual que en l'exemple de Smith, on cada país s'especialitzava en el producte en què posseïa avantatge absolut, en el model Ricardià cada país s'especialitza en la producció d'aquell bé en el que és millor respecte a l'altre país. Per tant, el comerç basat en l'avantatge comparatiu comprén un conjunt més ampli de circumstàncies, incloent el cas de l'avantatge absolut, i, per tant, concloent com una teoria més general.

El model assumix que hi ha dos països que produïxen dos béns amb treball com a únic factor de producció. A més, s'assumix que els béns són homogenis (idèntics) entre empreses i països. El treball és homogeni dins d'un país però heterogeni entre països. Els productes poden ser transportats entre els països sense cost. El treball pot ser reassignat sense cost entre indústries dins d'un país però no es pot traslladar entre països. El factor treball està sempre completament utilitzat (no hi ha desocupació). Hi ha diferències de tecnologia de producció entre indústries i entre països i està reflectit en els paràmetres de productivitat del treball. Els mercats de treball i de productes són perfectament competitius en ambdós països. També s'assumix que les empreses maximitzen el benefici mentre que els treballadors maximitzen la seua utilitat.

Si els països no comercialitzaren, cada país produiria ambdós productes, però, a causa de les diferències en tecnologia, els preus relatius dels dos productes seran diferents entre països. El preu del producte en què el país posseïx un avantatge comparatiu serà menor que el preu del mateix bé en l'altre país. Si a més, un país té avantatge absolut en la producció d'ambdós béns en salari real dels treballadors en eixe país seran majors en ambdós indústries comparats amb els salaris de l'altre país. La raó d'açò és que els salaris estan basats en la productivitat, així en el país més productiu els treballadors obtenen majors salaris.

Si el lliure comerç es permet, les diferències inicials en els preus relatius dels productes entre països en autarquia estimularà el comerç entre estos. Atés que les diferències de preus sorgixen directament de les diferències de tecnologia entre els països, són estes diferències les que causen el comerç en el model. Les empreses observen que el preu del seu producte és superior en l'altre país. Ja que els costos de transport són zero, es pot obtindre major benefici a través de l'exportació que amb les vendes nacionals. Així, cada país podria exportar el bé en el que posseïx un avantatge comparatiu. Els fluxos del comerç podrien incrementar-se fins que el preu de cada producte s'iguale entre països. Al final, el preu del bé exportat de cada país incrementarà i el preu del bé importat disminuirà.

El major preu rebut per cada país pel bé en el que té avantatge comparatiu pot conduir als països a especialitzar-se en la producció d'un bé. Per a aconseguir açò, el treball pot haver de traslladar-se des de la indústria amb desavantatge comparatiu cap a la qual posseïx un avantatge comparatiu. Açò significa que una indústria ix del negoci en cada país. No obstant això, pel fet que el model assumix que no hi ha desocupació i que el cost de la mobilitat del treball és zero, tots estos treballadors són immediatament empleats en una altra indústria.

Un resultat interessant és que, inclús quan un país és tecnològicament superior a l'altre en ambdós indústries, una d'estes indústries podria eixir del negoci a l'obrir-se el lliure comerç. Així, la superioritat tecnològica no és suficient per a garantir la producció continuada d'un bé en el lliure comerç. Un país ha de tindre un avantatge comparatiu en la producció d'un bé, més que un avantatge absolut, per a garantir la producció continuada en el lliure comerç. Des de la perspectiva d'un país menys desenvolupat, les necessitats de tecnologia superior dels països desenvolupats no impliquen necessàriament que la indústria dels països menys desenvolupats no puga competir en els mercats internacionals.

Un altre sorprenent resultat és que la indústria amb avantatge comparatiu en el país tecnològicament superior sobreviu, mentre que la mateixa indústria desapareix en l'altre país, inclús quan els treballadors en la indústria de l'altre país tinguen uns salaris menors. Des de la perspectiva d'un país desenvolupat, un comerç més lliure pot no resultar en una decadència de la indústria domèstica només perquè les empreses estrangeres remuneren amb salaris més baixos als seus treballadors.

A més, el lliure comerç genera una millora en el benestar d'ambdós països individualment i nacionalment. L'especialització i el comerç incrementaran el conjunt de possibilitats de consum, comparat amb l'autarquia, i faran possible un increment en el consum d'ambdós béns, nacionalment. Estos beneficis són sovint denominats com a millores en l'eficiència de producció i consum. D'una banda, sorgix una millora en l'eficiència de producció ja que es poden produir major quantitat d'ambdós béns amb la

mateixa quantitat de treballadors. D'altra banda, la millora en l'eficiència de consum s'observa que els consumidors tenen més possibilitats d'elecció i preus.

Els salaris reals (i els ingressos) dels treballadors també incrementaran en ambdós països. Així, qualsevol treballador pot consumir més quantitat d'ambdós béns comparats amb l'autarquia. En resum, tots guanyen del lliure comerç en ambdós països. En el model Ricardià el comerç és realment un solució guanyar-guanyar.

El model Heckscher-Ohlin

El model va ser originàriament desenvolupat per dos economistes suecs, Eli Heckscher i el seu estudiant Bertuk Ohlin en la dècada de 1920. Posteriors desenvolupaments del model des de la dècada de 1930 no van canviar el paper fonamental d'este, no obstant això, li van afegir diverses consideracions del món real (com els aranzels) amb l'esperança d'augmentar la capacitat de predicció del model o com una manera matemàtica de debatre les opcions de política macroeconòmica.

Destaca l'aportació de Paul Samuelson pel que moltes vegades el model és anomenat Heckscher-Ohlin-Samuelson. Igualment és notable l'extensió del model fet per Jaroslav Vanek (1968) donant lloc al model Heckscher-Ohlin-Vanek.

El model HO o de les proporcions factorials incorpora un nombre de característiques reals de producció que eren omeses en el simple model Ricardià. El model HO estàndard (dos països, dos béns i dos factors de producció) expandeix el nombre de factors de producció d'un a dos assumint que treball i capital (maquinària i equip físic usat en la producció) són utilitzats en la producció de dos béns. S'assumix la propietat privada de capital, és a dir, l'ús de capital en la producció generarà ingressos per al seu propietari. Així, mentre el treballador obté el salari pel seu esforç en la producció, el propietari del capital adquirix rendes.

L'assumpció de dos factors productius, capital i treball, permet la introducció d'una altra característica realista de la producció: l'existència de diferents proporcions de

factors entre indústries. Per tant, considerant una àmplia gamma d'indústries és fàcil pensar que la quantitat de capital o de treball utilitzat en la producció pot variar entre elles. Definint la ràtio capital-treball com la quantitat de capital respecte al treball utilitzat en la producció, diferents indústries, que produïxen distints béns o serveis, tindran diferents ràtios capital-treball. D'esta manera, una indústria que utilitza més capital per unitat de treball que una altra es diu que és *intensiva en capital* relativa a la segona indústria, mentre que esta segona indústria serà *intensiva en treball* relativa a la primera.

Una altra característica realista és que els països tenen diferents dotacions de capital i de treball disponible per a utilitzar en el procés de producció. Els països desenvolupats posseïxen major capital físic respecte a la seua força de treball, mentre que els països menys desenvolupats tenen poc capital físic però gran quantitat de mà d'obra. De la mateixa manera que la ràtio anterior, podem dir que un país és de capital abundant (o de treball abundant) relatiu a un altre si el primer utilitza major (menor) capital per unitat de treball que el segon.

El model de HO assumix que l'única diferència entre països són estes variacions en les dotacions relatives de factors de producció. En última instància, el comerç ocorrerà, serà avantatjós i tindrà efectes sobre els preus, salaris i rendes quan les nacions diferisquen en les seues dotacions relatives de factors i quan diferents indústries utilitzen els factors en diferents proporcions.

Una distinció fonamental entre el model Ricardià i el de HO és que el primer assumix que les tecnologies de producció diferixen entre països, mentre que el segon sosté que les dites tecnologies són iguals. Esta assumpció permet observar amb exactitud com la diferència en les dotacions de recursos és suficient per a causar el comerç i mostra els impactes que es produiran a causa d'estes diferències.

Hi ha quatre principals teoremes en el model HO: el teorema de Heckscher-Ohlin, el teorema de Stolper-Samuelson, el teorema de Rybczynski i el teorema de la Igualció del preu dels factors. Els teoremes de Stolper-Samuelson i de Rybczynski

descriuen les relacions entre variables en el model, mentre que els teoremes d'Heckscher-Ohlin i de la igualació del preu dels factors presenten alguns dels resultats clau del model. Les aplicacions d'estos teoremes permeten derivar altres importants implicacions del model.

El **teorema de Heckscher-Ohlin** prediu el patró de comerç entre països basat en les característiques dels països. Este teorema afirma que un país abundant en capital produirà i exportarà els béns intensius en eixe factor, mentre que el país abundant en treball produirà i exportarà els béns intensius en treball. La raó radica que un país abundant en capital està millor dotat relativament que l'altre país. Açò li dóna al país la propensió a produir el bé que utilitza relativament més capital en el procés de producció, és a dir, el bé intensiu en capital. Com resultat, si estos dos països inicialment no comercialitzaren, el preu del bé intensiu en capital en el país abundant en capital cauria en relació al preu del bé que produïx l'altre país. Igualment, en el país abundant en treball el preu del bé intensiu en treball podria reduir-se en relació al preu del bé del país abundant en capital.

Una vegada que es permet el comerç, les empreses mouran els seus productes cap als mercats que temporalment tenen el preu més alt. Per tant, el país abundant en capital exportarà el bé intensiu en capital ja que el preu serà temporalment superior en l'altre país. De la mateixa manera, el país abundant en treball exportarà el bé intensiu en mà d'obra. Els fluxos comercials s'incrementaran fins que el preu d'ambdós productes siguen iguals en els dos mercats.

El teorema de HO demostra que les diferències en les dotacions de recursos és una de les raons per les quals pot succeir el comerç internacional.

El **teorema de Stolper-Samuelson** descriu la relació entre els canvi en el producte, els preus i en el preu dels factors (salaris i rendes). El teorema va ser originàriament desenvolupat per a il·lustrar com les tarifes poden afectar els guanys dels propietaris de treball i capital dins d'un país. No obstant això, el teorema tan sols és útil quan s'aplica a la liberalització del comerç.

El teorema proposa que un increment en el preu relatiu d'un bé incrementa la renda real del factor que s'està utilitzant intensivament en la seua producció i disminueix la renda de l'altre factor. Així, si el preu del bé intensiu en capital incrementa (per qualsevol raó), el preu del capital, el factor utilitzat de manera intensiva en eixa indústria, augmentarà, mentre que la taxa salarial pagada a la mà d'obra disminuirà. Així mateix, si el preu del bé intensiu en treball augmenta, els salaris s'elevarien, mentre que el preu pagat pel capital es reduiria. Este teorema es referix al fet que si s'imposa un aranzel a les importacions, el preu relatiu del factor escàs augmenta, és a dir, en un país amb abundància de mà d'obra no qualificada, els aranzels protegeixen al capital i van en contra del salari.

El **teorema de la Igualació del preu dels factors** afirma que quan els preus dels productes són iguals entre països, a causa del lliure comerç, el preu dels factors entre els països s'igualarà. Açò implica que el lliure comerç ajustarà els salaris dels treballadors i les rendes percebudes pels propietaris del capital en tot el món. El teorema deriva de les assumpcions del model, per tant, assumix que ambdós països compartixen la mateixa tecnologia de producció i que els mercats són perfectament competitius. En un mercat perfectament competitiu els factors són remunerats basant-se en el valor de la seua productivitat marginal, que al seu torn depèn dels preus dels productes. Així, quan els preus diferixen entre països, també seran distintes les seues productivitats marginals i, per tant, els seus salaris i rendes. No obstant això, una vegada el preu dels béns s'ha igualat, gràcies al lliure comerç, el valor dels productes marginals també s'igualarà entre països i, per tant, els països també han de compartir els mateixos salaris i rendes. Si bé, la igualació en el preu dels factors és improbable que succeísca en la realitat, el model de HO assumix que la tecnologia és igual entre països per a centrar-se en els efectes de les diferències en les dotacions de factors. Si les tecnologies de producció diferixen entre països, com assumix el model Ricardià, els preus dels factors podrien no igualar-se una vegada s'han igualat els preus dels productes. Una millor interpretació d'este teorema aplicat al món real és que el lliure comerç ha de causar una tendència a què els preus dels factors avancen junts si algun dels intercanvis entre els països es basa en les diferències en la dotació de factors.

El **teorema de Rybczynski** sosté que un increment en les dotacions en un factor d'un país causarà un increment en la producció del bé que utilitza eixe factor intensivament i una reducció en la producció de l'altre bé.

La validesa del model de HO sempre hi ha estat subjecte a la contrastació empírica, començant pel treball pioner de Leontief, qui va demostrar per primera vegada les debilitats predictivas del model a l'hora d'explicar el patró de comerç d'EUA. Leontief va utilitzar taules *input-output* per a examinar el contingut factorial d'un milió de dòlars d'importacions i exportacions d'EUA i va trobar que este país era un exportador net de mercaderies intensives en factor treball. Este resultat és paradoxal perquè *a priori* s'esperaria que EUA fora el país del món més abundant en capital. Per això este resultat es coneix com “La Paradoxa de Leontief”.

Des de llavors el model ha sigut motiu de nombroses revisions teòriques. Una de les més importants és la de Vanek (1968) que estén el model HO 2x2 a un model de N béns i M factors, mantenint la resta de supòsits. El model Heckscher-Ohlin-Vanek se centra en els serveis dels factors que els béns comercials porten incorporats en la seua producció, i prediu que els països exportaran els serveis dels factors abundants i importaran els serveis dels factors escassos. Este model també ha sigut objecte d'estudi empíric a fi d'avaluar la seua capacitat predictiva del patró de producció i comerç dels països. Bowen, Leamer i Sveikauskas (1987) van ser els primers a realitzar una contrastació empírica del model H-O-V amb dades internacionals de requeriments tecnològics, dotació factorial, producció i consum.

L'habilitat per a representar el món real en els models econòmics és extremadament limitada. Encara que els resultats s'obtenen de les assumpcions, estes són, majoritàriament, poc realistes. Posem com a exemple el model Ricardià. Este model assumix només dos països que produïxen dos béns utilitzant únicament un factor de producció. No hi ha capital o terra o altres factors necessaris per a la producció. El món real, al contrari, es compon de molts països que elaboren molts productes utilitzant molts factors de producció. En este model, s'assumix que cada mercat és perfectament competitiu, quan en realitat hi ha moltes indústries en què les empreses tenen poder de

mercat. S'assumix que la productivitat del treball és fixa, quan en l'actualitat canvia en el temps, tal vegada basada en els nivells de producció passats. També s'assumix plena ocupació, quan els treballadors no poden canviar a altres indústries immediatament i sense cost. Igualment, s'assumix que tots els treballadors són idèntics, la qual cosa significa que quan un treballador canvia d'indústria és immediatament tan productiu com un altre treballador que ja havia estat emprat en eixa indústria. Finalment, el model assumix que les diferències en la tecnologia són les úniques diferències que existeixen entre els països.

Amb tantes assumpcions tan poc realistes pot resultar difícil acceptar les conclusions dels models econòmics amb confiança. De fet, un dels aspectes més complicats de l'anàlisi econòmica és la interpretació de les conclusions del model. Els models són, per naturalesa, simplificacions del món real i tots ells contenen assumpcions poc realistes. Per tant, rebutjar els resultats de l'anàlisi econòmica basant-se en les assumpcions no realistes significa que s'han de rebutjar totes les idees contingudes dins de tota la disciplina econòmica.

L'estratègia de deslocalització

Les empreses cada vegada més estan deslocalitzant tasques o funcions en països forans com a part de la seua estratègia. L'offshoring ha crescut durant les últimes dècades d'una manera notable. Hi ha una sèrie de factors que han afavorit eixe increment en la utilització de l'offshoring. Seguint Garner (2006) classifiquem a estos factors en econòmics, tecnològics i regulatoris.

Factors econòmics

Encara que el cost de la terra i altres recursos es poden adquirir a menor preu en l'estranger, la principal dissimilitud entre els països desenvolupats i els països en desenvolupament és la diferència en els costos laborals. Els menors costos per treballador han sigut el principal motiu de deslocalització per a les empreses manufactureres. I si a més considerem que en les empreses de servicis el cost laboral és el major cost per a l'empresa el dit motiu recobra importància.

Factors tecnològics

Encara que els menors costos laborals han sigut la principal raó de l'increment de l'ús de la deslocalització, estes diferències en costos no són noves. Recents avanços en tecnologia, com els avanços en telecomunicacions o en internet, han permés que treballadors de diferents parts del món puguen comunicar-se i han facilitat la digitalització i estandardització de les activitats necessàries per a completar el procés de producció. Estos canvis han permés dividir els processos en parts més xicotetes de manera que puguen ser realitzades en diferents localitzacions.

A més, la reducció en els costos de transport convencionals (aeri i marítim) han permés un ràpid creixement del comerç internacional

Factors regulatoris

En l'última dècada molts països han començat a desregularitzar les seues indústries domèstiques, permetent l'accés de proveïdors estrangers. D'esta manera, la liberalització econòmica i la reducció de les barreres d'entrada i a la inversió directa en l'estranger ha animat a les multinacionals a invertir en països forans. A més, en els últims anys s'han produït millores graduals en el compliment de les lleis de propietat intel·lectual el que ha afavorit un augment de la deslocalització en general i de la deslocalització d'I+D en particular.

Pyndt i Pedersen (2006) destaquen un altre canvi succeït en el món empresarial, la mentalitat dels directius. En comparació amb fa vint anys, els directius estan actualment millor preparats internacionalment gràcies a una millora en els estudis superiors i a una extensa experiència internacional. A més, les noves generacions de directius són més proactius i més propensos al no familiar.

Les estratègies de deslocalització varien d'un negoci a un altre. No és el mateix subcontractar alguna part del procés de producció d'un automòbil que la comptabilitat de l'empresa o el desenvolupament de programes informàtics.

El resultat d'un projecte de deslocalització depén no sols de l'estratègia que l'empresa ha triat sinó també de la disciplina en què l'estratègia és implementada (Robinson i Kalakota, 2004:211). Així, la utilització d'un pla i de metodologies de gestió del projecte i l'existència d'uns membres de l'equip que entenen els seus rols i responsabilitats facilitaran l'èxit de l'estratègia.

A més, de vegades succeïx que l'empresa es deixa portar pel que la resta de les indústries o negocis estan fent sense pensar si al propi negoci li convé o no. A l'hora de deslocalitzar, no és suficient d'informar-se per damunt o copiar el que la resta de l'àrea està realitzant.

La decisió d'implementar una estratègia de deslocalització no és una tasca fàcil. S'han de tindre en compte una sèrie de factors per a considerar si una estratègia de deslocalització és una inversió adequada. No és simplement un exercici de costos i beneficis.

De mode semblant a l'adopció d'una innovació, Carmel i Agarwal (2002) assumixen que són quatre les fases en què es pot trobar una empresa a l'hora de fer front a la implantació d'una estratègia de deslocalització. Cada una de les fases està caracteritzada per un conjunt únic d'imperatius estratègics i dinàmiques internes a l'empresa i responen a distints graus de maduresa respecte a l'estratègia d'offshoring.

Fase 1: espectador de l'offshoring. Esta fase inclou a les empreses que únicament subcontracten domèsticament, normalment pel fet que la seua mentalitat està centrada en el seu país o la seua falta d'habilitat per a dirigir operacions disperses geogràficament. Les raons per a romandre en esta fase són l'àmplia oferta de la mà d'obra nacional o l'escassa consideració de l'estratègia per part dels directius. Un altre motiu és el clima cultural prevalent: reticència a traslladar treball a l'estranger. L'arquetip d'una empresa assentada en esta fase és el d'una companyia amb una cultura conservadora (és a dir, amb mentalitat domèstica) on l'offshoring significa un canvi en els valors corporatius. Estes empreses tindran un o dos directius visionaris (“the *offshore* champions”) els que veuen el valor de l'offshoring. No obstant això, els seus punts de vista no són compartits per la resta dels directius.

Fase 2: reactiva/experimental. Les empreses comencen la transició de la fase 1 a la fase 2 quan la veu dels directius visionaris comença a ser escoltada. Les empreses d'esta fase comencen amb experimentant projectes pilot. Si bé, els autors consideren esta fase com una etapa de transició degut a la seua inestabilitat. Les empreses d'esta fase no consideren l'estratègia de deslocalització com una oportunitat important per a l'empresa delegant la responsabilitat d'esta a personal poc qualificat.

Fase 3: centre de costos proactiu. La transició de la fase 2 a la fase 3 és la més profunda, ja que l'empresa es mou des d'una actitud reactiva a una proactiva. El canvi

clau es dona en la mentalitat directiva per a acceptar este enfocament com una estratègia viable. Els avantatges en costos comencen a ser àmpliament reconegudes per tots els directius. Les empreses tenen la capacitat per a dirigir les seues pròpies relacions de deslocalització i, per tant, tenen major voluntat a subcontractar funcions no clau per a l'empresa. En esta fase les empreses no tenen en compte només el cost sinó també la qualitat del producte. L'arquetip d'una empresa d'esta fase seria aquella que utilitza intensivament terceres parts estrangeres per a activitats de suport intern.

Fase 4: centre estratègic proactiu. En esta fase les empreses ja no veuen les opcions de deslocalitzar com a simples fonts de treball de baix cost. Més aviat, veuen a l'offshoring de treballs com una important i atractiva estratègia per a aconseguir un rang d'objectius estratègics com impulsar la innovació, desenvolupar nous productes i explorar nous mercats. La deslocalització passa a estar incorporada en la cultura de l'empresa i les unitats deslocalitzades són més complexes. A més, hi ha una maduració de les estructures organitzatives que supervisen els centres d'offshoring entre les divisions corporatives.

Els autors prediuen que totes les empreses evolucionaran cap a les fases 3 o 4. De fet, l'entorn global en què es troben les empreses fa pràcticament insostenible la supervivència d'una empresa assentada en les fases 1 o 2. Per tant, l'objectiu de les empreses dels SMT serà aconseguir estes fases superiors, gràcies a un canvi de mentalitat de directius i empleats en què l'estratègia de deslocalització forme part de l'estratègia global de l'empresa i se li atorgue la importància que es mereix.

Quan es deslocalitza cal avaluar nombrosos factors que afecten directament els resultats. En un principi es pot pensar que només és el cost de treball el principal motiu per a moure's a un país, però cal tindre en compte altres criteris igual d'importants. La resposta a la pregunta "A quin país cal dirigir-se?" ha de ser objecte d'un estudi amb profunditat i cautela. Per a això a més de respondre amb "depén del cost monetari", cal tindre en compte els requeriments de l'empresa, veure quins nivells d'educació i de força de treball són necessaris i procurar mantindre els nivells de qualitat adequats.

La consultora A. T. Kearney (2003) mostra una taula "tipus" per a avaluar els principals factors a tindre en compte a l'hora d'emetre un servei a un altre país. A cada un d'ells li dóna un pes específic (entre parèntesis) en la presa de decisió.

Quadre 2: Factors a considerar en l'estratègia de deslocalització.

Categoria	Característiques	
Costos (40%)	<ul style="list-style-type: none"> - Costos laborals - Costos d'infraestructures - Impostos i costos de regulació 	Salaris, costos mitjans d'infraestructura, instal·lacions i material, telecomunicacions, viatges, impostos, taxes, duanes, canvi de moneda, ...
Entorn (30%)	<ul style="list-style-type: none"> - Riscos socioeconòmics - Infraestructura del país - Compatibilitat cultural - Proximitat geogràfica - Seguretat de la propietat intel·lectual 	Situació econòmica, política i social, suports i corruptibilitat del govern, infraestructures i inversions rellevants, distàncies entre país emissor i receptor, burocràcia, telecomunicacions, transports, ...
Recursos Humans (30%)	<ul style="list-style-type: none"> - Grandària del mercat laboral - Grau Educació - Experiència - Barreres idiomàtiques - Polítiques de RR.HH 	Qualificacions i nivell educacional, nivell de retenció dels empleats, domini d'idiomes, desgast dels treballadors, força laboral, disponibilitat del personal, experiència dels treballadors, caràcter, ...

En funció del negoci o treball que es vaja a exportar, s'atorgarà més pes a uns factors que a altres. Per a un tipus de treballs, basta amb què la mà d'obra siga barata, encara que el nivell de qualificació siga baix, o no hi haja una comunicació fluida a causa de l'idioma. Altres treballs no obstant això, requereixen que l'idioma siga el mateix que el del país d'origen. Altres vegades, la qualificació del personal és fonamental per a treballs més complexos i es tria un determinat país, encara que els costos laborals siguin majors. Així, els països que són bons per a una activitat, no ho són necessàriament per a una altra distinta.

L'objecte de la indústria és clau: moltes especialitats i tecnologies estan millor desenvolupades en certs països - per exemple, Índia és experta en projectes de tecnologies de la informació i Xina i Taiwan són experts en desplegament de programari per a tecnologia mòbil. Així mateix, la qualificació i el grau d'educació pot ser molt més alt en països en via de desenvolupament, encara que *a priori* es puga pensar el contrari.

Quant als RR.HH., en països menys desenvolupats, la selecció dels empleats sol ser molt més dura però no obstant això, l'acceptació del treball és molt major. Es poden contractar directors o supervisors per menys preu que un empleat normal en el país d'origen. Esta contractació de supervisors fa que es pugui dedicar més temps a identificar i implantar millores en els processos per a millorar la producció. També es dedica molt de temps i esforç a la formació dels empleats.

A més, s'està comprovant com moltes empreses exporten diversos productes a diversos països al mateix temps, equilibrant les necessitats del producte amb l'oferta del país, i realitzant una diversificació dels riscos per a assegurar la continuïtat del negoci. També es tenen en compte desastres naturals i conflictes polítics i la possibilitat que en un moment determinat calgui recórrer a una altra seu perquè el negoci segueixi en marxa.

Els motius estratègics que poden portar a una empresa a embarcar-se en un projecte de deslocalització són els següents:

- Redisseny de procés industrial
- Reducció de costos
- Estratègia de creixement
- Millora de redundància (replicació)
- Accés a personal qualificat
- Augment en la qualitat del servei
- Pressió competitiva
- Pràctica acceptada en el sector
- Canvi en les regles de joc
- Accés a nous mercats
- Increment en la velocitat del mercat

Beneficis de la deslocalització

El principal i més conegut benefici que aporta l'estratègia de deslocalització és la reducció de costos laborals. La diferència en els salaris entre països desenvolupats i

els països en desenvolupament ha sigut el principal argument en que les empreses s'han recolzat a l'adoptar la decisió de deslocalitzar-se. Les discussions sobre les diferències en els ràtios salarials entre Xina o India i els EEUU o Europa han estat centrades en els treballs que requereixen menors habilitat. Pareix que en els treballs que necessiten major formació esta diferència també és convincent (Hagel III, 2004).

Estos salaris més baixos permeten a les empreses contractar més directius mitjans, els que podran dedicar major temps a construir les habilitats dels seus empleats i millorar els processos (Hagel III, 2004).

Segons UNCTAD (2004), també es poden reduir costos gràcies a la consolidació de les operacions i la reducció de costos d'infraestructura, formació i direcció. A més, les empreses podran contractar personal més qualificat i preocupar-se més de la supervisió i la formació.

Per altra banda, la deslocalització millora la habilitat per a competir en els mercats nacionals e internacionals. L'experiència adquirida a través d'estos processos permetrà dotar a l'empresa un actiu intangible de gran valor que pot convertir-se en un avantatge front als competidors. A mesura que les empreses guanyen experiència, estes comencen a veure altres beneficis com és la millora de la qualitat.

Es possible també que en els països exteriors l'empresa trobe persones qualificades que no existeixen al país local. Per exemple, Xina produeix 350.000 enginyers a l'any front als 90.000 del Estats Units.

Amb la deslocalització s'aconsegueix que es puguem explorar altres activitats adjacents a l'activitat deslocalitzada pel fet que els treballadors coneixen millor els seus proveïdors, la idiosincràsia i cultura del país, i es pot estalviar invertint en les activitats pròpies de la cadena de subministrament, estalviant els costos de la subcontractació i derivant així l'activitat original. Igualment, es poden anar conquistant mercats paral·lels i que estiguen a una distància pròxima, tant a nivell de productes i/o públic objectiu, com de fronteres entre països.

Altres beneficis inclouen la flexibilitat millorada o un reduït temps per a completar el treball.

Costos de la deslocalització

Els salaris més baixos en el país destinatari poden neutralitzar-se en gran manera per determinats costos. Estos inclouen:

- Els costos associats a l'elaboració de l'anàlisi i de l'estratègia inicials de la deslocalització
- Els costos de negociació i de contracte
- Els costos de reestructuració, inclòs el cost d'acomiadaments o trasllats de personal
- Els costos de personal relacionats amb la formació per a gestionar l'estratègia de deslocalització
- Els costos de viatges
- Els costos d'infraestructura
- Els costos vinculats al trasllat de coneixements a l'estranger (que poden incloure els costos de formació i traducció)
- Els costos d'eficàcia: la productivitat pot, en un primer temps, disminuir en relació amb la situació anterior
- Els costos de govern

Però, com qualsevol altra estratègia, l'adopció de la deslocalització no està exempta de riscos i inconvenients. Classifiquem les barreres en tres grans grups; aquelles que són genèriques perquè afecten les iniciatives d'offshoring extern i intern; barreres que només afecten deslocalitzacions en les que s'utilitzi un tercer; i barreres que no estan relacionades amb la pròpia empresa.

Offshoring intern i extern

Dins de la companyia hi ha diferents inhibidors davant de l'offshoring com:

- Insuficient definició de processos
- Impacte en la cultura empresarial
- Resistència a perdre el control
- Pèrdua de capacitats crítiques
- Grandària mínim de deslocalització
- Complexitat de gestió
- Tradició i filosofia de direcció
- Qüestions de RR.HH.
- Falta de compressió del negoci i la indústria
- Menor nivell de qualitat de servei
- Males experiències prèvies
- Separació geogràfica entre client i prestador
- Necessitat fragmentar o optimitzar el servei en funció dels diferents països

Offshoring extern

Si la deslocalització es realitza amb un tercer els inhibidors s'incrementen:

- Estructura i abast de contracte complexos
- Dificultat per a recuperar el subcontractat
- Preocupació per l'estabilitat del tercer
- Inquietud al no poder “comptar” a les persones que estan fent el treball, dubte de la validesa de les estimacions d'esforç.
- Por pèrdua de confidencialitat

Altres barreres

A més hi ha altres inhibidors del procés que estan fora de l'empresa:

- Impacte de la decisió
- Barreres naturals (horaris, idioma, cultura, etc.)
- Dubtes respecte de l'estabilitat en el mitjà i llarg termini de l'economia del país ofertador d'off-shoring.

- Pèrdua d'ocupacions en el país d'origen

Ricart i Agnese (2006) resumeixen els principals riscos que les empreses fan front al plantejar-se una estratègia de deslocalització. Estos són:

- Conformitat del client
- Pèrdua de control
- Resistència corporativa
- Diferències culturals
- Seguretat de les dades
- Qualitat del servici
- Recuperació de desastres
- Eficiència operativa
- Rotació d'empleats
- Pèrdua de Propietat Intel·lectual
- Conseqüència polítiques
- Desmotivació del personal
- Inestabilitat política
- Inestabilitat de la infraestructura

Fases de l'estratègia de deslocalització

Centrant-nos en l'estratègia d'offshoring, Robinson i Kalakota (2004) suggerixen que tres són les fases per les quals qualsevol empresa ha de passar per a escometre amb èxit una estratègia de deslocalització:

1. Entrada
2. Desenvolupament
3. Integració

El principal objectiu en la primera fase és establir presència i guanyar experiència amb el model de deslocalització. En la fase de desenvolupament es persegueix incrementar la presència i integrar activitats clau del negoci amb les operacions de deslocalització. Açò es pot aconseguir transferint més autoritat i valor afegit a les filials exteriors. No obstant això, el procés d'integrar un model de deslocalització és més complicat que simplement contractar centenars d'empleats en l'estranger. Açò requereix una reestructuració organitzativa per a reequilibrar els processos en l'empresa. En la tercera fase l'objectiu consisteix a integrar el pla de deslocalització amb els esforços regionals i globals. El risc operatiu es considera mínim i l'empresa considera la deslocalització com una estratègia de valor clau de manera que es convertix en una manera comuna de fer negocis.

Quadre 3: Objectius i tasques del personal implicat en l'estratègia de deslocalització

	Fase 1: Entrada	Fase 2: Desenvolupament	Fase 3: Integració
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el model de negoci • Seleccionar la localització • Establir una presència 	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir les operacions a diverses activitats • Emigrar des d'un centre de cost a un centre de benefici 	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir l'abast i les capacitats
Tasques de la seu central	<ul style="list-style-type: none"> • Aconseguir el personal adequat per a l'equip i establir uns objectius clars • Contractar experts en els països de deslocalització clau • Identificar les diferències culturals • Entendre el marc legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolupar un enfocament gradual per a construir una presència ferm • Millorar els processos establint objectius agressius • Estar preparat per a possibles desastres amb plans de contingència 	<ul style="list-style-type: none"> • Establir una completa integració del centre deslocalitzat en les operacions regionals i globals
Perfil del responsable de la deslocalització ideal	<ul style="list-style-type: none"> • Directius creatius i flexibles • Amb experiència a començar operacions en països en desenvolupament amb nombrosos obstacles 	<ul style="list-style-type: none"> • Alts directius amb forts llaços de lideratge en la seu central • Directius amb habilitats de comunicació 	<ul style="list-style-type: none"> • Alts directius capaços de treballar amb diverses divisions de negocis
Tasques dels directius locals	<ul style="list-style-type: none"> • Establir una marca local per a atraure talent • Proveir serveis a les unitats de negoci per a traslladar operacions 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir les preocupacions de la seu central • Coordinar les activitats de les unitats de negoci 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar les operacions en l'estratègia regional i global

De manera semblant, els mateixos autors suggerixen una sèrie de passos que s'ha de seguir per a crear una estratègia de deslocalització d'una manera reeixida, basant-se per a això en la metodologia seguida en la gestió de projectes clàssica. Els passos que s'ha de seguir són els següents:

1. Analitzar els objectius de la deslocalització i establir l'estratègia. Determinar les raons per a deslocalitzar i quin valor s'espera rebre.
2. Crear el model d'offshoring. Valorar la decisió fer o comprar.
3. Negociar el contracte de deslocalització. Redactar un contracte que especifique el marc general, financer i legal de la relació.
4. Dissenyar els acords del nivell de servici. Assegurar-se que el contracte defineix clarament el nivell de servici, tal com què serà mesurat i quan, així com les sancions a què el proveïdor farà front si no complix els termes del contracte.
5. Gestionar la transició. Les transicions poden fer o desfer un contracte i un pla de transició és crític. Portar un registre dels acords en el nivell de servici i comprovar les mesures cuidadosament.
6. Gestionar la relació per a maximitzar valor. Prioritzar la gestió de la relació per a fer que la connexió entre empresa i proveïdor fluïska lliurement.
7. Mesurar la millora dels resultats. Es necessiten mesures de la qualitat del servici i auditories per a mostrar que les necessitats del client estan sent cobertes i hi ha un progrés constant en termes de qualitat.

Bàsicament, tres són els errors comesos per les empreses quan decidixen dur a terme una estratègia de deslocalització. El primer error consistix en l'existència d'una insuficient planificació i anàlisi per a intentar esbrinar quins són els correctes processos a deslocalitzar i com fer-ho adequadament. Esta anàlisi és clau ja que l'alta direcció està constantment preocupada per la gestió del risc. Els riscos incrementen si es trien els processos incorrectes. Un altre error radica en no prestar la suficient atenció a tot el procés de la gestió de la transició. L'últim error es dona quan les empreses deslocalitzen per raons errònies.

Decisions de l'estratègia de deslocalització

Són diversos els autors (Pyndt i Pedersen, 2006, entre altres) que afirmen que són tres les decisions bàsiques a prendre per l'empresa per a dur a terme una estratègia de deslocalització: què, com i on deslocalitzar. La primera de les decisions fa referència a les activitats, funcions o parts del procés productiu a deslocalitzar. La segona es referix a l'elecció del model d'offshoring entre les alternatives possibles. L'última té a veure amb l'elecció del país on es du a terme l'estratègia de deslocalització.

Què deslocalitzar?. Elecció de les activitats a deslocalitzar.

En les estratègies d'offshoring es corre el risc de canviar d'un pensament segons el qual pràcticament res és susceptible de deslocalitzar-se, ja que totes les tasques que realitza la companyia són crítiques i s'han de mantindre en la pròpia empresa, a creure que res és estratègic i que tota una funció de negoci pot ser traslladada a un altre país.

De la definició de què se'n va a deslocalitzar i del disseny per on es partix el procés de negoci per a garantir la màxima eficiència depén en gran mesura l'èxit de l'estratègia de deslocalització implantada.

La literatura declara que la decisió sobre què deslocalitzar passa per analitzar la cadena de valor de l'empresa.

La cadena de valor ajuda a determinar les activitats que permeten generar un avantatge competitiu sostenible. Les activitats de la cadena de valor són múltiples i complementàries (relacionades). El conjunt d'activitats de valor que decidix realitzar una unitat de negoci es denomina estratègia competitiva o estratègia de negoci (diferent de les estratègies corporatives o d'una àrea funcional).

El concepte de la cadena de valor va ser introduït en 1985 per Michael E. Porter en el seu llibre: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. La cadena de valor categoritza les activitats que produïxen valor afegit en una

organització. Així, Porter va identificar nou activitats a través de les quals una empresa pot generar valor i obtindre marges per damunt del normal. Estes activitats estan dividides en dos tipus: primàries i de suport.

Les activitats primàries que conformen la creació física del producte, les relacionades amb la seua venda i l'assistència post-venda. Es dividixen en:

- Logística interna: recepció, emmagatzemament i distribució de les matèries primeres.
- Operacions (producció): recepció de les matèries primeres per a transformar-les en el producte final.
- Logística externa: emmagatzemament dels productes acabats i distribució del producte al consumidor.
- Vendes i Màrqueting: activitats amb les quals es dona a conèixer el producte.
- Servicis post-venda (manteniment): activitats destinades a mantindre o realçar el valor del producte. Ex: garanties

Estes activitats són recolzades per les denominades activitats de suport:

- Infraestructura de l'organització: activitats que presten suport a tota l'empresa, com la planificació, comptabilitat, finances...
- Direcció de recursos humans: busca, contractació i motivació del personal.
- Desenvolupament de tecnologia (investigació i desenvolupament): obtenció, millora i gestió de la tecnologia.
- Abastiment (compres): procés de compra dels materials.

Per a cada activitat de valor afegit han de ser identificats els generadors de costos i valor.

Les activitats contingudes per la cadena de valor són per definició governades per l'empresa. De manera que aquelles activitats de compra o subcontractació de materials o serveis no formen part de la cadena de valor de l'empresa. No obstant això, podem trobar una zona no definida en la que la coordinació de l'empresa amb un proveïdor és summament estreta de manera que la cadena de valora traspassa els límits de la pròpia empresa. D'altra banda, una empresa diversificada amb múltiples divisions o unitats de negoci estratègiques pot comprendre més d'una cadena de valor i, utilitzant la terminologia de Porter, constitueixen un sistema de valor. Encara que Porter va introduir la cadena de valor com un marc genèric, el qual en teoria ha de ser una ferramenta analítica aplicable a empreses de diferents indústries i sectors, fonamentalment pot ser utilitzada en empreses productores de béns tangibles. La cadena de valor té menor utilitat per a les empreses de servicis, ja que és difícil identificar distintes seqüències de producció.

En general es fa offshoring d'àrees d'activitat no estratègiques aquelles que són senzilles i repetitives que fan que les minves de qualitat i productivitat no siguem tan importants i es vegem àmpliament compensades pels baixos costos de la mà d'obra. Si bé, aqueste concepte està canviant i cada volta més es deslocalitzen funcions de major valor estratègic.

El gran corrent de deslocalització és el que s'ha anomenat la primera onada d'offshoring (última dècada) en la que el principal i quasi únic determinant ha sigut el cost de mà d'obra no qualificada. Però l'offshoring per naturalesa és una pràctica dinàmica i la situació esta evolucionat cap a una segona onada d'offshoring, que afecta els treballs més qualificats i que està provocant una transformació del món empresarial, més allà d'una deslocalització cartesiana de determinades àrees. A mode il·lustratiu, la situació actual és equivalent a exportar no sols els treballs d'acoblament d'un vehicle, sinó també, part del disseny de l'automòbil. És en esta segona onada on esta cobrant força el concepte de nearshoring, és a dir la deslocalització a països pròxims (països desenvolupats d'alta especialització) a la recerca, no tant de reducció de costos salarials,

com d'una major especialització tècnica, productivitat garantida per al negoci i una major qualitat. Estos canvis obliguen a un disseny més precís de qué deslocalitzar

Les tasques, funcions o processos susceptibles de ser deslocalitzats es dividixen en set àmplies categories:

1. Comptabilitat i finances: comptes per pagar, comptes per cobrar, gestió del risc i comptabilitat general.
2. Atenció al client: selecció de clients (campanyes de mercat), adquisició (telemàrqueting i televendes), retenció (servei i suport) i extensió (venda encreuada).
3. Recursos humans: activitats de contractació, nòmines, formació, etc.
4. Processament de transaccions: facturació i pagament de serveis, adquisició indirecta i serveis d'administració.
5. Tecnologia de la Informació: desenvolupament de programari i aplicacions, manteniment de sistemes, implementació i integració dels paquets de programari i serveis de disseny d'arquitectura.
6. Gestió de la cadena de subministrament: transport i logística, adquisicions directes i gestió de magatzem i inventari.
7. Fabricació: contracte de fabricació (actualment explica més del 50% de les tasques deslocalitzades) i I+D.

Inicialment, les tasques deslocalitzades se centraven en les activitats de fabricació (també, encara que en menor grau, en desenvolupament i manteniment d'aplicacions de tecnologia d'informació). No obstant això, en els últims anys s'estan ampliant el nombre d'activitats comprenent algunes tan importants per a l'empresa com és l'atenció al client.

A l'avaluar si es deslocalitza o no un d'estes funcions, s'ha de respondre a estes tres qüestions:

- Es pot deslocalitzar el procés sense perdre avantatge competitiu?
- La deslocalització generarà major valor que justifique l'esforç?
- Es pot deslocalitzar el procés sense perdre el control d'este?

La resposta a estes preguntes ens ajudarà en la difícil decisió de si es deu o no deslocalitzar un procés.

Com deslocalitzar?. Elecció del model d'offshoring.

Com ja s'ha dit, en primer lloc, els directius han de decidir quines activitats o funcions deslocalitzar, i una vegada estes han sigut identificades, han de triar el model de deslocalització més convenient per a l'activitat deslocalitzada. Només després d'una avaluació rigorosa dels models de deslocalització alternatius, els directius aconseguiran la millor resposta per a incrementar el valor de la companyia a llarg termini (Preston, 2004). Una qüestió crucial per a assegurar l'èxit futur de l'estratègia de deslocalització implica la selecció del model d'offshoring més apropiat.

No obstant això, la literatura existent fins al moment hi ha tractat el tema de la deslocalització des d'un punt de vista global, és a dir, sense diferenciar entre els dos diferents tipus d'estratègia que inclou: la deslocalització captiva i la subcontractació internacional. De manera separada, hi ha abundant literatura sobre l'*outsourcing* internacional, especialment de productes. Igualment, hi ha nombrosos articles sobre la inversió directa en l'estranger (IDE), encara que com es va dir anteriorment, no tota IDE es pot considerar com deslocalització captiva. No obstant això, l'elecció entre un o altre tipus de deslocalització implica estratègies completament diferents. Per això, considerem convenient, en este capítol, analitzar els factors que conduïxen a l'empresa a subministrar-se de productes o servicis per mitjà de proveïdors forans o internament a través de la seua filial en l'estranger. Així mateix, anomenarem els avantatges i inconvenients de cada una d'estes estratègies.

D'esta manera, la provisió d'inputs intermedis d'una empresa, ja siguin secundaris o terciaris, pot realitzar-se internament (integració vertical) o adquirir-se externament en el mercat (desintegració vertical, subcontractació o *externalització*). Esta qüestió és sovint denominada en la literatura com la decisió de “fer o comprar” i determina com estarà l'empresa integrada verticalment. Esta decisió de subcontractar o integrar verticalment una activitat de la cadena de valor representa una de les eleccions més complexes a les que s'enfronten els directius d'una empresa.

La decisió de “fer o comprar” posseïx un caràcter estratègic, atès que en la mesura que determinen les activitats a integrar o desintegrar, definixen els límits de l'empresa (Walker i Weber, 1984; Ventura, 1995; Foss, 1996b; Domberger, 1998). Així mateix, es pot afirmar que este tipus de decisió és estratègic perquè la internalització d'una activitat no necessària incrementa les càrregues burocràtiques i impedeix concentrar tots els recursos en activitats rellevants per a aconseguir avantatges competitius. I al contrari, l'externalització d'activitats clau pot suposar la pèrdua d'opcions per a incrementar l'avantatge competitiu de l'empresa. A més, augmentarà la dependència de l'empresa amb els proveïdors, podent perillar la pròpia identitat de l'empresa (Williamson, 1985; Barney, 1999). Per tot açò, la qüestió clau ací és determinar quines activitats realitzarà l'empresa internament i quins se subcontractaran a tercers, delimitant així els límits o fronteres de l'organització.

El primer enfocament per a explicar la solució a este dilema va ser la Teoria de costos de transacció de l'economista britànic Ronald H. Coase (1937). L'adquisició d'inputs intermedis en el mercat i la utilització del sistema de preus comporta uns costos (busca del proveïdor adequat i preu rellevant, procés de negociació, procés de contractació, seguiment i penalització davant d'incompliments, sobrepreus en mercats no perfectament competitius, incorrecta assignació de les externalitats, entre altres), ben associats als recursos que és necessari emprar per a reduir situacions d'informació imperfecta generades pel mercat (Dahlman, 1979), o bé, associats a fallades del mateix o situacions de competència imperfecta (Williamson, 1985). Si la suma d'estos costos més el preu de producció dels productes o serveis demandats és major que els costos originats per la producció interna, l'empresa optarà per la integració vertical. En el cas

contrari, quan els costos de transacció total més el preu dels béns o serveis són menors que els costos de producció interna, l'empresa utilitzarà una estratègia d'externalització.

El treball de George J. Stigler (1951) afig una altra perspectiva al problema de la decisió “fer o comprar” basat en la importància de les economies d'escala. Segons este autor l'*externalització* és conseqüència d'una creixent especialització productiva i de la recerca d'economies d'escala. Una forta especialització només és possible si hi ha grans concentracions de producció. El desenvolupament de certes habilitats i la realització de fortes inversions en actius fixos podrien no tindre lloc si cada empresa pot proveir-se internament dels seus inputs intermedis.

D'altra banda, el desafiament que suposa el desenvolupament de la societat del coneixement dóna lloc al plantejament de noves necessitats les empreses per a afrontar els nous reptes. Entre eixes necessitats destaca la d'una més flexibilitat amb tota l'amplitud del terme (Sayer, 1989). Com assenyalen Coffey i Bailly (1991), una forma d'aconseguir eixa desitjada flexibilitat és per mitjà dels processos de desintegració vertical. Açò conduïx a trobar en la busca de la flexibilitat una resposta més al perquè de l'*externalització* de consums intermedis realitzada per algunes empreses. Les decisions d'*outsourcing* permeten a les empreses concentrar-se en els seus avantatges específics i fer front a possibles alteracions en la demanda dels seus productes de manera més flexible. En general, tota estratègia *externalitzadora* permet a l'empresa accedir a una organització més flexible (Ruyssen, 1987).

Una aproximació realista al tema és considerar que l'empresa, que tradicionalment feia internament un servici, seguirà fent-ho fins que apareix una nova necessitat terciària que, llavors sí que pot decidir entre satisfer interna o externament en funció dels costos i beneficis de cada elecció en cada cas. La satisfacció que experimente en eixa primera compra exercirà una gran influència en les seues decisions futures i inclús, en el mig o llarg termini, l'empresa pot plantejar-se una reestructuració organitzativa d'aquells servicis que realitzava internament.

Les decisions d'integració/desintegració d'activitats adquireixen una importància destacada en la determinació de la competitivitat de les empreses, ja que estes

contribuïxen que es realitze una ocupació eficient i eficaç dels recursos existents i, a més, pot afectar positivament l'estructura de costos (Venkatesan, 1992; Ford et al., 1993). La importància residix també en el fet que, davall este tipus de decisions, l'empresa determina quines activitats pot desenvolupar satisfactòriament per si mateixa i quins seran assumides per altres agents. En este sentit, es torna crucial per a l'empresa l'elecció d'on i com organitzar l'exercici de les activitats necessàries per a l'obtenció dels seus productes o serveis ja que una elecció incorrecta en la forma d'organitzar les activitats tindrà conseqüències negatives per a l'empresa.

L'elecció entre un model o un altre de deslocalització ha de prendre's amb certes reserves i la seua adopció ha de procedir d'un acurada anàlisi i reflexió estratègica, ja que podrien donar-se situacions on determinades empreses es despreguen d'actius valuosos o d'activitats crítiques (Stuckey i White, 1983). A més, la decisió d'adquirir externament un producte o servei, en compte d'utilitzar els propis recursos per a la seua obtenció, pot afectar positivament l'estructura de costos així com a la competitivitat de la mateixa, però també pot ser que a llarg termini s'assumeixca una gran dependència dels proveïdors de la dita activitat (Ford et. al., 1993). Per estes raons, “les decisions d'integrar o desintegrar han de ser sempre analítiques, més que intuïtives o resultat d'una moda empresarial” (Stuckey i White, 1983; Klepper i Jones, 1997).

La decisió de l'empresa d'externalitzar o no un servici dependrà tant del tipus de servici a externalitzar com de factors interns a la pròpia empresa, però també dependrà de factors de l'entorn en què esta opera. Es necessita precisar i valorar la importància de cada un d'estos elements per separat.

L'anàlisi d'estes decisions no ha d'estar guiat únicament per la consideració d'aspectes o factors de costos o econòmics, excepte quan estos siguen els únics rellevants, ja que poden estar implicats altres factors com la pèrdua de competència clau o la transferència involuntària de tecnologia (Laios i Moschuris, 1997; 1999).

És desitjable que l'opció resultant de la decisió *fer o comprar* estiga determinat per la realització d'un plantejament adequat del procés. D'esta manera, és molt probable

que aquelles empreses que tinguen un enfocament estratègic en el plantejament del procés, aconseguisquen resultats més satisfactoris que les que no adopten eixe enfocament. Esta qüestió, que considerem de gran importància, no ha sigut tractada amb massa amplitud en la literatura. No obstant això, els treballs de Ford i Farmer (1986) i Ford et al. (1993) identifiquen distints enfocaments o plantejaments que les empreses adopten quan aborden este tipus de decisions (Ford et al., 1993):

- Enfocament operatiu basat en els costos. En este cas les decisions són preses individualment per a aconseguir a curt termini estalvis de cost o algun tipus d'avantatge operatiu. Davall este enfocament no es considera una estratègia general que oriente a l'empresa sobre les activitats que haurien d'obtindre's de l'exterior i aquelles que haurien de romandre dins de l'empresa.
- Enfocament de negoci. En este cas hi ha un sistema d'avaluació contínua basat en un criteri més ampli que l'anterior, centrat en la reducció de costos a curt termini.
- Enfocament polític o estratègic. Davall este enfocament l'empresa té una visió estratègica de la direcció que ha de prendre la companyia i, per tant, de les activitats que són o haurien de ser claus per a l'èxit.

La decisió de dos empreses que pertanyen al mateix sector pot no ser coincident. Si una empresa considera que, per exemple, pot controlar millor la qualitat del seu producte o servici si assumix la realització de tot el procés optarà per la deslocalització captiva. Al contrari, pot haver-hi altres empreses que estimaran oportú integrar part del procés, confiant la realització de la resta a tercers.

Ulrich i Ellison (2005) una síntesi de la literatura referent als motius que conduïxen a la decisió de subcontractar o bé d'internalitzar.

Motius per a subcontractar

Competició entre proveïdors. Amb tots els altres factors constants, la competició entre proveïdors pot oferir beneficis potencials per a la subcontractació. Una falta de competició entre alguns proveïdors (concentració de proveïdors) crea un incentiu a

internalitzar una activitat amb l'objectiu d'evitar l'exercici del poder de monopoli del proveïdor.

Economies d'escala externes. Quan un proveïdor subministra béns o serveis a molts clients, este pot aconseguir majors economies d'escala que si un client es proveïx internament d'eixos béns o serveis. Aconseguir este benefici requerix que els béns o serveis estiguen estandarditzats i, per descomptat, que existisquen menys proveïdors que clients.

Resposta a la variabilitat en la demanda. Un resultat bàsic de la teoria estadística és que quan fonts de demanda independents es combinen la variabilitat en la demanda agregada és menor que si no es combinen. Esta propietat implica que la capacitat requerida per a un recurs compartit pot ser substancialment inferior que la suma de les capacitats requerides per a servir múltiples fonts de demanda independentment.

Accés immediat a les capacitats. Una empresa que pretén accedir a un nou mercat o utilitzar un nou producte o tecnologia necessitarà accedir a noves capacitats de manera immediata. Moltes d'estes capacitats requeririen molt de temps si l'organització desitjara proveir-se internament d'eixes capacitats. No obstant això, l'empresa pot subcontractar tal activitat a un proveïdor competent, adquirint així les dites capacitats en escàs temps.

Minimització de la inversió financera. Generalment, adquirir una capacitat requerix una inversió financera de capital físic o humà. Una manera d'evitar esta inversió és a través de la subcontractació de tal capacitat a empreses que ja posseïxen les capacitats requerides. De la mateixa manera, la incertesa sobre la futura utilització d'una capacitat disminuïx l'atractiu d'invertir en internalització.

Motius per a la internalització

Actius específics. Basant-se en la TCT, en presència d'actius específics (aquells actius que un proveïdor necessita per a subministrar un bé o servei i que són únics a les necessitats un sol client) les empreses tendiran a integrar verticalment les activitats o

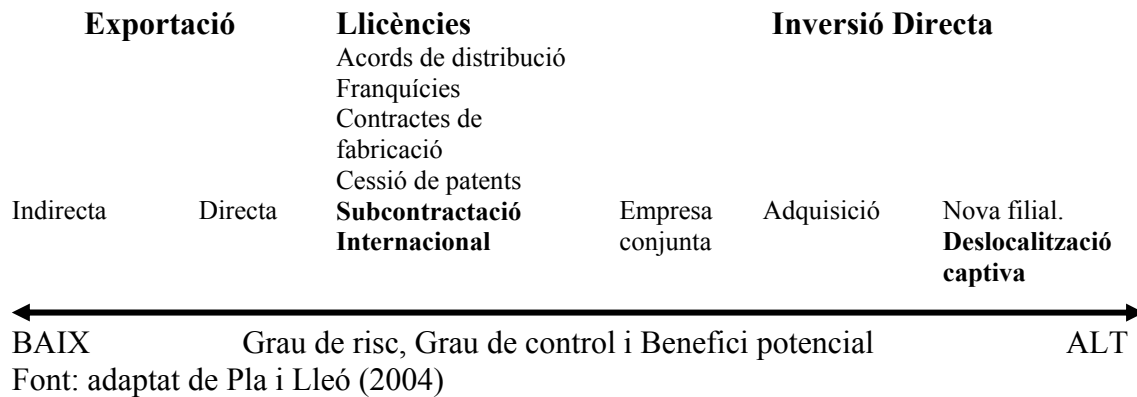
funcions que empren estos actius per a evitar el risc de comportament oportunista del proveïdor.

Capacitats distintives. La idea central en el camp de l'estratègia competitiva és que una empresa és un focus de capacitats distintives. Pel fet que estes capacitats poden ser difícils de transferir, una organització pot desenvolupar un avantatge competitiu invertint en el seu propi desenvolupament (el treball de Teece, Pisano i Shuen, 1997 concedix un excel·lent estudi de la literatura en esta matèria). A més, quan se subcontracta una activitat hi ha el risc que la propietat intel·lectual pugua estendre's a les empreses competidores (Teece, 1986). Igualment, subcontractar una activitat suposa el risc que el proveïdor pugua convertir-se en competidor. Estos riscos poden motivar a una empresa a internalitzar les activitats crucials al seu avantatge competitiu.

Incertesa de les tasques degut a factors exògens. Generalment, la subcontractació requereix un contracte escrit que siga capaç d'anticipar possibles contingències. Crear un contracte sòlid serà difícil en situacions on hi ha una alta probabilitat de perturbacions exògenes no predictibles en els requisits de les tasques, potser a causa de canvis no esperats en les condicions del mercat. Quan succeïxen estes perturbacions imprevistes és probable que existisca una renegociació del contracte, amb els problemes que això comporta. Com resultat l'empresa desitjarà internalitzar les activitats subjectes a eixes perturbacions (Crocker i Masten, 1988; Masten et *al.*, 1991).

Ha quedat clar que l'elecció entre una o altra estratègia resultarà en diferents estratègies i, per tant, resultats per a l'empresa. De fet, fent referència a les tres formes d'entrada genèriques en un mercat exterior que defenen la majoria dels autors podem observar com estes estratègia comporten diferents graus de control, risc i benefici potencial.

Gràfic 2: Formes d'entrada en els mercats internacionals



La flexibilitat buscada per les empreses degut a les condicions canviants de l'entorn és una de les raons per les quals les empreses optarien per l'externalització d'activitats. No obstant això, encara que l'abast d'esta flexibilitat és un argument vàlid per a explicar la desintegració, hi ha altres motius tan importants com la reducció de costos, la millora del resultat, la reducció del risc, el millor accés al *know how* i habilitats, el concentrar-se en les competències clau o l'aprofitar les capacitats dels millors proveïdors (Stuckey i White, 1993). A més, s'han de considerar qüestions de caràcter organitzatiu com el desig de simplificar la gestió organitzativa o aconseguir una major eficiència i eficàcia en els processos productius i organitzatius.

Si bé, a pesar que l'externalització d'activitats pot millorar els resultats empresarials gràcies a la reducció de costos i a la capacitat d'adaptació als canvi (Ford et al., 1993; Fernández i Fernández, 1996) esta opció estratègica comporta importants riscos com la pèrdua o la impossibilitat d'actualitzar les capacitats.

La deslocalització captiva inclou, d'una banda, un efecte internalització, i, d'un altre, una inversió directa en l'estranger. Per tant, l'empresa que decidisca deslocalitzar-se a través d'esta manera haurà de tindre en compte els avantatges i inconvenients que esta implica. Atés que els objectius que es persegueixen amb la deslocalització captiva són exactament els mateixos que amb la IDE, tractarem a la primera com un cas especial d'IDE.

La deslocalització captiva és el mètode més important per a afrontar els mercats exteriors, ja que, davall esta modalitat, l'empresa està compromentent en l'exterior els seus propis recursos. És l'opció més arriscada, però també la que sol ser més rendible a llarg termini.

L'empresa assumix per mitjà de la utilització de filials pròpies, la totalitat del control de l'operació exterior, del risc i dels beneficis potencials. Esta opció implica internalitzar els actius de l'opció externa dins d'una propietat i control comú.

La deslocalització captiva és preferible quan és fonamental exercir un control estricte de l'activitat (com en la I+D), quan els costos de transacció implicats són alts o quan la propietat del coneixement i la informació és sensible, tàcita, costosa de produir, complexa o idiosincràtica, però fàcil de replicar (Dunning, 1989). Així mateix, es preferirà esta estratègia quan l'empresa pot aconseguir economies i altres avantatges. Com en qualsevol activitat econòmica, com més estratègica és l'activitat o funció i més pròxima a les competències bàsiques de l'empresa menor probabilitat té de ser deslocalitzada.

Per la seua banda, la subcontractació internacional permet a l'empresa centrar-se en aquelles activitats que l'empresa realitza millor que les altres, anomenades competències essencials (core competences). La idea de centrar-se en estes activitats ha sigut reconeguda en la literatura com un factor estratègic d'èxit clau per a la supervivència de qualsevol empresa a llarg termini (Prahalad i Hamel, 1990).

Schniederjans i Zuckweiler (2004) realitzen una revisió de la literatura sobre els avantatges, inconvenients i riscos que implica l'estratègia de subcontractació en un context internacional. Encara que com ells assumixen, la literatura revisada es basava principalment en l'*outsourcing* domèstic, la seua aportació ens pot servir per a comparar els avantatges o desavantatges enfront de la deslocalització captiva. Els autors classifiquen els avantatges en funció de les implicacions que estes tenen en l'empresa.

Quadre 4: Avantatges e inconvenients de l'outsourcing internacional segons distintes implicacions

Implicacions	Avantatges	Inconvenients
Directives	<ul style="list-style-type: none"> – Permet centrar-se en les activitats essencials – Permet centrar-se en objectius estratègics clau – Permet compartir riscos 	<ul style="list-style-type: none"> – Pèrdua de control de les funcions crítiques – Pèrdua de control sobre els proveïdors – Dificultat per a mesurar la <i>performance</i> de l'empresa – Potencial violació dels drets de propietat intel·lectual – Beneficis anticipats excedits pels beneficis actuals
Financeres	<ul style="list-style-type: none"> – Gastos generals fixos menors i més estables. – Reduïx la inversió en tecnologia. – Convertix costos fixos en variables 	<ul style="list-style-type: none"> - Fallades al reduir els costos – Costos de tornar a internalitzar
Operatives	<ul style="list-style-type: none"> – Possibilita l'accés a majors recursos – Permet millorar la qualitat – Disminuïx el temps del disseny del producte o procés – Permet explotar la capacitat existent dels proveïdors – Possibilita l'accés a tecnologia punta 	<ul style="list-style-type: none"> – Dependència dels proveïdors – Responsabilitat de la qualitat pel treball dels proveïdors
De RRHH	<ul style="list-style-type: none"> – Possibilita l'accés al coneixement sofisticat i especialitzat dels proveïdors – Oferix flexibilitat per a ajustar els nivells de personal 	<ul style="list-style-type: none"> – Disminució de la moral dels treballadors permanents

On deslocalitzar?. Elecció del país.

La decisió d'on localitzar les activitats no és problema nou. Ja des de començaments del segle XIX s'intenta buscar un model teòric que explique la localització industrial. De fet, hi ha diverses teories tradicionals sobre la ubicació de les indústries com són a) la Teoria de von Thünen, b) la Teoria de Weber i c) la Teoria de Christaller. Estes teories tracten les qüestions de quines activitats econòmiques són localitzades on i per què. Vegem cada una d'elles breument.

Teoria de von Thünen

Les teories d'ubicació tenen el seu origen en els treballs que va fer a Alemanya en 1820 Johann Heinrich von Thünen, "L'estat aïllat". El seu model estudia les diferències de renda respecte al mercat, la qual cosa servix de punt de partida per a totes les teories posteriors. La teoria es desenvolupa suposant un espai isotròpic (amb les mateixes característiques geogràfiques) i aïllat en el que la renda varia amb la distància respecte al mercat. A este tipus de renda se l'anomena renda de localització o renda d'ubicació. D'esta manera, la seua idea es basa en la hipòtesi que l'home intenta satisfer les seues necessitats econòmiques en l'entorn immediat, reduint els seus desplaçaments al mínim. A pesar que la seua teoria va ser desenvolupada en el sector agrari, la seua aplicació en el sector industrial també ha sigut útil.

Von Thünen es va preguntar per quins lots de terra amb les mateixes característiques tenien diferents usos. Va concloure que açò s'explicava per la distància al mercat.

Per a facilitar la construcció del model, Von Thünen utilitza, el cas hipotètic d'un mercat aïllat situat en el centre d'una plana gran i fèrtil sense vies de comunicació. Suposa, a més, una idèntica qualitat i fertilitat del sòl en tota l'àrea. Esta plana indiferenciada, en la que els costos de transport estan simplement en funció de la distància, és la plana isotròpica. En eixa comunitat aïllada, la ciutat produïx tots els béns manufacturats necessaris a si mateixa i a l'àrea que la rodeja. Així mateix, obté d'esta

tots els productes agrícoles que precisa. Va partir de la idea que les collites es diferenciarien tant en la producció per hectàrea com en els costos de transport, i deixa oberta la possibilitat de que cada collita poguera produir-se amb intensitats de cultiu distintes.

Supòsits del model:

- L'estudi es limita a un estat aïllat, amb una sola ciutat en el centre i sense influències externes.
- La ciutat és l'únic mercat per als productes agrícoles amb preus homogenis per a cada tipus de producte.
- El territori és una plana de característiques uniformes. (espai isotròpic).
- Els costos de producció són els mateixos per a un mateix tipus de cultiu, igual per a tots els productors.
- Els costos de transport són comú per a tots els productors: creixen en proporció directa a la distància.
- Tots els agricultors maximitzen els seus beneficis, a partir d'un coneixement ple de les necessitats del mercat.

En estes condicions Von Thünen va emprar la variable única: distància des de la granja fins al poble central de comerç. Si l'activitat agrícola és poguera concentrar, com la producció industrial, se situaria prop del mercat i la distància seria un cost insignificant en el preu del producte. Però com l'agricultura requereix grans quantitats de superfície per a cada granja és necessari que se situen a diferents distàncies. Per tant, els productes es transportaran des de diferents distàncies, la qual cosa provoca un augment del cost per als productes més llunyans.

El model pot formular-se matemàticament com una equació lineal simple, en la que la distància és l'única variable independent al considerar coneguts els altres paràmetres. A l'estar bàsicament en funció de la distància, la distribució espacial de l'activitat agrícola es produirà en funció dels costos de transport.

D'esta manera la funció de renda per a un producte pot ser expressada per:

$$R = E(p - a) - Efk$$

On:

R : Renda per unitat de terra.

k : Distància.

E : Rendiment per unitat de terra.

p : Preu de mercat per unitat de mercaderia.

a : Cost de producció per unitat de mercaderia (cost marginal).

f : Tarifa de transport o taxa d'embarcament

En esta equació hi ha una sola variable, la renda, que depén d'un sol factor que pot variar, la distància; la resta dels paràmetres varien per a cada tipus de mercaderies però són constants en totes parts per a un mateix tipus de mercaderia. Açò vol dir que un increment de la renda; generada bé per l'augment de preu en el mercat, bé per la disminució del cost de producció; provoca un allunyament de la distància al mercat, i viceversa. Si el que varia és la taxa d'embarcament la distància al mercat augmenta amb la disminució de la taxa d'embarcament; i disminueix amb el seu augment.

El model es pot complicar amb tots els cultius que necessitem i generarà un esquema en què els usos del sòl se situen concèntricament al voltant del mercat.

Teoria de Weber

Quan la Revolució industrial va arribar a difondre's per tota Europa alguns geògrafs i economistes es van preguntar quin era el millor lloc per a construir una planta industrial. Va ser Weber (1909) qui va desenvolupar una teoria pura sobre la localització industrial en l'espai.

Weber estudia la localització industrial sobre un espai isotròpic, amb recursos localitzats en un punt i un mercat en un altre. En estes condicions el factor fonamental per a decidir la localització industrial és la distància entre la planta de producció, els recursos i el mercat. Es considera que els recursos i el mercat ja vénen donats en l'espai,

així que el que cal construir és la planta de producció. Per tant, el lloc ideal serà aquell en què el cost del transport és mínim. Segons l'autor la ubicació d'una planta industrial està relacionada amb quatre factors fonamentals: a) la distància als recursos naturals, b) la distància al mercat, c) els costos de la mà d'obra i d) les economies d'aglomeració. Estos dos últims factors estan modificats per decisions polítiques.

En esta teoria es distingixen dos tipus de matèries primeres: a) els recursos ubics, que es poden trobar en qualsevol part, i b) els recursos localitzats, que només es troben en un punt i són essencials per a la producció. Seran estos últims els que tindran més pes en la localització de la planta.

En el primer model Weber considera que els costos de producció són iguals en totes parts, per la qual cosa el preu del producte només pot variar en funció dels costos de transport. La planta s'instal·larà allí on els preus de transport siguen mínims. Estos preus estan en funció de la pèrdua de pes en el procés d'elaboració, de la fragilitat o de l'augment del valor afegit.

Weber elabora un índex, índex de materials, en el que es dividix el pes dels recursos utilitzats entre el pes del producte elaborat. El resultat indicarà la dependència de la planta per a localitzar-se prop dels recursos o prop dels mercats. En els materials purs el resultat és 1, en els materials bruts seran major que 1; com més alt siga l'índex material més dependència tindrà la planta de la localització dels recursos, ja que el producte elaborat perd més pes, i per tant costa més transportar la matèria primera que el producte elaborat; com més davall siga l'índex material més prop del mercat se situarà la planta. Weber considerava com a pes d'ubicació a l'índex de materials més un ($PU=IM+1$). En este model no es tenen en compte ni l'energia emprada ni el valor afegit del producte. Tot açò Weber ho representa en un triangle, en el qual, dos vèrtexs corresponen als recursos i un altre al mercat.

En un segon model Weber considera la importància del cost de la mà d'obra i de les economies d'aglomeració. En el segon model Weber introduïx canvis en funció del cost de la mà d'obra i de les economies d'aglomeració. Estos factors poden fer que el

cost de producció descendisca en algun altre punt; i la planta tendria a instal·lar-se allí on produir li isquera més barat, sempre que l'estalvi en els costos de producció superen l'augment dels costos de transport; als que s'ha de fer front, ja que la nova localització no és l'òptim de reducció dels costos de transport. El triangle que Weber va utilitzar en el primer model apareix ara rodejat de cercles concèntrics que representen el cost del transport en una àrea, cada cercle s'anomena isodapà. Si situem un punt en què els costos de la mà d'obra són menors que els costos del transport, dins de l'isodapà, la planta s'ubicarà en eixe punt, però si els costos de la mà d'obra queden fora de l'isodapà la planta no es traslladarà. El límit entre els costos de transport i l'estalvi en la força de treball és l'isodapà crític.

Weber també va tindre en compte l'efecte de les economies d'aglomeració. Pel fet d'estar situada en una regió industrial, una planta pot beneficiar-se d'estalvis en qüestions com l'accés als mercats, a les vies de comunicació, a la mà d'obra especialitzada, als servicis comuns i als proveïdors. Suposa que si unes quantes empreses manufactureres es troben ubicades en la mateixa regió totes obtenen major benefici degut, entre altres coses, a l'estalvi en els costos de transport. No obstant això, estos estalvis poden desencadenar una competència per la terra i disparar-se el preu del sòl, anul·lant els possibles estalvis.

Teoria de Christaller

També és coneguda com a Teoria dels Llocs Centrals. Walter Christaller (1933) va elaborar, a Alemanya, seguint la línia dels treballs anteriors de von Thünen, amb el seu escenari agrícola, i Weber, amb la localització manufacturera, va proposar una teoria sobre la distribució i jerarquització dels llocs centrals en un espai isotròpic. Es basa, com les anteriors teories, en un espai isotròpic, en el que la localització empresarial (no sols la industrial, sinó també el sector terciari) es realitzaria en el denominat lloc central, per a abastir la major població possible, distribuïda esta per tot el territori entorn d'eixe lloc central. Amb esta teoria Christaller va voler demostrar que una empresa de serveis ubicada en un lloc central, és a dir, amb major accessibilitat per a la població, obtindrà majors beneficis econòmics que les que no es troben en eixe lloc,

ja que la població més allunyada tendirà a no desplaçar-se per a adquirir tal servei. Tenint en compte açò, Christaller va definir tres conceptes bàsics, a partir dels quals va establir el sistema de jerarquia dels llocs centrals. El primer d'ells és el de lloc central, el qual és el nucli en què un nombre d'empreses presten determinats serveis per a la població d'una àrea molt més àmplia que l'ocupada físicament pel mateix. El segon concepte és el bé o servei central que són aquells que es caracteritzen per posseir un cert grau d'especialització i ser oferits només en determinats nuclis (llocs centrals). L'últim concepte és el de complementària, també denominada àrea d'influència o *hinterland*, que és l'àrea que abastix un lloc central de béns i serveis centrals per un mateix lloc central. D'altra banda, cada empresa de serveis tindrà un llindar de demanda mínim, necessari per a poder instal·lar-se. El llindar de demanda és el nombre mínim d'unitats de consum (població) que s'han de prestar un servei perquè pugui aparèixer un bé o servei central i l'abast un punt d'equilibri entre despeses i ingressos. Cada servei, i cada producte, tindrà un llindar diferent, depenent del seu preu. Per a calcular este llindar cal tindre en compte el preu del producte i el cost del transport. A la distància màxima, o cost del desplaçament, que està disposat a recórrer el consumidor per a abastir-se d'un bé o servei central es denomina abast.

Si situem una empresa en un lloc, este tendirà a concentrar la població i a servir els habitants del lloc central i a tot l'abast. Si l'abast és major que el llindar hi haurà una àrea no coberta per l'empresa, llevat que s'acumulen consums de servicis, i en esta àrea sorgiran altres empreses del mateix tipus, fins a aconseguir un equilibri. L'àrea de l'abast d'una empresa tindrà forma hexagonal, per a garantir la prestació d'eixe servei a tot l'espai isotròpic (en un territori isotròpic la població es distribuïx uniformement. Les àrees d'influència podrien ser de forma circular però quedaria una forma entre les àrees que no estarien en contacte i que, per tant, estaria desabastida. De manera que Christaller (1933) va decidir que la forma més adequada era l'hexagonal, donant lloc a una malla hexagonal).

Així, el preu del producte determinarà el llindar que necessita l'empresa. Com més alt siga el preu major serà el llindar mínim, però, també, major serà l'abast. Açò permet establir una jerarquia de llocs centrals (el concepte de jerarquia s'aplica sobretot

al sector terciari). D'esta manera, la teoria dels llocs centrals es presenta com una teoria de localització de les activitats terciàries en oposició a les teories de localització industrial. No tots els llocs centrals tenen la mateixa grandària ni oferixen els mateixos béns i serveis. Els centres més grans oferixen béns i serveis especialitzats i el lloc central de grau superior posseïx tots els béns i serveis de les categories inferiors

D'altra banda, considerant les condicions de producció i de consum dels diferents béns i serveis es construeix la jerarquia de béns i serveis. Esta part de la noció que tots els béns i serveis no tenen la mateixa importància: existixen béns o serveis de rang superior (es troben en el nivell més alt de la dita jerarquia) i béns o serveis de rang inferior.

La classificació d'estos serveis en superiors o inferiors permet un arrelament jeràrquic que reflexa les relacions econòmiques entre el sistema de ciutats. Per tant, es considera que les diferències de jerarquia urbana en funció dels seus llocs centrals són resultat d'economies d'aglomeració, la qual cosa permet una oferta eficient del servei. La jerarquia urbana es referix a la grandària dels centres urbans i, d'acord amb la teoria dels llocs centrals, hi ha una relació directa entre els béns i serveis d'orde superior i els centres urbans més gran. És a dir, els llocs centrals a més d'associar-se a les activitats econòmiques i funcions urbanes centrals, s'associen a l'existència de les grans ciutats pel fet que requerixen mercats més gran que coincidixen amb els principals centres de població.

Sense prendre amb excessiva rigidesa la teoria, esta es complix en la realitat amb prou major freqüència del que es podria esperar de la irregularitat de l'espai real. No obstant això, l'evolució històrica sol desvirtuar-la. El major problema que no resol la teoria és la influència que la densitat de població té sobre la grandària de l'abast i el llindar. Les diferències de densitat de població, que la pròpia teoria admet al concentrar la població en els llocs centrals, poden fer que l'abast d'una empresa siga sempre superior al seu llindar.

Com qualsevol model econòmic, les teories mencionades intenten simplificar la realitat pel que és pràcticament impossible que en el món real es donen tals condicions, com és l'existència d'un espai isotròpic o aïllat. Açò implica que s'haurà de fer una abstracció de la dita realitat perquè puguen ser enteses.

El disseny de l'estratègia de deslocalització afecta directament a donar resposta a on localitzar la producció. Ja no es tracta de buscar la ubicació idònia per a la funció de negoci, sinó el conjunt d'ubicacions que permeten fer més eficients les distintes activitats del procés de negoci i les seues interrelacions. En este procés, la selecció de la correcta localització en funció de les parts i del disseny global del procés de negoci pren una importància crítica per a l'èxit de l'estratègia de deslocalització.

Triar on deslocalitzar-se és una decisió tan important que pot determinar les habilitats i competències, basades en la cultura, educació i llenguatge que estan disponibles per al projecte.

A pesar que hi ha nombroses característiques que diferencien als països, les característiques més importants es poden classificar en tres categories (Vashistha i Vashistha, 2006):

- Factors exògens: són aquelles característiques que definixen els factors de l'entorn general i que els seus efectes i conseqüències són difícils de canviar per a qualsevol empresa. Dins dels factors exògens inclouríem els següents:
 - Suport del govern i regulacions
 - Sistema educatiu
 - Ambient geopolític
 - Infraestructura
 - Impostos
 - Tipus de canvi de la moneda
- Factors catalitzadors: determinen l'atractiu de la localització com a destí de l'estratègia d'offshoring. Alguns d'estos factors poden ser exògens. Els factors catalitzadors impliquen factors com:
 - Desplaçament físic i de la zona horària

- Compatibilitat cultural
- Mà d'obra
- Domini de l'idioma
- Factors de l'entorn del negoci: definixen els avantatges directes, les competències dels proveïdors i qüestions relacionades amb el suport empresarial. Este grup engloba els factors següents:
 - Avantatges en cost – directe: treball
 - Avantatges en cost – indirecte
 - Maduresa del procés/competitivitat dels proveïdors
 - Factors de suport a persones
 - Seguretat, protecció de la propietat intel·lectual

L'emergència dels països en desenvolupament en el comerç internacional ha influït de diverses maneres en els països desenvolupats:

1. Els exportadors dels països en desenvolupament guanyen quotes de mercat en els països del Nord especialment en aquells productes amb alt contingut en mà d'obra no qualificada.
2. Certs productes dels països en desenvolupament expulsen als dels països del desenvolupats en tercers mercats.
3. Les empreses del Nord reaccionen mecanitzant i automatitzant els seus processos de producció, millorant la productivitat del treball, i per tant es produïx una reducció d'ocupació no qualificat.
4. Els països del Sud augmenten les seues importacions de productes intensius en capital o en treball qualificat procedent del Nord, especialment béns d'equip.
5. Els baixos preus de les mercaderies produïdes en el Sud reduïx els preus dels béns de consum en els països del Nord augmentant la capacitat de compra de les famílies d'estos països. A més els beneficis empresarials augmenten tenint en compte la reducció de preus dels béns intermedis importats del Sud.
6. El debilitament de la demanda de treball d'obrers no qualificats i les amenaces de deslocalització exercixen una pressió a la baixa sobre els salaris dels obrers no qualificats. Segons el funcionament del mercat de treball (i de les pressions sindicals) o bé els seus salaris disminueixen (el que augmenta la desigualtat i

inflúix en el consum) o bé es mantenen (el que contribuïx a l'alça del volum de parats). Segons els països, s'introduïxen, o no, certes mesures socials per a reduir les creixents desigualtats.

7. Les empreses del Nord tracten d'aprofitar el creixement ràpid dels països del Sud, invertint en els dits països.
8. Els moviments de capitals cap als països en desenvolupament i el volum de les seues exportacions espenten cap a una elevació de la taxa de canvi dels països del Sud, si no es produïx un increment important de les seues importacions (especialment dels béns d'equip). Cal tindre en compte que els països del Sud poden evitar l'apreciació de la seua moneda acumulant gran quantitat de divises en monedes estrangeres com ho fa Xina actualment amb el dòlar.

Encara que si inicialment la deslocalització es feia entre països desenvolupats i països en desenvolupament, segons informes recents, el offshoring no és un fenomen exclusivament de nord a sud. Per exemple, en el sector serveis, Canadà, Israel i Índia van cobrir en 2003 el 70% del mercat de serveis externalitzats.

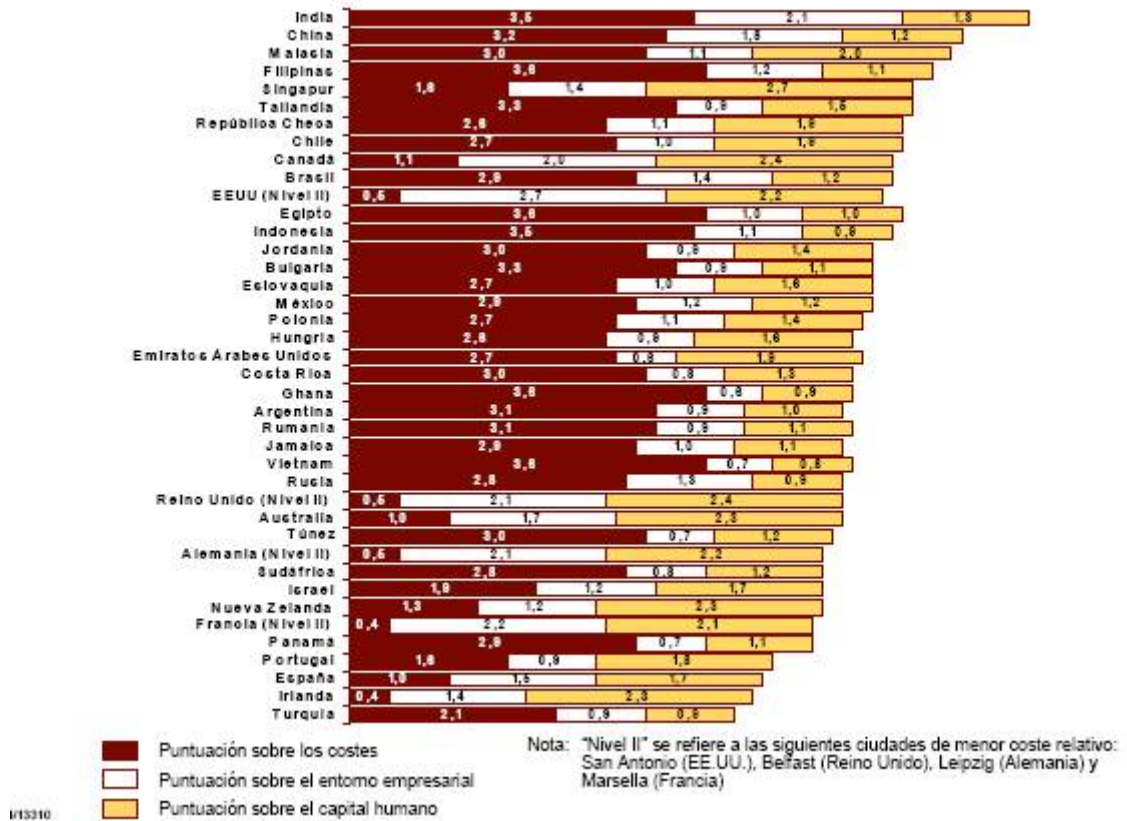
A. T. Kearney (2005) ha elaborat un rànquing de països, analitzant una sèrie d'aspectes agrupats en tres grans apartats: costos, entorn empresarial (en el que es consideren el risc país, la qualitat de les infraestructures, la seguretat de la propietat intel·lectual, etc.) i capital humà.

Els resultats més destacats d'este rànquing són:

- Índia és de forma destacada el destí més atractiu per a la relocalització.
- En segon lloc se situa Xina i a continuació uns quants països del Sud-est asiàtic: Malàisia, Filipines, Singapur i Tailàndia.
- A Llatinoamèrica el millor situat és Xile (en el lloc 8 global). Li segueixen Brasil (en el 10), Mèxic (en el 17), Costa Rica (en el 21) i Argentina (en el 23).
- Espanya figura en el lloc 38, per darrere d'altres països europeus com Portugal, França, Alemanya i Regne Unit. Espanya obté la seua millor valoració en "capital humà" categoria en què figura en el lloc 9 a nivell mundial.

- Canadà és el país més atractiu entre els països industrialitzats (en el lloc 9), seguit dels Estats Units (en l'11).
- A Europa els països més atractius són els d'Europa De l'Est: República Txeca (en el lloc 7), Bulgària (en el 15), Eslovàquia (16), Polònia (18) i Hongria (19).

Índice global sobre los destinos más atractivos para el offshoring



Font: A. T. Kearney (2005)

Com hem dit anteriorment, conèixer què, com i on deslocalitzar són elements essencials en el procés d'anàlisi d'una estratègia de deslocalització. No obstant això, alguns autors defenen que igualment important és conèixer quan convé iniciar un procés d'offshoring. Argumenten que moltes empreses han fracassat en l'èxit dels seus objectius per dur a terme el procés en el moment erroni.

Conclusions

En l'última dècada, les activitats de deslocalització s'han accelerada a un pas molt ràpid. Les empreses globals han reconegut la importància que esta estratègia suposa per a reduir els costos i arribar als objectius. De esta forma, cada vegada son més les empreses les que veuen a aquesta estratègia com necessària per a poder seguir competint.

Els avanços en la pràctica de la deslocalització estan tombant l'equilibri en l'espectre empresarial i estan forçant a les empreses a reexaminar les seues formes bàsiques de fer negocis.

Embarcar-se en una decisió d'[offshoring](#) implica una decisió de canvi; adoptar nous mètodes que poden impulsar els resultats d'una organització. El punt de partida és verificar que l'empresa està preparada per a aprendre i adaptar-se als canvis.

Però els alts i mitjans directius necessiten entendre les implicacions de la deslocalització. Moltes empreses fracassen en els seus intents de [deslocalitzar](#) a causa de:

- Falta d'una definició clara d'objectius, la qual cosa resulta en canvis en l'estratègia després que la inversió haja estat feta
- Falta d'atenció a les dificultats d'integrar una operació de deslocalització dins de l'empresa
- Falta de voluntat per a prendre decisions dures i, en moltes ocasions, impopulars
- Falta de coneixement de les estratègies disponibles per a mitigar els riscos inherents a l'estratègia de deslocalització

La deslocalització és una gran oportunitat per a aquells que reconeixen la seua complexitat, mentre que romandrà inescrutable i desaprofitada per a la resta.

El que està clar és que la deslocalització és una decisió de negoci tàctica que té implicacions a llarg termini. Les empreses han d'assolir dos objectius a través del

[offshoring](#) per a competir amb èxit: a) reducció de costos, el qual es realitza mitjançant la transformació de l'estructura de costos i b) diferenciació competitiva, el qual requereix que la companyia definisca models d'operació innovadors per a satisfer les necessitats canviants del mercat.

La deslocalització és un model provat. Nombroses empreses han demostrat que la deslocalització pot ser una poderosa eina per a reduir costos operatius. Aprofitar-se del coneixement dels pioners en aquesta estratègia servirà per a no caure en els mateixos errors que aquests.

Per altra banda, estem en territori desconegut. Noves regles, noves eines i nous models de negoci. Açò significa que s'han de crear noves tècniques d'adreça per a gestionar eficaçment una estratègia de deslocalització.

La clau per a l'èxit és tenir un pla disciplinat que minimitze el risc. Els líders del mercat que han tingut èxit amb la deslocalització no la veuen com una estratègia a curt termini per a estalviar costos i eliminar les funcions no bàsiques de l'empresa. Aquestes empreses estan construint una estratègia a llarg termini que puga ajudar-los a reduir els costos operatius, millorar el servei al client i, en definitiva, seguir creixent.

Referencies bibliogràfiques

A. T. Kearney (2005) "Making offshore Decisions. A.T. Kearney's 2004 Offshore Location Attractiveness Index", Documento de Internet. (http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Making_offshore_S.pdf).

A.T. Kearney (2004). A.T. Kearney's 2004 Offshore Location Attractiveness Index: Making Offshore Decision (Chicago: A.T. Kearney) (http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Making_Offshore_S.pdf).

A.T. Kearney (2003). "Where to Locate: Selecting a Country for Offshore Business Processing".

Aaker, D.A. (1989): "Managing Assets And Skills: The Key To A Sustainable Competitive". California Management Review, vol. 31 (2), pp. 91-106.

Alchian, A., y Demsetz, H. (1972): "Production, Information Costs and Economic Organization", The American Economic Review, vol. 62; traducido en Putterman, L. (1994, ed.): La Naturaleza Económica de la Empresa, Alianza Editorial, Madrid.

Amit, R., y Schoemaker, P. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 33-46.

Arruñada, B. (1990): Economía de la Empresa: Un Enfoque Contractual, Ariel, Barcelona.

Arruñada, B. (1998): Teoría Contractual de la Empresa, Marcial Pons, Madrid.

Baldwin, R.E. y Robert-Nicoud (2000): "Free trade agreements without delocation". Canadian Journal of Economics, 33 (3)

Bardhan A. y Kroll, C. (2003): "The New Wave of Outsourcing". Disponible en <http://repositories.cdlib.org/iber/fcreue/reports/1103>

Barker, V. L. y Barr; P. (2002): "Linking top manager attributions to strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds. Journal of Business Research, 55: 963-979.

Barker, V. L. y Duhaime, I (1997): "Strategic Change in the turnaround process: theory and empirical evidence". *Strategic Management Journal*, 18: 13-38.

Barker, V. L. y Mone, M. (1998): "The mechanistic structure shift and strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds". *Human Relations*, 51: 1227-1258.

Barney, J. B. (1986): "Strategic factor markets, expectations, luck and business strategy". *Management Science*, 32 (10), 1231-1241.

Barney, J. B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17 (1), 137-145.

Bowen, H. P., Leamer, E. E. y Sveikauskas, L. (1987): "Multifactor, multicountry tests of the factor abundance theory". *American Economic Review*, 77 (5), pp. 791-809

Buckley, J. P. y Casson, M. C. (1976): *The Nature of the Multinational Enterprise*. London: McMillan

Buckley, J. P. y Casson, M. C. (1979): "A theory of International Operations" en (M. Chertman y J. Leontiades, ed.). *European Research in International Business*. Amsterdam: North-Holland

Camisón, C. (2001): *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: Análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*, Tirant lo Blanch, Valencia.

Canals, J. (2005): "Relocalización empresarial". *Economistas*, nº 104, pp. 242-245

Carmel, E y Agarwal R. (2002): "The Maturation of Offshore Sourcing of Information Technology Work".

Christaller, W. (1933): "Die Zentralen Orte in Suddeutschland". Traducido por Baskin. C. W., 1963. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.

Cluster Competitividad (1999): Iniciativa de refuerzo de la competitividad. El Cluster del Textil Hogar en las comarcas de L'Alcoià, El Comtat y la Vall d'Albaida, Generalitat Valenciana, Valencia.

Coase, R. (1937): "The nature of the firm". *Económica New Series*, vol. 4: 386-405.

Comité Económico y Social Europeo (2005): "Alcance y efectos de la deslocalización de empresas". Dictamen de Iniciativa CCMI/014

Crocker, K. J. y Masten, S. E. (1988). "Mitigating contractual hazards: Unilateral options and contract length". *Journal of Economics*, 19, pp. 327-343

Cuervo, A. (1995): "La Dirección Estratégica de la Empresa", en Cuervo (Dir): *La Dirección de Empresas de los 90*, Ed. Civitas, Madrid, pp. 51-69.

Cyert, R. y March, J. (1963): *A behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Dierickx, I., y Cool, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, vol. 35, nº. 12, pp. 1504-1513.

Domberger, S. (1998): *The Contracting Organization. A strategic guide to outsourcing*. Oxford University Press. Oxford and New York.

Eisenhardt, K. M. (1985): "Control: Organizational and Economic Approaches". *Management Science*, 31, pp. 134-149.

Eisenhardt, K. M. (1989): "Agency Theory: an Assessment and Review". *Academy of Management Review*, 14 (1), pp. 57-74.

Fama, E. (1980): "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, vol. 88; traducido en *Información Comercial Española*, julio, 1984, pp. 53-65.

Farrell, D. (2005): "Más allá de la deslocalización. Evalíe el potencial global de su empresa". *Harvard Deusto Business Review*, nº 133, pp. 58-69

Feenstra, R. C. y Hanson, G. H. (2001): "Global Production and Rising Inequality: A Survey of Trade and Wages". National Bureau of Economic Research, Working Paper, núm. 8372.

Fernández, E. y Fernández, Z. (1996): "Nuevas filosofías de Dirección. Una síntesis.". Revista Asturiana de Economía, 6, pp. 7-28.

Fernández, I., Calderón, H.; y Pla Barber, J. (2004): "La nueva economía global y su incidencia en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana", Instituto de Economía Internacional, Universitat de València.

Fernández, Z. (1995): "Las Bases Internas de la Competitividad de la Empresa", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 4, n.º. 2, pp. 11-19.

Fernández, Z. (1999): "El Estudio de las Organizaciones (La Jungla Dominada)", Papeles de Economía Española, n.º. 78-79, pp. 56-77.

Fernández, Z., y Suárez, I. (1996): "La Estrategia de la Empresa desde una Perspectiva Basada en los Recursos", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 5, n.º. 3, pp. 73-92.

Ford, D. y Farmer, D. (1986): "Make or Buy. A Strategic Issue". Long Range Planning, 5 (19), pp. 54-62.

Ford, D.; Cotton, B.; Farmer, D.; Gross, A. y Wilkinson, I. (1993): "Make-or-Buy Decisions and their Implications". Industrial Marketing Management, 22, pp.207-214.

Foss, N. (1996b): "Capabilitites and the Theory of the Firm". Revue D'Economie Industrielle, 77 (3º tr.), pp.7-28

Foss, N. J. (1997a): "The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems", DRUID working paper, n.º. 97-1.

Foss, N. J. (1997b): Resources, Firms, and Strategies, Oxford University Press, N.Y. La contribución del autor al volumen se realiza en dos capítulos: uno introductorio, "Resources and

Strategy: A Brief Overview of Themes and Contributions”, y otro final, “Retrospect and Prospect. Resources and Strategy: Problems, Open Issues, and Ways Ahead”.

Foss, N. J. (1997c): “Equilibrium vs. Evolution in the Resource-Based Perspective: The Conflicting Legacies of Demsetz and Penrose”, DRUID working paper, n°. 97-10.

García García, C. E. (1996): “Una Teoría Evolucionista de la Empresa: La Esperanza Genética”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, n°. 3, pp. 57-72.

Garner, C. A. (2006): "Offshoring in the Service Sector: Economic Impact and Policy Issues". *Economic Review - Federal Reserve Bank of Kansas City*, 89 (3) pp. 5-37

Ghoshal, S. y Moran, P. (1996): “Bad for practice: a critique of the transaction cost theory”, *Academy of Management Review*, 21, pp. 13-47.

Golf, E.; Molina, M. J.; Pla Barber, J.; Puig, F. (2005): *Plan Estratégico Textil de las Comarcas Centrales Valencianas*, Proselección, Ontinyent, Valencia.

Grant, R.M. (1991): “The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”. *California Management Review*, vol. 3, pp. 114-135.

Hagel III, J. (2004): "Offshoring goes on the offensive". *The McKinsey Quarterly*, 2, pp. 83-91

Hall, R. (1993): “A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.

IFM (Instituto Francés de la Moda) (2004): "Study on the Implications of the 2005 Trade Liberalisation in the Textile and Clothing Sector", http://europa.eu.int/comm/enterprise/textile/documents/ifm_finalreport_2005.pdf

Imai, K. e Itami, H. (1984): “Interpenetration of Organization and Market: Japan’s firm and market in comparison with the U.S.”. *International Journal of Industrial Organization*, 2, 285-310.

Itami, H. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge (MA).

Jensen, M. C. (1983): "Organization Theory and Methodology". *Accounting Review*, 56, pp. 319-338.

Jensen, M. y Meckling, W. (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *The Journal of Financial Economics*, vol. 3; extractado y traducido en Putterman, L. (1994, ed.): *La Naturaleza Económica de la Empresa*, Alianza Editorial, Madrid.

Klepper, R. y Jones, W. (1997): *Outsourcing Information Technology, Systems and Services*. Prentice Hall. New jersey.

Krugman, P. y Venables, A. (1992): "Integration and the competitiveness of peripheral industry", en Macedo y Bliss (eds): *Unity with diversity within the European economy: The Community's southern frontier*. Cambridge University Press

Laios, L. y Moschuris, S. (1997): "A decision support system for make or buy in a aircraft maintenance facility". *Production and Inventory Management Journal*, 38 (4), pp. 22-27.

Laios, L. y Moschuris, S. (1999): "An empirical investigation of outsourcing decisions". *Journal of Supply Chain Management*, 35 (1), pp. 33-41.

Leontief, W. W. (1953): "Domestic production and foreign trade: the american capital position re-examined". *Proceedings of the American Philosophical Society*, 97 (4), pp. 332-349

Mahoney, J. T., y Pandian, J. R. (1992): "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.

Masten, S. E., Meehan Jr. J. W. y Snyder, E. A. (1991): "The costs of organization". *Journal of Law, Economics and Organization*, 7 (1), pp. 1-25

McKinsey & Co. (2003). "India information technology/ business process offshoring case summary" (www.mckinsey.com/knowledge/mgi/newhorizons/reports/IT_BPO.asp).

Melin, L. (1992): "Internationalization as a strategy process". *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 99-118.

Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque Innovador del Management*, Ariel, Barcelona.

Menguzzato, M., y Renau, J.J. (1995): "Estrategias de Empresa y Teoría de los Costes de Transacción", *Información Comercial Española*, nº. 746, pp. 7-24.

Mill, James (1821): "Elements of Political Economy, London: Baldwin, Cradock & Joy".

Mill, John Stuart (1848): "Principles of Political Economy".

Mone, M.; McKinley, W. y Barker, V. (1998): Organizational decline and innovation: a contingency framework. *Academy of Management Review*, 23: 115-132.

Mouhoud, E. M. (1989): "Les estretgies de reloclastation des firemes multinationales". *Reveu D'Economic Perspectives*, 99 (1)

Mueller, G.; McKinley, W.; Mone, M. y Barker, V. (2001): "Organizational Decline- A stimulus for Innovation?. *Business Horizons*, 25-34.

Muñoz, M. (2006): "La deslocalización de los servicios: ¿Mito o realidad?". *Revista de economía Mundial*, 16, 57-78

Myro, R. y Fernández-Otheo, C.M. (2005): "La deslocalización de empresas en España, la atracción de España Central y Oriental". *Información Comercial Española*, nº 818

Hagel III, J. (2004): "Offshoring goes on the offensive". *The McKinsey Quarterly*, 2, pp. 20-29.

Ouchi, W. G. (1980b): "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 129-141.

Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford; traducción española *Teoría del Crecimiento de la Empresa*, Aguilar, Madrid, 1962.

Perrow, Ch. (1981): "Markets, Hierarchies and Hegemony"; en Van de Ven, A. H., y Joyce, W. F. (1981, eds.): *Perspectives on Organization Design and Behavior*, John Wiley & Sons, N.Y.

Peteraf, M. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View", Strategic Management Journal, Vol. 14, 179-191.

Pla, J. y León, F.(2004): Dirección de empresas internacionales. Ed. Pearson Prentice Hall.

Porter, M. E. (1982): Estrategia Competitiva, CECSA, México; edición original en lengua inglesa fechada en 1980.

Porter, M.E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.

Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): "The core competence of the corporation", Harvard Business Review, 68 (3): 79-93.

Preston, S (2004): "Lost in migration: Offshore need not mean Outsourced". Strategy and Leadership, 32 (6), pp. 32-36

Pyndt, J. y Pedersen T. (2006): Managing Global Offshoring Strategies: A Case Approach. Copenhagen Business School Press.

Ricardo, David (1817): "On the Principles of Political Economy and Taxation"

Ricart, J. E. Y Agnese, P. (2006): "El Offshoring en España. Causas y Consecuencias de la deslocalización de servicios".

Ritter, R. C. y Sternfels, R. A. (2004): "When Offshore Manufacturing doesn't make sense". The McKinsey Quarterly, 4, pp. 124-127

Robinson, M. y Kalakota, R. (2004): Offshore Outsourcing: Business Models, ROI and Best Practices. Mivar Press, Inc.

Rumelt, R. P., Schendel, D. E., y Teece, D. J. (1991): "Strategic Management and Economics", Strategic Management Journal, vol. 12, pp. 5-29.

Salas, V. (1987): Economía de la Empresa. Decisiones y Organización, Ariel, Barcelona.

Schniederjans, M.J. y Zuckweiler, K.M. (2004): "A quantitative approach to the outsourcing-insourcing decision in an international context". *Management Decision*, vol. 42 (8): 974-986

Seth, A., y Thomas, H. (1994): "Theories of the Firm: Implications for Strategy Research", *Journal of Management Studies*, vol. 31, n°. 2, pp. 165-191.

Singh, J. (1986): "Performance, slack and risk taking in organizational decision making". *Academy of Management Journal*, 13: 601-614.

Smith, Adam (1776); "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations".

Stack M. y Downing R. (2005): "Another look at Offshoring: Which jobs are at risk and why?". *Business Horizons*, 48, pp. 513-523

Staw, B.; Sandelans, L. y Dutton, J. (1981): "Threat-rigidity effects in organizational behaviour: a multilevel analysis". *Administrative Science Quarterly*, 26: 501-504.

Stigler, G. (1951): "The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market". *Journal of Political Economy*, 41 (3), pp.185-193.

Stuckey, J. y White, D. (1993): "When and When Not to Vertically Integrate". *Sloan Management Review*, spring, pp. 71-83. La correspondiente versión en castellano es Stuckey, J. y White, D. (1994): "Integración Vertical: Oportunidades y Desventajas". *Harvard Deusto Business Review*, 59 (1º tr.), pp. 14-28

Teece, D. (1980): "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 1, pp. 223-247.

Teece, D. (1982): "Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 3, pp. 39-63.

Teece, D. (1986): "Transactions cost economics and the Multinational Enterprise". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, pp. 21-45

Teece, D. J. (1986): "Profiting from Technological Innovation". *Research Policy*, 15 (6), pp. 285-305

Teece, D., Pisano, G., y Shuen, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°. 7, pp. 509-533.

Tomás, J. A. (dir.) (1999): *Dinámica industrial e innovación en la Comunidad valenciana. Análisis de los distritos industriales del calzado, cerámica, mueble y textil*, IMPIVA, Valencia.

Torrens, R. (1815): "Essay on the External Corn Trade". J. Hatchard, London.

Ulrich, K. T. y Ellison D. J. (2005): "Beyond Make-Buy: Internalization and Integration of Design and Production". *Production and Operations Management*, 14 (3), pp. 315-330

UNCTAD (2004): "World Investment Report. The sift towards services." United nations. New York and Geneva.

UNCTAD y Roland Berger Associates (2004): *Service Offshoring Takes Off in Europe – In Search of Improved Competitiveness*. Paris: UNCTAD.

UNIDO (2004): "International Subcontracting versus Delocalization". Organización de las Naciones Unidas para del Desarrollo Industrial. Viena, Austria, 2004.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) and Roland Berger Strategy Consultants (RBSC) (2004). "Service offshoring takes off in Europe: in search of improved competitiveness"

Vanek, Jaroslav (1968), "The Factor-Proportions Theory: The N-Factor Case". *Kyklos*, 21(4) 749-756

Vashistha, A. y Vashistha V. (2006): *The Offshore Nation: Strategies for Success in Global Outsourcing and Offshoring*. McGraw-Hill.

Venkatesan, R. (1992): "Strategic Sourcing: to make or not to make". *Harvard Business Review*, nov-dec, pp. 98-107.

Ventura, J. (1994): *Análisis Competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico*, Civitas, Madrid.

Ventura, J. (1995): "Análisis estratégico de los límites de la empresa: Grado de integración vertical". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (1), pp. 79-87

Vernon, R. (1966): "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80 (1), 190-207.

Vernon, R. (1974): "The Location of Economic Activity" en (J. H. Dunnin, ed.) *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*. London: George Allen & Unwin.

Vernon, R. (1979): "The product Cycle Hypothesis in a New International Environment". *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, pp. 255-267

Von Thünen, H. (1966): "Von Thünen Isolated State". Traducido por Wartenberg, C.M.. Editado por Peter Hall. Londres: Pergamon Press Ltd.

Walker, G. y Poppo, L. (1991): "Profits Centers, single-source suppliers, and Transactions Costs". *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 66-87

Weber, A. (1909): "Theory of the Location of Industries". Traducido por Freidrich, C.J., 1929. Chicago: University of Chicago Press.

Wernerfelt, B. (1984): "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies*, Free Press, N.Y. Las citas corresponden a la edición en lengua española *Mercados y Jerarquías: Su Análisis y sus Implicaciones Antitrust*, Fondo de Cultura Económica, Méjico, 1991.

Williamson, O. E. (1979): "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.

Williamson, O. E. (1981): "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, 87, 548-577.

Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, N.Y. Las citas corresponden a la edición en lengua española *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*, Fondo de Cultura Económica, Méjico, 1989.

Williamson, O. E. (1986): "Vertical Integration and Related Variations on a Transaction Cost Economics Theme", en Joseph E. Stiglitz y G. Frank Mathewson, eds., *New Developments in the Analysis of Market Structure*, Cambridge, M.A., pp.149-174.

Williamson, O. E. (1991): "Strategizing, economizing and economic organization". *Strategic Management Journal*, 12: 75-94.

Williamson, O. E. (1992): "Markets, hierarchies and the modern Corporation". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 17, pp.335-357.

Williamson, O. E., y Ouchi, W. G. (1981): "The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects"; en Van de Ven, A. H., y Joyce, W. F. (1981, eds.): *Perspectives on Organization Design and Behavior*, John Wiley & Sons, N.Y.