

JOSÉ MANUEL DÍEZ PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA

«La mentalidad china es muy pragmática, sin ideología»

EL EXPERTO ABRE EN BILBAO UN MÁSTER DE LA UNIVERSIDAD CATALANA CON UNA PONENCIA SOBRE LA NECESIDAD DE ACEPTAR LAS PECULIARIDADES DEL PAÍS ASIÁTICO

IRATXE PRIETO

Es el verdugo al que miran de reojo todas las empresas y, al mismo tiempo, la víctima a la que las compañías quieren hincarle el diente. Es China, a la que los analistas económicos no dejan de señalar como la gran amenaza y la gran oportunidad. José Manuel Díez, profesor de los cursos de postgrado de la Universidad Politécnica de Cataluña y director general de una empresa ubicada en China, desentrañó los enigmas que rodean al gigante asiático en el marco de una conferencia en Bilbao que, bajo el título 'Globalización, deslocalización y mercados asiáticos. China como eje del desarrollo económico', sirvió de presentación del Master Executive Supply Chain Management que la Universidad Politécnica de Cataluña imparte en la zona norte a través de Marketing & Finanzas.

A pesar de su experiencia en el mercado asiático —de hecho, reside en China—, Díez admitió que no existe una fórmula mágica para acercarse al país puesto que «cada empresa tiene su propia casuística». En el caso de las 'pymes', esta afirmación incluso es más rotunda. Del mismo modo, invertir en el país, vía deslocalización o vía captación de clientes, tampoco debe suponer una obligación por estar de moda. Y es que ese tipo de incursión debe fijarse como «un proyecto a largo plazo, ya que exige un esfuerzo, y obedecer a una decisión estratégica».

El experto aconsejó, en ese sen-



José Manuel Díez, instantes antes de impartir su ponencia. / BORJA AGUDO

tido, «entender las ventajas y las amenazas de los movimientos empresariales, conocer el papel empresarial para tomar las decisiones en relación a la ideología del

negocio, y explorar y evaluar las oportunidades y riesgos a través de las experiencias de otros».

No obstante, emprender una nueva aventura empresarial, y más si

es en el exterior, siempre lleva aparejada dudas. Dos inquietudes son constantes en el caso de China: el riesgo de pérdida de la propiedad intelectual y el 'know how' y otorgar carta de legalidad a unas condiciones de trabajo casi ilícitas a ojos de occidente.

La pérdida del conocimiento científico acumulado que otorga la experiencia es el primero de los inconvenientes que esgrimen todos los que se interesan por China. Entran aquí en conflicto las ansias de trasladar la producción para abaratar costes con el miedo a la copia, a perder la propiedad intelectual. Para salvar este escollo, Díez apuesta por la innovación como «único elemento que puede levantar barreras para no desprenderse del 'know how'» y convertirse en gestores del cambio.

Derechos laborales

Otro de los temores que asalta a todo empresario que quiere instalarse en China, sobre todo a los más escrupulosos, es tener plena garantía de que se respetan los derechos de los trabajadores y no respaldan una suerte de esclavitud encubierta. Basándose en su experiencia en el país asiático, el profesor de los cursos de postgrado de aseguró que sí se respetan los derechos humanos, pero de una manera diferente a la de occidente. En su opinión, «la mentalidad china es muy pragmática, no existe una ideología», así que trabajan seis días a la semana sin cuestionárselo. Por tanto, no hay que juzgar sus

Futuro

Jose Manuel Díez insiste en que hay estrategias consensuadas a corto y largo plazo para compensar los efectos de la deslocalización. Entre las primeras citó «aceptar condiciones de trabajo más exigentes e incrementos de salario más moderados, alcanzar un mercado laboral más flexible, implantar la moderación impositiva o lo que es lo mismo, que la Administración sea más eficiente en el gasto, y la liberalización de horarios comerciales».

A largo plazo, el fomento eficaz de la investigación y el desarrollo, eso sí medidos mediante patentes, las nuevas tecnologías porque «estamos años por delante», y la apuesta firme por una educación de calidad y una formación cualificada aprovechándonos de la mayor capacidad que la china para generar y gestionar el conocimiento, son las bazas contra la deslocalización.

No obstante, la voracidad china acabará pasando factura, y, a juicio de Díez, desembocará en «grandes desequilibrios globales, en el aumento del riesgo de un ajuste violento de la economía mundial y en el desenfreno en la demanda energética y de materias primas».

«reglas de juego» sino adaptarse.

De hecho, las deslocalizaciones o como Díez prefiere denominarlas, relocalizaciones, un término «mucho más positivo», no sólo tienen su razón de ser en la reducción de costes sino también en distintas formas de ser y operar, como pueden ser la estabilidad política o las ventajas fiscales, tan atractivos como los primeros.

Siguiendo la máxima de «lo importante es crecer, no importa a qué precio», el mismo Gobierno chino demuestra una total laxitud en la aplicación de la normativa laboral. Y no queda más remedio que aceptarlo puesto que, «de momento, los negocios en China se hacen así».

Contra la deslocalización, multilocalización

POR FEDE SOLANA MARURI

Socio Director de ICESA Socios Consultores

Los diferentes procesos a los que sometemos la materia prima en nuestras fábricas son parte integrante de lo que se denomina cadena de valor. En nuestras empresas conviven diferentes procesos y actividades. Y en cada una son diferentes.

Si nosotros llegamos a la conclusión de que ya no somos competitivos por la presión a la baja de los precios de nuestros competidores y que debemos cerrar o marcharnos, quizá haya algo que no hemos hecho bien. Es posible que una gran parte de nuestra actividad esté compuesta por procesos intensivos en mano de obra. Que la automatización y capacidad de mejora de la productividad esté al límite. Que la inversión en máquina-herramienta, en formación y motivación de los equipos de personas de la fábrica no consiga atajar el deterioro del precio exte-

rior. Pero, entonces, ¿qué es lo que hace eficaces a nuestros competidores? ¿Por qué otros sí que pueden seguir?

Podemos analizar nuestra cadena de valor, identificar aquellos procesos inmersos en la situación que hemos descrito y separarlos de los que no necesariamente están afectados por la amenaza. Como ejemplo podríamos poner actividades de montaje, comerciales, marketing, I+D, nuevos productos, financieras, logísticas, ingeniería, calidad, etc. Es evidente que tenemos muchas secciones de nuestra cadena de valor a resguardo. Trabajemos entonces para seguir teniendo una empresa competitiva en su conjunto.

Para los procesos que hemos identificado como problemáticos, vamos a buscar una solución. Analizaremos a la competencia. Dónde y cómo produce. Podemos asociarnos a un socio local o incluso a un competidor, o implantar una pequeña sección

productiva allá donde convenga. Con nuestros métodos y 'know how' de fabricación, diseñaremos cómo integrar esta acción en la actual filosofía de la empresa. Que encaje desde el punto de vista comercial, logístico, de calidad, productivo. El objetivo es volver a ser tan competitivo como los demás en ese área específica de la cadena de valor. Veremos también cómo afectará a nuestra actual plantilla, y diseñaremos planes de acomodo y formación para la nueva situación.

A partir de este cambio de enfoque se producen efectos curiosos. El primero y más significativo es que volvemos a ser competitivos. El departamento comercial vuelve a poder crecer. Las previsiones de la cuenta de resultados vuelven a dar esperanza. La organización va madurando y definiendo tanto las actividades con valor, como las carreras profesionales que se vislumbran en el futuro.

Progresivamente, podemos hacer alianzas estratégicas con otros fabricantes para ascender en la cadena de valor. Hablar de dar ingeniería de nuevos productos, de participar en proyectos de nuevos desarrollos, de convertirnos en un proveedor global, de financiar el crecimiento, de fidelizar y crear nuevos clientes.

Nunca antes hemos tenido que jugar en estas condiciones. Siempre hemos partido del hecho de que nuestras empresas están aquí y que todos los procesos productivos están en nuestro entorno.

«Siempre hemos partido de que todos los procesos productivos están en nuestro entorno»

torno. La nueva situación se nos presenta en forma de amenaza, cuando en realidad la podemos convertir en oportunidad antes de que se nos caiga el tejado encima.

Llevamos décadas mimando los procesos de producción, todas nuestras inversiones han ido a éste capítulo. Implantando sistemas de control de calidad, mejorando tiempos de máquina, manejo de PLC, controles numéricos, re-ingeniería de procesos, etc. Este conocimiento es extrapolable a otro entorno. Cuesta un poco, pero lo podemos hacer.

El nuevo modelo de empresa debe analizar cada elemento de la cadena de valor y reflexionar sobre su integración en el conjunto.

No hay sectores que se hundan. Es nuestra capacidad de adaptación al medio lo que está en entredicho. Décadas de tradición pueden ser árboles que no nos dejan ver el bosque.

Contamos con profesionales preparados para dar batalla a nivel global en los frentes que se determinen. No es esa nuestra debilidad.