

Externalización para la supervivencia

Hace ya tiempo que sabemos que no estamos solos. Antes sólo lo sospechábamos, pero ahora estamos seguros. Sólo hace falta ver movimientos empresariales como el de Delphi en Cádiz para reafirmarnos en la aseveración de estas palabras.

Hace poco las empresas competían contra otras empresas, es decir, había un “enemigo”, generalmente ubicado en otro país y bajo otras siglas, y que se dedicaba a vender productos similares a los nuestros (eso sí, siempre decíamos que de peor calidad). Pero actualmente esto ya no es así, actualmente el “enemigo” juega en casa. El adversario contra el que luchamos ya no se diferencia de nosotros en una marca o en la calidad, no. El enemigo juega con otras cartas, pero con nuestra misma baraja.

Hace ya años, las multinacionales trajeron una especie de maná para muchas regiones de nuestro país, las cuales se sirvieron de esta inyección de dinero y esta creación de puestos de trabajo para modernizarse y crecer económicamente.

Ahora sin embargo nos están amenazando con abandonarnos y parecemos no entenderlo. Pero lo que habría que preguntarse es el porqué estas multinacionales llegaron un día a instalarse en nuestras regiones, ¿tenemos materias primas?, ¿tenemos tecnología avanzada?, ¿estamos en una posición geoestratégica en Europa?, o ¿teníamos unos costes laborales inferiores a la media europea?,...

Pues bien, hay que pensar que una vez acabada la mano de obra barata (por suerte para los trabajadores), hemos de pensar qué argumentos les damos a las multinacionales para que a la hora de invertir su capital vuelvan a confiar en nosotros.

Imaginemos que una empresa lleva instalada 20 años en una región, imaginemos que esa empresa lleva 20 años subiendo los sueldos en su factoría y en consecuencia de toda la región. Finalmente y tras varios convenios colectivos, se llegará a pagar unos salarios bastante más altos que los iniciales. Esta subida necesaria y seguramente merecida por otro lado, hace temblar a las multinacionales cuando comparan los costes con los de terceros países.

Para explicar la importancia de los salarios en los resultados de una empresa, vamos a utilizar una empresa modelo, como suele ser la de la automoción.

Vamos a partir de una premisa: “un coche no vale el precio que el fabricante quiere (el cual saldría de aplicar la fórmula Precio = Coste + Beneficio), si no el precio que se ajusta al valor que el cliente final está dispuesto a pagar por él”.

Así, si un coche vale para un cliente 10.000€, el fabricante, salvo que le añada al coche todo tipo de accesorios y le convenza de que vale más, sólo conseguirá que le pague 10.000€, no más.

Sobre ese precio fijo (que no varía al ritmo de la inflación, ni del nivel de salarios por lo explicado antes), resulta que el 12% del coste es laboral y que este coste laboral puede ser actualmente hasta un 50% más barato en terceros países. Estamos hablando de que una empresa que fabrique 1.000.000 de unidades de estos coches al año estaría dejando de hacer ganar a sus accionistas:

$$1.000.000 * 10.000 * 0.06 = \mathbf{600 \text{ millones de } \text{€}}$$

Con estas cifras podemos comprender mejor los motivos reales de la deslocalización.

Pero lo importante no es ver este argumento como un todo, asentir con la cabeza y pensar que lo inevitable llegará, no. Lo importante es pensar que existen otros argumentos que pueden llegar a inclinar la balanza a nuestro favor y que lo que cuenta al final es que la balanza total se incline hacia nuestro lado. Así que vamos a reflexionar un poco más sobre los puntos a tener en cuenta nombrados antes.

De estos argumentos, el tema de las materia primas está algo complicado en nuestro país.

Respecto al geoestratégico, es obligación de nuestros gobiernos el unirnos a Europa y al resto del Mundo mediante infraestructuras de primer nivel. Y si no son capaces, entonces su obligación es facilitar al sector privado su entrada e inversión en las obras públicas: puertos, aeropuertos, trenes, para conseguir estar cada vez más cerca del centro

de Europa y del mundo. Valga como ejemplo el túnel que une el Canal de la Mancha, de capital privado.

En lo concerniente a los otros dos puntos, la mano de obra y la tecnología, ambos van totalmente unidos y pueden tener una solución común: *La Externalización*. Imaginemos que cada apartado de la cadena del proceso productivo que pensemos que no somos capaces de hacerlo mejor que una persona ubicada en un país de economía emergente (cobrando la mitad evidentemente) lo externalicemos. Pensemos con qué nos quedaríamos de una empresa multinacional que está ubicada en nuestra región desde hace 20 años y qué valor añadido nos han dado esos 20 años de experiencia. Y tras analizarlo y llegar a la esencia de nuestro negocio, a lo que hacemos mejor que el resto tras 20 años, lo que tenemos hacer es fortalecer esos puntos e intentar externalizar el resto.

Y cuando digo Externalización hablo de Externalización en positivo. Externalizar puede ser tan simple como comprar todo de fuera del país, a una empresa que ya lo esté haciendo, o bien que una empresa de tu región decida fabricar lo que antes no hacía, y apoyada en los inicios por la multinacional, esta empresa empiece a ver que el negocio es rentable y que merece la pena invertir en su mejora. Entonces ya no estamos hablando de multinacionales, de momento, si no que hablamos de empresas de ámbito regional (inicialmente) que invierten en I+D para dar servicio a una multinacional ubicada en la región.

Vamos a poner un ejemplo para intentar ilustrar lo anterior y nos vamos a centrar en la fabricación y colocación de los faros de un automóvil en los años 80, recién instalada la multinacional en la región.

En esta época, la multinacional diseñaba ella misma los faros, por supuesto fuera de la región, pedía los materiales de los faros fuera de la región, al carecer ésta de materia prima, y solamente los ensamblaba y los colocaba posteriormente en el coche.

Imaginemos que la empresa hubiera decidido no externalizar la fabricación de faros, ni del resto de componentes. ¿Cuánto tiempo le hubiera costado pensarse el cerrar la fábrica y abrirla al cabo de 20 años en un país con costes salariales un 50% más bajos?

Pero por el contrario, imaginemos que la empresa decidió hace años, para reducir la carga laboral, el externalizar la fabricación de los faros a una empresa pequeña de la región y que ésta ha ido creciendo y aumentando su cartera de clientes a la vez que desarrollaba nuevos productos. Ahora imaginemos un lanzamiento de un nuevo vehículo 15 años más tarde. El diseño del coche seguiría estando fuera de la región, pero a la hora de decidir qué faros colocar, ya no se decide nada sin conocer la opinión de los expertos en faros, que resulta que ahora está al lado de la factoría. Tras la Externalización, el stock de faros necesarios ha disminuido casi a cero, ahora basta con pasar la secuencia con 3 horas de adelanto, porque la empresa subcontratada se encarga de traerlos hasta la línea. Pero eso sí a la hora de montarlos habrá un operario experto (20 años de experiencia) de la multinacional en montajes, el cual está concienciado 100% con la calidad.

De esta manera y en un futuro, cuando la empresa decidiese irse a otros países, lo tendría verdaderamente complicado, ya que la decisión no es cerrar la planta de un país para llevármela a otro, si no ¿que hago con las decenas de proveedores que me están dando servicio? Me seguirán a otros países con sus fábricas, y si no lo hacen, ¿podremos asumir los estrechos márgenes que nos quedarían al tener que suministrar todas las piezas desde fuera del país y aumentar los stocks considerablemente con la carga económica que eso supone?

En definitiva, hemos de ver la Externalización, no como una huida si no como una solución de futuro, que bien dirigida nos podrá llevar hacia la supervivencia empresarial y al desarrollo real de la región.

D. Carmelo Marín Gavín

Profesor del Master en Dirección de Comercio Exterior

Ingeniero Supervisor en Opel España