**El papel de la inteligencia estratégica y económica en la competitividad y la deslocalización industrial en las próximas décadas tras el COVID 19.**

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. El efecto final buscado con esta acción es sin duda la disminución de costes y el aumento de la rentabilidad de la empresa (ROA)[[1]](#footnote-1), factor que cualquier economista sabe se descompone en rentabilidad antes de impuestos más gastos financieros, dividido por el activo medio del periodo, y que nos da una idea de hacia donde se dirigen las acciones buscadas con el off-shore.

Con éste, una autentica 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 (con menores costes en lo referente a la fuerza de trabajo, las materias primas, el acceso a las fuentes de energía …), con menores costes ambientales, o bien por una menor carga fiscal (“*taxes affect business location”*) o por los costes referidos al desplazamiento del producto terminado (y otros).

Es un proceso que difiere sustancialmente del outsourcing, que no es más que el uso de otras empresas para el proceso de producción o de soporte. Debe subrayarse la diferencia sustancial entre la contratación o la subcontratación y la contratación exterior: en el contrato, de hecho, el contratista puede convertir el negocio contratado con sus propios medios, mientras que en la contratación del contratista depende totalmente del proveedor, ya que en ningún caso puede llevar a cabo el negocio él mismo... 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.

Por otra parte, 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 (debida en parte a la deslocalización de la cadena de suministro). Durante el pico de la crisis, 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 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). Con este ejemplo apreciamos que la deslocalización ha traído (algunos) inconvenientes.

Una vez realizada esta apreciación general coyunturalmente conviene señalar como premisa inicial que el 80% de las empresas verán afectado su modelo de negocio en España después de la crisis sanitaria de la COVID-19 (según PwC) 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.

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 pistas concretas sobre los pasos a dar en lo referente a la mejora de la competitividad y realizar la apropiada deslocalización de empresas nacionales en el ámbito industrial.

Vicente Gonzalvo

**Introducción.**

**La deslocalización de empresas: el cambiante panorama del Off-shoring.**

De manera general, 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 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 y que sin duda es una de las principales razones de la actual crisis económica.

En este contexto general es posible, en una situación en la que es previsible que el abastecimiento vuelva a sufrir alteraciones y también “cuellos de botella”, la recuperación final de la economía: 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 reciproca también la producción interior, produciéndose una mejora de la balanza comercial finalmente (por determinar las vicisitudes y circunstancias de todo este proceso).

En este contexto, la inteligencia estratégica es una herramienta multidisciplinar que apoya la toma de decisiones, la modelización de la cadena de creación de valor, y en concreto, en lo referente al objeto de este ensayo, el off-shoring, a la búsqueda de países (o zonas concretas) de los Consejos de administración (y gerentes) para mejorar la productividad[[2]](#footnote-2), desarrollando esta actividad que hace que finalmente el producto terminado y/o el servicio prestado al cliente sea mejor o se más fácilmente alcanzable en un lugar que en otro[[3]](#footnote-3).

**“Is Offshoring Inevitable?”.**

Las deslocalizaciones a países emergentes como la India y China estuvieron inicialmente motivadas por el acceso a costos de bajos salarios (y no efectivos), y a mercados emergentes o prometedores[[4]](#footnote-4). En el caso de los que en su momento fueron nuevos Estados miembros de la UE, la deslocalización a estos fue debida a los bajos costes salariales. Para las deslocalizaciones a la propia UE, las empresas (europeas) trataron primero de reducir los costes de producción distintos de los salarios. Por el contrario, y en otro sentido, las reubicaciones en África estuvieron motivadas principalmente por la búsqueda de bajos salarios en lo que serían actividades intensivas en mano de obra.

Como punto de partida inicial podemos constatar que en los últimos veinte años aproximadamente el 70% de las empresas españolas “deslocalizó su producción”. De manera similar, pero en sentido contrario, desde hace varios años multinacionales hasta ahora bien afincadas en nuestro país, por ejemplo, Gillette, Samsung, Phillips, Sony, Braun Leal, Honda, y en los últimos tiempos Renault decidieron desplazar su producción a otros países (básicamente economías 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 naciones más alejadas como India, China o Taiwán. Una muestra clara de esta política de traslados ha sido Cortefiel, una empresa que cerro su sede de Málaga para reubicarla en Marruecos, Roca que cerró su fábrica de Sevilla y también dejó la de Alcalá al mínimo, en lo que fueron claros procesos de reducción de costes y deslocalización.

Empresas francesas, un país en ciertos aspectos similar al nuestro, con una economía más desarrollada, y sobre todo más intensiva en exportaciones y tecnología, también ha seguido un camino similar en sectores como los electrodomésticos, cuya producción se ha deslocalizado a China, o también en el sector de los vehículos a motor (la marca Renault se trasladó a Rumania e India), y también del consumo (con empresas como Decathlon que se deslocalizó a China, e Hugo Boss a Isla Mauricio e India).

En definitiva, esta ha sido la tónica general de las empresas europeas forzadas a competir en el mercado global. Hablando de la India, cuando EE. UU. comenzó su proceso de off-shoring a este país “no podría imaginarse” que en estos momentos compañías de software de cosecha propia que no sólo han sido contratadas para trabajar en los proyectos de las empresas de software estadounidenses, sino que también han estado compitiendo con gigantes estadounidenses. Por ejemplo, las empresas indias Tata Consultancy Service, Infosys y Wipro rivalizaron desde el primer momento con Accenture, una empresa estadounidense de outsourcing[[5]](#footnote-5).

Sin embargo, de momento, a medio plazo los costes laborales han terminado por empezar a crecer en estos países y los costes logísticos igualmente. De hecho, en sentido contrario, hay algunos indicadores que muestran que la deslocalización está revertiendo en los países de origen (EE. UU., Francia, Italia, España …)[[6]](#footnote-6) debido fundamentalmente a la pérdida de puestos de trabajo (de hecho, Trump suele utilizar este como argumento electoral: Biden “*Devoted His Career To Offshoring Jobs, Opening Borders, Endless Wars…*”)[[7]](#footnote-7), de calidad de vida, por ejemplo, y que finalmente repercuten negativamente en la situación general de la economía y de la sociedad. En definitiva, y como conclusión parcial, el nuevo proteccionismo de la era post COVID19 se basa en cuatro premisas: *“[…] tarifs, quotas, subsidies and standardization, advantages of protectionism*”.

Si anticipamos que ciertos económicos políticos sociales y económicos se adelantan en EE. UU. respecto a España (recordemos a título anecdótico la campaña de Obama, *yes we can*, 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*”[[8]](#footnote-8), básicamente una vuelta a la protección de la industria basada, en este caso en EE. UU., y asentada 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. La así llamada sobretasa “off-shoring” 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.
* La propuesta de negar deducciones y cancelar cancelaciones para trasladar trabajos o producción en el extranjero.
* Con la posibilidad de crear un crédito tributario "*Made in America*" de 10% de avance para las empresas que realizan inversiones que crearán empleos para los trabajadores estadounidenses. Esos créditos fiscales estarían disponibles para cosas como: revitalizar las instalaciones cerradas o de cierre para que puedan reabrirse para la producción de creación de empleo en cualquier área de fabricación; rehaciendo cualquier instalación para avanzar en la competitividad manufacturera; que la producción, el centro de llamadas u otros trabajos de servicio desde el extranjero vuelva a los EE. UU.

Es un proceso no anecdótico, y para muestra un botón: el hecho que la compañía tecnológica TikTok haya sido vetada en EE. UU[[9]](#footnote-9), debido a su capacidad de penetración en el mercado estadounidense, nos da una idea de un cambio en el paradigma: los países emergentes son ahora claros competidores.

**La inteligencia estratégica y la situación actual.**

En realidad, la inteligencia estratégica adquiere un papel fundamental en este proceso opuesto al del off-shoring (proteccionista) que busca más oportunidades de crecimiento, en el sentido de estudiar la posibilidad de ofrecer a las industrias locales (nacionales) una serie de conformidades hasta que pueden competir contra empresas con una cuota de mercado más importante, más experimentadas (o asentadas) en el mercado internacional, en tres sentidos fundamentalmente:

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

Como se anticipó el papel de la inteligencia estratégica en este entorno va a ser clave, tal y como también menciona el *National Intelligence Council*, que ha actualizado sus anteriores previsiones a medio plazo generando las que tienen como horizonte temporal el 2030[[10]](#footnote-10). Las tres diferencias básicas con respecto al informe anterior serían la aparición con fuerza de tres variables clave: a) la economía globalizada, b) la demografía y c) los nuevos (ahora ya no tanto) 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 “rehoring”. 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.
* Por otro lado, la tecnología en sí misma ha hecho posible que algunas empresas realicen funciones de manera asequible interna o local que eran “prohibitivamente costosas” en el pasado. Por ejemplo, las impresoras 3D pueden hacerse cargo de algunas funciones que las personas solían hacer. 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 del 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 decisión relativa a la inteligencia empresarial. Las compañías que descuidan este asunto se quedan por detrás de sus competidores que ofrecen la atención y los recursos que los clientes de hoy en día exigen (siendo un ejemplo la compañía automovilística Toyota).

Una gran parte de este enfoque es la atención al cliente, en la que la tecnología sigue desempeñando un papel más importante. Las empresas que quieren mantenerse al día sin tener que invertir en tecnología que cambia rápidamente están deslocalizadas para los proveedores que tienen las herramientas para garantizar que ningún cliente caiga a través de las grietas. Esos proveedores ofrecen las experiencias móviles, de chat, de autoservicio, IVR y omnicanal personalizadas que los clientes están buscando.

Lo que está claro es que el Estado (en casi todas las economías desarrolladas) va a intervenir en todo este proceso: “[…] La “forza” economica sta diventando il barometro del potere di uno Stato-nazione, ben più di quella militare”[[11]](#footnote-11), aunque la actitud o estrategia a seguir en el proceso tiene diversas interpretaciones, sin embargo.

Por ejemplo, Claude Revel[[12]](#footnote-12) (Francia) sí apuesta por una opción ofensiva de la inteligencia económica. Dice esta experta francesa que la aportación de la seguridad económica consistiría en la prevención y evitación de todas las situaciones que pueden interrumpir la vida tanto de empresas como del Estado.

En España el papel de la inteligencia económica fue valorado cuando se produjo la crisis de deuda soberana en los años 2010 a 2012. Entonces la preocupación por la crisis económica puso de relieve la necesidad de avanzar en el establecimiento de un modelo de inteligencia económica en nuestro país[[13]](#footnote-13). Actualmente la situación es parecida.

No cabe duda de que los sectores relacionados con la tecnología (sobre todo de las comunicaciones), ingeniería y producción, y sobre todo la Inversión en I+D serán los impulsores de la economía en el futuro, y serna ciertamente los sectores sobre los que se podría asentar el off-shoring.Francisco Polo, responsable del Alto Comisionado **(**para España) Nación Emprendedora, hace referencia a unos 10 sectores tractores en nuestro país: el sector turístico, el constructor/inmobiliario, la gastronomía,[[14]](#footnote-14). El Ibex 35 también sirve para dar una idea de cuáles son esos sectores primordiales en la economía nacional.

Entre las 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 sector del medioambiente, o una mezcla de estos tres últimos, puede ser la empresa valenciana Closca, es capaz de colaborar con grandes marcas internacionales por nuestra 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 la marca es único y los productos que desarrollan ayudan a comunicar los valores de una sociedad que busca más respeto con el planeta. También hay muchos que entienden que España cuenta con los mimbres necesarios para alzarse con el liderazgo europeo en el sector logístico. De hecho, impulsado por la digitalización y el *ecommerce*, en los últimos años las organizaciones dedicadas a la logística en España han aumentado, así como las inversiones realizadas en este sector. Valga como ejemplo el caso de Ontruck, la empresa de transporte de mercancías por carretera[[15]](#footnote-15). Elevaba así la cifra del dinero captado hasta la fecha por el startup cofundada Íñigo Juantegui a 53 millones de euros y con presencia ya en España, Reino Unido, Francia y Países Bajos.

Aunque, como conclusion parcial de esta serie de reflexiones, tal y como afirma Krugman “*At the commanding heights of the US economy, hiding a lot of one’s wealth offshore is probably the norm, not the exception*”. El caso es que el off-shoring ha beneficiado mucho a grandes fortunas y empresas, por eso ha constituido un modelo (que ahora posiblemente debido a los costes sociales que acarrea está en duda…)[[16]](#footnote-16).

**Tecnología, ingeniería y producción. La Inversión en I+D. La deslocalización de empresas.**

**El tejido industrial y las industrias “tractoras”.**

Algunas voces principales sobre el tema, incluyendo Dion Wiggins y Diane Morello[[17]](#footnote-17), argumentan que la externalización será menor a medida que la competencia global se intensifique y las tasas salariales de TI aumenten. El movimiento de deslocalización de TI, a diferencia de las industrias anteriormente subcontratadas como la automoción y la electrónica de consumo, ha crecido tan rápida y eficientemente porque se basa en la facilidad de acceso a la información facilitada por las telecomunicaciones de alta calidad.

Evidentemente las TI hoy en día marcan el paso del off-shoring, por ejemplo, una de las líneas maestras de la estrategia que baraja el Alto Comisionado para España Nación Emprendedora[[18]](#footnote-18) (quizás una versión más *soft* de la promoción o protección de la economía y el desarrollo empresarial nacional, asumidas sus funciones en parte en otros países, como en Francia, por el Alto Comisionado para la Inteligencia Económica, y por algunos asesores de como Francois Fillon), radica en implicar en el cambio a los sectores tractores de nuestra economía. Entendemos aquí por industrias tractoras aquellas en las que España cuenta ya con empresas referentes a escala global dentro de un sector determinado.

Un análisis desde el punto de vista de la inteligencia de negocio de estas organizaciones es necesario para vislumbrar posibles fortalezas en donde competir en el mercado global. Son estas, las industrias tractoras, organizaciones grandes, innovadoras y que disfrutan ya de reputación y liderazgo tanto dentro como fuera de nuestras fronteras[[19]](#footnote-19). Su otra fortaleza es la capacidad que tienen para generar un efecto multiplicador e impactar de manera positiva en otras industrias afines y empresas auxiliares.

Saliéndonos ya de sectores más tradicionales, Óscar Sala, director de The Collider, el programa de innovación del Mobile World Capital, afirma que otras áreas “en las que los emprendedores españoles son especialmente buenos corresponden al Digital Health, energía, IA (Sherpa AI por ejemplo) y automatización a través de sensores.

Otro de los factores más importantes de cara a evitar la deslocalización es la atracción del talento y el mantenimiento de personal clave, por ejemplo, AI 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 las incorporaciones al equipo de Sherpa porque, como dice Javier Andrés[[20]](#footnote-20), fundador de Ticketea, otro de los efectos benefactores de las empresas tractoras “es la capacidad de atraer y generar talento empresarial para el país. 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”.

Entre otras muchas, en el área de salud, España, con más de 190 clínicas de reproducción asistida, lidera lo que algunos denominan el turismo de la fertilidad. Destaca también como potencia en ensayos clínicos. Referente en el sector como startup innovadora es la valenciana Quibim. Igualmente, en el ámbito farmacéutico la capacidad nacional es bien conocida.

**El sector farmacéutico.**

Detrás de ello están los profesionales de un gran sector industrial, potente dinamizador de la economía y fuente de empleo cualificado, que está, por encima de todo, comprometido con la salud de las personas, la innovación y el sistema sanitario. Este es el mensaje clave de un nuevo documento infográfico elaborado por Farmaindustria, y que refleja, a través de sus principales datos de actividad, cuál es la realidad de la industria farmacéutica asentada hoy en España. Con una plantilla de 40.000 profesionales, de los que el 93% tienen contrato indefinido, el 51% son mujeres y el 27% son menores de 29 años, el sector farmacéutico es el responsable del 21% del conjunto de la I+D industrial en España, produce más de 15.000 millones de euros al año (el 24% de toda la alta tecnología) y es uno de los líderes en exportación, con el 27% de toda la alta tecnología.

Es, además, el principal impulsor de la investigación y el desarrollo industrial en el país, con 1.085 millones de euros invertidos en 2016, la mitad de los cuales corresponden a proyectos de colaboración con hospitales y centros de investigación públicos y privados. Los casi 2.900 ensayos clínicos de nuevos medicamentos promovidos en la última década por parte de las compañías farmacéuticas, con la participación de alrededor de 120.000 pacientes, dan idea de lo que implica esta actividad.

La industria farmacéutica constituye, pues, un sector de alta cualificación, ejemplo de moderno sistema productivo, que innova y crea riqueza para el conjunto de España a través del desarrollo de nuevas terapias para combatir la enfermedad, todo ello en el marco de uno de los sistemas deontológicos y de transparencia más exigentes de la economía española[[21]](#footnote-21).

**La industria del motor.**

Por otro lado, un ejemplo de la importancia de las empresas tractoras ha sido la del automóvil, ahora sumida en una crisis general. Considerándola como una industria estratégica el sector de la automoción en España debe mejorar su competitividad y adaptarse al tipo de coches que se van a demandar en Europa, por lo que tiene que apostar por la fabricación de vehículos de un mayor valor añadido[[22]](#footnote-22). Las fábricas españolas de vehículos se caracterizan por producir plataformas pequeñas y coches de "poco valor añadido", lo que puede hacer que sufra problemas por la competencia que, en este tipo de mercado, están teniendo países como República Checa o Marruecos. Además, ha indicado que en torno a un 97% de los coches que se producen en España tienen motores de combustión interna -frente a otras modalidades como [híbridos](https://www.cocheglobal.com/tag/coches-hibridos) o [eléctricos](https://www.cocheglobal.com/tag/coches-electricos)- lo que, a su juicio, podría no ir en línea con el tipo de vehículo que se va a demandar en Europa[[23]](#footnote-23).

Casi todas las fábricas cuentan ya con modelos híbridos o eléctricos, aunque el volumen de producción sigue siendo reducido en comparación con los vehículos con motor de combustión interna. Todavía el 81% de los vehículos que se producen en España se vende en el mercado exterior. "Tenemos que empezar a traer inversiones y ser competitivos porque si no los productos que se van a demandar en Europa no se van a producir en las fábricas españolas", ha alertado Cristeto, que ha participado en Santander en un seminario de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) titulado 'La nueva normalidad en la industria: los retos de la competitividad en el escenario posCovid'.

Los retos para las fábricas de automóviles españolas son varios[[24]](#footnote-24). Si asumimos que la inteligencia estratégica ayuda a proveer de contexto, desarrolla los intereses nacionales y delimita nuestros problemas y objetivos; el hecho es que los actuales y veloces ciclos de los acontecimientos políticos provocan que el consumidor político requiera de un producto de inteligencia que no es propio de la inteligencia estratégica, esto es, productos de largo recorrido y profundidad más que alertas puntuales ante potenciales sorpresas estratégicas.

El primero se centrará en la realidad de las factorías de coches y de componentes, las fortalezas y oportunidades de transformación de la industria española, los grandes ejes que definirán ese tránsito (digitalización, electrificación y conectividad) y las medidas de ayuda a aplicar por el Gobierno. No hay que olvidar que la reciente decisión de Nissan de cerrar sus plantas en Cataluña ha puesto en entredicho la capacidad de la industria de automoción española para seguir atrayendo inversiones y adjudicaciones de nuevos modelos, cada vez más electrificados, a sus plantas del país.

El confinamiento ha hecho que se dejen de fabricar unos 700.000 vehículos. Unos volúmenes que no se van a recuperar, dado que todo apunta a que el mercado no se recuperará en forma de 'V'. A este parón del mercado por la incertidumbre de la economía y con más de un millón de trabajadores atravesando un ERTE, se le suma la confusión que se genera para el cliente que tipo de coche tiene que comprar. ¿Está muerto el diésel definitivamente? ¿Es el híbrido la mejor alternativa? Lo cierto es que la nueva movilidad tendrá que ser necesariamente más limpia y sostenible que la actual dado que las ciudades de más de 50.000 habitantes tendrán en su centro una zona de bajas emisiones que restrinjan la circulación, pero ¿cómo hacer sostenible la transición hacia el vehículo limpio? Porque el eléctrico todavía es caro y falta infraestructura de recarga.

Ejemplos el del cierre previsto de la planta de Nissan en Barcelona (debido entre otros factores por las pérdidas al cierre del ejercicio de US6,2bn[[25]](#footnote-25), ahora de momento aplazado hasta junio 2021, tras un preacuerdo con sindicatos, tendría consecuencias traumáticas difíciles de minimizar u ocultar. Afectaría directamente a unos 3.000 trabajadores, y al menos a otros 15.000 indirectamente (los sindicatos hablan de 25.000). La salida de Nissan también aumenta la preocupación existente por el futuro inmediato de otras inversiones extranjeras (Ford, Alcoa...) y, una vez más, pone en duda la política de atracción de capital extranjero que ha desarrollado los sucesivos gobiernos españoles desde la transición a la democracia. No se puede culpar del todo a la crisis del Covid-19, ya que la medida se produce en el contexto de una reorganización de la producción en Nissan, que está en una alianza con Renault y Mitsubishi.

**La industria del refino.**

El ultimo de los sectores considerados tractores en España, por su volumen económico mas que por su capacidad de generar empleo es el del refino. Es una industria desarrollada en España, un mercado, el de productos refinados que se caracteriza porque: Los precios vienen determinados por la oferta y la demanda en los mercados al por mayor y al por menor, se compone de submercados regionales muy líquidos con gran actividad de trading de productos y de sus futuros, las especificaciones europeas de los productos son más severas que las de los mercados emergentes. Esto implica desde el punto de vista del suministro que si la presión importadora de los mercados emergentes sigue creciendo en el futuro, cosa muy probable, pudieran existir problemas de abastecimiento en Europa por el desvío a los mercados emergentes de productos ya que las restricciones ambientales y calidades exigidas son menores. Ello pone de manifiesto la importancia de dotarse con una capacidad de refino suficiente para no depender tanto de las importaciones y poner en peligro la seguridad de suministro.

La Península Ibérica cuenta con una ubicación privilegiada para las exportaciones a América, África, Europa y Oriente Medio, que veremos crecer sin duda en los próximos años. Los propietarios de las 9 refinerías emplazadas en territorio español son Cepsa, Repsol y BP. El mercado de refino español es, por tanto, un mercado oligopolístico altamente concentrado[[26]](#footnote-26), con el reciente proceso inversor realizado en muchas de las refinerías la media de la capacidad de conversión del refino ibérico es superior a la media de la Unión Europea. El plan inversor llevado a cabo entre 2008 y 2012 ha posibilitado que tengamos el parque más moderno y con los últimos desarrollos e innovaciones tecnológicas[[27]](#footnote-27).

De los países de la Unión Europea con más de 5 refinerías (una estructura más cercana al mercado de refino español), sólo en el caso de Francia el mercado está tan concentrado como en España (con 3 operadores), en los demás países el mercado de refino está mucho menos concentrado: en Alemania existen 10 operadores, en Reino Unido 7, en Italia 7 y en Holanda 6.

El principal destino de nuestras exportaciones de productos fue Europa, aunque el de gasolina sigue siendo Estados Unidos, con un 42% del total de la gasolina. En cuanto al gasóleo el principal destino fue Europa. Francia, Italia, Holanda y Bélgica alcanzaron el 36% del total. Hacia África se exportó el 20% del gasóleo.

En este marco de actuación, es preciso incluir otros elementos que forman parte de nuestra estrategia para el futuro: especializados y de los más avanzados del mundo, donde los mejores científicos trabajan en tecnologías de exploración y producción, así como en el desarrollo de nuevos procesos y productos. De manera muy especial cabe destacar la investigación en biocarburantes avanzados y otros combustibles alternativos. La obtención de biodiesel mediante la hidrogenación de aceite de cocina usado es ya una realidad en nuestras refinerías, también el procesado de aceites vegetales hidrotratados (HVO).

Como productores de la energía de transición, para la efectiva configuración de un modelo económico bajo en carbono. Una transición que se espera larga y difícil, pero con la que estamos absolutamente comprometidos.

**Las energías renovables.**

El ultimo sector tractor al que podríamos hacer referencia será el de las energias renovables. Las energías renovables tienen un futuro esperanzador en base a la capacidad productiva existente y a la alta disponibilidad de recurso renovable. En concreto, en España, por ejemplo, la energía eólica es una de las energías protagonistas en el sistema español, con más del 20% de cobertura de la demanda eléctrica, lo que la posicionó en 2019 como segunda tecnología en el mix energético[[28]](#footnote-28). El pasado año, la eólica produjo más de 54.000 GWh, evitando alrededor de 28 millones de toneladas de CO2 y la importación de 10,7 Mtep de combustibles fósiles. La potencia eólica aumentó, en 2019, en España en 2.243 MW. De acuerdo al PNIEC (Plan Nacional Integrado de Energía y Clima), la energía eólica es la tecnología renovable que liderará la generación de electricidad en los próximos años.

También como ejemplo, en lo referente a biocarburantes, en menos de seis años los objetivos obligatorios mínimos de venta o consumo de biocarburantes en el transporte en España se duplicarán, al pasar del 4,3 por ciento de 2016 al 10 por ciento de 2022. Este último objetivo aparece en el proyecto de real decreto que el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. También mantiene el límite del 7 por ciento de biocarburantes a partir de cultivos y establece un 0,2 por ciento de avanzados, ambos para 2022.

Finalmente, a modo de ejemplo de lo que sucede en el exterior también China ha reducido el crecimiento de sus emisiones de gases de efecto invernadero, en parte atribuibles a importantes inversiones en la eólica terrestre[[29]](#footnote-29). Un sector que sin duda dará mucho juego en el futuro en el que España esta especialmente bien situada.

**Conclusiones generales.**

Como mencionamos, en otros países el off-shore se ha criticado duramente, menos en Reino Unido, pero en Alemania por ejemplo las criticas han sido muy grandes[[30]](#footnote-30). La industria en general, también la española y la deslocalización se dirige actualmente por unos factores no exactamente iguales a los que nos referimos anteriormente, y que podrán constituir indicadores para ser analizados por los departamentos de inteligencia económica de las grandes empresas y multinacionales:

* Creciente necesidad de una seguridad (estricta) de los datos[[31]](#footnote-31).

La naturaleza implacable de la ciberdelincuencia pone la seguridad de los datos en el centro de cada empresa en muchas industrias. Las empresas que trabajan juntas pueden exponerse mutuamente a los peligros de las medidas de ciberseguridad débiles. Es por eso que las empresas que utilizan servicios offshore son cada vez más exigentes acerca de las prácticas de seguridad de datos dentro de esos proveedores. Las empresas de contratación exigen que sus proveedores tengan prácticas estrictas de ciberseguridad, incluidos cortafuegos, procedimientos de autenticación robustos y comunicaciones en línea seguras.

* La necesidad (escasez) de trabajadores de TI.

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 confiable. Cuando las empresas buscan aprovecharse de cosas como la inteligencia artificial (IA), la automatización robótica de procesos (RPA), blockchain e Internet de las cosas (IoT), están buscando a otros países para proporcionar talento para llenar el vacío.

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. 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.

* 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 primordiales para evitar el off-shore, particularmente en un ámbito, como puede ser el de las TI y mas concretamente de la ciberseguridad por ejemplo.

* Orientación por sus beneficios (reconocidos) al “Nearshoring”.

Mientras que hay beneficios significativos en la deslocalización, 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 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. Por estas razones, y debido a que nearshoring permite una mayor capacidad de respuesta a las demandas de los clientes, la práctica es una opción útil para algunas empresas.

* Acceso logístico para pymes

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) que necesitan enviar sus productos internacionalmente también están obteniendo beneficios de la tecnología. Las compañías navieras más pequeñas habilitadas para la tecnología 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 de maneras que estas empresas más pequeñas no han podido hacer en el pasado.

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 global.

* La influencia de la crisis del COVID.

La influencia de la pandemia del COVID 19 ha provocado un aumetno del teletrabajo, platafrmas como Dropbix, Slack, Zoom y Skype han provocado un incremento de la capacidad de teletrabajo en un 159%[[32]](#footnote-32), con un incremento del

Los riesgos financieros y macroeconómicos han crecido pero las oportunidades también, global economic growth concerns are high on the list (31%) and geopolitical risks are deemed problematic by a quarter of treasurers (25%) in the medium term.

Los empleadores por ejemplo no quieren dedicar espacios o estaciones de trabajo para sus trabajadores, y los trabajadores disfrutan de mayor flexibilidad también. El panorama esta cambiando por momentos.

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. Ahora, "sin bajarse un ápice" de estos retos que ya tenía, ha señalado que el sector debe también, por el Covid-19, "recolocar" sus fábricas para poder seguir produciendo al nivel que se estaba haciendo antes de la pandemia.

* El off-shore verde:

En algunos países se muestra la posibilidad de crecimiento de la inversión verde:  un prometedor sector que contribuye al crecimiento económico sostenible y a la creación de empleo estable. Este proceso se basa en el crecimiento de inversiones relacionadas con las energías renovables (paneles fotovoltaicos, plantas eólicas marinas, energía de las olas y de las mareas …), espacios urbanos confortables, saludables y vivibles, y adaptación al cambio climático.

**Conclusión.**

1. ROA: Abreviatura en ingles de la rentabilidad del activo. [↑](#footnote-ref-1)
2. OCHOA LABURU (2020), Un modelo para analizar la rentabilidad del activo de una empresa…, p. 301-305, Boletín de estudios económicos Deusto Alumni, agosto 2020, Universidad de Deusto. [↑](#footnote-ref-2)
3. 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. [↑](#footnote-ref-3)
4. 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> [↑](#footnote-ref-4)
5. UNIVERSIDAD DE STANFORD (), The economics of the software industry, <https://cs.stanford.edu/people/eroberts/cs181/projects/offshoring/economics.html> [↑](#footnote-ref-5)
6. IL CAMBIAMENTO (2018), Stop alle attività estrattive off shore: ci voleva il Belize per dare l'esempio al mondo, <https://www.ilcambiamento.it/articoli/stop-alle-attivita-estrattive-off-shore-ci-voleva-il-belize-per-dare-l-esempio-al-mondo> [↑](#footnote-ref-6)
7. WATSON S. (2020), Summit News, <https://summit.news/2020/09/10/trump-biden-devoted-his-career-to-offshoring-jobs-opening-borders-endless-wars/> [↑](#footnote-ref-7)
8. EPSTEIN. J. (2020), *Joe Biden proposes tax penalty for offshoring and new credits for investing in U.S. manufacturing*, disponible en red: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-09-09/biden-plan-sets-tax-penalties-for-companies-offshore-profits> [↑](#footnote-ref-8)
9. JEFFREY P. (2020), US defends TIK TOK banning with Saturday ruling against 3 users. <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> [↑](#footnote-ref-9)
10. Global trends 2030: Alternative worlds, http://www.dni.gov/index.php/about/ organization/national-intelligence-council-global-trends [↑](#footnote-ref-10)
11. Ibid., p. 9. [↑](#footnote-ref-11)
12. 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. [↑](#footnote-ref-12)
13. GONZALVO VICENTE (2013), INTELIGENCIA ECONÓMICA Y SEGURIDAD NACIONAL, Ed. Economist and Jurist. [↑](#footnote-ref-13)
14. DELGADO ANA (2020), <https://valenciaplaza.com/industrias-tractoras-que-podrian-impulsar-la-recuperacion-de-nuestra-economia> [↑](#footnote-ref-14)
15. Que el pasado mes de junio de 2020 cerraba una “ronda” de 17 millones de euros. [↑](#footnote-ref-15)
16. KRUGMAN (2020),Offshore and Underground,

    <https://krugman.blogs.nytimes.com/2014/04/11/offshore-and-underground/> [↑](#footnote-ref-16)
17. MORELLO D. y WIGGINS E. (2020)Gartner Research, Outsourcing Backlash: Globalization in the Knowledge Economy, <https://www.gartner.com/en/documents/405776/outsourcing-backlash-globalization-in-the-knowledge-econo> [↑](#footnote-ref-17)
18. 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. Francisco de Paula Polo, Alto Comisionado para España Nación Emprendedora. 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> [↑](#footnote-ref-18)
19. “Intelligencia económica e dezisione pollitica”, Istituto Italiano di Studi Strategici “Niccolò Machiavelli”. [↑](#footnote-ref-19)
20. Javier Andrés ideó y fundó Ticketea, plataforma para crear eventos, promocionarlos, gestionarlos y vender entradas para estos por Internet en 2009. [↑](#footnote-ref-20)
21. Departamento de Comunicación Farmaindustria (2020), disponible en red: <https://www.farmaindustria.es/web/otra-noticia/la-industria-farmaceutica-espana-datos/> [↑](#footnote-ref-21)
22. El diagnóstico y el reto es de la exsecretaria general de Industria y Pyme y actual socia de KPMG, Begoña Cristeto. Para la socia responsable de Automoción, Industria y Química KPMG en España, Redacción Coche Global. [↑](#footnote-ref-22)
23. Lessons from Britain, the world’s biggest offshore wind market, The Economist (2019). [↑](#footnote-ref-23)
24. [Manutention offshore : quelles formations et perspectives d’embauche dans le secteur ?](https://www.offshore-entreprise.fr/manutention-offshore-quelles-formations-et-perspectives-dembauche-dans-le-secteur.html)

    [offshore](https://www.offshore-entreprise.fr/offshore)[No Comments](https://www.offshore-entreprise.fr/manutention-offshore-quelles-formations-et-perspectives-dembauche-dans-le-secteur.html#respond) <https://www.offshore-entreprise.fr/> [↑](#footnote-ref-24)
25. <https://www.just-auto.com/news/nissan-offers-to-delay-barcelona-plant-closure_id196799.aspx> [↑](#footnote-ref-25)
26. GOMEZ VICENTE M. (2015), [Estudio sobre el mercado mayorista de carburantes de automoción en España (E/CNMC/002/15)](http://cnmc.es/Portals/0/Ficheros/Promocion/Informes_y_Estudios_Sectoriales/2015/150714_E_CNMC_002_Estudio_carburantes.pdf), <http://cnmc.es/Portals/0/Ficheros/Promocion/Informes_y_Estudios_Sectoriales/2015/150714_E_CNMC_002_Estudio_carburantes.pdf> [↑](#footnote-ref-26)
27. INFORME, El refino en España y Portugal. Retos y oportunidades, <https://www.aop.es/wp-content/uploads/2019/04/el-refino-en-espana-y-portugal.pdf> [↑](#footnote-ref-27)
28. Conclusiones del eólica [V Congreso Eólico Español](https://www.energias-renovables.com/renovablesen-V%20Congreso%20E%C3%B3lico%20Espa%C3%B1ol) (2020), La eólica como palanca de recuperación. [↑](#footnote-ref-28)
29. ELREOY SHERMAN y CHEN (2020), Offshore wind: An opportunity for cost-competitive decarbonization of China’s energy economy, Science Advances, Environmental Studies, <https://advances.sciencemag.org/content/6/8/eaax9571.full> Véase: SCHULTZ S. (2020), Altmaier bremst die Meereswindkraft, <https://www.spiegel.de/wirtschaft/windkraft-peter-altmaier-bremst-offshore-anlagen-warum-a-10b0ade2-3f90-4e2f-88d1-a1fa5021eb0c> [↑](#footnote-ref-29)
30. Deutsche Bank Criticized for Offshore Operations, Der Spiegel, <https://www.spiegel.de/international/business/deutsche-bank-criticized-for-offshore-operations-a-892739.html> Véase: SCHULTZ S. (2020), Altmaier bremst die Meereswindkraft, <https://www.spiegel.de/wirtschaft/windkraft-peter-altmaier-bremst-offshore-anlagen-warum-a-10b0ade2-3f90-4e2f-88d1-a1fa5021eb0c> [↑](#footnote-ref-30)
31. ALONSO S. (2020), Offshoring Trends That Will Affect Your Business, disponible en red: <https://tweakyourbiz.com/business/outsourcing-trends> [↑](#footnote-ref-31)
32. 2019 FlexJobs and Global Workplace Analytics Report. [↑](#footnote-ref-32)