

LA DESCENTRALIZACIÓN PRODUCTIVA

Fernando González-Moya Rodríguez de Mondelo
Presidente
Consejo General de Colegios de Economistas de España

- 1. Introducción.**
- 2. Las PYMES hasta la globalización.**
- 3. Globalización y nuevas tecnologías.**
- 4. La descentralización productiva.**
 - 4.1. Reducción de costes descentralizando la producción en un entorno competitivo.**
 - 4.2. La descentralización productiva como estrategia para las PYMES.**
- 5. Conclusiones.**

1. Introducción.

El objetivo de esta intervención, como el de todas las de esta sesión de trabajo, es el de profundizar desde una perspectiva técnica en el conocimiento de los diferentes instrumentos de colaboración internacional con los que cuentan las PYMES, y en este caso en particular, en la descentralización productiva entendida como la subcontratación de partes importantes del proceso productivo o administrativo como estrategia competitiva.

2. Las PYMES hasta la globalización.

Tradicionalmente, las PYMES han sufrido y atravesado difíciles y costosos procesos de adaptación a la competencia internacional debido a su reducida dimensión. Esta característica imponía casi siempre y de manera prácticamente general serios límites al diseño e implantación de estrategias arriesgadas de producción, comercialización y gestión. No es difícil encontrar ejemplos de esta realidad, en España hace todavía relativamente poco tiempo, y menos aún en términos económicos, en el anterior ciclo económico, el ingreso en las Comunidades Europeas y la puesta en marcha del Mercado Interior complicaron de manera extrema la viabilidad del tejido de PYMES españolas, si bien este proceso se produjo de manera prácticamente homogénea aunque con diferente repercusión sectorial por toda Europa.

El fuerte incremento de competitividad que provocó en la década de los años 80 la integración europea provocó una tendencia hacia la especialización industrial y el crecimiento del tamaño medio de las empresas en combinación con el inicio del proceso de descentralización productiva. En este marco, las PYMES se vieron obligadas a reducir su ámbito de acción a los mercados locales, subsistiendo gracias a una

demanda de consumo todavía poco exigente, y concentrando sus carteras de pedidos en muy pocos clientes industriales y de dimensión generalmente mucho mayor que la suya. Además, muchas PYMES lastradas por un tamaño insuficiente y con unas estructuras de producción y comercialización incapaces de aproximarlas a los grandes centros de consumo desaparecieron, resistiéndose de su imposibilidad de competir con las grandes empresas que sí podían acceder a su mercado local cuya demanda se fue haciendo cada vez más exigente.

Bajo este paradigma competitivo, el del final de los años 80, las PYMES con mayores dificultades fueron aquellas en la que su dimensión constituía un freno insalvable a la asimilación de tecnologías de producción y gestión eficientes y competitivas. Fue entonces, cuando el esquema competitivo parecía agotado, cuando el modelo de PYME industrial predominante llegó a una encrucijada decisiva para su futuro. En Europa esta disyuntiva era el resultado directo de la aceleración del cambio y del ritmo de difusión tecnológico en combinación con la desaparición definitiva de la compartimentación de los mercados una vez que la integración europea en el plano comercial quedaba completa y que se comenzaban a abrir el resto de mercados internacionales. Sin embargo, poco a poco la combinación de lo que se conoce como globalización o internacionalización y de la difusión de las tecnologías de la información transformarían radicalmente el escenario competitivo.

Como veremos después, durante un tiempo, antes de que las nuevas tecnologías experimentaran el espectacular progreso que han conocido en la década de los 90, las PYMES sufrían crónicamente la ausencia de políticas de gestión avanzadas – de producto, de marca, de imagen –, disponían de poca capacidad para financiar su crecimiento y mucho menos programas propios de renovación tecnológica y de innovación y desarrollo (I+D), sus estructuras comerciales y técnicas eran deficientes y, en general, padecían todas las secuelas derivadas de la inexistencia de sistemas de información adecuados. En este marco, estrategias como la que da título a esta conferencia, la descentralización productiva, eran muy raras y patrimonio casi exclusivo de las grandes empresas y corporaciones que parecían estar abocadas a hacerse con una mayoría de mercados. Cuando se daba, la descentralización productiva o subcontratación, estaba habitualmente vacía de cooperación industrial y tecnológica real, carencia que dificultaba la mejora de los procesos, de los productos y la competitividad de tanto la empresa contratista como de la subcontratada.

Sin embargo, la revolución de las nuevas tecnologías y de la sociedad de la información ha transformado radicalmente este escenario hasta el extremo de que son ahora las PYMES, al menos en algunos sectores, las que llevan la iniciativa competitiva gracias a sus cualidades competitivas que ya no dependen de la dimensión.

3. Globalización y nuevas tecnologías.

El entorno económico actual caracterizado por la globalización y las nuevas tecnologías ha determinado una nueva dimensión competitiva para las PYMES gracias a la difusión de economías de escala independientes de la dimensión de la empresa.

En este marco la supervivencia de las empresas y sus estrategias de competencia pasan por una adecuada comprensión del inmenso caudal de innovaciones tecnológicas y organizativas que existen a su alcance ligadas a las nuevas tecnologías de la información, así como a la comprensión del significado estratégico de la calidad, el diseño, el capital humano y la gestión.

La gran diferencia es que ahora las PYMES pueden acceder a economías de escala fácilmente gracias a las nuevas tecnologías sin depender determinadamente de su

dimensión como ocurría hasta hace poco. En este sentido, en particular, las nuevas tecnologías del proceso de producción con apoyo informático basadas en más flexibilidad productiva y en las economías de variedad, frente a la producción en masa y las economías de escala clásicas, abren el camino a nuevas pautas de competencias accesibles a las PYMES basadas en demandas específicas, en las características especiales del producto, y no únicamente en el precio. Estas economías de escala se pueden alcanzar por muchas vías, y una de ellas es la descentralización productiva.

Más concretamente, las nuevas tecnologías permiten agudizar los procesos de descentralización productiva por dos razones principales:

- Porque simplifican los procesos de montaje de determinados productos industriales exigiendo una cualificación menor de la mano de obra.
- Porque las aplicaciones específicas de las nuevas tecnologías ligadas a las telecomunicaciones y la telemática facilitan el desplazamiento geográfico de muchas actividades de servicios buscando las ventajas derivadas de los menores costes de personal y de instalación.

4. La descentralización productiva.

Antes he señalado cómo la descentralización productiva o subcontratación producida, en un contexto condicionado por graves dificultades competitivas para las PYMES, suele venir acompañado de un claro vacío de cooperación industrial y tecnológica real lo cual dificulta la mejora de los procesos, de los productos y de la competitividad de las empresas contratista y subcontratada.

La descentralización productiva constituye una vía ideal para racionalizar tanto la estructura productiva de una empresa o PYME como la del sector en el que se enmarca. Un esquema de descentralización productiva adecuado que integre empresas contratistas de montaje, fabricación, compra, comercialización y gestión es el camino adecuado para aportar eficacia a todas las industrias implicadas en un proceso, para consolidar niveles y normas de calidad, y para promover la renovación tecnológica de las PYMES. La existencia de relaciones interindustriales entre las PYMES es un factor determinante de la competitividad porque potencia los resultados de la innovación tecnológica y administrativa. Todos Uds. conocen muchos ejemplos de progresos técnicos y competitivos alcanzados por PYMES no sólo por la vía de la subcontratación con socios tecnológicos sino también descentralizando servicios de todo tipo.

La descentralización productiva de las PYMES se ha producido con mayor intensidad en el sector servicios, en particular en aquellos que son necesarios para la industria y para la producción de bienes. Estos servicios a los que ahora acceden las PYMES en igualdad competitiva que las grandes empresas estaban escondidos en el interior de las grandes empresas industriales, como por ejemplo el mantenimiento, logística, investigación y desarrollo (I+D), servicios posventa u otros.

La difusión a los servicios de alta tecnología de técnicas, métodos e innovaciones en microelectrónica, informática y cibernética para la administración empresarial ha conducido a una especialización de empresas de servicios de consultoría sobre sistemas de información, centros de cálculo, diseño, asistencia técnica, etc. Todo este proceso esta fundamentado en el uso de microprocesadores que han transformado los sistemas de organización productiva y administrativa automatizando el uso del nuevo recurso o factor central de la economía, la información.

La descentralización productiva, no obstante, puede producirse tanto dentro de un mismo entorno económico como con dimensión internacional. Todo el intenso proceso

de terciarización y de descentralización e incluso desindustrialización registrado en los últimos años no podría haber sucedido sin el intenso cambio estructural vivido en los países en vías de desarrollo y por sus empresas. Las empresas de estos países han alcanzado ventajas comparativas y estructuras de especialización gracias a la difusión a su alcance de las nuevas tecnologías, lo cual ha provocado una redistribución internacional del trabajo. El desplazamiento productivo desde los países con mayor nivel tecnológico hacia los de menor base técnica ha sido más agudo en las manufacturas que no requieren tecnologías de fabricación avanzadas y sí altos inputs de mano de obra.

Esta descentralización productiva ha sido y es de dos tipos. Por un lado hay que distinguir la creación por parte de grandes y medianas empresas de centros de producción en los países en vías de desarrollo con el objetivo de acceder a las ventajas comparativas derivadas del coste del factor trabajo. Por el otro lado, este ambiente ha permitido el desarrollo de empresas propias, generalmente PYMES, capaces de operar en los mercados globales con eficacia gracias a la fragilidad derivada de su dimensión. Con todo, estos países y sus PYMES han alcanzado, en particular en algunas regiones, niveles de máxima competitividad en algunos sectores, de manera que sus empresas integradas en los mercados globales operan como las de los países desarrollados.

4.1. Reducción de costes descentralizando la producción en un entorno competitivo.

A partir del modelo clásico de comercio de dotación de factores y en el marco de una competencia abierta, descensos en los precios intensivos en algún tipo de factor, como el trabajo o el capital - que también puede ser entendido como factor tecnología - conducen a descensos en los precios relativos del factor en cuestión y a una pérdida de competitividad si no se consigue reducir el precio de dicho factor en el país en cuestión.

En este marco, el abaratamiento del factor capital - con pleno sentido tecnológico -, en combinación con la intensificación de la competitividad en el entorno actual de excelencia competitiva, configuran los dos factores determinantes para las PYMES a la hora de decidir subcontratar procesos productivos como vía para mejorar su rendimiento y eficacia. ¿Cómo logran las PYMES culminar este proceso con éxito? Sin duda, sin el efecto de las modernas tecnologías de la información nunca habría podido tener lugar.

Hoy en día resulta relativamente sencillo para una pequeña empresa productiva subcontratar partes de su proceso en cualquier lugar del mundo a muy buen coste gracias a la difusión de toda una serie de innovaciones tecnológicas. Esta dinámica conduce inexorablemente a la especialización interindustrial de muchas empresas, en un marco industrial cada vez más diversificado, en combinación con el desarrollo de otras empresas que operan como núcleo de una red de que en muchas ocasiones se limita a organizar o a intermediar entre todas para dar lugar al producto final.

Si admitimos que el siglo XX fue un siglo corto, como argumentan los historiadores, porque empezó en la guerra del 14 y terminó en 1989 con la caída del muro de Berlín, entonces podremos aceptar que ya estamos en el siglo XXI que es el de internet. Con todo, es evidente que muchas PYMES se benefician de esta realidad descentralizando su producción cooperando no sólo con socios o suministradores tecnológicos, sino también con aquellos cuya ventaja comparativa se fundamenta en el menor precio relativo del factor trabajo.

4.2. La descentralización productiva como estrategia para las PYMES.

Como hemos visto hasta hora, las innovaciones tecnológicas hacen cada vez menos importante la dimensión de una empresa como factor en la fijación de los niveles de costes. Este hecho ha generado un cambio en la estructura de las condiciones que determinan la competitividad de modo que en el plano teórico no sólo se ha reavivado el análisis de la relación entre dimensión y eficacia sino que han adquirido gran relevancia para las PYMES elementos estratégicos relativamente nuevos como la especialización industrial y la subcontratación. En general, se admite, como reconocen muchos estudios, que el tamaño de una empresa ya no es un buen sistema para obtener economías de escala.

Además del acceso a tecnologías de producción independientes de la dimensión las estrategias de comportamiento como la descentralización productiva completan el binomio de factores clave determinantes de la competitividad de las PYMES.

Para una PYME la determinación de su escala ideal conduce a la necesidad de investigar el equilibrio entre volumen de producción y grado de especialización. Así, un pequeño productor especializado puede verse beneficiado de un efecto de escala superior a un productor mayor más diversificado. El balance entre volumen y diversidad debe fundamentarse en la homogeneidad de la gama y en los diferenciales de crecimiento de los costes de sus componentes para evitar que los costes derivados de la complejidad y gestión anulen los beneficios derivados del volumen. En cualquier caso, una adecuada especialización permite compensar el tamaño de una empresa para cualquier dimensión. No en vano la estandarización de los componentes, la modularización de los productos, o la selección de los mayores clientes permiten alcanzar economías de escala puntuales. Con todo, la dimensión de la empresa, el hecho de ser o no una PYME, es un concepto relativo que depende del sector y actividad en el que se ubica.

Superada ya la inquebrantable barrera de la dimensión para acceder a economías de escala basadas en las tecnologías de automatización convencionales, las PYMES compiten con grandes empresas con las que antes se veían obligadas a cooperar en segmentos del mercado poco atractivos para organizaciones mayores, por estar antes constreñidas generalmente a aquella demanda que sólo podía ser cubierta flexiblemente por las PYMES gracias a su mayor flexibilidad.

Ahora, las innovaciones tecnológicas de permiten a las PYMES acceder a economías de escala en la producción *batch*, en nichos, sumando este efecto a los de las economías de la variedad que de los que ya disfrutaban antes.

La combinación del acceso a economías de escala de automatización flexible, en combinación con estrategias de desconcentración y de descentralización productiva ha provocado la reducción de la dimensión óptima de las empresas en sectores como el textil, vestido y cuero, madera y mueble, impresión y publicación, fabricación de maquinaria eléctrica, aparatos, accesorios y suministros eléctricos, producción de petróleo crudo y gas, refino de petróleo, petroquímica e industrias de base, producción de software, industria básica del hierro, acero y metales no férreos, y otras industrias manufactureras diversas donde cada vez son más y mejores las PYMES que dominan los mercados. Sin embargo, el porvenir de las PYMES no está exento de incertidumbres, como esta realidad podría hacer parecer. Las empresas más grandes se están adaptando paulatinamente a sistemas de producción flexible muy competitivos, y muy caros a la hora de ser instalados, y por tanto inaccesibles para una mayoría de PYMES, de modo que a medio plazo las PYMES deberán formular una respuesta a la eficaz reacción lanzada por las más grandes.

4.3. Descentralización productiva de capacidad y de especialidad.

Si se considera que la descentralización productiva es aquella relación en la cual una empresa contratista realiza pedidos a otra empresa de piezas, componentes o subconjuntos destinados integrarse en el producto que fabrica y comercializa el contratista, entonces la descentralización productiva puede ser de dos tipos:

De capacidad, en la cual se accede a una capacidad adicional de trabajo por razones de volumen, o de especialidad, en la cual el subcontratista aporta piezas o componentes a partir de unos conocimientos técnicos y equipos de los que sólo dispone él.

La subcontratación de capacidad, más tradicional, comenzó con el desarrollo por algunas PYMES de partes del proceso productivo propio de empresas de mayor dimensión debido a la plena ocupación de la capacidad de éstas, o con el objetivo de suministrar componentes generalmente de poco valor añadido, también a grandes empresas. Las sucesivas crisis de los años 70 y 80 afectaron profundamente a este tipo de subcontratación subsistiendo desde entonces solamente la fundamentada en bajos costes y en una gran flexibilidad basada en su escasa especialización. El progreso tecnológico está llevando a una lenta desaparición de esta relación al haberse reducido los costes de las contratistas y al haber aumentado su polivalencia.

Por el contrario, el progreso técnico ha reforzado la descentralización productiva de especialidad o tecnológica que permite acceder a una mayor especialización productiva, menores costes, más productividad y flexibilidad y una mayor protección frente a las fluctuaciones coyunturales de la industria. Los poderosos efectos de la globalización, presentes en todas las fases del proceso productivo, ha llevado a las PYMES a posicionarse estratégicamente buscando la descentralización productiva y subcontratando buena parte de sus necesidades más avanzadas con el objetivo de acceder a los máximos niveles de tecnología, calidad y sofisticación de producto, consiguiendo al mismo tiempo valores añadidos elevados.

La descentralización productiva es tanto más eficiente cuanto más son y más accesibles están las empresas contratistas y subcontratadas. La existencia de una estructura industrial dinámica, completa e integrada en la que se insertan los PYMES constituye una garantía competitiva porque permite alcanzar economías de escala basadas en la complementariedad, y la interconexión por medio de la subcontratación. La disponibilidad de un conjunto de industrias auxiliares capaces de ofrecer productos y componentes de alta calidad y precios competitivos es esencial para poder subsistir en los mercados globalizados. Esta vía permite a su vez facilitar la innovación tecnológica para ambas partes.

La descentralización productiva tiene también ventajas de otros tipos. Por ejemplo, permite afrontar con facilidad cuestiones como la de la normalización, convirtiendo a las PYMES subcontratistas en expertos tecnológicos y de calidad de sus suministros.

5. Conclusiones.

A pesar de lo extenso del tema, y que por otra parte viene siendo objeto de minuciosos estudios de carácter sectorial realizados tanto por consultoras profesionales como por investigadores universitarios, espero haber ofrecido una imagen completa de la cuestión y de las principales cuestiones relacionadas con el mismo.

Si hace unos años se estimaba que el porcentaje de aprovisionamiento externo de los grandes grupos industriales era de un 40 por 100, actualmente este porcentaje alcanza un 60 por 100, llegando a máximos del 80 por 100 en países como Japón.

Como he apuntado durante mi intervención, la descentralización productiva es un fenómeno que está presente en todas las actividades industriales y productivas, para todas las dimensiones, y que no es independiente de otros fenómenos como el desplazamiento de empresas, la especialización, la internacionalización y sobre todo la difusión de las nuevas tecnologías de la información.

Este hecho no puede ni debe ser analizado sin prestar atención a otras tendencias. En los países desarrollados esta realidad explica el gran desarrollo que se ha vivido en las últimas dos décadas de centros industriales caracterizados por la descentralización productiva y la especialización y que en Europa ha alcanzado sus mejores ejemplos en Italia dando lugar a lo que se conoce como distritos industriales y sobre los que la ciencia económica ha producido mucha literatura. Sin embargo, como he apuntado antes, la descentralización productiva tiene también un fuerte componente internacional, y no sólo tecnológico.

En definitiva, confío en que en el coloquio surjan algunas de estas cuestiones.

Muchas gracias.