

# GLOBALIZACIÓN Y LOCALIZACIÓN INTERNACIONAL ¿OPORTUNIDAD O AMENAZA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL ESPAÑOLA?

**LUCÍA AVELLA CAMARERO**

**MARTA FERNÁNDEZ BARCALA (\*)**

Departamento de Administración  
de Empresas.  
Universidad de Oviedo.

El objetivo de este trabajo es analizar las tendencias actuales en la estrategia de localización de la empresa industrial y las consecuencias que las mismas tienen en las economías afectadas por los procesos de localización y deslocalización. Dicho análisis pasa por considerar el impacto que la globalización de la economía ha tenido en las últimas décadas

sobre las decisiones de localización de las empresas, especialmente buscando destinos con costes de fabricación competitivos y/o nuevos mercados. Pese a que existen diferentes razones para instalarse en un país distinto al de origen, en el presente trabajo se pretende profundizar en el análisis de las decisiones de localización en los denominados países emergentes o en vías de desarrollo –generalmente países con reducidos costes salariales– y las implicaciones que este tipo de decisiones pueden tener en el caso específico de España.

La localización industrial es el proceso de elección de un lugar geográfico para realizar la actividad productiva, esto es, el emplazamiento a donde deben trasladarse los factores productivos y desde donde se transportan los productos a los clientes de la empresa. Si bien las decisiones de localización suelen considerarse esporádicas, en realidad, la distribución espacial de una industria es dinámica y está sometida a continuos cambios. La decisión de localización no conlleva necesariamente la apertura

de una planta nueva en un lugar alternativo al que actualmente está ubicada la empresa. Existen en este sentido tres posibilidades básicas (Schmenner, 1979): a) ampliar una instalación existente, b) abrir nuevas instalaciones en otros lugares manteniendo las actuales y c) cerrar instalaciones en algún lugar y abrirlas en otros. Esta última posibilidad es, con mucho, la más costosa para la empresa y a ella se alude con términos como «deslocalización» o «relocalización». Asimismo, esta decisión tiene efectos importantes para la economía tanto del país receptor de la planta productiva como del que es abandonado.

La globalización de los mercados ha conducido a que la selección de la localización de instalaciones se haya vuelto más compleja. En este sentido, los últimos treinta años han sido testigos de la expansión de un mercado mundial para casi todas las empresas importantes, ocupando la localización un papel central de este proceso. El término globalización describe, entre otras cuestiones, la tendencia a abastecer-

se de bienes y servicios a partir de distintas ubicaciones alrededor del mundo para obtener ventajas de las diferencias nacionales del coste y de la calidad de los factores de producción. Por otra parte, la expansión de los grandes y sofisticados mercados extranjeros obliga a los principales fabricantes a estar presentes en el mercado mundial (McCormack *et al.*, 1994). En cualquier caso, la competitividad de los productos en el país de origen no es suficiente, ya que los consumidores pueden acceder a productos fabricados en el exterior. Asimismo, las empresas pueden vender sus productos en otros mercados distintos del local, comprar materiales y componentes en el exterior e, incluso, instalar sus centros de producción en otros países. Y lo que es más importante, la posibilidad de globalización de sus actividades se convierte hoy día en una necesidad para las empresas que luchan por mantener su competitividad. En definitiva, una empresa industrial que quiera permanecer competitiva en el mercado debe plantearse la localización en términos globales, lo cual supone contemplar la posibilidad de abrir plantas en países distintos al de origen y también puede conllevar el cierre o reducción de capacidad de algunas de las plantas en funcionamiento.

Con el fin de alcanzar el objetivo planteado, el trabajo se estructura del siguiente modo: en primer lugar, se analizan las principales razones u objetivos que puede perseguir una empresa con la localización de plantas productivas en diferentes países (distintos al de origen de la empresa). Posteriormente, se centra el análisis en la localización en países en vías de desarrollo o emergentes, fundamentalmente, con el fin de reducir costes. En tercer lugar, se particularizan las consecuencias de la localización global tanto para las empresas instaladas en España como para el conjunto de la economía, tratando de abordar este asunto no como un problema sino como un reto estratégico para mantener (o incluso incrementar) la competitividad de las mismas. Dada la reciente actualidad del tema abordado, en todo el desarrollo del trabajo los argumentos se apoyan en continuas referencias a casos de empresas reales, fundamentalmente obtenidos a partir de la prensa económica y otro tipo de medios divulgativos (prensa diaria, revistas especializadas, Internet, etc.).

## OBJETIVOS O RAZONES FUNDAMENTALES DE LA LOCALIZACIÓN GLOBAL †

Los objetivos que una empresa puede perseguir cuando decide fabricar en un país diferente al de origen son múltiples y, con frecuencia, esta decisión es el resultado de la combinación de un conjunto de factores, razones u objetivos: reducir costes directos e indirectos, reducir costes de capital, reducir los impuestos, reducir los costes logísticos, evitar barreras

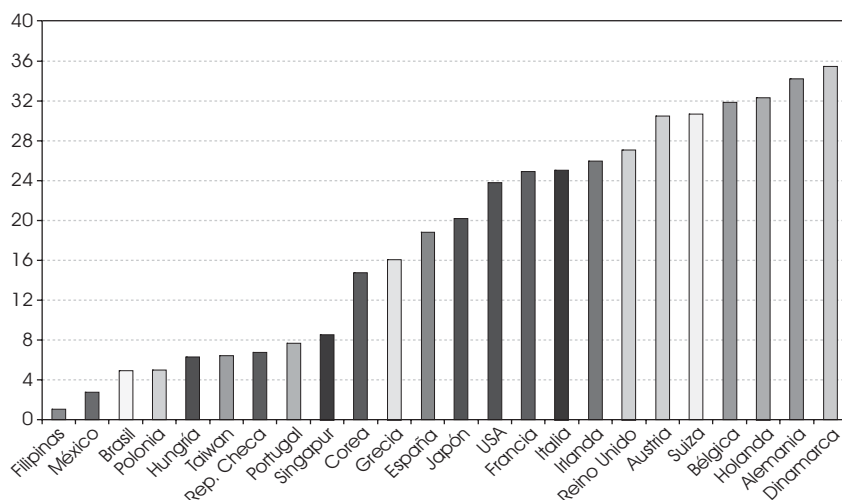
arancelarias, mejorar el servicio a clientes, diversificar riesgos de cambio, obtener fuentes de abastecimiento alternativas, adelantarse a la competencia, aprender de los proveedores locales, aprender de los clientes extranjeros, aprender de los competidores, aprender de los centros de investigación extranjeros y atraer talentos de forma global (Ferdows, 1997).

No obstante lo expuesto, cabría señalar dos razones que en las últimas décadas están teniendo un peso fundamental a la hora de plantearse nuevas localizaciones: (a) introducirse en un nuevo mercado y/o seguir a los clientes y (b) obtener menores costes de aprovisionamiento y/o de producción, fundamentalmente, gracias a los menores salarios del país de destino.

Con relación a la primera razón, la evolución hacia un comercio mundial basado en tres bloques regionales de países —Norteamérica, Europa y Asia— crea incentivos para que las empresas sigan estrategias que les permitan una presencia manufacturera en cada región de demanda importante y comercio no restringido. Cada uno de estos bloques comerciales está caracterizado por unos movimientos internos relativamente libres de mercancías y medios de producción, normas comunes y políticas macroeconómicas coordinadas. Las empresas que utilicen estrategias basadas en la exportación se enfrentarán con obstáculos administrativos adicionales y barreras reguladoras potencialmente perjudiciales.

Por todo ello, resulta positivo para una empresa de ámbito mundial contar con al menos una instalación productiva en cada región de demanda significativa, y no sólo por las restricciones arancelarias y no arancelarias, sino para estar cerca de los mercados de los principales clientes (McCormack *et al.*, 1994). Por otra parte, la empresa podría también satisfacer algunas exigencias de los gobiernos anfitriones y obtener ventajas de ellos mediante el establecimiento de centros de fabricación en sus países.

Gran número de empresas comprendieron pronto que los mercados no iban a limitarse exclusivamente a los nacionales, sino que las nuevas tendencias de mercado hacia la internacionalización de las empresas y, más tarde, la globalización, hacían necesario abrir sus puertas hacia el exterior. Tal es el caso, por ejemplo, de la empresa de transformados cárnicos Campofrío, que inició su actividad en Burgos en 1952 y en 1990 inició su proceso de internacionalización con la apertura de una planta en Rusia. En 2007 tenía centros de producción en España, Portugal, Rusia y Rumania. El grupo también realizó inversiones en Filipinas, México, República Dominicana y Argentina, pero esta expansión cambió en el marco de una reorientación de la estrate-



**FIGURA 1**  
**COSTE HORARIO DE OPERARIOS DE PRODUCCIÓN EN 2006 EN DÓLARES**

FUENTE: Bureau of Labor Statistics (USA Department of Labor; www.bls.gov)

gia internacional del grupo, concentrándose fundamentalmente en Europa. Desde España o desde las fábricas en el exterior, los productos de Campofrío llegan a más de 250 millones de consumidores en más de 40 países (1).

Muchas otras empresas españolas han experimentado procesos similares, como es el caso de la confitería Chupa Chups que comenzó su proceso de localización internacional en 1967 con la apertura de una planta productiva en Francia y actualmente posee 5 centros de producción localizados en España, Rusia y México (2). Destacar, por último, el fabricante de material sanitario, calefacción, cerámica y aire acondicionado Roca, que cuenta con una red de instalaciones productivas forjada en los últimos 30 años con un total de 60 fábricas instaladas en 19 países (3).

Asimismo, en el marco de la subcontratación avanzada o *comakership*, las estrechas relaciones que los proveedores deben mantener con sus clientes obliga a aquéllos a localizarse cerca de éstos. En algunos sectores, como el de componentes del automóvil, este proceso está teniendo una incidencia clave en las decisiones de localización. Es el caso, por ejemplo, de Gestamp Automoción (4), que en 2008, tras un proceso de paulatina internacionalización, para dar mejor servicio a sus clientes, cuenta con presencia industrial en 17 países.

En cualquier caso, la localización en otros países con el objetivo de introducirse en nuevos mercados o seguir a los clientes plantea la necesidad de considerar otras posibles opciones, además de la localización de una filial de plena propiedad, como pueden ser las licencias o las *joint ventures*, entre otras (Young *et al.*, 1989).

Respecto a la segunda razón, en las últimas décadas ha cobrado relevancia la localización global con el fin de reducir los costes, fundamentalmente laborales. Esto supone trasladar una parte o la totalidad de las actividades productivas de la empresa a un país emergente con la finalidad fundamental de aprovechar las ventajas derivadas de los menores costes laborales en esa área geográfica, vendiendo, generalmente, los productos en los mercados de origen.

Términos como «deslocalización» o «desintegración de la producción» se utilizan con frecuencia en referencia a este tipo de decisiones. Por ejemplo, a mediados de los años 90, Mattel, fabricante de la muñeca Barbie, obtenía las materias primas para la misma —plástico y pelo— en Taiwán y Japón. El ensamblaje, que solía hacerse en esos países, junto con Filipinas, se realizaba en ese momento en países de menor coste, como Indonesia, Malasia y China. Los moldes y las pinturas utilizados para decorar las muñecas provenían, sin embargo, de EE.UU. China, además de mano de obra, aportaba el algodón para fabricar los vestidos. Así, una Barbie cuando salía de China, de los 2\$ que era su valor de exportación, 35 centavos cubrían la mano de obra china, 65 centavos los materiales y el dólar restante cubría el transporte y los beneficios obtenidos en Hong Kong. La muñeca se vendía en el mercado americano por 10\$, de los cuales Mattel ganaba al menos 1\$ y el resto cubría transportes, marketing y el beneficio de los minoristas (Feenstra, 1998).

En este sentido, el gráfico 1 muestra el coste por hora de operarios de producción en diferentes países, observándose con claridad las ventajas salariales que potencialmente se pueden obtener fabri-

cando en países como Brasil, Polonia o República Checa.

En esta línea cabe señalar ejemplos de empresas que han localizado plantas en diversos países con el fin de producir en el extranjero y vender, fundamentalmente, en los mercados de origen para aprovechar el diferencial de costes existente. Así, por ejemplo, Indo, grupo líder del mercado español de óptica (lentes, gafas, maquinaria e instrumentos ópticos y oftalmológicos, así como decoración de establecimientos ópticos y gabinetes oftalmológicos) tiene fábricas en España, Marruecos, Tailandia y China.

La apertura de centros productivos en el extranjero en la década de los años 90 coincidió con el cierre de su fábrica de Zaragoza (fabricación de lentes que se traslada a Marruecos) y el desmantelamiento parcial de la fábrica de Tortosa (fabricación de monturas que se traslada a China). El objetivo fue reducir costes en 2,6 millones de euros (5). Además, la fábrica de lentes plásticas orgánicas en Tailandia, suministra este tipo de lentes a las plantas ensambladoras de todo el grupo.

Es preciso indicar que, al tomar sus decisiones de localización, es frecuente que las empresas se muevan por una combinación de las dos razones señaladas anteriormente, introduciéndose en países en vías de desarrollo, que tienen reducidos costes laborales, con el fin de aprovechar esta ventaja tanto para abastecer al propio mercado local como para suministrar a otros países próximos. Así, el comienzo del nuevo siglo ha coincidido con un importantísimo impulso de dos ámbitos geográficos como destinos preferentes de la localización de empresas: los Países de la Europa Central y Oriental (PECOS), especialmente en el caso de algunos de los países que en mayo de 2004 se incorporaron a la Unión Europea, y China. En ambos casos se solapan las dos razones señaladas anteriormente, costes reducidos y acceso al mercado —actual o potencial— junto con otras razones específicas en cada caso.

La principal razón que ha impulsado la localización de un gran número de fábricas en los PECOS es, precisamente, el reducido coste de la mano de obra —por ejemplo, el salario medio en la República Checa en el momento de su incorporación a la UE era de 450 euros al mes frente a 1.500 en España; en Alemania los costes de mano de obra eran en aquel momento el 27 por ciento del coste total de fabricación frente a al 8 por ciento en la República Checa—.

No obstante, a esta razón cabe añadir otras tales como (a) la disponibilidad de mano de obra cualificada y eficaz —algunas empresas han instalado en estos países incluso centros de ingeniería— y una

gran parte sin conciencia sindical, (b) ayudas de los gobiernos en forma de subvenciones, cesión de terrenos y ventajas fiscales —la planta que PSA instaló en la República Checa obtuvo subvenciones por valor de 66 millones de euros— y (c) son países próximos a los mercados y a los centros de decisión europeos. Están bien localizados para distribuir desde allí sus productos al resto de Europa; de hecho, un 40 por ciento de lo que se exporta desde España, puede servirse con menores costes y más rápido desde algunos países de Europa del Este (6). Es cierto que al principio de esta década los Países de la Europa del Este presentaban debilidad en la demanda, por lo que las empresas se instalaban en ellos no para acceder al nuevo mercado local sino para distribuir sus productos al resto de países europeos. Sin embargo, la integración en la UE supuso un estímulo económico a estos países y ello condujo a un crecimiento de la demanda local, lo cual supone una ventaja añadida para las empresas allí instaladas.

Así, por un lado, las empresas se han beneficiado de ayudas y subvenciones, que no estaban vigiladas por la UE. Y, por otro lado, una vez integrados en la UE los productos allí fabricados tienen la consideración de comunitarios, con las ventajas que ello comporta para su libre circulación dentro de las fronteras comunitarias. No obstante, tras la integración en la UE, en estos países se produjo un incremento de los costes salariales, acercándose en cierta medida a los costes y las condiciones laborales del resto de países comunitarios.

Por su parte, China es un país con un fuerte atractivo para la instalación de empresas, tanto locales como extranjeras. Países tradicionalmente con salarios bajos como México e incluso en algunos casos Marruecos están perdiendo puestos de trabajo en favor de China. Se trata de un país en crecimiento, con bajos costes salariales y disponibilidad de mano de obra abundante. Los sindicatos y las huelgas están prohibidos y la mayoría de los empleados locales trabajan por encima de las 60 horas semanales sin ningún derecho a quejarse. Pero, fundamentalmente, China ofrece a las empresas un mercado potencial de grandes dimensiones con un creciente segmento de medio-alto poder adquisitivo con grandes deseos de adquirir productos de consumo y duraderos.

En este sentido, las fábricas chinas se han lanzado a la producción de ordenadores, coches, electrodomésticos, juguetes y textil. Así, China producía ya a mediados de esta década el 50 por ciento de las cámaras de fotografía, el 30 por ciento de los aparatos de aire acondicionado y el 30 por ciento de los televisores que se fabricaban en todo el mundo. Además, muchas empresas se instalan asumiendo

que no hacerlo puede suponer un grave riesgo para su competitividad, dado que los productos chinos, con precios bajos, pueden inundar en poco tiempo los mercados internacionales.

Cabe destacar el caso del sector juguetero. Dos de cada tres juguetes que se venden en el mundo se fabrican ya en China. Esto ha empujado a las empresas jugueteras españolas (concentradas en gran medida en Alicante) a fabricar en China, bien en instalaciones propias, bien aliándose con fabricantes chinos o subcontratando a proveedores de este país. La mayor parte de los juguetes de IMC, que se especializa en juegos electrónicos, se fabrica en China, mientras que las instalaciones de la empresa en Terrasa, donde está la central, se dedican al diseño y la investigación de nuevas líneas de producto. Famosa ya fabrica en China entre el 70 y el 85% de los diferentes juguetes que han convertido a esta empresa en el fabricante español líder. Las muñecas de Falca también proceden en un 40% de China, mientras que Injusa, fabricante de coches y motos eléctricas, produce siete de sus 80 modelos en este país. Este modelo de gestión, consistente en diseñar en España y producir en China, ha garantizado la supervivencia de algunos de los fabricantes de la península (7).

La mayoría de expertos considera que la inversión en China no va a hacer más que crecer, ya que se trata de un mercado en el que está previsto que, en quince años, se fabrique el 40 por ciento de la producción mundial. Los expertos coinciden en que China logrará mantener su atractivo como fábrica mundial al menos durante los próximos quince años gracias a la oferta de mano de obra procedente del mundo rural. Para las empresas occidentales, China cuenta, además, con la estabilidad que le confiere su dictadura política (8).

### LOCALIZACIÓN EN PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO CON EL FIN DE REDUCIR COSTES †

La estrategia de localización en países en vías de desarrollo persiguiendo, fundamentalmente, el objetivo de reducir los costes salariales (generalmente vendiendo con posterioridad los productos en otros países distintos) resulta, en algunas ocasiones, discutible y, por ello, es preciso realizar un análisis más detallado, valorando la idoneidad de esta decisión. Es importante señalar que en la actualidad está ganando peso la demanda de productos de alto valor añadido y calidad frente a productos de menor coste y valor añadido.

Por ello, el emplazamiento de fábricas en el extranjero para ahorrar costes salariales entraña una visión

parcial de la competencia actual y puede tratarse de una decisión que no aporte realmente ventajas a las empresas. Si bien en algunos casos puede resultar una decisión acertada, no parece exenta de problemas, que deben ser considerados, junto con las potenciales ventajas derivadas de esa localización, en el momento de tomar esta decisión.

El análisis de esta decisión se puede realizar tomando en consideración tres aspectos básicos. Por un lado, es necesario determinar si realmente se consiguen menores costes como consecuencia de esta localización. En segundo lugar, conviene identificar si existe alguna ventaja alternativa derivada de fabricar y comercializar los productos en el país de origen y que se perdería al fabricar en un país en vías de desarrollo y vender los productos en otros países. En este sentido, resulta interesante realizar consideraciones relacionadas, entre otros factores, con las características de los países de destino y las consecuencias derivadas de eliminar plantas productivas en el país de origen —que pueden compensar, en alguna medida, las ventajas derivadas de los menores costes de mano de obra—. En tercer lugar, se reflexiona acerca de la responsabilidad social de las empresas ante sus decisiones de localización en países emergentes.

Cabe señalar que resulta al menos sorprendente, y quizás contradictorio, que muchas empresas occidentales hayan desarrollado una política de localización de fábricas en países en vías de desarrollo, aduciendo una escasa competitividad de los factores internos, en concreto de los salarios y, al mismo tiempo, empresas japonesas, consideradas en múltiples ocasiones como las más eficientes del mercado, localizan sus fábricas en EE.UU. y en otros países con elevados costes salariales.

Así, fomentando mejores diseños de producto, una calidad más alta, el mantenimiento de existencias mínimas, la eliminación de material de desecho y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, los fabricantes japoneses han emergido como líderes de coste y calidad dentro de su sector sin, en principio, buscar esas localizaciones más rentables. Así, Toyota sigue una estrategia de localización consistente en «fabricar donde se va a vender» y no «donde resulta más barato producir». Por ello, tiene plantas productivas en los tres continentes, donde concentra la mayoría de sus ventas: en Japón mantiene un tercio de sus ventas, en Norteamérica otro tercio y en Europa y otros países el tercio restante. Es cierto que Toyota también posee plantas productivas en países en vías de desarrollo (con reducidos costes de mano de obra), pero el objetivo básico de las mismas es atender esos mercados locales y otros adyacentes. Sin embargo, Toyota inició en el verano de

2004 el denominado «Proyecto IMV» (Innovative International Multi-Purpose Vehicle) con el lanzamiento en Tailandia de su camioneta «Hilux Vigo», con el que reconoció haber entrado en una tercera era de producción global.

Con este proyecto Toyota ha creado un sistema global y optimizado de producción y logística para la fabricación de cinco modelos de vehículos: tres camionetas y dos vehículos multipropósito (un monovolumen y un todoterreno) que distribuye a más de 140 países. Para ensamblar los vehículos, Toyota usará, fundamentalmente, plantas en Tailandia, Indonesia, Filipinas, India, Malasia, Argentina y Sudáfrica. Estas bases de producción y distribución suministran vehículos a Asia, Europa, África, Oceanía, Latinoamérica y Oriente Medio. En 2007 el total de vehículos que Toyota fabricó dentro del Proyecto IMV superó las 120.000 unidades. Una peculiaridad adicional de este proyecto IMV es que Toyota pretende que prácticamente el 100% de los componentes de los vehículos se aprovisionen de fuentes no japonesas (el «Hilux Vigo» lanzado en Tailandia incorporaba ya un 95% de componentes de fuentes no japonesas).

En una base histórica y geográfica, el proyecto IMV representa la tercera fase en el sistema de fabricación y localización de Toyota. En la primera fase Toyota fabricaba vehículos únicamente en Japón y exportaba a otros países. En la segunda fase localizó plantas productivas en sus mercados clave. Ahora, y apoyándose en la progresiva liberalización del comercio, ha iniciado la tercera fase construyendo un sistema de producción y logística eficiente y a escala global (9).

### El potencial real de reducción de costes ↓

Generalmente, la reducción de costes aludida por los fabricantes a la hora de localizar plantas productivas en los países emergentes se refiere básicamente al coste de la mano de obra. Sin embargo, el coste total es un concepto mucho más amplio y que incluye muchas más partidas o elementos. Así, una encuesta entre fabricantes, realizada por la Asociación Nacional de Consumidores de EE.UU. descubrió que, por término medio, la mano de obra representa únicamente un 15 por ciento del coste de fabricación de un producto. Incluso para la mayoría de artículos electrónicos, la mano de obra representa tan sólo de un 5 a un 10 por ciento del coste total (Markides y Berg, 1988). Por tanto, es poco probable que el ahorro en salarios tenga un gran impacto en el coste total de fabricación, ya que los ahorros se producen, no sobre el coste total, sino, por término medio, sobre el 15 por ciento del mismo.

En este mismo sentido, la estructura de los costes de los productos está determinada fundamentalmente por el coste de los materiales, la depreciación del equipo, las cargas de capital y los gastos generales de apoyo. Muchas de estas partidas no son específicas a la ubicación de la planta, sino que están más bien incorporadas al producto a través de las tecnologías utilizadas y de los procesos empleados para fabricarlo (McCormack *et al.*, 1994). Además, la preocupación por el ahorro en costes de mano de obra aparta la atención, en cierta medida, del otro 85 por ciento del coste total de fabricación, restando atención a otros aspectos como administración, control de existencias, I+D+i, marketing y distribución.

Por otra parte, los ahorros netos en costes de mano de obra son, en ocasiones, menores a los esperados. Esto es debido a varias razones. Por una parte, al trasladar una fábrica a un país en vías de desarrollo hay que tener presente que la productividad de su fuerza laboral es habitualmente menor que la de un país desarrollado —escasa cualificación, falta de hábito de trabajo en la industria y absentismo y rotación elevados—, por lo que una comparación lineal de salarios proporciona una idea inexacta de los ahorros potenciales. Para obtener el valor real del ahorro conseguido es necesario tener en cuenta la relación entre los salarios y la productividad, dado que el pago de un salario bajo a un trabajador con una productividad reducida puede ocasionar, en el extremo, un pago real mayor en términos relativos, tal sería el caso, por ejemplo del pago de un salario un tercio inferior a un empleado que es la mitad de productivo que otro.

Asimismo, hay que tener en cuenta que la formación de la mano de obra en los países en vías de desarrollo es generalmente menor que en los países desarrollados, lo que conlleva la necesidad de invertir recursos en formación para que los trabajadores sean capaces de llevar a cabo las tareas de fabricación, mantenimiento y control de calidad de forma adecuada. Este hecho redundaría en un aumento de los costes y, lo que puede resultar nefasto para la empresa, en una menor calidad de los productos fabricados durante un tiempo, al menos hasta que ese proceso formativo produzca los efectos deseados. Teniendo en cuenta todos estos factores, el resultado neto en cuanto a ahorro de costes puede ser muy inferior al inicialmente esperado.

Por último, es cierto que con el transcurso del tiempo algunos de estos problemas —menor productividad, necesidad de formación y absentismo laboral, entre otros— se van paliando, pero es también frecuente que, conforme los trabajadores se hacen más productivos, exijan una retribución mayor y mejores con-

diciones de trabajo (Berry *et al.*, 1993). Así, pueden terminar demandando sueldos equiparables a los de sus homónimos en los países desarrollados (10). A su vez, la jornada laboral, habitualmente más larga, se acaba reduciendo con el tiempo, al demandar la sociedad y los sindicatos de los países en vías de desarrollo leyes socialmente más avanzadas y similares a las de los países industrializados.

Por otro lado, existen estudios que muestran que es preferible la ubicación en países industrializados, o recientemente industrializados, dado que las economías obtenidas en éstos superan a las obtenidas por el menor coste de mano de obra en países en vías de desarrollo (McCormack *et al.*, 1994). Así, un aspecto relevante es la deficiencia de infraestructuras en los países en vías de desarrollo, desde carreteras y vías de ferrocarril hasta aeropuertos. Asimismo, las carencias pueden hacerse extensivas a la red eléctrica, al suministro de agua potable y a la existencia de terrenos urbanizados para localizar las fábricas.

Resulta interesante, en este sentido, señalar que algunos fabricantes que se instalan en países en vías de desarrollo —por ejemplo, 3M con la selección de la localización en Bangalora (India) o Xerox eligiendo Shangai o Motorola seleccionando Tianjin (dos de las ciudades más caras de China)—, eligen zonas con infraestructuras más desarrolladas y donde existe una mayor disponibilidad de trabajadores cualificados, aunque sean más caras (Ferdows, 1997). Asimismo, el problema de inseguridad puede generar importantes costes a las empresas. Tal es el caso de la multinacional japonesa Sony, que opera con varias compañías maquiladoras en México, en la frontera con EE.UU. Entre 1998 y 1999 duplicó el presupuesto de los sistemas de seguridad para sus ejecutivos, ascendiendo éste a un millón de dólares (11).

### Ventajas de producir en origen y riesgos de producir en países emergentes ↓

Como se ha señalado con anterioridad, el coste no es la única variable relevante en la decisión de compra de un producto. Así, la empresa que desee tener relaciones duraderas con los clientes debe mantener niveles elevados de calidad, lo que consigue con mucha mayor dificultad si localiza la fábrica fuera del país donde se van a comercializar los productos. Si ya es difícil controlar la calidad en las fábricas localizadas cerca del mercado final, más difícil aún es hacerlo cuando existen muchos kilómetros de distancia entre los centros de producción y dicho mercado. La comunicación es el aspecto que más se resiente. Los trámites de los cambios de ingeniería llevan mucho tiempo. A veces transcurren varios meses antes de lograr los cambios propues-

tos. En este intervalo pueden haberse enviado muchas unidades de producto con las deficiencias y sin los cambios adecuados desde el país en vías de desarrollo al mercado final (Kotkin, 1988).

Asimismo, aunque algunas empresas consideran que tiene poca importancia fabricar en el extranjero en busca de salarios más bajos —ya que el mayor valor añadido quedará en el país de origen, donde se desarrollan las actividades de investigación y diseño—, realmente, no siempre es conveniente separar las actividades de diseño y fabricación, ya que están íntimamente vinculadas (Markides y Berg, 1988). Por ello, una empresa que fabrica en el extranjero puede perder rápidamente los conocimientos prácticos para diseñar y la capacidad de innovar, dado que no recibe la información de retorno necesaria.

Este argumento podría justificar que la compañía danesa fabricante de juguetes Lego —que opera, por tanto, en un sector donde la competencia en precios entre los minoristas es feroz, las presiones sobre los competidores son intensas y los procesos de fabricación bastante simples— haya concentrado durante años su fabricación en Dinamarca y EE.UU., aunque actualmente posee centros productivos en la República Checa, México y Hungría, ya que considera que esta alternativa satisface mejor los requisitos de calidad y diseño de sus productos. De hecho, en julio de 2008 ha dado marcha atrás en su decisión de subcontratación de parte de la producción iniciada dos años antes porque considera que eso va a mejorar la calidad global de su proceso productivo (12).

Además, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes debe existir un contacto estrecho entre el personal de ingeniería y producción de la empresa fabricante y los representantes de las empresas distribuidoras, algo difícil de lograr cuando el cliente final se encuentra a miles de kilómetros de distancia de los centros de producción y con barreras culturales y de lenguaje. En este sentido, Giant, fabricante taiwanés de bicicletas, considera que llevar a cabo la producción cerca del mercado permite satisfacer mejor a sus clientes y, por ello, transfirió parte de la producción de Extremo Oriente a Holanda, a pesar de que los costes salariales son un 70 por ciento más altos (13).

Por otra parte, la búsqueda de empresas y productos globales hace olvidar las características específicas de la empresa y del lugar en que está ubicada, que son fuentes reales de ventajas competitivas. Diseñar, incluso más que fabricar, un producto complejo, puede requerir complejas capacidades organizativas, directivas y de integración de sistemas, precisamente el tipo de cosas difíciles de transferir al

extranjero. Los productos pueden ser globales, pero sus sistemas productivos pueden demandar *know how* específico, que depende del lugar donde la fábrica está localizada, debido, por ejemplo, a la existencia de proveedores con conocimientos muy especializados y tecnología avanzada, que no se dan en ninguna otra parte del mundo y que no están dispuestos a trasladarse con la empresa (Fruin, 1997). Producciones tecnológicamente complejas que requieren la interacción con los clientes o industrias estratégicas cuya localización se ve influenciada por políticas nacionales son restricciones que pueden implicar la necesidad de instalaciones productivas próximas a los mercados.

El plazo de entrega —o más en general, el *lead time*, o período que transcurre desde que el cliente efectúa el pedido hasta que recibe el producto— es otro argumento que favorece la realización de las operaciones dentro del país donde se van a comercializar los productos. Las empresas que dependen del exterior son más lentas para responder a los cambios impuestos por las exigencias del mercado. Muchos clientes no quieren depender de suministros que se fabrican a miles de kilómetros de distancia. Son clientes que, por tanto, se perderán si se decide localizar la fábrica en el extranjero.

Los plazos de entrega a clientes enlazan directamente con la entrega de las materias primas y componentes a la planta productiva por parte de sus proveedores. Si los suministros se retrasan, el plazo de entrega a clientes se alarga debido a que pueden generarse, incluso, interrupciones en la producción. La mayor parte de las empresas no poseen ni la escala ni el potencial económico necesario para crear su propia red de proveedores. Existen, en este sentido serias dificultades para conseguir proveedores cualificados en los países en vías de desarrollo y, con frecuencia, en los países de origen se tiene una red de proveedores locales muy competitivos. Esta consideración tiende a favorecer la instalación en regiones industrializadas (McCormack *et al.*, 1994).

A su vez, la fabricación en el extranjero normalmente exige elevados costes de transporte —por la lejanía de los mercados de destino—. Estos costes sólo consiguen reducirse si se transportan importantes cantidades de material, lo que obliga a las empresas a operar con unas existencias más elevadas —incurriendo, por tanto, en altos costes derivados del almacenamiento y manipulación de las existencias y generando importantes costes de oportunidad—. Por tanto, los costes de transporte se reducen, pero, en contrapartida, aumentan los niveles de existencias y la posibilidad de obsolescencia de los productos almacenados debido a un desplazamiento de la demanda.

Cabe señalar, además, que la dirección de la fábrica instalada en un país emergente puede constituir también un serio problema. Con frecuencia existen dificultades para trasladar los equipos directivos apropiados para gestionar el negocio en ese país. Como consecuencia, en ocasiones se envía un menor número de directivos de los necesarios o con menor experiencia y cualificación de la debida, requiriéndose incorporar directivos locales que aporten conocimiento específico del entorno. Dificultades adicionales relacionadas con la gestión y dirección de los recursos humanos surgen como consecuencia de las diferencias culturales entre los países de origen y la nueva localización.

Asimismo, una vez que la empresa traslada sus instalaciones de producción al extranjero, el gobierno anfitrión puede comenzar a presionar a la dirección para que incorpore al producto componentes de fabricación nacional —apoyando, así, a la industria auxiliar local, pero con el riesgo de deterioro de la calidad del producto final—, realice transferencias de tecnología a las empresas locales —que pueden acabar convirtiéndose en competidores, dado que las tecnologías no tienen idéntica protección legal en estos países que en los desarrollados— o incluya capital nacional en la propiedad de la nueva fábrica —en este sentido, no conviene olvidar la posibilidad de una nacionalización, que permite a un gobierno apropiarse de los activos de una empresa sin tener que pagar indemnización alguna—. Por todas estas razones la empresa de origen a menudo se encuentra atrapada: si quiere seguir en ese país, no tiene más remedio que acceder (Markides y Berg, 1988).

Otros desafíos importantes de la localización en el extranjero son los idiomas, normas y costumbres diferentes, leyes y reglamentos desconocidos. A título de ejemplo, cabe señalar que Fagor Electrodomésticos tuvo problemas en su primera inversión en el extranjero, en Marruecos, por no entenderse con su socio local, lo que ocasionó varios paros en su cadena productiva. El socio marroquí acusó a Fagor de querer desplazar su marca en el mercado, mientras que Fagor sostenía que los problemas venían derivados de las diferencias de mentalidad empresarial y de visión de mercado (14).

Además, estas decisiones de localización se enfrentan al denominado «riesgo país», derivado de que, en muchas de estas localizaciones potenciales, las condiciones políticas, sociales y financieras no son estables, y esto puede ocasionar graves daños a las empresas allí localizadas, si el país, por ejemplo, sufre un giro político inesperado o una crisis financiera. Los tipos de cambio y otros aspectos del riesgo están obligando a las empresas a ser flexibles en relación con la capacidad y las ubicaciones, así como a



considerar sus redes mundiales de un modo coherente. En este sentido, la obtención de ventajas competitivas por medio de la exportación desde países cuyas monedas están devaluadas a países con monedas revalorizadas ha sido una práctica frecuente de los directivos de las empresas internacionales. Ahora bien, las fluctuaciones de las monedas están fuera del control de la empresa y resultan difíciles de predecir. Una buena alternativa hoy puede ser pésima mañana debido al riesgo de tipo de cambio.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que, al fabricar en un país y tratar de vender los productos en otros mercados distintos, los aranceles pueden elevar el coste final del producto (Markides y Berg, 1988). También es cierto que a lo largo de los años 80 se inició una mayor tendencia al proteccionismo en las economías desarrolladas mediante barreras no arancelarias que ponían restricciones sobre el contenido local de los productos, los volúmenes de ventas o la cuota de mercado y que obstaculizaban la capacidad de una empresa para vender en un mercado mediante una estrategia de exportación. Y lo que es más importante, tales modos de proceder estaban especialmente dirigidos hacia las importaciones procedentes de los países en vías de desarrollo con bajo coste de mano de obra. Sin embargo, todas estas barreras al comercio han ido reduciéndose paulatinamente en los últimos veinticinco años, liberalizándose de forma generalizada el libre comercio y perdiendo, en consecuencia, importancia (15).

Finalmente, ha de tenerse en cuenta que las decisiones de localización en un país extranjero para la fabricación de productos y componentes que se venden en el mercado nacional contribuyen a desindustrializar el país y a destruir puestos de trabajo (Markides y Berg, 1988). Esto puede dar lugar a las denominadas «empresas huecas» (16), las cuales trasladan todas las actividades productivas a otras zonas geográficas, dejando en el país de origen únicamente las actividades que generan más valor, pero que crean poco empleo (aunque, eso sí, muy cualificado).

### Responsabilidad social de la empresa ante sus decisiones de localización ↓

Lo dicho hasta ahora no supone descartar la posibilidad de producir fuera si las circunstancias son las adecuadas o si el mercado potencial es interesante. Pero las empresas que deseen localizarse en un país en vías de desarrollo, por cualquiera de las razones enunciadas, han de tener presentes, además de los factores señalados, cuestiones relacionadas con su

responsabilidad social (17), tanto con relación al país donde se localizan como al que es abandonado o ve reducida su capacidad instalada.

En este sentido, cabe destacar dos aspectos. Por un lado, ante la localización de un gran número de fábricas en países en vías de desarrollo (fundamentalmente en Extremo Oriente y Latinoamérica) han aparecido gran número de denuncias y se ha creado una sensibilidad en la opinión pública en relación a las condiciones de trabajo impuestas por las empresas a sus operarios con el fin de alcanzar la máxima productividad e incurrir en los mínimos costes, generando así, productos de precios muy bajos o con márgenes elevados (de hecho, en ocasiones se trata de empresas que fabrican productos muy exclusivos, de elevados precios) (18).

De esta manera se está reclamando a las empresas que instalan fábricas o que compran a proveedores con fábricas en países en desarrollo que respondan ante los constatados frecuentes incumplimientos de normas laborales y derechos humanos, como es el caso de explotación de mano de obra infantil, jornadas laborales muy largas (de hasta más de 16 horas seis días a la semana), salarios miserables, condiciones de trabajo insalubres y con escasas medidas de seguridad o ausencia de libertad para organizar un sindicato que defienda sus derechos. Cada vez con mayor fuerza se está exigiendo a las empresas responsabilidad ante la frecuencia de estas prácticas contrarias a los derechos de sus trabajadores, en gran parte, niños y mujeres (19).

Ante esta situación, por ejemplo, Reebok ya en el año 1992 elaboró un código de conducta propio (Reebok Human Rights Production Standards), realizando esfuerzos para que se cumplan los derechos de los trabajadores directos e indirectos: ofrecer salarios justos, jornadas laborales éticas, libertad de asociación, seguridad y salud en el entorno laboral y acabar con el trabajo infantil y la discriminación. Estos esfuerzos incluyen continuas colaboraciones de Reebok con otras marcas destacadas del sector y con organizaciones no gubernamentales, supervisiones en la cadena de suministros, auditorías independientes, programas educativos, así como un seguimiento permanente por parte de la Fair Labor Association (de la que Reebok es miembro).

Asimismo, Reebok está imponiendo el cumplimiento de su código de conducta a todos sus proveedores y según la empresa existen fábricas que no desean trabajar con Reebok precisamente por las estrictas normas que la empresa les exige. Por ejemplo, en 1996 hizo pública la decisión de incorporar la garantía de producción libre de mano de obra infantil, en todos los balones de fútbol que produjera a partir de

entonces, acordando el proceso de producción en una única fábrica en Pakistán donde todo el proceso es realizado en un mismo lugar para facilitar el control. La rigurosa monitorización de todos los procesos de producción, garantiza que no se emplea mano de obra infantil en ningún caso. En la región de Sialkot, Pakistán, los balones de fútbol tradicionalmente son cosidos en centros externos de producción y se estima que el 20 por ciento de los trabajadores involucrados en los procesos de cosido son niños (20).

En este mismo sentido, el director general de Indo, Antoni Olivella, considera que «la deslocalización se puede y debe hacer con ética. No está reñida con el concepto de responsabilidad social». De hecho, esta empresa tenía en 2004 180 trabajadores en sus instalaciones en China y afirman que «se trabaja 48 horas a la semana, no 60. Hay comedores y pagamos un 50 por ciento más que el salario mínimo interprofesional. Y tiene, claro, servicios médicos» (21).

Por otro lado, ante todo este proceso existen voces que tratan de exigir que las empresas que trasladan sus fábricas a países en vías de desarrollo hagan frente a sus responsabilidades con el país que abandonan, en relación con las ayudas recibidas, las promesas de creación de empleo y las consecuencias sobre los trabajadores despedidos y sobre las industrias auxiliares (22). No obstante, hay que tener en cuenta que exigir responsabilidades de este tipo supone establecer barreras a la salida de las fábricas y supondría un arma de doble filo ya que implícitamente se estarían creando barreras a la entrada. Asimismo, las prácticas proteccionistas pueden chocar con las medidas tendentes a propiciar la internacionalización de la empresa.

## LOCALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD: EL CASO DE ESPAÑA †

Las empresas localizadas en España no han resultado ajenas al proceso de globalización de la economía. De hecho, España tuvo un protagonismo importante como productor de bajo coste y fue escenario de la localización de empresas de capital extranjero durante décadas pasadas. Sin embargo, esa ventaja se ha diluido en los últimos años y ya no es uno de los destinos de bajo coste de las inversiones extranjeras. En los últimos años, varias empresas instaladas en España han anunciado reducciones de capacidad o el desmantelamiento y traslado de sus plantas productivas a otros países de menor coste, con el consiguiente efecto en sus principales proveedores.

En el cuadro 1 se recogen algunos de los casos más significativos de relocalizaciones. Asimismo, algunas empresas españolas, sin reducir capacidad o cerrar

centros productivos en España, han decidido o están analizando la posibilidad de abrir plantas productivas en otros países con menores costes salariales, aprovechándose de esta ventaja y accediendo, simultáneamente, a nuevos mercados.

La principal razón que subyace a estas decisiones de localización es la reducción de costes laborales. Si bien es cierto que el coste de la mano de obra por hora en España (15 euros) se encontraba hasta mayo de 2004 por debajo de la media de los países de la entonces Unión Europea (22,19 euros), es significativamente superior al del país más caro en la Europa del Este, Eslovaquia (8,9 euros) e infinitamente superior al de países como India o China (2,7 y 1,4 euros respectivamente). Con lo que costaba un empleado en España las empresas podían contratar a tres en Polonia, cinco en Eslovaquia y diez en China (Ciriza *et al.*, 2004).

No obstante, como se ha señalado, además de la reducción de costes laborales otras razones han impulsado el traslado de plantas instaladas en España a otros países, en gran medida a China, Marruecos y los Países de Europa del Este. El auge económico de China y la ampliación de la UE han constituido grandes retos para las empresas españolas, no sólo en términos del cierre de plantas productivas en España, con el fin de localizarse en estos países, sino debido a la pérdida de competitividad de los productos fabricados en España frente a los fabricados en estos países. Estos riesgos son especialmente elevados en el caso de productos estándar, de bajo valor añadido, competitivos fundamentalmente en coste.

Los casos enunciados en el cuadro 1 y otros muchos han ocasionado que la estrategia de localización de las plantas productivas se haya convertido en un tema de gran actualidad en España. Se trata de un asunto controvertido que admite una reflexión desde diferentes ópticas. A continuación se presentan distintos argumentos que permiten un análisis en detalle del fenómeno de la deslocalización, relocalización o localización global y las consecuencias que el mismo supone, tanto para las empresas como para las autoridades competentes en temas de política industrial.

## Producir en España y ser competitivo: Retos para las empresas †

Resulta evidente que el fin último de cualquier empresa es la supervivencia y, para ello, se requiere competitividad. Durante años una parte importante de la competitividad de las empresas localizadas en España se apoyaba en los menores costes de

TABLA 2  
EMPRESAS CON OPERACIONES EN ESPAÑA QUE HAN RELOCALIZADO CAPACIDAD

Empresa	Origen	Destino	Descripción
Moulinex (Grupo SEB)	Aragón	China	Cierre de planta
Panasonic	Cataluña	China	Cierre de planta
Hasbro (MB)	Valencia	China	Cierre de planta
Majorica	Baleares	China	Cierre de planta
Samsung	Cataluña	China y Eslovaquia	Cierre de planta
Seat	Cataluña	Eslovaquia	Reducción de capacidad
Nissan	Cataluña	Europa del Este	Reducción de capacidad
Hewlett Packard	Cataluña	Hungría	Cierre de planta
Delphi	Aragón	Polonia	Reducción de capacidad
Eaton Livia	Cataluña	Polonia	Reducción de capacidad
Lear	Cataluña	Polonia	Cierre de planta
Novalux (Philips)	Cataluña	Polonia	Cierre de planta
Autotex	Cataluña	República Checa	Cierre de planta
Valeo	Cataluña	Marruecos	Cierre de planta
Delphi	Castilla y León/ Andalucía	Marruecos	Cierre de planta
Levi	Castilla y León	India	Cierre de planta
Keller	País Vasco	India	Reducción de capacidad

FUENTE: Noticias de prensa publicadas en diferentes medios de comunicación durante el período 2002-2008.

producción. Sin embargo, la ventaja de las empresas españolas ha dejado de ser el coste y esto supone importantes implicaciones. La fundamental es que las empresas españolas corren un grave riesgo de pérdida de competitividad de sus productos tanto frente a las empresas locales de los países en vías de desarrollo como frente a las empresas occidentales que se instalan en estos países. Es necesario, por tanto, que las empresas instaladas en España desarrollen otras ventajas competitivas distintas del bajo coste, basadas en la calidad, la tecnología y la innovación, la rapidez y fiabilidad de las entregas y el servicio, huyendo de la fabricación de productos genéricos no diferenciados.

En el caso particular de España, empresas del sector químico como Solvay Ibérica, Novartis, Basf o Dow Chemical, donde lo esencial no es la mano de obra, siguen apostando por esta localización y planteándose, en algunos casos, inversiones adicionales y construcción de nuevas plantas. Pero no es el único sector, empresas de diferentes industrias como Hyundai-Image Quest (fabricación de monitores y televisores de plasma y TFT) y Curvet (vidrio para mobiliario y automóvil) acaban de localizarse en España y otras de capital español como Vitelcom (móviles) e Infinity Systems (ordenadores) siguen invirtiendo y fabricando en España (Ciriza *et al.*, 2004).

La clave reside en buscar alternativas al coste para sustentar la competitividad dado que, en sectores o productos donde esto no sea posible, la batalla está perdida. Así, cuando la prioridad competitiva básica

de la empresa sea el coste, cuando se trate de fabricar un alto volumen de productos de bajo valor añadido y cuando el proceso productivo sea intensivo en mano de obra no cualificada, el mantenimiento de la competitividad exige producir donde el coste sea menor. En estos casos, la decisión de fabricar en un país emergente suele resultar la estrategia más adecuada.

Por el contrario, cuando los objetivos de producción básicos sean la flexibilidad, la calidad, la innovación o el tiempo, cuando los productos sean innovadores, exclusivos, de alta tecnología o requieran alto contenido local (es decir, adaptación a los gustos, preferencias y normativa legal del país), cuando los procesos productivos sean flexibles, dependientes de mano de obra cualificada o muy intensivos en tecnología, no es el coste la variable relevante a la hora de decidir dónde producir. En este caso un país desarrollado será el escenario más idóneo para la realización de las actividades productivas (Feenstra, 1998; McCormack *et al.*, 1994; Stobaugh y Telesio, 1983).

La necesidad de una red de proveedores locales capaces de satisfacer las necesidades de estas filiales de las empresas multinacionales, y en general de cualquier empresa, es también un argumento importante a la hora tanto de atraer como de mantener inversiones a un país desarrollado. Potenciar, por tanto, el desarrollo de pymes competitivas capaces de satisfacer las exigencias de estas empresas grandes es un elemento clave para mantener y atraer instalaciones productivas en España.

Con este fin, por un lado, las empresas deben potenciar la realización de las actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en España. Asimismo, la centralización de los centros de decisión en España resultará crucial para el futuro mantenimiento de los centros de producción en nuestro país. Por otro lado, las empresas españolas necesitan conseguir incrementos de la productividad de sus trabajadores y para ello, resulta imprescindible realizar inversiones en formación, que permitirán acrecentar el capital humano de sus trabajadores mediante la cualificación y polivalencia de los mismos.

Asimismo, es necesario conseguir incrementos en la eficiencia global del resto de recursos productivos, no exclusivamente de la mano de obra. En algunas ocasiones, para alcanzar este tipo de logros se han abordado reestructuraciones organizativas que pasan por potenciar el papel del trabajador en la empresa, incrementando su nivel de participación y motivación y fomentando el trabajo en equipo.

Fiel reflejo de las medidas propuestas es el caso del fabricante de autobuses de lujo Irizar, perteneciente a Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). A principios de los años 90, tras entrar en una de sus peores crisis, logró un cambio radical, llegando a convertirse en la actualidad en una empresa de elevada competitividad a nivel nacional e internacional. La reestructuración se inició con la incorporación de Koldo Saratxaga como Director General, quien basó la recuperación de la empresa en contar con la plena colaboración y compromiso de las personas que la integran. Así, en 1992 se inició una nueva etapa, cuyo eje residió en un *proyecto basado en las personas y liderazgo compartido*.

Este cambio llevó a una reestructuración organizativa fundamental, adoptándose una estructura muy plana y modificándose el diseño del trabajo, que pasó de ser individual y especializado a una estructura de trabajo en equipo con énfasis en la cualificación y polivalencia del personal. Simultáneamente, se optó por una estrategia de diversificación de mercados y de enfoque en un único tipo de producto, el autobús de lujo, que Irizar fabrica con enorme flexibilidad sobre la base de la innovación y el desarrollo tecnológico propios, adaptando sus productos a múltiples diseños de chasis, mercados y requerimientos de sus clientes.

Asimismo, el énfasis en la calidad es prioritario en esta empresa. De hecho, Irizar fue el primer fabricante europeo de autocares que obtuvo, en 1994, el certificado de calidad de empresa según las normas ISO 9001 y desde 1995 utiliza el modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) como modelo de referencia en el avance hacia la excelencia empresa-

rial. Calidad, coste, servicio e innovación son los cuatro valores básicos de esta empresa (Sáenz, 2004).

Otras propuestas imaginativas tendentes a incrementar la productividad de las fábricas pueden resultar de gran ayuda. Tal es el caso de la propuesta del sindicato Comisiones Obreras a la Generalitat de Cataluña y a la fábrica de Seat en Martorell. Ante los problemas causados por la dificultad para acceder al polígono industrial donde se ubica la fábrica, el sindicato ha propuesto el transporte de los empleados por ferrocarril, aprovechando los mismos raíles por los que salen los coches que se producen en la planta. Esta idea ahorraría retrasos, absentismo y accidentes laborales, incrementaría la producción entre 2.000 y 2.500 coches anuales, disminuiría el estrés de los trabajadores (que se ahorrarían una media de treinta minutos por trayecto al trabajo), se reducirían la polución y el gasto energético y se liberaría suelo del polígono que actualmente se está utilizando de aparcamiento (Ciriza *et al.*, 2004).

En otros países también se han tomado algunas medidas de este tipo. Así, en Francia, la plantilla de Bosch trabajó gratis una hora más a la semana para evitar que se traslade la planta de Venissieux a Eslovaquia (23). Por su parte en Alemania se está imponiendo como modelo el acuerdo antideslocalización de Daimler-Chrysler, que permite ahorrar 500 millones de euros al año, a cambio de una garantía formal de mantenimiento de la plantilla actual hasta 2012 (24).

Asimismo, la formación de clusters o distritos industriales como consecuencia del establecimiento de redes o acuerdos de colaboración entre diferentes empresas de una misma industria y/o de sectores afines puede contribuir de forma relevante a incrementar la competitividad de las empresas asociadas. En este sentido, Esteban *et al.* (2001) señalan que «la localización de empresas de la misma industria en un área geográfica próxima puede facilitar el acceso a materias primas o mano de obra especializada».

Por ejemplo, el Cluster de Empresas de Automoción de Galicia (CEAGA) es una agrupación de más de 75 empresas que generan 25.100 empleos directos y 12.500 indirectos, dedicados a la fabricación de componentes de automoción, que ha cerrado el ejercicio 2007 con una facturación superior a los 9.300 millones de euros. El fin fundamental de la creación de CEAGA es la cooperación de fabricantes de componentes de automoción y utillaje de Galicia, para hacer más competitivas a las empresas del sector. La mayor parte de ellas están ubicadas en Vigo y sus alrededores y, en menor medida, en el resto de la comunidad gallega. El motor de todo este potente sector es la fábrica del grupo francés PSA Peugeot-Citroën Vigo que ha cerrado 2006 con una producción total de 456.000 vehícu-

los. El tercer pilar del sector en Galicia es el Centro Tecnológico de Automoción de Galicia (CTAG) (25). Otros clusters o distritos industriales relevantes en España son, por ejemplo, el químico en Tarragona, el cerámico en Castellón, del juguete en Alicante o del calzado en Elche.

Existen también empresas que fabrican diversos productos dirigidos a mercados diferentes y mantienen algunas plantas productivas en países en vías de desarrollo y otras en países desarrollados. En el mismo sentido, algunas multinacionales han sabido alcanzar dichas ventajas coordinando la producción de componentes en los centros de fabricación de bajo coste con el montaje final en los emplazamientos de alto coste próximos a los clientes (McGrath y Hoole, 1992). La explotación de instalaciones de montaje final en lugares desarrollados es esencial debido a los menores costes de transporte y a la identificación de los clientes con productos fabricados por empresas que cuentan con instalaciones en su país. Esto exige un esfuerzo de coordinación entre diferentes instalaciones que muchas entidades, aun después de unos años de rápida expansión internacional, no han logrado alcanzar.

Un ejemplo de este tipo de estrategias de localización lo constituye la empresa vasca Keller que tiene una fábrica de instrumentos musicales, sobre todo guitarras españolas, en Zarauz (Guipúzcoa). Se trata de uno de los mayores fabricantes nacionales de este producto que, ante la competencia de fabricantes chinos y coreanos en la producción y venta de guitarras de primer uso, comenzará en mayo de 2009 a fabricar guitarras en Cochin (India). Con este centro productivo, Keller tratará de competir con los productores chinos que mantienen el liderazgo en el mercado de guitarras de primer uso.

Con su establecimiento en India, además de reducir costes salariales, la empresa podrá contratar en mejores condiciones el suministro de madera, ya que este país es uno de sus principales proveedores de esta materia prima, fundamental para el instrumento. Desde estas instalaciones, Keller también tratará de mejorar su presencia comercial en India. Sin embargo, esta empresa mantendrá la producción de guitarras clásicas en su fábrica de España (sede de los principales artesanos del mundo en guitarra clásica). Este tipo de guitarra requiere un proceso de producción que no permite el uso intensivo de la automatización industrial, por lo que se exigen operarios cualificados. De esta manera, los productores asiáticos no pueden competir ya que elaboran unidades en cadena, pero sin las mismas condiciones de calidad (26).

Asimismo, recientemente Majorica —fabricante de perlas y joyas de Manacor, Mallorca— cerró la fábr-

ca de joyas de Manacor y redimensionó la de perlas. De esta manera, despidió a 227 de sus 400 trabajadores y comenzó a producir en las fábricas que su nuevo socio estratégico, Drasen Ltd., tiene en Asia (tres fábricas en China, un centro logístico en Hong-Kong y la gerencia en Taiwán). Los nuevos dueños consideraban que Majorica estaba en crisis y que competía desigualmente en bisutería-joyería con Swarovski, Ágata, Monet y Tous, empresas que «han invertido más en canales de distribución y han tenido un particular éxito de diseño». Así su objetivo es trasladar las actividades de producción estándar, sin valor añadido, a países de bajo coste y conservar en Europa únicamente la actividades de producción que aportan valor añadido al producto, pero manteniendo ligada la marca a la imagen de Mallorca. Esta reorganización ha dado sus frutos y en 2007 la empresa ha aumentado sus ventas un 20% respecto a 2006 (27).

### Fomentar la competitividad del tejido industrial en España: Retos para las autoridades competentes

La localización global conlleva una reordenación del tejido empresarial, si bien éste no es un proceso exclusivo de nuestros días ni necesariamente internacional, aunque sí está conociendo actualmente una mayor intensidad y una mayor amplitud geográfica a la hora de decidir localizaciones potenciales. Así, en España se deberá asumir la deslocalización como una situación normal en un mundo globalizado. Incluso una lectura más positiva de este asunto conduce al argumento de que la deslocalización de plantas productivas en España, que son trasladadas a países en vías de desarrollo (con costes laborales más bajos) es prueba del desarrollo económico experimentado por el país en las dos últimas décadas.

Las empresas cierran fábricas como consecuencia de cambios en el producto o en el negocio (que las dejan obsoletas), ante difíciles procesos de negociación colectiva (que provocan la inviabilidad de las empresas y/o de las fábricas) o ante la pérdida de competitividad (en algunas ocasiones debido a problemas tecnológicos), que lleva a la empresa a trasladar la producción a otra planta o a localizar una nueva planta más rentable, ya sea en el mismo país o en otro país distinto. Así, por ejemplo, la multinacional Dupont cerró en 2004 su fábrica de THF (material para la fabricación de lycra), una de las cuatro que tenía en ese momento en Asturias, debido a su pérdida de competitividad tras la venta de la división textil Koch Industries.

Asimismo, dada la situación económica actual, gran número de empresas están tomando medidas dis-

pares para reducir su producción ante la caída de las ventas, acudiendo a expedientes de regulación de empleo y afrontando en muchos casos el cierre de fábricas y los consiguientes despidos de trabajadores. Este hecho es especialmente grave en el sector del automóvil, afectando a un gran número de empresas proveedoras. Es el caso del grupo alemán de componentes Freudenberg que ha anunciado en septiembre de este año 2008 a los trabajadores el cierre de la fábrica que tiene en Barcelona, afectando a 141 trabajadores.

Freudenberg España Componentes es una filial del Grupo Freudenberg que está en España desde 1968 y que se dedica a la fabricación de componentes de automoción, en concreto, tubos de goma plastificada para equipos de freno. Para cerrar la fábrica, el grupo alemán alega pérdidas acumuladas de 12 millones de euros entre el 2004 y el 2007, así como el cierre en junio de 2008 también en números rojos, con pérdidas de 1,7 millones. El ajuste se enmarca dentro de un proceso de reorganización industrial del área de fabricación de frenos del grupo en todo el mundo (28).

Sin embargo, resultan evidentes las consecuencias que este proceso está teniendo a nivel de España como país. La deslocalización está conduciendo a la pérdida de puestos de trabajo, generalmente de operarios especializados, con escasa cualificación y por consiguiente con grandes dificultades para su reinserción en el mercado laboral. A título de ejemplo, en el sector textil, donde China se ha convertido en el primer proveedor de la UE en confección y el segundo en textiles, el sindicato Unión General de Trabajadores (UGT) cifró en el 70 por ciento la producción amenazada. De hecho, en apenas dos años (2002-2004) se habían perdido 20.000 puestos de trabajo en ese sector.

Los efectos en las empresas difieren en función de su tamaño: las empresas grandes pueden plantearse relocalizaciones y las pequeñas se ven, en la mayor parte de los casos, abocadas al cierre. Además, el impacto no es idéntico en todos los sectores. Así, en 2003 los sectores más afectados han sido los de componentes del automóvil, informática y textil, mientras que en 2004, el mayor impacto se produjo en el sector de la electrónica de consumo. Tampoco el impacto regional es el mismo. Cataluña y el País Valenciano son las Comunidades Autónomas donde se han concentrado el mayor número de deslocalizaciones, si bien no son las únicas afectadas (29).

En este contexto de creciente deslocalización de plantas industriales en España y creciente competencia de productos fabricados en países en vías de desarrollo, cabe reflexionar acerca de las medidas que pueden tomarse a nivel institucional. Independientemente de

las profundas transformaciones que deben emprender las empresas con operaciones productivas en España con el fin de alcanzar competitividad a nivel internacional, desde diferentes foros se está demandando que las autoridades competentes adopten medidas efectivas de política industrial (PI). Esteban *et al.* (2001) señalan que «actualmente una gran parte de la responsabilidad de la PI recae sobre los gobiernos regionales, lo que ha dado lugar a la proliferación de agencias de desarrollo regional, dependientes de las Comunidades Autónomas, que han adoptado un papel activo en el desarrollo y ejecución de medidas de corte horizontal».

No obstante, ya se trate de acciones del gobierno nacional, regional o local, el objetivo de estas medidas es estimular la creación de un entorno favorable para el desarrollo industrial. Cabe destacar las siguientes: (a) potenciar sectores o actividades estratégicas a través de instrumentos de promoción para atraer empresas de esa industria o afines (facilidades administrativas, oferta de suelo con infraestructuras y servicios adecuados, etc.), (b) mejorar las infraestructuras tecnológicas y de transporte, que faciliten la comunicación con los mercados y las fuentes de suministro, (c) estimular las inversiones de las empresas en I+D+i y formación (a través de ayudas, no sólo ventajas fiscales), (d) establecer políticas formativas que fomenten la disponibilidad del capital humano necesario, (e) fortalecer las relaciones universidad-empresa que conduzcan a la creación de centros de investigación o de innovación, (f) potenciar la creación y desarrollo de redes de colaboración intra e inter industriales, (g) conseguir mayor flexibilidad del mercado laboral, (h) establecer políticas de promoción de actividades emprendedoras y medidas de apoyo a la creación de empresas e (i) establecer y mejorar instrumentos de promoción y apoyo del comercio exterior.

Algunas Comunidades Autónomas, como es el caso de Cataluña y el Principado de Asturias, iniciaron hace años planes de fidelización de las multinacionales instaladas —incluyendo visitas por parte de las autoridades regionales a las empresas—, políticas de captación de nuevas empresas y creación de agencias para atraer nuevas inversiones (30).

## CONCLUSIONES

El presente trabajo se centra en el análisis del impacto que la globalización de los mercados ha causado en las estrategias de localización de las empresas industriales, con una referencia específica al caso español. Con este fin, y por tratarse éste de un tema de gran actualidad, se ha aportado información acerca de la experiencia reciente de gran número de empresas.

El escenario de la globalización es dinámico y cada vez en mayor medida la complejidad de las decisiones de todo tipo, incluyendo las de localización, se irá volviendo mayor. Pese a que existen diferentes razones para que una empresa localice instalaciones productivas en países distintos al de origen, se observan dos razones básicas. Por una parte, el acceso a nuevos mercados y/o el seguimiento de los clientes, decisión que suele ser acertada si la previsión de la demanda es correcta. Por otra parte, la consecución de menores costes de fabricación, especialmente menores costes laborales, eligiendo un país emergente (o en vías de desarrollo) para localizar la fábrica.

No obstante, muchas decisiones de localización en esta década proceden de la confluencia de las dos razones apuntadas, identificándose dos zonas geográficas paradigmáticas en este sentido: China y los Países del Este, especialmente algunos de los recientemente incorporados a la Unión Europea. En estos casos la combinación de reducidos costes laborales con un mercado potencial grande (o la proximidad a grandes mercados), junto con otras ventajas particulares en cada caso está provocando la localización de un gran número de plantas productivas en ellos.

Posteriormente, este trabajo se ha centrado en el análisis particular de la localización en estos países en vías de desarrollo o emergentes, fundamentalmente, con el fin de reducir costes y para, finalmente, vender los productos fabricados en países desarrollados. Se han indicado algunos factores que, en algunos casos, pueden desaconsejar dicha decisión de localización.

En este sentido, la decisión final acerca de la conveniencia de localizarse o no en un país en vías de desarrollo dependerá del mayor o menor grado en que dichos factores estén presentes. En concreto, si las prioridades competitivas de la empresa se centran en el coste, si el tipo de producto fabricado es estándar con reducido valor añadido y si el proceso productivo es intensivo en mano de obra poco cualificada dicha decisión será idónea.

Por el contrario, si prima la fabricación de productos diferenciados, de alto valor añadido, con énfasis en la adaptación al cliente, la calidad, la innovación y/o la incorporación de alta tecnología, servicio, rapidez y fiabilidad de las entregas será más adecuado producir en el país donde va a comercializarse el producto, generalmente, un país desarrollado. Sólo bajo esas condiciones los productos fabricados serán capaces de competir con éxito frente a los producidos en los países en vías de desarrollo, cuya ventaja reside fundamentalmente en el bajo coste. Se produce, en este sentido, una cierta «especialización» en el tipo de productos fabricados.

Por último, se han analizado los efectos que la localización global ha provocado tanto en las empresas localizadas en España como en el conjunto de la economía, así como las medidas que dichas empresas y las autoridades competentes podrían adoptar para mantener y mejorar la competitividad del tejido empresarial. La consecuencia más inmediata para prácticamente la totalidad de países industrializados, y en concreto para España, es que, en determinados sectores de actividad, fundamentalmente tradicionales, de bajo valor añadido e intensivos en mano de obra, se está produciendo un fenómeno de deslocalización que provoca una reducción del tejido industrial y una pérdida importante de empleos. No obstante, se ha tratado de abordar este asunto no como un problema sino como un reto estratégico al que deben hacer frente las empresas.

Las medidas a adoptar por una empresa a título individual, con el fin de afrontar el reto de la globalización, pasan, en primer lugar, por realizar una valoración adecuada acerca de qué localización le resulta más conveniente en su caso particular. Mantener plantas localizadas en países desarrollados para potenciar la creación de valor, la calidad y el diseño resulta una estrategia acertada. Para conseguir esto las empresas deben potenciar las actividades de I+D+i, enriquecer el capital humano de la empresa con el fin de aumentar su polivalencia y cualificación mediante políticas de formación, participación y motivación, fomentar la creación de redes de empresas y plantearse el reto de la exportación. Localizar plantas en países emergentes para favorecer tecnologías intensivas en mano de obra y fabricar productos genéricos, pero sin descuidar su responsabilidad social, resulta también una estrategia adecuada.

Por su parte, las autoridades competentes, sin poner barreras a la deslocalización, que en el fondo suponen barreras a la localización, pueden adoptar medidas de política industrial tendentes a favorecer el desarrollo de actividades productivas creadoras de valor donde prime la alta tecnología, la calidad, el servicio y la innovación. Para ello deben poner en práctica medidas que fomenten las actividades de I+D+i, la formación, la creación de redes empresariales y las actividades exportadoras que deben desarrollar las empresas. En definitiva, se trata de estimular la creación de un entorno favorable para el desarrollo industrial tanto por parte de las autoridades nacionales, como regionales o locales.

**(\*) Las autoras desean expresar su gratitud a Esteban Fernández Sánchez, por todos los comentarios y sugerencias realizados, así como al Ministerio de Ciencia e Innovación y a la Unión Europea por la financiación concedida, mediante los proyectos SEJ 2006-04753 y SEJ2007-63706, y CIT 3-513420 (REFGOV) que han servido de apoyo para la realización de este trabajo.**

## NOTAS

- [1] Pérez Galdón, B. (1995): «Campofrío desarrolla en el exterior el 50 por ciento de su capacidad productiva», *Cinco Días (Especial Internacionalización y Exportación)*, 28 de diciembre, p. XXII; Barciela, F. (2004): «Parón en la carrera. Campofrío vuelve a sus cuarteles de invierno tras la gran expansión de los 90», *Emprendedores*, pp. 26-32; <http://www.campofrio.es> (accedido en diciembre de 2008).
- [2] <http://www.chupachups.com> (accedido en diciembre de 2008).
- [3] <http://www.roca.es> (accedido en diciembre de 2008).
- [4] Gestamp Automoción es un grupo Industrial cuya actividad es la estampación y ensamble de piezas metálicas para el automóvil. Perteneció a Corporación Gestamp, una multinacional de la Unión Europea líder en el sector del acero, componentes de automoción, almacenaje y logística. Compuesto por dos grandes divisiones industriales: Gonvarri y Gestamp Automoción, el holding está presente en diecisiete países y cuenta con una fuerte implantación en la Unión Europea y Mercosur. En el año 2007, la facturación de Corporación Gestamp superó los 2.100 millones de euros y contaba con una plantilla de más de 11.000 personas; <http://www.gestamp.com> (accedido en diciembre de 2008).
- [5] S. S. (1999): «Indo entrará en pérdidas por su plan de reestructuración», *Expansión*, 17 de noviembre, p. 8; <http://www.indo.es> (accedido en diciembre de 2008).
- [6] De Querol, R. (2002): «La industria del automóvil concentra su nueva inversión en Europa del Este», *Cinco Días*, 15 de abril.
- [7] Fuente: [www.adnmundo.com](http://www.adnmundo.com), 24 de diciembre de 2006.
- [8] Jiménez, D. y Canales, M. (2003): «El 'made in China' hace temblar al comercio de todo el mundo», *Suplemento Nueva Economía de El Mundo*, n.º 199, 7 de diciembre.
- [9] Toyota Motor Corporation (2002): «Planet Toyota: Production Expands Worldwide», Special Report, Public Affairs Division, 1 de Julio, p. 2; disponible en <http://www.toyota.com> (accedido en diciembre de 2008).
- [10] En este sentido, el 1 de marzo de 2004 entró en vigor en China, por primera vez en la historia, un reglamento para regular el salario mínimo (Agencias (2004): «China establece el primer salario mínimo», *Expansión*, 7 de febrero, p. 41).
- [11] *Expansión* (2000): «Sony advirtió sobre la posibilidad de retirar sus inversiones en México», *Expansión*, 10 de mayo.
- [12] Tait, N. (1997): «Producir al menor coste no es siempre la respuesta», *Expansión*, 10 de noviembre, pp. 10-11; The Lego Group (2007): *Company Profile 2007*, The Lego Group; disponible en <http://www.lego.com> (accedido en diciembre de 2008).
- [13] Marsh, P. (1997): «Bicicletas taiwanesas: Hechas en Holanda, diseñadas en Estados Unidos», *Expansión*, 1 de diciembre, p. 11.
- [14] Fuentes, M. A. (1995): «Fagor Electrodomésticos 'tropezó' en su primera inversión en el extranjero», *Expansión*, 20 de octubre.
- [15] Para mayor detalle sobre la evolución de todas estas barreras en los últimos años puede consultarse el informe de Intermon Oxfam elaborado en 2002 *Cambiar las reglas. Comercio, globalización y lucha contra la pobreza*; disponible en [www.marketradefair.com](http://www.marketradefair.com) (accedido en diciembre de 2008).
- [16] Jonas, N. (1986): «The hollow corporation», *Business Week*, 3 de marzo, pp. 53-55.
- [17] Para profundizar en los causos que más están contribuyendo a la difusión de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa tanto a nivel internacional como en España véase Nieto y Fernández (2004).
- [18] Etorriaga, G. (2003): «Talleres del sudor», *El Comercio*, 21 de diciembre, p. 58.
- [19] Para una descripción detallada de algunas de estas prácticas en los últimos años véase Raworth (2004): *Más por Menos. El Trabajo Precario de las Mujeres en las Cadenas de Producción Globalizadas*, Intermon Oxfam Internacional, Barcelona; disponible en [www.marketradefair.com](http://www.marketradefair.com) (accedido en diciembre de 2008).
- [20] Es posible obtener más información sobre este tema en [www.reebok.com](http://www.reebok.com) (accedido en diciembre de 2008).
- [21] Trillas, A. (2004): «La deslocalización puede hacerse con ética social», *El País (Negocios)*, 29 de febrero, p. 3.
- [22] Balina, F. (2004): «La fuga de las multinacionales», *La Nueva España*, 19 de enero, p. 80.
- [23] Martí, O. (2004): «Cruzada francesa contra la deslocalización», *El País (Negocios)*, 19 de septiembre, p. 14.
- [24] La Nueva España (2004): «El acuerdo antideslocalización de Daimler-Chrysler se impone como modelo en Alemania», *La Nueva España*, 24 de julio, p. 43.

- [25] La Voz de Galicia (2004): «El sector gallego de componentes factura 2.100 millones de euros», 23 de abril; *El Mundo Motor* (2004): «Crece la industria gallega de automoción», *El Mundo Motor*, 14 de abril; disponible en <http://elmundomotor.elmundo.es/elmundomotor/2004/04/14/empresas/1081957970.html> (accedido en diciembre de 2008).
- [26] Vadillo, J. (2006): «La empresa vasca Keller fabricará guitarras españolas en India», *Cinco Días*, 8 de marzo ([www.cincodias.com](http://www.cincodias.com)).
- [27] Manresa, A. (2004): «Lios de perlas», *El País (Negocios)*, 4 de abril, p. 8.
- [28] [www.lavanguardia.es](http://www.lavanguardia.es), 17 de septiembre de 2008.
- [29] Malló, E. y Navarro, R. (2003): «Juguetes y textil sufren la presión de la competencia China», *El Mundo*, 3 de noviembre, p. 39; Cortés, J. M. (2004): «Los sindicatos temen este año otras 1.500 bajas laborales en el sector de la electrónica», *El País*, 18 de enero, p. 57; Malló, E. y Marcos, J. J. (2004): «La deslocalización lastra el mercado laboral de la industria manufacturera», *El Mundo*, 29 de marzo, p. 34.
- [30] Martínez, M. (2004): «El Principado ultima un plan para evitar la fuga de multinacionales como en Cataluña», *La Nueva España*, 6 de febrero, p. 6.

## BIBLIOGRAFÍA

- BERRY, B. J. L.; CONKLING, E. C. y RAY, D. M. (1993): *The Global Economy. Resource Use, Locational Choice and International Trade*, Prentice Hall International, Londres.
- CIRIZA, R.; MIGUÉLEZ, E.; SUÁREZ, L.; HERNÁNDEZ, A. y JIMÉNEZ, J. (2004): «¿Se Puede Evitar el Desierto Industrial?», *Actualidad Económica*, 5 de febrero, pp. 28-36.
- ESTEBAN, L.; HERNÁNDEZ, J. M. y LANASPA, L. (2001): «Patrones de Localización de la Producción y Efectividad de la Política Industrial», *Economía Industrial*, n.º 342, pp. 163-174.
- FEENSTRA, R. C. (1998): «Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, n.º 4, pp. 31-50.
- FERDOWS, K. (1997): «Making the Most of Foreign Factories», *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 73-88.
- FERNÁNDEZ, E.; AVELLA, L. y FERNÁNDEZ, M. (2003): *Estrategia de Producción*, McGraw-Hill, Madrid, Capítulo 6, pp. 259-304.
- FRUIN, W. M. (1997): *Knowledge Works. Managing Intellectual Capital at Toshiba*, Oxford University Press, Oxford.
- KOTKIN, J. (1988): «Made in the U.S.A.: The Case for Onshore Manufacturing», en INC (Ed.): *The Best of Inc Guide to Business Strategy*, Prentice-Hall, Nueva York.
- McCORMACK, A. D.; NEWMAN III, L. J. y ROSENFELD, D. B. (1994): «The New Dynamics of Global Manufacturing Site Location», *Sloan Management Review*, verano, pp. 69-80.
- McGRATH, M. E. y HOOLE, R. W. (1992): «Manufacturing's New Economies of Scale», *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 94-102.
- MARKIDES, C. C. y BERG, N. (1988): «Manufacturing Offshore is Bad Business», *Harvard Business Review*, vol. 66, n.º 5, pp. 113-120.
- MERCER, W. M. (2001): *Worldwide Benefit and Employment Guidelines 2001/2002*, Mercer Human Resources Consulting, Nueva York.
- NIETO, M. y FERNÁNDEZ, R. (2004): «Responsabilidad Social Corporativa: La Última Innovación en Management», *Universia Business Review*, primer trimestre, pp. 28-39.
- SÁENZ, F. (2004): *Implantación y Eficacia del Sistema de Trabajo en Equipo: Un análisis de Casos de Empresas Industriales en España*, Tesis Doctoral No Publicada, Universidad de Oviedo.
- SCHMENNER, R. W. (1979): «Look Beyond the Obvious in Plant Location», *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 126-132.
- STOBAUGH, R. y TELESIO, P. (1983): «Match Manufacturing Policies and Product Strategy», *Harvard Business Review*, vol. 61, n.º 2, marzo-abril, pp. 113-120.
- YOUNG, S.; HAMILL, J.; WHEELER, C. y DAVIES, J. R. (1989): *International Market Entry and Development: Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf, Nueva York.