



Investigaciones Europeas de Dirección y  
Economía de la Empresa

ISSN: 1135-2523

iedee@aedem-virtual.com

Academia Europea de Dirección y Economía  
de la Empresa  
España

Linares Navarro, E.; Pla Barber, J.; Puig Blanco, F.  
LA ESTRATEGIA DE OUTSOURCING INTERNACIONAL EN ESPAÑA: UNA APROXIMACIÓN A  
LOS SECTORES MANUFACTUREROS TRADICIONALES

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 15, núm. 3, septiembre-  
diciembre, 2009, pp. 59-71

Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa  
Vigo, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120375003>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

## LA ESTRATEGIA DE OUTSOURCING INTERNACIONAL EN ESPAÑA: UNA APROXIMACIÓN A LOS SECTORES MANUFACTUREROS TRADICIONALES

Linares Navarro, E.

Pla Barber, J.

Puig Blanco, F.

Universitat de València

Recibido: 27 de julio de 2008

Aceptado: 31 de julio de 2009

**RESUMEN:** En los últimos años el uso por parte de las empresas de la estrategia de *outsourcing* en sus dos vertientes (nacional e internacional)<sup>1</sup> está siendo una práctica habitual en los países desarrollados, especialmente en los sectores manufactureros tradicionales. Dado el desarrollo experimentado y las implicaciones técnico-productivas y sociales que se derivan de su implementación, en este trabajo analizamos cuál ha sido la tendencia de esa estrategia en estos sectores durante el periodo 1985-2004 y contrastamos qué relación existe entre ésta y dos de sus principales factores determinantes: el tamaño y la experiencia internacional. De los resultados más generales se desprende que el *outsourcing* muestra un desarrollo claramente alcista. Respecto a sus determinantes, se contrasta la influencia negativa del tamaño en el uso del *outsourcing* global y se observa una significativa relación positiva entre el *outsourcing* internacional y la experiencia internacional de la empresa.

**PALABRAS CLAVE:** Estrategia, *Outsourcing* Internacional, Sectores Tradicionales, Internacionalización

### THE STRATEGY OF INTERNATIONAL OUTSOURCING IN SPAIN: AN APPROXIMATION TO THE TRADITIONAL MANUFACTURING INDUSTRIES

**ABSTRACT:** In recent years, the outsourcing strategy, in its two dimensions (national and international) is being a common practice in companies from developed countries, mainly in traditional manufacturing industries. In this paper we analyze the evolution of the strategy in these sectors over 1985-2004 and the relationship between this strategy and two of its main determinants: size and international experience. The results show that the use of outsourcing has an increasing trend. Moreover, it contrasts the negative influence of size on the use of global sourcing and the significant positive relationship between international outsourcing and international experience of the company.

**KEY WORDS:** Strategy, International *Outsourcing*, Traditional Industries, Internationalization

### 1. INTRODUCCIÓN

Desde mitad del siglo XX las empresas españolas están asistiendo a importantes cambios en su estructura productiva, siendo el *outsourcing* uno de los que con mayor frecuencia e intensidad se están produciendo. Esta opción estratégica ha sido considerada por algunos autores como decisiva para mantener y mejorar su competitividad, tanto a nivel nacional como internacional (Amesse et al. 2001). La disminución de los costes de transporte y comunicaciones, los rápidos cambios tecnológicos, la reducción de los obstáculos al comercio y la intensificación de la competencia, están obligando a las empresas a mejorar su competitividad valiéndose de los beneficios que ofrecen las diferencias de costes a escala mundial.

Además, en los últimos años, en países como España, el fenómeno de la deslocalización (fuertemente asociado con el *outsourcing* internacional) está adquiriendo un fuerte desarrollo, siendo los sectores manufactureros tradicionales de la economía española algunos de los más afectados por este fenómeno. Una encuesta elaborada por la UNCTAD señala la rápida

expansión del *outsourcing* internacional en toda Europa (UNCTAD, 2004). Algunas predicciones apuntan a que en 2010 en sectores como el Textil, más del 50% de la cuota del mercado mundial será de China (Nordas, 2004).

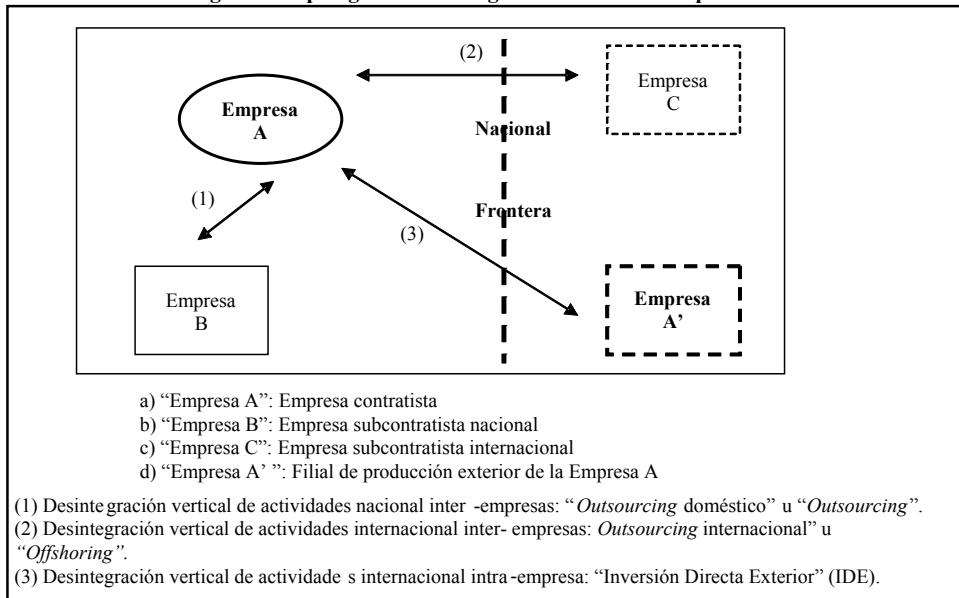
Dada la importancia que tienen los sectores manufactureros tradicionales dentro de la industria española y las dificultades por las que están atravesando desde hace algunos años, el objetivo de nuestro trabajo es analizar, utilizando los datos de la Central de Balances del Banco de España, dos aspectos poco explorados hasta el momento como son la evolución de la estrategia de *outsourcing* internacional en los sectores manufactureros españoles y contrastar su uso en función del tamaño y de la experiencia de internacionalización de las empresas.

Para tal fin, hemos estructurado el trabajo de la siguiente forma. En el segundo epígrafe, se exponen los fundamentos teóricos de la estrategia de *outsourcing* y se plantean las hipótesis objeto de contraste; en el apartado tercero se presenta, por un lado la metodología de la investigación y, por otro, un análisis descriptivo de la evolución de la estrategia en las dos últimas décadas; en el cuarto se presentan los resultados del contraste estadístico; y en el último epígrafe, se recogen las principales conclusiones a las que nos ha conducido esta investigación.

## 2. ASPECTOS TEÓRICOS Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

La integración económica, la globalización y la creciente competencia entre países que desde hace unos años se viene produciendo, son algunos de los factores que, en cierto modo, están obligando a las empresas a desintegrar verticalmente algunas de las actividades que hasta el momento desarrollaban en su interior, para de esa forma seguir siendo competitivas. Este proceso de desintegración puede analizarse desde dos puntos de vista: a) según el vínculo de propiedad entre las empresas participantes y b) según el país de destino o receptor de la actividad/es (figura 1).

**Figura 1: Tipologías de desintegración vertical de la producción**



Fuente: Díaz y Gandoy (2004) y elaboración propia.

Según el vínculo de propiedad entre las empresas participantes se pueden distinguir dos tipos de desintegración, la encargada a otras empresas con las que no se mantiene ningún vínculo de propiedad (*external outsourcing*) y la llevada a cabo por empresas que pertenecen al grupo empresarial (*internal outsourcing*), es decir, por filiales propias, por empresas socias de las filiales propias o por filiales propias de empresas socias, en las que si que existe un vínculo de propiedad entre las mismas (Murray et al., 1995).

Según el país de destino, la externalización de actividades puede llevarse a cabo utilizando la subcontratación en el propio país de origen de la empresa, lo que se conoce como “*outsourcing doméstico*”; o por el contrario, la empresa puede cruzar las fronteras nacionales para subcontratar dichas actividades en otro país, lo que se denomina “*offshoring*” u “*outsourcing internacional*” (Murray et al., 1995).

Sin embargo, dicha distinción en ocasiones no es tan clara. En la literatura podemos encontrar al menos dos enfoques distintos del *outsourcing* que podrían llevar a confusión. El primero de ellos, entiende la estrategia como aquel proceso mediante el cual una actividad, que tradicionalmente se desarrollaba en el interior de la empresa, pasa a ser realizada por un proveedor externo, mientras que el segundo enfoque, más amplio que el anterior, y el más utilizado en la práctica, define el proceso de *outsourcing* como “cualquier externalización de actividades, tanto si estas habían sido desarrolladas previamente por la empresa como si no”. Por tanto, podemos definir el *outsourcing* como “la relación económica en virtud de la cual una entidad, el contratista, pide a otra entidad independiente, el subcontratista o proveedor, que se encargue de la producción o ulterior elaboración de materiales, componentes, piezas o subconjuntos, o la prestación de un servicio industrial, respetando las especificaciones que se establezcan” (UNIDO, 2004). Si introducimos la dimensión geográfica de la estrategia, el *outsourcing* también puede identificarse con otros términos frecuentemente utilizados en la literatura para conceptualizar este proceso como son la “deslocalización industrial<sup>2</sup>” o lo que recientemente se conoce como “multilocalización<sup>3</sup>”. De esta forma, el *outsourcing* representa una de las dos alternativas en la clásica decisión de “hacer o comprar” (*to make or to buy*) productos y/o procesos. Concretamente, el *outsourcing* es la segunda de ellas (*to buy*), pero elegida en un momento del tiempo, después de que en el pasado ciertas actividades se han estado realizando en el interior de la propia empresa (Russell y Taylor, 2003).

En los últimos años, el crecimiento del *outsourcing* internacional ha sido espectacular (Zsidish, 2003; Lee et al., 2003). Por un lado, porque los países receptores del mismo lo acogen con mucho agrado, y por otro, porque en determinadas industrias como las tradicionales se convierte en una forma de supervivencia, donde adoptar una estrategia de *outsourcing* internacional puede suponer el mantenimiento de la ventaja competitiva que la empresa poseía hasta el momento y que está viendo peligrar debido a la superioridad que en menores costes productivos están ofreciendo otros países, en su mayoría en vías de desarrollo.

Aunque en la actualidad existen algunos estudios empíricos sobre *outsourcing* internacional, la literatura sobre el tema es todavía relativamente escasa (Arndt y Kierowski, 2001; Díaz y Gandoy, 2005). A nivel internacional, destacan algunos trabajos aplicados al *outsourcing* de servicios (Abraham y Taylor, 1996; Tenn Raa y Wolff, 2001), los encargados de analizar el objeto de esa estrategia (Görg y Ruane, 2000; Görzig y Stephan 2002; Görg y Hanley, 2003), los que analizan la evolución de la ratio consumos intermedios importados sobre la producción total (Feenstra y Hanson, 1999; Dell'mour et al., 2000) o los que se

centran en identificar los factores determinantes del uso de la estrategia (Swamidass y Kotabe, 1993; Kim y Rucker, 2005; Tomiura, 2005; Janhs et al., 2006)

Para el caso español, Salinas y Huerta (1999), a partir de la Encuesta de Estrategias Empresariales (ESEE) de la Fundación Empresa Pública (FUNEP), analizan el nivel de desintegración de las empresas españolas observando una clara tendencia alcista. En el de López (2002), utilizando también los datos de la ESEE, se concluye que en la industria española cada vez un mayor número de empresas está adoptando estrategias de *outsourcing*, y el de Díaz y Gandoy (2005), con datos de la Encuesta Industrial de Empresas (EIE) del Instituto Nacional de Estadística (INE), pone de manifiesto que alrededor del 40% de las empresas españolas se han sumado a este proceso de desintegración de la cadena productiva. También para la industria española, algunos trabajos han analizado los factores determinantes del uso de la estrategia de *outsourcing* en sentido amplio<sup>4</sup> (Holl, 2004; Díaz-Mora, 2007; Díaz-Mora y Triguero, 2007). En síntesis, parece que se trata de un fenómeno en creciente y rápida expansión.

Fundamentalmente tres han sido los factores que la literatura ha tratado como impulsores de la estrategia de *outsourcing* internacional: la competencia, los cambios tecnológicos y la liberalización comercial (Díaz y Gandoy, 2004). Sin embargo, no sólo factores del entorno determinan el uso creciente de esta estrategia, sino que algunas características propias de la empresa, factores internos, pueden influir, en mayor o menor medida, sobre el uso de la estrategia de *outsourcing* internacional. En la actualidad escasean los trabajos empíricos que dentro del ámbito académico hayan analizado los factores determinantes del uso del *outsourcing* internacional en las empresas españolas. Este aspecto resulta especialmente llamativo cuando observamos las afirmaciones de algunos autores. Según Gandoy y Díaz (2007), dada la importancia que está registrando el *outsourcing* internacional en la industria española, son los factores determinantes de su elección los que realmente condicionan el uso de la estrategia.

Aunque son numerosos los factores internos que podrían influir en el uso de estrategias de *outsourcing* (global e internacional) (Holl, 2004; Tomiura, 2005; Díaz-Mora y Triguero, 2007), en este trabajo, centraremos nuestra atención en dos de los factores internos que caracterizan a los sectores tradicionales españoles: el tamaño y la experiencia de internacionalización de las empresas.

#### Outsourcing y Tamaño Empresarial:

La relación entre el tamaño empresarial y el uso de la estrategia de *outsourcing* (tanto en el ámbito global como en el internacional) ha sido una de las más estudiadas en la literatura y también una de las que más discrepancias ha planteado. Mientras algunos autores defienden la existencia de una relación positiva entre el uso de la estrategia y el tamaño empresarial (Holl, 2004; Díaz-Mora, 2007; Kim y Rucker, 2005); otros en cambio encuentran evidencia empírica de lo contrario (Görg y Hanley, 2004). Autores como Tomiura (2005) argumentan que los costes de búsqueda de subcontratistas son mayores para las empresas más pequeñas y que por tanto es más difícil para éstas llevar a cabo dicha estrategia. Otra de las razones planteadas por algunos autores que justifican la relación positiva entre tamaño y *outsourcing*, parte de una de las finalidades de la estrategia, la dotación de flexibilidad. Díaz-Mora (2007) argumenta que la estrategia de *outsourcing* sirve para ganar flexibilidad, permitiendo a las empresas más grandes reducir su rigidez.

Sin embargo, parece evidente que las empresas de reducido tamaño disponen de una menor capacidad económica que dificulta el uso de otro tipo de estrategias que, al igual que el *outsourcing*, permitan a la empresa mantener su ventaja competitiva (fusiones, adquisiciones, IDE, etc.), por lo tanto, suponemos que la relación entre el tamaño empresarial y el uso de estrategias de *outsourcing*, independientemente de la dimensión geográfica de la estrategia, será negativa.

Por otro lado, creemos que las empresas de mayor tamaño tendrán una mayor facilidad para recurrir al uso de modalidades de *outsourcing* que supongan una inversión económica más elevada como es el *outsourcing* internacional. Por ello, la relación que existiría entre el uso de estrategias de *outsourcing* internacional y el tamaño empresarial sería de signo positivo.

En este sentido, contrastar la influencia que tiene el tamaño empresarial en el uso de estrategias de *outsourcing* nos lleva a plantear dos hipótesis distintas. La primera de ellas plantea que el tamaño empresarial influye negativamente en el uso de estrategias de *outsourcing* global (nacional e internacional), es decir, que a mayor tamaño empresarial menor uso de estrategias de *outsourcing* global, mientras que la segunda de las hipótesis presupone que el tamaño empresarial influye positivamente en el uso de estrategias de *outsourcing* internacional, es decir, que a mayor tamaño empresarial mayor uso de estrategias de *outsourcing* internacional.

***[H1: A mayor tamaño empresarial menor uso de estrategias de Outsourcing Global]***

***[H2: A mayor tamaño empresarial mayor uso de estrategias de Outsourcing Internacional]***

**Outsourcing y Experiencia Internacional:**

De acuerdo con la principal literatura relacionada con el tema, parece lógico pensar que la experiencia internacional de las empresas favorecerá o influirá positivamente en el uso de la estrategia (Tomiura, 2005; Kim y Rucker, 2005). Sin embargo los estudios realizados hasta el momento sobre los determinantes del *outsourcing* global, muestran resultados en ambas direcciones. Mientras que algunos trabajos reflejan la existencia de una relación positiva entre la estrategia de *outsourcing* y la participación en empresas extranjeras, como medida de la experiencia internacional (Kimura, 2001; Girma y Görg, 2004), otros como los de Holl (2004) y Díaz-Mora (2007), que analizan dicha relación con empresas españolas, muestran el signo contrario, es decir, que la participación en empresas extranjeras de las empresas españolas tiene una influencia negativa en el uso de estrategias de *outsourcing*. El argumento de estos dos trabajos radica en que las empresas con participación extranjera no hacen uso de subcontratistas extranjeros porque utilizan sus filiales en el exterior para llevar a cabo la externalización de sus actividades, disminuyendo de este modo el uso de subcontratistas extranjeros entre las empresas con participación extranjera. De acuerdo con los planteamientos de Murray, et al. (1995) y Kotabe y Murray (2004), la externalización de actividades a través de filiales propias en el exterior también supone llevar a cabo estrategias de *outsourcing* internacional pero a nivel interno de la organización, llegando en algunos casos a ser ésta más importante que la externalización de actividades realizada a través de proveedores externos. Dado que la experiencia internacional reduce los costes fijos de entrada para subcontratar en otros países, es posible que la probabilidad de utilizar estrategias de *outsourcing* internacional aumente en aquellas organizaciones que poseen participaciones en empresas extranjeras. En base a estos argumentos, planteamos la tercera hipótesis a contrastar:

***[H3: A mayor experiencia internacional mayor uso de estrategias de Outsourcing Internacional]***

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología de investigación empleada en este trabajo tiene dos vertientes: una descriptiva y otra inferencial. Sin embargo, antes de exponer los principales resultados obtenidos se describen de forma separada la fuente de información empleada, la operativización de las variables, la muestra y la evolución seguida en los últimos años por estas estrategias en los sectores manufactureros tradicionales en España.

#### Fuente de información, operativización y muestra

Como se indica en la mayoría de estudios, el análisis de esta estrategia a cualquier nivel (empresarial, sectorial o del global de la economía), resulta doblemente complejo. Por un lado, porque nos encontramos ante una escasez de estadísticas oficiales que recojan datos sobre *outsourcing* internacional y, por otro, porque no existe una metodología clara y ampliamente aceptada, siendo distintos los indicadores utilizados para su análisis. Debido a esta doble complejidad hemos optado por utilizar como fuente de información la base de datos de la *Central de Balances del Banco de España*<sup>5</sup>.

Se ha distinguido entre variables dependientes (*outsourcing* global y *outsourcing* internacional) y variables independientes (tamaño y experiencia de internacionalización). El *outsourcing* global se ha construido utilizando el cociente consumos intermedios y valor de la producción para cada uno de los tres sectores tradicionales que vamos a analizar. Se trata de una variable métrica cuyo valor estará comprendido entre 0 y 1. Cuando las empresas no subcontraten ninguna o pocas actividades en el exterior de la empresa, bien a nivel nacional y/o internacional, esta variable obtendrá valores iguales o próximos a cero, respectivamente. Sin embargo, cuando las empresas subcontraten en el exterior todas o muchas de las actividades que antes realizaban dentro de la empresa, esta variable alcanzará valores iguales o próximos a 1, respectivamente.

El *outsourcing* internacional se ha formado a partir de la ratio “compras netas realizadas en el resto del mundo / valor de la producción”. Se trata de una variable métrica cuyo valor estará comprendido también entre 0 y 1. En este caso el valor de la variable representará el porcentaje de actividades subcontratadas únicamente a nivel internacional, es decir, cuando las empresas no subcontraten ninguna o pocas actividades en el extranjero esta variable obtendrá valores iguales o próximos a cero, respectivamente. Sin embargo, cuando las empresas subcontraten a nivel internacional todas o muchas de las actividades que antes realizaban dentro de la empresa, esta variable alcanzará valores iguales o próximos a 1, respectivamente.

Para medir el tamaño empresarial, la fuente de datos utilizada permite distinguir tres tamaños empresariales (pequeño, mediano y grande), sin tener que utilizar ninguna variable proxy para medirlo.

Por último, como medida de la experiencia de internacionalización se ha utilizado una variable proxy que se calcula como el cociente entre el valor de las exportaciones y el total de las ventas. Además hemos dividido la experiencia de internacionalización en 3 tramos: baja (cuando el volumen de exportaciones es inferior al 20 % de las ventas totales), media (cuando el volumen de exportaciones se encuentra entre el 20 y el 30 % del total de las ventas) y alta (cuando más del 30 % de las ventas totales son exportaciones).

Como se puede observar en la tabla (1), la muestra está compuesta por 570 empresas, la mayor parte de estas corresponden al sector Textil-Confección (287), seguidas por Manufacturas Diversas (149) y Calzado (78).

Tabla 1. Distribución de las empresas

Número de empresas	Cuero – Calzado	Manufacturas diversas	Textil – Confección
	78	149	287
Pequeñas	61,1%	53,1%	50,3%
Medianas	34,1%	39,8%	41%
Grandes	4,8%	7,1%	8,7%

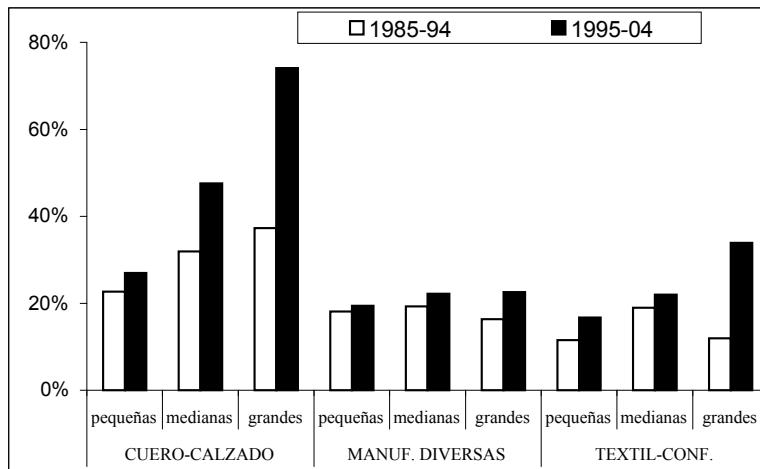
Fuente: Central de Balances (Banco de España)

Respecto a su distribución por tamaños, la mayor proporción la constituyen las Pequeñas con porcentajes que alcanzan niveles de entre el 50 y el 61%. En segundo lugar se sitúan las Medianas que representan entre el 34 y el 41%, quedando en último lugar las Grandes, con porcentajes de entre el 5 y el 9% del total de las empresas. Sin embargo, a pesar de que existen importantes diferencias entre los tramos representados y la realidad empresarial española reflejada en otros estudios (Fernández et al. 2004; Golf, et al. 2005), los datos que se utilizarán para el análisis del *outsourcing* internacional pueden considerarse representativos.

#### Evolución del outsourcing: análisis descriptivo

Sin considerar la dimensión geográfica del *outsourcing*, podemos observar en la figura (2) como entre las dos décadas analizadas, (1985-94) y (1995-04), existe una evolución creciente en el uso de la estrategia de *outsourcing*. Esta evolución es mucho más acentuada en la industria del Calzado que en el resto de industrias tradicionales analizadas, llegando a alcanzar en la última década (1995-04) niveles de hasta el 80%. Estos datos reflejan la importancia del uso de los consumos intermedios en la producción, y por tanto, del empleo del *outsourcing* en estos sectores. Distinguiendo por tamaños empresariales, se puede observar como son las empresas de mayor tamaño (grandes y medianas) las que mayor uso de la estrategia realizan.

Figura 2. Evolución del *Outsourcing* en los sectores tradicionales según el tamaño de las empresas (1985-2004)



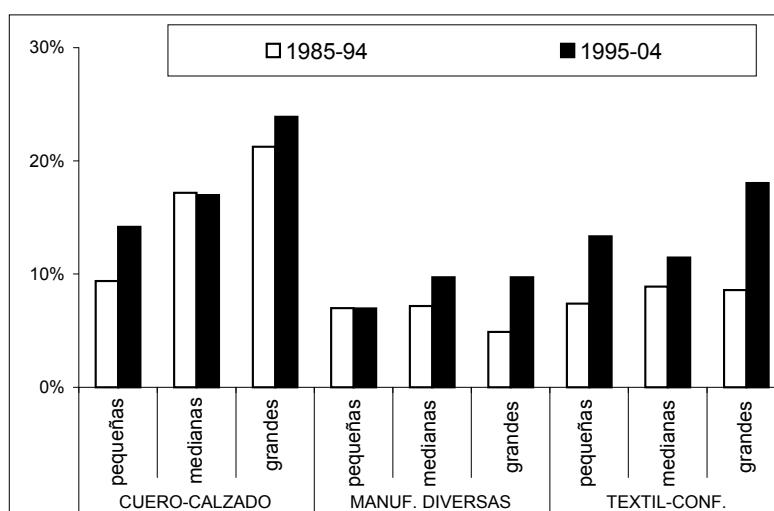
Fuente: Central de Balances (Banco de España) y elaboración propia.

El mayor uso del *outsourcing* global en el Cuero-Calzado respecto a otros sectores de las manufacturas tradicionales puede encontrarse, tal y como se ha puesto de manifiesto en otros trabajos como el de Fernández et al. (2004), en la mayor intensidad en mano de obra que caracteriza a este sector.

Que las empresas de superior tamaño hayan experimentado un desarrollo mayor responde al hecho contrastado en otros estudios (Díaz y Gandoy, 2005) de que en busca de la flexibilidad necesaria para hacer frente a los cambios del entorno, las empresas más grandes han externalizado su actividad productiva proporcionalmente más que las pequeñas.

Por otro lado, del análisis del *outsourcing* internacional (figura 3) observamos como los niveles de uso de la estrategia no son tan elevados como los anteriores, aún así se observa un claro crecimiento entre las dos décadas en todos los sectores analizados, destacando el del Textil, donde la expansión que muestra este sector en la segunda década (1995-04) podría justificarse con las sucesivas desregulaciones a las que se ha visto sometido este sector en ese periodo (Golf et al., 2005).

**Figura 3. Evolución del *Outsourcing* Internacional en los sectores tradicionales según el tamaño de las empresas (1985-2004)**



Fuente: Central de Balances (Banco de España) y elaboración propia.

Se observa también como es el sector Calzado el que mayor uso realiza de esta estrategia, es decir, también en el uso de consumos intermedios importados es este sector el que mayor porcentaje de éstos utiliza en su producción. Efectivamente, debido a la fuente de datos empleada y a la propia definición de las variables, existe una fuerte relación entre el *outsourcing* global y el *outsourcing* internacional al ser este último un componente del primero. Sin embargo, éstos datos permiten aproximarnos al análisis del *outsourcing* internacional, apenas estudiado hasta el momento en la industria española.

#### 4. RESULTADOS

Para contrastar las hipótesis planteadas se ha realizado un análisis estadístico utilizando contrastes no paramétricos<sup>6</sup> y el paquete estadístico SPSS 13.0. Este proceso se ha dividido en dos fases: en la primera, a través de la prueba Kruskal-Wallis se contrastará si las medias poblacionales de cada una de las variables dependientes son iguales o difieren entre los grupos definidos por la variable independiente; y una vez contrastada la hipótesis de igualdad de las medias, en los casos que proceda, se comprobará mediante la prueba *post hoc* de comparaciones múltiples “Games-Howell” si la relación que existe entre ellas es positiva o negativa.

Contrastada la primera de las hipótesis planteadas, *H1: A mayor tamaño empresarial menor uso de estrategias de Outsourcing*, podemos rechazar la hipótesis de partida de que las medias poblacionales son iguales para todos y cada uno de los sectores tradicionales que venimos analizando (Calzado, Otras Manufacturas y Textil,  $\text{sig}=0,000$ ). Respecto a cuál es el signo de la relación y su significatividad, de acuerdo con los datos resumidos en la tabla (2), se comprueba que para el sector del Calzado la relación entre la estrategia de *outsourcing* y el tamaño empresarial es negativa y significativa al 5%, lo que implica que para estas empresas a mayor tamaño empresarial, menor uso de estrategias de *outsourcing*, es decir, que en el sector del Calzado la intensidad del uso de la estrategia es mayor en las empresas de menor tamaño. Por su parte, para el de Manufacturas Diversas, también se observa que la relación entre la estrategia de *outsourcing* y el tamaño empresarial es negativa y significativa en todos los tramos analizados (0,002; 0,000; 0,006; respectivamente). La misma conclusión cabe extraer para el sector Textil, donde la relación entre el tamaño y la estrategia de *outsourcing* global es negativa, es decir, que en las empresas textiles a menor tamaño empresarial, mayor uso de la estrategia. En síntesis, aunque se observa que entre las empresas pequeñas y medianas de Otras manufacturas, las diferencias no son ni negativas ni significativas (0,653), parece razonable aceptar la hipótesis primera.

Tabla 2. *Outsourcing Global y Tamaño Empresarial*

$*p<0,05$ ; $**p<0,01$	Diferencias entre	Diferencia de medias	Signo	Significatividad Games-Howell
<b>Cuero y calzado</b> <b>Sig. 0,000</b>	Grandes – Medianas	-0,07	-	**0,006
	Grandes – Pequeñas	-0,10	-	**0,000
	Medianas – Pequeñas	-0,04	-	**0,002
<b>Otras</b> <b>manufacturas</b> <b>Sig. 0,000</b>	Grandes – Medianas	-0,09	-	**0,000
	Grandes – Pequeñas	-0,09	-	**0,000
	Medianas – Pequeñas	-0,01	+	<b>0,653</b>
<b>Textil –</b> <b>confección</b> <b>Sig. 0,000</b>	Grandes – Medianas	-0,05	-	**0,049
	Grandes – Pequeñas	-0,08	-	**0,001
	Medianas – Pequeñas	-0,03	-	**0,006

La segunda hipótesis planteada, *H2: A mayor tamaño empresarial mayor uso de estrategias de outsourcing internacional*, de acuerdo con el estadístico de Kruskall-Wallis en la tabla (3) se puede observar como únicamente en el sector del Calzado se puede rechazar la hipótesis de partida de que las medias poblacionales son iguales, mientras que en los otros dos sectores no podemos afirmar que exista dicha relación.

Además de ser significativa dicha relación, su signo es el esperado, lo que significa que a mayor tamaño empresarial mayor uso de estrategias de *outsourcing* internacional. Esto confirma que existe una importante influencia entre el tamaño y el compromiso internacional,

es decir, las empresas de mayor tamaño tienen capacidad económica para poder llevar a cabo estrategias empresariales internacionales que conllevan un mayor compromiso de recursos que la simple importación. Por tanto, para el sector del Calzado podemos aceptar la segunda hipótesis planteada, mientras que para el resto de sectores tradicionales podemos decir que el tamaño no es un factor determinante en el uso de estrategias de *outsourcing* internacional.

**Tabla 3. Outsourcing Internacional y Tamaño Empresarial**

*p<0,05; **p<0,01	Diferencias entre	Diferencia de medias	Signo	Significatividad Games-Howell
<b>Cuero y calzado</b> <b>Sig. 0,001</b>	Grandes – Medianas	0,05	+	**0,003
	Grandes – Pequeñas	0,11	+	**0,000
	Medianas – Pequeñas	0,05	+	**0,001
<b>Otras manufacturas</b> <b>Sig. 0,257</b>	Grandes – Medianas	No Sig.	----	----
	Grandes – Pequeñas	No Sig.	----	----
	Medianas – Pequeñas	No Sig.	----	----
<b>Textil – confección</b> <b>Sig. 0,105</b>	Grandes – Medianas	No Sig.	----	----
	Grandes – Pequeñas	No Sig.	----	----
	Medianas – Pequeñas	No Sig.	----	----

Por último, contrastamos la hipótesis de que la experiencia de internacionalización influye en el uso de las estrategias de *outsourcing* internacional, concretamente, que a mayor experiencia de internacionalización mayor uso de estas estrategias. Como se comprueba en la tabla (4) existe una relación entre la experiencia de internacionalización de las empresas de los tres sectores tradicionales analizados y el uso de estrategias de *outsourcing* internacional, y que dicha relación es positiva, tal y como nosotros esperábamos, aunque únicamente significativa en los 3 grados de experiencia de internacionalización del sector Textil.

**Tabla 4. Outsourcing Internacional y Grados de Experiencia Internacional**

*p<0,05; **p<0,01	Diferencias entre	Diferencia de medias	Signo	Significatividad Games-Howell
<b>Cuero y calzado</b> <b>Sig. 0,001</b>	Alto – Medio	0,05	+	**0,028
	Alto – Bajo	0,11	+	**0,026
	Medio - Bajo	0,05	+	<b>0,205</b>
<b>Otras manufacturas</b> <b>Sig. 0,022</b>	Alto – Medio	0,04	+	<b>0,506</b>
	Alto – Bajo	0,06	+	<b>0,393</b>
	Medio - Bajo	0,01	+	<b>0,048</b>
<b>Textil – confección</b> <b>Sig. 0,000</b>	Alto – Medio	0,09	+	**0,013
	Alto – Bajo	0,13	+	**0,004
	Medio - Bajo	0,05	+	**0,000

Por tanto, si en algunos casos las empresas con una mayor experiencia de internacionalización son las que mayor uso de estrategias de *outsourcing* internacional realizan, podríamos afirmar que el tiempo que las empresas llevan actuando en los mercados exteriores (de venta o suministro) es una condición facilitadora pero no imprescindible para llevar a cabo estrategias de *outsourcing* internacional, lo que nos permite aceptar con reservas la tercera de las hipótesis planteadas.

## 5. CONCLUSIONES

En esta investigación se ha podido mostrar la creciente importancia que en el actual escenario competitivo está teniendo el uso de la estrategia de *outsourcing* (global e internacional) entre las empresas de los principales sectores tradicionales de la industria española: Textil, Calzado y Manufacturas Diversas.

Además se han planteado una serie de hipótesis cuyo objetivo ha sido contrastar la relación que existe entre esa estrategia y dos de los principales factores que influyen en el desarrollo de esta estrategia, como son el tamaño empresarial y la experiencia de internacionalización.

El análisis estadístico realizado ha permitido aceptar las hipótesis planteadas, aunque en algún caso con matices. Por un lado, que la relación entre la estrategia de *outsourcing* global y el tamaño de las empresas de sectores tradicionales es de signo negativo (el esperado), es decir, que a un mayor tamaño de estas empresas menor uso de estrategias de *outsourcing* global. Por otro, que la experiencia en los mercados exteriores es un factor facilitador para llevar a cabo estrategias de *outsourcing* internacional en los sectores tradicionales españoles, ya que son las empresas con una mayor experiencia las que mayor uso de estas estrategias realizan. Sin embargo, dado que la relación positiva esperada entre el tamaño y el *outsourcing* internacional solo ha sido validada estadísticamente en el sector del Calzado, podemos afirmar que el tamaño no es un factor determinante en el uso de estas estrategias en los sectores Textil y Manufacturas Diversas.

En definitiva, y a pesar de las limitaciones de este estudio derivadas de la base de datos empleada y del uso de la propensión exportadora como indicador de la experiencia de internacionalización, podemos concluir que, para una industria como son las manufacturas tradicionales, globalizada y que en el caso concreto de España pasa por una situación delicada, la estrategia de *outsourcing*, principalmente en su vertiente internacional, junto con otros aspectos como la apuesta por la innovación y la mejora en la calidad y el diseño, podría ser una clara apuesta estratégica para su futuro.

Entre las implicaciones directivas que supone el uso de la estrategia de *outsourcing* internacional destaca la posibilidad de que la empresa mantenga o mejore su ventaja competitiva, la cual, especialmente en los sectores manufactureros tradicionales, está peligrando básicamente por el incremento de la competencia internacional. El uso de esta estrategia permitirá a las empresas centrarse y especializarse en aquellas actividades que realmente son esenciales para conseguir una ventaja competitiva sostenible. Los directivos deberán valorar cuáles son las actividades esenciales de su negocio y utilizar estrategias de *outsourcing* internacional en el resto de actividades. Dado que el *outsourcing* internacional es una estrategia empresarial que surge principalmente como respuesta a los cambios en el entorno competitivo y a las ventajas comparativas entre países, las políticas públicas deberían ayudar a mantener y/o a mejorar la posición competitiva de las empresas con iniciativas que fomenten el incremento de la productividad y de la competitividad de las mismas. El fomento del uso de nuevas tecnologías de la información en las empresas, el apoyo y la mejora de la formación del capital humano o el impulso de la I+D+i en las organizaciones, son algunas de las actuaciones políticas que ayudarían a mantener y en algunos casos mejorar la ventaja competitiva de las empresas y que además podrían evitar los efectos más negativos del uso de la estrategia de *outsourcing* internacional, como son el cierre de empresas o la pérdida de empleos.

## NOTAS

\* Este trabajo ha sido subvencionado por el Proyecto del Ministerio de Educación y Ciencia de España SEJ 2006-13889/ECON

<sup>1</sup> Debemos advertir que, como en la mayoría de trabajos que analizan esta estrategia, dos principales limitaciones existen: a) la relativa a la escasez de estadísticas oficiales que recojan datos sobre el *outsourcing* internacional y b) la inexistencia de una metodología ampliamente aceptada sobre los indicadores que deberían de utilizarse para tal fin. Por ello, en este trabajo entenderemos como *outsourcing* global al cociente más empleado en la literatura (Consumos Intermedios / Valor de la Producción) (Feenstra y Hanson, 1996,1999; Minondo y Rubert, 2001; Díaz y Gando, 2004) y para analizar la dimensión internacional del *outsourcing* se ha sustituido los “Consumos Intermedios” por las “Compras Netas realizadas en el Resto del Mundo”.

<sup>2</sup> En este trabajo entendemos por deslocalización industrial el desplazamiento o la transferencia de actividades productivas a otro país, impulsado básicamente por el ahorro en costes de producción.

<sup>3</sup> Entendida ésta como aquella situación caracterizada porque la empresa cuenta con más de un establecimiento productivo en más de un país o mercado (CSC, 2006).

<sup>4</sup> Sin distinguir entre las dos dimensiones que la definen (*outsourcing* nacional vs. internacional y external vs. internal *outsourcing*)

<sup>5</sup> La Central de Balances del Banco de España recopila y mantiene información económico-financiera sobre la actividad de las empresas no financieras españolas de más de 6.000 empresas que, voluntariamente colaboran mediante la cumplimentación de un formulario normalizado desde 1984, nos permite realizar el análisis al nivel de detalle deseado, ya que ofrece los datos en función del tamaño de las empresas, distinguiendo entre empresas pequeñas, medianas y grandes para cada uno de los sectores tradicionales objeto de nuestro estudio. La clasificación del tamaño empresarial seguida por la Central de Balances consiste en un criterio mixto de asignación, basado en la Recomendación 96/280/CE, pero teniendo en consideración los siguientes parámetros: número medio de trabajadores, total activo y total haber de la cuenta de resultados.

<sup>6</sup> Se ha hecho uso de pruebas no paramétricas tras comprobar que los datos utilizados no cumplían las condiciones de normalidad, homocedasticidad y linealidad necesarias para llevar a cabo un ANOVA.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABRAHAM, K. Y TAYLOR, S. (1996): “Firm’s Use of Outside Contractors: Theory and Evidence”, *Journal of Labour Economics*, vol. 14, pp. 394-424.
- AMESSE, F.; DRAGOSTE, L.; NOLLET, J. Y PONCE, S. (2001): “Issues on Partnering: Evidences from Subcontracting in Aeronautics”, *Technovation*, vol. 21, pp. 559-569.
- ARNDT, S. W. Y KIERZKOWSKI, H. (2001): *Fragmentation. New Production Patterns in the World Economy*, Oxford University Press, Oxford.
- CSC (Consejo Superior de Cámaras) (2006): “Ampliación Europea, multilocalización productiva y flexibilidad: reflexiones para la industria subcontratista europea”, [http://subcont.camaras.org/documentos/estudio/Estudio\\_Multilocalizacion.pdf](http://subcont.camaras.org/documentos/estudio/Estudio_Multilocalizacion.pdf)
- DELL’MOUR, R.; EGGER, P.; GÜGLER, K.; PFAFFERMAYR, M. Y WOLFMAYR-SCHNITZER, Y. (2000): “Outsourcing of Austrian Manufacturing to Eastern Countries: Effects on Productivity and the Labor Market”, en S. Arndt; H. Handler y D. Salvator (eds.), *Eastern Enlargement: The Sooner, The Better?*, Austrian Ministry for Economic Affairs and Labour.
- DÍAZ, C. Y GANDOY, R. (2004): “Estrategias de fragmentación de la producción: ¿una realidad en la industria española?”, *Estudios sobre la economía española*, núm. 180, FEDEA, Madrid.
- DÍAZ, C. Y GANDOY, R. (2005): “Outsourcing en la industria manufacturera española: nuevas estrategias para el siglo”, *Economía Industrial*, núm. 358, pp. 65-77.
- DÍAZ-MORA, C. (2007): What factors determine the outsourcing intensity? A dynamic panel data approach for manufacturing industries. *Applied Economics*, pp. 1- 13.
- DÍAZ-MORA, C. Y TRIGUERO, A. (2007): Why do some firms contract out production? Evidence from firm-level panel data. Estudios sobre economía española, núm. 232, FEDEA.
- FEENSTRA, R. C. Y HANSON, G. H. (1996): “Globalization, ‘Outsourcing’ and Wage Inequality”. *American Economic Review*, vol. 86, núm. 2, pp. 240-245.
- FEENSTRA, R. C. Y HANSON, G. H. (1999): “The Impact of ‘Outsourcing’ and High-Technology Capital on Wages: Estimates for the United States, 1979-1990”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 114, núm. 3, pp. 907-940.
- 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.
- GANDOY, R. Y DÍAZ, C. (2007): El offshoring en la industria española: una revisión de la evidencia empírica. *Información Comercial Española, Revista de Economía*, núm.. 837, 195-210.
- GIRMA, S. Y GÖRG, H. (2004): Outsourcing, foreign ownership and productivity: evidence from UK establishment level data. *Review of International Economics*, vol. 12, pp. 817-832.

- GOLF, E.; MOLINA, M. J.; PLA, J.Y PUIG, F. (2005): *Plan Estratégico Textil de las Comarcas Centrales Valencianas*, Prosección, Ontinyent, Valencia.
- GÖRG, H. Y HANLEY, A. (2003): "International Outsourcing and Productivity: Evidence from Plant Level Data", *Research Paper*, núm. 03/20, University of Nottingham.
- GÖRG, H. Y HANLEY, A. (2004): Does outsourcing increase profitability? *The Economic and Social Review*, vol. 35, pp. 367-387.
- GÖRG, H. Y RUANE, F. (2000): "An Analysis of Backward Linkages in the Irish Electronic Sector", *The Economic and Social Review*, vol. 31, núm. 3, pp. 215-235.
- GÖRZIG, B. Y STEPHAN, A. (2002): "Outsourcing and Firm-Level Performance", *Discussion Paper*, núm. 309, DIW Berlin.
- HOLL, A. (2004): Production Subcontracting and Location: Panel Data Evidence from Spanish Manufacturing Firms. TRP Working Paper 146. University of Sheffield.
- JAHNS, C.; HARTMANN, E. Y BALS, L. (2006): Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept. *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 12, pp. 218-231.
- KIM, Y. Y RUCKER, M. (2005): Production sourcing strategies in the U.S. apparel industry: A modified transaction cost approach. *Clothing and Textiles Research Journal*, vol. 23, núm. 1, pp. 1-12.
- KIMURA, F. (2001): *Fragmentation, internationalization and interfirm linkages: Evidence from the micro data of Japanese manufacturing firms*, en Global production and trade in East Asia, (Eds.) L.K Cheng and H. Kierzkowski, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- LEE, J.-N.; HUYNH, M. Q. Y KWOK, R. (2003): "IT outsourcing evolution –past, present and future", *Communications of the ACM*, vol. 46, núm. 5, pp. 84-90.
- LÓPEZ, A. (2002): "Subcontratación de Servicios y Producción: Evidencia para las Empresas Manufactureras Españolas", *Economía Industrial*, núm. 348, pp. 127-140.
- MINONDO, A. Y RUBERT, G. (2001): "La Evolución del outsourcing en el Sector Manufacturero", *Boletín Económico de ICE*, núm. 2709, pp. 11-19.
- MURRAY, J. Y., WILDT, A. R. Y KOTABE, M. (1995): "Global Sourcing Strategies of U.S. Subsidiaries of Foreign Multinationals", *Management International Review*, vol. 35, núm. 4, pp. 307-324.
- NORDAS, H. K. (2004): "The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing", *WTO Working Paper*, [www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/discussion\\_papers5\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/discussion_papers5_e.pdf)
- RUSSELL, R.S. Y TAYLOR, B.W. (2003): *Operations Management*. 4<sup>a</sup> ed. Prentice-Hall; en Schniederjans M.J. y Zuckweiler K.M. (2004).
- SALINAS, R. Y HUERTA, E. (1999): "Concepto y dimensiones de la Integración Vertical: el Caso de la Industria Manufacturera Española durante el periodo 1990-1996". *Documento de Trabajo*, núm. 9904, Fundación Empresa Pública, Madrid.
- SWAMIDASS, P.M. Y KOTABE, M. (1993): Component sourcing strategies of multinationals: an empirical study of european and japanese multinationals. *Journal of International Business Studies*, vol. 24, pp. 81-99.
- TENN RAA, T. Y WOLF, E. N. (2001): "Outsourcing of Services and the Productivity Recovery in U.S. Manufacturing in the 1980s and 1990s", *Journal of Productivity Analysis*, vol. 16, pp. 149-165.
- TOMIURA, E. (2005): Foreign outsourcing and firm-level characteristics: Evidence from Japanese manufacturers. *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 19, pp. 255-271.
- UNCTAD (2004): *Service Offshoring Takes Off in Europe – In Search of Improved Competitiveness*, Ed. UNCTAD, Paris.
- UNIDO (2004): *International Subcontracting versus Delocalization*, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Viena.
- ZSIDISH, G. A. (2003): "Managerial perspective on supply risk", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 39, núm. 1, pp. 14-26.