



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ELABORACIÓN DE CASOS DE ESTUDIO PARA LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS: LA DESLOCALIZACIÓN EN EL GRUPO INDITEX.

Alumna: María Dolores Ruiz Chicharro

Julio, 2016

*A mis padres,
ojalá fuerais eternos.*

AGRADECIMIENTOS:

En primer lugar, a la persona que me ha guiado a dirigir por el camino correcto este proyecto, con sus pautas, su dedicación y su tiempo. Gracias Mar, por todo el cariño que me has transmitido no sólo estos meses, si no, en mis años de carrera.

A mi familia, esa que no elegimos, la que lucha por nosotros día a día. Gracias mamá, gracias papá por vuestro esfuerzo y sacrificio, sin vosotros, estos cuatro años no hubieran sido posibles. Os debo la vida.

A ti, a la persona que me enseñó que los sueños se cumplen si se lucha lo suficiente por ello. Gracias por acompañarme en este viaje y por seguir haciéndolo cada día que pasa, porque juntos somos uno. Gracias Andrés, por llenarme de fuerza.

ÍNDICE

RESUMEN	I
ABSTRACT	II
1.- INTRODUCCIÓN.	1
2.- IMPORTANCIA DE LOS CASOS DE ESTUDIO.	3
3.- CONCEPTO DE GLOBALIZACIÓN.	4
3.1.- Globalización y deslocalización.	9
4.- LA DESLOCALIZACIÓN EMPRESARIAL.....	9
4.1.- Proceso de deslocalización.	12
4.2.- ¿Cuáles son los factores que llevan a una empresa a deslocalizarse?	13
4.4.- Ventajas e inconvenientes de la deslocalización.	17
4.5.- Causas y consecuencias de la deslocalización empresarial.	18
5.-LA DESLOCALIZACIÓN DE EMPRESAS EN ESPAÑA.....	20
6.-EJEMPLOS DE DESLOCALIZACIÓN EMPRESARIAL EN ESPAÑA: EFECTOS NEGATIVOS. 22	
7.- LA DESLOCALIZACIÓN EN EL SECTOR TEXTIL.	23
8.- CASO DE ESTUDIO: LA DESLOCALIZACIÓN DEL GRUPO INDITEX.	25
8.1. Proceso de deslocalización de Inditex.	25
9.- CUESTIONES A RESPONDER POR EL ALUMNO.	33
10.- SOLUCIONES DE LAS CUESTIONES PLANTEADAS.....	33
11. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO REALIZADO.	36
12. BIBLIOGRAFÍA:.....	38
13.WEBGRAFIA.	39
14. ANEXOS.....	41

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Mundo globalizado con diferencias económicas, políticas, sociales, culturales y tecnológicas.	6
Figura 2: Presentación de países en vías de desarrollo.	8
Figura 3: La deslocalización de las empresas de zonas más desarrolladas a otras en vías de desarrollo.	11
Figura 4: El modelo de configuración espacial del proceso de deslocalización.	12
Figura 5: Factores que afectan a las decisiones de localización.	16
Figura 6: Ejemplos de empresas deslocalizadas en España.	23
Figura 7: Inditex está formado por Zara, Massimo Dutti, Pull and Bear, Stradivarius, Bershka, Oysho, Zara Home y Uterqüe.	25
Figura 8: Proveedores de Inditex por áreas geográficas.	29
Figura 9: Esquema que refleja la distribución de la producción de Inditex.	31
Figura 10: Explotación infantil.	32

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Importancia de diferentes variables en el proceso deslocalizador. 14

RESUMEN

En este trabajo se analiza un tema muy relevante hoy en día: El proceso de deslocalización empresarial, lo que supone el traslado de su actividad productiva de países desarrollados a países en vías de desarrollo. Las principales razones por lo que las empresas deslocalizan sus actividades son la reducción de costes y el aumento de los beneficios. Este fenómeno se da por la creciente globalización de los mercados. El análisis del trabajo se centra en el caso del Grupo Inditex, ahora, la mayor empresa de fabricación y distribución textil multinacional en todo el mundo. Por último, el objetivo principal de este proyecto es el desarrollo de un caso práctico, basado en los argumentos antes mencionados, a partir del cual surgirá una serie de preguntas para su posterior resolución. Asimismo, será perfectamente definido el caso estudiado.

Palabras clave: Deslocalización empresarial, países en vías de desarrollo, globalización, grupo Inditex y caso práctico.

ABSTRACT

This piece of work analyses a very relevant topic nowadays: the offshoring business process, which supposes a transfer of its productive activity from developed countries to developing or underdeveloped ones. The main reasons for companies to delocalize their activities are reducing costs and increasing profits. This phenomenon is given by the increasing globalization of markets. This analysis is focused on the Inditex Group case, now, the largest multinational manufacturing and textile distribution company all over the world. Finally, the main objective of this project is the development of a practical case, based on the above-mentioned arguments, from which a series of questions will emerge for further resolution. Likewise, it will be perfectly defined the case studied.

1.- INTRODUCCIÓN.

El presente Trabajo Fin de Grado (TFG) tiene como objetivo elaborar un caso práctico que complemente la formación académica de la asignatura de Dirección y Administración de la Producción dentro del área Organización de Empresas. Se pretende conocer el proceso de deslocalización empresarial con todos sus factores mediante la elaboración de un caso práctico y la resolución de sus cuestiones.

En este trabajo se pretende acercarse a la dimensión real del fenómeno de la deslocalización, por ello, el estudio del tema elegido se hará partiendo desde lo general hacia lo específico, es decir, entender el concepto de deslocalización a escala mundial, su relación directa con la globalización y los fenómenos en términos de deslocalización ocurridos en España.

Se expondrá ejemplos concretos de casos ocurridos en España, con especial interés en el Grupo Inditex, del cual se elaborará un caso práctico. La elección de esta empresa para el trabajo reside en que es una de las más representativas del sector textil, uno de los más afectados por este fenómeno, por ello, se explicará también a modo de síntesis la deslocalización en este sector.

A través de la elaboración del estudio de un caso práctico, el estudiante deberá demostrar sus conocimientos, su capacidad de análisis y toma de decisiones sobre un ámbito exclusivo de la asignatura. Además, el planteamiento de un caso práctico por parte del estudiante, da la oportunidad de aprendizaje significativo e influye en gran medida en que las personas que participan en su análisis, se involucren y comprometan tanto en la resolución del caso de forma individual como en un proceso grupal. Todo esto ayuda al desarrollo del trabajo en equipo, toma de decisiones, adquirir ideas críticas propias que proporcionarán al alumno diversos valores y actitudes creativas e innovadoras.

El principal motivo por lo que se ha decidido realizar este trabajo sobre la deslocalización y su posterior elaboración de un caso de estudio, radica en que es un tema de gran interés para la economía, ya que en los últimos años se ha vivido con mayor intensidad. Además, nos permite poner en práctica muchos conocimientos adquiridos en las distintas asignaturas durante los cuatro años en la Universidad de Jaén.

Para la realización de este Trabajo Fin de Grado se han consultado diversas fuentes bibliográficas, además de distintas páginas en Internet. También, los conocimientos adquiridos en la carrera han servido de apoyo para llevar a cabo este trabajo y llegar a unas conclusiones adecuadas.

La estructura de este TFG consta de tres partes claramente diferenciadas, la primera parte se centra en conocer en profundidad el concepto, los factores y otros aspectos que dan lugar a la deslocalización de las empresas, junto con su principal causa que es la globalización. En la segunda parte, nos centraremos en un ejemplo específico que lleva a cabo este proceso, como es el grupo empresarial Inditex. A continuación, el desarrollo de un caso práctico que se basa en la aplicación de las definiciones tratadas anteriormente, a partir de las cuales se desarrollarán una serie de preguntas para su posterior elaboración y resolución con el que quedará perfectamente definido el caso estudiado.

Para finalizar, se plantean las conclusiones obtenidas durante el análisis y la realización de este trabajo, así como los anexos necesarios para proporcionar información acerca del caso estudiado.

2.- IMPORTANCIA DE LOS CASOS DE ESTUDIO.

Un caso de estudio es un instrumento de búsqueda, investigación o indagación sobre un tema de actualidad, donde el investigador tiene como objetivo responder una serie de preguntas sobre ese caso, utilizando diversas fuentes bibliográficas. Se utiliza para alcanzar amplios conocimientos, así como generar posibles soluciones viables a los problemas planteados.

Yin (1989) define el caso de estudio como una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas. Explica que el caso de estudio es adecuado para temas actuales, ya que según él, la investigación empírica tiene las siguientes características:

- Estudiar en un ámbito real sobre un tema actual.
- El límite entre el tema o fenómeno y su contexto son discutibles.
- Se usan diversas fuentes bibliográficas.
- Se analiza desde un caso único a múltiples casos.

El objetivo fundamental del estudio de un caso es comprender la singularidad del tema, conocer cómo funcionan todos los componentes que lo forman y las conexiones que existen entre ellas para formar un todo (Muñoz y Serván, 2001).

En cuanto a los docentes se refiere, la elaboración de un caso práctico les permitirá que la información recogida en este, pueda ser aplicada en sus clases tanto teóricas como prácticas. Dicha información, abrirá una gran gama de posibilidades didácticas para facilitar directamente el aprendizaje de los alumnos, los cuales desarrollarán una serie de habilidades, actitudes y valores que son objetivo prioritario en la enseñanza universitaria.

Respecto a la importancia de los casos de estudio, destaca las múltiples ventajas que ofrecen.

Una gran ventaja del desarrollo de estudio de una serie de casos prácticos para el alumno, es el acercamiento a diversas situaciones problemáticas de la vida real que le permitirán al estudiante adquirir una serie de habilidades para el análisis y estudio de problemas a los que se enfrentará en la vida real y a para los que tendrá que generar una serie de soluciones.

Para el profesorado también es de gran importancia, ya que fomenta el trabajo en grupo y la incorporación de diferentes puntos de vista profesionales, así como contribuir a su desarrollo tanto profesional como académico. Es un procedimiento de indagar en un proceso de investigación a partir de múltiple información y datos encontrados.

Tanto para el alumno, como para el profesorado, el caso de estudio lleva cabo tomar decisiones, profundizar en diversas áreas, comprometerse, analizar situaciones y buscar soluciones viables.

Para realizar un caso de estudio, no es necesario seguir un orden a modo de estructura. La extensión va a depender del caso a analizar así como los factores o la finalidad que se pretende conseguir. Sin embargo, hay que tener en cuenta que se debe de realizar lo más claro y sistemático posible. Una vez realizado el caso, se realizarán una serie de preguntas para su posterior resolución y así comprobar y/o evaluar que le ha quedado claro al alumno lo descrito en el caso.

Por último, a modo de conclusión, podemos afirmar que este instrumento es beneficioso para incrementar el conocimiento en un ámbito real, desde diversas oportunidades, variables y fuentes, porque con este procedimiento se puede estudiar y analizar un problema, así como ofrecer diversas opciones o cursos de acción para el problema a solucionar; es decir, estudiarlo desde todos los ángulos posibles; y por último, tomar decisiones objetivas y proporcionar soluciones viables.

A continuación, para nuestro caso de estudio, nos centramos en lo que es la principal causa del fenómeno de la deslocalización, con ello nos referimos al concepto de globalización.

3.- CONCEPTO DE GLOBALIZACIÓN.

El fenómeno globalización se define como un proceso histórico de integración a nivel mundial en los entornos económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos. Marshall afirmaba a mediados de la década de los sesenta, que los avances en la informática y en las telecomunicaciones, convertían al mundo en un lugar cada vez más interconectado, llamándolo con el nombre de “aldea global”. Sin embargo, este concepto de “aldea global” no se produce de forma equitativa en todo el mundo, ya que en los países subdesarrollados todavía existen diferencias entre los diferentes mercados que se irán solucionando a medida de que el proceso de globalización avance.

Estas diferencias vienen dadas por variables económicas, políticas, culturales, legales, entre otras.

Un papel decisivo en la formación de un mundo globalizado, es gracias a internet, que supuso que millones de personas tuvieran acceso a la red eliminando así las barreras tanto físicas como geográficas que existían en el acceso a la información y la comunicación entre las personas. Actualmente, internet está considerado como un servicio básico al igual que la luz.

Gracias a este fenómeno, el entorno económico mundial se encuentra cada vez más integrado e interdependiente con sus economías nacionales. Se considera como un avanzado acercamiento entre los agentes básicos que intervienen en la economía de los países, los gobiernos, las empresas y los consumidores.

El término globalización ha sido definido por diversos autores, pero en mayor o menor medida todos coinciden en lo mismo y se complementan entre sí. Laguna (1997) afirma que la globalización se puede entender como “la adaptación y transferencia multiespacial de una serie de factores que contribuyen al desarrollo de las economías”, con factores se refiere a personas, bienes, servicios, capitales, tecnología, etc.

En los últimos años, globalización es un fenómeno de vital importancia, aunque este concepto no es nuevo, se ha repetido a lo largo de los siglos XV y XVI, si bien, se empezó a destacar a partir de la revolución industrial en el siglo XIX.

Durante las últimas décadas, se ha producido un progresivo aumento de la globalización en los mercados, debido a los avances tecnológicos, las telecomunicaciones, la mejora de las infraestructuras y la facilidad para viajar a cualquier parte del mundo. Todo esto, origina la existencia de mercados globales, cuya característica principal es una creciente difusión de la información que conlleva a gustos y preferencias de los consumidores cada vez más similares a nivel mundial.

La liberalización del comercio internacional, supuso un paso importante para la libre circulación de bienes y servicios entre los distintos países del mundo. La reducción de la inflación, el aumento de las inversiones extranjeras, propiciando mejores relaciones con los países, y el desarrollo tecnológico suponen algunas de las ventajas de la globalización. Por el contrario, una de las desventajas radica en que la mayoría de la riqueza se sigue concentrando en los países desarrollados, existiendo un importante número de personas en la pobreza extrema.

GLOBALIZACIÓN



Figura 1: Mundo globalizado con diferencias económicas, políticas, sociales, culturales y tecnológicas.

Fuente: <http://lafamiliaciudadania.blogspot.com.es/> (2015)

Tal y como podemos ver en la figura 1, a pesar del crecimiento de la globalización, todavía existen múltiples e importantes diferencias, entre los países desarrollados y en vías de desarrollo, en varios sectores económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos. (De la Dehesa. 2004)

Con respecto a todo lo anterior, otro fenómeno importante de la nueva economía global es la deslocalización utilizada para disminuir costes y añadir valor, con una adecuada optimización de los recursos disponibles, procesos productivos o cualquier actividad.

La Real Academia Española (RAE) define el concepto de deslocalización como el proceso de realizar algo fuera de unos límites establecidos. Morfológicamente, el término deslocalización se divide en dos partes:

- a) Des-: Prefijo que denota negación o inversión del significado del vocablo simple.
- b) –Localización: Acción y efecto de localizar, es decir, acción y efecto de fijar algo en unos límites determinados.

Por tanto, aplicando el término deslocalización al mundo empresarial, se define como aquellas actividades productivas, plantas de producción, parte de ellas o subcontratación de trabajos, que han sido trasladados por parte de empresas

multinacionales de un país a otro, el cual posee mejores características en términos de conseguir un mayor beneficio y mejorar la competitividad de los mercados en los que opera, es decir, países en desarrollo o menos industrializados. Las grandes empresas trasladan actividades productivas a países con menor coste salarial, beneficios fiscales y costes de producción menores, con el consiguiente cierre de los centros de trabajo en el país de origen o manteniendo solamente actividades decisivas (I+D, marketing, comercial)

Este fenómeno comenzó a tener importancia durante los años 90 y es un pilar fundamental de la globalización mundial. La deslocalización afecta a diferentes sectores de la economía, pero especialmente ha perjudicado a sectores de la automoción, textil, calzado y electrónica.

En la actualidad, vemos como empresas españolas buscan nuevo destino para su producción y comercialización. Los principales países receptores son Latinoamérica, Asia, Marruecos, destacando Brasil, China e India como países pivote.

En algunos documentos, libros o artículos publicados en internet, aparece el término “offshoring”, corresponde con la traducción del concepto deslocalización en inglés, y se refiere como hemos mencionado anteriormente, al traspaso de actividades del país de origen a otro país en desarrollo. Antiguamente, este concepto hacía referencia a la pesca de altura, por la amplia distancia que separaba a los pescadores de la costa.

La deslocalización ha supuesto que en sectores con abundante mano de obra, gran parte de la producción se esté trasladando a países en vías de desarrollo. De esta forma, en la actualidad, es mucho más sencillo desarrollar una participación de la cadena de producción de forma que las empresas realicen su valor añadido en diferentes lugares, es decir, deslocalizando su producción en los distintos países del mundo que les proporciona mayores ventajas productivas, no obstante el principal destino son los países en vías de desarrollo.

¿Qué características presentan los países en vías de desarrollo para ser los más elegidos por las empresas en sus procesos deslocalizadores?

Los países en vías de desarrollo son aquellos que disponen de un desarrollo económico relativamente pequeño, es decir, su nivel de actividad económica es tan bajo que no disponen de los recursos suficientes para satisfacer las necesidades mínimas de sus habitantes, por lo que sus condiciones de salud, educación o alimentación son precarias.

De la misma manera, existen desigualdades en cuanto a la distribución de los beneficios u oportunidades.

Las principales características que presentan estos países son:

- Alto nivel de desempleo.
- Alto nivel de corrupción.
- Diferencias económicas entre las personas que habitan en esos países.
- La deuda externa es elevada.
- Dependencia de otros países para el desarrollo tecnológico.
- Bajo nivel de ingresos.
- Ayuda nula por parte del gobierno.
- Empobrecimiento de las tierras debido al monocultivo.
- Altos niveles de exportación de materias primas.

En la siguiente figura, podemos observar los países en vías de desarrollo en color naranja. Estos países se encuentran en Latinoamérica, África y Asia, principalmente.

PRESENCIA MUNDIAL DE PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO

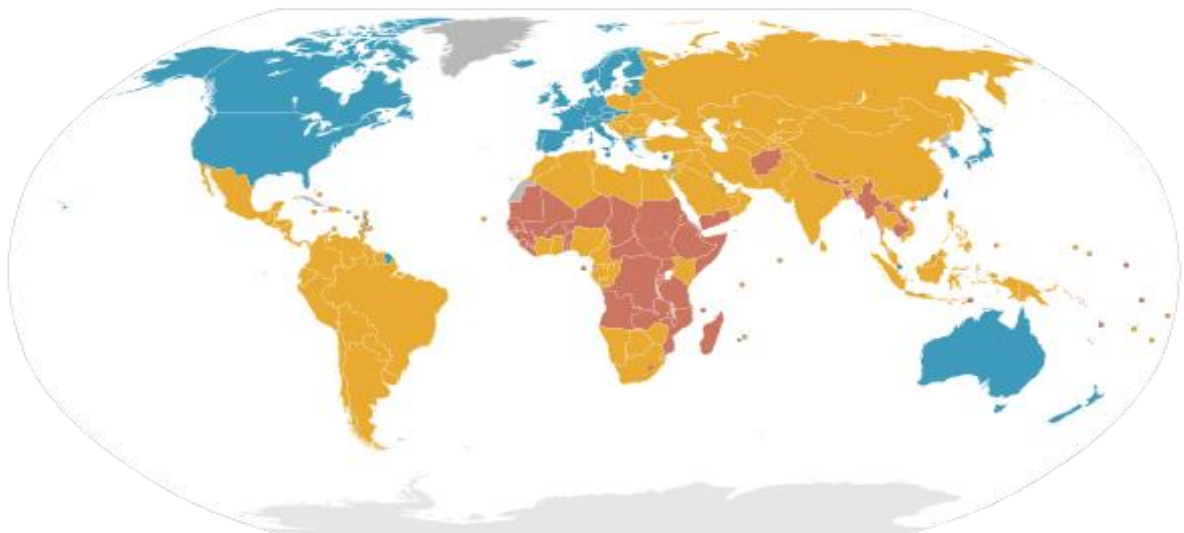


Figura 2: Presentación de países en vías de desarrollo.

Fuente: <https://es.wikipedia.org/> (2008).

3.1.- Globalización y deslocalización.

El concepto de globalización y deslocalización están muy relacionados, ya que se puede observar, cada vez más, movimientos de deslocalización de empresas porque nos encontramos en un mundo globalizado, con total libertad de movimiento de personas y capitales.

En uno de los estudios realizados por Dunning, J.H., en 1988, afirmaba que las empresas que actúan en diferentes países, tienen la posibilidad de coordinar actividades en una escala global, que les permite explotar las ventajas comparativas de la deslocalización así como las ventajas competitivas de la propia empresa. Es necesario crear un mercado global para contribuir al desarrollo de empresas fuertes y potentes.

Para facilitar las operaciones de deslocalización se crean mercados globales, planteados por los efectos positivos que la deslocalización tiene para el crecimiento de las empresas.

De la Cámara, C. y Puig, M. (2007) defendieron la idea de que para que se produzcan movimientos de deslocalización, el capital, las mercancías y la información se deben mover sin trabas entre los países. De esta manera, surge la necesidad de que haya un espacio común para que la deslocalización y sus ventajas alcancen su evolución. Las ventajas asociadas a los procesos de deslocalización pueden ser:

- a) Beneficiar el crecimiento económico de ambas economías.
- b) En los mercados donde opera la empresa, disminuir los problemas de calidad y de aprovisionamiento.
- c) Gestión de las redes globales debido a un incremento de la capacidad corporativa.

Respecto a todo lo mencionado anteriormente, llegamos a lo que es la base de este trabajo, la deslocalización por parte de las empresas desde el país de origen a países en vías de desarrollo, que como hemos visto en el epígrafe anterior es el destino elegido mayoritariamente por las empresas para deslocalizarse.

4.- LA DESLOCALIZACIÓN EMPRESARIAL.

El famoso concepto de deslocalización por parte de las empresas, entendido de forma simple como el traslado de la actividad productiva de un país a otro, es objeto

de una atención que aumenta cada vez más con el cambio de siglo tanto en un ámbito económico como en un ámbito académico. Un ejemplo de la veracidad de este hecho reside en que en los últimos años, el buscador Google® muestra aproximadamente 150.000 resultados de páginas web españolas y más de 4.000.000 de resultados en toda la red al introducir el concepto de deslocalización o “offshoring”.

Este fenómeno de traspasar la actividad productiva de una empresa a otra en distintos países, dónde los costes de mano de obra y de producción son inferiores, es un tema de actualidad hoy en día.

Suele venir acompañado de efectos negativos, ligados a una amenaza en el empleo o pérdidas para la actividad en países desarrollados y menores salarios o peores condiciones laborales en países subdesarrollados. Todas estas causas, se relacionan de manera automática con otro concepto actualmente conocido, la globalización mundial, es decir una creciente liberalización e integración económica de los mercados de trabajo internacionales, un aumento de la expansión de las grandes economías, la disminución de las barreras de entrada al comercio, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y la solidez de un gran ritmo de crecimiento en países de gran superficie como China.

La deslocalización encuentra su causa, no sólo en el traslado de la producción a otros países, sino también la creciente demanda de los consumidores y fabricantes hacia suministros más eficientes situados en otros lugares, posible gracias a un actual medio más abierto y mejor relacionado internacionalmente.

No necesariamente las empresas tienen que moverse de manera internacional junto con las tareas productivas, basta con que la exhibición a la competencia internacional conduzca a una nueva especialización, que dé lugar al cierre de determinadas actividades. El doble sentido que existe en este concepto, viene determinado por el hecho de que las deslocalizaciones de las empresas van unidas a la existencia de empresas multinacionales y a los flujos de inversión extranjera directa.

La deslocalización no es un concepto sencillo de definir, porque posee varios aspectos, si en un sentido amplio se entiende como un proceso por el cual no sólo las empresas, en algunas ocasiones, sino también las actividades productivas, se van concentrando en países que poseen mayores ventajas comparativas para explotarlas, alejándose de esos otros que no disponen de ellas. Se trata de un fenómeno que propicia

el desarrollo en zonas alejadas de la huella del crecimiento económico y la integración internacional de los mercados de trabajo, o globalización económica.

En los países con mano de obra abundante, su incidencia es radical, ya que estos lugares disponen de ventajas claras en los salarios para intentar su desarrollo. Además de una reducción de costes en recursos humanos o beneficios fiscales.

Los principales países receptores son Latinoamérica, Asia, Marruecos, destacando Brasil, China e India como países pivote. (Véase figura 3)

LA DESLOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

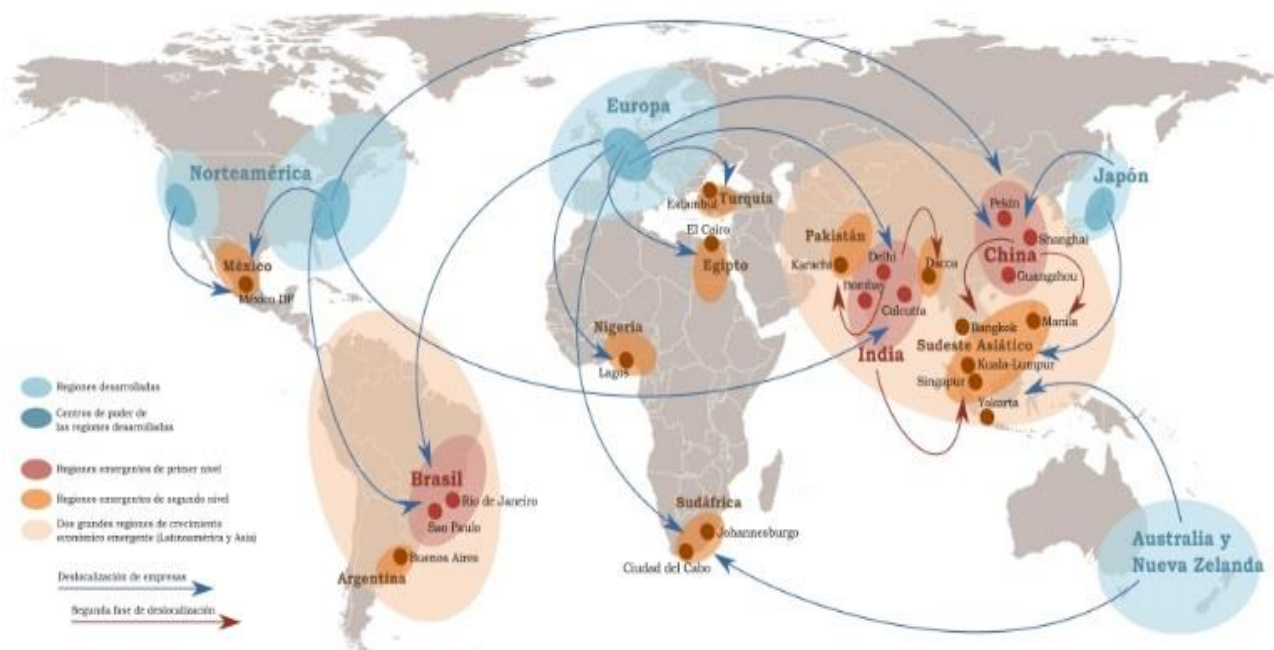


Figura 3: La deslocalización de las empresas de zonas más desarrolladas a otras en vías de desarrollo.

Fuente: <http://www.unitedexplanations.org/> (2013)

Pese a su gran amplitud, el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicaciones, permiten este desplazamiento hacia los países emergentes, tanto de actividades como de labores específicas, en el ámbito de servicios.

Por otra parte, para los países desarrollados puede resultar una amenaza estos traslados, pues señala una notable disposición de los países subdesarrollados para aceptar, no sólo las producciones más tradicionales e intensivas en trabajo, sino también aquellas otras con mayores requerimientos de capital humano y tecnológico.

Puede dar lugar también a reajustes en los perfiles de los trabajadores y en las actividades desarrolladas.

4.1.- Proceso de deslocalización.

En el modelo sintético (figura 4) podemos ver que las empresas no sólo deslocalizan funciones productivas, si no también, funciones de administración como la contabilidad, la gestión, etc. Esto se debe a que el traspaso de la gestión a ese país, permite gestionar de forma adecuada la producción, supervisándolo en cualquier momento.

PROCESO DE DESLOCALIZACIÓN.

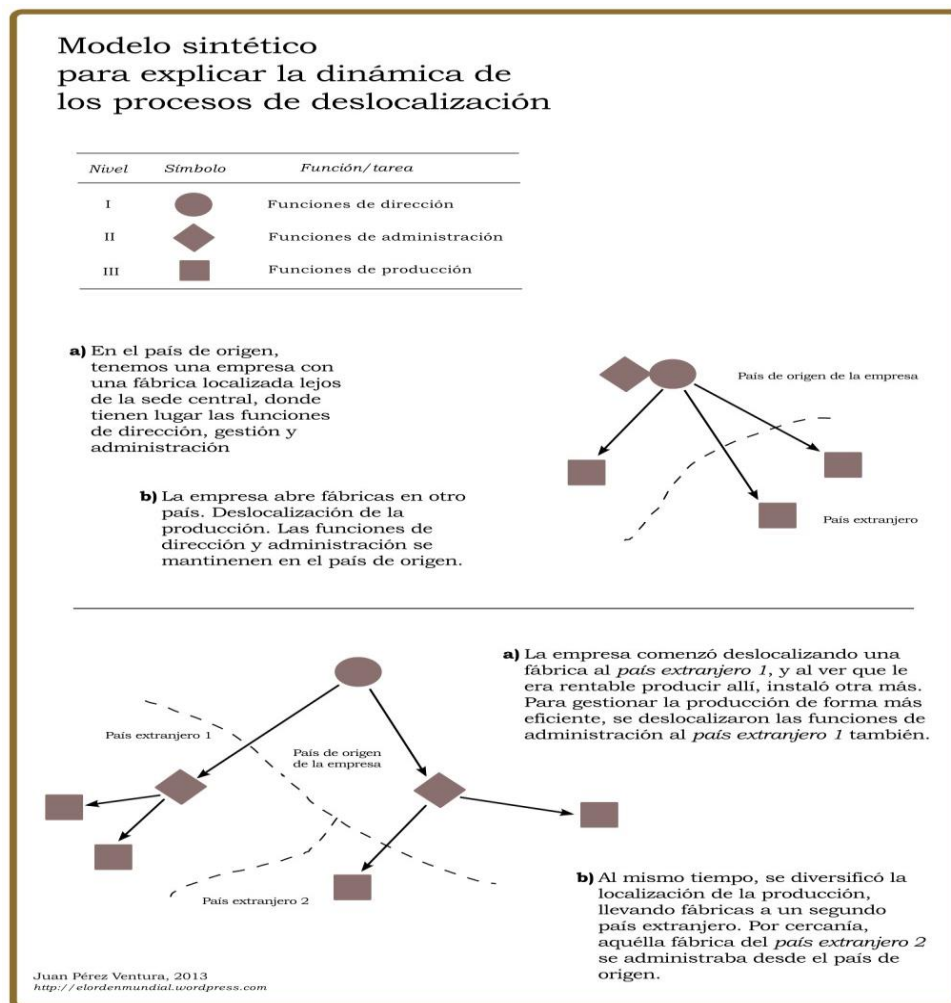


Figura 4: El modelo de configuración espacial del proceso de deslocalización.

Fuente: <http://www.unitedexplanations.org/> (2013)

A pesar de que existan actividades de mayor categoría deslocalizadas, el proceso de deslocalización mantiene una jerarquía. La ciudad que dirige a la empresa en su totalidad para su correcto funcionamiento será una ciudad global de una potencia, donde se encuentra la sede central. Desde ahí, las tareas de administración y de gestión, estarán repartidas por distintas partes del mundo, concretamente, en grandes ciudades o países de la periferia. Para finalizar, en fábricas y zonas industriales estarán las funciones de producción, distribuidas por diversos sitios y ocupando el último nivel de la jerarquía de la empresa.

En cualquier proceso de deslocalización se deberán tener en cuenta una serie de factores.

4.2.- ¿Cuáles son los factores que llevan a una empresa a deslocalizarse?

Según Toral Pla (2008), las variables necesarias que se deben tener en cuenta a la hora de tomar decisiones, como hacía que país es conveniente deslocalizar la producción, recaen sobre ocho premisas:

- a) La existencia de costes laborales que tiene el país receptor de la deslocalización.
- b) Los costes de las comunicaciones.
- c) Los costes de transporte y desplazamiento hacia el país receptor.
- d) Los costes relacionados con las infraestructuras del país de destino, ya sea por su edificación (nueva o existente), como la calidad de las mismas.
- e) El riesgo que puede presentar el país receptor de la deslocalización.
- g) La diferencia cultural que existe entre el país de origen de la empresa matriz y el país de destino de la deslocalización.
- h) El idioma utilizado por las persona en el país de destino.
- i) La distinción o preparación de la mano de obra de la industria en el país receptor.

En un proceso de deslocalización se tienen que tener en cuenta los siguientes factores (véase tabla 1):

VARIABLES QUE AFECTAN A LA DESLOCALIZACIÓN.

Categoría	Características	
Costes (40 %)	Costes laborales Costes de instalación Costes fiscales	Salarios, costes medios de las instalaciones y material, impuestos, tasas, aduanas, cambio de moneda, entre otros
Entorno (30 %)	Riesgos socioeconómicos Infraestructuras del país Compatibilidad cultural Proximidad geográfica	Situación económica, política y social, corruptibilidad del gobierno, infraestructuras, distancia entre país emisor y receptor, burocracia, telecomunicaciones, transportes, entre otros.
Recursos humanos (30 %)	Tamaño y características del mercado laboral Calidad del nivel educativo Barreras idiomáticas	Nivel educativo, nivel de idiomas, fuerza laboral, desgaste de los trabajadores, experiencia de los trabajadores, políticas de recursos humanos, entre otros

Tabla 1: Importancia de diferentes variables en el proceso de deslocalización.

Fuente: Elaboración propia.

Kearney, A.T. afirmaba en 2004, que los factores que se deben de tener en cuenta para llevar a cabo una deslocalización empresarial son tres, tal y como se muestra en la tabla 1: Costes, entorno empresarial y recursos humanos o disponibilidad de la mano de obra.

En la siguiente columna, se muestra las variables más importantes y en la última, indicadores que se utilizan para evaluar de forma operativa la capacidad o no de que un país reciba una operación de deslocalización.

Dependiendo de con qué grupo de factores se relacionen, Kearney plantea la existencia de tres tipos de ventajas:

- Ventaja de tipo 1: Comprenden los factores que están relacionados con la estructura financiera y los costes. Los países más destacados que poseen esta ventaja son China, India, Brasil y algunos países de Europa Central y Oriental.
- Ventaja de tipo 2 y 3: Estas ventajas se encuentran en países con economía desarrollada, se corresponden con su entorno empresarial, la disponibilidad y

cualificación de los trabajadores. Kearney afirma que el proceso de deslocalización aporta beneficios a los países más desarrollados mediante dos maneras:

1. Especializándose en actividades con gran valor.
2. Los beneficios y la riqueza obtenida por la deslocalización se reparten en ambos países (receptor y de origen).

También, hay que tener en cuenta otros factores que pueden ser decisivos a la hora de tomar decisiones de localización de una empresa, se nombran a continuación:

- 1) Clima laboral: Un favorable clima laboral, resulta muy importante a la hora de tomar decisiones, sobre todo para empresas abundantes en mano de obra, como pueden ser: industria textil o electrónica. El clima laboral incluye tanto la disponibilidad como el coste de la mano de obra, la existencia de conflictos laborales, la ética del trabajo, el nivel de cualificación de los trabajadores, entre otros. El clima laboral depende de la actitud de los trabajadores, la productividad, la fuerza de los sindicatos y las tasas salariales. En cuanto a los salarios, son menores en los países en vías de desarrollo, es por eso por lo que las empresas se deslocalizan hacia esos países.
- 2) Cercanía a los mercados: Este factor es importante cuando el producto final es voluminoso o pesado y cuando los costes de transporte son elevados, por lo que resulta de gran importancia situarse cerca del cliente.
- 3) Nivel de calidad de vida: Este factor se ve favorecido por la existencia de escuelas de prestigio, eventos culturales, estilos de vida atractivos e instalaciones recreativas.
- 4) Cercanía o proximidad a proveedores y recursos: Las empresas que necesitan materias primas voluminosas, productos perecederos y sus costes de transporte son elevados, subrayan la importancia de situarse cerca de los proveedores.
- 5) Cercanía a las instalaciones de la sede central: Las empresas recurren al apoyo administrativo y personal que suele encontrarse en la empresa matriz, realizando de vez en cuando contactos de comunicación y coordinación, por lo que deben situarse cerca.

- 6) Costes: Tal y como se ha mencionado anteriormente, los costes laborales, de instalación o costes fiscales deben de ser aceptables.

En la figura 5 se puede observar de forma resumida los factores que deben tener en cuenta las empresas para alcanzar el éxito en sus decisiones de localización de actividades.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

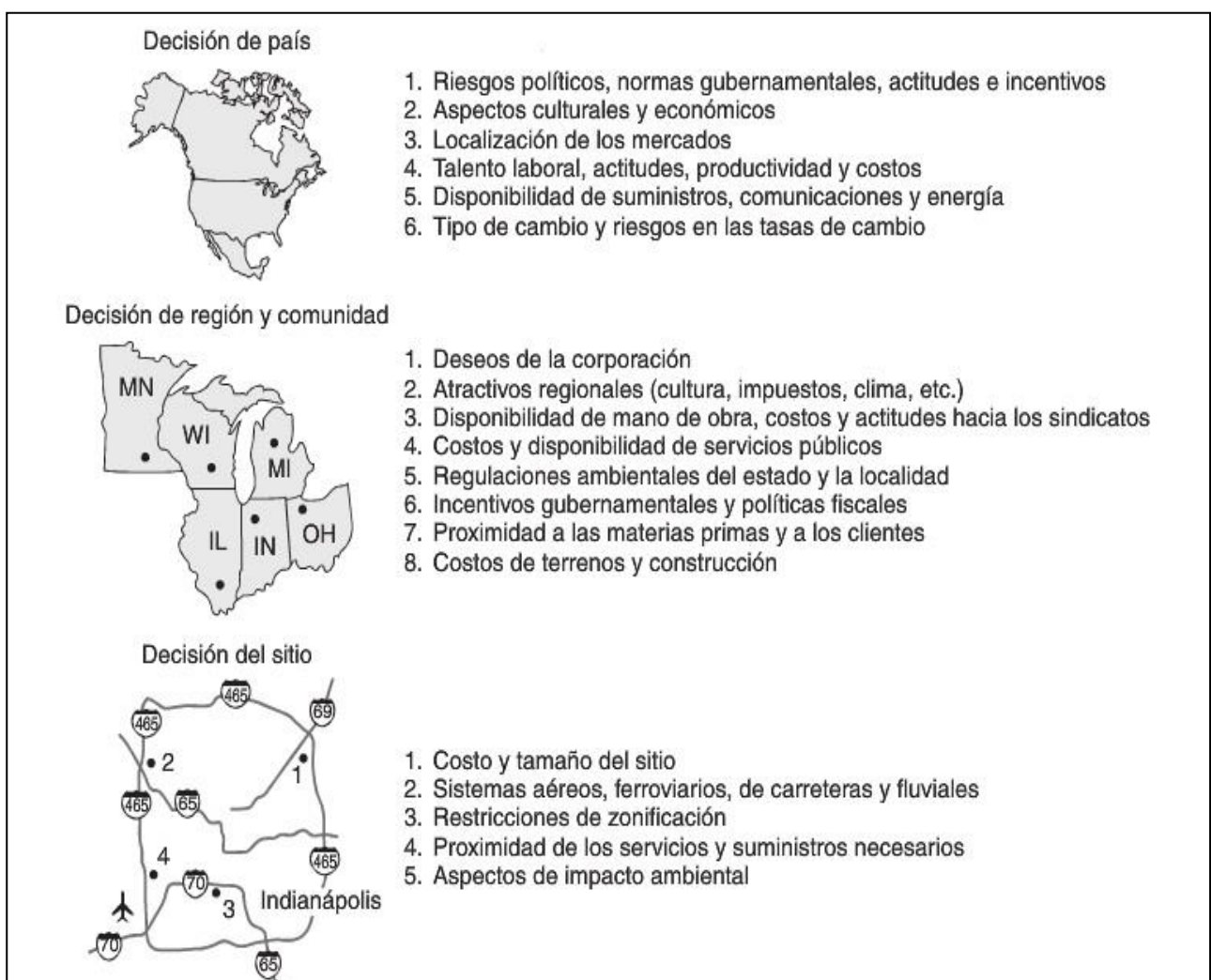


Figura 5: Factores que afectan a las decisiones de localización.

Fuente: Principios de Administración de Operaciones (2009).

Se puede distinguir varios tipos de deslocalización dentro de las operaciones. La aptitud de elegir uno u otro, viene determinada según las características de cada empresa y del país de destino tal y como se describe a continuación.

4.3.- Tipos de deslocalización empresarial.

El término deslocalización se puede dar de diferentes maneras:

- **Deslocalización Internalizada o cautiva:** Cuando la empresa del país de origen crea una o varias filiales en el extranjero con el fin de realizar allí su actividad productiva. Se trata de una “deslocalización intraempresarial”.
- **Deslocalización Externalizada o subcontratada:** Cuando la empresa del país de origen subcontrata la producción a una empresa extranjera, que se convierte en su proveedor. En inglés es “outsourcing”, es decir, subcontratación. Este tipo de deslocalización resulta muy útil para el crecimiento y la diversificación de la empresa en diferentes países.
- **Nearshore:** Es similar a la deslocalización externalizada cuando hablamos de subcontratación de una actividad en otro país, cuyos salarios son más bajos. La diferencia radica en que se encuentra cerca en distancia o zona horaria, o ambos factores a la vez.

Estos tipos de deslocalización son llevados a cabo por las ventajas que se ofrecen, pero también hay que tener en cuenta los inconvenientes. A continuación, se muestran algunas ventajas e inconvenientes de los procesos de deslocalización.

4.4.- Ventajas e inconvenientes de la deslocalización.

Ventajas atendiendo a características estratégicas y operativas:

- Mayor eficiencia y consecución de ventajas competitivas.
- Disminución de costes de producción, asociados a beneficios tanto para el comprador como el vendedor.
- Reducción del riesgo al gestionarlo de manera efectiva.
- Estructura organizativa más rápida, flexible y eficaz, que permite a la empresa responder de forma más rápida a los cambios constantes del entorno.
- Se consigue una mayor productividad.

- Mejora de la flexibilidad laboral a causa de una disminución de los empleados fijos.

Inconvenientes estratégicos y operativos:

- A veces se pierde la totalidad del control de las operaciones.
- Requiere una mayor dependencia con el proveedor.
- Disputas en la empresa a causa de la reducción de plantilla.
- Según el país, puede existir una legislación y regulación de actividades empresariales diferentes.

A pesar de las ventajas e inconvenientes explicados anteriormente, son las causas las que llevan a una empresa a deslocalizarse, pero llevan consigo una serie de consecuencias, las cuáles se explican a continuación.

4.5.- Causas y consecuencias de la deslocalización empresarial.

Las causas que llevan a una empresa a trasladar su actividad productiva del país de origen a otro, son las siguientes:

- Disminución del coste de mano de obra: El principal objetivo de esta causa reside en el aumento del beneficio y conseguir mayores ingresos, por tanto, las empresas trasladan su actividad productiva a países en vías de desarrollo donde los costes de mano de obra resultan más baratos. El motivo se encuentra en el nivel de alfabetismo de estos países o la escasa cualificación de los empleados, donde las empresas se aprovechan para disminuir las condiciones de trabajo, como por ejemplo, la seguridad.
- Legislación más flexible y menos estricta: Las empresas buscan países donde esta causa sea menor en su lucha contra la contaminación, el medio ambiente y la inutilización de tierras.
- Reducción de la tasa impositiva: Los países donde los impuestos sean menores resultan de gran atractivo para que las empresas de deslocalicen.
- Sistema político reforzado: Se buscan países que garanticen la estabilidad política de la empresa y el adecuado desarrollo de la misma, sin sufrir algún riesgo derivado de una crisis política o golpe de estado, que pueda suspender su actividad en la zona o anule sus intereses.

- Apoyo de las instituciones: Conseguir una buena relación con las instituciones gubernamentales del país es fundamental para conseguir el apoyo en el país donde se va a situar la empresa.
- Externacionalización de las actividades: Su principal objetivo es crecer y diversificar la empresa en diferentes países, consiguiendo un mayor control y una mayor capacidad de adaptación al cliente.
- Mejor localización que la competencia: Obtener ventajas competitivas mediante la cercanía al mercado o disponer de mejores infraestructuras es fundamental para ser mejor que la competencia.
- Transferencia de la Tecnología: Al tratarse la tecnología de un activo de propiedad privada, es beneficioso para quienes la poseen, controlan y explotan ya que genera renta.
- Asociación empresarial: Mediante la concentración empresarial se busca varios fines, por un lado crecer para disminuir los costes, por otro lado, conseguir mejor financiación y por último, controlar el mercado y ser mejor que la competencia. Los tipos más comunes son:
 - Concentración horizontal: Asociación de empresas que fabrican el mismo producto y en la misma fase de elaboración.
 - Concentración vertical: Conjunto de empresas que fabrican el mismo producto pero en distintas fases de elaboración.

Pero como dijo Tolkien, (1954): “No todo oro reluce, ni toda la gente errante anda perdida”, por lo que el proceso de deslocalización también lleva consigo una serie de consecuencias que deben tener en cuenta las empresas, las cuáles, se explican a continuación:

- El país de origen se ve afectado por unas altas tasas de paro: Este aumento es debido a que las personas que trabajan en una empresa, cuando esta deslocaliza su producción hacia otro país, sus trabajadores se verían en paro, causado por el abandono de la empresa en el lugar de origen.
- Empleo precario en el país receptor: En el país de destino la empresa contrata a trabajadores con un sueldo mínimo, ya que por lo general, el país receptor suele ser un país en vías de desarrollo, donde sus habitantes buscan cualquier oferta de trabajo sin importarle las condiciones.

- Efectos negativos desde el punto de vista medioambiental: La destrucción del medio ambiente debido a la contaminación, sequías, desertificación, etc., son debidos a la carencia de controles ambientales en el país receptor.
- Calidad inferior en el producto terminado: El producto final es de menor calidad, ya que es fabricado por trabajadores menos cualificados y con condiciones laborales pésimas.
- Efecto dominó o efecto contagio en empresas no deslocalizadas: La competencia debe imitar los métodos y técnicas utilizadas por la empresa deslocalizada si quieren superar las dificultades crecientes para poder competir.

Si por el contrario, no consiguieran imitar esas técnicas las empresas del país receptor, es decir, las empresas que se encuentran en los países en vías de desarrollo, puede que tengan que deslocalizarse también hacia otras zonas o incluso aceleraría su declive con el posible cierre, ya que no han conseguido mantener su posición competitiva con respecto a las empresas que se han deslocalizado hacia allí.

En el siguiente epígrafe, se explica la deslocalización de empresas en España.

5.-LA DESLOCALIZACIÓN DE EMPRESAS EN ESPAÑA.

Es a comienzos de los años 90 cuando comienza en España el proceso de deslocalización. Este fenómeno de cambio de la producción de empresas industriales a otros territorios, se inició con una centena de casos entre el decenio de 1990, mientras que recientemente entre los años 2002-2007 se llegaron a contabilizar hasta 400 casos. Es en los primeros años de los 90 y con la formación del Mercado Único Europeo, cuando España posee voluminosas estradas de Inversión Directa Extranjera (IDE) por lo que presenta un claro caso de “creación de inversión” beneficiado por la integración europea. Es por este motivo por el que se da a conocer la primera ola de deslocalización como es el caso Gillette, que se explica en el epígrafe siguiente.

La incorporación a la Unión Europea y la creación del Mercado Único fueron las principales causas de deslocalización a nivel estatal. Esta nueva propuesta de mercado llevó asociado la restructuración de empresas en todo el territorio europeo, por la cual las empresas tuvieron que asumir ajustes tecnológicos en sus procesos producción y que junto a la búsqueda de reducción de los costes de dicha producción, fueron los principales factores de las deslocalizaciones.

Pero es a partir del año 2000, la conocida como segunda ola de deslocalización en nuestro país. Si evaluamos el proceso de deslocalización en nuestro estado, observaremos que desde el año 2000 hasta el 2007 los casos han ido en aumento progresivamente, extendiéndose por toda nuestra geografía. La media anual durante estos años presenta la friolera cifra de 57 casos anuales, obteniendo sus máximos registros entre 2005-2007.

Las empresas de producción españolas han ido aplicando a su producción año tras año estrategias de deslocalización durante estos años anteriormente comentados. Entre los sectores más destacados donde el número de puestos de trabajo se ha visto más reducido han sido el textil, calzado, bebidas, alimentos, tabaco y el sector automóvil.

En estos sectores destacan sobre todo empresas y compañías grandes, que paulatinamente se han ido convirtiendo en globales, afianzando así su presencia y competitividad en el mercado internacional. Es este el caso de numerosas marcas nacionales como Loewe, Inditex, Sáez Merino, Mango y Pulligan.

Estas empresas, grupos y compañías anteriormente mencionadas, han dirigido su producción o parte de ella a territorios donde el desarrollo de su actividad se ve abaratada notoriamente. Asia y África son los continentes favoritos de dichas firmas donde subcontratan toda su producción, rebajando así sus costes de producción.

Dependientemente de las formas de deslocalización, la mayoría de las empresas que optan por la subcontratación de su producción se engloban dentro del mundo desarrollado. Así lo que buscan estas grandes productoras de los diferentes sectores es llevar su fabricación a países dotados de abundante mano de obra barata, destruyendo por consiguiente empresas enteras y puestos de trabajos en los lugares donde estas se encontraban inicialmente instaladas, como es el caso de España con Inditex, la empresa donde centraremos nuestra mayor atención ya que realizaremos nuestro caso de estudio.

En España no puede entenderse el proceso de deslocalización sufrido desde el año 2000 sin hacer referencia a la incorporación en la Unión Europea y todos sus planes y reformas llevados a cabo con el Mercado Único Europeo. Por estos motivos gran cantidad de productos “Made in Spain”, han sido derivados junto con su fabricación a países que presentan unas características más llamativas para los grandes empresarios, donde estos llevan a cabo sus inversiones.

Las características de dichos países y continentes suelen ser la mano de obra barata dado por ser un país subdesarrollado, alta natalidad... y los pocos o bajos controles de calidad del trabajo (inspecciones laborales, falta de derechos del trabajador...). Cuando se hace referencia a los lugares por preferencia de las marcas nacionales hay que mencionar Latinoamérica, la India y el Sureste Asiático. Estos lugares motivan a los inversores españoles debido a su afinidad idiomática, bajos costes laborales y baja cualificación de la mano de obra.

En líneas generales y analizando de forma global el proceso de deslocalización, este tiende hacia países o zonas de habla inglesa lo cual facilita la comunicación al tratarse de un idioma mundialmente reconocido.

Otras tendencias perseguidas en el proceso de deslocalización, llevan a las marcas a perseguir otros objetivos en cuanto a costes, legislación, expansión, logística, lo cual motivan a la aparición del proceso de deslocalización en Europa, América o Asia.

Como se ha mencionado anteriormente algunos de los ejemplos de deslocalización, a continuación se va a proceder a una explicación más detallada de algunas empresas que han trasladado su producción de España a otros países en vías de desarrollo.

6.-EJEMPLOS DE DESLOCALIZACIÓN EMPRESARIAL EN ESPAÑA: EFECTOS NEGATIVOS.

En 2004 el periódico El País publicaba una noticia que decía: *“La deslocalización empresarial en España deja a más de 10.000 personas sin trabajo.”* Esto se debe al fenómeno de la deslocalización empresarial, que ha afectado a múltiples empresas, especialmente de sectores de la automoción, electrónica, textil y calzado. (Anexo 1, Artículo 1)

La deslocalización en España comienza en 1994, especialmente en Sevilla (Andalucía), cuando la empresa Gillete, pese a alcanzar unos buenos beneficios, decide trasladar su producción a otro país. En 2002, la fábrica de las famosas galletas María Fontaneda en Palencia, realiza la misma operación, dejando en paro a unas 212 personas.

El periódico 5 días, publica en 2003: *“Los traspasos de la actividad productiva amenazan el 30% de las exportaciones españolas.”*

La deslocalización afecta a casi todos los sectores industriales. La experiencia demuestra que este fenómeno se concentra en tres sectores esenciales: AUTOMÓVIL, CONFECCIÓN, TEXTIL, (unas 400 empresas del sector, entre ellas todas las más renombradas, como Zara, Mango o Pulligan...) y CALZADO Y PIEL, que aportan el 31% de las exportaciones españolas y el 22,5% de la importación”

Samsung, Philips y Hasbro, se unen un año más tarde al cierre de sus fábricas.

En la actualidad, la fuga de empresas ha ido creciendo, se han añadido muchas más, como por ejemplo, Braun, Mercedes Benz, Lear, Delphi, Toyota, General Motors... y así hasta más de 500 empresas.

Inditex, la multinacional española de fabricación y distribución textil es uno de los ejemplos más conocidos por trasladar su producción a otros países como Marruecos, México, Turquía, entre otros muchos más.

EMPRESAS DESLOCALIZADAS EN ESPAÑA



Figura 6: Ejemplos de empresas deslocalizadas en España.

Fuente: Elaboración propia. Imágenes Google.

Antes de comenzar a profundizar sobre el caso práctico del grupo de Inditex, es conveniente centrarnos en la deslocalización del sector textil, uno de los sectores más afectados por el fenómeno de la deslocalización.

7.- LA DESLOCALIZACIÓN EN EL SECTOR TEXTIL.

El sector textil ha sido uno de los más afectados por la deslocalización, tal y como se ha mencionado anteriormente.

Este sector, viene padeciendo desde hace varios años continuos cambios, éstos son producidos por el continuo crecimiento y la modernización, en una primera etapa, y más adelante, por el fenómeno de la globalización, anteriormente mencionado en este trabajo.

Los factores determinantes del sector textil son:

- La fase de industrialización de un país, es la primera actividad.
- Favorece la globalización, su abundante mano de obra y simplicidad del transporte.
- El principal país productor y exportador del mundo es China.
- El crecimiento prolongado de la demanda es ocasionado por la moda.
- La venta global de los productos textiles es impulsada por la integridad existente entre diseño-confección-distribución.

Todos estos factores se ven favorecidos por la liberalización de las importaciones y los continuos intercambios textiles, producidos gracias a la eliminación de las barreras de entrada. Estos cambios, tal y como se ha mencionado anteriormente, han provocado un traslado de la producción desde países desarrollados a países en vías de desarrollo.

En la Actualidad, China es el principal país productor y exportador el mundo, ya que es el más beneficiado tanto por el proceso de globalización como por el proceso de deslocalización, pero aunque ofrezca mejores ventajas en cuanto al precio, la calidad de las prendas en países asiáticos es inferior a la calidad de las prendas europeas. En cuanto a España se refiere, numerosos han sido los cambios producidos en este sector.

Uno de los hechos más importantes en la evolución textil española es en 1980, provocado por la aparición de las grandes empresas comercializadoras y distribuidoras de textil. Un claro ejemplo es el grupo Inditex, que a pesar de iniciar su producción en 1964, no es hasta 1980 cuando comienza su expansión, convirtiéndose en una empresa líder a nivel mundial. Su estrategia de combinar producción con distribución textil, ha sido totalmente innovadora e imitada por muchas otras empresas como Mango o Cortefiel.

El sector textil europeo, subcontrata trabajo con empresas de otros países como China o Bangladesh. En este sector, no se requiere de una alta cualificación de personal para realizar la ropa, es por eso, por lo que se trasladan a países en vías de desarrollo y buscan mano de obra barata. También este proceso es ocasionado por la gran

competencia existente en la industria textil, de modo que, trasladar la producción a países asiáticos les permite reducir los precios, debido a que los costes de producir son menores en estos países.

Tras explicar de forma abreviada los factores y los cambios en el sector textil ahora, vamos a explicar la evolución histórica del grupo Inditex con la finalidad de poder desarrollar seguidamente el caso de estudio.

8.- CASO DE ESTUDIO: LA DESLOCALIZACIÓN DEL GRUPO INDITEX.

A continuación se describe de forma detallada el grupo Inditex que será objeto de análisis en nuestro caso de estudio.

8.1. Proceso de deslocalización de Inditex.

Para hacer el análisis del grupo Inditex, es necesario destacar que estamos hablando de uno de los ejemplos de crecimiento y expansión empresarial internacional. Es en el año 1975 cuando este grupo inauguró su primera tienda Zara en La Coruña (España) al mando de Amancio Ortega, máximo propietario de la cadena. Con esta primera tienda, el grupo Inditex comenzó su expansión mundial, utilizando la deslocalización de actividades en algunas ocasiones. Las marcas que este grupo comercializa (véase figura 7) implantadas a nivel mundial son:



Figura 7: Inditex está formado por Zara, Massimo Dutti, Pull and Bear, Stradivarius, Bershka, Oysho, Zara Home y Uterqüe.

Fuente: trabajados.com/tag/inditex/ (2016)

Para poder realizar el caso de estudio, primero hay que señalar cuáles fueron sus antepasados y que ocurrió para que Zara decidiera deslocalizar parte de su producción a otros países.

El inicio de la expansión de esta cadena hay que ubicarla en un contexto sociocultural, debido al motivo en el que se realizó. Sus orígenes fueron en una zona geográfica como es La Coruña, un lugar donde existía una elevada densidad de población rural, pero la oportunidad laboral fuera de este ámbito rural era prácticamente inexistente y sobre todo en el género femenino, donde existía una gran mano de obra femenina desocupada. Es sobre estas mujeres, las cuales presentaban una gran disposición a trabajar en el nicho textil donde Amancio Ortega fijó su mirada para la fabricación de sus productos. Este grupo femenino vio una oportunidad para conseguir un trabajo fuera del mundo rural y obtener así un salario aunque fuese reducido para ayudar en la renta y obtener unos ingresos independientes a sus entornos familiares. Amancio Ortega pone en marcha así, sistema de integración laboral de este colectivo mediante la creación de cooperativas y talleres dependientes en su totalidad de los trabajos encargados por Zara.

En la década de los 80, era esencial la organización de esta red productiva, conseguida gracias a una colaboración directa de agentes sociales de especial interés y trascendencia en la creación de cooperativas. Para localidades rurales, sacerdotes y alcaldes, impulsan la creación de cooperativas textiles como elemento de desarrollo. El suceso más característico fue el del Padre Jorge, que gracias a él, en los últimos años, se consigue un fuerte desarrollo de la actividad de la confección. A primeros de los 80, el sacerdote sugiere desarrollar proyectos de autoempleo con base en las cooperativas, debido al éxito de Mondragón, del cual fue testigo. Lo define como una solución viable para superar el subempleo rural y así crear un doble efecto económico y de elevación de la autoestima colectiva.

A pesar de eso, la empresa no contaba con capacidad suficiente para responder a las necesidades financieras derivadas del círculo modesto en el que se estaba desarrollando: incremento de la demanda, mayor número de tiendas, más capacidad de fabricación. Gracias a los muchos esfuerzos que se realizaron, se pudo conseguir recursos con garantía hipotecaria, pero no eran del todo suficientes, porque las primeras tiendas soportaban el coste de la compra del local y luego, los gastos de instalación. Debido a esto, no quedaba más opción que abrir el capital a la entrada de nuevos socios.

Pero como resulta evidente, el paso desde los procesos iniciales a los pasos dirigidos por las aplicaciones informáticas de la actualidad, no fue repentino ni fruto de un salto cualitativo en mayor o menor medida grandioso.

La existencia de una significativa fuerza laboral femenina y rural junto con una base empresarial de primera generación, se consideran factores sociales determinantes. En el primer caso, se combinan dos procesos paralelos; primeramente la reestructuración que tiene lugar en Galicia con la actividad agropecuaria, introduciendo la mecanización y la especialización productiva, donde se incrementa la formación de una gran mano de obra femenina, quedándose fuera de los modelos productivos agrarios nuevos y con limitadas posibilidades laborales. El segundo caso está relacionado con la evolución de las industrias, donde en los últimos tiempos, el proceso de deslocalización empresarial se convierte en un proceso fundamental.

Zara, al principio, actuaba como proveedor de trabajo en los talleres. La fórmula que aplicaba aún persiste, consiste en la entrega en depósito de las materias primas y en los plazos establecidos su retirada, pagando con anterioridad el importe por unidad pactado. La intervención en cómo estaban organizados era escasa, lo que en un determinado momento supuso a una de las escasas disputas sindicales que el grupo ha afrontado a lo largo de su historia. Esto sucedió a raíz de ciertas acusaciones a Zara, a quien se le denunciaba por aplicar métodos de destajo que lindaban la explotación. Siendo o no ciertas esas y muchas otras acusaciones, los responsables del grupo Inditex decidieron iniciar una fase de superior y creciente implicación.

Con respecto a todo lo anterior, Zara tuvo que realizar tres pasos. El primero, fue consolidar a medida de lo posible la carga de trabajo, al mismo tiempo que se consolidaba el principio de exclusividad para todas y cada una de las cadenas, no sólo respecto al grupo. Esta tarea resultaba difícil, ya que el esquema tenía que ser compatible con la competencia entre fábrica e industrias del grupo para conseguir el encargo, considerado como un principio fundamental que de siempre ha regido el modelo de producción. Competición que antes o después, las plantas transportan a los diversos talleres.

Un segundo paso fue una gran implicación de los encargados de cada industria en el diseño de los procedimientos, la mecanización y la organización del trabajo. Por último, el tercer paso fue coaccionar la migración de aquellos trabajadores que actuaban con reparación a parámetros de economía sumergida hacia la legalidad normativo-fiscal.

Los tres aspectos mencionados anteriormente, no resultaron fáciles ni se hicieron de manera instantánea, pero sobretodo el último, puso a prueba el modelo Zara- Inditex referido al escándalo de costes que sustentaba. A partir de esas fechas, década de los 90, no fue casualidad que se incrementara la expansión de talleres hacia el país vecino, Portugal y posteriormente, hacía el norte de África.

Zara no se encontraba en una posición peor que el resto de cadenas del sector, excepto que su política de precios bajos podía mostrarse más frágil a una ocasional entrada intensiva de producción de países en vías de desarrollo, cuyos costes eran inferiores. Una porción pequeña de su aprovisionamiento ya procedía de esos países y una gran parte de los competidores, tanto españoles como extranjeros, estaban deslocalizando lo más rápido posible su abastecimiento hacía esas zonas.

Sin embargo, el proceso de deslocalización era una opción que Zara no tenía más remedio que considerar debido a la gran limitación que implantaba su modelo de rápida respuesta a la demanda del consumidor. Había que mantener la producción en proximidad para así mantener el ciclo de entrega en las tiendas en un período de tiempo entre dos y tres semanas. En definitiva, se consideraba una ventaja competitiva más importante que el precio, desde la certeza de que a los competidores les costaba alcanzarla, pero podían surgir otros capaces de conseguir prendas a un inferior coste.

En la actualidad, Inditex cuenta en España con 1826 tiendas de un total de 7.013. En Galicia se encuentra el “corazón” de Zara, pero centra la mayor parte de su producción en países menos desarrollados como: Bangladesh, Marruecos, India, Turquía, Brasil, China y México.

La producción de Inditex depende de terceros, es decir, un total de 1.625 (véase figura 8) proveedores externos fabrican la ropa o calzado de sus marcas. Aunque esta cifra no es del todo correcta, ya que, pertenece a proveedores que fabrican más de 20.000 unidades, según la memoria del ejercicio 2014 publicada en su web Inditex.com. Excluye en esos datos aproximadamente un 0,43% de la producción procedente de proveedores que fabrican menos de 20.000 unidades.

PROVEEDORES DE INDITEX

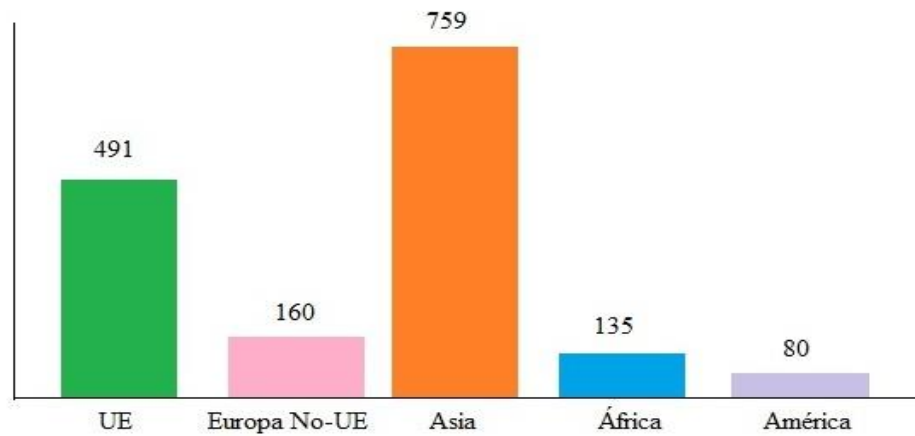


Figura 8: Proveedores de Inditex por áreas geográficas.

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Inditex (2015).

“Proveedores de proximidad” llama Inditex a aquellos países que están próximos a su sede en Galicia. Son tres países, España, Marruecos y Portugal. España cuenta con 229 proveedores, Marruecos con 116 y Portugal con 156. Pero a pesar de poseer España más empresas que fabrican para ella, cuenta con menos fábricas y menos trabajadores que en los otros dos países.

En la actualidad, las ventas anuales de las tiendas que forman el grupo Inditex oscilan entre el 35% y el 40% de un total algo más de 600 millones de prendas que se fabrican en sus plantas de producción. El resto lo adquiere a otros fabricantes externos, que se encuentran repartidos por todo el mundo. En líneas generales, el porcentaje aproximado del 40% corresponde a la oferta de la tienda Zara, ya que el resto de tiendas del grupo se abastecen en el exterior, exceptuando los artículos de punto y los zapatos y piezas de marroquinería, suministrados por Tempe, filial que se encuentra en Elche (Alicante).

El resto de la producción, considerada como de no proximidad, se realiza en talleres repartidos por unas tres docenas de países, en concreto, países emergentes como Asia y Europa del Este.

La ropa vendida en tiendas de Zara corresponde con el proceso completo de producción, el resto de cadenas diseña una parte, pero encarga la producción a otros fabricantes externos al grupo Inditex. Todas las cadenas, incluida Zara, obtienen ropa totalmente realizada por terceros, sin embargo, presenta diferentes gradaciones que suelen formar una menor parte de su catálogo de oferta. Con los complementos (bisutería) y el resto de productos no considerados ropa sucede algo parecido: El grupo Inditex se encarga de realizar el diseño y la evaluación y análisis de los materiales, pero la producción la realizan otras fábricas especializadas, sin desear que se efectúen adquisiciones de productos terminados, entre los diferentes y variados proveedores que día a día realizan visitas a la sede central de Arteixo o están en contacto permanente con otros departamentos del grupo.

Si nos fijamos también, en la diferencia de los proveedores por clúster, nos encontramos que en Marruecos existen 219 fábricas de confección y 64.501 trabajadores subcontratados, mientras que en España, de un total de 208 fábricas, 6.473 son los trabajadores que integran su plantilla.

El motivo de la fabricación en estos tres países más próximos, le ayuda a obtener mayor margen de maniobra en el momento de reajustar la producción a las ventas. También, seguir fabricando en España es una de sus ventajas competitivas.

A pesar de que la ropa viene en su mayoría de estos tres países mencionados anteriormente, Asia es el continente que más proveedores tiene y sobre todo, empleados en empresas subcontratadas. Inditex trabaja con 9 proveedores, 152 fábricas y más de 200.000 trabajadores en el Sudeste Asiático. Mención especial requiere Bangladesh que cuenta con 346.311 empleados.

Es indiscutible, que la producción tanto la que se adquiere como la externalizada de forma parcial está ganando peso de manera creciente, en países diferentes a España y Portugal. En los mercados de los países desarrollados y en la industria es una tendencia generalizada, a la que, el grupo Inditex, pese a las características propias de su modelo no se ha podido detraer.

Teniendo en cuenta la producción mundial como modelo, en torno al 72% de la ropa textil proviene de industrias o fábricas instaladas en cuatro países: Marruecos, Turquía, China e India.

Esos cuatro países consiguen abastecer en torno al 40% del mercado doméstico, pero es España el país que probablemente presenta mayor porcentaje de autoabastecimiento en cuanto a las economías avanzadas presentes en la industria se refiere, al menos en el entorno de la Unión Europea (UE).

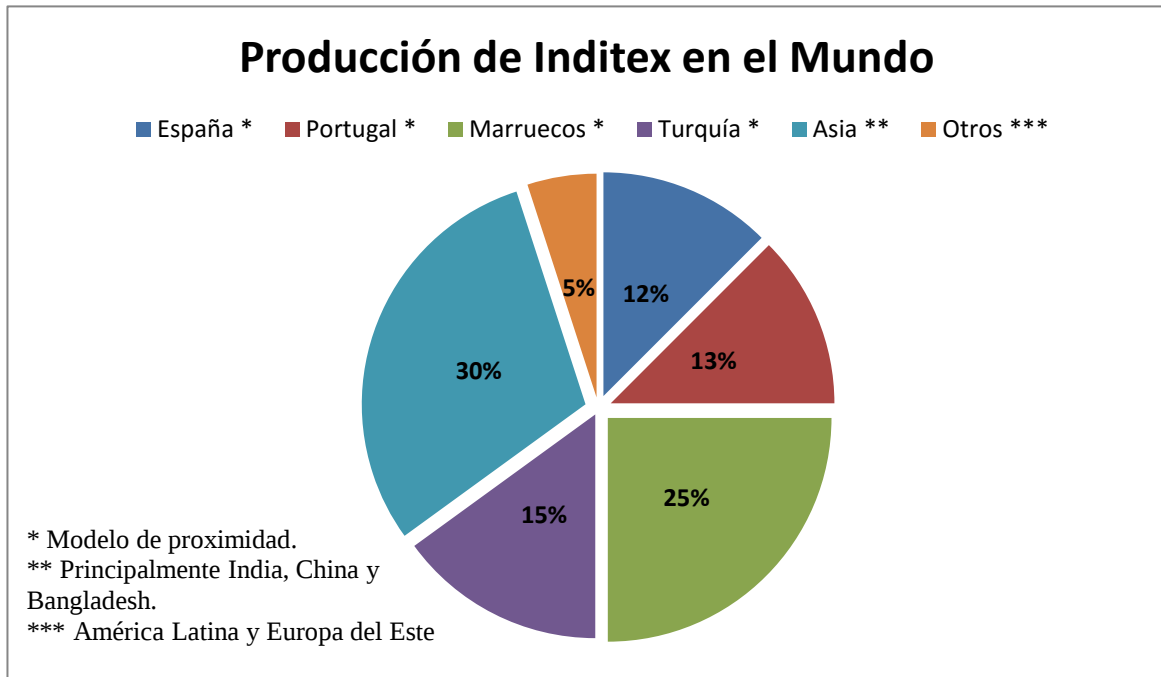


Figura 9: Esquema que refleja la distribución de la producción de Inditex.

Fuente: Zara...y sus hermanas. (2008)

Para Inditex, la deslocalización tiene efectos positivos. El primero y el más importante para la empresa, es la consecución del beneficio derivada por la disminución de los costes de producción. Además, para el país receptor, puede suponer creación del empleo y disminución del paro. También ha contribuido a que el precio del producto sea inferior, por producir con costes mucho más bajos.

Pero a pesar de los efectos positivos mencionados anteriormente, también existen numerosas causas negativas sobre el traslado de producción de países desarrollados a países en vías de desarrollo. El cierre de las empresas en España, algunos ejemplos se han explicado anteriormente en este trabajo, causó mucho paro y muchos debates entre trabajadores y empresarios. También, Inditex ha sido demandada en varias ocasiones por la explotación infantil (figura 10), así como las pésimas condiciones laborales, ocasionadas por la esclavitud de los trabajadores que trabajan y

viven en el taller de fabricación, donde no existe espacio para tantas personas ni disponen de agua caliente, lo que pueden poner en riesgo su salud.

En Bangladesh, el sueldo de un trabajador textil es de 50,15€ al mes, mientras que en España el sueldo mínimo es de 655,20€ mes, lo cual nos indica la explotación que existe con los trabajadores de países en vías de desarrollo que reciben un sueldo pésimo. Contando que su jornada laboral se encuentra entre 12 y 16 horas diarias. (Anexo 1, Artículo 2)

EXPLOTACIÓN INFANTIL



Figura 10: Explotación infantil.

Fuente: Elaboración propia. Imágenes de Google.

Estas son las razones por lo que las empresas trasladan su actividad productiva a estos países. Sin embargo, el grupo Inditex, en concreto Zara, sigue manteniendo parte de su producción textil en La Coruña (España), ya que es una empresa española y no quiere perder sus orígenes para no decepcionar a sus clientes.

En el siguiente apartado, se realizará las cuestiones que el alumno deberá resolver para comprobar que ha entendido correctamente el caso anteriormente planteado, desde preguntas generales sobre el tema tratado en el trabajo hasta preguntas

más específicas del caso anteriormente explicado. Después, en el siguiente subepígrafe las soluciones a esas cuestiones planteadas.

9.- CUESTIONES A RESPONDER POR EL ALUMNO.

9.1.- ¿Qué significa deslocalización? ¿Cuál es su objetivo?

9.2.- Nombre algunos ejemplos de deslocalización de empresas españolas.

9.3.- ¿Cuáles son los sectores más afectados por este proceso? ¿Hacia que áreas geográficas se dirigen las empresas? Pon un ejemplo.

9.4.- ¿Qué factores han favorecido este proceso?

9.5.- ¿Cuáles son los motivos por los que Inditex decide trasladar su producción a otros países en vías de desarrollo?

9.6.- ¿Qué aspectos negativos puede tener el proceso de deslocalización? Principales dificultades de este proceso en el grupo Inditex.

9.7.- ¿Qué aspectos tuvo en cuenta Amancio Ortega para instalar su empresa en una localización determinada?

9.8.- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de Inditex con respecto a otras empresas del mismo sector?

9.9.- ¿Por qué el grupo Inditex cuenta con fabricación interna y subcontratada?

9.10.- Inditex ha mantenido la capacidad manufacturera en Europa a pesar de que en Asia es más barata, ¿a qué se debe?

10.- SOLUCIONES DE LAS CUESTIONES PLANTEADAS.

10.1.- ¿Qué significa deslocalización? ¿Cuál es su objetivo?

La deslocalización consiste en el traslado de la actividad productiva desde un país desarrollado a otro en vías de desarrollo.

El principal objetivo es crecer y conseguir mayores beneficios, derivados de una reducción de costes de producción.

10.2.- Nombre algunos ejemplos de deslocalización de empresas españolas.

Algunos ejemplos de empresas españolas que han trasladado su producción a otros países menos desarrollados a parte del grupo de Inditex, son: Philips, Samsung, Toyota, Cortefiel, entre otros.

10.3.- ¿Cuáles son los sectores más afectados por este proceso? ¿Hacia que áreas geográficas se dirigen las empresas? Pon un ejemplo.

Los sectores más afectados por el proceso de deslocalización son aquellos en los que la mano de obra es intensiva, como el textil y confección, cuero y calzado. Los sectores avanzados como la electrónica, y otros sectores intermedios como por ejemplo el automovilístico.

Las áreas geográficas más llamativas para este proceso de deslocalización son aquellos países que se encuentran en vías de desarrollo ofreciendo costes inferiores a los que se tienen en el país de origen. Inditex por ejemplo ha trasladado parte de su producción a Marruecos.

10.4.- ¿Qué factores han favorecido este proceso?

Los factores que han favorecido la deslocalización son, por un lado la globalización y por otro lado, el continuo avance de las TIC (Tecnología de la Información y de la Comunicación).

10.5.- ¿Cuáles son los motivos por los que Inditex decide trasladar su producción a otros países en vías de desarrollo?

El principal motivo es la reducción de costes, basado en menores costes de mano de obra, menor seguridad, instalaciones más baratas, menor remuneración a los trabajadores. Otro motivo sería la legislación más flexible y menos estricta.

10.6.- ¿Qué aspectos negativos puede tener el proceso de deslocalización? Principales dificultades de este proceso en el grupo Inditex.

En el país de origen, los problemas ocasionados por la deslocalización son las altas tasas de paro, por el despido de los trabajadores, peores condiciones laborales, ocasionadas por la desesperación de la gente por encontrar trabajo.

Desde el punto de vista económico, tiene lugar la disminución de la producción, la desinversión, un incremento del déficit comercial y el efecto dominó, donde las empresas imitan sus métodos para poder competir.

En el país receptor hacia donde se dirige la deslocalización, los problemas están ocasionados por la baja calidad del empleo y la explotación de los trabajadores.

Las dificultades económicas vienen dadas por una disminución de la calidad del producto final, realizado por trabajadores con poca cualificación y en malas condiciones laborales. También se produce un aumento de la contaminación y la destrucción del medio ambiente.

Para Inditex, las consecuencias negativas han sido las numerosas querellas hacia el grupo debido a las pésimas condiciones laborales y explotación infantil en los países en vías de desarrollo.

10.7.- ¿Qué aspectos tuvo en cuenta Amancio Ortega para instalar su empresa en una localización determinada?

Entre los aspectos destaca la reducción de costes labores, debido a menor coste de mano de obra.

10.8.- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de Inditex con respecto a otras empresas del mismo sector?

Las principales ventajas que ofrece el grupo Inditex con respecto a otros sectores son la rapidez con la que atienden a la demanda de sus clientes, la flexibilidad para adaptarse a los continuos cambios del entorno y su capacidad de innovación.

10.9.- ¿Por qué el grupo Inditex cuenta con fabricación interna y subcontratada?

Porque quiere seguir manteniendo su liderazgo en el mercado, ya que obtiene una buena combinación de tendencias y el dominio de la demanda, disponiendo de un 40% de la monopolización del producto.

10.10.- Inditex ha mantenido la capacidad manufacturera en Europa a pesar de que en Asia es más barata, ¿a qué se debe?

Esto se debe a que Inditex cuenta en Europa con fuentes flexibles y rápidas, es decir, ahorro en costes de transporte y disposición de la mercancía en el momento adecuado. Siendo la producción en Asia económica, se puede mantener dos tendencias y dos estilos a la vez, con costes bajos.

Gracias a esta combinación, pueden mantener diseño y economía en el momento y temporada adecuada.

Para finalizar, se va a exponer las conclusiones obtenidas mediante la investigación y realización de este trabajo.

11. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO REALIZADO.

El fenómeno de la deslocalización no deja indiferente a nadie, ya que al encontrarnos en un mundo globalizado, cada vez más empresas deciden trasladar su producción. En España, la deslocalización ejerce una amenaza constante, porque son cada vez más las empresas que trasladan su actividad productiva a otros países con menores costes. El grupo Inditex, analizado en este trabajo, es el más conocido mundialmente por realizar estos procesos.

La deslocalización realizada por medio de subcontrataciones, producción por parte de filiales situadas en otros países, la externalización de actividades y funciones, y la contratación de proveedores externos, al igual que presenta ventajas para las empresas, como por ejemplo oportunidades de inversión en otros sectores, también tiene inconvenientes que se deben de tener en cuenta. El más preocupante es cuando se traslada la actividad productiva a otros países con menores costes y ejerciendo presión sobre los salarios.

El principal objetivo de cualquier empresa es conseguir beneficios e incrementar su rentabilidad, y cuantos más altos sean estos valores mejor, por eso, en la actualidad, tras el proceso de globalización y el uso intensivo de las TIC's, cada vez más empresas tienden a deslocalizar su actividad productiva de países desarrollados a otros países en vías de desarrollo, donde puedan ver incrementada su rentabilidad. Aunque no siempre trasladan su actividad productiva, a menudo, empresas como Inditex optan por la subcontratación, es decir, contratan una empresa ya existente en el país receptor de la deslocalización, para realizar en ella su actividad.

Los países que son objeto de atención para estas empresas son aquellos que ofrecen una reducción de costes laborales, con mano de obra barata, pudiendo así obtener beneficios al trasladar su actividad, hablamos de los países en vías de desarrollo. En algunos sectores como el textil no se necesita mano de obra cualificada, por lo que encontrar empleados dispuestos a trabajar resulta muy sencillo en estos países. Pero estos beneficios para las empresas, pueden venir acompañados de efectos negativos como la explotación de los trabajadores, e incluso explotación infantil.

Países como China, Marruecos o Bangladesh resultan de especial atención, debido a que presentan unos costes laborales bajos, lo que hace que puedan jugar con una reducción del precio final de producto y así conseguir una mayor ventaja competitiva.

Para que el proceso de deslocalización resulte favorable para la economía española, es necesario realizar mejoras en el producto final mediante inversiones en I+D, dotar de mejor cualificación a la mano de obra, haciendo empleados más especializados y capaces de trabajar en cualquier sector, mejorando la calidad del producto y dotándolo de un mayor valor añadido. Sin embargo, estas estrategias no resultan sencillas para empresas de pequeño tamaño por no disponer de suficientes recursos y capacidades. La innovación es fundamental para ser competitivos.

El principal objetivo de este trabajo era profundizar en el conocimiento de la deslocalización empresarial y sus efectos, así como analizar al grupo Inditex por ser la empresa del sector textil más afectada por este proceso.

Para concluir, no olvidemos que:

“Si quieres triunfar, no te quedes mirando la escalera. Empieza a subir, escalón por escalón, hasta que llegues arriba”.

12. BIBLIOGRAFÍA:

- BADÍA, E. (2008): *Zara y sus hermanas*. LID Editorial.
- BISQUERRA, R. (2004): *Metodología de la investigación educativa*. Editorial La Muralla.
- DE LA CÁMARA, C. y PUIG, A. (2007): *Deslocalizaciones: ¿Mito o realidad? El caso español frente a los países de Europa Central y Oriental*.
- DE LA DEHESA, G. (2004): *Comprender la globalización*. Alianza editorial.
- DUNNING, J.H. (1988): *Explaining international production*, Unwin Hyman,
- HEIZER, J. y RENDER, B. (2009): *Principios De Administración De Operaciones*. 7.^aed. Pearson.
- KEARNEY, A. (2004): *Making Offshore Decisions*. MIT Press.
http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Making_Offshore_S.pdf
- KEARNEY, A. (2007): *Offshoring for Long Term Advantage*. MIT Press.
- KRAJEWSKI, J., y LARRY, P. (2000): *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. Pearson Educación.
- MARTINEZ, D. (2012). *Zara: Visión y estrategia de Amancio Ortega*. Penguin Random House Grupo Editorial España.
- MCLUHAN, M. (1985): *La galaxia de Gutenberg*, Origen Planeta.
- MYRO, R., FERNÁNDEZ, C., LABRADOR, L., BAIDES, A.B, ÁLVAREZ, M.E., VEGA, J. (2008): *Globalización y deslocalización Importancia y efectos para la industria española*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
<http://docplayer.es/2328452-Globalizacion-y-deslocalizacion-importancia-y-efectos-para-la-industria-espanola.html>.
- TOLKIEN, J. (1954). *El señor de los anillos*. Minotauro
- TORAL, D. (2008): *Las Decisiones Básicas de la Estrategia de Deslocalización: Qué, Dónde y Cómo Deslocalizar*.
http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_2/toral_pla.pdf
- YIN, R. K. (1989): *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, Sage Publications.

13.WEBGRAFIA.

ABC.es (2005) “España registró tres casos de deslocalización en 2004, con 1.093 empleos perdidos”:http://www.abc.es/hemeroteca/historico-08-05-2005/abc/Economia/espa%C3%B1a-registro-tres-casos-de-deslocalizacion-en-2004-con-1093-empleos-perdidos_202352190696.html

Blog sobre internacionalización y exportación. Ventajas e inconvenientes del offshoring (2014): <http://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/ventajas-e-inconvenientes-del-offshoring/>

Cincodias (2003) “Los traslados de producción amenazan el 30% de las exportaciones españolas”:
http://cincodias.com/cincodias/2003/02/17/empresas/1045492799_850215.html

Deslocalización de Empresas (2007):
<http://deslocalizacionempresarial.blogspot.com.es/2007/01/deslocalizacion-de-empresas.html>

Deslocalización Inditex (2014): <http://es.slideshare.net/oscarmr22/deslocalizacin-inditex>

Eldiario.es “Asia, la misteriosa fábrica de Inditex” (2012):
http://www.eldiario.es/economia/Asia-gran-fabrica-Inditex_0_73843124.html

El estudio de casos como técnica didáctica:
<http://sitios.itesm.mx/va/dide2/documentos/casos.PDF>

ElPaís.com (2004) “La deslocalización empresarial en España deja a más de 10.000 personas sin trabajo”:
http://elpais.com/diario/2004/03/15/economia/1079305202_850215.html

Expansión, diccionario económico. Deslocalización (2016):
<http://www.expansion.com/diccionario-economico/deslocalizacion.html>

Globalización. Ciudadanía (2015): <http://lafamiliaciudadania.blogspot.com.es/>

Imágenes google sobre la explotación infantil en el sector textil:
https://www.google.es/search?q=explotacion+infantil&biw=1366&bih=667&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj03KLVwcvNAhVJDsAKHbd5DhAQ_AUIBigB#tbm=isch&q=explotacion+infantil+en+el+sector+textil

Inditex: <http://www.inditex.com/es/home>

Mapa mundial de países en vías de desarrollo (2008):
https://es.wikipedia.org/wiki/Pa%C3%ADs_en_v%C3%ADas_de_desarrollo#/media/File:Imf-advanced-un-least-developed-2008.svg

Noticiero Textil. Noticias y actualidad de los sectores textil, confección y moda (2009):
<http://www.noticierotextil.net/noticia.asp?idnoticia=91090#>

Offshoring.UTC: <http://es.slideshare.net/KNFlores94/offshoring-diapositivas-3-ciclo>

¿Qué es y cómo funciona la deslocalización de las empresas? (2013). United Explanations: <http://www.unitedexplanations.org/2013/05/31/la-deslocalizacion-o-como-abaratar-costes-en-un-mundo-global/>

Real Academia Española: <http://www.rae.es/>

Salario Mínimo Interprofesional (2016): <http://www.salariominimo.es/>

Trabajados. Inditex (2016): <http://trabajados.com/tag/inditex/>

14. ANEXOS.

Anexo 1, Artículo 1.

≡ **EL PAÍS**  **ECONOMÍA**

La deslocalización empresarial en España deja a más de 10.000 personas sin trabajo

Samsung, Philips y Hasbro son los casos más recientes, pero el fenómeno comenzó en 2001

Anexo 1, Artículo 2.

ELMUNDO.es | **Galicia**
Líder mundial en español | Domingo 15/01/2012. Actualizado 14:55h.

DENUNCIA | Estudio de la ONG Setem para la campaña 'Ropa Limpia'

Inditex 'made in Marruecos': 65 horas de costura a la semana por 178 euros al mes



Trabajadora de un taller textil de la ciudad marroquí de Tánger. | Setem

- Una investigación afirma que se vulneran los derechos laborales en Tánger
- El 40% de las costureras de Zara no cobran para cubrir necesidades básicas
- El estudio revela que el gigante incumple sus propios códigos de conducta
- La situación se repite en Mango, El Corte Inglés, Cortefiel y otras firmas
- Según la ONG Setem se falsean las auditorías escondiendo a menores en cajas



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas