



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

LA DESLOCALIZACIÓN DE EMPRESAS

CASO NIKE Y ADIDAS

Alumno: Pablo Crespo González

Junio, 2017

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. LA GLOBALIZACIÓN

1.1. LA GLOBALIZACIÓN Y SUS EFECTOS

1.1.1. LA GLOBALIZACIÓN TECNOLÓGICA

1.1.2. LA GLOBALIZACIÓN PRODUCTIVA

1.2. GLOBALIZACIÓN Y DESLOCALIZACIÓN

CAPÍTULO 2. LA DESLOCALIZACIÓN EMPRESARIAL.

2.1. ¿QUÉ ES LA DESLOCALIZACIÓN?

2.2. ¿QUÉ MOTIVA A UNA EMPRESA PARA DESLOCALIZARSE?

2.3. FORMAS DE DESLOCALIZACIÓN

2.4. CAUSAS DE LA DESLOCALIZACIÓN

2.5. CONSECUENCIAS DE LA DESLOCALIZACIÓN

2.6. LA DESLOCALIZACIÓN EN ESPAÑA

2.7. PAÍSES RECOMENDABLES PARA LA DESLOCALIZACIÓN DE EMPRESAS

CAPÍTULO 3. EL SECTOR DEL CALZADO Y LA DESLOCALIZACIÓN.

3.1. EL SECTOR DEL CALZADO.

3.2. LA DESLOCALIZACIÓN DEL SECTOR DEL CALZADO.

3.3. ESTRATEGIA DE DESLOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS NIKE Y ADIDAS.

3.3.1. ESTRATEGIA DE DESLOCALIZACIÓN DE NIKE.

3.3.2. ESTRATEGIA DE DESLOCALIZACIÓN DE ADIDAS.

3.3.3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA DESLOCALIZACIÓN DE NIKE Y ADIDAS.

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

Índice de gráficos

Gráfico 1: deslocalización de las empresas de países desarrollados a países emergentes.....	Página 14
Gráfico 2: Motivaciones de deslocalización empresarial.....	Página 16
Gráfico 3: Desplazamientos de las empresas españolas entre comunidades autónomas.....	Página 22
Gráfico 4: Diferencia entre entradas y salidas de empresas de las comunidades autónomas de España en el año 2016.....	Página 23
Gráfico 5: 20 primeros países con mayor índice de deslocalización.....	Página 24
Gráfico 6: Las 10 marcas deportivas más valiosas del mundo en 2016.....	Página 28
Gráfico 7: Los 10 países con mayor gasto en calzado.....	Página 30
Gráfico 8: Proceso de desarrollo de productos de Adidas.....	Página 36

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo el análisis del proceso de la deslocalización de las empresas. El trabajo se estructura en tres capítulos. En el primer capítulo contextualiza teóricamente que es la globalización y cuáles son sus efectos, además, se habla sobre la globalización tecnológica y productiva. Para finalizar el capítulo, se explica como la deslocalización es una causa de la globalización. El segundo capítulo aborda toda la información recabada sobre lo que es la deslocalización de empresas, formas de deslocalización, causas, consecuencias, la deslocalización en España y cuáles son los países mejor posicionados para que las grandes empresas decidan deslocalizar su producción. En el tercer capítulo se analiza la deslocalización en el sector del calzado y las estrategias y los procesos de deslocalización seguidos por dos grandes empresas especializadas en calzado deportivo como son Nike y Adidas. Teniendo en cuenta la teoría recabada en el trabajo, se pondrá en práctica con estas empresas y se analizará, de esta manera, sus formas de deslocalización, causas, consecuencias y sus ventajas e inconvenientes.

Palabras clave: Deslocalización, mano de obra, Nike, empresa, calzado, globalización, costes, Adidas, sector, prendas de vestir.

ABSTRAC

The objective of this work is the analysis of the process of the relocation of the companies. The work is structured in three chapters.

In the first chapter, it contextualizes theoretically what globalization is and what its effects are. In addition, it talks about the technological and productive globalization. To conclude the chapter, it is explained how the relocation is a cause of the globalization.

The second chapter addresses all the information gathered about what is the relocation of companies, forms of relocation, causes, consequences, relocation in Spain and which countries are best positioned for large companies to decide to relocate their production.

The third chapter discusses the relocation in the footwear sector and the strategies and processes of relocation followed by two large companies specialized in sports shoes such as Nike and Adidas. Taking into account the theory gathered in the work, it will be put into practice with these companies and will be analyzed, in this way, their forms of relocation, causes, consequences and their advantages and disadvantages.

Keywords: Relocation, labor, Nike, company, footwear, globalization, costs, Adidas, sector, clothing.

Introducción

El objetivo de este trabajo será el análisis del proceso de deslocalización que están experimentando las empresas, sus formas de deslocalizarse, sus causas y sus consecuencias. Centrando su estudio en la deslocalización que han experimentado las empresas del sector del calzado en los últimos años, así como, la aplicación práctica de la teoría descrita sobre dos grandes empresas en el sector del calzado deportivo como son Nike y Adidas.

Esta deslocalización puede utilizar estrategias como la externalización de sus actividades a otras empresas situadas en otros países o la creación de filiales propias en otros países. Estas estrategias afectan a sectores que son intensivos en la mano de obra. Algunos de estos sectores pueden ser el textil y confección, electrónica, agroalimentarios, juguete o calzado.

Para la consecución de este objetivo se ha realizado una revisión bibliográfica en libros, artículos y páginas web relacionadas con la globalización, la deslocalización, sus factores relacionados, la deslocalización en el sector del calzado y las estrategias seguidas por dos grandes empresas en este sector en la que se ha centrado el trabajo, en este caso, han sido las empresas Nike y Adidas, principalmente productoras de calzado deportivo.

El trabajo se ha estructurado en 3 capítulos. El primer capítulo hace referencia a la globalización y a sus efectos, ya que uno de los efectos de la globalización es la deslocalización. El segundo capítulo está basado en la información recogida sobre lo que es la deslocalización de las empresas, así como, sus causas, consecuencias o formas de deslocalización. Y por último, el tercer capítulo se ha centrado en la deslocalización en el sector del calzado, así como, las estrategias de deslocalización que realizan las dos mayores empresas, en cuanto a producción de calzado deportivo, como son la empresa Nike y Adidas. Además de poner en práctica la teoría descrita sobre estas empresas.

CAPITULO 1. LA GLOBALIZACIÓN.

1.1. La globalización y sus efectos

Según la Real Academia Española (RAE) podemos definir globalización como: “El proceso por el que las economías y mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los Gobiernos”. En resumen, podríamos decir que la globalización es el resultado de los avances tecnológicos, la apertura de fronteras económicas, de los movimientos internacionales de capital y de la propia liberalización interna en los países, como consecuencia de la función de liberalización externa.

Uno de los procedimientos más recientes en el periodo de globalización es la deslocalización empresarial, normalmente multinacionales, que desplaza sus centros de producción desde los países en desarrollo hacia países con menores costes en mano de obra, provocando despidos masivos de empleados en las empresas del país de origen.

En la deslocalización, la distintas actividades se ubicarán según el precio y la calidad, la mano de obra con poca cualificación se realizará en los países que tengan un nivel de desarrollo bajo y dónde los salarios son mínimos, así como, las actividades con una alta cualificación en capital humano o una tecnología avanzada se realizaran en los países dónde el conocimiento y el avance de la tecnología ha sido mayor en los últimos años. (Jaramillo, 2015).

Debido al libre comercio, que juega un papel clave en la deslocalización, el transporte se ha convertido en uno de los sectores esenciales del proceso de globalización ya que, gracias a él, los productos y los componentes de estos pueden desplazarse por todo el mundo con la única limitación de su coste que es compensada por la reducción en costes a causa de la deslocalización.

Por otro lado, hoy en día podemos saber lo que ocurre en todas la partes del mundo con exactitud a través de internet, por este motivo, la facilidad de intercambio de información a tiempo real es uno de los principales componentes de la globalización. Lo

mejor de todo esto es la posibilidad de comunicarnos rápida y eficientemente sin la necesidad de tener grandes gastos. (Jaramillo, 2015),

El planeta está sufriendo una transformación debido a la globalización y todos somos partícipes de este fenómeno, como por ejemplo, cuando compramos coches alemanes, utilizamos la tecnología para comunicarnos con gente de otros países, compramos alimentos procedentes de América o compramos ropa en nuestro país que es procedente de Irlanda o Asia.

➤ Motivos de la globalización:

- **Tecnología:** posibilita la homogeneización de ciertas conductas de comportamiento y consumo de carácter global, además de la comunicación entre todas las regiones del mundo.
- **Transmisión del conocimiento:** rápida y efectiva transmisión debido a las telecomunicaciones, proporcionando la facilidad de conocimiento entre las distintas zonas geográficas.
- **Medios de transporte y movilidad de personas entre países:** rápido intercambio de productos y servicios debido al abaratamiento de los transportes de mercancías y de personas, facilitando así el contacto entre países y la homogeneización cultural.

➤ Efectos de la globalización:

- **Magnitud mundial de los consumidores y las empresas:** la necesidad de expansión de las empresas, ya que los mercados domésticos no son suficientes, mediante una dimensión internacional y la consolidación de nuevos y mejores resultados. Son esenciales las economías de escala para conseguir buenas facturaciones y poder dar la cara frente a sus competidores.
- **Búsqueda del abaratamiento de la mano de obra y beneficios fiscales (deslocalización de empresas):** la deslocalización que busca abaratar costes,

incentivos fiscales o localizar en el mundo el mejor talento para el desarrollo de un producto o servicio, es decir, lograr una ventaja competitiva para hacer frente a los competidores.

- **Demanda de productos independientemente del origen de estos:** el poder de la comunicación ha logrado que los consumidores conozcan y deseen otros productos procedentes de cualquier área geográfica del mundo.
- **Conocimiento de costumbres y culturas de otros países:** conocimiento de lo que consumen las personas de otros países gracias a la comunicación, lo que permite a las empresas la adaptación de sus productos y servicios.
- **Equilibrio de comportamientos de consumo entre países:** esto hace referencia a la denominada fast food (comida rápida) debido a las franquicias norteamericanas que han tratado de imponer como hábito en la alimentación de las personas este tipo de productos. Algunos ejemplos de estas franquicias son: McDonalds, burger King o KFC. Las grandes multinacionales, a través de los estereotipos, tratan de aumentar sus ventas de productos a consumidores con unas características comunes. Todo esto lo consiguen con las grandes campañas de comunicación y promoción.

1.2. Tipos de globalización

A continuación se va a explicar dos tipos de globalización, la globalización tecnológica que es aquella que utiliza la tecnología de la información y las telecomunicaciones de forma universal y la globalización productiva que es aquella que desvincula la producción hacia formas más flexibles y difusas.

1.2.1. La globalización tecnológica

Se entiende por globalización tecnológica aquella que utiliza la tecnología de la información y las telecomunicaciones de forma universal. En las últimas dos décadas se ha producido una revolución industrial con respecto a la tecnología ya que es utilizada

para la producción integrada por ordenador, reduce el ciclo de desarrollo del producto y consigue disminuir el proceso de producción.

La informática y las telecomunicaciones son dos de los factores principales de la economía global. Gracias a estos dos factores las empresas pueden operar en cualquier parte del mundo ya que se ha conseguido una rápida movilidad de capitales, la transmisión de productos y servicios e incluso se ha conseguido disminuir las diferencias entre culturas.

La globalización tecnológica ha dado lugar a la creación del llamado “ciberespacio” que es un entorno artificial o también llamado realidad virtual que se desarrolla mediante herramientas informáticas dónde no existen las barreras físicas y la distancia para mantener relaciones de negocios, ocio, trabajo, etc.

1.2.2. La globalización productiva

Se entiende por globalización productiva aquella que desvincula la producción hacia formas más flexibles y difusas. Por esto, los bienes facturados han dejado de ser producidos íntegramente en una única fábrica sino que el proceso productivo se distribuye por zonas de todo el mundo.

Dependiendo de las piezas que requiera el producto, un componente puede ser fabricado en países desarrollados por la necesidad de ser producido por maquinaria inteligente, mientras que otros componentes que sean más simples pueden ser fabricados en países subdesarrollados dónde la mano de obra es más barata. También se puede proceder al ensamblaje del producto en países subdesarrollados, en cambio, el diseño, la gestión y el marketing del producto se realizaría en países desarrollados.

Gracias a los adelantos en la informática, los transportes o las telecomunicaciones las empresas están teniendo acceso al mercado global. Los bienes y servicios no tienen fronteras para llegar a todas las partes del mundo, ya que hoy en día las empresas venden a través de internet mediante catálogos virtuales, recibiendo los datos personales y bancarios de los clientes y gestionando el envío y cobro de los productos o a través del teléfono donde se pueden realizar cualquier tipo de operaciones financieras.

1.3. Globalización y Deslocalización

Como se ha dicho anteriormente, uno de los procedimientos más recientes en el periodo de globalización es la deslocalización empresarial. Esta es un proceso que realizan las empresas para distribuir sus procesos productivos de forma parcial o total a otros países con el objetivo de obtener una rentabilidad mayor, dadas unas circunstancias favorables previamente analizadas.

La razón principal por la que la empresa suele tomar esta decisión es meramente económica, aunque esta razón económica tiene que ver con varios factores que la determina como puede ser: un menor nivel salarial en el país de destino, condiciones políticas más permisibles, menores cargas fiscales, aprovechamiento del nivel de vida de los trabajadores del país o la cercanía de las materias primas entre otras muchas. Teniendo en cuentas los factores anteriores, la posibilidad de obtener una ventaja competitiva depende, en su mayor parte, de la reducción de costes. Sin embargo, hay que tener en cuenta que al introducir un producto en un país desarrollado puede verse sometido a un pago de gravámenes que disminuiría la posibilidad de hacer efectivo el objetivo de la deslocalización, por esto, muchas empresas deciden producir de forma separada para, posteriormente, finalizar el proceso de producción en los países desarrollados y así evitar estos aumentos de coste. (Ruiz, 2006).

CAPÍTULO 2. LA DESLOCALIZACIÓN EMPRESARIAL.

2.1. ¿Qué es la deslocalización?

Según la Real Academia Española (RAE), *deslocalizar* se define como “trasladar una producción industrial de una región a otra o de un país a otro, normalmente buscando menores costes empresariales.” Y la *deslocalización* se define como “Acción y efecto de deslocalizar.”

Toda empresa busca obtener el máximo beneficio, el cual se consigue a través de dos posibilidades: el aumento de ingresos o la reducción de gastos. Muchas de las empresas eligen tanto el aumento de ingresos como la reducción de gastos.

Estos objetivos se consiguen con la transnacionalización de la empresa, es decir, acceder a un mayor número de mercados para aumentar los ingresos. Y la deslocalización para situarse donde las condiciones sean más favorables y con ello reducir gastos.

En la deslocalización intervienen una gran cantidad de aspectos que hacen que su estudio sea complicado, ya que entre sus efectos y sus causas hay que tener en cuenta algunos aspectos como la globalización, la competitividad, los sectores que entran en expansión, la innovación, las nuevas tecnologías o la inversión directa en el extranjero.

El motivo que se suele atribuir para llevar a una empresa a la deslocalización es la búsqueda de mano de obra más barata en otros países, afectando a los trabajadores de los países de origen que pierden el empleo. Esto puede llevar a la confusión del problema y de sus posibles soluciones, ya que no sólo este factor es el motivo de la deslocalización.

Las empresas tienden a desplazarse a otras zonas geográficas para llevar a cabo una estrategia que le permita crecer y ser conocida en cualquier parte del mundo. Estas empresas no solo buscan el abaratamiento de la mano de obra sino que también entran en juego factores como la facilidad para el transporte, el acceso a nuevos mercados, por motivos de política o por la absorción entre varias empresas entre la multitud de factores existentes.

La deslocalización se está convirtiendo en un instrumento cada vez más común en las empresas, en el que se pueden dar muchas variantes. Algunas de las variantes que se presentan son la apertura de fábricas propias mediante la adquisición o fusión de empresas en el país al que se deslocaliza la empresa.

Cada vez es más frecuente la deslocalización sin necesidad de aportar capital, ya que utilizan la licencia o la subcontratación. Esto, solamente, llevaría a la rescisión del contrato en caso de una decisión de cambio y a la anulación de pedidos en vez del cierre total de la empresa contratante.

A la subcontratación también se le atribuye el nombre de outsourcing, es un término del inglés que podemos traducir al español como subcontratación, externalización o tercerización. Designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

El outsourcing está estrechamente relacionado con la subcontratación de servicios, pues supone la búsqueda de una fuente externa a la empresa que pueda prestar de manera eficiente determinados servicios, para que esta pueda disponer de más tiempo para centrarse en los aspectos claves de su negocio. Muchas empresas subcontratan en el área de informática, recursos humanos, contabilidad y administración de activos e inmuebles.

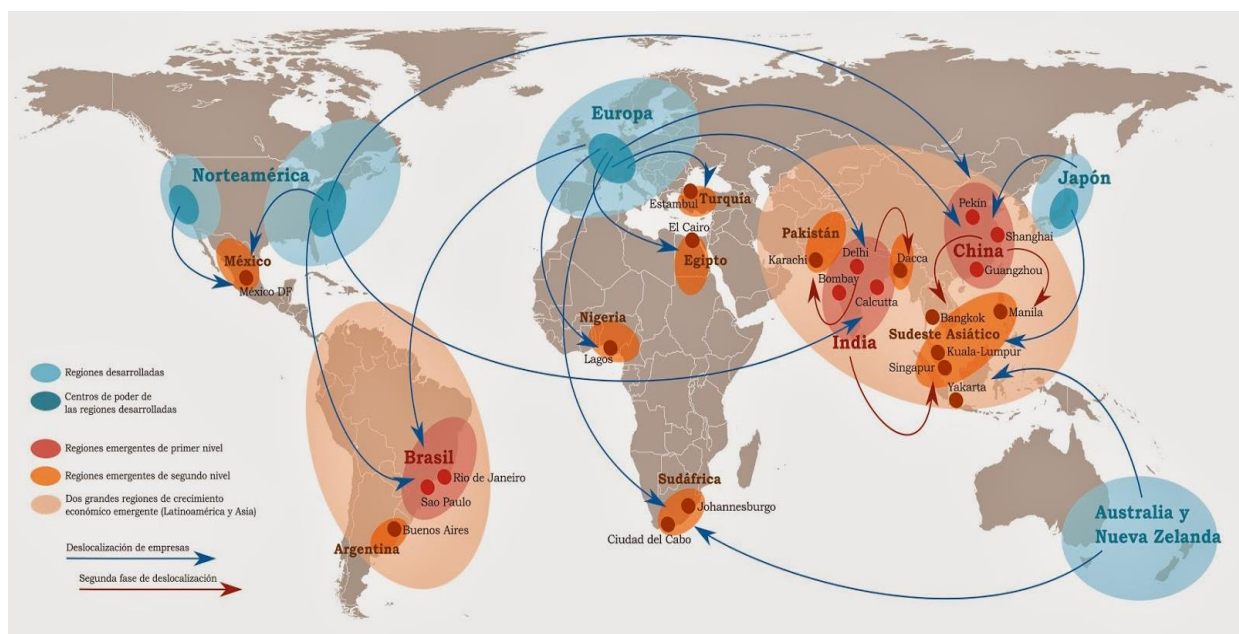
La deslocalización no está ligada solo a las multinacionales y la industria manufacturera sino que también afecta a los servicios que, como estas, suelen exponerse a las amenazas y oportunidades de la deslocalización, por este motivo la subcontratación está creciendo entre las empresas para que cada vez se produzcan menos cierres de fábricas y que las consecuencias solo sean el cambio de pedidos o servicios solicitados.

A la deslocalización también se le atribuye el nombre de offshoring, término del inglés que podemos traducir como deslocalización. Este término se le atribuye debido a que fueron las empresas norteamericanas quienes iniciaron este proceso, más tarde las europeas también se unieron, ya que se han ido dando cuenta de que también podrían reducir sus gastos con la reubicación.

La lógica económica de un negocio cualquiera es reducir los costes de producción, ahí radica la ventaja del offshoring, reducir los costes, y esto significa empleo e ingresos en países con menores ingresos.

En este grafico que se muestra a continuación, se pueden observar cuáles son las zonas del mundo que están desarrolladas y que deslocalizan sus empresas hacia las regiones que están emergiendo.

Gráfico 1: deslocalización de las empresas de países desarrollados a países emergentes



Fuente: United Explanations (2013)

En el mapa se muestran las regiones desarrolladas, haciendo hincapié en sus centros de poder, como pueden ser Norteamérica, Europa, Japón o Australia y Nueva Zelanda. Así como los movimientos de deslocalización, en su primera y segunda fase, que realizan las empresas y hacia que regiones las realizan.

Por otro lado, se muestran las regiones emergentes de primer nivel como pueden ser India, China o Brasil y las regiones emergentes de segundo nivel que son México, Argentina, Sudáfrica, Nigeria, Egipto, Turquía, Pakistán o el Sudeste Asiático. Además, se hace referencia a las dos grandes regiones de crecimiento económico emergente como son América Latina y Asia.

2.2. ¿Qué motiva a una empresa para deslocalizarse?

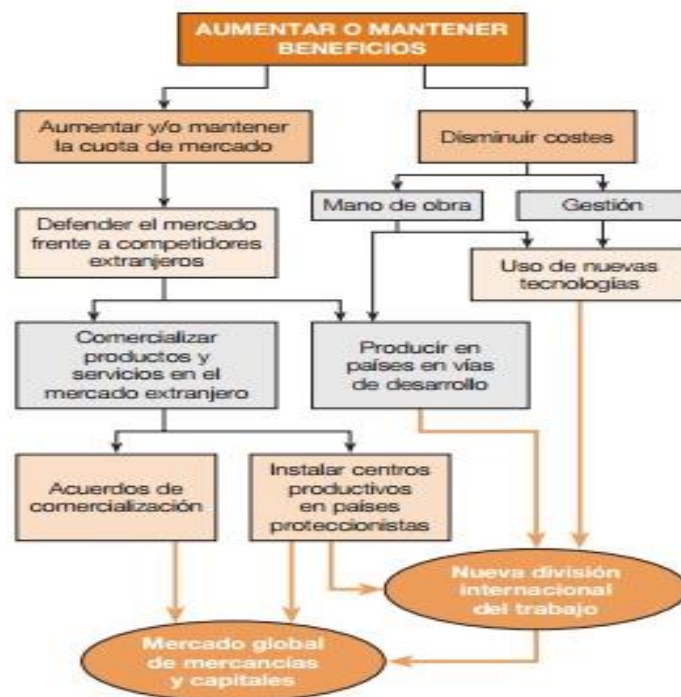
Como ya se ha dicho anteriormente la deslocalización es trasladar una producción industrial de una región a otra o de un país a otro, normalmente buscando menores costes empresariales. Lo prioritario en la deslocalización es la obtención de ventajas competitivas frente a sus competidores aprovechando las características de su nuevo posicionamiento geográfico. Algunas de las razones que motivan a una empresa para deslocalizarse son:

- Nuevos mercados a los que acceder y aprovechar las ventajas de producción y venta con respecto al país de origen.
- Aumentar el mercado al trasladar la producción a otro país y poder aprender y visualizar la cultura, necesidades y gustos de este, con la posibilidad de encontrar un nuevo mercado de clientes.
- Ante el dinamismo del mercado, la deslocalización proporciona una mayor flexibilidad y una mejora en los procesos productivos.
- Seguir al cliente es otro de los motivos de deslocalización muy común que se da cuando tu principal cliente se deslocaliza y no hay otra posibilidad mejor que seguirle.

También existen consecuencias negativas en la deslocalización de las empresas como pueden ser:

- Pérdida de empleo en el país de origen de la empresa.
- Impacto negativo en el país de destino en cuanto a medio ambiente.
- Deslocalización de otras empresas competidoras debido al efecto contagio que provocaría una mayor pérdida de empleo.

Las razones que motivan a las empresas para deslocalizarse en un determinado espacio son complejas y nunca tienen un único objetivo, sino que depende de diversas estrategias con el fin de conseguir un aumento del beneficio y una mayor cuota de mercado. A continuación, se muestra un gráfico sobre las diferentes posibilidades que pueden motivar a las empresas a deslocalizarse.

Gráfico 2: Motivaciones de deslocalización empresarial

Fuente: Consultoría y formación independiente en economía, finanzas y tecnología (2005)

2.3. Formas de deslocalización

En este apartado vamos a destacar dos tipos de formas con respecto a la deslocalización, que son las llamadas deslocalizaciones de tipo económico y las de tipo jurídico. En la clasificación por tipo económico se encuentran:

1. Defensiva: esta deslocalización se produce cuando la empresa se siente amenazada por la competencia, debido a las condiciones basadas en precios bajos que esta ofrece.
2. De eficiencia: consiste en la búsqueda de países que tengan mano de obra que no se encuentre en el país de origen, con un coste menor para, así, conseguir un margen de beneficio en el mercado.
3. Reordenación del negocio principal: esta deslocalización tiene que ver con la reorientación del ejercicio productivo e intentar limitar el objeto social de la empresa.

4. Itinerante o derivada: en este tipo de deslocalización las empresas deciden trasladarse a los países vecinos que ofrecen unos salarios más bajos.
5. Inversa: en algunos casos las empresas que se deslocalizan deciden volver al país de origen debido a que los costes del proceso productivo en el país de destino superan a los costes que anteriormente tenía el país de origen.

En cuanto a la clasificación de tipo jurídico, recoge varios criterios que permiten concretar las razones económicas que siguen los procesos de deslocalización y sus consecuentes efectos. En esta clasificación se encuentra:

1. Absoluta (primaria): esta deslocalización se da cuando la compañía decide localizar la empresa en una zona que obtenga, desde el comienzo de la actividad productiva, unos costes menores. Esta decisión se toma cuando la unidad de explotación económica se estructura. En cuanto a efectos jurídicos, se examinarán desde óptica de la unidad de empresa y el principio de territorialidad.
2. Absoluta (secundaria): esta deslocalización se da cuando la empresa decide trasladarse de un territorio que les proporciona unos costes de producción menores y así poder obtener un mayor margen de beneficio. En cuanto a los efectos jurídicos que supone la toma de esta decisión, se encuadran en despidos, cierre de empresas e indemnizaciones por desempleo.
3. Relativa: trata de conseguir la externalización mediante la subcontratación en países que ofrecen un menor coste para la empresa. En cuanto a efectos jurídicos, tiene que ver con el régimen de contrataciones y la unidad de empresa.
4. Nacional: esta deslocalización se produce con el fin de conseguir una ventaja en las denominadas zonas francas y se lleva a cabo cuando la empresa absoluta o relativa se traslada a otra zona del país.
5. Internacional: es el traslado total o parcial de la producción con el fin de obtener las máximas ventajas comparativas en cuanto al régimen del país de destino.

2.4. Causas de la deslocalización

Cuando la empresa toma la decisión de localizar sus plantas de producción en otro país debe de tener en cuenta algunos factores como:

- **Costes Laborales:** las empresas se deslocalizan a países donde la mano de obra es más barata que en el país de origen con el fin de reducir los costes laborales para conseguir aumentar los ingresos y así obtener unos mayores beneficios.
- **Estabilidad Política:** las empresas buscan países donde su sistema político esté consolidado, para que le garantice a la empresa estabilidad y un buen desarrollo de sus funciones, tratando de evitar sistemas políticos que puedan ocasionar golpes de estado o crisis políticas y que, de esta manera, interrumpan su actividad productiva.
- **Relaciones con las instituciones:** es de gran importancia la relación existente entre las instituciones gubernamentales del país y la empresa, cuanta más confianza o mejor sea la relación con las instituciones, mayor será el apoyo de estas.
- **Impuestos:** otra de las razones de la deslocalización es la reducción del pago de impuestos, ya que las empresas se deslocalizan a países donde se pagan menos impuestos con respecto al país de origen para así aumentar los beneficios.
- **Concentración de empresas:** como su propio nombre indica, este factor hace referencia a la asociación de las empresas, ya sea por motivos financieros, económicos o técnicos. Esto lleva a la alianza o asociación de unas empresas con otras para lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores o también para conseguir una reducción de sus costes. Los tipos de concentración más conocidos son:
 - **Concentración Vertical:** es aquella concentración de empresas que se dedican a producir el mismo producto pero que se encuentran en distintas fases de su elaboración.

- **Concentración Horizontal:** es aquella concentración de empresas que se dedican a producir el mismo producto y que además se encuentran en la misma fase de producción.
- **Localización del Mercado:** muchas empresas se deslocalizan para obtener una mejor infraestructura, una mejor localización que la competencia o para generar ventajas competitivas.
- **Medioambiente:** hay algunas empresas que buscan países que tengan una legislación poco estricta con el cuidado del medio ambiente, la inutilización de los terrenos o la contaminación.

A estos factores también hay que añadirle la disponibilidad de infraestructuras que tenga el país en relación al transporte y las comunicaciones (aéreas, marítimas o terrestres) y la educación y cualificación del país, ya que esto ha hecho que las empresas se desvíen hacia las zonas de Asia o América del sur antes que por la zona de África debido a su inestabilidad política, su falta de infraestructuras o su poca cualificación que hacen que las inversiones no sean viables en esta zona.

2.5. Consecuencias de la deslocalización

Algunas de las consecuencias que provoca la deslocalización son:

- **Incremento del paro:** cuando la empresa abandona el país de origen provoca el desempleo en los trabajadores que estaban trabajando en esta, incluyendo también a aquellas empresas que dependen de la empresa deslocalizada para llevar a cabo su actividad productiva.
- **Baja calidad en la creación de empleo del país de destino:** el objetivo de la deslocalización es la reducción de los costes y por ello tratará de contratar a empleados que trabajen por un sueldo inferior al que recibían los trabajadores del país de origen, esta diferencia de salario se produce cuando la empresa se

deslocaliza a un país subdesarrollado o en vías de un desarrollo, ya que el país de origen suele ser un país desarrollado.

- **Medio ambiente y contaminación:** la deslocalización de la empresa suele provocar la destrucción del medio ambiente, la contaminación de la zona y otros desastres como desertización o sequías.
- **Baja calidad del producto final:** el producto que ahora realizan los trabajadores del país de destino puede tener una menor calidad debido a que el personal está menos cualificado.
- **Reducción o cierre de la empresa en el país de origen:** tras la deslocalización de la empresa, ésta suele optar por el cierre completo en el país de origen o por su reducción a un nivel básicamente representativo en el país.

2.6. La deslocalización en España

Las primeras señales de deslocalización en España aparecen a principios de 1990, en el que las empresas españolas comenzaron a desplazarse hacia otros territorios. Este fenómeno se fue reproduciendo poco a poco, en los diez primeros años se dieron cien casos de empresas deslocalizadas en España, pero esto no es nada comparado con los más de cuatrocientos casos anotados en el periodo que va de 2000 a 2010.

En los primeros años de la década, fue dónde se registraron el mayor número de deslocalizaciones debido a la creación del Mercado Único Europeo en el que España trata de beneficiarse de sus entradas de IDE a causa de la integración europea. Estas deslocalizaciones fueron causadas por la reestructuración de empresas y la búsqueda de la reducción en costes laborales. La deslocalización, en la segunda mitad de esta década, se ralentizó.

En el periodo que va desde 2000 a 2010, el aumento de los casos de deslocalización ha sido significativo tanto en su número como en su extensión geográfica, llegando a un máximo en los años 2005, 2006 y 2007.

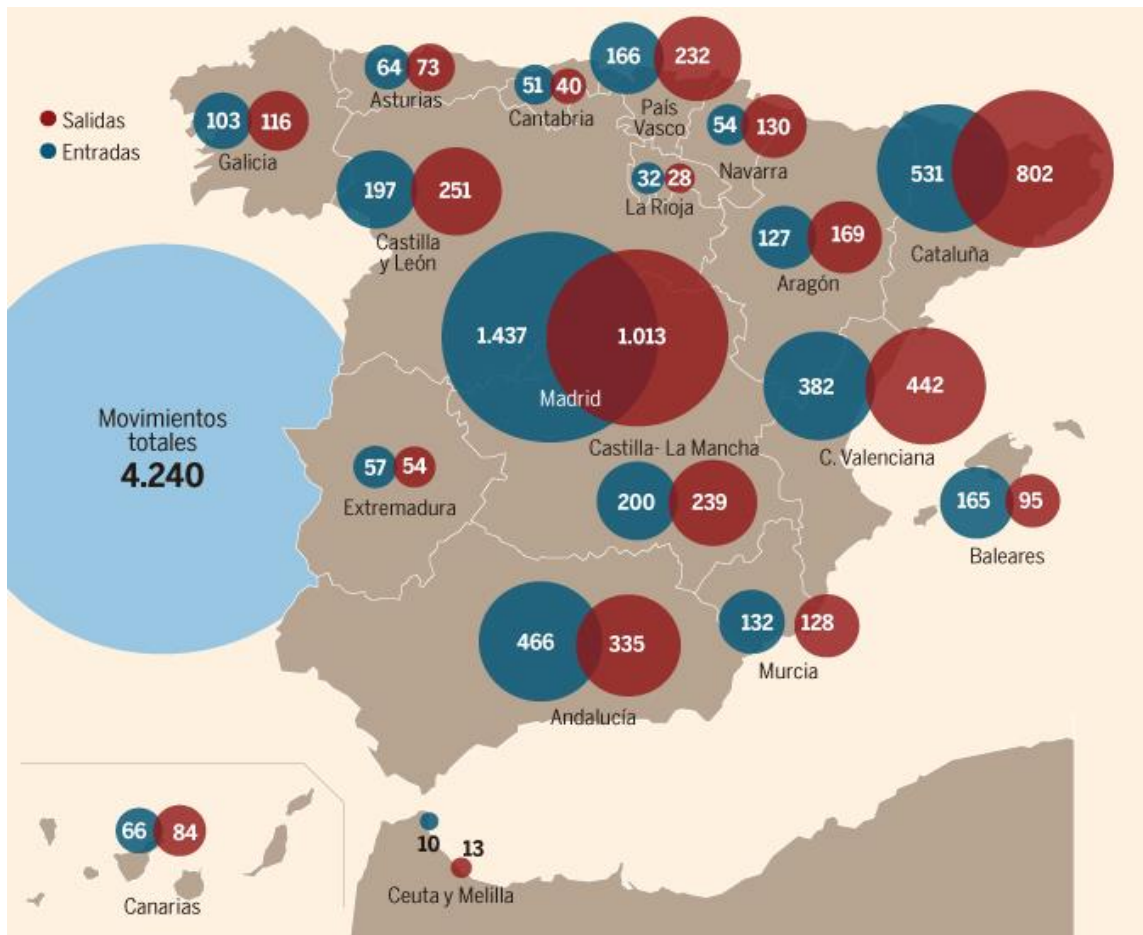
Las estrategias de deslocalización de las empresas españolas han ido aumentando gradualmente, al igual que ha ido aumentando el desempleo destacando algunos sectores como el de calzado y el textil aunque también hay que nombrar otros sectores como el de bebidas, confección, alimentos o el tabaco. Todo esto lo llevan a cabo las empresas de grandes dimensiones que han ido convirtiéndose con el paso del tiempo en empresas globales y que tienes que hacer frente al mercado de todo el mundo.

Algunos ejemplos de empresas deslocalizadas pueden ser Loewe, Mango, Pulligan o Inditex situadas en la zona de Asia y en Marruecos con la finalidad de rebajar los costes de producción a través de la subcontratación de la producción que antes realizaban en España.

En España, las zonas geográficas más atractivas y que presentan las mejores características para las operaciones de deslocalización suelen ser Latinoamérica por la afinidad idiomática o el Sureste Asiático y la India por la existencia de una alta cualificación de la mano de obra y los bajos costes laborales. También se destaca la deslocalización en países de habla inglesa para facilitar la comunicación.

Al igual que encontramos deslocalizaciones de las empresas españolas hacia otros países, como se muestra en el siguiente gráfico también podemos encontrar desplazamientos que hacen las empresas de España situadas en una comunidad autónoma hacia otra comunidad autónoma.

Gráfico 3: Desplazamientos de las empresas españolas entre comunidad autónomas



Fuente: Expansión (2016)

La deslocalización no solo afecta a países, sino que también surgen desplazamientos entre las comunidades autónomas españolas dónde, por ejemplo, a Cataluña llegaron 531 empresas pero se fueron 802 empresas, perdiendo una cantidad de 271 empresas en el año 2016. A lo largo del último año, miles de empresas han cambiado su sede tratando de buscar la mejor localización y las mejores condiciones para su empresa.

Los principales motivos del traslado de empresas en España son los impuestos y las regulaciones. Observando el mapa, Madrid destaca por encima de las demás debido a los beneficios que obtienen las empresas o a la estabilidad institucional.

Cataluña se encuentra en la cola por la pérdida de 271 empresas en el último año, debido al incremento de presión fiscal a particulares y empresas y a la intensificación

de la rivalidad nacionalista, le siguen Navarra con la pérdida de 76 empresas y el País Vasco con 66 empresas como podemos observar en el siguiente gráfico sobre la diferencia entre entradas y salidas de empresas de las comunidades autónomas de España en el año 2016. A continuación se proporciona una tabla que muestra la diferencia de entradas y salidas de empresas por comunidades autónomas en el año 2016.

Gráfico 4: Diferencia entre entradas y salidas de empresas de las comunidades autónomas de España en el año 2016.



Fuente: Expansión (2016)

2.7. PAISES RECOMENDABLES PARA LA DESLOCALIZACIÓN DE EMPRESAS

La séptima edición del informe sobre la deslocalización de empresas, que proporciona la consultora de alta dirección llamada A.T. Kearney, analiza las estrategias de las empresas en sus decisiones de implantación y registra sus últimos cambios.

En 2016, A.T. Kearney presentó los resultados del informe Global Services Location Index (GLSI), que traducido al español sería como el índice de ubicación de servicios globales, en el que analiza las decisiones de las empresas sobre dónde ubicar las operaciones de deslocalización. El GLSI hace un seguimiento exhaustivo sobre la deslocalización de las empresas en 55 países, basándose en tres fundamentos principales que son: el atractivo financiero, las habilidades y disponibilidad de personal y el entorno empresarial. De esta forma, tratan de identificar los países con potencial en ofrecer tecnologías de la información, externalización de procesos empresariales y servicios de voz. A continuación se muestra un gráfico de los 20 países que obtienen el mayor índice, teniendo en cuenta el atractivo financiero, las habilidades y disponibilidad de personal y el entorno empresarial.

Gráfico 5: 20 primeros países con mayor índice de deslocalización



Fuente: A.T. Kearney (2016)

En el gráfico se observa que la diferencia entre los países es muy corta, aunque hay que destacar el papel de India y China que encabezan la tabla, seguidas a cierta distancia por Malasia. Cuando hablamos de deslocalización hay que hacer referencia a la región de Asia Pacífico, ya que si observamos el gráfico 8 países del top 20 y 6 países del top 10 se encuentran en esta región. Las regiones situadas en la región de Asia Pacífico suelen presentar un fuerte desempeño en el atractivo financiero y en las habilidades y disponibilidad de personal. Latinoamérica y Europa del Este tienen cinco países en la tabla del top 20 donde se observa un aumento en cuanto a habilidades y disponibilidad de personal y de entorno empresarial.

Asia Pacífico

- **India:** en el puesto número uno de la tabla, sigue siendo el líder en las propuestas de las empresas para la deslocalización y es el líder indiscutible de la industria por su atractivo. En los últimos años, India está siendo destino principal de los centros de I+D procedentes de la industria china de la telefonía móvil, como es la marca Huawei, posicionada como el cuarto mayor proveedor mundial de teléfonos móviles.
- **China:** en el puesto número dos de la tabla, está consiguiendo acercarse a la India gracias a importantes avances en adaptación cultural y habilidades educativas. Además, China está consiguiendo una mejora en cuanto a la liberalización de los mercados financieros y la flexibilidad de su gobierno. Sin embargo, aún tiene una débil aplicación de los derechos de propiedad y la contaminación atmosférica hace que disminuya la atracción de personal de otros países para trabajar en el país. Otro de sus inconvenientes es la necesidad, de las empresas internacionales, de contratar personal competente en idiomas chinos.
- **Malasia:** en el puesto número tres de la tabla, se mantiene estable en el ranking, esto es a causa de sus mejoras en seguridad que le dan ventaja sobre Brasil, situada en el puesto número cuatro. Sin ser líder en ninguna categoría, Malasia se encuentra en una posición sólida en cualquier ámbito.

Latinoamérica y el Caribe

- **Brasil:** en el puesto número cuatro de la tabla, obtiene esta posición debido a la devaluación de su moneda frente al dólar estadounidense en los últimos años, destacando también la apertura de un centro de investigación de petróleo y gas en Río de Janeiro.
- **México:** en el puesto número ocho de la tabla, ha bajado posiciones en los últimos años por pequeñas disminuciones en sus resultados, aunque México tiene varios puntos fuertes y es destino favorito para las compañías estadounidenses debido a sus infraestructuras para las telecomunicaciones, su disponibilidad de mano de obra cualificada en el área de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC).
- **Costa Rica:** en el puesto número diecinueve de la tabla, regresa al top 20 gracias a su aumento de puntuación en la infraestructura, aunque este resultado es menos sorprendente al saber que Costa Rica invierte un porcentaje de su PIB, en una proporción mayor que el resto de países de América Latina, en infraestructuras económicas. La mano de obra de Costa Rica es escasa y, por tanto, más cara que en otros países, pero tiene una alta cohesión social, un entorno económico bueno, los trabajadores se manejan bien en la cultura estadounidense y la calidad del trabajo compensa la diferencia en costes.

Europa del Este

- **Polonia:** en el puesto número 10 de la tabla, se sitúa dentro de los diez primeros países gracias a su mejora en los costes de compensación. Muchas de sus operaciones de deslocalización no solo se sitúan en Varsovia, sino que también están situadas en Wroclaw, Rakow, Lodz y Katowice. Esta presencia de múltiples centros de deslocalización en Polonia le da ventaja frente a otros países más pequeños en Europa.

- **Rumanía:** en el puesto número trece de la tabla, ha conseguido aumentar cinco posiciones en el último año por el aumento de la industria en servicios y software.

África

- **Egipto:** en el puesto dieciséis de la tabla, continua su caída en el ranking a pesar de su abundante población y altamente educada, pero obtiene unas puntuaciones muy bajas en cuanto a medio ambiente. Aunque el país sigue siendo un destino habitual para la externalización de las TIC y espera conseguir la estabilidad política. Se espera una pronta recuperación con los acuerdos firmados para los próximos años con los que llegarán ocho grandes multinacionales al país como son IBM, HSBC, P&G, Axxcelera, EMC2, Nestlé, Teleperformance y Mobinil Contact Services.

CAPÍTULO 3. EL SECTOR DEL CALZADO Y LA DESLOCALIZACIÓN

Este capítulo se va a centrar en el sector de calzado, concretamente en el sector del calzado deportivo, ya que se van a analizar, a partir de la teoría explicada anteriormente, la estrategias de deslocalización que han seguido las dos mayores empresas productoras de calzado deportivo como son Nike y Adidas. Según un artículo de la revista Forbes, estas dos empresas se sitúan entre los tres primeros puestos de una lista que incluye las diez empresas más valiosas del mundo, calculando su valor de marca mediante la diferencia entre el valor estimado de la marca de la empresa y el valor de un negocio similar. A continuación, se muestran las diez empresas deportivas más valiosas del mundo junto con su valor en millones de dólares y su variación anual.

Gráfico 6: Las 10 marcas deportivas más valiosas del mundo en 2016.

Marcas

1 Nike Valor actual de la marca: 27,000 mdd Variación anual: 3.8%	6 UFC Valor actual de la marca: 2,000 mdd Variación anual: 335%
2 ESPN Valor actual de la marca: 16,500 mdd Variación anual: -2.9%	7 MLBAM Valor actual de la marca: 2,200 mdd Variación anual: 10%
3 Adidas Valor actual de la marca: 7,000 mdd Variación anual: 12.0%	8 YES Valor actual de la marca: 1,400 mdd Variación anual: 7.7%
4 Under Armour Valor actual de la marca: 5,500 mdd Variación anual: 10%	9 Reebok Valor actual de la marca: 800 mdd Variación anual: -3.6%
5 Sky Sport Valor actual de la marca: 5,000 mdd Variación anual: 8.7%	10 NESN Valor actual de la marca: 750 mdd Variación anual: 7.1%

Fuente: Forbes (2016)

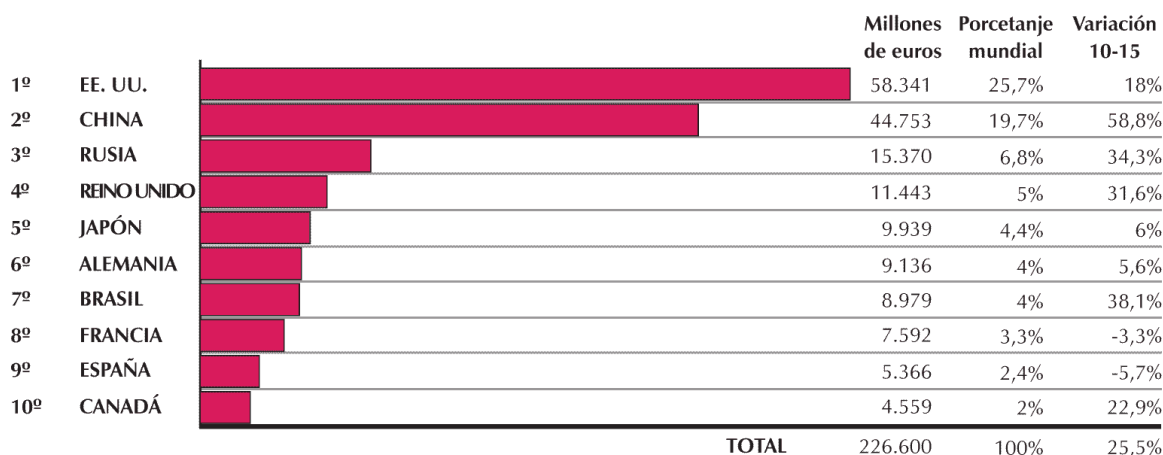
3.1. El sector del calzado

El sector del calzado se caracteriza como una industria muy diversificada, abarca una gran variedad de materiales como pueden ser cuero, tela, plástico o caucho y una gran variedad de productos específicos para hombres, mujeres y niños. Esta diversidad en productos se debe a la multitud de procesos industriales, empresas dedicadas a su producción y venta y a la variedad de mercados existentes.

El análisis de este sector a nivel internacional, pone de manifiesto el cambio en las principales zonas de producción mundiales del sector. Esto se debe a las estrategias intensivas en mano de obra que utilizan los países desarrollados. En esta faceta, han destacado durante los últimos años los países asiáticos situándose en las primeras posiciones como productores de calzado y desbancando a los países europeos. Esto se ha debido a las estrategias de deslocalización que han seguido las empresas europeas, ya que la mayoría han decidido trasladar sus procesos de producción a países asiáticos. (Godoy, 2008).

Por otro lado, según un estudio publicado recientemente por Constanza Business & Protocol School el consumo mundial de calzado ha aumentado en más de un 25% en los últimos cinco años y según el estudio se prevé que esta tendencia seguirá en aumento durante los próximos años, alcanzando el aumento del 20% en el año 2019.

En 2015, el consumo mundial de calzado tuvo un valor de 226.600 millones de euros, posicionando a China y Estados Unidos en la cima de los principales países con mayor consumo de calzado, ya que estos dos países juntos consumen en calzado casi la misma cantidad que el resto de países invierten en consumo de calzado. Aunque si este consumo lo limitamos al gasto por habitante, son los habitantes de Dinamarca los que más gastan en calzado, aproximadamente, más de 240 euros al año. A continuación, se muestra un gráfico con los diez países que mayor gasto hacen mundialmente en calzado, reflejando el gasto del año 2015 en millones de euros, el porcentaje que representa cada país por su gasto en calzado y la variación en tanto por ciento del año 2010 al año 2015.

Gráfico 7: Los 10 países con mayor gasto en calzado

Fuente: Constanza Business & Protocol School (2016).

3.2. La deslocalización en el sector del calzado

A nivel mundial destaca el proceso de deslocalización empresarial que se está registrando en el sector del calzado, principalmente en los países desarrollados europeos. Estos países, tras la pérdida de posiciones como mayores productores de calzado, han decidido poner en marcha estrategias de deslocalización en busca de una reducción en sus costes laborales.

La mayoría de fabricantes han decidido trasladar sus procesos de producción a países emergentes o en vías de desarrollo, característicos por sus bajos costes en mano de obra. El destino de las fábricas de los productores europeos han sido China, Brasil, Taiwán y Hong-Kong. Los principales fabricantes de calzado deportivo en Europa, Nike y Adidas, en los años ochenta, decidieron trasladar partes de sus instalaciones a Extremo Oriente con el objetivo de conseguir una mayor competitividad.

El proceso de deslocalización de las empresas y la estrategia de desarrollo que están llevando a cabo los países asiáticos, basadas en el abaratamiento de la mano de obra, ha dado lugar a la aparición de un gran número de nuevos países especializados en el sector de calzado (Suárez. L). Entre los diez países que mayor producción de calzado realizan al año encontramos:

1. **China:** lleva liderando el mercado de la fabricación de calzado durante muchos años y lo sigue haciendo su producción de 12.600 millones de pares de zapatos al año. China se caracteriza porque su mercado nacional es su principal cliente debido a un gran mercado interno y a que los escasos aumentos en el salario mínimo y las pagas extras se inviertan en el propio país.
2. **India:** situada en segunda posición, produce 2.100 millones de pares de calzado al año. En los últimos años, esta producción ha sufrido un aumento de un 50%, debido a la alta calidad del producto y al bajo precio del cuero y de la mano de obra. El calzado masculino es el principal enfoque de los productores indios.
3. **Brasil:** en el tercer puesto se encuentra Brasil con una producción de 895 millones de pares de zapatos al año. Esta producción es debida a la alta calidad del cuero brasileño y a los bajos salarios en mano de obra, además, del aliciente aumento del mercado de exportación brasileño.
4. **Vietnam:** en cuarto lugar encontramos a Vietnam con una producción al año de 760 millones de pares. Destacar que en los últimos años su producción ha aumentado casi un 150% y el 90% de su producción va destinada a la exportación. Vietnam se caracteriza por la producción de sandalias, zapatillas y zapatos normales y botas.
5. **Indonesia:** su producción de 660 millones de pares de zapatos al año la sitúan en la mitad de la tabla, incluyendo marcas locales e internacionales, y todo esto gracias a los bajos salarios y a la calidad en su trabajo que incluso ha captado la atención de algunas marcas coreanas y chinas.
6. **Pakistán:** la producción de 295 millones de pares de zapatos al año y el Salón Internacional del Calzado Pakistán han logrado que la producción sea bien conocida en todo el mundo e incluso las marcas internacionales de diferentes países han instalado sus producciones locales en el país.

7. **Tailandia:** este país es especialista en la fabricación de zapatillas deportivas, zapato casual y sandalias, logrando una producción de 245 millones de pares de zapatos al año. Y se caracteriza por tener una solida industria curtidora.
8. **México:** la producción de México es de casi 245 millones de pares de calzado anuales. Caracterizada por sus buenos diseños, mano de obra cualificada y materiales de calidad con precios asequibles para los productores.
9. **Italia:** una producción anual de 205 millones de pares de zapatos sitúan a Italia en el puesto noveno, gracias a su importante industria del cuero, sus diseños como ejemplos a seguir en la moda y su especialización en zapatos de gama alta tanto para hombres como mujeres.
10. **Turquía:** en el puesto número diez encontramos a Turquía con aproximadamente una producción 175 millones de zapatos anuales. Esto se debe a su solida industria del cuero turco y a su diversidad de fabricantes en los que destacan las pantuflas, las botas o las zapatillas para tenis. Destacar que Turquía cuenta con más de 6.800 empresas de calzado.

En resumen, durante estos últimos años se han registrado cambios en los principales países que se dedican a la producción del calzado, ya que los países europeos han sufrido una reducción en su participación, mientras que los países en vías de desarrollo, como son los asiáticos, han experimentado un incremento extraordinario en sus producciones.

3.3. Estrategias de deslocalización de las empresas Nike y Adidas

En este apartado se va a comentar las estrategias de deslocalización que llevan a cabo las dos empresas más importantes en el sector del calzado deportivo como son Nike y Adidas. Ya que tras la investigación realizada sobre la deslocalización de empresas, así como, sus formas, causas y consecuencias, tener claro cuáles son los países con mayor atractivo para que las empresas se deslocalicen y profundizar en la deslocalización del sector de calzado, se ha considerado oportuno el análisis de estas dos grandes empresas debido a su similitud con la teoría recabada, por ser dos de las tres empresas deportivas más valiosas en el mundo y por su trayectoria, prestigio y popularidad.

3.3.1. Estrategia de deslocalización de Nike

En mayo de 1998 el director ejecutivo de Nike Phil Knight concedió un discurso a la prensa donde hablaba de las razones por las que Nike quería mover sus fábricas fuera de Estados Unidos y hacia los países del tercer mundo como era Asia. Según Phil “Durante la década de 1990, todas nuestras experiencias nos han hecho creer realmente en los beneficios del comercio internacional. La elevación de personas empobrecidas, los mejores valores para los consumidores de los países industrializados, y sobre todo, el entendimiento creciente entre los pueblos de diferentes culturas”.

La fabricación de Nike en la industria del calzado y de la ropa deportiva comenzó en Estados Unidos y Alemania. Más tarde decidió trasladar su producción al continente Asiático y hoy en día las principales zonas de fabricación de Nike se localizan en Indonesia, China y Vietnam.

La deslocalización puede ser una estrategia rentable, pero a veces puede dañar la imagen de la empresa y convertirse en una debilidad. Según Steven Van Dusen, “Nike disfruta de una cuota de mercado del 47% de la industria del calzado, con unas ventas de 3.77 mil millones de dólares. Nike lleva fabricando en la región de Asia más de veinticinco años y son más de 500.000 personas las que se dedican a la producción de sus productos”.

En cuanto a la fabricación, Nike cuenta con aproximadamente 142 fábricas de calzado distribuidas en 15 países diferentes. Casi la totalidad de la producción de calzado se fabrica fuera de los Estados Unidos. En 2016, las fábricas de Vietnam, Indonesia y China fabricaron aproximadamente el 44%, 21% y 29% del total de calzado de Nike, respectivamente. También mantiene acuerdos con otras fábricas independientes en Brasil, México, India y Argentina que lleva a cabo la fabricación de calzado y la posterior venta dentro de esos países.

Aproximadamente 394 fábricas son las que suministran la ropa de la marca Nike y están distribuidas en 39 países diferentes. En 2016, las fábricas de China, Indonesia y Vietnam han producido el 26%, 9% y 23% del total de prendas de vestir de la marca Nike, respectivamente. El caso es que Nike subcontrata sus propias plantas. Sin embargo, realiza el control de sus productos a través de equipos enviados desde las oficinas centrales.

La repercusión de Nike cayó cuando decidió introducir el trabajo infantil en sus fábricas, ya que fue muy criticado por llevar a cabo esas decisiones en sus estrategias de deslocalización.

Se hicieron responsables de sus actos y como represalia decidieron imponer una agresiva estrategia de marketing y publicidad. Esta publicidad también fue subcontratada a Wieden & Kennedy, cuya actuación hizo que Nike volviera a estar en la cima y sus productos volvieran a tener prestigio.

Hoy en día, la situación de Nike ha empezado a ser inestable, ya que los países en los que tiene deslocalizada su producción se están desarrollando y el valor de la mano de obra está comenzando a aumentar. Esta situación hará que Nike y otras multinacionales similares deberán buscar nuevas oportunidades de deslocalización en otros países como Pakistán, Camboya o los países emergentes de África.

Centrándonos en toda la información recabada en los apartados anteriores, se puede analizar esta gran empresa a partir de sus formas, causas y consecuencias que su proceso de deslocalización ha sufrido en los últimos años, así como, sus ventajas e inconvenientes.

- **Formas de deslocalización de Nike**

Las formas de deslocalización se pueden dividir en dos tipos: el económico y el jurídico. Teniendo en cuenta el tipo económico, se puede catalogar la empresa Nike como una empresa defensiva, ya que en 1988 esta empresa comunicó que trasladaba su producción a países con unos costes de mano obra menores para poder hacerle frente a sus competidores. También la podemos catalogar como una empresa de eficiencia, ya que al igual que buscó ser fuerte competitivamente, quiso trasladar su producción fuera de su país de origen con el objetivo de conseguir un mayor margen de beneficio.

Si analizamos su clasificación como empresa de tipo jurídico, se le posiciona como una empresa de deslocalización internacional, ya que trasladó de forma parcial su producción con el fin de obtener máximos beneficios.

- **Causas de la deslocalización de Nike**

Las causas que hicieron que Nike tomara la decisión de deslocalizar su producción fueron sus costes laborales, ya que necesitaba reducirlos y como consecuencia de estos aumentar sus ingresos y obtener mayores beneficios. Otra causa fue el pago de impuestos, ya que la cantidad de desembolso exigida en Estados Unidos agigantaba sus costes en comparación del desembolsado en impuestos si fabricaba en China, Indonesia o Vietnam.

- **Consecuencias de la deslocalización de Nike**

Como en la mayoría de empresas que deslocalizan sus procesos de producción, Nike sufrió la consecuencias de reducir y cerrar sus plantas en Estados Unidos dejando en el país de origen sólo las oficinas centrales. Además, incrementó el paro en el país de origen ya que fue necesario cerrar muchas plantas instaladas en Estados Unidos.

3.3.2. Estrategia de deslocalización de Adidas

El Grupo Adidas es un fabricante alemán de ropa deportiva que vende sus productos por más de 150 países de todo el mundo. Adidas es una empresa multinacional con matriz principal en Herzogenaurach (Alemania) y que deslocaliza su producción a algunos países como China, Indonesia, Gran Bretaña o Estados Unidos.

Hoy en día, el Grupo Adidas es líder mundial no solo en la industria del calzado, sino que también es líder en la industria de ropa y artículos deportivos. Gracias a su fuerte publicidad y eventos de relaciones públicas hace de Adidas una marca reconocida en todo el mundo que hace frente a su mayor rival, Nike.

La gama de productos depende de la disponibilidad de nuevas tecnologías por eso Adidas diseña sus productos para los mercados locales, verticales y de nicho. El desarrollo de esta mezcla de productos se debe al gran esfuerzo que hacen los departamentos de diseño y los departamentos de desarrollo. El proceso de diseño y desarrollo de todos los productos se realiza en Alemania pero el resto del proceso de producción se deslocaliza hacia otros países como se puede observar en el siguiente gráfico. Adidas cuenta con 900 proveedores en todo el mundo y más del 90% de los productos de la empresa se fabrican en zonas distribuidas por todo el mundo, mayoritariamente en Asia.

Gráfico 8: Proceso de desarrollo de productos de Adidas



Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de Adidas Group (2016).

- **Formas de deslocalización de Adidas**

Teniendo en cuenta el tipo de deslocalización económica, se puede posicionar a la empresa Adidas como una empresa defensiva, ya que el proceso de diseño de sus productos los mantiene en el país de origen pero la fabricación de sus productos la traslada a países con unos costes de mano obra menores para poder hacerle frente a sus competidores. También podemos catalogar a Adidas como una empresa con deslocalización de eficiencia, ya que al igual que la empresa Nike, traslada su producción fuera de su país de origen con el objetivo de conseguir un mayor margen de beneficio.

Si analizamos su clasificación como empresa de tipo jurídico, Adidas se posiciona como una empresa de deslocalización internacional, ya que traslada de forma parcial su proceso de producción con el fin de obtener máximos beneficios y obtener ventajas comparativas.

- **Causas de la deslocalización de Adidas**

Adidas tomó la decisión de deslocalizar su producción para que sus costes laborales fueran menores que en Alemania y como consecuencia de esto aumentar sus ingresos y obtener mayores beneficios. La estricta legislación de Alemania en cuanto a medioambiente, incitó al Grupo Adidas a buscar otros países que fueran más permisivos con el cuidado del medioambiente, como por ejemplo Asia. Otra de las causas fueron los impuestos, ya que era más barato producir en Asia que en Alemania.

- **Consecuencias de la deslocalización de Adidas**

Las consecuencias de la deslocalización del Grupo Adidas fueron algunas disminuciones en la calidad de su producto debido a la contratación de un personal menos cualificado y el aumento del desempleo en Alemania, ya que la empresa sólo conservó el proceso de diseño de productos, reduciendo al máximo el personal y el resto de las plantas de producción fueron cerradas por la posterior deslocalización a Asia.

3.3.3. Ventajas e inconvenientes de la deslocalización de Nike y Adidas.

La deslocalización de la producción puede traer ventajas que hagan obtener mayores beneficios a la empresa pero no siempre son buenas noticias, la deslocalización también tiene unos inconvenientes que pueden afectar a las empresas. Adidas y Nike, como cualquier empresa que deslocaliza su producción, obtiene una serie de ventajas e inconvenientes como pueden ser:

Ventajas

- **Ahorro de costes:** cuando Adidas o Nike lleva sus funciones empresariales a países con un menor nivel de desarrollo consigue un ahorro en costes, como por ejemplo el ahorro de coste mano de obra, materias primas, compensación de los empleados u otros costes asociados con el espacio de las oficinas de trabajo o manufacturas.
- **Utilización de nuevos recursos y capacidades:** la deslocalización ayuda a las empresas a mejorar sus procesos de producción con la utilización los nuevos recursos y capacidades del país en el que operan. Con el tiempo estas empresas han aprendido y se han adaptado a las nuevas competencias básicas.
- **Creación de ventajas competitivas:** cuando estas empresas decidieron trasladar sus actividades a otros países, su gestión empresarial es más eficiente al poder liberar recursos y concentrar todos sus esfuerzos en actividades esenciales.

Inconvenientes

- **Calidad del producto:** la deslocalización puede conducir a estas empresas a tener compromisos con la calidad del producto debido a la falta de recursos y competencias necesarias.
- **Conocimiento de la organización:** un empleado procedente de otro país puede no tener el mismo conocimiento sobre la empresa y el proceso de producción como un trabajador regular.

- **Leyes laborales y reglamentos:** la diferencia en leyes y regulaciones para el trabajo puede traer complicaciones en las conductas de los empleados y de la opinión pública, así como, la disconformidad de los gobiernos dependiendo del país en el que se localice la empresa.

CONCLUSIÓN

El objetivo de este trabajo ha sido el análisis del proceso de deslocalización que están experimentando las empresas, sus formas de deslocalizarse, sus causas y sus consecuencias. Centrando el estudio en la deslocalización que han experimentado las empresas del sector del calzado en los últimos años, así como, la aplicación práctica de la teoría descrita sobre dos grandes empresas en el sector del calzado como son Nike y Adidas.

El método a seguir para la elaboración este trabajo, ha sido un método basado en la realización de una revisión bibliográfica en libros, artículos y páginas web sobre todo lo que engloba a la deslocalización de empresas y, con ello, obteniendo una serie de conclusiones.

En general, una empresa siempre tendrá como principal objetivo obtener la mayor rentabilidad posible, por eso en el actual escenario económico y con la globalización, que no deja de pisar el acelerador, la mayoría de las grandes empresas buscan lugares donde puedan obtener una mayor rentabilidad. Esto lo consiguen a través de la búsqueda de países que puedan combinar unos bajos costes laborales junto con un crecimiento en capital humano e infraestructuras para, así, poder desarrollar sus actividades con la mayor eficiencia posible. También entran en combate las reglamentaciones generales de los países como pueden ser normativas industriales, ambientales, fiscales, etc.

El trabajo comienza con el análisis de la globalización, sus efectos, y los tipos de globalización, que puede ser tecnología o productiva. La globalización es el comienzo del desarrollo de las economías globales y ha provocado que las empresas consigan un aumento de tamaño y tengan como necesidad la búsqueda de una mano de obra más productiva y barata. Uno de los efectos que provocó la globalización fue que las grandes empresas optaran por externalizar y deslocalizar sus actividades a regiones con unas condiciones apropiadas para que estas empresas lograran conseguir la disminución de sus costes. Esta deslocalización de las grandes empresas, en busca de una disminución en sus costes, es la que será analizada en profundidad en el siguiente capítulo.

El segundo capítulo habla sobre la deslocalización empresarial, contextualizando teóricamente el concepto de deslocalización, las motivaciones de una empresa para

deslocalizar su proceso de producción -como pueden ser el acceso a nuevos mercados, el aprovechamiento de las ventajas de producción, aumento de la flexibilidad de la empresa o aprender y visualizar nuevas culturas, necesidades y gustos de otros países-, las formas de deslocalización –económicas y jurídicas- y las causas y consecuencias de la deslocalización. También se hace referencia a la deslocalización empresarial entre las comunidades autónomas de España en los últimos años, ya que la deslocalización no solamente se encuentra en el ámbito internacional, sino que muchas empresas deciden trasladar sus actividades a una zona mejor posicionada estratégicamente dentro del país de origen.

Para finalizar el segundo capítulo, se muestra un estudio sobre los países con mayor atractivo para que las empresas decidan deslocalizar sus empresas. Es un elemento clave para las empresas hallar localizaciones que cumplan una serie de características beneficiosas para conseguir el objetivo que se plantea la empresa. Dar con la clave de encontrar un país apropiado para la deslocalización, es señal de que las empresas detectan economías emergentes o países en vías de desarrollo que se adaptan a las características estratégicas consideradas por la empresa.

Este trabajo finaliza con un tercer capítulo que se centra en el sector del calzado, analizando la deslocalización de las empresas del sector -ya que durante estos últimos años se han registrado cambios en los principales países que se dedican a la producción del calzado, como los países europeos que han sufrido una reducción en su participación, mientras que los países en vías de desarrollo, como son los asiáticos, han experimentado un incremento extraordinario en sus producciones- y comentando las estrategias de deslocalización que siguen dos de las tres empresas más valiosas del mundo en el sector del calzado deportivo como son Nike y Adidas.

Nike y Adidas han decidido deslocalizar sus procesos de producción para conseguir maximizar sus beneficios a través de la reducción en costes, mayoritariamente en la reducción del coste de la mano de obra.

En cuanto a sus formas de deslocalización, tanto Nike como Adidas, en las de tipo económico se consideran como deslocalizaciones defensivas para, a través de la disminución de costes, mantenerse fuertes frente a la competencia y de eficiencia con el objetivo de conseguir un mayor margen de beneficio en el mercado. En la deslocalización de tipo jurídico, coinciden en que realizan una deslocalización de tipo

internacional al trasladar una parte de su proceso de producción a países emergentes o en vías de desarrollo con el fin de obtener las máximas ventajas comparativas con respecto a sus competidores y conservar las oficinas centrales en el país de origen.

Si reparamos en las causas de su deslocalización, podemos concluir que ambas empresas toman la decisión de deslocalizar parte de sus actividades para disminuir sus costes laborales, a través de la reducción de la mano de obra o el abaratamiento de los materias primas, disminuyendo los impuestos, a través de la búsqueda de países con unos impuestos a pagar más asequibles que en el país de origen, y destacando en el Grupo Adidas la búsqueda de países con una legislación más permisiva que Alemania en el tema del medio ambiente.

Y como toda causa tiene su consecuencia, ambas coinciden en la reducción de personal en los países de origen y en el cierre de la plantas de producción, conservando las oficinas centrales y reduciendo la empresa un nivel básicamente representativo en el país. Destacando en el Grupo Adidas, en los primeros años del proceso, una pequeña disminución de calidad en el producto final.

Para finalizar, algunas de las ventajas que tienen estas empresas en sus procesos de deslocalización son el ahorro en costes, la utilización de recursos y capacidades al llegar al país de destino y la creación de ventajas competitivas. Y como inconvenientes podemos encontrar diferencias las leyes laborales y los reglamentos, algunos compromisos con la calidad del producto por falta de recursos y competencias necesarias o poca formación y conocimiento de los empleados sobre la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Monografías

Jaramillo, I. (2015), *Derecho del trabajo en el posfordismo: el proyecto de regulación universal en la globalización económica*, Universidad del Rosario.

Guerras, L. y Navas, J. (2015), *La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones*, Aranzadi S. A.

Sánchez, G. (2011), *Administración de empresas*, PIRAMIDE.

Godoy, M. (2008), *Memorias*, Editores: La Parra, E. y Larriba, E.

Artículos on-line

Cerezal, P. (2017). “*se acelera la fuga d empresas de Cataluña a otras comunidades*”. Disponible on-line: www.expansion.com/economia/

Ruiz, C. (2006). “*La globalización económica, deslocalización*”. Disponible on-line: <http://laglobalizacioneconomica.blogspot.com.es/>

Pérez, J. (2013). “*¿qué es y cómo funciona la deslocalización de las empresas?*”. Disponible on-line: <http://www.unitedexplanations.org/>

Arnaud, B. (2014). “*La estrategia de deslocalización de Nike*”. Disponible on-line: <http://moocgloba.skemapedia.com/>

Suárez, L. (2016). “*Los diez países productores de calzado en el mundo*”. Disponible on-line: <https://mayorbox.com/>

Grahame, A. (2015). “*¿qué países fabrican Adidas?*”. Disponible on-line: <http://www.ehowenespanol.com/>

Mishra, D. (2011). “*Estrategia corporativa del grupo Adidas*”. Disponible on-line: www.slideshare.net

Informe on-line

Revista del calzado. (2016). “*El consumo del calzado en el mundo*”. Disponible on-line: <http://revistadelcalzado.com>

Martín, E. (2005). “*Deslocalización empresarial mundial*”. Disponible on-line: <http://www.afi.es>

Sethi, A. y Gott, J. (2016). “*En vísperas de la interrupción*”. Disponible on-line: www.atkearney.com/documents/

Sitios web oficiales

Grupo Nike. Disponible on-line: www.nike,Inc.com

Grupo Adidas. Disponible on-line: www.adidas.com