

# MÉXICO COMO PRINCIPAL ATRACTIVO DE NEARSHORE EN LATINOAMÉRICA

Joel Bonales Valencia<sup>1</sup>  
Salvador Antelmo Casanova Valencia<sup>2</sup>

## RESUMEN.

India, China y Malasia son los principales centros de tercerización global, no obstante, están siendo desafiados por nuevos destinos en América Latina, África del Norte y el Oriente Medio. Sin embargo, las considerables distancias geográficas, horarias y culturales con Estados Unidos, han hecho que esa tercerización tenga como mira a otros países del continente americano. Y es aquí donde países de América Latina, y particularmente México, deben de aprovechar su proximidad a los Estados Unidos y su uso horario similar para acrecentar su industria de tercerización de procesos de negocio y de TI. El presente trabajo pretende mostrar las principales ventajas competitivas de México para convertirse en atractivo de *nearshore* en Latinoamérica. También presenta datos estadísticos y cifras económicas de la Industria TI en el país, así como las tendencias a corto y mediano plazo de esta importante industria.

**Palabras clave:** *Nearshore*, tecnologías de información, *offshore*, industria.

## ABSTRACT.

India, China and Malaysia are the main centers of global outsourcing, however, are being challenged by new destinations in Latin America, North Africa and the Middle East Medium. However, the considerable geographical distance, time and cultural United States, have made that outsourcing has as it looks to other countries of the American continent. And this is where Latin American countries, particularly Mexico, should take advantage of its proximity to the United States and similar time zone industry increase their business process outsourcing and IT. This paper aims to show the

---

<sup>1</sup> Profesor Investigador en el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I. E-mail: j\_bonales@yahoo.com

<sup>2</sup> Profesor Investigador en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Doctor en Ciencias del Desarrollo Regional por el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E-mail: salvador.casanova@gmail.com

main competitive advantages of Mexico nearshore become attractive in Latin America. It also presents statistical data and economic figures from the IT industry in the country and trends in the short and medium within this important industry.

**Keywords:** Nearshore, information technology, offshore, industry.

**Clasificación JEL:** M, M15, M16.

## INTRODUCCIÓN.

El mercado global de la subcontratación a terceros o tercerización ha presentado gran crecimiento en los últimos años, provocado en gran medida, porque las empresas buscan generar mayor eficacia en sus operaciones. Hablar de tercerización de servicios normalmente se asocia con potencias mundiales que son líderes en este rubro como la India, China, etc. No obstante, en los últimos años algunos países de América Latina han presentado un movimiento significativo en lo que respecta a la tercerización de servicios relacionados con la industria de las tecnologías de información. Países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México están promoviéndose hoy en día como países proveedores de tercerización de servicios de TI. De manera más discreta y en menor proporción, países como Costa Rica, Panamá y Uruguay entre otros intentan figurar en el mapa de tercerización de servicios de este cada vez más importante mercado mundial.

Siendo las firmas estadounidenses las principales demandantes de los servicios de subcontratación en América Latina, debido a diversos beneficios como la proximidad y el uso horario entre otros, muchas de estas firmas estadounidenses buscan mantener un mejor control mediante la creación de la práctica del “*nearshore*” con proveedores de tercerización de servicios en América Latina. Sin embargo, esto no necesariamente significa que se desplacen las relaciones de tercerización con países de Asia, más bien, las complementa.

Así, los gobiernos en América Latina hacen esfuerzos loables para promover a sus respectivos países como atractivos *nearshore* en servicios de tercerización de TI. Mejorando su infraestructura en comunicaciones, ofreciendo incentivos fiscales y capital humano bilingüe y mejor capacitado, son algunos de los beneficios que ofrecen los países en América Latina. Sin embargo, el desarrollo de la tercerización de servicios puede verse frenada por la burocracia y los obstáculos reglamentarios que pueden presentar algunos países.

## EL NEARSHORE Y LA INDUSTRIA DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN.

El *nearshore* es un tipo de subcontratación (del inglés *outsourcing*). Es el proceso de subcontratar o externalizar una actividad con salarios más bajos que en el propio país, que se encuentra relativamente cerca en la distancia o la zona horaria (o ambos). El cliente espera beneficiarse de una o varias de las siguientes construcciones de proximidad: geográficas, temporales, culturales, lingüísticas, económicas, políticas, o de vínculos históricos.

El trabajo de servicio que se origina puede ser un proceso de negocio o de desarrollo de software. Al igual que el *offshore*, el término *nearshore* fue originalmente utilizado en el contexto de la pesca y otras actividades marítimas y más tarde adaptada por el mundo de los negocios.

En contra parte, el *offshoring* designa la actividad por parte de empresas con sede en un determinado país de trasladar o construir fábricas o centros de producción en otro país, donde por lo general enfrentarán menores costos en mano de obra, menor presión en leyes laborales, menor cantidad de normativas gubernamentales, reducción de otro tipo de costos, u otros beneficios cualesquiera desde el punto de vista del lucro económico para la empresa.

Los términos asociados *offshore* y *nearshore* implican la transferencia de empleos a otros países, si es que se subcontratan servicios con empresas extranjeras, o bien estableciendo una base en sitios fuera del país. La diferencia se encuentra en la relativa proximidad del país en cuestión (*nearshore*) o su lejanía (*offshore*).

A diferencia de la gran movida de *call centers* que hizo EE.UU, donde los clientes de empresas norteamericanas son atendidos tanto en India como en otros países lejanos, el *nearshoring* envía trabajadores a México, Costa Rica y otros países del hemisferio occidental. El encanto de los sitios *nearshoring* es el amplio caudal de conocimiento técnico que existe, los bajos costos laborales y que los trabajadores locales hablan el mismo lenguaje que los clientes, comprenden los matices culturales y quizás hasta viven en su misma franja horaria. El *nearshoring* ofrece recursos humanos importantes a disposición de las empresas, con costos laborales bajos, en lugares que no están atestados de potenciales empleadores y desde donde se puede atender mejor a la población hispana de Estados Unidos y los ejecutivos pasarán menos tiempo sentados en aviones, cuando deban solucionar problemas en persona.

La crisis económica mundial ha repercutido considerablemente en la industria de tercerización global y ha disminuido la demanda de servicios

de TI. La India, China, Taiwán y Malasia pueden ser los principales centros de tercerización global, pero están siendo desafiados por nuevos destinos en América Latina, África del Norte y el Oriente Medio.

Mientras que la India y la China pueden ofrecer costos bajos por la fuerza de trabajo, ambos se encuentran a varias horas de viaje en avión desde los Estados Unidos, valores culturales o incluso la misma zona horaria son completamente distintos. Y es precisamente ahí, en donde América Latina debe tener la capacidad de aprovechar su proximidad a los Estados Unidos y sus zonas horarias similares para acrecentar su industria de tercerización de procesos de negocio y de TI. El idioma, es otro factor clave a favor de América Latina. Después del inglés, el español es el idioma más hablado en Estados Unidos. Incluso muchos clientes de Estados Unidos prefieren subcontratar servicios a empresas que ofrecen representantes de servicios al cliente que hablan español e inglés con un acento latino.

Según cifras, las empresas de tercerización de procesos de negocios (TPN) en América Latina representan únicamente alrededor del 4 por ciento del mercado mundial, el cual se estima en \$450 mil millones de dólares anuales para el 2012<sup>3</sup>, pero esta industria está creciendo. De hecho, la industria de tercerización en América Latina está creciendo más rápido que cualquier otra región del mundo. Incluso en la actual crisis económica, se estima que la industria de tercerización en América Latina crezca entre 5.5 y 6 por ciento en 2009, gracias al crecimiento de Brasil de entre 10 y 12 por ciento.<sup>4</sup>

Las ventajas de América Latina pueden resumirse en:

- Proximidad física a los Estados Unidos.
- Zonas horarias similares.
- Afinidad cultural con Estados Unidos.
- Infraestructura de telecomunicaciones.
- Incentivos de impuestos en muchos países.
- Entorno de negocios favorable.
- Idiomas: español y portugués con inglés como segunda lengua.

Según el Índice Global de Ubicación de Servicios 2009 de A.T. Kearney, América Latina tiene 6 países en los primeros 50 lugares: Chile (8), México (11), Brasil (12), Costa Rica (23), Argentina (27) y Uruguay (36).<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Nelson Hall, proyección 2008-2012.

<sup>4</sup> Según datos proporcionadas por Cassio Dreyfuss, Vicepresidente de Investigación de Gartner, Brasil.

<sup>5</sup> Índice Global de Ubicación de Servicios 2009 de A.T. Kearney.

En lo que respecta a Chile, es conocido por su estabilidad política, su favorable entorno empresarial y se encuentra en la misma zona horaria de Nueva York. Sus principales fortalezas están en el área de alto valor agregado y las actividades de Tercerización del Conocimiento de Procesos de Negocio (TCPN). Por ello, empresas como EDS, IBM, Equifax y JP Morgan han abierto centros de servicio y de datos en este país.

Por su parte, Brasil, México y Argentina, con una población combinada de 350.8 millones<sup>6</sup> de habitantes, tienen ciudades de nivel internacional como la Ciudad de México, Sao Paulo, Río de Janeiro y Buenos Aires, las cuales alojan centros de servicios compartidos para empresas multinacionales desde la década de los ochenta.

Posiblemente Chile, Colombia y Uruguay no son tan baratos como Argentina y México, pero si se busca subcontratar servicios de valor agregado en lugar de centros telefónicos, estos países ofrecen los ingredientes necesarios para atraer a las empresas de tercerización gracias a gobiernos estables, buena infraestructura de telecomunicaciones e incentivos fiscales.

## NEARSHORE COMO ATRACTIVO DE TERCERIZACIÓN EN MÉXICO.

Existen en la India más de 300,000 jóvenes profesionistas al año que reciben entrenamiento durante un periodo de seis a ocho semanas antes de ser integrados a la creciente industria del *offshore outsourcing*. En determinados casos, y luego de demostrar lealtad a la empresa que los emplea, algunos viajan al extranjero a recibir más capacitación.

El *offshore outsourcing* se ha convertido en India en una locomotora del sector de servicios. Según la consultora Bain, en 2006 este mercado crecerá en conjunto (considerando todas las especialidades) 57% en ese país. La tendencia se viene sosteniendo desde hace cinco años. La subcontratación tecnológica, en particular, tuvo en 2004 un crecimiento de 54%, según la Asociación Nacional de Productores de Software de la India (Nasscom por sus siglas en inglés), luego de que en 2003 ya había crecido otro 59%. Las empresas del sector están facturando actualmente unos \$3,600 millones de dólares anuales; y aunque la India tiene apenas 2% del mercado global del software, ya hizo de esta industria gracias al *offshore outsourcing* una de las mejores fuentes de empleo e inversión del país. Se generan más de 650,000 empleos anuales en la industria.

<sup>6</sup> The CIA World Fact book, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

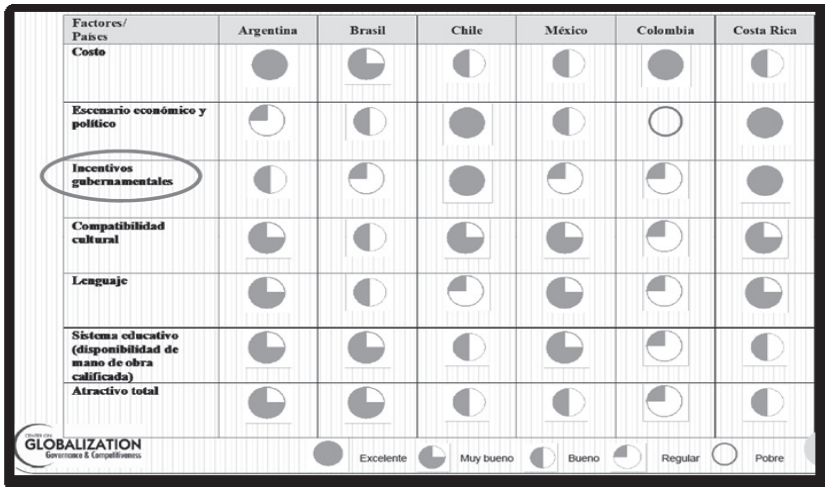
La pregunta aquí es: ¿Se podrá copiar esa fórmula en México? América Latina se ha beneficiado de empresas que buscan diversificar sus centros de tercerización. En un esfuerzo para evitar el riesgo, las empresas están abriendo varios centros de tercerización dispersos por todo el mundo. Este propósito puede incluir destinos “nearshore” como América Latina y destinos “*offshore*” como la India y la China, resultando que los clientes ya no ven a América Latina como una alternativa a la India, sino como un complemento. Sin embargo, algunos factores limitan la intención de diferentes países por consolidarse en ese rubro (ver figura 1).

La lucha de las empresas de tecnología de información en México por exportar sus servicios y productos al mercado mundial y en particular a los Estados Unidos, no es un tema reciente pero definitivamente constante y en crecimiento. El proceso no ha sido sencillo, pero definitivamente hoy competimos con la India, Filipinas, Europa del Este, por mencionar algunos. En un estudio reciente de Gartner Research, México aparece como una segunda alternativa después de la India para proveer *outsourcing* a nivel mundial.

La proximidad de América Latina a los Estados Unidos significa que la mayoría de los países de la región se encuentran a pocas horas en avión desde Atlanta, Houston o Nueva York. En muchos casos, esto permite a los clientes visitar a menudo y sentirse conectados a sus proveedores de servicios. “Hay un mercado floreciente de tercerización en América Latina, en parte porque se encuentra en la misma zona horaria que el resto del continente Americano, por lo que la conexión es natural,” (Araujo, 2010).

Según cifras del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), para 2015 más de tres millones de puestos de trabajo de empresas estadounidenses se habrán trasladado al extranjero como consecuencia de esta creciente tendencia de las compañías a “buscar países con cerebro de obra más barato”. ¿Podría México aprovechar la derrama de este proceso? La consultora AT Kearney, así como recomienda a la India, Filipinas, Rusia, China, Canadá e Irlanda como los países más atractivos para la subcontratación de servicios, también incluye en la lista a México. La oportunidad está. Es cuestión de conocer a los competidores, sus sistemas de ventajas competitivas y cómo enfrentarlas.

**Figura 1.**  
**Factores de atracción para la localización de servicios de tercerización en América Latina.**



Fuente: AT Kearney (2007).

Empresas estadounidenses ahorran alrededor de 35% al optar por la subcontratación dentro de su país, pero el ahorro puede llegar a 65% al cambiar sus proveedores de servicios a empresas en la India<sup>7</sup>; sueldos más bajos, inversión de bienes raíces y costo de vida menores y, luego, cuando descubren que la calidad de los operadores indios es alta, el ahorro sigue creciendo”.

Mientras en EU un desarrollador de *software*, por ejemplo, cobra hasta \$60 dólares la hora, en la India el mismo servicio cuesta \$22.5 dólares la hora. Si a eso se agrega el hecho de que el costo de una llamada de larga distancia desde EU a la India ha caído en más de 80% desde principios de 2001, según reporta The Economist Intelligence Unit, para las empresas estadounidenses la opción es muy clara. Y para México, es una realidad que le obliga a ser creativo si quiere defender su parte de mercado. ¿Cuál es su mejor arma?

Para enfrentar las ventajas competitivas (bajos salarios, básicamente) que el *offshore* de la India propone, la industria del *outsourcing* mexicano está construyendo el concepto del *nearshore*, a partir de la ventaja comparativa que ofrece la cercanía geográfica a EU. México está tratando de

<sup>7</sup> Según datos dados a conocer por Shaumash Das, editor de BPOorbit, revista especializada en el sector de TI.

aplicar incentivos en el área de servicios TI, como alguna vez los aplicó exitosamente con el modelo de maquiladora para atraer inversión extranjera a su industria manufacturera. La industria de tercerización de México se ha desarrollado en los últimos 10 años aprovechando la proximidad con los Estados Unidos, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y una fuerza laboral bilingüe. Programas como el Programa de Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT), México IT y México FIRST, están promoviendo a México con clientes de TI, como una alternativa *nearshore* de nivel internacional.

Además de ciudades ya establecidas como la Ciudad de México, Juárez y Monterrey, nuevas ciudades están surgiendo en el sector de TI y de tercerización de procesos de negocios, como Querétaro y Guadalajara. Recientemente se han establecido empresas como Tata de la India y Telefónica de España, ofreciendo subvenciones en efectivo de hasta un 50 por ciento del total de la inversión y créditos fiscales de hasta un 30 por ciento por gastos en I+D.

Sin embargo, según el informe 2009-2010 de Competitividad del Foro Económico Mundial<sup>8</sup>, México ocupa el lugar 60 de 144 países. Parte del problema es que México sigue siendo un país muy burocrático. Además, las importantes reformas laborales y energéticas están detenidas debido a discusiones políticas en el Congreso y los sindicatos tienen mucho poder lo que puede causar problemas a las empresas. Aunado a ello, México tiene una reputación internacional de violencia relacionada con el narcotráfico, lo que ha dañado la imagen respecto al nivel de seguridad y puede hacer que algunas empresas no deseen establecer aquí sus operaciones.

Hoy en día existe un promedio de 20,000 egresados en carreras relacionadas con informática anualmente. Estos profesionistas en conjunto con el gobierno y empresas privadas, deben cambiar las percepciones a nivel global, mejorar idiomas, capacidades tecnológicas y de infraestructura. Según reportes del Forrester Research (2004), México es “una fuerte alternativa de solución global en *outsourcing*”. México tiene que apostar no solo por el *nearshore* como modelo de trabajo sino en general a la industria de TI. El trabajo de tecnología desarrollado en lo que inicialmente solo eran empresas desarrolladoras de *software* —hoy centros globales de desarrollo—, están evolucionando para poder satisfacer las diferentes necesidades que demanda el mercado con importantes resultados favorables. En ese sentido, podemos identificar tres áreas esenciales asociadas a los centros globales de desarrollo que están cambiando de manera drástica y moldeando este negocio: capital humano, la propuesta de valor y las ofertas.

---

<sup>8</sup> Informe 2009-2010 de Competitividad del Foro Económico Mundial.



**Capital Humano.** En un mundo global y de competitividad entre profesionistas del área de TI, algunos de los aspectos críticos que deben de enfrentar invariablemente son: segundos idiomas en formas fluidas, foco en procesos de negocio, experiencia vertical por industria, dominio tecnológico, visión de negocio, habilidades de negociación, colaboración en equipo, trabajo remoto en tiempo real y comunicación en un mundo global, así como entendimiento de las diferencias culturales y su impacto en los negocios; esto por mencionar algunos.

En este sentido, el apoyo de las instituciones educativas es crítico para satisfacer la masa crítica demandada, así como los centros de desarrollo quienes deben de trabajar pro-activamente en la alineación de los programas académicos con las necesidades del mercado, ya que la evolución tan vertiginosa de las soluciones tecnológicas hace que un programa tradicional de licenciatura ya no sea suficiente.

**Propuesta de Valor.** La propuesta de valor es la oportunidad del proveedor de transformar sus ventajas y diferenciadores a una expresión clara y cuantificable; en valor para el cliente. ¿Cuál es nuestra propuesta de valor? ¿En qué somos únicos?, ¿Cómo proporcionamos valor a los clientes de nuestros clientes? ¿Cuál es nuestra práctica que más valor deriva a nuestros clientes en ahorro, satisfacción y optimización? Aspectos como riesgo, comunicación efectiva, costo, productividad, medidos en base a modelos estadísticos de Six Sigma, son hoy en día el mínimo estándar requerido, tomado de la mano con modelos de CMM/CMMI, entre otros.

¿Qué tan fuerte y sostenible es nuestra propuesta de valor? Gigantes como General Electric e IBM, quienes cuentan con sus propios centros de desarrollo cautivos en la India, y pioneros en las tendencias y modelos operativos globales de offshore, determinan el comportamiento del resto de los proveedores y por lo tanto obligan a nuestras propuestas de valor a modificarse y evolucionar rápidamente para responder a los cambios.

**Oferta.** En la industria de tecnología de información, el área de Product Management tiene relativamente poco de haberse convertido en un área estratégica y que trabaja directamente con el CEO de la organización; ha tomado un significado importante y de resonancia. Hace siete años, cuando nace el concepto de fábrica en Monterrey con Softtek Near Shore Services, el acercamiento inicial al mercado fue el de proporcionar manos calificadas y entrenadas para hacer trabajos de alto volumen, como codificaciones, validaciones, migraciones y pruebas repetitivas, todo a bajo costo o a una tarifa horaria competitiva en comparación con los consulto-

res tradicionales. Aún y cuando esto ha representado un buen comienzo, ese modelo ha quedado en el pasado. Los clientes hoy en día buscan un modelo que los lleve fase a fase a incrementar su productividad, lo cual va directamente relacionado con la oferta que compra a un proveedor.

Gracias a la crisis financiera, 31 ciudades de países emergentes aumentaron su demanda en el sector de Tecnologías de la Información (TI) como proveedores de servicios de *outsourcing*, Guadalajara y Querétaro están entre los centros favoritos, según el estudio Explorando Fronteras Globales, de KPMG.

Ciudades como Shangai y Bangalore, donde reside el mayor peso de este mercado, están alcanzando rápidamente su punto de saturación, por lo que existe una considerable oportunidad para que las ubicaciones emergentes consuman una gran parte de los nuevos trabajos de *outsourcing* que la crisis está creando.

Estos 31 lugares incluyen ciudades en países desarrollados, así como ciudades en mercados emergentes, lejanos de los destinos turísticos. Incluyen a Querétaro (México), Guadalajara (México), Winnipeg (Canadá), Belfast (Irlanda), Brisbane (Australia), Ciudad de Davao (Filipinas) y Cluj-Napoca (Rumania).

**Tabla 1.**

**Análisis de los servicios que ofrecen los proveedores y de servicios compartidos que ya operan en América del Norte y América del Sur.**

Ciudad	Servicios TI	Call Center	Servicios de apoyo	I + D	Servicios de ingeniería	Otros servicios
Buenos Aires	Sí	Sí			Sí	Servicios creativos
Campinas	Sí			Sí		
Curitiba	Sí		Sí			
Calgary	Sí				Sí	
Winnipeg	Sí	Sí	Sí			
Santiago	Sí	Sí	Sí			
Guadalajara	Sí	Sí	Sí			
Querétaro	Sí					
Boise	Sí			Sí		
Indianápolis	Sí					

Fuente: KPMG México, 2009.

Aquí surge la pregunta: ¿Qué han hecho Guadalajara y Querétaro para ser consideradas entidades con potencial para la práctica del *nearshore*? El siguiente cuadro resume sus características principales.

### Cuadro 1.

#### Factores por el que las ciudades mexicanas se posicionan como favoritas al *outsourcing*.

<i>Guadalajara</i>	<i>Querétaro</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuenta con importantes instituciones educativas de las que cada año egresan 18,000 estudiantes relacionados con TI.</li> <li>✓ La proximidad geográfica de México con EU y la zona similar de tiempo.</li> <li>✓ La ciudad aprovecha su dominio del español para brindar servicios de centros de contacto español.</li> <li>✓ La reserva de talento es también apropiada para brindar servicios externos de diseño de programas de cómputo e ingeniería.</li> <li>✓ Cuenta con una infraestructura bien desarrollada de espacio de oficinas de calidad, parques de tecnología y sistemas de transporte para la industria de TI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiene una reserva de talento calificada, y también atrae a profesionistas de las áreas circunvecinas de México.</li> <li>✓ Puede servir como alternativa suplementaria o centros de apoyo para compañías en Monterrey y DF.</li> <li>✓ La reserva de talento es perfectamente idónea para servicios técnicos y servicios de centros de contacto en español.</li> <li>✓ El plan de desarrollo 2004 -09 para la ciudad pretende fortalecer las infraestructuras del aeropuerto, carreteras e industrial.</li> <li>✓ El gobierno está tomando iniciativas tendientes a implantar medidas de desregulación y simplificación administrativas que de manera efectiva han reducido el tiempo que toma establecerse en la ciudad.</li> </ul>

Fuente: KPMG México, 2009.

En México necesita darse una política de Estado para enfrentar competidores maduros como la India. De lo contrario, sus saltos serán tan pequeños que el sistema de competencia global lo minimizará como opción. Atendiendo estas necesidades, el Gobierno Federal y otros gobiernos estatales ya cuentan con programas de apoyo a la industria, y aunque a la zaga, también el área técnica y académica de las universidades empieza a buscar la manera de suplir una demanda en crecimiento.

Para muchos la clave está en hacer una promoción nacional, de la misma manera que lo hizo en su momento Irlanda y ahora la India. Algo así como: “vendernos más como país, vender la marca México TI”. Si logramos usar modelos que incluyen los costos totales del proyecto, nos daremos cuenta de que México es una muy buena y viable opción, no sólo en los salarios, sino también en la cultura, de la adaptación con el cliente, de qué tan lejos estás para monitorear los proyecto, de los husos horarios y de la manera en que intercambias opiniones.

El programa PROSOFT fue la respuesta gubernamental para apoyar a esta incipiente industria, que tiene hoy en la Secretaría de Economía una aliada con directrices claras para impulsar a las empresas a crear empleos. Para empezar a caminar con determinación, lejos de considerar a la India y a los demás países que están en el negocio como competidores, México debe y tiene que tomarlos como mercados complementarios. Así, México no tiene margen para perder tiempo y creer que la posición geográfica le será suficiente para tener un lugar en esta industria. No perdamos de vista que *nearshore* aplica a toda la región de Centro y Sudamérica como un mercado común, pues en este caso, es relativamente lo mismo estar en México que en Brasil más no así en la India o en Filipinas.

## EL OUTSOURCING COMO ORIGEN DEL NEARSHORE.

En un mundo globalizado, en el que las empresas buscan ser las más fuertes, las más rápidas y las que suban más alto, es fundamental contar con grandes equipos de trabajo. Sin embargo, cuando las empresas tienen crecimientos vertiginosos y en consecuencia sobrepasan su capacidad de reacción por la limitación de los recursos, es necesario que tengan opciones. Una de estas opciones es el *outsourcing*, que consiste en que “una empresa contrata a otra para que realice la gestión o ejecución diaria de una función”. La empresa contratante deberá transferir parte del control administrativo y operacional a la empresa contratada, de modo que ésta pueda realizar su trabajo apartada de la relación normal de la empresa contratante y sus clientes.

El ejemplo clásico de este tipo de servicios son los llamados *call centers*, donde se da la atención telefónica personalizada al cliente en países tan distantes del lugar de origen del cliente como la India, Pakistán, Filipinas, y Uruguay entre otros. Esto constituye una gran ventaja competitiva a las empresas, ya que en la gran mayoría de los casos, el costo del *call center*, es mucho menor comparado con tener su departamento de relaciones con el cliente en su propio país.

Empresas como Dell y AT&T Wireless, utilizaban recursos de la India y Pakistán para sus servicios técnicos y de atención al cliente en sus *call centers*, por medio de sistemas informáticos que les permitían a los operadores tener disponible la información necesaria para atender a sus clientes. Sin embargo, la comunicación entre los clientes y el soporte del otro lado de la línea no era el idóneo; diferencias como el acento al hablar, así como el vocabulario empleado era diferente. Sin embargo, hoy en día hay em-

presas que no sólo ofrecen la atención en el idioma del cliente, sino que tienen un sistema que identifica de la región del mundo de la que se habla y esto permite que el de soporte que presta el servicio conteste con acento y modismos de la zona donde se genera la llamada, de manera tal que el cliente no nota que lo atienden “del otro lado el mundo”.

Como todo, el *outsourcing* tiene a sus detractores y sus defensores. Sus principales críticos opinan que hay cuatro desventajas:

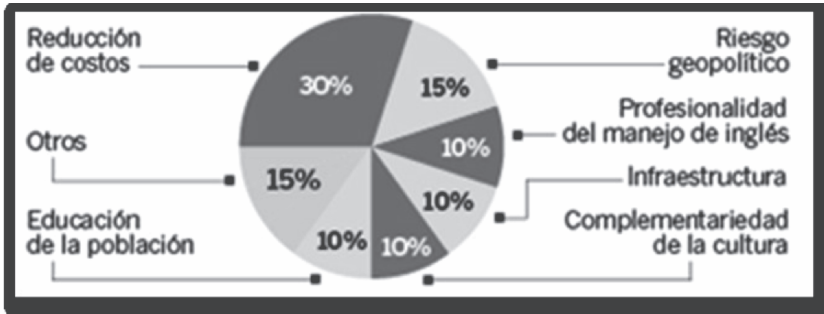
1. Los trabajadores subcontratados no son empleados pagados por la empresa, por lo cual no tienen un incentivo de lealtad hacia ésta. No tienen un sentido de pertenencia.
2. Son trabajadores contratados por “proyecto”, a pesar de que la tarea que realizan suele ser continua. Por este motivo es común la “huida” de los trabajadores si encuentran un empleo de mayor calidad, con lo cual la calidad del servicio se suele resentir, ya que sustituir a los empleados que se van, no es fácil.
3. La alta rotación de personal de la empresa que ofrece el *outsourcing*, debido a que sus empleados hacen trabajos muy rutinarios, repetitivos, que no les ofrece un espacio de promoción o de integración real a la empresa que los contrata.
4. Elimina puestos de trabajo de la empresa contratante porque son los “externos” los que comienzan a realizar las actividades no prioritarias de la empresa.

A favor:

1. La empresa contratante se puede dedicar a realizar sus competencias clave, en consecuencia aumenta su rentabilidad. Se concentran todos los recursos para desarrollar nuevos productos, hacer innovaciones.
2. Disminuye los costos de reclutamiento, selección y capacitación entre otros, ya que corren por cuenta de la empresa contratada.
3. Permite obtener productos de mejor calidad ya que la empresa se enfoca en eso.
4. Reduce el número de tareas rutinarias, para la empresa trasladándolo al *outsourcing*.
5. Este sector ha cobrado fuerza y se ha multiplicado trayendo una gran competencia, por lo que las empresas de *outsourcing* que ofrezcan la mejor calidad a un menor precio son las que sobrevivirán. De hecho, muchas empresas licitan sus contratos, buscando maximizar la calidad del servicio que contratan.

Pero, ¿qué buscan las empresas? Existen ciertos factores relevantes cuando se decide contratar a una empresa extranjera para hacer labores de subcontratación de servicios. La siguiente figura define en porcentajes, esos factores.

**Figura 2.**  
**Factores que definen la subcontratación de servicios.**



Fuente: American Composites Manufacturers Association (ACMA).

Gartner distingue en el mercado del *outsourcing* cuatro sectores<sup>9</sup>:

1. **Servicios para empresas:** (40%) Administración, contabilidad y finanzas, recursos humanos y procesamiento de pagos.
2. **Gestión del suministro:** (36%) logística y distribución de bienes es el mayoritario, almacenamiento y gestión de inventarios, diseño y fabricación de servicios y productos, y gestión de compras.
3. **Mercado de operaciones:** (19%) comprende actividades específicas de determinadas industrias, como la externalización de facturas en el sector de las telecomunicaciones.
4. **Gestión de la demanda:** (5%) externalización de las interacciones o trato con el cliente: selección de clientes potenciales, análisis de datos de mercado, y su consecución como *telemarketing*, o retención, como encuestas o actividades de soporte, y servicios adicionales como ventas cruzadas, valoraciones de negocios de clientes.

Por su parte, la firma Accenture clasifica el mercado de *outsourcing* en tres grupos:<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Ros, I. (2004). Las afueras de la empresa, Data.ti, 207, 30-37.

<sup>10</sup> Benito, F. (2008). Outsourcing. Estrategia de Futuro, Accenture.

1. Infraestructuras-IO (47%).
2. Aplicaciones-AO (41%).
3. Procesos-BPO (12%).

Ros destaca cuatro factores críticos para el éxito del *outsourcing*:<sup>11</sup>

1. Desarrollar una metodología de gestión del *outsourcing* para mantener el control del proceso externalizado: formular la estrategia de provisión del servicio, definir los requisitos, decisiones internas y externas, evaluar y seleccionar los proveedores, negociar y contratar, transición al proveedor, evaluación y realimentación, revisión y cambios.
2. Plantear una relación con el proveedor orientada a la generación de valor, no sólo al ahorro de costos.
3. Adoptar métricas y sistemas de remuneración adecuados que permitan evaluar el grado de cumplimiento del servicio y establecer su justo precio.
4. Seguimiento de la prestación del servicio y sus posibles reajustes para generar valor.

## OFFSHORE VS NEARSHORE.

En el pasado, la externalización significó el envío de trabajos muy lejos del país. La India siempre encabezaba la lista de empresas a las que se subcontrataba para reducir el costo total de propiedad. Pero ahora, la mano de obra de la India ha aumentado los costos, por lo tanto, otros países están haciendo incursiones en el negocio de *outsourcing*. Las firmas importantes de servicios de TI en Estados Unidos, están considerando la posibilidad de acercar la externalización de servicios al mismo continente, específicamente países como Canadá, México, Brasil y otros lugares del hemisferio occidental.

Hoy en día, cuando las empresas consideran la subcontratación, rápidamente comienza a pensar acerca de los beneficios asociados a ella. Menores costos de desarrollo, el acceso a un caudal de recursos de TI, evitando las luchas de la contratación y capacitación entre otros. Por otro lado, la mayoría de las empresas que olvidan que también hay dificultades que deben abordarse para asegurar el éxito en el proceso de externalización de sus requisitos de TI.

El cuadro 2 presenta los principales factores de cada tipo de terce-

<sup>11</sup> Ros, I. (2004). España abraza la externalización, Data.ti, 207, pp. 38-44.

rización. La figura 2 presenta un comparativo de los riesgos y los costos de *nearshore* y *offshore* en los mercados de algunos países importantes de externalización.

**Cuadro 2.**  
**Offshore vs nearshore.**

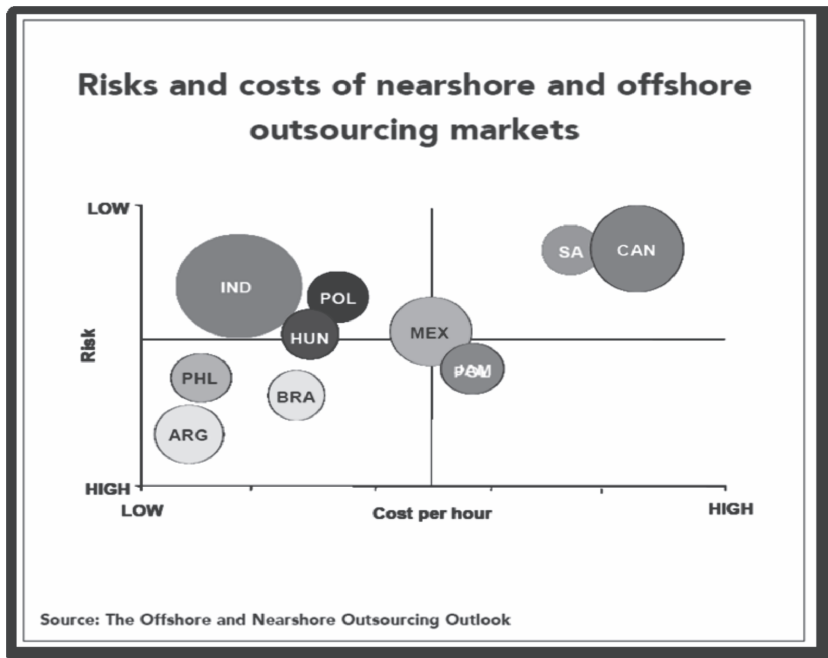
	Offshore	Nearshore
Ubicaciones	India, China, Filipinas, Europa del Este and Asia	Canadá, México y América Central y del Sur
Tasa de trabajo	Menos costosa	Menos costosa que la de EE.UU, más caras que la India y Asia.
Riesgo político	Varía según el país	Por lo general bajo, con pocas excepciones (Venezuela)
Fondo de recurso	Alta competencia por el talento conduce a un mayor desgaste.	Normalmente, una fuerza de trabajo más estable.
Infraestructura	Varía según el país, susceptible a los fenómenos naturales y la infraestructura, altos costos de telecomunicaciones hacia y desde EE.UU.	Por lo general buena, pero muy susceptible a los fenómenos naturales y la infraestructura (disponibilidad de energía)
Educación	Gran disponibilidad de recursos técnicos altamente calificados, con énfasis en la ingeniería, la tecnología	Educación occidental basada en el sistema, fuertes lazos y la comprensión de comercio de EE.UU., detrás de India y China en fondo de recursos técnicos
Diferencia de zona horaria	De 8 – 12 horas la diferencia horaria.	Tres horas o menos.
Cultura empresarial	Falta de conocimientos comerciales, la sinergia con escasa cultura empresarial EE.UU	Dominada por las grandes culturas occidentales, claramente hispanos, la mayoría de las empresas son conducidas por calendario de actividades Occidental.

Fuente: Consulting Firm Pace Harmon, 2008.



**Figura 3.**

**Los riesgos y los costos de nearshore y offshore en los mercados de externalización.**



Fuente: The Offshore and Nearshore Outsourcing Outlook.

## EL NEARSHORE COMO IMPULSOR DEL CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

La tercerización de servicios de tecnologías de la información (TI) en México sorteó la crisis, y podría convertirse en un motor de empleo para los próximos años. Existen 105,000 empleados registrados bajo este esquema de *outsourcing* en México; el contrato de servicios y recursos a través de un tercero ofrece grandes ahorros para las empresas.

Esta modalidad, caracterizada por la contratación de servicios y recursos a través de un tercero y por medio de un contrato legal, permite a las empresas aumentar su productividad y concentrarse en procesos esenciales del negocio. Actualmente en México hay 105,000 empleados registrados formalmente bajo este esquema, lo que equivale al 0.2% de la población productiva.<sup>12</sup> Cifra es pequeña comparada con Estados Unidos, líder de

<sup>12</sup> Cifras estimadas por la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano

esta modalidad con 2 millones 960,000 empleados terciarizados, 28% de su población productiva.

Los sectores con mayor crecimiento en este esquema son los *call centers*, áreas de finanzas, farmacéuticas, ingeniería, ventas, TI, personal de limpieza y atención al cliente. De acuerdo con datos de AMECH, los hombres tienen mayor presencia en este esquema, ya que 54% de los empleados terciarizados pertenece al género masculino. La duración promedio de un empleado contratado a través de este esquema es de entre 3 y 12 meses. En 18% de los casos, se queda de planta en la empresa después de este periodo.

Ventajas de la tercerización:

- Permite a la empresa concentrarse en su actividad principal.
- Da al empleado mayor flexibilidad en horario y actividades complementarias.
- Los procesos y servicios son de mejor calidad ya que se realizan por gente experta.
- Esta modalidad permite la reinserción laboral en el caso de desempleados, jubilados o acceso a un nivel empleo para recién egresados.
- Responde de manera rápida a las demandas de cambios demográficos, económicos, sociales y de competitividad.
- Es una puerta de entrada al empleo formal para grupos vulnerables como discapacitados y adultos mayores.

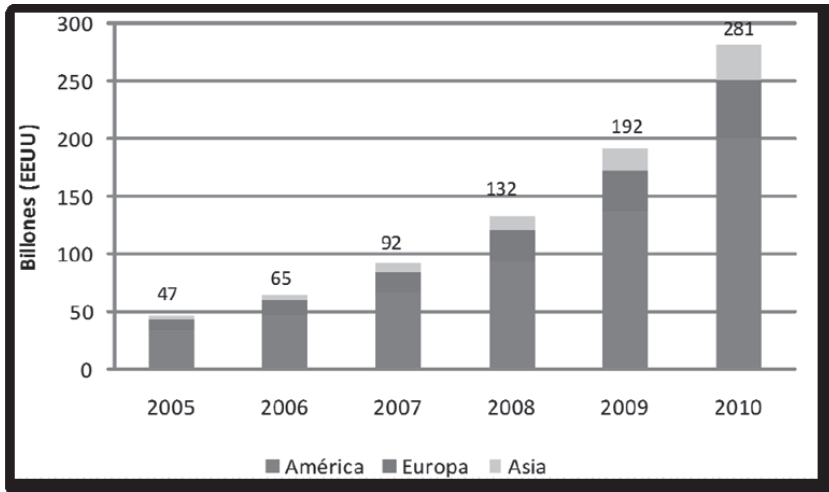
Los servicios de tercerización representan un mercado de 3,200 MDD para México, según expertos; el *outsourcing* puede generar alrededor de 600,000 plazas de empleo formal en el país para 2012. La gráfica 1 muestra la demanda estimada de servicios de tercerización en los últimos años.

México representa un mercado de 3,200 millones de dólares en exportación de *software* y *outsourcing*, por detrás de la India con una facturación de 20,000 millones de dólares y Filipinas con 7,000 millones de dólares, según cifras de México IT.

Actualmente las empresas demandan tercerización desde el mantenimiento y desarrollo de sistemas, hasta la administración informática de la empresa, siendo ésta última la que registró mayor crecimiento durante 2009. México se encuentra dentro de las cuatro principales potencias de *outsourcing* a nivel mundial, por detrás de China, la India y Brasil, y es el segundo proveedor de servicios para Estados Unidos, según cifras de la consultora de TI Gartner (Véase figura 3). El Tratado de Libre Comercio en común permite tener mayores facilidades de visas para los profesionales

(AMECH), 2008.

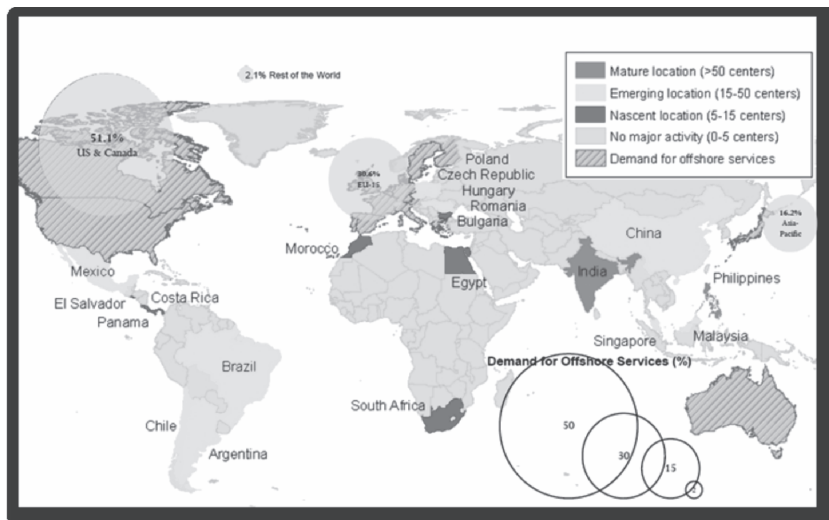
**Gráfica 1.**  
**Demanda estimada de servicios de tercerización 2005-2010.**



Fuente: CGGC basado en The Boston Consulting Group (2007).

de tecnología de información y genera una intensa relación comercial y de negocios con el país del norte

**Figura 3.**  
**Oferta y Demanda Global de Servicios de tercerización a nivel mundial.**



Fuente: CGGC basado en Everest & Datamonitor.

El estudio “La Alta Dirección en México, frente al reto de la innovación” de AMECE-GS1 México y Accenture aplicado a 150 directivos mexicanos afirma que 26% de los encuestados señala que su empresa incrementará el volumen de las operaciones de *outsourcing*, mientras que 57% mantendrá su nivel actual, además de que menos de 10% de los encuestados tiene intención de reducir su inversión en *outsourcing* y sólo 8% no utiliza ese servicio o piensa eliminarlo.

Por su parte, la Asociación Mexicana de la Industria de las Tecnologías de Información (AMITI) revela que para 2012, la tercerización de procesos de negocios (*Call centers*, desarrollo de *software* y *outsourcing*), puede generar más de 600,000 empleos en México.

## CONSIDERACIONES FINALES.

La creciente importancia de América Latina en la industria de la tercerización global es innegable. Con su proximidad a los Estados Unidos, habilidades del idioma, incentivos de impuestos e infraestructura, América Latina ha surgido como un destino favorable para tercerización de TI y de procesos de negocios. Además de los destinos tradicionales de tercerización como México, Brasil y Argentina, otros países prometedores incluyen a Chile, Colombia y Uruguay que están capturando la atención de las empresas ofreciendo incentivos generosos y apoyo del gobierno.

Hasta la fecha, la mayoría de la inversión en América Latina ha sido en centros de servicio al cliente, aprovechando los costos bajos de la fuerza de trabajo y buena infraestructura. El reto ahora es que América Latina suba en la cadena de valor de TI, atrayendo más inversión en tercerización de innovación, invirtiendo en educación y conocimientos del idioma inglés como han hecho la India y la China.

De esta manera, América Latina será capaz de aprovechar su proximidad a Estados Unidos, ofreciendo servicios de valor agregado a clientes estadounidenses y europeos. Después de todo, México tiene todos los ingredientes para tener éxito. México y América Latina no podrán sustituir a la India como el principal impulsor de tercerización global, pero está bien posicionada para aprovechar la demanda a través de ventajas como una zona horaria similar y similitudes culturales que son valorados por los clientes en Estados Unidos.

Lo importante es conocer si América Latina puede aprovechar su ventaja como destino *nearshore* ofreciendo servicios de valor agregado y producir más profesionales bilingües en el área de TI, la industria de terceriza-

ción de la región seguirá creciendo a pasos agigantados.

Por supuesto que cada país enfrenta retos diferentes para minimizar el riesgo y atraer más inversión, pero para que México pueda competir internacionalmente como un país propicio para la práctica del *nearshore*, debe:

1. Mantener incentivos fiscales.
2. Reducir la burocracia.
3. Invertir más en capacitación del idioma inglés.
4. Aumentar la cantidad de capital humano calificado.
5. Modernizar la infraestructura de telecomunicaciones.
6. Promover una imagen positiva del país en el extranjero.

Algunos países en la región como Chile y Colombia están muy bien posicionados en términos de la facilidad de hacer negocios, pero otros como Brasil, Argentina y Costa Rica tienen trabajo por hacer para reducir la burocracia. Trasladar los procesos en línea y acelerar los tiempos de aprobación ayudarían a estos países a atraer más inversionistas de tecnología de punta. Otro desafío para países como Colombia, México y Guatemala, es educar a los clientes en Estados Unidos acerca de sus países y superar la percepción de peligro y misterio que limita el crecimiento.

El reto hoy es ofertar a México como potencia en la arena de TI, vender una propuesta de valor única que complemente, que compita y que reditúe en utilidad y poco riesgo; crecer la propuesta de valor de *nearshore*, promocionar el costo total de la relación de negocio con un país en el mismo huso horario y proveer la masa crítica para satisfacer la necesidad del mercado de Estados Unidos. Un portafolio de ofertas competitivas y la creencia de que los profesionistas mexicanos podemos competir en cualquier plano con los profesionistas de la India, son las herramientas primordiales para nuestros centros globales de desarrollo.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

- Ángeles, A. (2009). México pisa talones de India en software. EXPANSIÓN.
- Benito, F. (2008). Outsourcing. Estrategia de Futuro. Accenture.
- Canals, Claudia (2006). Offshoring y deslocalización: nuevas tendencias de la economía internacional. Documentos de economía”la Caixa”. Barcelona.
- Castillo, M., & Fernández, K. (2009). La industria de servicios offshoring: una nueva oportunidad para América Latina. Center on Globalization, Governance& Competitiveness. Cancun, Mex.
- De Rafael, J. (2008). Outsourcing palanca de crecimiento. AEC.
- Farrell, Diana, Puron, Antonio & Quesada Ignacio (2007). Cómo desarrollar las oportunidades de offshoring en México. The Mckinsey Quarterly.
- García, K. (04 de Octubre de 2007). Software Gurú. Recuperado el 20 de Diciembre de 2010, de <http://www.sg.com.mx/content/view/507>
- Gupta, A. (2009). Deriving Mutual Benefits from Offshore Outsourcing. ACM.
- INSIGHTS, B. (s.f.). The Offshore and Nearshore Outsourcing Outlook. BUSINESS INSIGHTS.
- International, K. (2009). Atracción “Nearshore” Latinoamérica, Destino Atractivo de Tercerización Global. INFORMATION, COMMUNICATIONS & ENTERTAINMENT.
- Martin, S., & McMahon, D. (20 de Septiembre de 2008). Information Week. Recuperado el 30 de Diciembre de 2010, de Near Shore Or Offshore, Soft Costs Matter: <http://www.informationweek.com/news/global-cio/outsourcing/showArticle.jhtml?articleID=210602256>
- Ortega, J. A. (2009). AETIC. Recuperado el 30 de Diciembre de 2010, de El modelo del nearshoring desde una perspectiva empresarial: [www.aetic.com](http://www.aetic.com)
- Reyes, Ma., Llopis, Juan & Garcó, J. L. (2006). El offshore outsourcing de sistemas de información. Universia Bussiness Review. España.
- Rodenes, M., Moncaleano, G., & Martínez, A. (s.f.). Importancia del outsourcing como apoyo de los servicios a la industria.
- Universal, El (Mayo de 2009). Se pierden oportunidades de offshoring. El Universal.