

La contra-deslocalización, ¿una huida hacia adelante?

La década de los 80 marcó un antes y un después en el mercado, durante esos años, la industria japonesa dominó el mercado mundial apoyándose muy especialmente en una reducción de precios importante, favorecida por las estructuras de costes de sus empresas, lección que aprendieron las empresas occidentales y se pusieron manos a la obra.

En una primera etapa las empresas comenzaron aligerando sus estructuras reduciendo costes fijos, pero el mercado seguía apretando y los costes fijos se podían reducir sólo hasta un cierto nivel, por debajo del cual empezaría a resentirse la calidad y el servicio, pero el mercado exigía más y es entonces cuando comenzaron el proceso de desintegración de sus cadenas de valor, externalizando actividades hacia socios en países donde los costes eran mucho más bajos, normalmente países del tercer mundo.

Así cambiaron sus estructuras de costes, donde la componente variable tomaba más peso específico y así podían incrementar su competitividad sin, en principio, reducir la calidad del producto y del servicio.

Acompañando a la reducción de costes, se buscaban legislaciones menos estrictas con la protección del medio ambiente, la lucha contra la contaminación, etc. y condiciones de trabajo más flexibles, que permitan menos seguridad en el trabajo, mayor jornada laboral, etc.

El primer gran movimiento de deslocalización fue a comienzos de los 90, cuando Gillette enseñó el camino, con un parón a mediados de la década para luego relanzarse el proceso a comienzos del 2000, cuando en 2006 Nokia abandona Alemania para producir en Transilvania a pesar de recibir 88 millones de euros del Estado Alemán, a un proceso que ha estado presente en la gestión de la empresa hasta la crisis reciente, donde las circunstancias y las experiencias han cuestionado el modelo procediéndose en algunos casos a un repliegue o contra-deslocalización.

La pregunta que podemos hacernos es si la deslocalización ha ayudado a conseguir incrementar la competitividad de la empresa, ¿qué circunstancias se han dado para dar marcha atrás?

Hay dos tipos de consideraciones, las relativas al mercado y las relativas a cómo se ha realizado el proceso de deslocalización y en muchos casos externalización y cómo se ha gestionado.

Comenzando por las consideraciones de mercado, desde el 2000 se ha ido produciendo un importante cambio en los costes de mano de obra en los países emergentes y en los países desarrollados, según el Informe Mundial sobre Salarios 2012/2013 presentado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), sin entrar en detalles, la conclusión es que los salarios suben en los países emergentes y caen en los países desarrollados, lo que evidentemente, ha producido la caída de productividad de esos países, así mismo cada vez hay más presión en esos países por los aspectos sociales y medioambientales, lo que de hecho les hace perder competitividad, mientras que los países desarrollados han mejorado su productividad debido a la caída de los salarios.

Como ejemplo ilustrativo podemos mencionar el caso de China con un incremento en torno al 30% de los salarios y una apreciación del yuan del mismo porcentaje y por otro lado un país como España donde los salarios reales han caído de manera apreciable lo que ha producido un automático incremento de productividad.

Dicho esto, en el apartado de costes, si bien todavía siguen siendo inferiores, no representan la enorme ventaja que suponía en el pasado.

Desde la dimensión de la gestión empresarial tenemos varios aspectos a considerar, el primero es la realidad de que la pérdida de poder jerárquico sobre las personas complica el modelo de gestión, algo probablemente no considerado en muchos procesos de internacionalización, donde algunos directivos entendieron que externalizar era equivalente a pasar la pelota a otro y no realmente a gestionar una estructura más compleja, algo que en algunos casos se les ha superado.

Acompañando a este problema de gestión nos encontramos la dificultad añadida de la distancia que también añade una mayor dificultad a la gestión, si no tienes experiencia.

Por otro lado, como la deslocalización se contemplaba como una reducción de costes, centraron las negociaciones con sus potenciales socios en las tarifas, firmando acuerdos que ahogaban a éstos, cuya reacción era dar menor nivel de calidad, algo que el mercado ha ido denunciando.

También hay otra realidad en las empresas de los países desarrollados y muy especialmente en nuestro país como es el hecho de que existe un importante exceso de recursos en las centrales, recursos que se utilizan o de los que hay que prescindir, pero prescindir de ellos supone un importante coste económico y social.

Todas estas circunstancias han ido animando a los directivos de las empresas de países desarrollados que realizaron el proceso de deslocalización a comenzar un proceso de repliegue o contra-deslocalización, volviendo a recuperar las actividades que externalizaron en su momento, absorbiéndolas con sus recursos excedentarios, comenzando un proceso de integración de la cadena de valor.

La pregunta ahora es si los recursos excedentarios tienen los skills necesarios para realizar esos trabajos, ya hay algún ejemplo en el que al pedir a los empleados que realicen una serie de actividades que antes tenían externalizadas, ahora no están en condiciones de realizarlas y no están haciendo nada en el caso de alguna empresa pública y en alguna privada lo están haciendo pero muy mal, porque ya no saben o no quieren hacerlo.

Y este es otro tema delicado, tener que absorber trabajos de un nivel de cualificación muy inferior al que poseen los que no tienen trabajo en las centrales y además ¿manteniendo un salario que se corresponde con otro trabajo de mayor cualificación?, si se mantiene el salario para un trabajo de menor cualificación la pérdida de competitividad es enorme, independientemente de los datos de país.

En definitiva una situación delicada que requiere una reflexión muy seria, pues estamos hablando de un cambio total en la estructura de la empresa, cambio en estrategia, en

organización, en forma de gestión, en recursos humanos, en políticas retributivas y en sistemas de información.

Es muy probable que las decisiones de deslocalización a nivel estratégico fueran acertadas, me atrevería afirmar que en todos los casos, pero su implantación a lo mejor no fue la adecuada por falta de conocimiento y cultura, entonces no sería aconsejable dar marcha atrás sin una reflexión profunda de las implicaciones que a medio plazo puede tener.

Dr. Félix Cuesta

Asesor de Empresas y Coach de Directivos

Profesor de Management Internacional de la UAH

Web: www.felixcuesta.com

Dirección en Twitter: [@CuestaFelix](https://twitter.com/CuestaFelix)

Dirección en LinkedIn: es.linkedin.com/in/felixcuesta/