

# La deslocalización



La globalización está propiciando una mayor competencia internacional, tanto por ser los mercados globales, como por ser también mundial la producción.

La existencia en áreas geográficas muy cercanas de países desarrollados y en vías de desarrollo (Europa del Oeste y del Este, Japón y China, Corea del Sur y Norte, EE.UU. y México, etc.) trae como consecuencia la posibilidad de deslocalizar producción, de forma que las fases de fabricación con un menor valor añadido se realicen en los países en vías de desarrollo, pero con Know-how de los países desarrollados. Hay sectores que no requieren esta necesidad de cercanía geográfica, como pueden ser los textiles, componentes de calzado, bisutería etc, porque el transporte no grava excesivamente el precio final; en el de la madera generalmente es necesaria esa cercanía, si se trata de deslocalizar fases de fabricación de productos destinados al mercado interior, pero también puede buscarse la aproximación a los mercados, según productos.

La deslocalización puede ser importante cuando las fases de producción que se llevan a países menos desarrollados son muy consumidores de mano de obra poco especializada. Esto tiene como exigencia un estricto control de la calidad, ya que muchas veces en esos países no se tiene asumida la cultura de la calidad. Puesto que se busca rebajar el coste de la mano de obra se deben reservar para el país de origen, al menos los servicios de diseño, investigación y desarrollo, mercadotecnia (marketing) y las fases de tecnología compleja.

Si toda la producción se va a realizar en el país en vías de desarrollo, la gestión y la tecnología deben ser del país de origen. En este caso pueden buscarse cercanía de las materias primas, por supuesto coste de la mano de obra e incluso cercanía de los mercados de destino.

Muchos de estos países están a 1 ó 2 días de camión, así Marruecos, Polonia, las antiguas Checoslovaquia, Yugoslavia, Albania y Rumanía, etc. son posibles países hacia donde puede deslocalizarse nuestra producción.

La situación de nuestras industrias no es buena hacia el este, porque Alemania e Italia sobre todo, están ya aprovechando su cercanía, pero no debemos olvidar Marruecos y el resto del norte de África que tardarán más que los países europeos en alcanzar su nivel de desarrollo que hagan poco interesante la deslocalización.

En la actualidad existen ya empresas españolas que invierten en países poco desarrollados, aunque por diversas circunstancias no quieren airearlo. Algunas con fuertes inversiones en países del este como puede ser FADESA, que por medio de la empresa Diana Forest ha instalado una industria para fabricar en Rumanía 2 millones de m<sup>2</sup> de parquet, 250.000 puertas, 2,5 millones de m<sup>2</sup> de chapa a la plana, 2 millones de chapa de desenrollo y 50.000 m<sup>3</sup> de madera aserrada.

La inversión en el extranjero de las empresas españolas ha sido tardía debido a circunstancias históricas, como las dificultades creadas por la autarquía, a los problemas económicos de los años de la transición y a problemas estructurales, como la escasa dimensión media. En los últimos años las grandes empresas han recuperado parte del tiempo perdido con éxitos y dificultades, pero para las empresa medianas el

proceso está en su inicio, pese a la premura como consecuencia de la rápida apertura al exterior, de la globalización, que exige acompañar la mejora de calidad con reducción de coste, y de la mayor competencia derivada de la ampliación de la UE.

Nuestras empresas están ahora en la fase de la consolidación de la actividad exportadora que suele preceder a la implantación productiva. Los estudios previos, selección de ubicación, determinación del personal que se hará cargo de la gestión, la búsqueda de colaboradores locales y el aprendizaje de trabajar con otras culturas y normas, requieren un gran esfuerzo, máxime cuando la empresa carece de experiencia. Los efectos inducidos y las resistencias generadas son también importantes.

Los empleados del país que deslocaliza deben ver la decisión como una forma de incrementar la actividad y proteger las actividades de mayor valor añadido gracias a la externalización de otras, más intensivas en mano de obra y de menor aportación unitaria. A pesar de estos y otros inconvenientes asociados a la insuficiencia de cuadros preparados y de holgura financiera, la inversión directa en el exterior debe proseguir a un ritmo creciente.

La inversión en el extranjero incorpora una dimensión estratégica a largo plazo que comporta asumir una modificación paulatina de los objetivos, de manera que, al igual que en la casa madre, también las filiales madurarán con el propio país de acogida, los costes se acercarán a los de la empresa matriz y les convendrá llevar parte de su producción a otros ámbitos que aún mantenga una estructura de costes atractiva.

La expansión por simple traslado de actividad es insuficiente. En el siguiente paso, los cuadros de las filiales deben poder acceder a la dirección central y su aportación, más allá de la repetición de tareas preestablecidas, debe extenderse a la participación en la gestión global, a la aportación de propuestas de innovación y su puesta en práctica, con lo que la casa madre se beneficiaría del talento y la creatividad de sus empleados del extranjero.

Los beneficios de la inversión extranjera directa vienen avalados por el interés en captarla que manifiestan los estados, creando agencias especializadas, ofreciendo información y ayudas fiscales o financieras. Sin un buen conocimiento del mercado de destino, de las pautas comerciales y las restricciones culturales puede perderse la inversión.

Por estas razones la gestión de los recursos humanos es una variable crucial, tanto en la trayectoria a largo plazo de la empresa como en su supervivencia en los primeros años, que son los más arriesgados. El país emisor hace un buen servicio aportando a sus empresas asesoría y conocimiento del mercado, igual que hace cuando es país receptor con la inversión que recibe.

Es un error intentar nadar contracorriente, la deslocalización es un hecho, lo fue cuando Portugal era un paraíso que supimos aprovechar pero estamos perdiendo la otra oportunidad con los países del Este y con el Magreb, y nuestros competidores en los mercados no lo están haciendo.