

LOS COSTES NO SON

Los bajos costes laborales de otros países esconden una serie de problemas difíciles de gestionar



Las costumbres, el nivel de calidad, el transporte o la burocracia pueden arruinar una inversión productiva en el extranjero, si no se tienen en cuenta. La deslocalización continúa seduciendo a las empresas españolas, pero empieza a crecer la conciencia de que no es un camino de rosas.

Albert Punsola

AL poco tiempo de haberse instalado en China, a la empresa Chupa Chups le salieron más de 200 competidores. Actuaron rápido y utilizaron, sin licencia y con descaro, el original método de presentar los caramelos inundando así el mercado. Ante semejante situación, los responsables de la empresa no se lo pensaron dos veces: lo denun-

ciaron ante los tribunales chinos, que acabaron sentenciando en contra de todos esos competidores ilegales. Animados por esta resolución favorable, los directivos de Chupa Chups quisieron poner un anuncio en la prensa para explicar a los consumidores lo que había pasado, sin embargo, los jueces lo impidieron alegando que se daría una imagen negativa del país. Anécdotas como ésta revelan hasta qué punto la deslocalización productiva iniciada por las

empresas españolas a principios de los años ochenta ha ido transformando una sobredosis de ilusión en moderadas raciones de realismo. La deslocalización, fenómeno inevitable en un contexto de globalización, es un proceso económico. Sin embargo, las distintas vivencias de empresarios y expertos revelan la existencia de componentes culturales, sociales o políticos que no pueden desligarse de lo económico y que no siempre le influyen para lo mejor.

LA SORPRESA



Fábrica de Cola Cao en China

Francesc Xavier Mena, profesor de ESADE y de la China Europe International Bussiness School de Shangai, explica que “en ese país se encuentran actitudes frente al trabajo de una cadena de montaje que son chocantes. Hay quien en medio del proceso productivo abandona de repente su puesto y va a comerse un bocadillo o el caso del primo o cuñado de un trabajador que aparece en la fábrica diciendo que le expliquen qué tiene que hacer

porque hoy ha venido a sustituir a su pariente”.

Narciso Tusell, gerente del grupo INDO, conoce bien estos problemas y sabe que suceden también a miles de kilómetros de distancia, concretamente en la fábrica de 125 empleados que la empresa de óptica tiene en la ciudad de Tánger, en Marruecos: “Nos costó mucho conseguir un equipo de buenos trabajadores —a pesar de lo que se diga, los hay—, y a fuerza de seleccionar llegamos a te-

nerlos. Pero aquí no termina el problema sino que empieza, porque en su cultura la estabilidad no es un valor. Cuando algunos trabajadores alcanzan unos ingresos determinados y tienen el puesto asegurado se cansan y tienen ganas de marcharse. Lo que algunos kilómetros más al norte significa tanto, es aquí algo muy relativo por no decir de poca importancia”.

La mayoría de mandos intermedios de las fábricas que las empresas españolas tienen en el exterior son también españoles aunque en algunos casos, como el de INDO, a medida que se adquiere confianza en la plantilla —la planta de Tánger tiene unos cinco años— esto cambia. “Nuestros mandos intermedios ya son marroquíes”, señala Narciso Tusell. En este tema, el Grupo Mondragón ha optado por una acción más original, tal y como explica su portavoz, Jesús Ginto: “Nosotros preferimos traer a los futuros mandos intermedios del país a donde vamos a implantarnos y hacerles pasar aquí unos cuatro o cinco meses, de esta manera vuelven familiarizados con nuestra cultura laboral. Eso nos ahorra muchos problemas”.

Errores fatales

Para Sergio Busto, director del departamento de inversiones en el exterior del Instituto de Comercio Exterior, “una pyme que salga fuera sin conocer bien el mercado comete un gran error”. Pero hay otros errores, si cabe más graves, como ignorar la idiosincrasia del lugar; un hecho que

Cuánto cuesta producir una prenda textil*

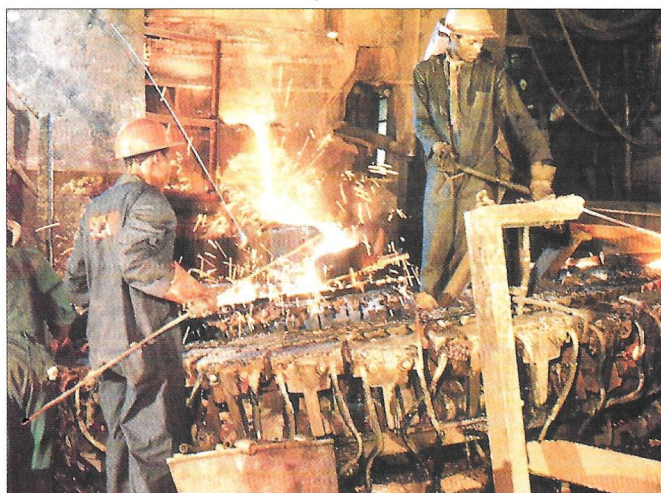
	Marruecos	Polonia	Portugal	Indonesia	India	México	España
Camiseta	48	42	60	45	44	41	84
Pantalón	353	314	445	337	329	308	621
Tejano	190	169	240	181	177	166	334
Americana	1.358	1.209	1.711	1.296	1.296	1.184	2.387
Calzoncillo	41	36	51	39	38	36	72
Sujetador	190	169	240	181	177	166	334

* calidad media-alta (en pesetas)

PARA LAS EMPRESAS QUE SE INSTALAN FUERA, LA SORPRESA NO SON LOS COSTES SINO EL CHOQUE CULTURAL

cada vez se tiene más en cuenta. Francesc Xavier Mena recuerda que “muchas empresas que quieren deslocalizarse deciden contratar sociólogos antes que economistas o especialistas en marketing”.

La psicología de los trabajadores de cada lugar tiene a veces rasgos muy sutiles que precisan de una fina intuición para ser captados. “Todo lo que sea compa-



La psicología de los trabajadores de cada lugar tiene a veces rasgos muy sutiles, que precisan de una fina intuición para ser captados

1h.30m. de trabajo para comprar un “Big Mac” en Jakarta



Ciudad **Tiempo de trabajo necesario para comprar una hamburguesa (en min.)**

Bangkok	83
Bogotá	72
Bombay	92
Budapest	128
Buenos Aires	66
Caracas	243
Hong Kong	28
Jakarta	97
Madrid	31
Manila	126
México	90
París	38
Seúl	48
Singapur	35
Taipei	26

Fuente: Unión de la Banca Suiza
Fuente: Revista “Tribuna”

deo o ponerse a su nivel”, subraya Narciso Tusell, “está mal visto. Si le das a alguien un golpecito en la espalda como felicitación, lo interpretan como un signo de debilidad y automáticamente te pierden el respeto. En cambio, agradecen enormemente las muestras de autoridad”.

La clave está, según Francesc Xavier Mena, en “tener en cuenta no sólo las diferencias culturales sino en saber gestionarlas, y aquí se ha demostrado que hasta las empresas más grandes pueden equivocarse”.

Descuartizar una vaca

EN INDO aplicaron la tolerancia, y acertaron. Narciso Tusell recuerda que “en cierta ocasión se consiguieron unos objetivos de producción determinados y permitimos una celebración que consistió en matar una vaca dentro de la fábrica, descuartizarla y repartir los trozos entre los obreros, que se los llevaron a casa para comer. Por ajenas que nos parezcan, hay que ser flexible con estas costumbres, pues son las suyas y quien no lo entienda está condenado al fracaso”.

A pesar de los problemas derivados del choque cultural, las em-

presas españolas no han frenado su afán de ubicar fábricas en otros países. Las fórmulas elegidas son diversas, a través de filiales, de *joint-ventures*, de acuerdos de producción con otras compañías. Ejemplos los hay en todos los sectores y no sólo en el caso tradicional de la industria textil. Mondragón Corporación Cooperativa (MCM) —que agrupa a casi cien empresas— tiene un plan para situar treinta fábricas en el exterior para el año 2000 —hoy ya cuenta con ellas en México, Holanda, Tailandia, Marruecos, Egipto, China, Francia y Reino Unido—. MCM, sin embargo, no es exactamente un caso de deslocalización sino de lo que su portavoz, Jesús Ginto, llama “implantación”, y lo aclara: “Deslocalización indica que se pierden puestos de trabajo aquí y en nuestro grupo ésa no es la norma”.

Otras empresas españolas que cuentan con factorías fuera de nuestras fronteras son Freixenet, Gas Natural, Abengoa, Acerinox, Agromán, Adolfo Domínguez, Kelme, Derbi, Pulligan, Cortefiel, Zara, Zardoya Otis, Roca y muchas más. Sus destinos no variarían mucho respecto a los elegidos por el grupo Mondragón y se

podrían añadir entre sus preferencias sitios como Túnez, Australia, Argentina o Alemania.

Nuevos objetivos

¿Cuál es la razón de fondo para este movimiento? La variedad de países escogidos para la ubicación de las plantas de producción hace sospechar que la causa de los bajos costes laborales ya ha dejado de ser la razón principal. Ésta es la tesis que sostiene Ramón Alós, investigador del Centro de Estudios Sindicales de Comisiones Obreras, quien está realizando un estudio sobre la deslocalización de empresas españolas en el Magreb junto con el sindicato socialista marroquí *Confédération Démocratique du Travail*: "Es un hecho constatable que los costos laborales eran un primer objetivo de la deslocalización, pero esta fase se ha superado con la búsqueda de nuevos mercados". Ello explicaría sin duda la deslocalización en países europeos con alto poder adquisitivo.

Coincide con esta apreciación Joan Pujol, secretario general de la patronal Fomento, quien señala que "de lo que se trata hoy en día es de tener plataformas para acceder a otros mercados". "Yo no conozco ninguna empresa que produzca fuera sólo para

el mercado español. No sería un buen negocio, ya que hay que tener en cuenta los costes del transporte y sobre todo el arancel de entrada, ya que cualquier producción extracomunitaria entra en España como producto de tercer país.", señala Pujol.

Los costes laborales han dejado de ser decisivos porque, aunque en la teoría siguen siendo favorables, en la práctica no se pueden desvincular de otros aspectos como la misma gestión empresarial o la cuestión de la calidad.

Algo falló

La experiencia deslocalizadora de Lois es una prueba de que los bajos costes por sí solos pueden llegar a ser irrelevantes o incluso perjudiciales si no van acompañados de otras consideraciones. Vicente Sáez Merino, director general de la compañía, explica que en 1987 empezaron a abrir fábricas fuera con una factoría propia en México; acuerdos con productores locales en Túnez y Marruecos y una *joint-venture* en Rusia, pero algo falló: "El primer error que cometimos fue no mantener un margen de beneficios. Como nuestros costes de producción bajaron, decidimos también vender más barato. Lo que tendríamos que haber hecho es mantener los precios. Ahora

parece obvio, pero en aquel momento estábamos convencidos de que bajando precios las ventas aumentarían. No fue así y la lección es que al consumidor español no le importa tanto el precio como la calidad".

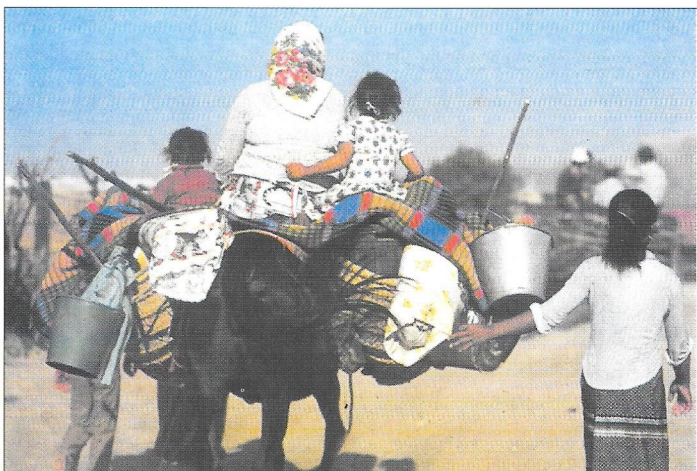
La calidad fue precisamente el segundo problema importante: "Al efectuar los lavados de los pantalones en las plantas de producción fuera de España", recuerda Sáez Merino, "no conseguíamos un color homogéneo para los tejanos. Nunca quedaban igual". El tercer factor fue la burocracia: "Era difícil disponer del producto con agilidad, espe-

MUCHAS EMPRESAS QUE QUIEREN DESLOCALIZARSE DECIDEN CONTRATAR SOCIÓLOGOS ANTES QUE ECONOMISTAS

cialmente en el caso de Marruecos. Tratándose de un viaje de tres o cuatro días se podía convertir en uno de quince debido a las retenciones en la frontera". Todo ello condujo a Lois a una grave situación económica en 1992, situación que hoy ha superado. Actualmente, Lois sólo mantiene una pequeña parte de la producción en Portugal.

La burocracia y el entorno político son otros claros ejemplos de factores no económicos que tienen un papel decisivo en la marcha de un negocio en el exterior. Lo peor es que, a diferencia del choque cultural, muchas veces quedan fuera del margen de acción de la empresa.

Los bajos costes pueden llegar a ser irrelevantes si no van acompañados de otras consideraciones de tipo cultural o social



A partir de su conocimiento directo de distintos casos, Joan Pujol afirma que “la mayoría de economías emergentes tienen gobiernos enormemente intervencionistas y sin un permiso del gobierno no puede darse un paso. Eso al principio es muy favorable de cara a la implantación porque te abren todas las puertas, pero luego estás en sus manos”.

Según Pujol: “Quien se dirige a un país tiene que aceptar las reglas que rigen allí y en algunas ocasiones estas reglas son poco

Es sabido que en ciertos países la contrapartida a la cesión de terrenos o a pagar pocos impuestos es convivir con una corrupción inevitable. Pero, dentro de esto, lo importante es saber si la corrupción responde a un modelo mínimamente organizado”, afirma Francesc Xavier Mena. “Se trata de saber cuándo se tiene que dejar de pagar”, añade.

Como cualquier fenómeno complejo, la deslocalización escapa a un juicio apresurado. Con todo, algunas voces de la Adminis-

tración y de los sindicatos han apretado el botón de alarma sobre la hemorragia de puestos de trabajo que la deslocalización provoca (en diez años la Unión Europea ha perdido cerca de 850.000 empleos solamente en el sector textil). Los sindicatos han puesto el énfasis en lo que esto supone para los países receptores: la perpetuación de un sistema de baja protección social y el

La misión de la empresa

daño al medio ambiente. En este último punto, hasta las patronales reconocen que la legislación suele ser muy débil. Esto ha llevado a afirmar a Ciriaco Hidalgo, de UGT, que “un empresario como Puigneró —el primer condenado y encarcelado por delito ecológico en España— no hubiera tenido ningún problema en Marruecos”.

Estos planteamientos no son nuevos y están en el debate desde que el proceso se inició. Hace tres años, Carlos Espinosa de los Monteros, presidente del Círculo de empresarios, dijo que “la misión de la empresa no es garantizar empleo sino ser más productiva y competitiva. Si es más competitiva a treinta kilómetros de distancia sería de mal gestor no tomar esa decisión”. Más allá de las desgracias y las excelencias de la deslocalización, los más moderados se fijan en el hecho que los salarios que ofrecen las empresas extranjeras en algunas economías emergentes son superiores a los de las empresas nacionales. Por tanto, introducen un elemento dinamizador de esas sociedades. Así, Francesc Xavier Mena subraya que “muchos países están quemando etapas rápidamente. Por ejemplo, la etapa de los salarios bajos que nosotros tardamos todo el siglo XIX y parte del XX en superar”. Y a una velocidad de vértigo. En Asia, Corea ya es menos interesante que Vietnam, y en Europa las grandes empresas que cortejaron a Polonia y Hungría tienen puestos sus ojos en Bielorrusia y Ucrania. El proceso no se detiene. ¿Habrá suficiente mercado en los nuevos destinos? ¿Funcionarán los teléfonos? ¿Cuánto se tardará en hacer una gestión bancaria? Estas son preguntas que los más atrevidos pronto sabrán responder. ■



En algunas economías emergentes, los salarios que ofrecen las empresas extranjeras son superiores a los de las empresas nacionales

transparentes. Lo malo de esto es que estas actividades pueden favorecer hasta que un día, de repente, dejan de hacerlo. Otro de los riesgos es que te pidan peajes sucesivos para continuar favoreciéndote. La situación ha llegado a un punto en que el debate hoy ya no es si se deben pagar estos peajes sino si los accionistas deben conocer o no estos pagos a cambio de favores”.

tración y de los sindicatos han apretado el botón de alarma sobre la hemorragia de puestos de trabajo que la deslocalización provoca (en diez años la Unión Europea ha perdido cerca de 850.000 empleos solamente en el sector textil). Los sindicatos han puesto el énfasis en lo que esto supone para los países receptores: la perpetuación de un sistema de baja protección social y el