

Los destinos más atractivos para el *offshoring*

Índice 2005

Definición de offshoring

- n Se entiende como **offshoring** o **relocalización de procesos de negocio** la creación de un “paquete” de procesos de negocio y su posterior traslado a un nuevo emplazamiento que presente una serie de ventajas competitivas, que pueden ser de tres tipos:
 - Costes
 - Entorno empresarial
 - Capital humano
- n Los procesos, una vez “paquetizados” y reubicados, pueden ser transferidos a terceros o no. En caso afirmativo, se trataría de una modalidad de la externalización de procesos de negocio o *Business Process Outsourcing* (BPO)
- n Las empresas comenzaron relocalizando sus procesos de desarrollo informático debido a la elevada disponibilidad de personas cualificadas en países de bajo coste como India. Le siguió la reubicación de funciones intensivas en mano de obra pero de escaso valor añadido relativo, como es el caso de los servicios de atención a usuarios y clientes o el procesado de billetes y cheques. En la actualidad se empieza a observar la reubicación de procesos completos de gestión administrativa e incluso de funciones más estratégicas como el I+D o la gestión de compras

Los destinos más atractivos para el offshoring: Conclusiones

- n Mientras que **India, China y el Sudeste Asiático** continúan dominando el ranking, países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Alemania, Francia o España también se encuentran muy bien situados, pese a no tratarse de países de bajo coste. Esta situación se debe a que las empresas no sólo buscan ahorros financieros a la hora de planificar sus estrategias de deslocalización: cada vez más se demanda un valor añadido
 - **India** continúa siendo el mejor destino para el *offshoring* por un amplio margen, a pesar de que el encarecimiento de los salarios y la aparición en escena de otros países de bajo coste han hecho disminuir su puntuación
 - Por otra parte, las mejoras en infraestructuras y educación han permitido a **China** aumentar su atractivo como destino para la relocalización
 - Una de las grandes subidas de este año corresponde a **Tailandia** que, del puesto 13º que ocupaba el pasado año, ha escalado hasta el 6º
- n En el caso de **Europa**, el atractivo sigue estando, principalmente, en los países de Este: además de los habituales, países como Bulgaria, Eslovaquia o Rumanía aparecen, por primera vez, reflejados en este Índice
 - Los inversores multinacionales mejoran su percepción sobre la disponibilidad de personal capacitado para la gestión de sus procesos en **España**, aunque valoran negativamente la evolución de determinados factores relacionados con el entorno empresarial
- n **Oriente Medio y África** se presentan como los nuevos destinos para el *offshoring*: principalmente Egipto, Jordania, Emiratos Árabes Unidos y Ghana

Los destinos más atractivos para el offshoring: Interpretación de los resultados

n Todos los países son finalistas

- Con la excepción de India, que se destaca en el ranking, el resto de los países se encuentran a muy poca distancia unos de otros. Cada país tiene unas características especiales que lo convierten en interesantes como destino para el *offshoring*

n El índice es una herramienta útil pero limitada

- El índice global sobre los destinos más atractivos para el *offshoring* se ha diseñado para poder identificar destinos potenciales y evaluar sus puntos fuertes y débiles relativos con respecto a otros países. Su intención no es sustituir al análisis pormenorizado de los diferentes criterios específicos que ayudan a las empresas a decidir sobre su estrategia final de reubicación de procesos de negocio

n Los pesos relativos se basan en los intereses de las empresas

- La distribución de pesos 40:30:30 para los criterios de coste, entorno empresarial y capital humano reconocen el mayor peso del primero pero dando un peso relevante a los otros dos criterios. La distribución de estos pesos se ha basado en los intereses manifestados por los empresarios contactados por A.T. Kearney. La mayoría ponen el énfasis en los costes, si bien un reciente estudio de Forrester muestra que el 60% de las 1.000 mayores empresas de la lista Fortune no está reubicando procesos por diferencias culturales y de idioma, y más del 50% apuntan a la inestabilidad geopolítica como la principal razón para no aventurarse en nuevos territorios

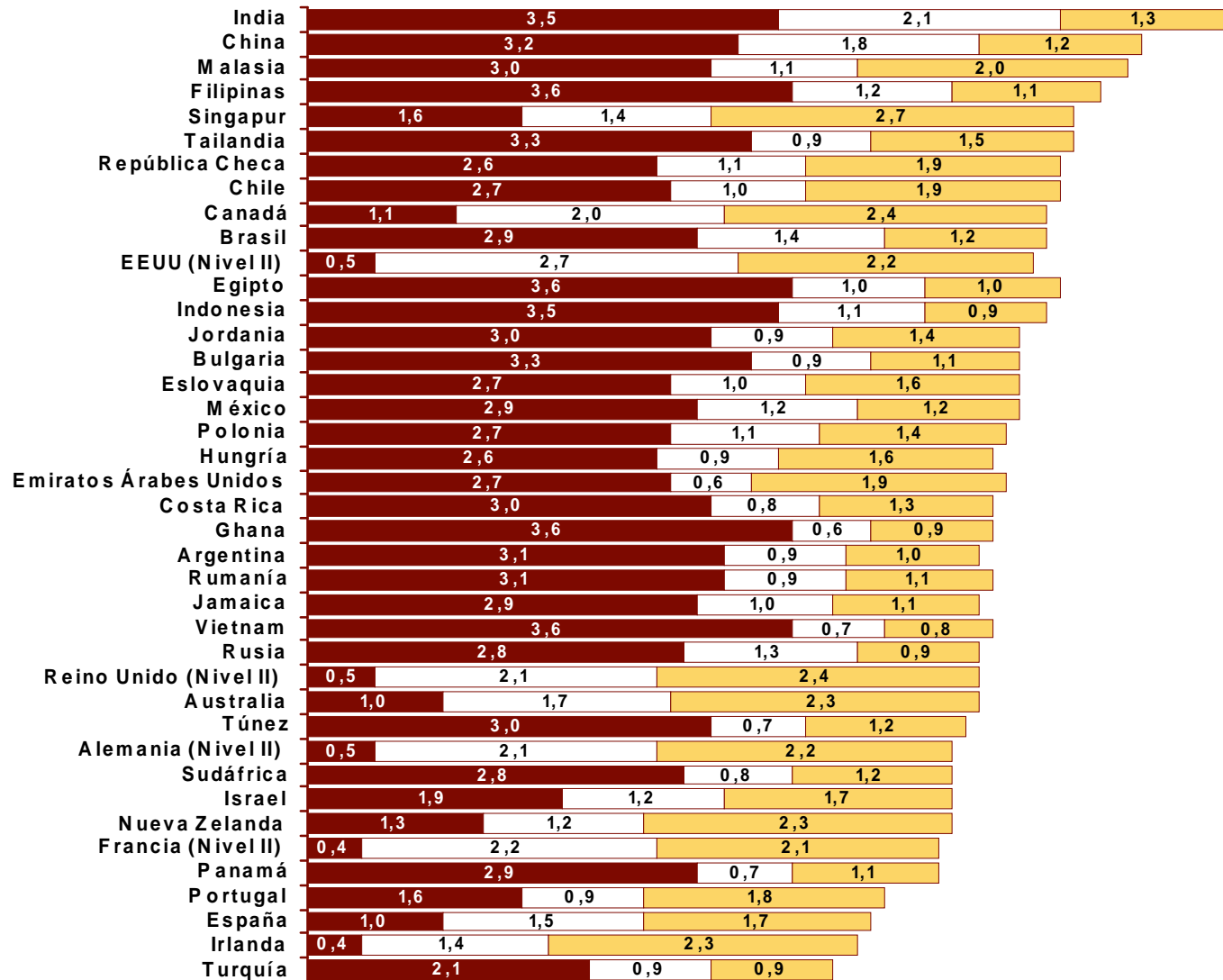
n Los países representados en el índice son aquellos en los que las empresas muestran interés y de los que se dispone de datos objetivos

- El ranking se basa en indicadores objetivos y comparables que provienen de fuentes contrastadas y, por lo tanto, no es el resultado de una encuesta sobre intenciones. A.T. Kearney ha publicado otros estudios sobre el *offshoring* y el Global Business Policy Council desarrolla el *Foreign Direct Investment Confidence Index™ (FDICI)*, que se basan en las opiniones de los empresarios complementando de la visión objetiva del índice presentado en este documento

Criterios de valoración y peso relativo

Categoría (% del total)	Criterios	Métricas
Costes (40%)	• Costes laborales	<ul style="list-style-type: none"> Nivel salarial medio Costes medios de remuneración para puestos relevantes (operadores de centros de atención al usuario, programadores, responsables de operaciones)
	• Costes de infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> Coste medio de infraestructura (oficinas, electricidad, telecomunicaciones) Costes de desplazamiento hasta países de origen de “clientes”
	• Impuestos	<ul style="list-style-type: none"> Carga impositiva, costes asociados a la corrupción, fluctuaciones del tipo de cambio
Entorno empresarial (30%)	• Riesgos país	<ul style="list-style-type: none"> Ratings del entorno empresarial y político; ratings del nivel de apoyo oficial Foreign Direct Investment Confidence Index™ de A.T. Kearney
	• Infraestructura del país	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de servicios de telecomunicaciones, internet y tecnologías de la información
	• Adaptabilidad de la cultura	<ul style="list-style-type: none"> Apartado “Personal Contact” del Globalization Index™ de A.T. Kearney
	• Seguridad de la propiedad intelectual	<ul style="list-style-type: none"> Ratings sobre protección de la propiedad intelectual y legislación sobre tecnologías de la información y comunicación; niveles de piratería de software
Capital humano (30%)	• Experiencia/capacidades en procesos de negocio	<ul style="list-style-type: none"> Estimación del tamaño y crecimiento de los mercados de tecnologías de la información y externalización de procesos de negocio Certificación de la calidad de operaciones locales en áreas relevantes Ratings sobre la calidad de escuelas de negocio y de programas de formación locales en el área de tecnologías de la información
	• Disponibilidad de mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> Tamaño de la población activa y proporción de la misma con formación superior
	• Formación e idioma	<ul style="list-style-type: none"> Notas en tests estandarizados
	• Retención de empleados	<ul style="list-style-type: none"> Tasas relativas de crecimiento industrial y de desempleo

Índice global sobre los destinos más atractivos para el *offshoring*

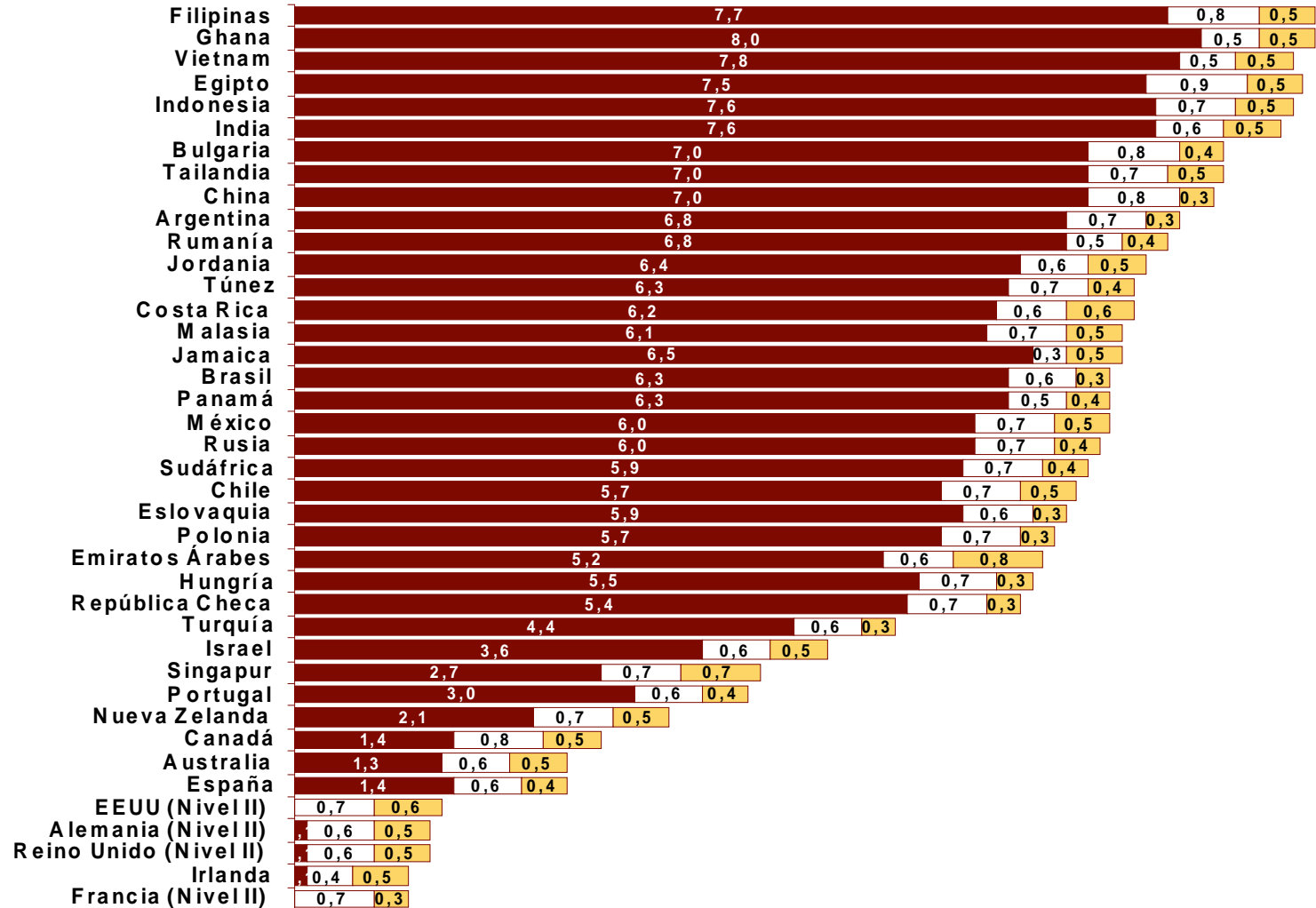


- Puntuación sobre los costes
- Puntuación sobre el entorno empresarial
- Puntuación sobre el capital humano

Nota: "Nivel II" se refiere a las siguientes ciudades de menor coste relativo: San Antonio (EE.UU.), Belfast (Reino Unido), Leipzig (Alemania) y Marsella (Francia)

Índice sobre los destinos más atractivos para el *offshoring*

Costes

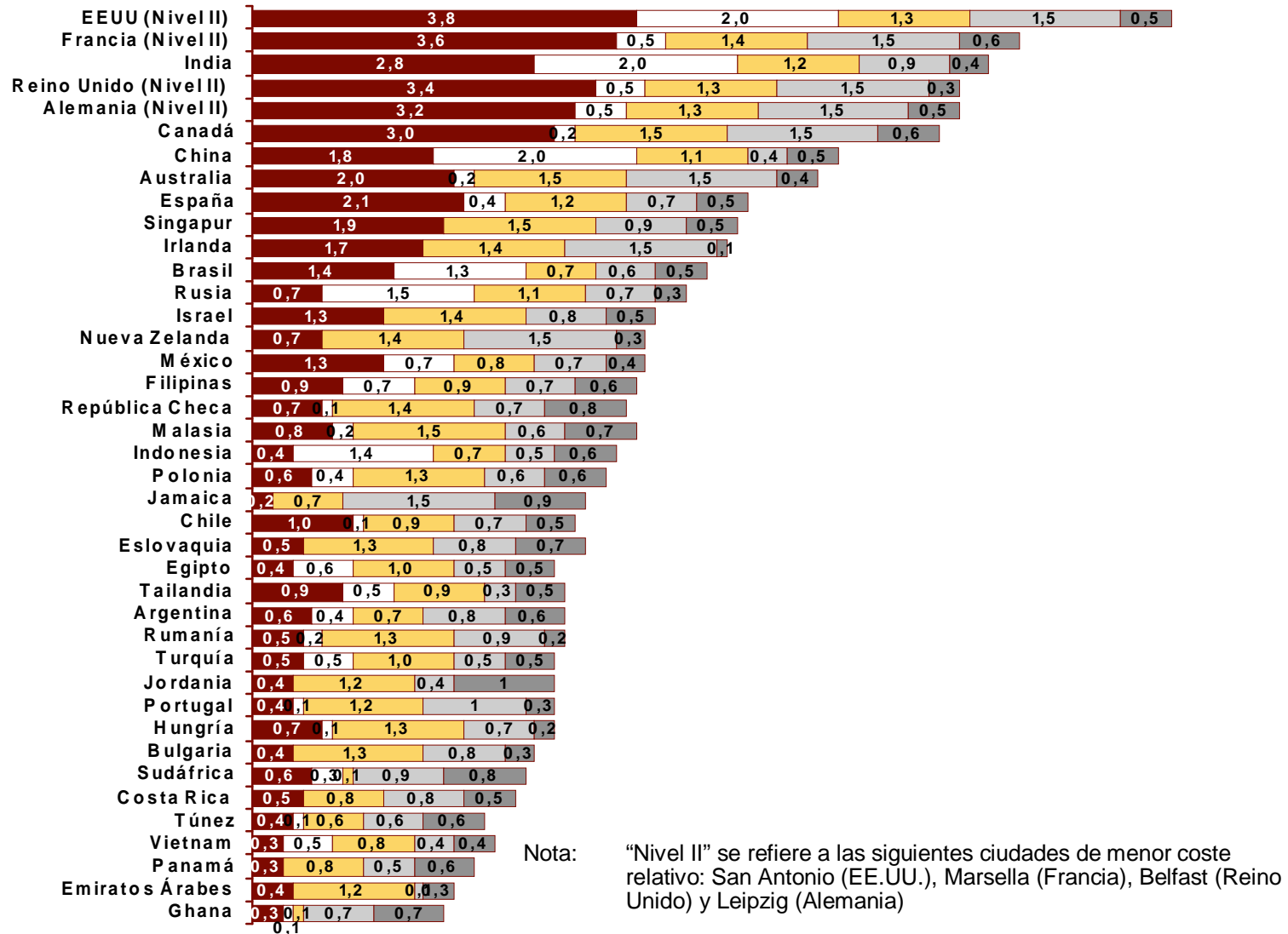


Costes laborales
 Costes de infraestructura
 Impuestos y costes de cumplimiento con normativas

Nota: "Nivel II" se refiere a las siguientes ciudades de menor coste relativo: San Antonio (EE.UU.), Belfast (Reino Unido), Leipzig (Alemania) y Marsella (Francia)

Índice sobre los destinos más atractivos para el *offshoring*

Capital humano

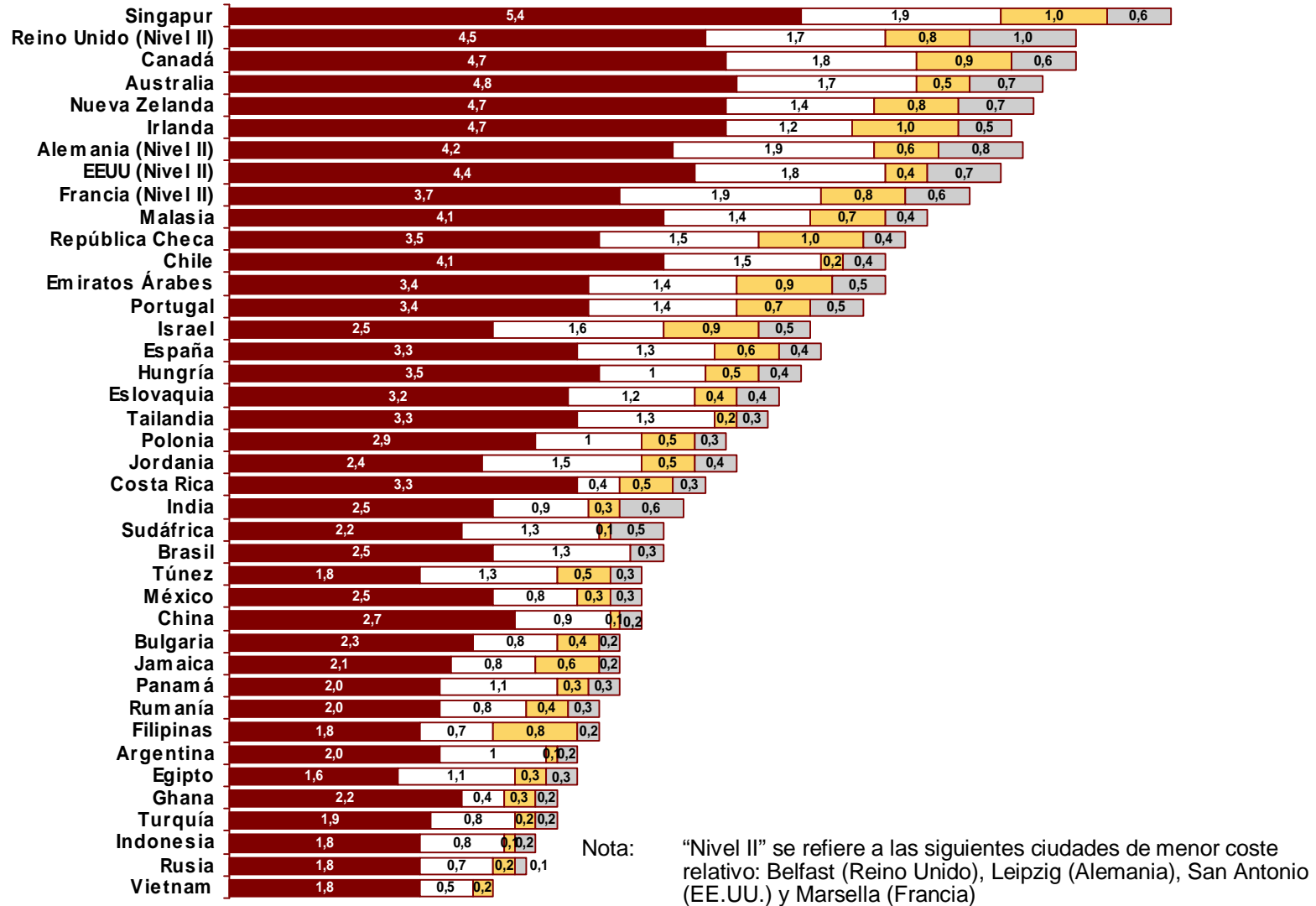


Nota: "Nivel II" se refiere a las siguientes ciudades de menor coste relativo: San Antonio (EE.UU.), Marsella (Francia), Belfast (Reino Unido) y Leipzig (Alemania)

Experiencia relevante
 Formación
 Riesgo de rotación excesiva de personal
 Tamaño y disponibilidad de la MOD
 Idiomas

Índice sobre los destinos más atractivos para el *offshoring*

Entorno empresarial



Nota: "Nivel II" se refiere a las siguientes ciudades de menor coste relativo: Belfast (Reino Unido), Leipzig (Alemania), San Antonio (EE.UU.) y Marsella (Francia)



Al aumentar el peso del entorno empresarial, Singapur pasa a encabezar la clasificación

Criterio para la evaluación de países

Costes 25%

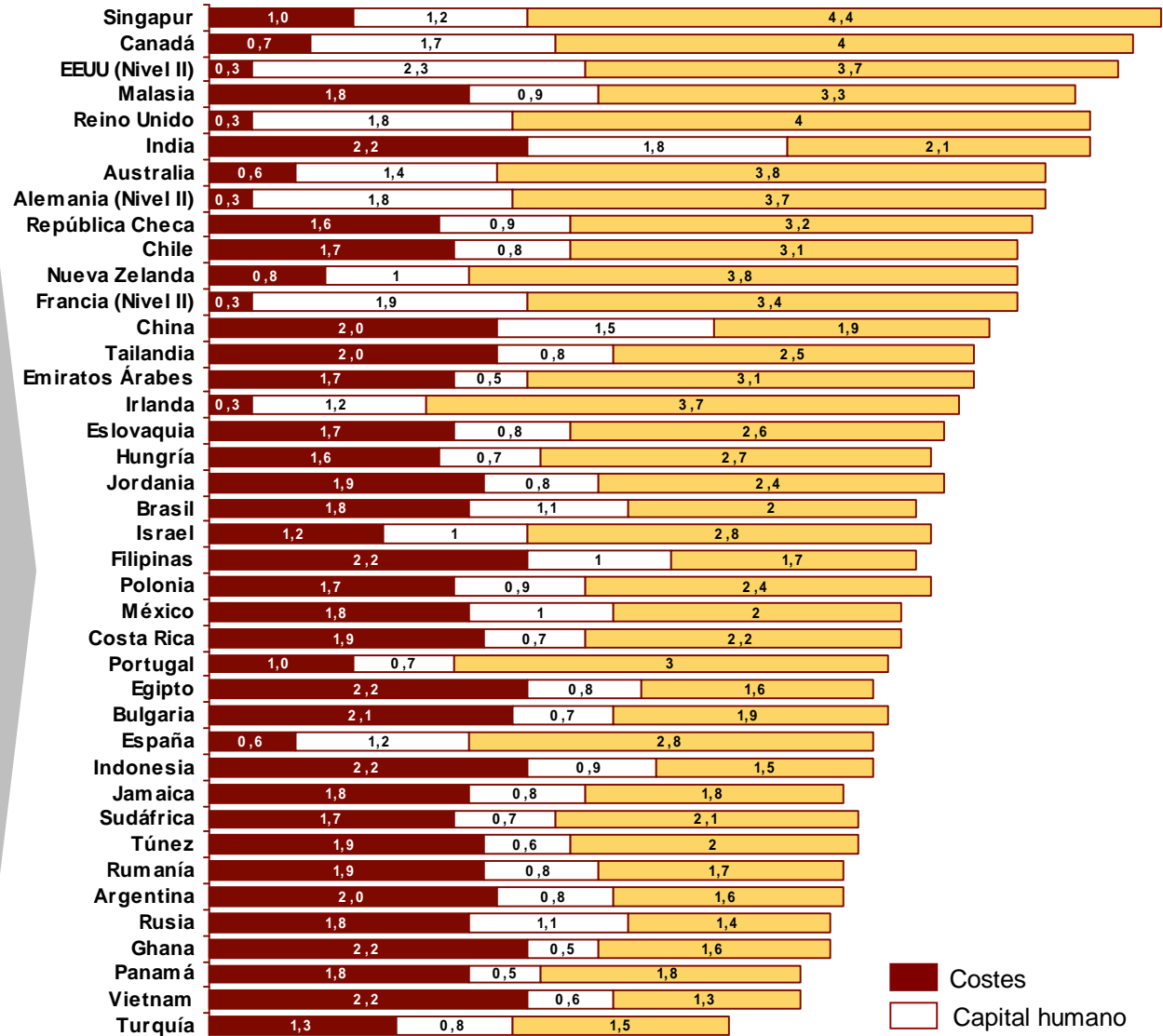
- Costes laborales
- Costes de infraestructura
- Impuestos y costes de cumplimiento con normativas

Capital humano 25%

- Experiencia relevante
- Tamaño y disponibilidad de MOD
- Formación
- Idiomas
- Riesgo de rotación excesiva de personal

Entorno empresarial 50%

- Riesgo país
- Infraestructura
- Adaptabilidad cultural
- Seguridad de la propiedad intelectual



Nota: "Nivel II" se refiere a las siguientes ciudades de menor coste relativo: San Antonio (EE.UU.), Belfast (Reino Unido), Leipzig (Alemania) y Marsella (Francia)

■ Costes
 □ Capital humano
 ■ Entorno empresarial

Al aumentar el peso de los costes, los mercados emergentes se sitúan a la cabeza

Criterio para la evaluación de países

Costes 50%

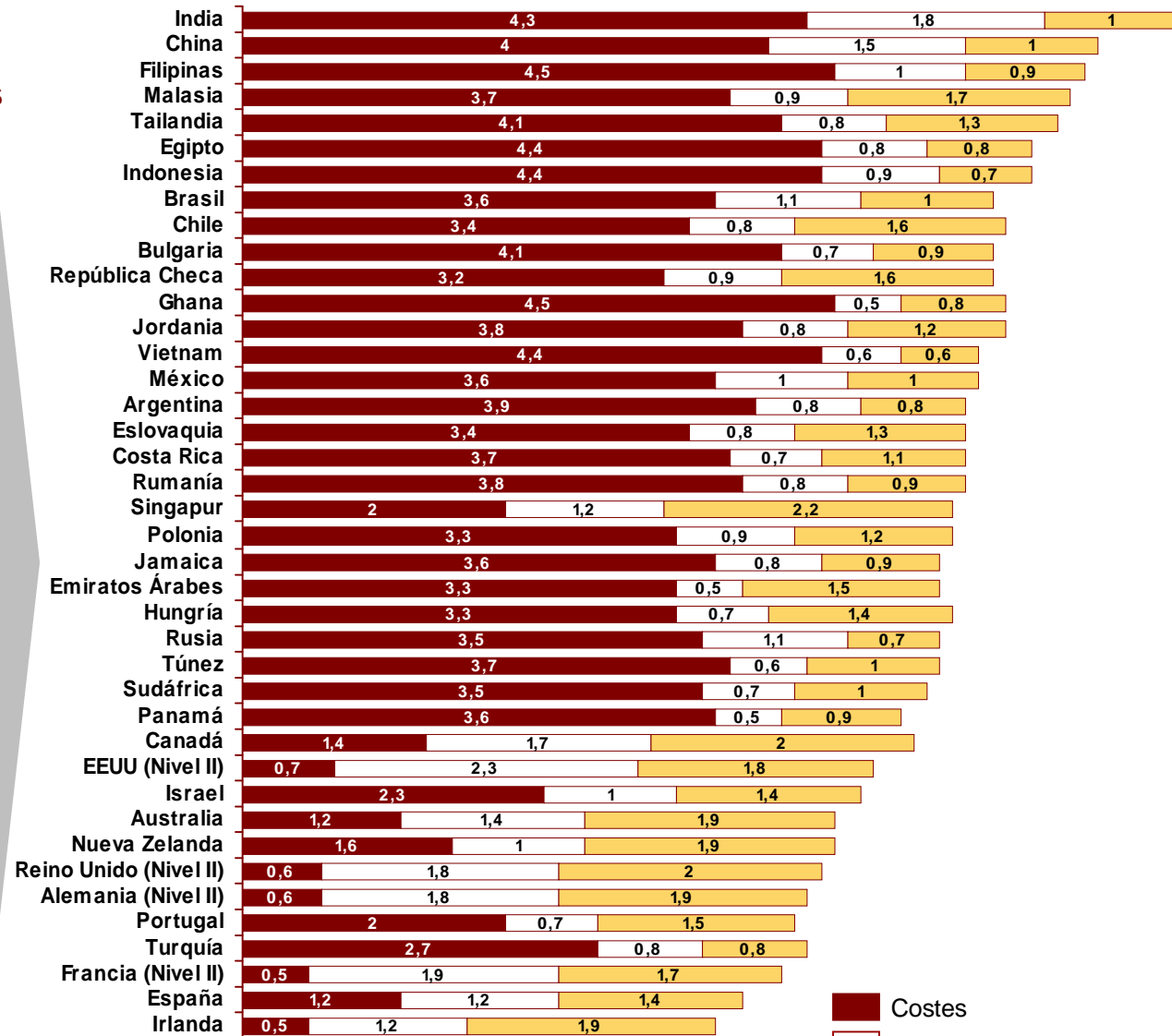
- Costes laborales
- Costes de infraestructura
- Impuestos y costes de cumplimiento con normativas

Capital humano 25%

- Experiencia relevante
- Tamaño y disponibilidad de MOD
- Formación
- Idiomas
- Riesgo de rotación excesiva de personal

Entorno empresarial 25%

- Riesgo país
- Infraestructura
- Adaptabilidad cultural
- Seguridad de la propiedad intelectual

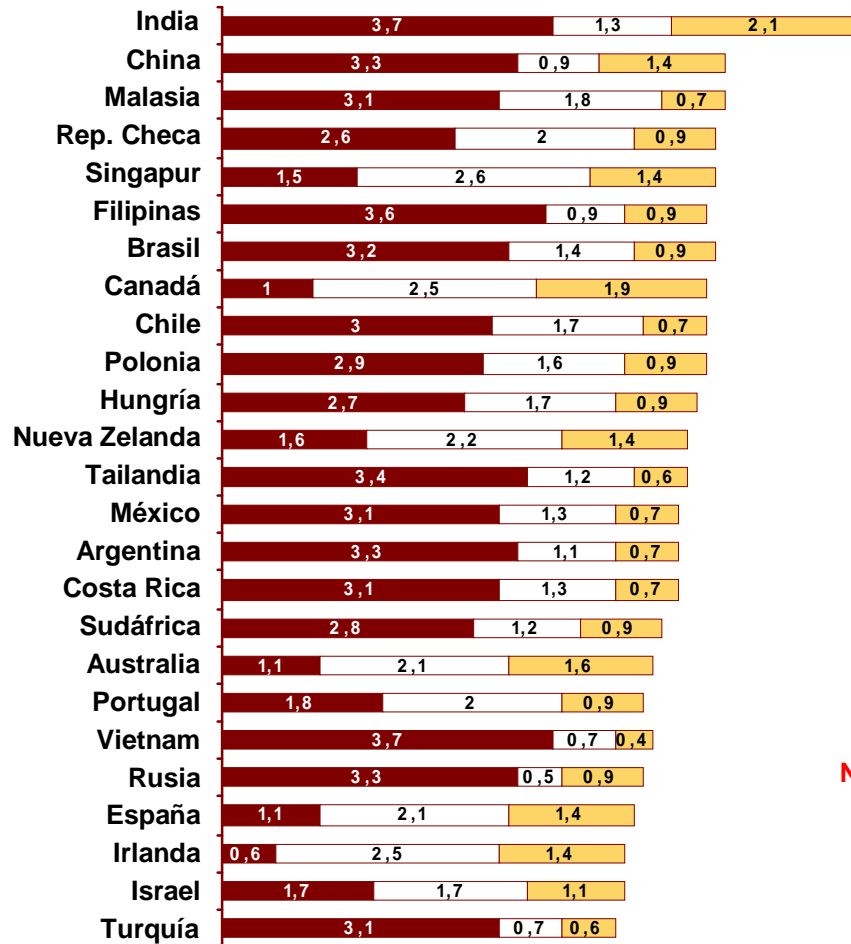


Nota: "Nivel II" se refiere a las siguientes ciudades de menor coste relativo: San Antonio (EE.UU.), Belfast (Reino Unido), Leipzig (Alemania) y Marsella (Francia)

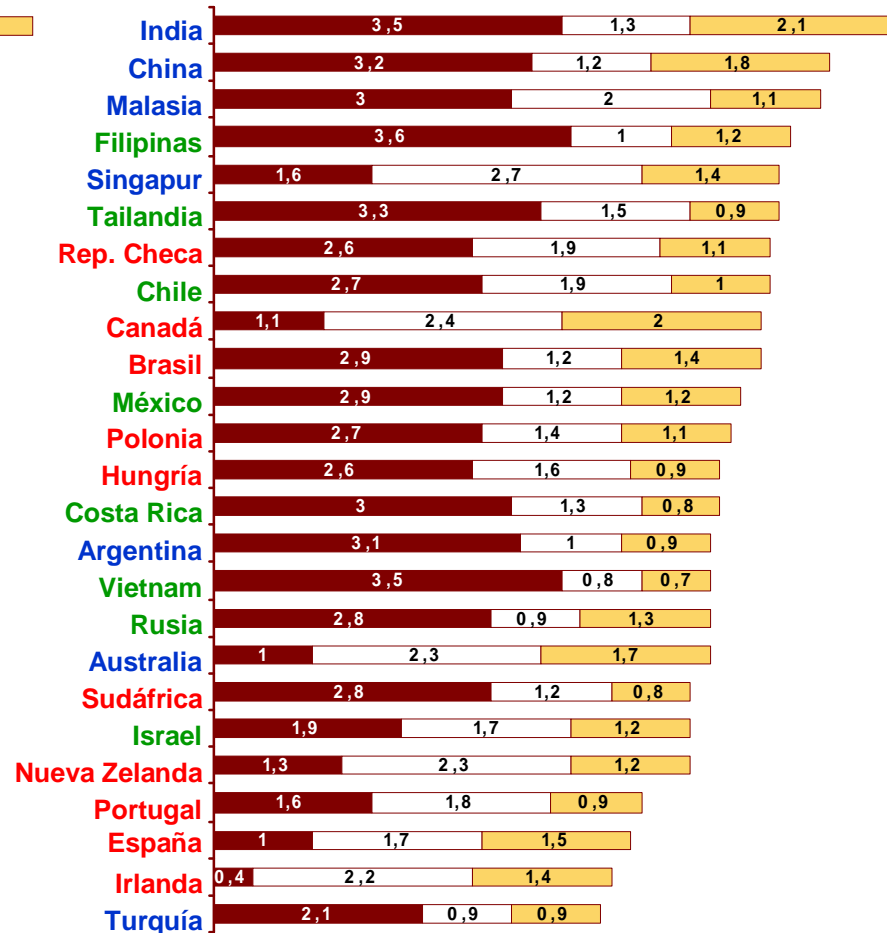
■ Costes
 □ Capital humano
 ■ Entorno empresarial

Clasificación de los 25 países incluidos en los Índices de 2004 y 2005

Clasificación Índice 2004



Clasificación Índice 2005



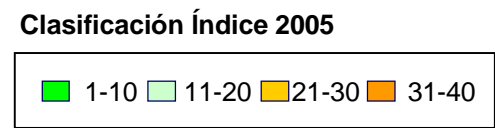
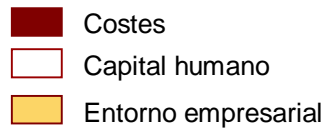
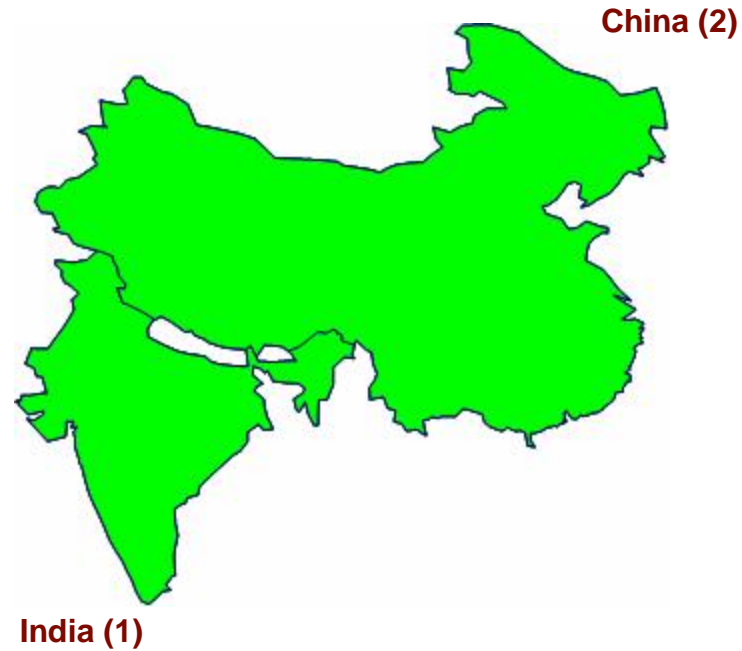
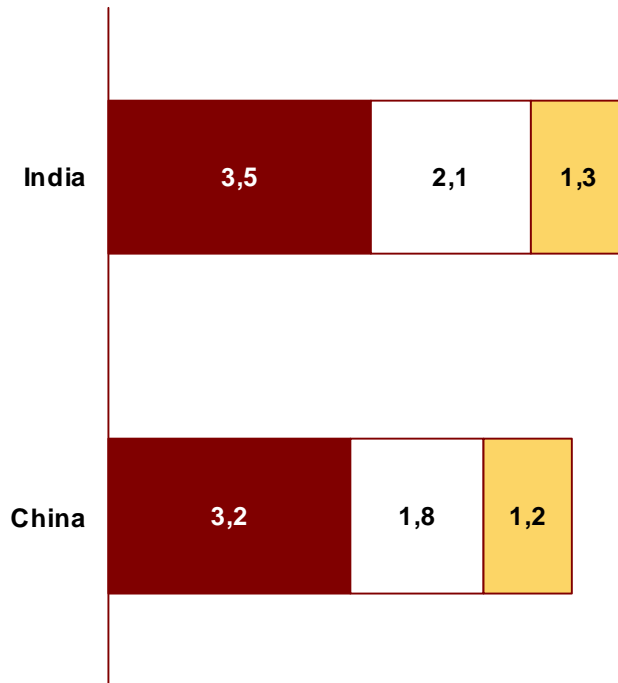
Evolución 2005 vs. 2004

- Descenso
- Estable
- Ascenso

- Costes
- Capital humano
- Entorno empresarial

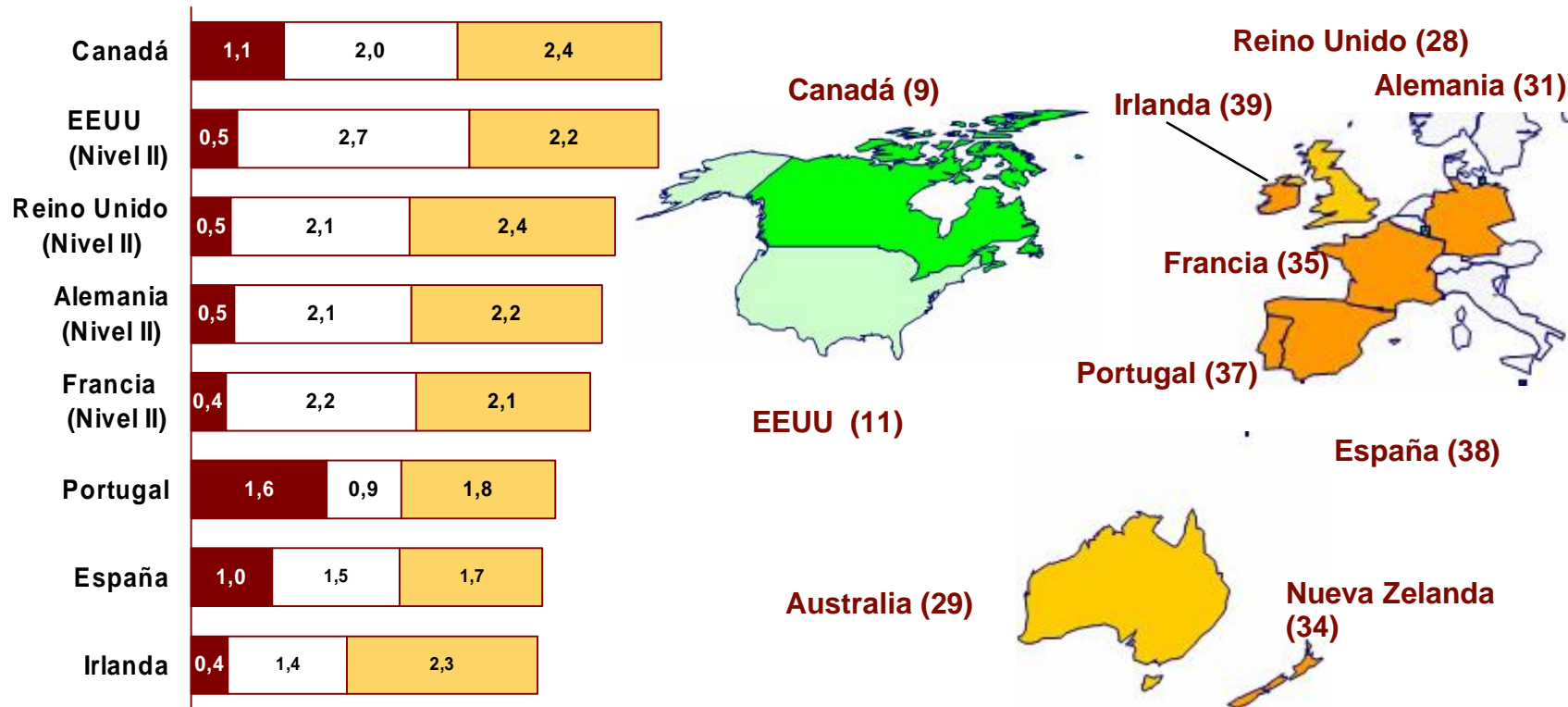
India y China

- Mientras que India ha sido líder indiscutible a lo largo de los diez últimos años y ofrece una amplísima gama de servicios, el “mercado” de la relocalización en China es joven y se especializa en servicios de menor complejidad a bajo coste
- Hasta tal punto son complementarios los dos países que los proveedores indios de servicios relocalizados están invirtiendo en China para completar su oferta



Relocalización interna

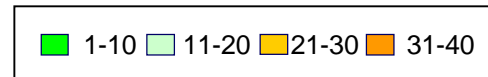
- Las compañías han comenzado a relocalizar internamente servicios en zonas del propio donde el desempleo es alto y los costes son menores que en las grandes ciudades.
- Se pueden obtener ahorros en costes sin los riesgos asociados a las barreras culturales y lingüísticas, con unos costes de transición sustancialmente menores en términos relativos



Costes
 Capital humano
 Entorno empresarial

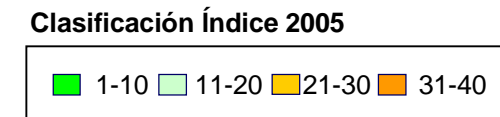
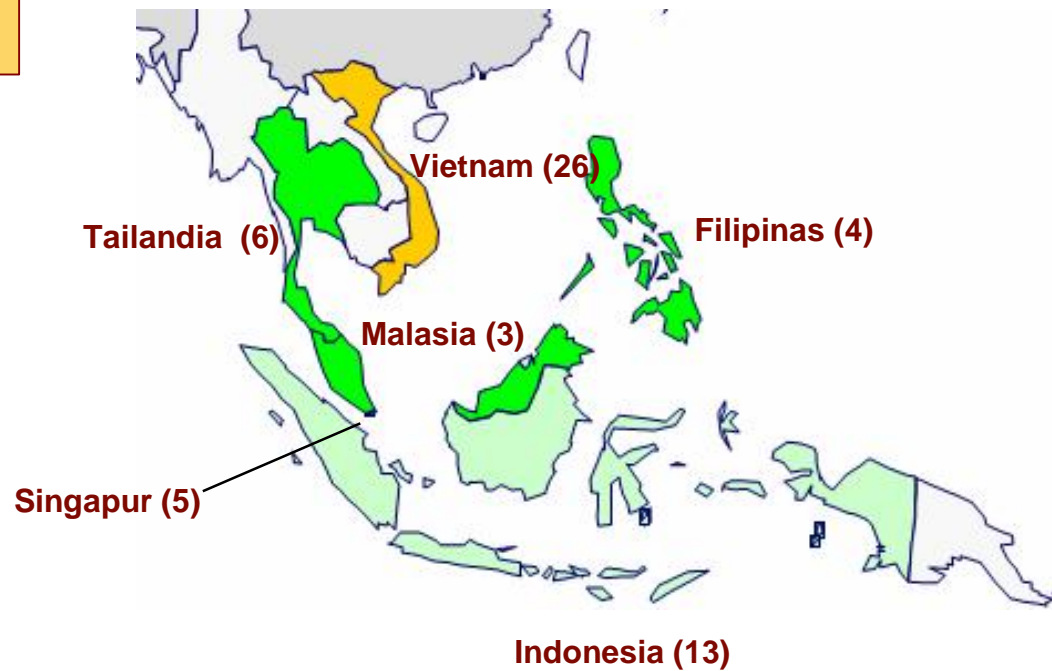
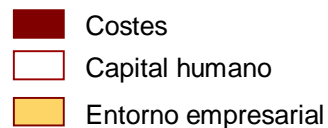
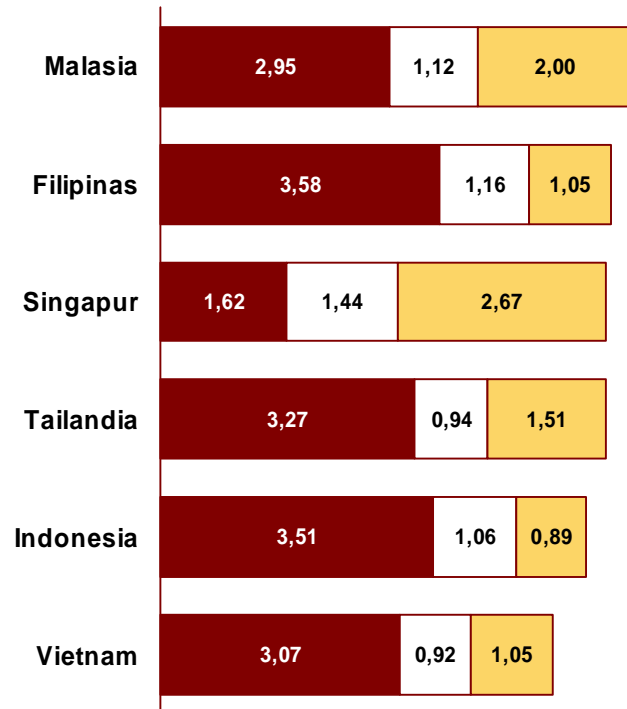
Nota: "Nivel II" se refiere a las siguientes ciudades de menor coste relativo: San Antonio (EE.UU.), Belfast (Reino Unido), Leipzig (Alemania) y Marsella (Francia)

Clasificación Índice 2005



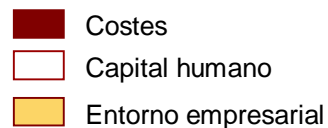
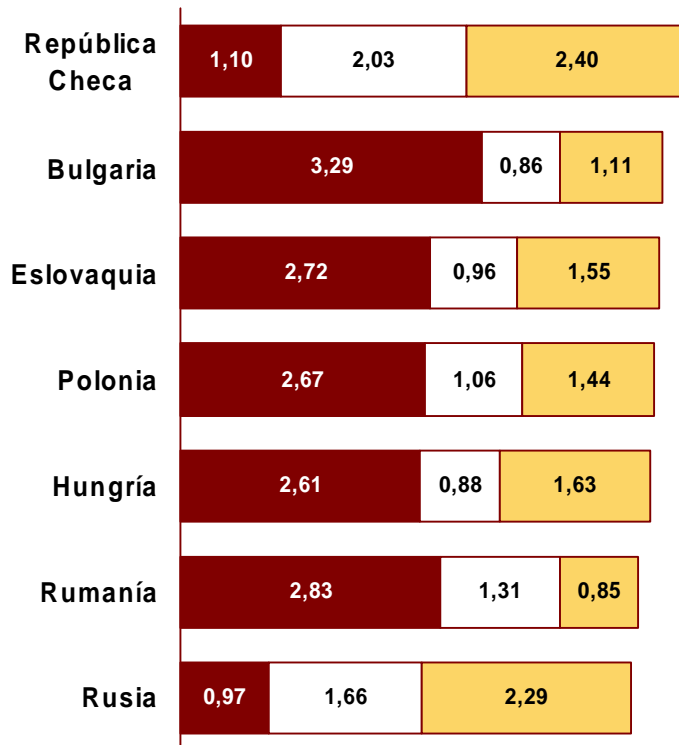
Sudeste Asiático

- Las naciones del Sudeste Asiático obtienen buenos resultados en el Índice aunque su mayor dificultad estriba en el tamaño relativamente pequeño de su población activa.
- Los gobiernos, asociaciones patronales y compañías privadas de la región están trabajando para posicionarse en la cadena de suministro internacional de servicios de IT/BPO (*Information Technology/Business Process Outsourcing*) mediante el desarrollo de capacidades nicho, polígonos industriales conectados, estándares industriales y certificaciones de calidad

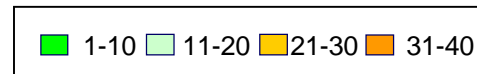


Europa Central y del Europa del Este

- Europa Central y del Este ofrecen una mano de obra cualificada, buenas capacidades lingüísticas y proximidad geográfica a los consumidores de Europa Occidental
- Sin embargo, su creciente nivel de desarrollo económico está obligando a aquellas compañías que busquen mercados de bajo coste a volver su mirada aún más hacia el este

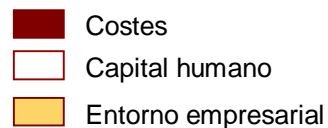
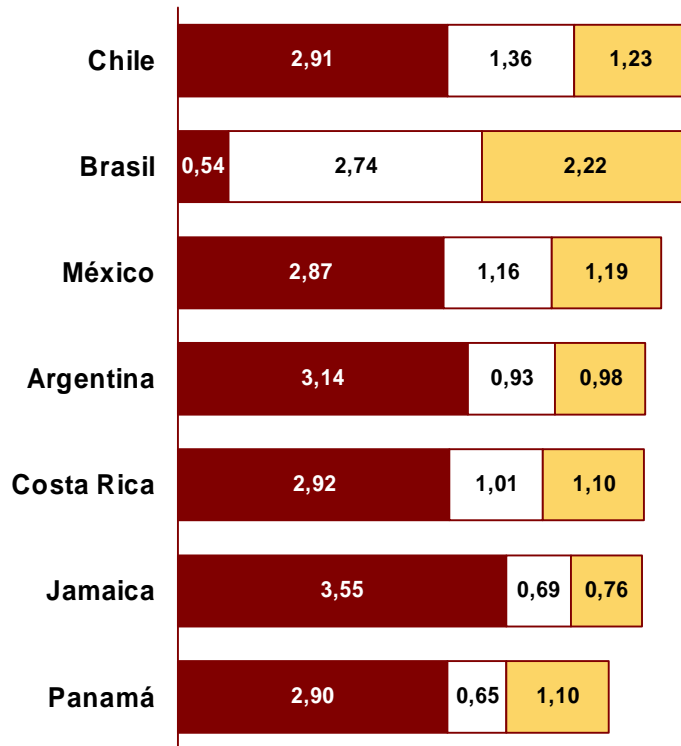


Clasificación Índice 2005

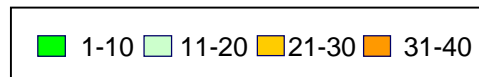


América Latina

- n Su localización la convierte en una excelente opción para la relocalización cercana de servicios compartidos por parte de compañías norteamericanas, para el soporte a usuarios españoles y para atender el creciente mercado latino de habla hispana en EEUU



Clasificación Índice 2005



Oriente Medio y África

- Los gobiernos de la región han comprendido la creciente tendencia global hacia la relocalización de servicios y empiezan a verla como una industria que puede aportar importantes ingresos de exportación
- El reto sigue siendo convencer a los inversores extranjeros de que la región es atractiva, a pesar de la inestabilidad regional y las percepciones negativas

