

Deslocalización e Innovación: De “exportar” empleos a retenerlos con innovación: Comentarios al artículo de C.K. Prahalad revisitado por Alfons Cornella

Por Amalio A. Rey- artículo publicado en IF- Infonomía

Ante todo agradezco a Alfons Cornella que haya puesto sobre la mesa un tema que es casi tabú, el de la **deslocalización de empresas**. Me consta que es un asunto que preocupa mucho a los empresarios y que necesita de una reflexión inmediata.

Para situar al lector, voy a comentar las ideas expuestas por C.K. Prahalad en su artículo “**The Art of Outsourcing**” (The Wall Street Journal, 8/6/2005) y que sirvió de base para la reseña de Alfons Cornella titulada “**De exportar empleos a importar competitividad**” (Revista If de Infonomía, Nº 37).

Debo confesar que cuando pude examinar el artículo original de Prahalad, se atenuó (en parte) la sensación de contrariedad que dejó en mí la reseña. No es que la interpretación hecha por Alfons difiera mucho del original, sino que leída fuera de su contexto norteamericano y en clave de *idea fuerza* que pretende marcar tendencias y cursos de acción a escala doméstica, me hizo temer que sucesivas lecturas de esta reseña terminaran institucionalizando la *nueva* visión de Prahalad, como suele ocurrir tanto con lo que dicen los gurus.

He echado en falta en el trabajo de Alfons, que advirtiera al lector que **aquí, en definitiva, estamos hablando de ideología**. Las propuestas de Prahalad son además de económicas, radicalmente ideológicas. Destapan el debate entre dos formas de ver la economía que es más viejo que la pólvora. Esto me obliga a introducir más reflexión política de la que me gustaría aunque es el propio Prahalad quien coloca a los políticos de Washington en el centro de su artículo, de modo que no voy tan mal encaminado.

En primer lugar, mucho me temo que este *nuevo* planteamiento de Prahalad constituye un capítulo más de esta vieja costumbre de los gurus del *management* de reiventarse a sí mismos con ideas que llamen la atención a base de usar eufemismos (fragmentación, exportación de empleos, etc.) o de jugar a las paradojas con modelos de pensamiento provocadores.

Lo que afirmo en este artículo es que si nos creemos a rajatabla la teoría de la deslocalización inevitable, y la extendemos a todos los sectores intensivos en mano de obra que todavía acoge la vieja Europa, abogando por una política pública que admita la deslocalización como un hecho natural e incluso deseable como sugiere Prahalad, seguramente tendremos en el futuro cientos de empresas muy rentables **pero países y regiones socialmente quebrados**.

El capital sub-optimiza

Lo digo claro y bien alto, no estoy de acuerdo con la idea de que exportar empleos y deslocalizar trabajo sea bueno, como se destaca en un recuadro de la reseña. El principal error de este planteamiento es **creer que lo que es bueno para (el capital de) ciertas empresas, es bueno para el país en su conjunto.**

Cabe recordar que los beneficios obtenidos con el empleo *exportado* se pueden ir después a cualquier otra parte, y no regresar jamás para recuperar el empleo destruido. El capital es por definición egoísta y solo está a la caza de las oportunidades; pero los países tienen que funcionar de un modo diferente, y cuidar de ello es la función de los gobiernos.

Seamos realistas. Lo que persiguen, a menudo, las estrategias de deslocalización empresarial es **sustituir empleo por rentabilidad**, insisto, *rentabilidad* y no *competitividad* bien entendida en términos estructurales. Conviene recordar que rentabilidad no es lo mismo que competitividad.

Esta escuela de pensamiento a favor de la deslocalización a mi me recuerda la clásica postura de aquellos que, no sin cierta chulería, abusan de eslóganes del tipo: "*nosotros éramos una empresa de productos, y ahora de marcas*". Que una empresa lo quiera hacer, es su problema; pero **un "país de marcas" que no apueste por los productos, está perdido.**

No exportar empleo, sino invertir en innovación

Pero entonces... ¿dónde está la solución? Sería de tontos ignorar que algunos subsectores industriales de Europa no resisten la competencia que viene de Oriente, y están condenados al cierre si no transforman radicalmente su cadena de valor.

Pero la solución socialmente óptima, a escala-país, no está en ponerle fácil a estas empresas la huida a otros lugares ("*al fin del mundo*" si es necesario, como dice Cornella) con sus procesos fragmentados.

Por cierto, **no me gusta el término "exportación de empleo" porque es una forma bonita y engañosa de justificar lo que está pasando** (ya sabemos, no se consuela quien no quiere). Prahalad se cuida de no hablar de "destrucción de empleo", ni siquiera de la dolorosa reconversión que acompaña a estos procesos si es que terminan bien. La palabra "exportar" es políticamente correcta, es atractiva, pero me temo que si se trata de empleos (en lugar de productos), vamos equivocados.

Sinceramente, no entiendo por qué la mejor solución consiste en renunciar directamente a miles de empleos, que es lo que implica exportar "fragmentos" enteros de los procesos de fabricación; en lugar de **apostar por un camino mucho más constructivo, el de la innovación tecnológica**, que permite retener una mayor parte de la generación de valor dentro del país.

En ambos casos se pierde empleo, pero hay una diferencia tremenda entre un camino y el otro. La innovación tecnológica implica necesariamente sustituir mano de obra para mejorar la productividad, pero introduce una dinámica mucho más proactiva y aglutinadora de intereses que el

sentimiento de impotencia que nos deja (en el tejido social, no necesariamente en las cúpulas empresariales) la exportación automática de procesos que propone Prahalad.

La innovación tecnológica reduce (transitoriamente) puestos de trabajo pero **hace posible una reconversión laboral menos trágica y termina reforzando la autoestima colectiva de un modo auténtico**; mientras que la *deslocalización consentida* lo que genera son caídas groseras del empleo que nuestra sociedad no puede permitirse.

Voy a poner un ejemplo concreto de un sector que conozco, el del mueble. Supongamos que de acuerdo a las recetas de Prahalad, deberíamos aconsejar a las empresas de Lucena (por citar un conglomerado importante del sector en España) que “*exporten*” los procesos de ensamblado de los muebles, que son muy intensivos en mano de obra, a países de Europa del Este.

Los cientos de puestos de trabajo “*exportados*” (o siendo más precisos, destruidos) deberían traducirse, según se desprende de esta teoría, en más competitividad. Yo me pregunto, ¿competitividad para quién?

¿Las empresas de Lucena serán capaces de recuperar el empleo perdido solo quedándose con las fases del proceso más intensivas en conocimiento y menos consumidoras de mano de obra?. ¿No sería mejor repartir el empleo entre más opciones, de modo que haya que recolocar solo una parte de los puestos de trabajo del proceso de ensamblaje (los que se pierdan por la introducción de tecnología) en lugar de renunciar al *fragmento* completo?

Es curioso, porque el mismo Alfons nos recuerda que un porcentaje altísimo de los doctorados en ciencias e ingenierías otorgados en universidades norteamericanas van a parar a países como China, Corea o India. Si eso es así, entonces **cómo esperamos traducir empleo exportado en empleo local de más calidad cuando también en esos países va a ser posible completar la generación de valor en toda la cadena**. Algo no me cuadra en este planteamiento. En todo esto, el único ganador es el capital que emigra sin trabas a donde más rentabilidad encuentra.

Paradojas no resueltas sobre la llamada *fragmentación*

Prahalad nos dice que las ventajas competitivas ahora están basadas en una “*fragmentación granular con una coordinación más eficiente*”. No cabe dudas que el juego de las palabras, y las paradojas, hace muy rentable la profesión de los gurus. Pero... ¿qué es “*fragmentación granular*”? ¿estamos hablando de desmembrar los procesos a escala mínima, y repartirlos por el mundo buscando la especialización a toda costa?

A mi, en principio, la palabra “*fragmentación*” tampoco me gusta, y menos “*granular*”. Me da la impresión que estamos primando la especialización en base a seccionar el proceso en múltiples partes pequeñas que introducen una complejidad innecesaria, y castigan la fluidez global de la cadena. Resulta que hemos venido insistiendo todos estos años que hay que desfragmentar los procesos y ahora nos recomiendan lo contrario.

Afirma Alfons que ya hay tecnología para hacer realidad la economía del tipo **RTR** (*en tiempo real y a distancia*). Estoy de acuerdo con él que los

avances más recientes en las TIC reducen considerablemente los costes de transacción que implica la externalización de operaciones, pero a mi me parece que esta visión puede ser igual de voluntarista que el “*todo cambiará*” de la época en que el término “Nueva Economía” estaba tan de moda. Ni *todo* cambió, ni tenemos tantos *nuevos* problemas.

Tengo la impresión que sobrestimamos otra vez el impacto de las nuevas tecnologías en las posibilidades de fragmentación y coordinación global de los procesos industriales. Eso ocurre porque **tendemos a fijarnos demasiado en las actividades y sectores que son digitalizables**, donde la *conversión de átomos en bits* es posible a gran escala. En estos ámbitos no tengo dudas que la evolución que describe Prahalad, y que respalda Alfons, es probable.

Mi sospecha se confirma plenamente al revisar de nuevo el artículo original de Prahalad. Fui en busca de él para encontrar ejemplos de esa deseada fragmentación “industrial”, pero resulta que todos los ejemplos que cita, sin excepción, son de servicios que pueden suministrarse a través de Internet (procesamiento de datos de venta, centrales telefónicas, análisis bancarios, búsqueda de patentes y diseños CAD, entre otros de la misma naturaleza).

Pero en la mayoría de los sectores industriales, la anunciada fragmentación introduciría importantes costes de transacción que no serían resueltos por las nuevas tecnologías. Dicho de otro modo, **los costes de la fragmentación serían más elevados que los beneficios de una mejor coordinación**. Téngase en cuenta que la “fragmentación” significa introducir mucha más complejidad en la comunicación entre las partes, por mucha tecnología que se use.

Quizás yo sea de la vieja escuela, aunque lo dudo. Soy de los que piensan que la cercanía física entre los factores y la integración (más que la fragmentación) de los eslabones de la cadena permite explotar las sinergias de un modo mucho más natural.

Como ya he dicho, a mi me gustaría ver un ejemplo realmente industrial donde funcione este par de antagónicos “fragmentación” con “coordinación”, entendido el primer término con el grado de especialización *granular* que en el artículo de Prahalad se defiende. Honestamente, no lo veo en la mayoría de los sectores donde la *digitalización* masiva es inviable, que son muchos.

Los países seguirán siendo “unidades de competitividad”

Si bien en la reseña se comete un pequeño error de traducción al atribuir a Prahalad la expresión de que *la competencia global es entre empresas y no entre países*, cuando en realidad el autor lo que dice es que esta competencia es “*ante todo*” entre empresas (se pierde en la traducción el término “*primarily*”); el sentido último del pensamiento de Prahalad, una vez leído su artículo, es que la función competitiva de los países ha sido relegada a un papel totalmente secundario.

Estoy de acuerdo que el peso de las empresas ha crecido en términos relativos, pero reducir tanto la aportación de los países al juego competitivo es, como mínimo, ingenuo.

Tal como se mueve el mundo todavía, y esto no va a cambiar a corto o medio plazo, los países (sus gobiernos) seguirán compitiendo entre sí por **lograr superávit en sus balanzas de empleo**, porque esto se producirá a costa de castigar la deseada *importación* de empleos de otros.

Mientras los sistemas políticos y las decisiones sean nacionales, y no haya por tanto un *gobierno mundial* que se encargue de optimizar globalmente (corrigiendo los desequilibrios que genere dicho mercado a escala planetaria), los países seguirán siendo activas "*unidades de competitividad*", y negar esto es dar la espalda a la evidencia.

La mejora de la competitividad de un país no tiene otra forma más genuina de manifestarse que en términos de empleo. No tiene sentido si significa menos puestos de trabajo.

Para que la *competitividad importada* (insisto, todavía está por ver si el capital regresa) se traduzca en empleo nacional de más calidad, e incluso en más cantidad que el destruido para que el sistema avance; se tienen que dar ciertas condiciones que contradicen la política de estímulo a la deslocalización que defiende Prahalad, y una de ellas es precisamente, la **intervención conciente y activa de los gobiernos** para corregir las tendencias del capital a maximizar su rentabilidad a cualquier precio.

Por otra parte, discrepo con Alfons cuando afirma que "*no existe algo así como un marco de innovación nacional*". Entiendo porqué lo dice, y tiene razón si lo miramos desde el punto de vista parcial de las empresas, pero **no es la única perspectiva válida que podemos adoptar**. Los países más avanzados se han cuidado de crear las condiciones para que ese marco funcione, y sea visible para las empresas.

Que una empresa prefiera innovar con recursos externos es una aspiración genuina que se puede reconducir con buenos incentivos públicos a favor de un mayor uso de las potencialidades internas con el fin de activar el deseable *circulo virtuoso* que genera el proceso innovador.

Conclusiones

El reto de las políticas públicas está precisamente en optimizar la conjunción entre los intereses de las empresas y los del país. En este sentido, **los gobiernos no pueden renunciar a tomar medidas para defender la competitividad a escala-país**, ni tampoco castigar en exceso a las empresas que encuentren en la deslocalización el único camino posible para su supervivencia. Probablemente por ahí va el pensamiento de Alfons, cuando nos advierte que "*no es que esté de acuerdo con todo*" lo que dice Prahalad.

Me gustaría dejar meridianamente claro que la intervención pública que defiende **no pasa por redoblar los apetitos proteccionistas**, ni proteger la industria nacional con barreras absurdas que signifiquen un juego sucio contra el genuino derecho del Tercer Mundo a competir con igualdad de oportunidades por nuestros mercados.

Ese no es el camino. De lo que se trata es básicamente de **generar incentivos, sobre todo positivos (aunque advierto que no van a bastar las zanahorias)**, para introducir más innovación tecnológica en los

procesos industriales que atenúe en buena medida la tentación de las empresas a buscar soluciones fáciles basadas en destruir empleo.

Y en el último caso de que a las empresas no les quede más remedio que deslocalizar fases del proceso productivo, prever otros tipos de incentivos empresariales que faciliten que el empleo "exportado" se traduzca en nuevo empleo generado, o dicho más claro, que el capital huido regrese para retribuir a la sociedad donde creció.

Si de mejorar nuestra competitividad se trata, el titular de este artículo podría ser el siguiente: **iiiPrimero hablemos de innovación!!!** con los recursos que tenemos, y solo después, cuando agotemos esa vía, pensemos entonces en soluciones *fáciles* como la deslocalización de empresas. No bajemos los brazos por adelantado cuando todavía queda mucho por hacer en materia de innovación.

Amalio A. Rey

Málaga, 29 de Noviembre de 2005