

ES LA HORA DE LA RELOCALIZACIÓN INDUSTRIAL

Durante los años 80 del siglo pasado los empresarios europeos y un poco más tarde los españoles, observaron que con la liberalización comercial que se avecinaba, después de la ampliación imparable de la Organización Mundial de Comercio (OMC, en inglés WTO), se podían mejorar los costes de producción mediante lo que entonces se denominó "**outsourcing**" y **deslocalización**, o sea trasladar la producción a otros países con costes salariales inferiores, con instalaciones ajenas o propias, respectivamente.

El proceso fue imparable, especialmente para la industria manufacturera, con una elevada composición de costes laborales en su estructura de escandallo. Además sufrió una fuerte aceleración cuando China se incorporo a la OMC en el año 2000 y posteriormente lo hicieron Vietnam y otros países asiáticos. Hasta tal punto fue trascendente el proceso de descapitalización industrial de Europa, que hasta llegamos a acuñar el concepto de "China la fabrica del Mundo".

La mayoría de las consultoras internacionales, y por supuesto las mas calificadas españolas, se dedicaron a hacer el ranking de los costes minuto de producción para los diferentes países y sectores de manufactura. No hubo empresa que se resistiese a hacer un estudio de qué pasaría si sus costes laborales se redujesen en 6, 10 o 20 veces, o incluso más, dado que esta era la proporción de los costes laborales en los países asiáticos y africanos con respecto a los españoles.

Muy pocos atinaron, en que lo importante no eran solo los costes salariales por minuto de producción, sino que lo realmente trascendente era el coste final de toda la producción transferida al exterior, considerando todos sus componentes y no tan solo el salarial.

En muchos casos los costes asociados al proceso de deslocalización superaban en importancia a los costes salariales unitarios. Entre estos costes asociados se debe tener presente los costes de transporte, los del personal expatriado desde la empresa española para controlar la producción, los de adaptación de los servicios informáticos, los de formación de los trabajadores en destino, los logísticos con el necesario encaje de los diferentes inputs de la producción, los de implantación y mantenimiento de las maquinas e instalaciones, etc.

Todos estos costes son relativamente fáciles de cuantificar y de ver su impacto directo sobre el escandallo unitario, pero además existen otros ocultos, que también deben tenerse en cuenta porque pueden dificultar el equilibrio que debe existir entre los costes esperados por el mercado y los realmente obtenidos.

Me refiero a los costes de adaptación del personal a la nueva para ellos actividad productiva, que en muchos casos implica que pasen a producir productos, que ni tan solo conocen, porqué no se usan o utilizan en su país. Se tiene que crear una cultura del trabajo y generar unas habilidades, que cuesta mucho tiempo y esfuerzo económico, y en bastantes casos nunca se consigue.

Esta falta de cultura industrial específica de los diferentes sectores, deriva en importantes y a veces irresolubles problemas en el nivel de calidad de la producción, tema éste que puede representar un torpedo en la línea de flotación de la empresa, al que se acostumbra a unir, para acabar de ser más perjudicial el efecto, el desfase temporal en los envíos de producción a la empresa española. Un continuo retraso en los *deliveries* unido a una escasa calidad de los productos expulsa a las empresas del mercado, especialmente si se trata de productos muy competitivos o de gran obsolescencia comercial, como pueden ser los de prendas de vestir de moda.

Otro elemento a tener presente es el **coste derivado del proceso de innovación**, este es muy difícil de efectuar a distancia y aunque se puedan realizar en origen los prototipos es muy costoso de implantar en las fábricas del tercer mundo. Del mismo modo, es muy costoso y complejo efectuar en ellas las series cortas de producción, que implican cambios continuos en el proceso y en la programación de la máquinas que se utilizan, así como en el aprendizaje que requieren continuamente los trabajadores.

En este caso, lo que puede ser válido para series largas de producción, que permiten utilizar los rendimientos crecientes con costos decrecientes, es completamente antieconómico e incluso irracional para las partidas pequeñas de producción de unos determinados *outputs*.

Ello explica el éxito deslumbrante de la gran distribución organizada, o sea de las grandes cadenas globales, en el proceso de aprovisionamiento en Extremo Oriente, de productos completamente terminados y a punto de colocar en el anaquel. Pero lo que es perfectamente válido e incluso la clave del éxito de la gran distribución global, no puede serlo para las empresas medianas y pequeñas que tienen otro rango en el volumen y diversidad de la producción y en definitiva unos mayores costes fijos asociados derivados del proceso, que compensan y anulan las ventajas competitivas que los otros tienen.

La difícil determinación y cuantificación de todos estos costes asociados a que me he referido, ha hecho que muchas empresas se lanzasen con mucha alegría al proceso de deslocalización y *outsourcing*, considerando exclusivamente lo que ellos veían como cuantificable.

Además la moda de la deslocalización, hizo que muchas empresas pensasen que lo bueno era deslocalizar todo el proceso industrial, como si fuesen una de estas grandes corporaciones globales, cuando tenían productos o procesos que eran deslocalizables, mientras otros no lo eran en absoluto y con estos no tan solo se perdía competitividad sino que se ponía en riesgo la supervivencia de la empresa, por los problemas de calidad y logística, a que antes me he referido.

¿Quiere esto decir que todas las deslocalizaciones y procesos de *outsourcing* que se han efectuado son incorrectos?

No, en absoluto. Han sido muy válidos e enriquecedores los efectuados por la gran distribución y las grandes empresas y también lo han sido aquellos que han tenido en cuenta todos los inconvenientes y todas las sorpresas que puede deparar este proceso.

Pero he podido constatar en diferentes sectores, que llegada la hora de deslocalizar, porqué así lo obligaba el mercado y lo había ya hecho la competencia, en muchos casos se iba a lo fácil y a lo mimético: - a transferir toda la actividad productiva a un país determinado, sin tener presente todos los costes asociados a que antes me he referido.

Es muy posible e incluso probable que para algunas fases de la producción estuviese perfectamente justificada la transferencia de producción y conocimiento, pero no para todas las fases de la línea productiva.

Tema importante también a considerar en este proceso es el país al que se deslocaliza. No es lo mismo fabricar en la Cuenca Mediterránea, que está próxima con tratados de libre comercio operativos, con idiomas similares al nuestro, con ciertas estructuras técnicas y formativas, con distancias de dos horas de avión o de dos/tres días de camión a destino, que hacerlo a países del lejano Oriente que están a un día efectivo de avión, a tres semanas de barco y con una cultura y lengua absolutamente desconocida para nosotros, que obliga a un proceso continuo y permanente de traducción de todo lo hablado y escrito, y con unas estructuras sociales, educacionales y formativas absolutamente diferentes de las nuestras.

Pondré un ejemplo de mi Sector, el de la elaboración y confección de prendas de vestir, ya sean de tejido o de género de punto. En el mismo hay tres grandes operaciones: el tejido, la confección y los acabados. El tejido implica la utilización de maquinaria cada vez más sofisticada, con gran aporte tecnológico y que requiere un elevado nivel formativo a los pocos operarios que se precisan. La confección y los acabados son procesos más simples y repetitivos, con un elevado componente laboral, son procesos de mano de obra intensivos.

En el último caso está perfectamente justificada y a veces incluso puede llegar a ser obligatoria su deslocalización, cuando los costes salariales de mano de obra directa es de cuatro o cinco veces inferior, pero será difícilmente justificable la primera sino es que se trata de grandes empresas para rangos de producción elevados.

¿Cabe en estos casos de Pequeñas y medianas Empresas la deslocalización/*outsourcing* parcial de la producción? (Solo confección y acabados, solo series largas).

Por supuesto que cabe, e incluso en muchos casos es aconsejable, pero para que ello sea efectivo se requiere que sea en un país de una cierta proximidad, para la continua gestión y logística de los semielaborados con los que se está tratando.

¿Qué deberíamos hacer con los excesos cometido en los procesos de deslocalización y *outsourcing*? Relocalizar dichas producciones de nuevo en nuestro país, para lo cual se debería facilitar el retorno dichas actividades a España, lo que requiere disponer de una nueva y proactiva Política Industrial por parte de las Administraciones Central y Autonómicas.

Se requiere, sino queremos perder la posibilidad de recapitalizar nuestro exhausto tejido industrial, facilitar las nuevas implantaciones industriales y la dotación de suelo para ello y fomentar de forma incansable la formación y aprendizaje en todos sus niveles. Por supuesto que la actividad industrial debe de ser revalorizada en nuestra Sociedad, como instrumento efectivo para generar riqueza y empleo.



Don Juan Canals

Presidente de la Agrupación Española del Género de Punto

Vicepresidente del Consejo Intertextil Español y de la Federación de Industrias de la Confección, Fedecon.