

¿SE PUEDE EVITAR LA FUGA DE EMPRESAS A PAÍSES CON SALARIOS MÁS BAJOS?

Nos remitimos a lo indicado por **Alexandre Blasi**, destacado profesional del mundo empresarial y ponente de lujo en el mundo académico, en la Conferencia ante los alumnos del Master Engiplant- Organización e Ingeniería de la Producción y Dirección de Plantas Industriales que Marketing & Finanzas organizado en Bilbao e imparte la UPC.

Alexandre Blasi expuso las claves para la localización de una empresa y por qué se llega a una deslocalización.

¿Cuáles son los factores determinantes para que una empresa decida su localización en lugar concreto?

- Son muchísimos. Razones son todo lo que afecta al entorno de producción, de un producto o de un servicio. Esto va desde la comunicación, las materias primas, los transportes, la logística de la materia prima o de la línea de pensamiento, la creatividad, el entorno financiero, el entorno de producción, la calidad de los trabajadores, la calidad de los técnicos, su capacidad de idiomas, el entorno político-administrativo, las ayudas, las subvenciones, el transporte de salida, capacidad para viajar,...

Es un conjunto de factores objetivos más una serie de valores subjetivos. Por ejemplo, ¿por qué la mayor parte de las inversiones extranjeras van a Inglaterra? Evidentemente, aunque parezca broma, porque hablan inglés. No hay que olvidar además que es un antiguo país colonial y que es un reto para un antiguo país colonizado de alguna forma comprar o crear empresas allí. Tiene un mercado financiero increíble y grandes universidades, además el ciudadano inglés no tiene tantos impedimentos a la hora de viajar. Por tanto, hay unas razones subjetivas difíciles de medir y de objetivar.

¿Cuándo se plantea una empresa su deslocalización de una ubicación?

Alexandre Blasi
Doctor Ingeniero industrial y Vicepresidente de Samsung Electronics Iberia Vicepresidente de la Mutua Intercomarcal
Miembro de la Junta directiva de AETIC, Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de España
Miembro de la Mesa Sectorial de Electrónica de Consumo, impulsada por la Generalitat de Cataluña
Profesor del Engiplant que la UPC imparte en Marketing & Finanzas – Bilbao.



España cuenta con un factor de localización intangible como es la calidad de vida

- Hay distintas razones para deslocalizar, es decir, para buscar una planta en otro lugar y que no necesariamente implica cerrar la planta local, que son nuevos mercados, evitar barreras arancelarias o similares, circuito financiero, gente, medios de logística y de transporte, y, en general, la mejora de la competitividad que pueda suponer instalarse en otro lugar.

Respecto a costes, yo evito siempre hablar de costes laborales porque se puede estar en un país muy barato pero la productividad ser muy baja; entonces aunque te vayas a un país muy barato en términos laborales, al final te sale caro porque la productividad es baja.

Un ejemplo ilustrativo de lo que he citado es que, como Vicepresidente de Samsung y junto con mi equipo, llevamos a la fábrica de Samsung en Barcelona a ser una de las mejores de todo el mundo en un momento determinado. Lo conseguimos con inteligencia, por ejemplo, siendo capaces de hacer hasta 13 cambios de modelo en 8 horas de producción sin pérdida de tiempo, cuando en Indonesia perdían para cada cambio de modelo más de una hora de producción. Esto, por lo tanto, compensaba con creces las diferencias salariales.

Estas ventajas al final son copiables, son algo que aprendes esforzándote mucho y que luego cuando lo demás lo ven, lo copian. Pero pue-

de llegar el momento en que estas ventajas competitivas no las puedas sostener y se terminen; entonces una empresa debe claramente plantearse si trabajar en un entorno conocido compensa a saltar a una situación algo desconocida. Sin embargo, cabe decir que hay estudios que demuestran que la mitad de las deslocalizaciones no funcionan porque no se han hecho bien, porque sólo se han enfocado pensando en mano de obra. Pero este no es el truco, es mucho más complicado, es un arte. Localizar o deslocalizar es un arte.

¿Con qué factores cuenta España para atraer localizaciones?

- España cuenta con un factor intangible que es la calidad de vida. Normalmente el profesional extranjero goza de un buen estándar de calidad de vida en España, no se siente discriminado; mientras que en otros países del Norte de Europa si les hacen sentir que no están en su mismo entorno.

Entiendo que una de las ventajas que tiene España es la flexibilidad que tenemos las personas. Estamos en un entorno tanto industrial, de producción de bienes y servicios, donde prima la velocidad y la flexibilidad. Nuestra cultura es una cultura basada en las emociones, por lo que tenemos una capacidad de respuesta, una velocidad y una creatividad increíble. Al lado de esto somos poco sistemá-

DECISIÓN DE COMPRA DEL CLIENTE BASADA EN EL PRECIO UNA VEZ PERCIBIDA LA MISMA CALIDAD

Alexandre Blasi

Las empresas nos encontramos inmersas en un entorno extremadamente competitivo porque una vez que el cliente percibe la misma calidad basa su decisión de compra en el precio; por tanto, costes de producción, logística, transporte, almacenaje,... cuentan al determinar el precio de venta de un producto.

Lo que nos enseñaban en las Escuelas, que era cuánto vale hacer un producto y cuánto se quiere ganar da el precio de venta, ha cambiado totalmente. Ahora es, a qué precio podré vender - precio que puede ir variando a lo largo de un mismo año en más de un 30% (el caso de Electrónica de consumo; los televisores TFT, que han caído en un año un 50% del valor) -, menos lo que quiero ganar, igual al precio al que tendré que producir. Por tanto, lo que nos enseñaron ha cambiado totalmente en un entorno donde no te puedes permitir lujos como estar fuera de precio. En un mercado de consumo, si no tienes precio, en 2 ó 3 meses estas fuera del mercado. Estamos en un entorno donde la transparencia del mercado, debido a Internet y a los medios de comunicación al alcance de todo el mundo, hace que la economía de mercado esté muy cambiada.

Por ejemplo, la gente joven se comunica de forma diferente a otras generaciones y dispone de un poder de compra elevado y con capacidad para adquirir grandes cantidades.

Estas capacidades y poder de comunicación también está dando lugar a importantes cambios.

En épocas profesionales anteriores mías del sector del automóvil, se decía que un cliente descontento con un automóvil generaba la pérdida de la venta de 8 a 9 vehículos. En estos momentos, yo diría que en cualquier producto de consumo el impacto de una mala calidad es 2 ó 3 veces mayor porque el *boca a boca*, Internet, los medios de comunicación que tenemos a nuestro alcance hacen que esa noticia corra rápidamente para bien y para mal. Por tanto, el algoritmo comercial del *marketing* ha cambiado y nos hemos de adaptar a ello.

RESPUESTA A LA PREGUNTA INICIAL

Engiplant de la UPC, responde a cómo organizar la producción para no sólo competir en coste con China y Oriente Medio, sino también cómo competir en calidad, servicio, gama de producto, producto hecho a medida más *customización* y *Supply Chain Management*, Logística Internacional, *elogistics* de la UPC, **Accenture**, **Cel Logística** y **Cranfield University**, dan respuesta a la integración de la cadena de suministro (Compras, *Outsourcing*, Planificación, Distribución) Con China no podemos competir por coste y deberemos aportar los demás atributos, donde somos más fuertes.

www.markfinanzas.com



ticos, poco organizados y nos cuesta cumplir los plazos pero es claramente mejorable.

Las localizaciones han existido siempre. ¿Hasta qué punto es fundado el miedo a deslocalizaciones tras la entrada en la UE de nuevos países?

- Las deslocalizaciones han existido siempre y lo que ocurre es que hay momentos en los que duele más. Como miembro de la Junta Directiva de AETIC, si miramos los datos que se han dado recientemente se ve que el impacto de estas deslocalizaciones es mínimo. El impacto es terrible sobre las personas del lugar donde sucede, pero el impacto global es poco en el conjunto del país.

España ha demostrado siempre ser capaz de superar situaciones de este tipo que han sucedido anteriormente.

Hay ejemplos, como el que yo he vivido, en el que, al cabo de un año,

más del 80% de los trabajadores estaban recolocados. A las empresas la Sociedad nos exige una responsabilidad social, y si realmente la sientes es una cuestión de saber responder frente a la Sociedad lo que la Sociedad misma no te da; ya que te encuentras con que a la gente le da igual que se haya fabricado en el país si el producto es al final más caro. A pesar de ello, hay que tener en cuenta un colectivo de personas a las que debes una lealtad empresarial y personal.

En todo este proceso ¿qué papel tienen las Administraciones?

- Creo que los apoyos son negativos. Hay casos en los que la Administración da dinero y es un error. Hay algún caso en España en el que la Administración da dinero por unidad producida; esto creo que es un error y que no hace que las empresas luchen en un entorno mundial donde se nos exige otra cosa. Esto no quiere

decir que en momentos concretos no se pueda echar una mano; ya que echar un cabo lo están echando incluso en EE.UU., el país de economía más liberal del mundo. Me parece injusto para un país que se subvencione continuamente a una empresa.

¿Cuál es el futuro de las localizaciones-deslocalizaciones?

- Continuará siendo el fenómeno que es, hasta ahora, en un mundo que cada vez va más deprisa, donde las decisiones y los cambios tecnológicos vienen cada vez más rápidamente, y que lógicamente está lleno de riesgos pero también de oportunidades. Por ejemplo, mi recuerdo del pasado año de los alumnos de **Marketing & Finanzas** es tan grato, tan grato de ver gente joven con tantas ganas de hacer cosas, de plantearse nuevos retos. Ahí está el futuro: en la creación de empresas locales capaces de tomar decisiones locales y de ir creciendo y prosperando. ■