

LA LOCALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES EN LA EMPRESA GLOBAL

Arenas Márquez, F. J.; Garrido Vega, P.; Almagro Bocanegra, P.
Universidad de Sevilla.

RESUMEN

La *globalización* de los mercados y, en general, de la economía es, sin duda alguna, uno de los fenómenos más interesantes y estudiados en la actualidad. Dentro de ese entorno económico global, las decisiones de *localización de las operaciones*, sobre las cuales versa el presente trabajo, pueden suponer un factor clave en la competitividad de muchas empresas.

Comenzaremos nuestro análisis situando este complejo tipo de decisiones dentro del proceso de globalización, para, posteriormente, profundizar en los diferentes aspectos estratégicos que tras él subyacen, incidiendo especialmente en las *razones estratégicas básicas* para una localización exterior de las operaciones. Finalmente, estudiaremos los *factores y criterios a considerar* por una firma que opere en este tipo de entornos a la hora de evaluar las diferentes alternativas de localización que se le presentan.

INTRODUCCIÓN: LAS DECISIONES DE LOCALIZACIÓN DENTRO DEL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES.

El entorno económico de nuestros días se encuentra poderosamente influido por una, cada vez mayor, tendencia hacia la globalización. Fenómenos tales como la aprobación de acuerdos de libre comercio entre diversos países, la elevada competencia internacional o el incremento de las importaciones procedentes de países con un papel tradicionalmente irrelevante en el comercio mundial, no suponen un cambio somero o coyuntural, sino que dejan entrever un proceso de importantes magnitudes: la globalización de los mercados, íntimamente vinculada a la internacionalización de las empresas.

A pesar de que no se trata de un proceso nuevo (los negocios internacionales han existido desde hace siglos con etapas de gran proliferación y la globalización propiamente dicha empieza a hacerse patente desde los años 50), son características de nuestra época la intensidad y rapidez con que este fenómeno se está extendiendo, representando un aspecto crucial para la supervivencia de muchas empresas.

Aunque el proceso de globalización se manifiesta a través de múltiples vertientes (financiera, tecnológica, etc...), dos llaman poderosamente la atención: *los flujos comerciales a nivel internacional*, esto es, las exportaciones e importaciones de bienes y servicios y *los flujos de inversión directa* desde un país a otro (en sus diversas modalidades: creación de una nueva empresa y adquisición total o parcial de una ya existente controlando sus operaciones). Será precisamente este último aspecto, la inversión directa en el extranjero, el que nos servirá de marco para el propósito de este trabajo: analizar las decisiones de localización de las operaciones de la empresa en un contexto global.

Si ya los años ochenta representaron un crecimiento muy significativo de los flujos de inversión directa en comparación con períodos anteriores, la década de los años noventa no ha hecho sino confirmar con creces esta tendencia. Tanto es así, que en 1995 la inversión directa acumulada en el exterior del conjunto de los países de la OCDE multiplicaba por cuatro el volumen acumulado hasta 1985.

Tradicionalmente ha sido E.E.U.U. la nación que más ha optado por este tipo de expansión internacional y todavía cuenta con la red de operaciones más amplia a nivel mundial (véase Tabla 1). Sin embargo, otros países industrializados como Alemania o Reino Unido están acrecentando de manera muy importante su participación, siendo muy destacable el papel de Japón, prácticamente dedicado a la exportación en períodos anteriores.

TABLA 1. INVERSIONES DIRECTAS EN EL EXTERIOR (MILLONES DE DÓLARES).

PAIS	Inv. directa acumulada 1985	Inv. Directa acumulada 1995	Incremento 1985-1995	Flujo de inv. Directa 1985	Flujo de inv. directa 1995
Australia	8.460	36.717	334%	1.887	3.488
Austria	694	11.073	1495%	74	1.050
Bélgica	7.891	79.363	906%	231	9.823
Canadá	41.770	101.924	144%	3.862	5.735
Dinamarca	--	--	--	303	3.063
Finlandia	1.658	16.191	877%	352	1.517
Francia	--	167.713	--	2.226	10.695

PAIS	Inv. directa acumulada 1985	Inv. Directa acumulada 1995	Incremento 1985-1995	Flujo de inv. Directa 1985	Flujo de inv. directa 1995
Alemania	32.719	247.801	657%	5.140	34.890
Italia	15.988	90.237	464%	1.820	5.732
Japón	44.373	298.099	572%	6.452	22.262
Holanda	42.624	155.508	265%	2.680	12.431
Noruega	--	19.355	--	1.228	2.446
Portugal	--	--	--	15	606
España	3.788	28.782	660%	252	3.533
Suecia	--	69.332	--	1.783	10.095
Suiza	--	124.757	--	4.572	12.171
Reino Unido	97.693	320.810	228%	10.818	40.325
E.E.U.U.	224.242	717.941	220%	12.720	96.897

Fuente: elaboración propia, a partir de datos de la OCDE.

Todas las decisiones tomadas en los diversos niveles de una compañía, incluidas las de invertir directamente, localizando las operaciones en el exterior, nunca deben perder de vista la referencia obligada que representa la *Estrategia Corporativa* de la firma; en adelante, a la hora de referirnos a este nivel estratégico, emplearemos la clasificación, ampliamente difundida por M. Porter, basada en la ventaja competitiva que la empresa puede llegar a conseguir y en el análisis de su cadena de valor. Como sabemos, dicha clasificación distingue dos Estrategias Genéricas o Corporativas fundamentales: el *liderazgo en costes* y la *diferenciación*. En principio, empresas con ambas orientaciones pueden beneficiarse de la localización global de sus actividades, aunque la evidencia disponible parece apuntar que las firmas que persiguen una estrategia de liderazgo en costes son bastante más activas en este sentido (Brothers y van Eenennaam, 1.996).

Por otra parte, conviene matizar que el hecho de que una empresa opere en varios países no implica necesariamente que mantenga una *Estrategia Global*: ésta es propia de la denominada "*empresa global*" (D.Machuca y otros, 1.994), es decir, aquella que desarrolla sus operaciones a nivel mundial de una forma coordinada e integrada y no se limita al mantenimiento de plantas en diversos lugares que actúan como divisiones o sucursales independientes.

Una empresa global puede obtener ventajas frente a sus competidores tanto del tipo y modo de realización de cualquiera de las actividades que componen su cadena de valor (*ventajas competitivas* en sentido estricto¹), como del lugar o localización geográfica en que esas actividades son realizadas (*ventajas comparativas*). Una buena Estrategia Global debe conjugar ambos tipos de ventajas; tal es el caso, por ejemplo, de Apple Computer, la cual unió a su tradicional condición de pionera e innovadora en el sector del ordenador personal (ventaja estrictamente competitiva) ciertas ventajas comparativas llevando su producción al exterior con el objeto de reducir costes. Por su parte, empresas como Toyota añadieron a las ventajas comparativas en costes que las habían caracterizado, otras ventajas estratégicas basadas en diseño y calidad.

En cualquier caso, la obtención de todas estas ventajas exige una participación activa de las distintas áreas empresariales en general, y de la Dirección de Operaciones en particular, en el establecimiento de la Estrategia Corporativa. Es precisamente en la *Estrategia Global de Operaciones* donde se define y desarrolla la aportación de la función productiva a la consecución de los objetivos estratégicos corporativos.

Toda Estrategia Global se caracteriza por dos dimensiones o decisiones críticas estrechamente vinculadas: *coordinación* y *configuración* (Porter, M; 1986)

a) La *coordinación* está relacionada con el grado y forma de interrelación de las diferentes actividades de la cadena de valor entre sí. Un grado de coordinación mínimo supone que cada actividad se lleva a cabo de manera autónoma e independiente en cada lugar, lo cual se contradice con la propia naturaleza de la empresa global, en la que, según la definición que acabamos de señalar, siempre pueden encontrarse relaciones e influencias entre las diversas actividades que componen su cadena de valor, con independencia de su ubicación geográfica.

b) La *configuración* (o localización), por su parte, está relacionada con la distribución geográfica de las distintas actividades que la empresa realiza por los diferentes países en los que ésta opera. Una empresa puede llegar a concentrar todas sus actividades productivas en un único lugar; en este caso, y aunque la empresa ofreciera sus productos a una multitud de naciones, no estaríamos ante una auténtica producción internacional. Así, la clásica estrategia basada en la exportación ha consistido en localizar la mayor parte posible de la cadena de valor en el país de origen, dejando para el exterior únicamente actividades tales como ventas, distribución o servicio.

Por contra, una mayor dispersión en la configuración lleva a la inversión directa en el extranjero, siendo cada vez mayor la tendencia a estructurar el subsistema productivo en forma de *red*, a partir de un

¹ Ventajas estratégicas según la terminología empleada por G.S. Yip (1993).

número más o menos elevado de plantas distribuidas por distintos países; dicha configuración, caso de estar coordinada adecuadamente, puede llegar a aportar a la firma una muy elevada capacidad de maniobra, lo cual se hace casi imprescindible ante el reto de una competencia global (Ferdows, 1989). Además, cuando la producción se distribuye internacionalmente, la firma se hace más inmune a las fluctuaciones monetarias a corto plazo y a las barreras comerciales, a la vez que facilita la consolidación de sus ganancias de mercado (Schroeder, 1992).

No obstante, cuando hablamos de la configuración del subsistema productivo, hay que hacer notar también la opinión de varios autores², los cuales resaltan diversos argumentos que desaconsejan la salida al extranjero. Así, una localización exterior de las operaciones puede suponer, entre otros inconvenientes, unos mayores inventarios, un aumento de los costes administrativos y de calidad, costes adicionales para el entrenamiento de los trabajadores, pérdida de experiencia en el diseño e innovación al estar éstos más separados de la fabricación, escasa protección de la tecnología transferida, dificultades para un posible desmantelamiento futuro ante las presiones de los gobiernos locales etc.

RAZONES ESTRATÉGICAS BÁSICAS PARA LA LOCALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES EN EL EXTERIOR

Ciertos modelos del comercio internacional ofrecen un análisis del fenómeno de la inversión directa en el extranjero; tal es el caso del *ciclo de vida del producto*, bastante útil para explicar la aparición y desarrollo de este tipo de inversiones desde la Segunda Guerra Mundial (Canals, 1994). Según este modelo, no es hasta la etapa de crecimiento del producto cuando la empresa empieza a considerar la conveniencia de realizar inversiones directas en el exterior; este hecho se acentúa en la etapa de madurez, en la cual la producción se desplazaría a países en vías de desarrollo para así obtener ciertas ventajas en los costes de mano de obra y otros factores primarios. No obstante, hay que decir que este modelo ha ido perdiendo poder explicativo a través de los años, de modo que, en la actualidad, las empresas globales son capaces de lanzar sus innovaciones a nivel mundial, principalmente debido a la mayor experiencia en procesos de difusión, el establecimiento de mecanismos globales de información y la ampliación de sus redes de sucursales (D.Machuca y otros, 1994).

Por otra parte, y como ya anticipábamos en la introducción, toda decisión de la empresa debe establecerse sin perder nunca de vista el obligado marco que supone la Estrategia Corporativa y, para el caso específico de la localización de las instalaciones de producción, también la Estrategia de Operaciones. Así, siguiendo el conocido esquema propuesto por Kasra Ferdows (1989), podríamos incluir las diferentes motivaciones que pueden llevar a una firma a localizar sus operaciones en el exterior en *tres razones estratégicas básicas* o fundamentales: *la proximidad a los mercados, el acceso a factores de producción de bajo coste y el acceso a recursos tecnológicos*.

En principio, una decisión de localización determinada puede estar basada en una combinación de diferentes elementos característicos de cada una de las tres razones; así, por ejemplo, la inversión de Volkswagen en SEAT respondía no sólo al deseo de entrar en un mercado de considerable potencial, superando así las barreras arancelarias existentes en España en 1985, sino también a la búsqueda de bajos costes laborales e incentivos gubernamentales (Canals, 1994). No obstante, en términos generales, la preponderancia de una u otra razón suele venir dada por la orientación que la propia Estrategia Corporativa de la empresa siga. De este modo, y sin ánimo de establecer relaciones cerradas o estrictas (una empresa puede situarse cerca de sus mercados simplemente para evitar elevados costes en el transporte de sus productos), se podría decir que aquellas firmas que siguen una estrategia de *liderazgo en coste* optarán, probablemente, por una localización en busca de recursos productivos de bajo precio, en tanto que aquellas otras orientadas hacia la *diferenciación* tenderán a buscar ubicaciones próximas a sus mercados o recursos tecnológicos.

LOCALIZACIÓN BUSCANDO LA PROXIMIDAD A LOS MERCADOS.

Es claro que la localización cercana a un mercado refuerza la imagen de compromiso de la empresa con el mismo, la adaptación a las necesidades locales o el servicio a los clientes. No obstante, hay otras muchas razones que pueden llevar a una empresa a localizarse cerca de sus mercados. El coste del transporte, tal como acabamos de ver, es una de ellas: en efecto, hay numerosos productos de gran tamaño o bajo precio cuyo coste de transporte no hace rentable su exportación directa.

La existencia de altos aranceles u otras barreras proteccionistas es otra de las principales causas que pueden llevar a una compañía a localizar sus instalaciones en un país extranjero: firmas como Nissan o Toyota crearon líneas de montaje en el Reino Unido para evitar las rigurosas restricciones comunitarias sobre las ventas de coches japoneses en Europa; de esta forma, han logrado certificar sus vehículos como de origen europeo, pese a que un alto porcentaje de su contenido se importa de Japón.

² Véase, por ejemplo, Markides y Berg (1988).

Igualmente, la propensión a consumir prioritariamente productos autóctonos, por razones puramente nacionalistas, imagen del producto, etc. es una razón de creciente importancia en nuestros días y justifica gran parte de las inversiones japonesas y de otros países del Sudeste asiático en EE.UU. y Europa. La sensación de invasión manifestada por los ciudadanos de estos últimos países ha creado un cierto sentimiento de rechazo, aun admitiendo la superior calidad de sus productos (Canals, 1.994).

La fabricación próxima al mercado permite también a una firma ser más sensible a las señales de cambio que en él se generan. Tal es el caso de Nestlé o Unilever, empresas de alimentación que prefieren situar sus fábricas cerca de sus mercados más grandes o más sofisticados con esta intención (De Meyer y Wittenberg-Cox, 1.994).

Finalmente hemos de considerar que si habitualmente la bondad de un mercado se había venido determinando en base a sus beneficios potenciales, al considerar el fenómeno de la globalización pueden tenerse en cuenta otras consideraciones, como la participación en mercados claves para la competencia o el alcanzar una cuota mínima de mercado mundial con idea de alcanzar economías de escala de producción (D.Machuca. y otros, 1.994).

LOCALIZACIÓN MOTIVADA POR EL ACCESO A FACTORES DE PRODUCCIÓN DE BAJO COSTE.

La búsqueda de factores de producción abundantes y baratos ha sido y sigue siendo otra razón de gran importancia para la localización en el exterior. Así, las refinerías y las plantas petroquímicas están situadas cerca de los pozos de petróleo o en grandes puertos donde el suministro de materias primas es relativamente fácil. Por su parte, los bajos costes laborales son la causa que está detrás de numerosas plantas de fabricación surgidas en países de Sudamérica o del Sudeste asiático.

Son muchas las empresas que distribuyen la fabricación de los diversos componentes que conforman su producto final entre diferentes países, aprovechando así las posibles ventajas comparativas que, desde el punto de vista del coste y la abundancia de recursos (materia prima, energía y coste laboral sobre todo) ofrece cada uno de ellos.

Finalmente, en este apartado podríamos incluir también las subvenciones, incentivos y beneficios fiscales concedidos por los gobiernos, por cuanto pueden abaratar el coste de la inversión efectuada.

Como vemos, este tipo de localización se encuentra estrechamente relacionado con la conocida explicación del comercio internacional aportada por la *Teoría de la ventaja comparativa*³, en base a la cual cada país se especializa en la producción de aquellos bienes para los que es más eficiente, tanto para consumo propio como para exportación, importando aquellos bienes que obtiene de modo menos eficiente.

No obstante, y a pesar de su validez en determinados casos, debemos tener presentes las carencias que esta teoría presenta a la hora de explicar otros muchos fenómenos de la dinámica internacional: así, a menudo este tipo de ventaja comparativa puede ser efímera y alcanzable de forma relativamente sencilla por la competencia al imitar la ubicación de la empresa. En este sentido, Brouthers y van Eenennamm (1.996) señalan que las ventajas en costes obtenidas a través de la relocalización de actividades sólo son sostenibles en dos supuestos: cuando la firma logra combinar las mismas con sus competencias y habilidades corporativas de una manera difícilmente imitable por los competidores, o bien en aquellos casos en los que se consigue restringir el acceso de las empresas competidoras a esos recursos productivos de bajo coste. La primera de estas dos posibilidades puede explicar el mayor éxito obtenido por las firmas japonesas, en comparación con las occidentales, en el establecimiento de sus operaciones en China, aun cuando ambos tipos de organizaciones persiguen un objetivo similar, cual es la reducción del coste de su mano de obra; la principal ventaja de las empresas japonesas a este respecto es su mayor conocimiento y comprensión de la propia cultura china. Por su parte, la segunda de las posibilidades supone una tradicional postura adoptada por las grandes compañías pertenecientes a la industria extractiva (la Shell es un buen ejemplo), las cuales, a través de acuerdos de propiedad exclusiva suscritos en diferentes partes del mundo, pueden llegar obtener ventajas sostenibles, al menos hasta que sus competidores logren encontrar otro país donde el precio de los recursos sea equiparable.

No obstante, hemos de recordar que una buena Estrategia Global era aquella que añadía a las ventajas comparativas conseguidas por la empresa, otras ventajas estratégicas relacionadas con las actividades que componían su cadena de valor. Ello, unido a las dificultades que hemos visto para su sostenimiento, hacen que una firma que opere en un contexto global no pueda vincular su competitividad de manera exclusiva al aprovechamiento de estas ventajas de localización basadas en el coste de los factores productivos.

Con todo, la búsqueda de la reducción en los costes laborales, para afrontar la competencia internacional, ha supuesto que un gran número de empresas abandonen sus países industrializados de origen (en los cuales suelen quedar aquellos procesos productivos más complejos e intensivos en capital), para ir a localizar sus instalaciones en otros países en vías de desarrollo. Este fenómeno, conocido como *deslocalización*, ha derivado en un importante problema social en las naciones de origen, con elevadas

³ Para una explicación de ésta y otras teorías sobre el comercio internacional véase, por ejemplo, Canals (1994).

cifras de pérdida de empleo, llegándose incluso a hablar de una situación de *desindustrialización* en alguno de los sectores afectados.

LOCALIZACIÓN BUSCANDO EL ACCESO A RECURSOS TECNOLÓGICOS.

El acceso a los recursos tecnológicos puede ser también la causa fundamental que subyace tras una decisión de localización de las operaciones en el exterior, especialmente en el caso de sectores o empresas que fundamentan su ventaja competitiva en la innovación tecnológica y en los que la actividad de I+D adquiere un gran protagonismo. Así, mientras que las grandes líneas de montaje de automóviles japonesas, que requieren bastante mano de obra, se sitúan en países como Reino Unido o España, donde el coste de la mano de obra es comparativamente menor, los proveedores del sector automovilístico de alta tecnología suelen optar por el triángulo formado por Mulhouse - Stuttgart - Munich, donde están situados algunos de los mejores productores europeos del sector (De Meyer y Wittenberg - Cox, 1.994). Por su parte, varias empresas estadounidenses de componentes electrónicos están relocalizando parte de sus instalaciones en Japón, donde la tecnología de la miniaturización es más avanzada (Brouthers y van Eenennaam, 1.996).

Para este tipo de firmas, la localización próxima al lugar donde la tecnología se “genera”, puede convertirse en un objetivo estratégico prioritario si se quiere acceder a ella. Es obvio que el seguimiento a distancia no puede alcanzar todos los beneficios que posibilita una ubicación física cercana a los mejores y más avanzados centros de investigación o a los clientes y proveedores más sofisticados: principalmente el acceso al intercambio de información útil, tanto formal como informal, y la disponibilidad de personal técnico y cualificado.

Por otra parte, conviene recordar que, si bien los países donde se realizan los mayores progresos en un sector determinado son también aquellos que generalmente cuentan con los trabajadores de mayor cualificación técnica, otros países pueden también constituirse como una fuente muy importante de personal cualificado a un coste relativamente bajo (Yip, 1.993). En este sentido, varios países asiáticos han demostrado esta capacidad. Igualmente, la apertura de la antigua Unión Soviética puede aportar científicos de gran preparación que quizá colaboren activamente en el esfuerzo en I+D de ciertos sectores.

FACTORES Y CRITERIOS A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DE LAS DIFERENTES ALTERNATIVAS DE LOCALIZACIÓN.

ESTRATEGIA Y FACTORES A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS. LAS POLÍTICAS CORPORATIVAS DE LOCALIZACIÓN.

En el epígrafe anterior analizábamos las tres razones estratégicas básicas que, siguiendo la clasificación planteada por Ferdows, podían llevar a una empresa a ubicar sus operaciones en el extranjero. Llegados a este punto, se hace necesario establecer una diferencia clara y precisa entre la *razón estratégica básica* que lleva a una firma a localizarse en el exterior, y los distintos *factores o criterios* que ésta tiene en cuenta a la hora de evaluar las diferentes alternativas. Supongamos el caso de una empresa que, persiguiendo el liderazgo en costes, decide buscar una ubicación en el extranjero que le permita el acceso a factores productivos de bajo coste (*razón estratégica básica*); dicha firma, a la hora de juzgar las diferentes alternativas que en principio pueden servir a ese propósito, otorgará un peso mayor a *factores* tales como el coste de la mano de obra o de las materias primas. No obstante, a la hora de efectuar la elección definitiva, puede tener en cuenta otros criterios de muy diversa índole: desde las comunicaciones y servicios de transporte que el país o zona en cuestión presenta, hasta sus regulaciones medioambientales, pasando por el grado de conflictividad social o política que le caracteriza. Por su parte, una firma con una estrategia corporativa orientada hacia la diferenciación puede optar, por ejemplo, por una localización próxima a sus posibles mercados (*razón estratégica básica*), para así ofrecer un servicio de mayor calidad y más adaptado a las necesidades de sus clientes; dicha empresa podría decantarse por aquella alternativa que, cumpliendo con los requisitos previamente definidos en cuanto a público objetivo, crecimiento potencial de las ventas, etc., ofreciera una mejor dotación de suministros básicos, un coste de implantación menor o unos servicios e incentivos gubernamentales más atractivos (todos ellos *factores y criterios* a considerar en la evaluación de alternativas).

Son, por tanto, múltiples los factores que una organización que opera en un contexto global puede llegar a tener en cuenta a la hora de analizar las diferentes posibilidades que se le presentan. Aunque algunos de estos factores son considerados por cualquier firma que se desenvuelva en este tipo de entornos, con independencia de su orientación estratégica, la importancia relativa que se da a muchos de ellos suele estar íntimamente vinculada a la razón estratégica básica que guía a la organización a localizarse en el exterior.

Por otra parte, el rango de estos criterios suele ser mayor que en los ámbitos meramente nacionales (D.Machuca y otros, 1.994), dado que, en la elección entre países, intervienen otros factores adicionales, tales como la inflación, los tipos de cambio, los aranceles o las barreras culturales e idiomáticas, los cuales hacen más complejo el proceso de decisión. En definitiva, podemos observar como la localización de las operaciones en el exterior se presenta como una decisión caracterizada por una gran complejidad.

Una decisión completamente racional, con información completa, es una utopía; normalmente es demasiado caro, sino imposible, para las compañías mantener una lista completa y actualizada de proyectos de inversión en el exterior clasificados, según su potencial, sobre la base de varios criterios predeterminados.

Las limitaciones de coste y tiempo en la búsqueda limitan seriamente las posibilidades de acción, por lo que gran parte de las empresas recurren al establecimiento de *políticas y directrices* que eliminan desde el principio ciertas regiones o países, permitiendo así que las búsquedas queden más delimitadas y asegurando, en principio, que las propuestas o proyectos se adapten a la estructura general de la organización.

No obstante, su utilización no está exenta de inconvenientes: a veces la inversión en algunas localizaciones puede ser eliminada, casi inmediatamente, por razones escasamente racionales y sin haber hecho un examen adecuado de su potencial. Así, por ejemplo, una compañía podría centrarse exclusivamente en grandes naciones industrializadas, como Japón, EE.UU. o Alemania, y desechar otros países pequeños que pueden llegar a representar mejores oportunidades en determinados casos. De igual modo, las naciones africanas o sudamericanas podrían ser agrupadas y rechazadas en bloque, dados sus elevados niveles de inflación y riesgo.

UNA CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE AFECTAN A LA LOCALIZACIÓN EN EL EXTERIOR.

Salvo que exista un único factor claramente predominante, lo cual sólo ocurre en casos muy concretos, cada empresa deberá establecer su propia lista de factores o criterios de localización. Seguidamente, la firma habrá de evaluar el alcance de cada uno de ellos, al menos a priori, ya que un factor considerado decisivo en un principio puede acabar resultando insignificante si las alternativas a considerar son muy similares con relación al mismo (Vallhonrat y Corominas, 1.991). En este sentido, es frecuente la distinción⁴ entre *factores dominantes*, los cuales se derivan de las prioridades competitivas de la empresa y tienen un gran impacto en sus costes, ventas o posición competitiva, y *factores secundarios*, también importantes pero no tan decisivos; los primeros exigen un considerable grado de cumplimiento y sirven para limitar el número de alternativas a considerar; los factores secundarios, por su parte, pueden ser considerados como deseables, aunque no imprescindibles.

En la Tabla 2 hemos recogido, sin ánimo de establecer una lista cerrada, algunos de los principales factores de localización que, a nuestro entender, pueden llegar a ser considerados por una firma que opera en entornos globales. Lógicamente a esta lista podrían añadirse otros muchos factores que no son propiamente de carácter internacional⁵.

A la hora de establecer nuestra clasificación, hemos optado por distinguir entre factores de carácter económico y factores sociales y político-legales. Seguidamente pasamos a comentar brevemente algunos de estos factores.

TABLA 2. CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE LOCALIZACIÓN INTERNACIONAL.

Factores económicos	Factores sociales y político-legales
Disponibilidad y coste de la mano de obra	Gobierno local
Disponibilidad y coste de suministros y recursos	Marco jurídico
Los clientes	Actitudes sociales hacia la empresa
Disponibilidad y coste de comunicaciones y transportes	Calidad de vida
El comportamiento de la competencia	Conflictos sociales o étnicos
Los tipos de cambio	Reputación internacional de la zona
La inflación.	Diferencias culturales
Coordinación internacional de las instalaciones	Sindicalización
Repatriación de los beneficios y el capital invertido	Historial de problemas y conflictos laborales

Fuente: elaboración propia

4 Véase, por ejemplo, Krajewski y Ritzman (1.996).

5 En la literatura sobre el tema podemos encontrar distintas clasificaciones relacionadas con factores que afectan a la localización normal de una empresa. Véase, por ejemplo, D. Machuca y otros (1994), Schroeder (1992), Dilworth (1992), Murdick, Render y Russell (1990) o Heizer y Render (1997).

FACTORES ECONÓMICOS:

Disponibilidad y coste de la mano de obra

Aunque los avances tecnológicos han hecho que los *costes laborales* pierdan importancia en ciertos sectores, no es menos cierto que este aspecto sigue siendo fundamental en un gran número de empresas cuyos procesos productivos son intensivos en mano de obra. Ya vimos como la reducción de este tipo de costes explicaba la ubicación de un gran número de firmas en países poco desarrollados y de bajo nivel salarial. Dados los amplios diferenciales que pueden llegar a existir entre los costes salariales de los distintos países, se trata de uno de los factores más tenidos en cuenta a la hora de adoptar una decisión de localización en el exterior.

No obstante, al considerar el coste del factor trabajo se debe tener siempre presente la *productividad* de los operarios contratados, la cual puede variar de manera importante entre los distintos países y regiones (D.Machuca y otros, 1.994); tanto es así, que las ventajas en costes obtenidas inicialmente por una firma podrían verse diluidas a causa de la escasa productividad de los trabajadores⁶.

Disponibilidad y coste de suministros y recursos.

Para las empresas pertenecientes a ciertos sectores, la disponibilidad y el coste de los recursos y materias primas empleados en su proceso productivo es un factor clave a la hora de situar sus instalaciones. Tal es el caso de las industrias dedicadas a la extracción o tratamiento de recursos naturales, o de aquellas otras que utilizan insumos muy voluminosos y pesados o de carácter altamente perecedero.

Necesidad de coordinación internacional de las instalaciones.

Las diferentes instalaciones que una compañía internacional posee suelen presentar numerosos vínculos y relaciones: así, es frecuente que ciertas plantas de la firma sean suministradoras de otras que continúan con el proceso productivo; también es habitual que una instalación necesite de otro centro para cuestiones de dirección y staff. Estos vínculos requieren coordinación y comunicación frecuente, especialmente en el caso de la empresa global, la cual nunca se limita a mantener filiales independientes en sus distintas ubicaciones.

La coordinación a través de las fronteras representa un coste formidable para algunas empresas, por lo que puede convertirse en un factor de gran importancia en la evaluación de las alternativas de localización. Según Schroeder (1.992), algunos de los problemas más comunes que se presentan, en relación a la coordinación internacional, son las distintas filosofías aplicadas en la gestión de las operaciones y las diferencias idiomáticas o culturales. Muchos fabricantes japoneses estaban acostumbrados a comerciar y producir en EE.UU., de manera que la lengua inglesa era frecuente en planos de productos y procesos, hojas de instrucciones y programas de ordenador. Por ello, a la hora de establecer sus operaciones en Europa, la elección del Reino Unido implicaba un riesgo más bajo de malentendidos o fallos de traducción, facilitando las comunicaciones entre las nuevas plantas y la oficina central de Japón (Slack y otros, 1995).

El comportamiento de la competencia.

La ubicación de los principales competidores también puede ser un factor a considerar en la localización de las instalaciones de una firma. En ciertos casos, la existencia de un competidor en una zona puede hacer inadecuada la presencia de la compañía. Pero el caso contrario es también bastante frecuente: a menudo, una vez que una firma decide producir en un mercado, otras empresas competidoras tienden a seguirla tan rápidamente como permitan las ventajas y barreras de entrada conseguidas por esa firma pionera; este tipo de decisión se basa, no tanto en los beneficios que se pueden conseguir con esa localización, como en las grandes pérdidas que puede acarrear el no seguir al competidor (Bass y otros, 1.977). En la mayoría de las industrias oligopolísticas (neumáticos, petróleo, automóviles etc.), es posible observar este último comportamiento, el cual puede explicar el gran número de productores, en relación al tamaño del mercado, que existe en algunos países.

Los tipos de cambio.

Los tipos de cambio tienen un efecto directo sobre los costes relativos de cada país; las compañías que llevan su producción a países de costes bajos corren el riesgo de que su ventaja comparativa desaparezca con las fluctuaciones de los tipos cambio. Por ello, el cambio de valor de la moneda se presenta como un factor a tener muy en cuenta por cualquier firma que compita en un ámbito global.

La fluctuación de los tipos de cambio puede favorecer a la empresa en un principio y acabar perjudicándola seriamente a largo plazo: la devaluación del dólar con relación al yen de finales de la década de los ochenta, colocó en una posición competitiva más favorable a las compañías norteamericanas frente a las japonesas; sin embargo, esta valoración relativa del yen permitió a estas últimas efectuar numerosas adquisiciones de oportunidad que, a la larga, redundarían en la mejora de su capacidad competitiva (Yip, 1.993).

⁶ En este sentido, Heizer y Render (1997) señalan, como una medida más útil a la hora de hacer comparaciones entre diferentes localizaciones, el contenido de trabajo del producto (costes salariales por unidad).

Además de éstos, se pueden tener en cuenta otros muchos factores económicos en la localización de las operaciones: *las comunicaciones y los transportes, los clientes*⁷, el nivel de *inflación*, la *repatriación de los beneficios y del capital invertido* son algunos de ellos. Éste último criterio puede ser especialmente importante en algunos casos, ya que los rendimientos de las inversiones efectuadas en algunos países, como China, presentan problemas para su traslado a monedas fuertes, lo que dificulta que las utilidades puedan sacarse del país (Schroeder, 1.992).

FACTORES SOCIALES Y POLÍTICO-LEGALES:

El gobierno local.

Generalmente, cualquier empresa que opte por localizar sus operaciones en el exterior considera, en mayor o menor medida, las actuaciones de los gobiernos locales, ya que éstos controlan muchos de los mecanismos que pueden influir en el éxito o fracaso de las inversiones extranjeras en su territorio (D.Machuca y otros, 1.994): decisiones sobre tasas de cambio y tipos de interés, medidas fiscales, barreras arancelarias, límites a la importación o a la inversión foránea y cualquier otra política de carácter económico o social.

Aunque la actitud de las autoridades puede ser desfavorable al establecimiento de ciertos sectores empresariales en sus dominios (como, por ejemplo, los considerados nocivos o peligrosos), normalmente intentarán atraer a todas aquellas compañías que puedan ser fuente de riqueza, empleo y recaudaciones fiscales. Esto se traduce, con frecuencia, en facilidades para la financiación, subvenciones, incentivos fiscales, disponibilidad de terrenos y otras infraestructuras etc. En este sentido, los fabricantes japoneses de automóviles han demostrado ser especialmente hábiles a la hora de obtener beneficios gubernamentales en sus decisiones sobre ubicación de la producción; al instalar sus plantas en EE.UU., firmas como Honda, Nissan o Toyota consiguieron, además de numerosas ventajas y concesiones, situarse cada una de ellas en un estado distinto, probablemente para maximizar la eficacia del cabildeo político con los respectivos senadores (Yip, 1.993).

El marco jurídico.

La legislación de un país puede facilitar el desarrollo de las operaciones de una firma o, por el contrario, convertirse en un verdadero obstáculo para las mismas. Además, gran parte de esta legislación suele tener una influencia, más o menos directa, sobre los costes de la compañía. Podemos decir, por tanto, que el marco jurídico de una localización exterior puede proporcionar a la empresa una ventaja comparativa sobre sus competidores.

Son muchas las normas jurídicas a considerar a la hora de estudiar diferentes alternativas para la ubicación en el extranjero. En este sentido, hemos visto como, con frecuencia, los gobiernos hacen uso de las exenciones y los incentivos fiscales, y por tanto de la normativa tributaria, para atraer a empresas extranjeras a su territorio. Igualmente, las regulaciones sobre la propiedad son una cuestión clave en la ubicación de muchas compañías internacionales. En este sentido, la supresión de las leyes que obligaban a las sociedades extranjeras a compartir su capital con empresarios locales en países como Marruecos, ha propiciado que numerosas empresas indecisas se animen a trasladar allí su producción, aprovechando así los reducidos costes salariales del lugar.

Calidad de vida.

La calidad de vida de un lugar concreto viene dada por aspectos tales como la existencia de centros educativos adecuados, las infraestructuras y condiciones sanitarias, las ofertas culturales y de ocio, los índices de criminalidad etc. Este factor es muy considerado por aquellas empresas especialmente necesitadas de personal técnico, directivo y de alta cualificación, el cual se muestra bastante más exigente a este respecto. Así, entre los factores que pueden explicar la elección del Reino Unido por parte de muchas compañías japonesas, a la hora de establecerse en Europa, están la existencia de excelentes campos de golf, casas espaciosas en el campo cerca de las áreas de desarrollo industrial y las facilidades de compra y ocio de Londres (Slack y otros, 1995).

Reputación internacional de la zona.

La imagen de un producto puede depender del país en que se produce. Con frecuencia, las compañías se encuentran con el problema de que muchos países caracterizados por sus bajos costes, no gozan de una buena reputación internacional en cuanto a calidad. Así, por ejemplo, Mercedes acabó rechazando México, más favorable en términos económicos, en favor de Alabama (EE.UU.) para la ubicación de su primera gran planta fuera de Europa (Heizer y Render, 1997).

Otros factores de carácter social a considerar pueden ser las *diferencias culturales, las actitudes sociales hacia la empresa*⁸, *los conflictos sociales o étnicos, el historial de problemas y conflictos laborales* de la zona o el nivel de *sindicalización*.

7 Véase Apartado .2.1. "Localización buscando la proximidad a los mercados".

8 Ya vimos como la preferencia por el consumo de productos realizados localmente era uno de los principales motivos que llevaba a una firma a localizar sus instalaciones cerca de sus mercados (Apartado 2.1.).

Finalmente, toda empresa global debe tener muy presente el *factor riesgo*. Las decisiones de localización internacional están, por su propia complejidad, rodeadas de una gran incertidumbre. En este sentido, la valoración del riesgo asociado a una inversión directa en el extranjero se hace fundamental, dado el grado de compromiso de los recursos implicados y la inflexibilidad que caracteriza a este tipo de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA.

- BASS, B.M., MCGREGOR, D.W. Y WALTERS, J.L.: "SELECTING FOREIGN PLANT SITES: ECONOMIC, SOCIAL AND POLITICAL CONSIDERATIONS", ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 1.977, VOL. 20, Nº4.
- BROUHERS, K.D. Y VAN EENENNAAM, F.: "GLOBAL RELOCATION: HIGH HOPES AND BIG RISKS!". INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT. LONG RANGE PLANNING, FEBRERO 1.996.
- CANALS, J.: "LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA. CÓMO EVALUAR LA PENETRACIÓN EN MERCADOS EXTERIORES", MCGRAW-HILL, 1.994.
- DILWORTH, J.B.: "PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT", MCGRAW-HILL, 1992.
- FERDOWS, K.: "MANAGING INTERNATIONAL MANUFACTURING", NORTH-HOLLAND, 1.989.
- HEIZER, J. Y RENDER, B.: "DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN", 4ª EDICIÓN, ALLYN AND BACON, 1997.
- KRAJEWSKI, L. Y RITZMAN, L.P.: "OPERATIONS MANAGEMENT, STRATEGY AND ANALYSIS", 4ª EDICIÓN, ADDISON WESLEY, 1.996.
- MACHUCA, J.A.D., GARCIA, S., MACHUCA, M.A.D., RUIZ, A. Y ALVAREZ, M.J.: "DIRECCIÓN DE OPERACIONES: ASPECTOS ESTRATÉGICOS EN LA PRODUCCIÓN Y LOS SERVICIOS", MCGRAW-HILL, 1.994.
- MEYER, A. DE Y WITTENBERG-COX, A.: "NUEVO ENFOQUE DE LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN. CALIDAD Y FLEXIBILIDAD. FOLIO, 1.994.
- MARKIDES, C.C. Y BERG, N.: "MANUFACTURING OFFSHORE IS BAD BUSINESS", HARVARD BUSINESS REVIEW, SEPTIEMBRE-OCTUBRE 1.988.
- MURDICK, R.G; RENDER, B Y RUSELL, R.S.: "SERVICE OPERATIONS MANAGEMENT", ALLYN AND BACON, 1990.
- O.C.D.E.: "OECD IN FIGURES", [HTTP://WWW.OECD.ORG/PUBLICATIONS/FIGURES/](http://www.oecd.org/publications/figures/), 1998.
- PORTER, M.E.: "COMPETITION IN GLOBAL INDUSTRIES", HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 1.986.
- PORTER, M.E.: "VENTAJA COMPETITIVA. CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE UN DESEMPEÑO SUPERIOR". COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL. MÉXICO, 1.989.
- SCHROEDER, R.G.: "ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES", MCGRAW-HILL, 1.992.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A. Y JHONSTON, R.: "OPERATIONS MANAGEMENT". PITMAN, 1995.
- VALLHONRAT, J.M. Y COROMINAS, A.: "LOCALIZACIÓN, DISTRIBUCIÓN EN PLANTA Y MANUTENCIÓN". EDITORIAL MARCOMBO, 1.991.
- YIP, G.S.: "ESTRATEGIA GLOBAL TOTAL", PARRAMÓN. BARCELONA, 1.993.