

---

# EL PAPEL DE LA INTELIGENCIA ECONÓMICA EN LA COMPETITIVIDAD Y LA DESLOCALIZACIÓN INDUSTRIAL

**VICENTE GONZALVO NAVARRO**

Teniente Coronel de Infantería de Marina

La deslocalización de empresas (*off-shoring*) es el término genérico utilizado referirse para la dislocación de la organización de producción de una empresa en uno o en diferentes países. Con esta acción estratégica empresarial además de poder comprar bienes en lugares distintos de lo habitual, es posible reubicar la productividad en lugares que se consideren más adecuados o baratos (fuerza de trabajo, materias primas, ...), con menores costes ambientales, o bien referidos a impuestos (pues realmente «*taxes affect business location*»[1]).

En determinados sectores, una de las grandes carencias de España durante la pandemia provocada por el coronavirus ha sido la provocada por la falta de abastecimiento[2]. Durante el pico anterior de la crisis (en abril 2020), por ejemplo, faltaba material de protección para muchos sanitarios y un porcentaje muy alto de profesionales acabó contagiándose. Es un ejemplo extrapolable a la situación en general de la economía y la «*supply chain*» (en concreto en un sector estratégico como el farmacéutico y de sanidad, pero también a otros como el de defensa y seguridad, por ejemplo).

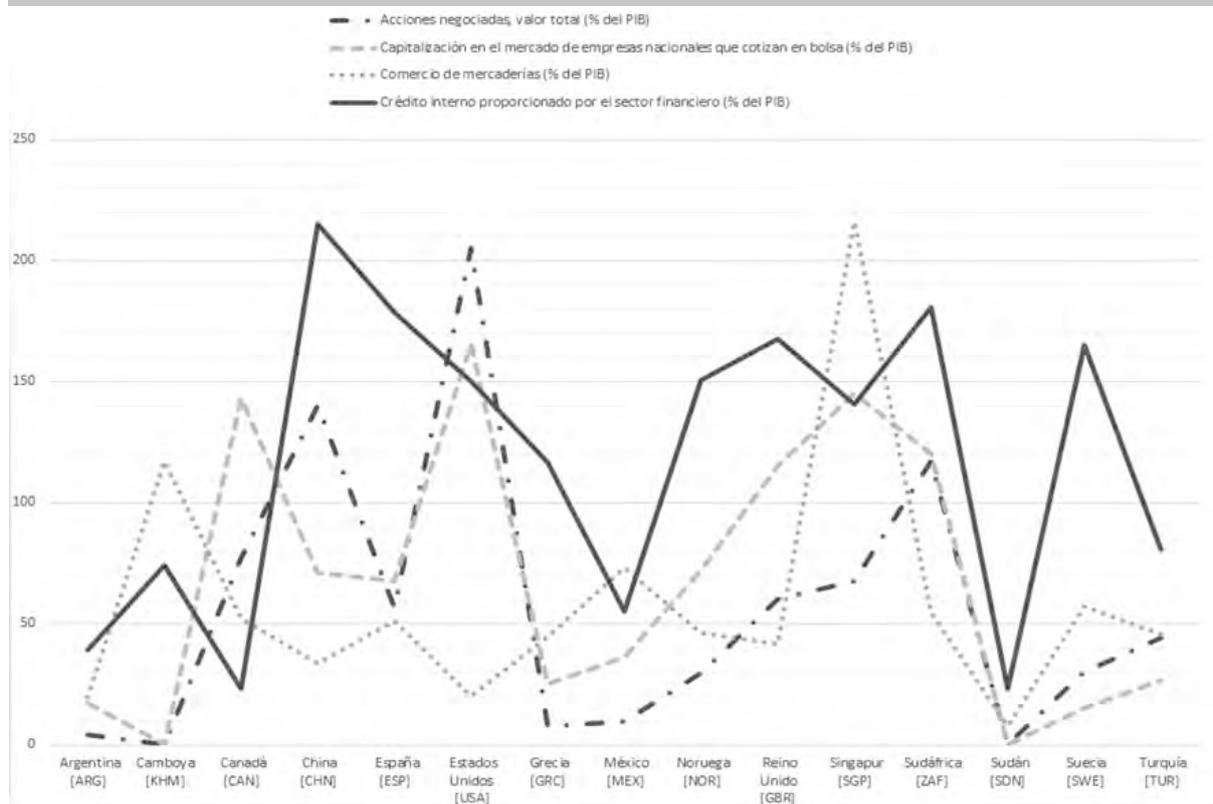
Singularmente, el equilibrio en la demanda de bienes requiere que la producción se ajuste a la demanda, y por lo tanto la disminución de demanda implica retroceso de la producción, que durante la crisis del COVID-19 ha sido debida, en gran parte y de manera singular, a la pérdida de confianza

de los consumidores...; asunto que es un hecho en una situación tan grave como la actual[3] y que sin duda es una de las razones de la actual crisis económica[4].

En este contexto es posible, en una situación en la que es previsible que el abastecimiento («*supply chain*») vuelva a sufrir alteraciones y también «cuellos de botella», aunque esperamos la recuperación final de la economía el proceso no será corto[5], por determinar las vicisitudes y circunstancias de todo este proceso[6].

El objeto de este ensayo es analizar todos estos asuntos y la relevancia que el adecuado manejo de las herramientas de la inteligencia económica en este tema puede tener, que sin duda darán algunas pistas concretas sobre los pasos a dar en lo referente a la mejora de la competitividad y la apropiada deslocalización de empresas nacionales en el ámbito industrial y comercial, realizando unas conclusiones.

**GRÁFICO 1**  
**COMPARACIÓN PARA EL GRUPO DE NACIONES ESCOGIDAS DEL ESTUDIO DE VARIABLES MACROECONÓMICAS:**  
**ACCIONES NEGOCIADAS (% DEL PIB), COMERCIO DE MERCADERÍAS (% DEL PIB), CRÉDITO INTERNO**  
**PROPORCIONADO POR EL SECTOR FINANCIERO (% DEL PIB)**



FUENTE: Banco Mundial (2017), sintetizada por el autor.

## OFF-SHORING

En estos momentos, coyunturalmente el 80% de las empresas verán afectado su modelo de negocio en España después de la crisis sanitaria de la COVID-19 (según PwC[7]) por dos motivos fundamentalmente, el primero porque sus procesos de trabajo no pueden ser llevados a cabo de manera remota (teletrabajo), y, en segundo lugar, porque la demanda industrial se verá, al menos a priori, drásticamente reducida, aunque como es conocido existirán muchas medidas de apoyo para reactivar la economía[8].

De manera general, siendo un factor que obliga a una actuación similar de la competencia, la deslocalización de empresas permite a estas el ahorro de costes derivado de las menores tasas o impuestos y costes laborales, y en algunos casos, menores requerimientos legales o medioambientales.

Es necesario aclarar inicialmente que el *off-shoring* es un proceso que difiere sustancialmente del *outsourcing*, que no es más que el uso de otras empresas para el proceso de producción o soporte. Muy a menudo, las situaciones de *outsourcing* involucran a empresas que requieren asistencia o activos específicos de otra empresa para llevar a cabo el negocio. Debemos subrayar también la diferencia sustancial

que existe entre la subcontratación y la contratación exterior: en el primer contrato, de hecho, el contratista puede convertir el negocio contratado con sus propios medios, mientras que en la contratación exterior el contratista depende totalmente del proveedor, ya que no puede llevar a cabo el negocio por el mismo.

Por otra parte, de manera general, la inteligencia estratégica apoya la toma de decisiones y la búsqueda de países (o zonas concretas) de los Consejos de administración y gerentes para mejorar la productividad[9], desarrollando esta actividad que hace que finalmente el producto terminado sea mejor o sea más fácilmente «alcanzable» en un lugar que en otro[10] y la competitividad finalmente mejor.

En el pasado, las deslocalizaciones a países emergentes como la India y China a menudo estuvieron motivadas por el acceso a bajos costes salariales, y/o a mercados prometedores[11]. En el caso de los nuevos Estados miembros de la UE, los costes salariales también pudieron ser inicialmente atractivos. Para las pasadas deslocalizaciones a los (sucesivamente, y entonces, nuevos) países miembros de la UE, las empresas trataron primero de reducir los costes de producción distintos de los salarios. Por el contrario, y en otro sentido, las reubicaciones en África

estuvieron, y están motivadas principalmente, por la búsqueda de bajos salarios en actividades intensivas en mano de obra.

En España, en los últimos veinte años aproximadamente el 70% de las empresas nacionales deslocalizó su producción; de manera similar, pero en sentido contrario, desde hace varios años multinacionales afincadas en nuestro país, por ejemplo, Gillette, Samsung, Phillips, Sony, Braun Leal, Honda, y en los últimos meses Renault, decidieron desplazar su producción a países «emergentes» donde la mano de obra y los impuestos eran más baratos. Ejemplos claros de esta deslocalización son los traslados a países como Polonia, Eslovaquia, Turquía, Rumania, ...o también a países más alejados como India, China o Taiwán. Una muestra clara ha sido la de una empresa como Cortefiel, una firma que cerró su sede de Málaga para trasladarla a Marruecos; Roca que cerró la fábrica de Sevilla y también dejó la de Alcalá al mínimo (en lo que fueron claros procesos de reducción de costes y deslocalización productiva).

También es cierto que ha habido, y hay hoy en día, procesos de off-shore (exitosos) a España en sectores tan importantes como la construcción naval; así pues, por ejemplo, Navantia Puerto Real (en Cádiz) se ha convertido en referente internacional al entregar el módulo HVDC (Topside) del proyecto Johan Sverdrup Fase 2, para Aibel y Equinor; y también realizado en fecha, la construcción de esta subestación eléctrica con destino al campo de Oil&Gas Johan Sverdrud, en Noruega[12].

En otro sentido, empresas francesas por ejemplo (un país en ciertos aspectos similar, aunque con una economía más desarrollada, y más intensiva en exportaciones y tecnología que España), y en concreto analizando lo sucedido en sectores como el de los vehículos de motor, electrodomésticos y manufacturas, han deslocalizado en el pasado sus cadenas de producción a China: esta acción ha sido realizada por Renault a Rumania e India, Decathlon a China, e Hugo Boss a Isla Mauricio e India. Sin embargo, los costes laborales han terminado por empezar a crecer en estos países y los costes logísticos igualmente...

De hecho, y en sentido contrario, hay algunos indicadores que muestran que la deslocalización está revertiendo en los países de origen (EEUU, Francia, Italia, España ...) debido a la pérdida de puestos de trabajo (de hecho, Trump, y otros muchos políticos, suelen utilizar este asunto como argumento electoral: Biden «[...] *Devoted His Career To Offshoring Jobs, Opening Borders, Endless Wars*»)[13], y también de calidad de vida, por ejemplo, y que finalmente repercuten negativamente en la situación general de la economía y de la sociedad. Podemos deducir, en general, que el nuevo proteccionismo de la era post COVID19 se podría basar, en general, en cuatro premisas: «[...] *tariffs, quotas, subsidies and standardization, advantages of protectionism*».

Coyunturalmente, como hemos anticipado, en este contexto es posible, en una situación en la que es previsible que la cadena de suministro vuelva a sufrir alteraciones y también «cuellos de botella», la recuperación final de la economía[14].

El aumento de la demanda nacional, en el caso de España no dirigido a bienes interiores (de empresas deslocalizadas y otras) sin duda provocará un elevado déficit comercial, elevará la producción extranjera, también las importaciones, aunque finalmente de manera recíproca podría también la producción interior, produciéndose una mejora de la balanza comercial finalmente, por determinar las vicisitudes y circunstancias de todo este proceso. Doctores tiene la iglesia, y las vicisitudes de este proceso están por determinar; por ejemplo J. Yellen, la ex presidenta de la FED[15], parece ser concluyente cuando anunció que Estados Unidos debía tender a la desregulación[16], al contrario que sucede en la zona Euro[17] (me refiero al ámbito financiero), sin embargo, la tendencia en el ámbito empresarial norteamericano (sin duda una referencia a nivel global) como vemos es totalmente contraria (tendiendo EE. UU. a una regulación mayor incluso que la de la UE)[18].

En este sentido, en Francia, un país que posee una estructura gubernamental de inteligencia económica, Claude Revel[19] apuesta por una opción mucho más ofensiva (incluso) de la estrategia económica. Dice esta experta francesa que la seguridad económica en estos momentos se basa en la «prevención y evitación de todas las situaciones que pueden interrumpir la vida tanto de empresas como del Estado».

No es un proceso anecdótico porque haya podido el hecho que la compañía tecnológica TikTok haya sido vetada en EE.UU.[20], debido a su capacidad de penetración en el mercado estadounidense, anticipa un cierto proceso de «reversión o retorno», proteccionista (como se ha anticipado), y de vuelta a la economía «propia o nacional», que podríamos decir, se adelanta en EEUU respecto a las economías europeas, por ejemplo. Las empresas tecnológicas chinas, Alibaba, Tencent and Baidu están invirtiendo miles de millones de euros en centros de investigación, empresas de análisis de datos e incorporando talento de todo el mundo, estando su crecimiento indudablemente al alza: de hecho compañías como Huawei aspiran a ello por ejemplo de la mano de tecnologías tan novedosas como el 5G[21].

Su percepción de la inteligencia económica es clara, los competidores globales son adversarios y las empresas nacionales deben de tratar de penetrar en el mercado global a toda costa, por ello dirigen su búsqueda de información, obtención de inteligencia y aprendizaje a sus principales adversarios comerciales.

En concreto, volviendo al análisis de la situación en EE.UU., si anticipamos que ciertos económicos polí-

ticos sociales, y económicos, se adelantan en esta sociedad respecto a España (recordemos, existiendo muchos más ejemplos, a título anecdótico la campaña de Obama, *yes we can* (2012), y la de Podemos en España a partir de 2014), anticipando una posible situación similar en España, en relación a la actual campaña electoral Joe Biden, el candidato demócrata: «[...] *proposes tax penalty for offshoring and new credits for investing in U.S. manufacturing*»[22], básicamente una vuelta a la protección de la industria basada, en este caso en EE. UU., y basada (a priori) en el caso norteamericano en tres factores principales:

- El posible establecimiento de una tasa al impuesto de sociedades del 28%, más una sobretasa de penalización del 10% sobre las ganancias que las empresas estadounidenses obtienen sobre la producción en el extranjero para las ventas «de vuelta» a los Estados Unidos[23].
- La propuesta de negar autorizaciones para trasladar trabajos o producción en el extranjero.
- La creación de un crédito tributario «*Made in America*» de un 10% para las empresas que realizan inversiones (que podrían crear empleos para los trabajadores estadounidenses[24]).

La tendencia es clara la protección a la empresa y la producción propia (en España y la UE) puede ser la tónica general en el futuro.

## EL PAPEL DE LA INTELIGENCIA ESTRATÉGICA Y ECONÓMICA

En realidad, este último proceso, es un asunto (proteccionista) que busca más oportunidades de crecimiento, en el sentido de ofrecer a las industrias locales (nacionales) oportunidades hasta que pueden competir contra empresas con una cuota de mercado más importante[25], más experimentadas (o asentadas) en el mercado internacional, en dos sentidos fundamentalmente:

- Menores importaciones: Las políticas proteccionistas ayudarían a reducir los niveles de importación y permitirían al país mejorar su balanza comercial.
- Más empleos: Se producen mayores tasas de empleo cuando las empresas nacionales aumentan su fuerza laboral, en general.
- PIB más alto: Las políticas proteccionistas tienden a impulsar el PIB de la economía debido al aumento de la producción nacional.

El papel de la inteligencia estratégica en este entorno va a ser clave, tal y como anticipó el *National Intelligence Council*, de EE. UU., que ha actualizado sus anteriores previsiones generando las que tienen como horizonte el 2030[26]. Las tres diferencias con respecto el informe anterior de este organismo,

serían la aparición con fuerza de tres variables clave[27]: la economía globalizada, la demografía y los nuevos actores (China e India). Junto a estos dos antecedentes hay tres factores estratégicos que sientan las premisas de este análisis:

- Es un hecho que, en definitiva, cada vez es más importante el papel de «*reshoring*», esto es, mientras que algunas empresas están acercando el trabajo externalizado a casa con el llamado «*nearshoring*», otras lo están acercando aún más con el «*rethoring*»[28].
- Por otro lado, la tecnología en sí misma ha hecho posible que algunas empresas realicen funciones de manera asequible (interna o localmente) que eran prohibitivamente costosas en el pasado. Por ejemplo, las impresoras 3D hoy en día pueden hacerse cargo de algunas funciones que las personas solían hacer; en definitiva: el papel de la tecnología tendrá una influencia definitiva en este proceso como veremos.
- El último factor para considerar en esta nueva tendencia es la creciente importancia del mercado «centrado en el cliente». Las empresas expertas saben que poner al cliente en primer lugar ya no es un «truco» o una «estrategia», sino algo que debe ser la base de cada estrategia general o decisión empresarial[29].

Esto es, una gran parte de este nuevo enfoque es la atención al cliente, en la que la tecnología sigue desempeñando un papel más importante[30]. Las empresas que quieren mantenerse al día sin tener que invertir en tecnología (que es cierto cambia rápidamente) están «deslocalizadas en este aspecto» en sus proveedores, que sí que tienen las herramientas adecuadas para garantizar que ningún cliente quede insatisfecho por no poseerse esta capacidad de adaptación a la tecnología *per se*. Esos proveedores, por ejemplo, ofrecen las experiencias móviles, de chat, de autoservicio, IVR[31] y omnicanal (personalizadas) que los clientes están definitivamente buscando.

## INTELIGENCIA ESTRATÉGICA Y ECONÓMICA: EL TEJIDO INDUSTRIAL Y LAS INDUSTRIAS «TRACTORAS»

De manera general, consideramos que son industrias tractoras aquellas organizaciones empresariales de diferentes sectores que son grandes, innovadoras y que tienen reputación, y capacidad de liderazgo, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras[32].

Pero su verdadera fortaleza es la capacidad que tienen para generar un efecto multiplicador e impactar de manera positiva en otras industrias afines y empresas auxiliares, haciendo de motor para el desarrollo empresarial. Este será sin duda en el futuro próximo uno de los focos de atención principal de la inteligencia económica (en todo este proceso de cambio en el que nos vemos inmersos).

Estando la economía española claramente orientada al sector servicios, una de las líneas maestras[33] de la estrategia que baraja el Alto Comisionado para España Nación Emprendedora[34] (quizás una versión más *soft* de la promoción o protección de la economía y el desarrollo empresarial nacional), y que podría tener compartidas sus competencias (en el ámbito de la inteligencia económica) con la denominada Secretaría de estado de España Global, que realmente centra sus funciones en el ámbito de la diplomacia económica (esta se presenta como uno de los principales instrumentos de la acción exterior del Estado)[35], es el impulso del sector servicios[36].

Estando sujetos al libre mercado, en definitiva, lo que es meridianamente claro el Estado también interviene en todo este proceso: «[...] *La «forza» económica sta diventando il barometro del potere di uno Stato-nazione (ben più di quella militare)*»[37].

Francisco Polo, responsable del Alto Comisionado (español), menciona unos diez sectores tractoros y, aunque sin estar definidos claramente, es fácil sospechar que tanto al sector turístico, como al constructor/inmobiliario y al de la gastronomía, serán uno de estos «diez magníficos»[38]... El Ibex 35 también sirve para dar una idea de cuáles son hoy en día esos sectores primordiales en la economía nacional.

Entre las empresas o sectores que suelen encabezar el ranking se encuentra INDITEX, dentro de la industria del diseño y de la moda, que algunos consideran prioritaria: «*España es un referente mundial en aspectos como el diseño y la creatividad*». El medioambiente es otra de las industrias tractoras en España, e incluso una mezcla de estos tres sectores mencionados (diseño, moda y medioambiente), que podría ser, por ejemplo, el representado por una empresa (valenciana) como Closca[39], que es capaz de colaborar con grandes marcas internacionales por su capacidad de crear productos y servicios que ayudan a inspirar cambio social y un «futuro mejor para todos». Esto ha sido posible gracias que el posicionamiento de esta marca es único y sus productos ayudan a comunicar los valores de una sociedad que busca más respeto con el planeta: posiblemente un referente y un ejemplo a seguir.

También hay economistas que entienden que España cuenta con todos los mimbres necesarios para alzarse con el liderazgo europeo en el sector logístico impulsado por la digitalización y el *ecommerce*[40]. Valga como posible ejemplo el caso de Ontruck, una nueva empresa de transporte de mercancías por carretera[41]. Lo que sin duda es evidente que, sea lo que sea lo que nos espere en el futuro, el «*supply chain*» también debe adaptarse a la situación actual y variar su forma habitual de organización y trabajo.

Saliéndonos ya de estos sectores quizás más tradicionales, Óscar Sala, director de *The Collider*, el programa de innovación del *Mobile World Capital*, afirmaba que otras áreas «[...] en las que los em-

prendedores españoles son especialmente buenos corresponden al *Digital Health*, energía, IA[42] o a través de sensores».

También un sector en «ebullición» en España, como en otros muchos países, es el de la ciberseguridad: la seguridad de los datos, de las transacciones y de los clientes ha pasado a primer plano, hoy en día[43]. En general, el gasto mundial en productos y servicios de seguridad de la información alcanzó más de 114.000 millones de dólares en 2018, un aumento del 12,4% respecto del año pasado, según las últimas previsiones de Gartner. En 2020, la firma analista pronostica que el mercado crecerá un 8,7 por ciento; 124.000 millones[44]: El crecimiento es exponencial, y por otro lado la necesidad (escasez) de trabajadores de TI es enorme. Afortunadamente, hay muchos lugares que ofrecen servicios de outsourcing de TI para elegir, incluyendo América Latina, Europa del Este y Asia y Oriente Medio. Estados Unidos también puede ser una fuente de deslocalización[45]. Aunque sus agencias de outsourcing de TI son conocidas por ser algunas de las más rentables del mundo, los profesionales que trabajan dentro de ellas son reconocidos como algunos de los mejores. Por otra parte, no tiene mucho sentido deslocalizar servicios de TI en países que son realmente lejanos y con una diferencia horaria importante (pues la dificultad de trabajo online se acentúa en estos casos, evidentemente).

Por ejemplo, *Al Sherpa* cuyo fundador, Xabi Uribe-Etxebarria, ha sido capaz de atraer talento a su empresa de la talla de Celestino García, exvicepresidente corporativo de Samsung España y Portugal, Joanna Hoffman, quien fuera artífice del éxito del Macintosh de Apple o Tom Gruber, cofundador y ex director de tecnología de Siri. Es importante subrayar como ejemplares las incorporaciones al equipo de Sherpa porque, como dice Javier Andrés, fundador de Ticketea[46], otro de los «efectos benefactores» de las empresas tractoras «[...] es la capacidad de atraer y generar talento empresarial para el país».

Tal y como este reconocido empresario afirma: «[...] Imagina todo el conocimiento que se lleva en la mochila la persona que haya tenido la oportunidad de trabajar en la gestión y el desarrollo de un grupo como Inditex y todo el valor que esa persona puede aportar en la nueva empresa a la que se incorpore». Esta consideración la podemos realizar particularmente en lo referente a la aportación del talento de personas dedicadas al desarrollo de la inteligencia artificial (IA), la automatización robótica de procesos (RPA), el *Blockchain* y el llamado Internet de las cosas (IoT)[47].

## CONCLUSIONES

Después del análisis realizado, en concreto y como hemos anticipado, la actual situación mundial provocará que el consumidor político y empresarial finalmente requiera de dos productos de inteligencia concretos: uno para dar respuesta a cuestiones concretas y coyunturales («*short term*»), y otro orientado a productos de largo recorrido, estudio y profundidad («*long term*»), más que alertas puntuales ante potenciales sorpresas estratégicas. El papel de la inteligencia económica en todo este proceso va a ser más relevante y procurará ser más activo (en lo que se refiere a búsqueda de nuevos mercados y obtención de ventajas comparativas sobre los posibles competidores).

2. La inteligencia estratégica y económica se centrará en los siguientes asuntos, dado que la industria en general, y los procesos de deslocalización, en particular, se orientarán de acuerdo con los siguientes factores, de manera general:

- Orientación por sus beneficios (reconocidos) al «*Nearshoring*».

Mientras que hay beneficios significativos en la deslocalización, el *nearshoring* puede ofrecer muchas de esas mismas ventajas sin algunos de los problemas asociados. Por ejemplo, externalizar tareas a un proveedor de un país en una zona horaria cercana puede ofrecer a su empresa la misma flexibilidad y reducción de costos, al tiempo que le permite compartir horas de trabajo.

Otros beneficios de la localización cercana incluyen la capacidad de viajar fácilmente entre sitios para reuniones, la posibilidad de una coincidencia de idioma y cultura, y la probabilidad de que los empleados de proveedores que desea contratar permanentemente estarán dispuestos a hacer el «movimiento/cambio». Por estas razones, y debido a que *nearshoring* permite una mayor capacidad de respuesta a las demandas de los clientes, esta práctica puede, en definitiva, ser una opción útil para muchas empresas.

- Creciente necesidad de una seguridad (estricta) de los datos[48].

La naturaleza implacable de la ciberdelincuencia pone la seguridad de los datos en el «*schwerpunkt*» (punto central) de muchas industrias. Las empresas que trabajan juntas pueden igualmente exponerse mutuamente a los peligros de las medidas de ciberseguridad «débiles». Es por eso por lo que las empresas que utilizan servicios offshore son cada vez más exigentes acerca de las prácticas de seguridad de datos proporcionadas por sus proveedores. Por ello, las empresas de contratación exigen actualmente que sus proveedores tengan protocolos y habilidades/prácticas de ciberseguridad muy estrictas, entre las que se incluyen cortafuegos, procedimientos

de autenticación robustos y comunicaciones en línea seguras. Ese va a ser sin duda el camino a seguir en el futuro.

- Acceso logístico para pymes

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) que necesitan enviar sus productos internacionalmente también están obteniendo muchos beneficios del adecuado empleo de la tecnología. Por ejemplo, las compañías navieras (más pequeñas) que están habilitadas para ello, están dando a las pymes acceso a plataformas que facilitan la obtención de cotizaciones, el libro y los envíos completos, la documentación y el pago de transacciones agilizando y facilitando la actividad de la cadena de suministro (a través del tráfico marítimo que es por donde se mueve el 70% del comercio mundial). Estos proveedores de envío ahora ofrecen servicios a empresas más pequeñas (de todo el mundo) con productos que tienen el potencial de llegar a un mercado que es realmente global a través de la tecnología.

- La influencia de la crisis del COVID.

La influencia de la pandemia del COVID 19 ha provocado un aumento del teletrabajo; el uso actual de plataformas como Dropbox, Slack, Zoom y Skype han estimulado un incremento de la capacidad de teletrabajo en un 159%[49]. Además, los «empleadores», por ejemplo, no quieren dedicar espacios o estaciones de trabajo para sus trabajadores, y los trabajadores disfrutaban de mayor flexibilidad laboral también. El panorama está pues cambiando por momentos.

Singularmente, la pandemia del Covid-19, que obligó, por ejemplo, y en concreto, al cierre total del sector de la automoción en España, ha generado nuevos retos para la automoción que se suman a los otros que ya tenía antes de la pandemia (y que tenían que ver con producir un vehículo más sostenible, y más autónomo, en línea con lo que demanda el consumidor). El mismo caso sucede en otros sectores. Ahora, «sin bajarse un ápice» de estos retos que ya tenía este sector en concreto debe también, por el Covid-19, «recolocar» sus fábricas, o mejorar sus procesos, para poder seguir produciendo al nivel que se estaba haciendo antes de la pandemia, e incluso tratar de ganar competitividad.

- La atracción del talento.

La atracción de las empresas del capital humano más adecuado y que sepa capaz de acelerar la innovación y la competitividad empresarial es uno de los factores más importantes de cara a «evitar» la posible deslocalización (o realizarla apropiadamente).

A medida que la tecnología sigue dominando las operaciones dentro de una variedad de empresas, la necesidad de asistencia de TI está creciendo hasta un punto en el que puede ser difícil encontrar un soporte realmente ajustado a las necesidades pro-

pías (y totalmente confiable). Cuando las empresas buscan aprovecharse de áreas como la inteligencia artificial (IA), la automatización robótica de procesos (RPA), el Blockchain y el llamado Internet de las cosas (IoT), están buscando a personal realmente válido (procedente de otros países) para así reclutar el talento humano necesario para cumplir los objetivos empresariales.

- La deslocalización por motivos ambientales.

Deslocalizar empresas para salvar restricciones de tipo medioambiental no va a ser la tónica general en el mercado (al menos en Europa), dada la necesidad empresarial de considerar factores como la orientación al cliente, por ejemplo, que en estos momentos considera que el respeto al medioambiente, en general, es una de las consideraciones más importantes a la hora de la elección de un producto. La misma o parecida extrapolación puede realizarse respecto de los costes laborales, en general.

El panorama, aunque realmente difícil, es pues totalmente novedoso y abierto a la innovación y al emprendimiento.

## NOTAS

- [1] Sobre este asunto véase de manera general, en lo concerniente a los países de la UE, documentación en <https://europa.eu/european-union/topics/taxation> particularmente el apartado «cross border tax issues».
- [2] «Además del shock a corto plazo, la crisis actual ha acelerado procesos ya en marcha», España puede, Plan de recuperación, transformación y resiliencia (2020), p.3.
- [3] DAM W. (2010), «The Subprime Crisis and Regulation: International and Comparative Perspectives».
- [4] Fondo Monetario Internacional (FMI), (2020), Global Financial Stability Report, April 2020, Chapter 1, «The Sharp Tightening of Global Financial Conditions Significantly Increased Risks to Financial Stability», p. 14-17; Véase también AMICIS C. (2020), Crisis económica 2020, The Italian Times, artículo económico disponible en red: [https://www.theitaliantimes.it/economia/crisi-economica-cos-e-quali-effetti-a-breve-lungo-termina\\_310720/](https://www.theitaliantimes.it/economia/crisi-economica-cos-e-quali-effetti-a-breve-lungo-termina_310720/)
- [5] Previsiones incluidas en: España puede, Plan de recuperación, transformación y resiliencia (2020). Gobierno de España.
- [6] Fondo Monetario Internacional (FMI), (2019), Economic Outlook. Challenges to Steady Growth (n 19) at 22. Véase FMI (2019), World Economic Outlook, April. Growth, Slowdown, Precarious Recovery, Chapter 1: Global Prospects and Policies.
- [7] PwC (2020), COVID-19: Impacts to business. Disponible en red: <https://www.pwcresearch.com/uc/COVID>
- [8] Por determinar la forma final de recuperación económica: V, WW, L, ... The Economist, (2020), intelligence unit, Economic support extended as Covid restrictions tighten, <http://www.eiu.com/public/signup.aspx>, Pre-

cedidas de otras muchas acciones véase, por ejemplo: EBA statement on actions to mitigate the impact of Covid-19 on the EU banking sector, 12 March 2020.

- [9] En el gráfico 1 incluyo una serie de naciones («grupo de naciones escogidas») que pueden ser una referencia en lo referente al análisis de variables macroeconómicas, exploración de nuevos mercados, o estudio de modo comparativo de las economías, de manera general. Sirve de referencia general sobre el análisis de estas economías.
- [10] BARTIK, T. (2012), Business Location Decisions in the United States: Estimates of the Effects of Unionization, Taxes and Other Characteristics of States, Journal of Business U Economic Statistics, 3, No. 1, 14—22.
- [11] BALBONTIN C. (2018), Firm-specific and location-specific drivers of business location and relocation decisions, Institute of Transport and Logistics Studies (ITLS), The Business School, The University of Sydney, Australia. pp. 569-588, <https://doi.org/10.1080/01441647.2018.1559254>
- [12] Diario El Mira (2020), Navantia Puerto Real, «referente internacional» en el negocio Off-Shore, Cádiz, <https://elmira.es/21/10/2020/navantia-puerto-real-referente-internacional-en-el-negocio-off-shore/>
- [13] WATSON S. (2020), Summit News, politics, Trump: Biden 'Devoted His Career To Offshoring Jobs, Opening Borders, Endless Wars', artículo disponible en red: <https://summit.news/2020/09/10/trump-biden-devoted-his-career-to-offshoring-jobs-opening-borders-endless-wars/>
- [14] Nota: Entre otras consecuencias, la crisis del coronavirus ha disminuido la liquidez de los bancos de la zona del euro, que ha estado tradicionalmente limitada por la obligación de preservar las normas reguladoras europeas. Esta circunstancia no ha permitido inyectar eficientemente en la economía la liquidez (el dinero) proporcionado por el BCE, a través de iniciativas como el PEPP (Pandemic Emergency Purchase program); la falta de liquidez ha llegado a las empresas, que han comenzado a adaptar su situación a esta circunstancia.
- [15] FED: Reserva federal.
- [16] Entrevista en el Financial Times, octubre, 2018.
- [17] Nota del autor: En lo referente a los temas relacionados con la actividad bancaria.
- [18] MOREIRO GONZALEZ C. (2020), In search of the golden bank fleece: does the US deregulation wave break the European financial dam? Cuadernos de Derecho Transnacional (Octubre), Vol. 12, Nº 2p. 10-13.
- [19] REVEL, C. (2013), Economic intelligence: An operational concept for a globalised world, ARI de Real Instituto Elcano, n.º 134/2010, de DIAZ FERNANDEZ A.M. (2015), El papel de la inteligencia estratégica en el mundo actual.
- [20] JEFFREY P. (2020), US defends TIK TOK banning with Saturday ruling against 3 users, Bloomberg, artículo disponible en red: [https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-09-27/u-s-cites-saturday-ruling-against-3-tiktok-users-to-defend-ban?in\\_source=postr\\_story\\_0](https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-09-27/u-s-cites-saturday-ruling-against-3-tiktok-users-to-defend-ban?in_source=postr_story_0)
- [21] The Diplomat (2020), China's Bid to Conquer Russia's 5G Market Should Worry the Kremlin.

- [22] EPSTEIN. J. (2020), Joe Biden proposes tax penalty for offshoring and new credits for investing in U.S. manufacturing, Bloomberg, artículo disponible en red: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-09-09/biden-plan-sets-tax-penalties-for-companies-offshore-profits>.
- [23] La así llamada sobretasa «offshoring» también se aplicaría a los centros de llamadas o servicios de una empresa estadounidense ubicada en el extranjero, pero que «sirve a los EE. UU.».
- [24] Esos créditos fiscales estarían disponibles para cosas como: revitalizar las instalaciones cerradas para que puedan reabrirse para la producción de creación de empleo en cualquier área de fabricación; para rehacer cualquier instalación para avanzar en la competitividad manufacturera; y que la producción, el centro de llamadas u otros trabajos de servicio desde el extranjero vuelva finalmente a los EE. UU.
- [25] MMc ROREY L. (2020), Forbes, The True High Cost Of Offshoring And How To Avoid It. Disponible en red: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/09/28/the-true-high-cost-of-offshoring-and-how-to-avoid-it/#4c7fae514f52>.
- [26] INFORME National Intelligence Council (NIC) Global trends 2030, National Intelligence council, (2012), Ed. Alternative worlds.
- [27] NIC (2020), Paradox of progress, Trends transforming the global landscape, <https://www.dni.gov/index.php/global-trends/trends-transforming-the-global-landscape>
- [28] Las empresas pueden pasar de proveedores en otros países a aquellos por su cuenta por una variedad de razones, incluyendo el fortalecimiento de la economía local o nacional y el aprovechamiento de la experiencia tecnológica local. En algunos casos, el aumento de las tasas de proveedores puede hacer que la subcontratación dentro del mismo país sea más rentable.
- [29] Las empresas que se pierden la nota sobre este se quedan por detrás de sus competidores que ofrecen la atención y los recursos que los clientes de hoy en día exigen.
- [30] ALONSO S. (2020), Offshoring Trends That Will Affect Your Business, artículo disponible en red: <https://tweakyourbiz.com/business/outsourcing-trends>
- [31] IVR: Internet Video Register, acrónimo del inglés.
- [32] «Inteligencia económica e dezisione pollitica», Istituto italiano di Studi Strategici «Niccolò Machiavelli».
- [33] INFORME del Banco de España (BdE), Informe de Estabilidad Financiera, primavera 2019.
- [34] El Alto Comisionado para España Nación Emprendedora es el órgano encargado de impulsar políticas públicas para conseguir una mayor competitividad e inversiones, para alcanzar consensos sociales empresariales y mejorar la imagen internacional de España (para que se perciba como un lugar atractivo para invertir o crear startups). Véase: El Alto Comisionado para España Nación Emprendedora, Francisco Polo, estará en Alhambra Venture 2020. Leer más: <https://www.europapress.es/andalucia/noticia-alto-comisionado-espana-nacion-emprendedora-francisco-polo-estara-alhambra-venture-2020-20200317142408.html>
- [35] Dependiente del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, el secretario de estado actual es Manuel Muñiz.
- [36] Por otro lado, las funciones de estos organismos son asumidas por otras naciones por diferentes organismos, por ejemplo, en Francia, estas se llevan a cabo por el Alto Comisionado para la Inteligencia Económica, y en este caso, por algunos asesores del presidente de la República (como Francois Fillon), y particularmente este organismo se caracteriza por implicar en el cambio empresarial a los sectores tractoros de nuestra economía.
- [37] Véase, Intelligenza economia e dezisione pollitica, p. 9.
- [38] DELGADO A. (2020), <https://valenciaplaza.com/industrias-tractoras-que-podrian-impulsar-la-recuperacion-de-nuestra-economia>
- [39] Una empresa que vende productos manufacturados de calidad y con una imagen de marca de respeto al medio ambiente.
- [40] En los últimos años las organizaciones dedicadas a la logística en España han aumentado, así como las inversiones realizadas en este sector.
- [41] Que cerraba ejercicio con 17 millones de euros de facturación.
- [42] IA: Inteligencia Artificial.
- [43] ALONSO S. (2020), Offshoring Trends That Will Affect Your Business, disponible en red: <https://tweakyourbiz.com/business/outsourcing-trends>
- [44] DESHPANDE S. (2020), El gasto mundial de seguridad informática crecerá un 12% este año, Channel partner, Redacción computing, <https://www.channelpartner.es/seguridad/noticias/>. Véase INFORME (2019), Caracterización y perspectivas del sector de la ciberseguridad, Ministerio de Industria, turismo y energía, ONTSI.
- [45] McROREY L. (2020), Forbes, The True High Cost Of Offshoring And How To Avoid It, Assembling The Right Team For Your Company.
- [46] <https://www.ticketea.com/>
- [47] Véase: FlexJobs and Global Workplace Analytics Report (2019).
- [48] Véase INFORME (2019), Caracterización y perspectivas del sector de la ciberseguridad, Ministerio de Industria, turismo y energía, ONTSI.