

Implicaciones territoriales de la inversión extranjera

JOSÉ MARÍA CUBILLO
PINILLA*



En el decenio de los noventa ha vuelto a cobrar importancia el tema del desarrollo exógeno basado en la teoría de polos de crecimiento de François Perroux,¹ quien preconiza que la gran empresa es el motor impulsor de una economía nacional debido a su capacidad de innovación y liderazgo.² Los cambios en las estrategias de las grandes compañías y el surgimiento de los nuevos modos de producción, fundamentados en la flexibilización del proceso productivo, han llevado a replantear viejas cuestiones que hoy por hoy siguen vigentes: ¿Es posible la convergencia estratégica entre la gran empresa y el territorio? ¿Puede la inversión extranjera generar procesos de desarrollo autosostenido? ¿Le interesa a la gran empresa vincularse al territorio?

Algunos autores sostienen que las experiencias de desarrollo exógeno de algunos decenios atrás no cumplieron con las expectativas,³ ya que no generaron los derrames esperados.⁴

1. F. Perroux, "Note sur la notion de pôle de croissance", *Economie Appliquée*, núm. 7, París, pp. 307-320.
2. D. Teece, citado en F. Latella, "¿Hacia un cambio del papel de la gran empresa en el desarrollo de las regiones atrasadas?", en A. Vázquez Barquero et al. (eds.), *Gran empresa y desarrollo económico*, Síntesis, Madrid, 1997; A. Vázquez Barquero, "La integración de las empresas externas en los sistemas productivos locales", *ibid.*, y *Desarrollo, redes e innovación*, Pirámide, Madrid, 1999.
3. A. Amin y J. Tomaney, "El potencial de desarrollo regional de las inversiones externas en las regiones menos favorecidas de la Comunidad Europea", en A. Vázquez Barquero et al. (eds.), *op. cit.*
4. H. Richardson, *Economía regional y urbana*, Alianza Editorial, Madrid, 1986.

* Profesor de la Universidad Carlos III de Madrid <jcubillo@emp.uc3m.es>.

Las críticas han sido múltiples. Según esos autores, con frecuencia las plantas extranjeras se convierten en enclaves económicos que carecen de vinculaciones con el sistema productivo nacional porque realizan sus compras a proveedores de otras regiones.⁵ Asimismo se indica que alteran el funcionamiento del mercado interno de trabajo porque con su absorción monopsonica de los recursos empresariales del territorio o la región provocan una pérdida de capacidad emprendedora y ejercen un efecto depresivo de la calificación de la mano de obra nacional debido a que las plantas filiales se especializan en tareas que apenas requieren calificación.⁶

En definitiva, se les atribuye falta de capacidad para crear los cauces que permitan transferir tecnología, cultura organizativa y conocimientos de gestión y formación al territorio en que operan y se les acusa de debilitar el potencial nacional de crecimiento. Sin embargo, en la era del posfordismo la gran empresa está cambiando. Se encuentra inmersa en una profunda reestructuración que ha transformado su organización interna y su forma de relacionarse con el entorno.⁷

Si en decenios pasados se mantenía una actitud hostil hacia estas organizaciones,⁸ en el de los noventa el abandono de estrategias del tipo *stand alone* (enclave económico o catedral en el desierto),⁹ la búsqueda de tipos de organización cada vez más horizontales¹⁰ y la tendencia, a partir de los ochenta, de fijar el capital al territorio¹¹ han hecho que los gobiernos, nacionales y regionales, comiencen a mostrar interés por atraer estas compañías.

La nueva organización encuentra en la flexibilidad *la madre de la competitividad*¹² y ofrece como resultado una empresa plana, ligera, transparente, flexible, especializada en las actividades que mejor domina y la cual se apoya en la cadena de proveedores, en la subcontratación de un mayor número de funciones. Esa nueva forma de organizarse tendrá importantes repercusiones en el territorio. La organización flexible tiene un apoyo estratégico en los modelos de acumula-

ción flexible del capital que se han desarrollado durante los últimos 20 años. La flexibilidad en escala nacional ayuda a alcanzar la ventaja competitiva dinámica en la mundial y despierta el interés de la empresa multinacional.

En este punto es necesario plantear ciertas cuestiones: ¿Cuáles son los mecanismos que favorecen la endogeneización de la inversión externa en una región? ¿Es aplicable este tipo de experiencias a cualquier rama de actividad? ¿Y a cualquier territorio? ¿Qué beneficios se derivan, para ambos, de la interacción gran empresa-territorio?

En este artículo se analiza la tendencia a la imbricación de la inversión extranjera, es decir, en qué medida ésta busca echar raíces en el territorio receptor y cómo influye dicha tendencia en la región receptora de la inversión. Como caso de estudio se toma al sector de autopartes, uno de los que ha sabido adaptarse mejor a las necesidades del nuevo entorno económico. El estudio se centra en el comportamiento organizativo de las empresas ensambladores de automóviles y en el establecimiento, por parte de éstas, de relaciones estratégicas con la cadena de proveedores como factor nuclear para la generación de procesos de desarrollo autosostenido.

CAMBIO ORGANIZATIVO: UN NUEVO MARCO

La idea principal consiste en retomar la hipótesis de la *empresa-motor* o *empresa buque insignia*, la cual incluye dos supuestos: por un lado, que la gran empresa tiene la capacidad de generar derrames en el territorio, es decir, que cuenta con el poder de arrastre hacia atrás y, por tanto, con la posibilidad de difundir el conocimiento hacia las industrias auxiliares y conexas; por otro, que el territorio o región posee la capacidad de endogeneizar esa inversión foránea, es decir, de saber combinar el conocimiento y las habilidades importadas con los recursos emprendedores nacionales y el potencial del territorio. La mezcla de ambos factores acabará por determinar el surgimiento y, en su caso, la intensidad de un proceso de desarrollo en la región. La experiencia de decenios anteriores indica que el establecimiento de una fábrica en una región no basta, por sí sola, para generar dicho proceso. Hace falta algo más que una semilla fértil para que crezca un árbol.

Así como el proceso de germinación de una semilla requiere ciertas condiciones, como características ambientales favorables (determinadas cantidades de luz y oxígeno, así como temperaturas adecuadas, un nivel óptimo de humedad y calidad del suelo), la germinación y el enraizamiento de una inversión extranjera requiere un ambiente favorable, tanto por el lado de la empresa, como por el del territorio.

5. A. Vázquez Barquero, "La integración...", *op. cit.*

6. A. Amin y J. Tomaney, *op. cit.*, M. Florio, "Gran empresa, capacidad empresarial y política de desarrollo regional", en A. Vázquez Barquero et al. (eds.), *op. cit.*

7. Esta transformación ha afectado a la organización tanto del grupo como de la planta y, por ende, ha modificado la forma de relacionarse entre sí de las filiales del grupo, así como el modo de interrelación de éstas con empresas externas al grupo, como clientes, proveedores y competidores.

8. J. Dunning, "Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment", *Transnational Corporations*, vol. 3, núm. 1, 1994.

9. D. Chudnovski y A. López, "Las empresas multinacionales de América Latina. Características, evolución y perspectivas", *Boletín Techint*, Buenos Aires, abril-junio de 1999.

10. E. Bueno Campos, *Organización flexible y gestión del cambio*, Documento IADE, núm. 28, UAM, Madrid, 1992.

11. A. Vázquez Barquero, *Política económica local*, Pirámide, Madrid, 1993.

12. M. Castells, "La empresa red", *El País*, Madrid, 20 de mayo de 1997.

Si en los decenios de los sesenta y setenta la gran empresa fue pródiga en la creación de enclaves económicos formados por plantas filiales autónomas con un alto grado de integración y regidas con un sentido estricto de la jerarquía y la verticalidad, en la actualidad la estrategia ha cambiado hacia formas organizativas más flexibles que premian la descentralización de la toma de decisiones y el trabajo en equipo y facilitan la comunicación horizontal en todos los ámbitos de la empresa. La flexibilización de la organización tiene, entre otras, dos dimensiones importantes: una estructural, que afecta las relaciones de la matriz con las filiales, y una productiva,¹³ que repercute en la organización interna de la planta y sus relaciones con los proveedores.

Por lo que respecta a la primera, la empresa multinacional opta por la descentralización interna (flexibilidad estructural),¹⁴ al dotar a sus filiales de mayor autonomía.

Las filiales, orientadas en exclusiva al abastecimiento del mercado nacional dejan de ser réplicas de la central y se integran más a las operaciones del grupo en escala mundial¹⁵ mediante formas complejas en las cuales asumen funciones estratégicas que antes sólo se desarrollaban en la central.

Las plantas adquieren la responsabilidad de desarrollar, producir y distribuir uno o varios productos en escala continental o mundial (*world product mandate*) y se especializan en productos, en lugar de hacerlo en funciones o procesos.¹⁶ La toma de decisiones se traslada a los directivos nacionales, quienes tienen que "hacer valer" sus iniciativas frente a la central. Por tanto, el papel del directivo nacional adquiere importancia frente a la dimensión mundial del grupo y se genera un cambio en la perspectiva empresarial que evoluciona desde un modelo jerárquico *top-down*, en el que las decisiones estratégicas y operativas vienen impuestas desde arriba, hacia un enfoque nacional-mundial,¹⁷ en que los agentes directivos actúan de manera local y autónoma, pero con mentalidad internacional.

El poder de negociación en el grupo estará relacionado con el tamaño y el papel que las filiales desempeñen en la estructura del grupo, pero también con las capacidades y las habilidades de los directivos locales. Por lo que respecta a la implicación territorial de la gran empresa, encontrará una vinculación significativa con la sensibilidad que aquéllos demuestran hacia la región. Adoptar la flexibilidad estructural es un primer paso hacia el territorio, pero no suficiente, puesto que la decisión última está en manos de los directivos locales.¹⁸

En definitiva, se evoluciona hacia la formación de la empresa horizontal, que Castells define como "una red dinámica y estratégicamente planeada de unidades autoprogramadas y autodirigidas basada en la descentralización, participación y coordinación".¹⁹ Las empresas multinacionales acaban siendo una red dentro de otra red,²⁰ como consecuencia de la mayor permeabilidad de las vinculaciones entre la empresa y sus proveedores, clientes y competidores.

De las denominadas *organizaciones virtuales* cabe destacar el modelo de organización en trébol²¹ por su excelente capacidad explicativa respecto a las vías con que cuenta la empresa para alcanzar la flexibilidad. Según Bueno, la estructura en trébol pretende maximizar el incremento de la flexibilidad y la eficiencia de la organización. La empresa tiene que analizar su cadena de valor y decidir la externalización de actividades que no aportan valor y que pueden efectuar, de manera más eficiente, otras organizaciones.

Las cuatro hojas que componen el trébol son las siguientes:

Primera hoja. Distingue la "alta dirección" del "núcleo profesional". La primera es el poder central y debe estar formado por un grupo reducido. El núcleo profesional está integrado por los directivos y trabajadores que conforman la verdadera organización.

Segunda hoja. Es la dedicada a la subcontratación o *outsourcing*. La empresa debe analizar qué funciones o actividades de la cadena de valor no es necesario integrar en su organización. Es decir, debe seleccionar aquella actividad que sea central y determine su competencia nuclear, y externa-

13. Debido al efecto del incremento de las relaciones de subcontratación en el territorio, en este estudio se destaca la dimensión productiva de la flexibilidad frente a otras, no menos importantes, como pueden ser las relacionadas con la gestión de los recursos humanos o de los eslabonamientos "hacia adelante".

14. Los cambios relacionados con la flexibilidad organizacional son adoptados por las compañías en diferentes niveles e intensidades, por lo que se pueden encontrar una multitud de casos con diferentes efectos y resultados.

15. D. Chudnovski y A. López, *Las estrategias de las empresas transnacionales en Argentina y Brasil: ¿Qué hay de nuevo en los años noventa?*, Documento de Trabajo, núm. 23, Centro de Investigaciones para la Transformación-CENIT, Buenos Aires, 1997.

16. A. Amim y J. Tomaney, *op. cit.*

17. Puede señalarse cierto paralelismo entre los ámbitos empresarial y público. A lo largo de los últimos decenios, las políticas de desarrollo propues-

tas han evolucionado desde un modelo *top-down*, basado en la centralización de la toma de decisiones, hacia uno *bottom-up*, fundamentado en un creciente peso de los agentes locales en la toma de decisiones sobre aspectos relacionados con el desarrollo del territorio.

18. En este sentido, tendrá una repercusión importante que la alta dirección de las plantas se encuentre en manos de expatriados, procedentes de las centrales, o bien esté compuesta por personal del país en cuestión.

19. M. Castells, *La era de la información*, vol. 1, Alianza Editorial, Madrid, 1997.

20. Citado en *ibid.*

21. E. Bueno Campos, *op. cit.*; C. Handy, *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, Boston, 1990; B. Lievegoed, *Organisaties in ontwikkeling*, Lemmiskaat, Rotterdam, 1969, y *Managing the Developing Organization*, Basil Blackwell, Londres, 1991.

lizar todas las que no constituyan su tarea fundamental y puedan ser realizadas por otros agentes con más eficiencia, menor costo y mayor grado de especialización.

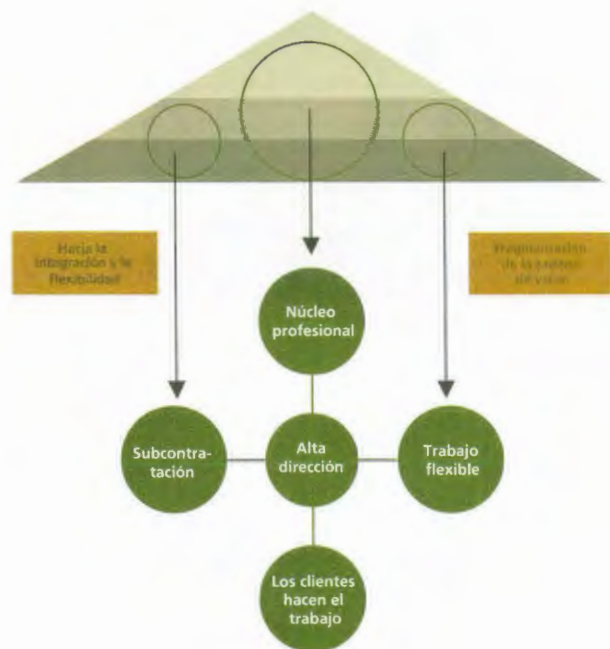
Tercera hoja. Establece el "trabajo flexible" o *freelance*. Esta hoja se caracterizará por la contratación temporal o de tiempo parcial y permitirá hacer frente a las fluctuaciones del mercado.²² En esta propuesta está implícita la idea de que no es necesario integrar a toda la fuerza de trabajo en la empresa.

Cuarta hoja. Incorpora la "autonomía del cliente" o, lo que es lo mismo, pretende que éste participe en el proceso y realice parte del trabajo y que además no se sienta perjudicado o se desvincule de la empresa. Éste sería el caso de la banca electrónica, en donde el cliente es quien realiza las transacciones y asume funciones que en la banca tradicional realizan los cajeros.

La segunda hoja del trébol será la que faculte a la empresa para alcanzar la flexibilidad productiva y también la que permita vincular a la gran empresa con el territorio.

F I G U R A 1

EVOLUCIÓN HACIA EL MODELO DE ORGANIZACIÓN EN TRÉBOL



Fuente: E. Bueno Campos, *Organización flexible y gestión del cambio*, Documento IADE, núm. 28, UAM, Madrid, 1992, y *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*, Pirámide, Madrid, 1996.

LA SUBCONTRATACIÓN COMO FUENTE DE FLEXIBILIDAD

En un entorno cada vez más complejo, en el que las tecnologías cambian con rapidez, el costo de la investigación y desarrollo (ID) es elevado y la innovación se convierte en la principal arma competitiva,²³ resulta imposible abarcar todo el proceso productivo. Esto crea en la empresa la necesidad de configurar una compleja red de alianzas y acuerdos que incluyen a los subcontratistas quienes, en el nuevo marco organizativo, adquieren un papel cualitativo y cuantitativamente superior al que desempeñaban.

Si el desarrollo local nace de las relaciones de la empresa con su entorno,²⁴ la subcontratación constituirá el eslabón que va a permitir la convergencia estratégica entre los intereses de la gran empresa y los de la región.

La necesidad de externalizar un número creciente de actividades productivas entraña contribuir, de forma directa o indirecta, a la creación de un panel de proveedores cada vez mayor y, a su vez, la necesidad de contar con proveedores avanzados y competitivos entrañará la participación de la gran empresa en el desarrollo de éstos.

La visión estratégica de la cadena de suministro y la nueva forma de dirigirla tendrán una importante repercusión en lo que toca al territorio, por cuanto entraña un crecimiento cuantitativo, en lo que toca a las empresas, y uno cualitativo, en términos del desarrollo de nuevas habilidades y la generación de innovaciones. Esta tendencia se convierte en el cordón umbilical por el que se unen gran empresa y territorio, dando origen a una multitud de situaciones, diferentes, en todo caso, de las habituales economías de enclave.

Si se realiza un corte transversal en la cadena de valor de la empresa se aprecia cómo en cada fase del proceso productivo, que antes se realizaba totalmente en la planta, ahora es necesario recurrir a una serie de proveedores capaces de satisfacer las necesidades productivas de la gran empresa. Esto desatará una reacción en cadena que tendrá aparejado un efecto multiplicador de creación de empresas auxiliares y sucederá que para cada fase se requerirá un mayor número de éstas, las cuales se distribuirán, de acuerdo con sus respectivas especializaciones y tamaños, a lo largo de los sucesivos niveles de la cadena de proveedores. Es un proceso multiplicador que quizá se diluirá en torno al tercer o cuarto niveles de la cadena de subcontratación, pero que dejará ver sus efectos en los sectores de actividad conexos.

23. M. Castells, *op. cit.*

24. J.R. Lasuén Sancho, "Urbanization and Development. The Temporal Interaction Between Geographical and Sectoral Clusters", *Urban Studies*, núm. 10, 1973.

22. C. Ruiz y J. Ruiz, "La organización flexible y el diseño de sus puestos", ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de ACEDE, Empresa y Economía Institucional, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 1998.

Cambia la consideración que la empresa tiene tanto de proveedores como de competidores, quienes dejan de ser "adversarios" en un marco de competencia-rivalidad, para convertirse en "socios"³² en un entorno de complementariedad. Surge el concepto de coevolución que nace de la cooperación entre socios, los cuales mutuamente se aportan las habilidades que cada uno es capaz de desarrollar con más eficiencia que el otro.

La existencia de clientes exigentes y de proveedores avanzados favorece la competitividad, el crecimiento de la productividad y la rápida innovación.³³ A la empresa cliente le interesa el desarrollo de su sistema de proveedores, por lo que establecerá estrechas relaciones de cooperación basadas en la mutua confianza³⁴ a fin de coevolucionar en un entorno cada vez más dinámico a base de compartir conocimientos, riesgos, recursos y beneficios.³⁵

El papel del proveedor también cambia. Deja de ser un sujeto pasivo limitado a producir determinado componente, según estrictas especificaciones técnicas, para convertirse en un agente activo que desarrolla los componentes necesarios en estrecha colaboración con el cliente, por lo que asume una cuota de responsabilidad y queda obligado a innovar y a establecer relaciones similares con sus respectivos proveedores, por lo que el proceso alcanzará el segundo nivel de la cadena de suministro.

LAS RELACIONES DE SUBCONTRATACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL

Si hay algún sector que ha sabido dar una respuesta rápida y eficaz al reto del cambio ha sido, desde luego, la industria automovilística. La crisis que sacudió al sector obligó a las empresas productoras a planificar un conjunto de estra-

tegias para flexibilizar la estructura de sus organizaciones y responder con eficiencia a las exigencias del mercado.

El reto consistía en encontrar un punto de conjunción en el que se obtuviera la flexibilidad necesaria para atender una demanda cambiante sin abandonar los beneficios de las economías de escala.³⁶ Para conseguirlo, por una parte, dotaron a sus organizaciones de flexibilidad estructural y especializaron sus plantas en la producción por modelos; por otra, adoptaron métodos de producción ajustada o sincronizada (toyotismo), para lo cual reorganizaron a sus proveedores en un nuevo marco interempresarial.

Tendencias recientes en el marco organizativo

Los productores de automóviles han optado por concentrarse en sus funciones principales de diseño, desarrollo y montaje final de sistemas,³⁷ con lo que generan todo un proceso de desintegración vertical³⁸ que les ha permitido externalizar la mayor parte de la producción (de 70 a 80 por ciento) y convertirse en integradores de sistemas³⁹ o ensambladores. Por este aumento de las subcontrataciones la gestión de la cadena de suministro se convirtió en un factor clave para la competitividad de las empresas automovilísticas⁴⁰ y ha llevado a que se adentren en la búsqueda de interrelaciones cualitativamente distintas. Una consecuencia directa ha sido la centralización de las decisiones de compras en las sedes centrales de los grupos,⁴¹ con lo que se desprovee a las filiales de toda capacidad en este sentido pues sólo se les permite tomar decisiones sobre compras marginales.

A la centralización de compras ha seguido un entramado de decisiones que han reconfigurado el panorama de las relaciones con proveedores. En este sentido se han producido tres tendencias muy relacionadas:

32. M. Porter, *The Competitive...*, op. cit.

33. *Ibid.*

34. G. Bordenave y Y. Lung, "New Spatial Configurations in the European Automobile Industry", *European Urban and Regional Studies*, núm. 3, vol. 4, 1996; M. Castells, "La era...", op. cit.; M.T. Costa Campi y J. Sáez, "El impacto...", op. cit.; I. Cuesta Gorostidi, "Claves para la integración de la cadena de suministro", *Estudios Empresariales*, núm. 100 (2), 1999; J.C. Dupuy y J.P. Gilly, "Las estrategias territoriales de los grupos industriales", en A. Vázquez Barquero et al. (eds.), *Gran empresa...*, op. cit.; A. Gallardo Velázquez, "Nuevas formas...", op. cit.; G. Gidron y B. Rueda, *Nuevos modelos...*, op. cit.; M. Porter, *The Competitive...*, op. cit.; D. Sadler, "The Geographies of Just-in-Time: Japanese Investments and the Automotive Components Industry in Western Europe", *Economic Geography*, núm. 70, 1994, pp. 41-50, y D. Sadler, "El desarrollo de la cadena europea de suministro de Nissan", *Economía Industrial*, núm. 315 (3), 1997; A. Saxenian, "Redes regionales...", op. cit.

35. J.J. Durán y F. Úbeda, *Estrategias de multinacionalización derivadas de la relación interempresa y de la dinámica sectorial*, FICOSA e IRAUSA, documento de trabajo, Centro Internacional Carlos V, Madrid, 2000.

36. Según Coriat, "no es la producción en serie la que está condenada, sino la producción en serie de productos indiferenciados". B. Coriat, *El taller y el robot*, Siglo XXI Editores, México, 1993.

37. M. Escudero Pérez, "La industria española de componentes: situación y perspectivas", *Economía Industrial*, núm. 315 (3), 1997, y C.M. Rey del Castillo, "La industria española...", op. cit.

38. R. Aláez Aller et al., "Las relaciones interempresariales como estrategia de reducción de costes en el sector de automoción. El caso del País Vasco y Navarra", *Economía Industrial*, núm. 315 (3), 1997.

39. J.J. Durán y F. Úbeda, op. cit.

40. D. Sadler, *El desarrollo...*, op. cit.

41. Esta estrategia se enmarca en la tendencia general a localizar las actividades estratégicas para el negocio en torno de la central del grupo. Véase M. Blomstrom y A. Kokko, "Multinational Corporations and Spillovers", *Journal of Economic Surveys*, vol. 12, 1998; G. Bordenave y Y. Lung, op. cit.; J.J. Durán y F. Úbeda, op. cit.; D. Sadler, "The Geographies...", op. cit.; "El desarrollo de la cadena...", op. cit.; R. Aláez Aller et al., *El sector de automoción: nuevas tendencias en la organización productiva*, Civitas, Madrid, 1996; R. Aláez Aller et al., "Las relaciones interempresariales...", op. cit.; M.T. Costa Campi y J. Sáez, "El impacto de las plantas de montaje...", op. cit., y C.M. Rey del Castillo, "La industria española...", op. cit.

- la reducción del número de proveedores;
- la adquisición de conjuntos completos (sistemas y subsistemas), y
- la homogeneización de conjuntos.

Con la racionalización de las gamas, los ensambladores han llevado a cabo una política de reducción de la cantidad de proveedores de primer nivel⁴² con la intención de reducir el número de “dobles fuentes” y de trabajar con un grupo selecto de proveedores, cuidadosamente seleccionados y con la dimensión adecuada para crear economías de escala.⁴³

Las relaciones establecidas con este grupo son de estrecha cooperación, se caracterizan por su elevado grado de compromiso e intentarán estimular en los proveedores el aprovechamiento de la capacidad exigida. La estrategia de tratar con un grupo reducido de proveedores tendrá importantes ventajas para los ensambladores pues permitirá simplificar la comunicación, reducir los costos de negociación y facilitar la adopción de estrechas relaciones de trabajo, al igual que la entrega de un mayor número de sistemas y subsistemas completos.⁴⁴

Por otro lado, los ensambladores se han decantado mediante la adquisición de conjuntos completos, frente a la tradicional compra de componentes.⁴⁵ Esto les permitirá reducir no sólo el costo y el tiempo de diseño, sino también los costos de negociación. Ésta ya no abarcará una multitud de piezas, que después tendrían que ensamblarse en la fábrica, sino un número limitado de conjuntos, sistemas y subsistemas. Todos estos costos repercutirán en los proveedores de primer nivel, quienes tendrán que desarrollar nuevos conjuntos o sistemas junto con los ensambladores, pero también en estrecha colaboración con sus proveedores (segundo nivel). Por tanto, tendrán que coordinarlos, transferirles al máximo las exigencias de sus clientes y actuar, según los casos, como amortiguadores de la cadena de suministro, ante la imposibilidad de transferir a los proveedores de segundo nivel todas las exigencias de los ensambladores.

Lo anterior permitirá el surgimiento de los mayoristas, un nuevo tipo de proveedor en el primer nivel que realizará operaciones de preensamblaje a fin de entregar al ensamblador partes enteras, por ejemplo frontales, listas para ser instaladas en los vehículos.

42. Para la planta española de Nissan supuso reducir, en sólo cuatro años, de 600 a 211 el número de proveedores. D. Sadler, “The Geographies...”, *op. cit.*; “El desarrollo de la cadena europea...”, *op. cit.* Por su parte, SEAT, tan sólo en el ámbito nacional, redujo 17% el número de proveedores, hasta tener 176; M.T. Costa Campi y J. Sáez, “El impacto de las plantas...”, *op. cit.*

43. R. Aláez Aller et al., “El sector de automoción...”, *op. cit.*

44. D. Sadler, “The Geographies...”, *op. cit.*

45. Del total de las compras realizadas por el Grupo FASA-Renault en 1993, 84.24% correspondió a ensamblajes o componentes. J.E. Fernández y R. Pedrosa, “El impacto de FASA-Renault en la economía de Castilla-León”, en A. Vázquez Barquero et al. (eds.), *op. cit.*

Esa estrategia se encuentra estrechamente ligada a otras dos: la de confiar a un único proveedor la producción de un componente durante toda la vida de un modelo⁴⁶ y la homogeneización de conjuntos.

En un entorno de perpetua reducción de costos y búsqueda de la máxima flexibilidad, los fabricantes de automóviles han reducido el número de plataformas con que trabajan, a fin de montar varios modelos en una sola, incluso de diferentes marcas. Es el caso, por ejemplo, de la Volkswagen, que planeaba reducir de 16 a 4 su número de plataformas.⁴⁷ Esta tendencia se ha extendido al diseño de conjuntos y sistemas, en lo que se ha dado en denominar “homogeneización de conjuntos”, cuya finalidad es que puedan ser compartidos por diferentes plataformas.

En paralelo, los ensambladores han optado, como se señaló, por confiar a un solo proveedor la producción de cada conjunto. De esta forma, es común encontrar que el fabricante encarga al proveedor el diseño y el desarrollo del conjunto desde el inicio del proyecto y acaba por confiarle la mayor parte de su producción durante toda la vida del modelo, para lo cual se establecen vínculos contractuales de largo plazo, beneficiosos para ambas partes, ya que, por un lado, asegura al proveedor la venta de un determinado nivel de su producción y, por otro, asegura al cliente la estabilidad de precios durante la vida útil del conjunto. Esto no significa que no se encarguen cuotas menores de producción a otros proveedores.

Implicaciones para los proveedores⁴⁸

Al igual que las demás industrias intensivas en tecnología, la automovilística ha llegado a un nivel de complejidad en que resulta imposible dominar todas las áreas de conocimiento. Esto la ha obligado a convertirse en un “colaborador” de expertos externos,⁴⁹ proveedores especializados en la fabricación de conjuntos, sistemas y subsistemas que permiten al

46. R. Aláez Aller et al., *El sector de automoción...*, *op. cit.*

47. Datos obtenidos de M. Freyssenet y Y. Lung, “Between Globalization and Regionalization: What Future for the Automobile Industry?”, *Actes du Gerpisa*, núm. 18, 1996, citados en R. Aláez Allen et al., “Las relaciones interempresariales...”, *op. cit.*

48. R. Aláez Aller et al., *El sector de automoción...*, *op. cit.*; “Las relaciones interempresariales...”, *op. cit.*; G. Bordenave y Y. Lung, “New Spatial...”, *op. cit.*; D. Chudnovski y A. López, *Las estrategias de las empresas transnacionales...*, *op. cit.*; “Las empresas multinacionales...”, *op. cit.*; Costa Campi y J. Sáez, “El impacto de las plantas de montaje...”, *op. cit.*; Ed. I. Cuesta Gorostidi, “Claves para la integración...”, *op. cit.*; J.J. Durán y F. Úbeda, *Estrategias de multinacionalización...*, *op. cit.*; M. Escudero Pérez, “La industria española de componentes...”, *op. cit.*; C.M. Rey del Castillo, “La industria española...”, *op. cit.*; D. Sadler, “The Geographies...”, *op. cit.*, y D. Sadler, “El desarrollo de la cadena europea...”, *op. cit.*

49. J.J. Durán y F. Úbeda, “Estrategias...”, *op. cit.*

productor final estar a la vanguardia de la innovación e incorporar un conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos y experiencia a un costo menor de lo que supondría desarrollarlos en la empresa.

El cambio organizativo, llevado a cabo por la industria principal, ha tenido importantes repercusiones en todos los niveles de la industria auxiliar. Ser proveedor de primer nivel ya no es tan fácil y la empresa que quiera serlo tendrá que cumplir un conjunto de requisitos ineludibles, pues en caso contrario quedará relegado a los niveles subsiguientes de la cadena de suministro.

El cumplimiento de tales requisitos tiene muchas consecuencias, pero quizá una de las más significativas sea el cambio estructural que se está produciendo en el sector de autopartes. Al traspasárseles las responsabilidades de diseño y desarrollo, los proveedores han tenido que alcanzar las dimensiones suficientes para generar economías de escala. Si a esto se suma la necesidad de crear redes internacionales de producción, a fin de satisfacer la demanda de los clientes en todas sus fábricas, el resultado será un proceso de fusiones y absorciones en busca del tamaño crítico que permita competir en el primer nivel de la cadena.

Estas exigencias hay que situarlas en un marco de intensificación de los lazos de cooperación, que se deriva de una

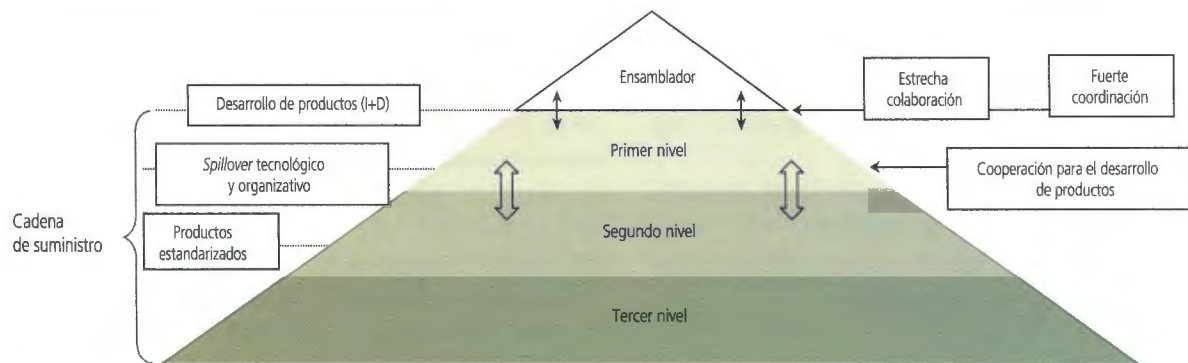
política de beneficios mutuos. Los ensambladores pretenden generar las condiciones que favorezcan la detección y el estímulo de sucesivas reducciones de costos en los proveedores y su posterior traslado a los precios.⁵⁰ El ensamblador asume este esfuerzo con el convencimiento de que se convertirá en el principal beneficiario de las mejoras inducidas.

Tipo de proveedores

Proveedores de primer nivel. Atendiendo al tipo de producto que suministran, los proveedores de primer nivel se clasifican en tres tipos: 1) los que suministran un producto, o sea los que están especializados en la producción de bienes altamente diferenciados o intensivos en tecnología (*skill intensive*) y proveen de conjuntos y sistemas completos a los ensambladores; 2) los que se han especializado en una tecnología de proceso (fundición, estampado, soldadura, fresa o elaboración de moldes) y que por ello sus gastos de investigación son sensiblemente inferiores, y 3) los mayoristas, que actúan organizando a los proveedores de menor tamaño y cuya función principal es la integración de componentes o el preensamblaje.⁵¹

La pertenencia a uno u otro tipo está en función del tamaño que ha alcanzado la empresa auxiliar y de su respuesta ante las nuevas exigencias de los ensambladores. De este

F I G U R A 3 ESTRUCTURA PIRAMIDAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO



Fuente: elaboración propia, a partir de varios autores, entre ellos R. Aláez Aller et al., "Las relaciones interempresariales como estrategia de reducción de costos en el sector de automoción. El caso del País Vasco y Navarra", *Economía Industrial*, núm. 315, (3), 1997; E. Bueno Campos, *Organización flexible y gestión del cambio*, Documento IADE, núm. 28, UAM, Madrid, 1992; M. Castells, *La era de la información*, vol. 1, Alianza Editorial, Madrid, 1997; D. Chudnovski y A. López, "Las empresas multinacionales de América Latina. Características, evolución y perspectivas", *Boletín Techint*, Buenos Aires, abril-junio de 1999; J.J. Durán y F. Úbeda, *Estrategias de multinacionalización derivadas de la relación interempresa y de la dinámica sectorial*, FICOSA e IRAUSA, documento de trabajo, Centro Internacional Carlos V, Madrid, 2000; D. Sadler, "The Geographies of 'Just-in-Time': Japanese Investments and the Automotive Components Industry in Western Europe", *Economic Geography*, núm. 70, 1994, pp. 41-50, y D. Sadler, "El desarrollo de la cadena europea de suministro de Nissan", *Economía Industrial*, núm. 315 (3), 1997.

50. R. Aláez Aller et al., "Las relaciones...", *op. cit.*

51. J.J. Durán y F. Úbeda, "Estrategias...", *op. cit.*

modo, los proveedores que no fueron capaces de adaptar sus estructuras organizativas al nuevo entorno dejaron de estar situados en el primer nivel de la cadena de suministro, para ubicarse en el segundo o tercer niveles.

Proveedores de segundo nivel. Según Durán y Úbeda, los proveedores de segundo nivel se caracterizan por su especialización en los componentes estandarizados, muy estables, de reducida complejidad y tecnología madura.⁵² Trabajan según las especificaciones de los proveedores de primer nivel y cuentan con escasa autonomía, aunque cada vez es más frecuente, según los casos, que el proveedor de primer nivel los incluya en las tareas de desarrollo de componentes. Este segmento de proveedores suele estar compuesto por empresas pequeñas y medianas, dedicadas por regla general al mercado local o nacional.

Estrategias de compras

Aláez y otros sostienen que los ensambladores tienden a mantener estrategias diferentes en lo que respecta a la política de compras; no obstante, describen y establecen dos casos extremos que fijarían los límites entre los que discurriría una gama de situaciones intermedias.⁵³ Éstos serían el aprovisionamiento mundial (*global sourcing*) y el aprovisionamiento local o la dependencia del proveedor (*local sourcing*).⁵⁴

Algunos autores,⁵⁵ en su análisis del caso español, describen la presencia de dos modelos de *cluster*: el europeo y el japonés, para identificar los grupos automovilísticos organizados en torno al primero y segundo tipos, respectivamente.

La política de compras que adopte el ensamblador irá más allá de la propia transacción de compraventa y tendrá una trascendencia vital en el modelo de relaciones con proveedores, el grado de cooperación e integración y la sensibilidad territorial del grupo multinacional. En seguida se aborda cada modalidad por separado.

El aprovisionamiento mundial. Consiste en la adjudicación de contratos, para la fabricación de conjuntos o componentes, a aquel o aquellos proveedores, de un conjunto preseleccionado, que ofrezcan el menor de los precios.

52. *Ibid.*

53. R. Aláez Aller et al., "Las relaciones...", *op. cit.*

54. En el trabajo de Aláez esta estrategia de compras aparece con el nombre de "dependencia del proveedor"; sin embargo, debido a la preferencia que manifiesta por los proveedores locales, a la influencia que tiene sobre la creación y el desarrollo de una cadena de suministro local o regional, se optó por denominarla *local sourcing* o *aprovisionamiento local*, entendiéndose siempre por local, no ya el agrupamiento geográfico específico, sino más bien la tendencia a seleccionar el máximo de proveedores situados en la misma región o país. *Ibid.*

La variable relevante será, por tanto, el precio y aunque no suele ser habitual, cualquier alteración (por el incremento o la aparición de una oferta más competitiva) durante la vida del conjunto o sistema podría desencadenar la pérdida del contrato, a pesar de que se haya participado en el diseño y el desarrollo del producto.

Esta política se basa en el aprovechamiento de la tensión que genera la presión competitiva del mercado para estimular mejoras en la eficiencia de los subcontratistas. Se caracteriza por el establecimiento de relaciones cliente-proveedor dominadas por la desconfianza mutua y la inestabilidad, donde ser suministrador habitual no da derecho a nada más que a concurrir en idénticas condiciones que el resto.

Hay un conjunto de variables extraeconómicas que los equipos de compras suelen tener en cuenta en el proceso de selección; entre ellas destaca la "proximidad cultural" entre ensamblador y proveedor, reforzada por el hecho de centralizar las compras en la sede del grupo.

Ésta ha sido la estrategia de compras adoptada por el grupo General Motors (GM) a partir de 1990 y por la marca europea Volkswagen (VW) desde 1994. Ambos grupos tuvieron como responsable mundial de compras al español José Ignacio López de Arriortúa, quien estableció un sistema de consulta de precios con proveedores de todo el mundo, a partir del cual se establecen los costos que posteriormente se aplican a los suministradores. En 1993 se calculaba que en 1996 sólo 500 de los 3 000 suministradores del grupo operaban con márgenes superiores a 5%, límite mínimo para trabajar con estabilidad, por lo que el resto tendría que cerrar, fusionarse o seguir operando sin beneficios.⁵⁶

Proveedor nacional. Esta estrategia se basa en realizar las compras con base en el principio de contar con una "fuente única" por conjunto o sistema y en el estrechamiento de los lazos de cooperación con un reducido número de proveedores seleccionados para detectar, estimular y aprehender sucesivas reducciones de costos. La variable clave, en este caso, no es el precio sino el costo, y la optimización de la estructura de costos es la que centraliza todos los esfuerzos.

La empresa cliente establece un marco de estrecha colaboración con la empresa auxiliar, fundamentada en la mutua confianza. La primera designa un grupo de ingenieros que se encargarán de racionalizar la cadena de producción del proveedor a partir de suprimir los despilfarros y de simplificar los procesos productivos; se encarga asimismo de proporcionar formación específica a los empleados del suministra-

55. C. M. Rey del Castillo, "La industria española...", *op. cit.*

56. G. Cardador, "Mis primeros cien días", *Actualidad Económica*, núm. 1829, 1993.



dor y fomenta la cooperación entre sus proveedores locales e internacionales.

La ayuda del ensamblador no se limita al proceso productivo, sino que el asesoramiento se extiende a las funciones de gestión, financiamiento, comercialización, compras, logística y planeamiento estratégico a largo plazo.⁵⁷ Se trata de un apoyo integral que el ensamblador está dispuesto a soportar en el convencimiento de que será el mayor beneficiario, aunque la competencia pueda resultar beneficiada de modo indirecto.⁵⁸ Esta estrategia es la que han seguido las empresas japonesas situadas en Europa.

Un caso representativo ha sido la implantación en Europa del grupo japonés Nissan, con sus filiales de Sunderland (Reino Unido) y Barcelona (España). Este grupo tardó sólo 10 años en crear una cadena europea de suministro desde su arribo en 1986. Su producción desde entonces ha aumentado de manera gradual su contenido local. Por ejemplo, el primer modelo ensamblado en la planta de Sunderland contó con 31 proveedores europeos (27 de ellos establecidos en el Reino Unido) que suministraban 20% del valor del vehícu-

lo; dos años más tarde, el conjunto de suministradores europeos se incrementó a 126 empresas que suministraban 70% del valor total del vehículo.

Las mejoras de los proveedores europeos de Nissan fueron importantes: se alcanzaron incrementos en la productividad de hasta 90%; se redujeron las piezas defectuosas hasta en 80%, se disminuyeron los costos 30% y se generaron ahorros de espacio de hasta 50%. Se mejoraron los plazos de entrega y la sincronización productiva, al punto de realizar pedidos de asientos y alfombrillas con un plazo inferior a una hora, y se situó el promedio de existencias de piezas producidas en Europa para tan sólo 1.6 días, un período cinco veces menor al que registraba el siguiente en la clasificación por este concepto.⁵⁹

La estrategia de compras seguida por Nissan será la que favorezca la imbricación de la planta externa en el territorio y la generación de derrame, el aprovechamiento de ventajas mutuas derivadas de la coevolución de ensamblador y proveedor. No obstante, la realidad demuestra que las relaciones de subcontratación han adoptado una amplia gama de situaciones intermedias⁶⁰ entre ambos tipos de políticas.

57. D. Sadler, "El desarrollo de la cadena productiva...", *op. cit.*

58. Los proveedores suelen trabajar de manera simultánea para varios ensambladores.

59. Véase D. Sadler, "El desarrollo de la cadena...", *op. cit.*

60. I. Cuesta Gorostidi, *Claves para la integración...*, *op. cit.*, y J.J. Durán y F. Úbeda, "Estrategias...", *op. cit.*

Implicaciones para el territorio

Los efectos de las inversiones extranjeras en el territorio por lo general se han estudiado por el lado de la relocalización de las actividades industriales o de la reestructuración espacio-industrial, como lo denominan algunos autores,⁶¹ y no tanto en lo que respecta a la consolidación de vínculos empresariales y la inducción de procesos de desarrollo autosostenido a partir de plantas ya localizadas en el territorio, es decir, la capacidad de éstas para reconsiderar su estrategia y evolucionar hacia nuevas posiciones que consideran al territorio como un aliado en el proceso de consecución de la ventaja competitiva.

Respecto a la primera vertiente, Dupuy y Gilly⁶² argumentan que no se presenta un fenómeno de relocalización de actividades alrededor de los establecimientos de grupos que utilizan técnicas del tipo justo a tiempo, debido a que la dimensión fundamental no es el espacio sino el tiempo, y los tiempos de transporte se están acortando de manera considerable en los países desarrollados. Otros autores⁶³ sostienen que no existe una asociación necesaria entre el justo a tiempo y el agrupamiento espacial, al menos en el caso europeo, aunque resulta conveniente que la fabricación de algunos componentes se realice en las proximidades de la planta de ensamblaje.⁶⁴ Por lo general los componentes que deben fabricarse en el entorno de la planta de ensamblaje son aquellos que por su peso o volumen encarecen de forma considerable el costo de transporte.

Lo que sí parece claro, por el contrario, es que la tendencia a externalizar una proporción cada vez mayor de la producción propicia la existencia de un conjunto mayor de proveedores, favoreciendo la generación de productos derivados (*spin-offs*) y, por tanto, el surgimiento de nuevas empresas. En este sentido, al igual que se ha producido el traslado de responsabilidades en diversas áreas desde los ensambladores hacia sus suministradores directos, se ha registrado, asimismo, una translación de la capacidad de derrame en el territorio, que se ha concentrado en los proveedores de primer nivel. Esto se debe fundamentalmente a los dos hechos siguientes:

1) La tendencia generalizada a reducir el número de proveedores directos, junto con la exigencia de que éstos posean una dimensión internacional que permita la generación de economías de escala, ha hecho que cada vez sea más difícil alcanzar dicha categoría y, por otro, que los que se mantenen

gan en ella asuman tareas propias de los ensambladores. Éstos se ven obligados, cada vez más, a transferir a sus respectivos suministradores parte de las presiones que reciben de los ensambladores, así como a crear con ellos, por efecto de imitación, vínculos de cooperación similares a los establecidos con sus clientes para el diseño y el desarrollo de nuevos componentes.

2) En ocasiones, por la naturaleza del conjunto o sistema subcontratado, no siempre es necesaria la proximidad geográfica del proveedor a la planta de ensamblaje, sino que suele bastar con que aquél establezca un almacén para el suministro de pedidos. Con ello se logra mantener los centros productivos en sus lugares de origen.

Ello introduce una novedad. No se trata tanto de la relocalización de la actividad productiva en torno a los ensambladores, como de la capacidad que tengan los proveedores de primer nivel (con el tamaño suficiente para generar economías de escala) de flexibilizar su producción y favorecer el surgimiento de nuevas industrias auxiliares y conexas mediante la subcontratación, así como de introducir mejoras tanto cualitativas como cuantitativas en el sistema productivo de su región de acogida, dinamizar el entramado de relaciones interempresariales y crear un entorno industrial favorable para el surgimiento de un proceso de desarrollo autosostenido en el territorio.

Lo anterior corroboraría la hipótesis de que el justo a tiempo no es sinónimo de relocalización industrial, por lo que respecta a la relación ensamblador-proveedor de primer nivel, pero sí implica la necesaria e imprescindible proximidad geográfica entre los proveedores de primer nivel y los del segundo, tercero y demás niveles de la cadena, para facilitar y generar una mayor repercusión económica en las regiones que cuentan con grandes empresas proveedoras.

En cualquier caso, se impulsa la interrelación del primero y el segundo niveles de subcontratación y se amplían los efectos de derrame y arrastre. No importa que se produzca en la región de origen o en el territorio donde decida implantarse la industria principal, el efecto inducido en el desarrollo de proveedores de segundo nivel se incrementa y con él los efectos en el territorio y la posibilidad, según los casos, de generar un proceso de desarrollo. Esto último dependerá de factores adicionales, como las características del territorio, la capacidad emprendedora local, los apoyos institucionales, y una acertada política de apoyo empresarial.

Desde esta perspectiva, no se tratará ya de la creación de un gran polo industrial, en los términos de Perroux,⁶⁵ sino de la adopción de un modelo multipolar basado en los be-

61. Para un análisis más detallado véanse los trabajos de A. Amin y J. Tomaney, "El potencial...", *op. cit.*

62. J.C. Dupuy y J.P. Gilly, "Las estrategias...", *op. cit.*

63. D. Sadler, "The Geographies...", *op. cit.*

64. D. Sadler, "El desarrollo...", *op. cit.*

65. F. Perroux, "Note sur la notion...", *op. cit.*



beneficios del entramado flexible, organizado en red y caracterizado por un gran centro industrial que engloba a la planta ensambladora y a un número reducido de proveedores que, por razones de carácter productivo, necesariamente deben localizarse en un entorno geográfico próximo y un amplio conjunto de centros industriales de menor tamaño, articulados en torno a las plantas productivas de proveedores de primer nivel y organizados en red con sus respectivos proveedores de segundo, tercero y cuarto niveles y sectores conexos.

Se presenta, pues, un modelo de redes locales dentro de una gran red continental, en el que la producción se concentra en escala local,⁶⁶ pero está geográficamente dispersa, ya que los proveedores de primer nivel pueden estar en diferentes regiones o países de un mismo continente y beneficiarse, a la vez, de las externalidades positivas de la agrupación local y del trabajo en red. Este modelo permite evitar las diseconomías de aglomeración y resulta más respetuoso de los modelos de desarrollo difuso que su precursor, el modelo de polos de crecimiento, puesto que no pretende una gran concentración de

66. Agrupamientos locales de proveedores de diferentes niveles.

actividad industrial en torno a un área, sino que permite el surgimiento de una gran cantidad de pequeñas concentraciones de actividad en áreas distantes, lo que propicia el desarrollo de un mayor número de enclaves.

CONCLUSIONES

A lo largo del presente artículo se observa cómo la gran empresa ha dado una respuesta flexible a la necesidad de cambio. Las modificaciones organizativas necesarias para alcanzar dicha flexibilidad la han llevado a replantear su estrategia y mirar al territorio, donde ha encontrado uno de sus mejores aliados.

Los intereses de la gran empresa y del territorio encuentran puntos de convergencia que les llevan a interactuar y compartir pingües beneficios. La interacción espacial y productiva de plantas externas y su sistema de proveedores locales permiten el establecimiento de relaciones de simbiosis, de las que se deriva un conjunto de ventajas mutuas y que a la vez facilita la generación de derrames (*spillovers*) en el territorio y la inducción de procesos de *spin-off*.

Las grandes empresas parecen capaces de generar procesos de desarrollo autosostenido; favorecen el surgimiento de otras de poco tamaño, directamente, al articular políticas de apoyo y tutelar a nuevos proveedores e, indirectamente, mediante procesos de imitación llevados a cabo por los emprendedores locales, que terminan por configurar agrupaciones espaciales de empresas especializadas que pueden tomar la forma de sistemas productivos locales.

Se muestran, además, interesadas en fomentar la cooperación entre sus proveedores, facilitar la difusión de la información y estimular la innovación mediante el traslado de responsabilidades a sus suministradores directos.

Que la semilla germine estará en función, como se señala al comienzo, de las condiciones de un entorno favorable (económico, social e institucional), de un nivel adecuado de humedad (dinamicidad de las relaciones interempresariales), de la calidad del suelo (formación de la mano de obra, fomento del espíritu emprendedor e infraestructuras) y, sobre todo, del tipo de semilla que se siembre (rama de actividad, edad de la inversión, nivel tecnológico, naturaleza del proceso productivo, tipo de organización, nivel de autonomía y grado de integración de la filial, estrategia del grupo, política de compras y gestión de la cadena de suministro).

Una mezcla adecuada de este conjunto de factores determinará, en buena medida, el surgimiento, la dimensión, el alcance y la intensidad del enraizamiento de la inversión extranjera en el territorio. 