

# Ampliación europea, multilocalización productiva y competitividad: reflexiones para la industria subcontratista española

## Resumen Ejecutivo



## INDICE

	<u>Página</u>
<b>LA AMPLIACIÓN EUROPEA Y LA SUBCONTRATACIÓN INDUSTRIAL .....</b>	<b>1</b>
<b>LAS RELACIONES INTER-EMPRESARIALES: FENÓMENO CRECIENTE Y GLOBALIZADO .....</b>	<b>3</b>
<b>LAS RELACIONES COMERCIALES Y DE INVERSIÓN CON LOS PAÍSES DE LA AMPLIACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS: IMPACTO DE LA AMPLIACIÓN Y SECTORES CONCERNIDOS .....</b>	<b>6</b>
<b>EL FACTOR EJEMPLO: LA MULTILOCALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS DE PEQUEÑA Y MEDIANA DIMENSIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>CONCLUSIONES: CUÁL ES EL IMPACTO DE LA AMPLIACIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>RECOMENDACIONES: ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN Y MULTILOCALIZACIÓN .....</b>	<b>13</b>

## INDICE DE CUADROS

	<u>Página</u>
Cuadro 1 Flujos comerciales con los países de la ampliación y nuevos candidatos .....	5
Cuadro 2 Destino de la IED: distribución regional.....	6
Cuadro 3 Los Países de la ampliación y nuevos candidatos: oportunidad con respecto a la siguiente tipología de productos .....	7
Cuadro 4 Argumentos que cualifican el interés de estos mercados para una implantación productiva. % expertos .....	9
Cuadro 5 Obstáculos relativos al proceso de la implantación productiva.....	10
Cuadro 6 Obstáculos relativos a la gestión de los recursos humanos en una implantación productiva.....	10

## INDICE DE GRÁFICOS

	<u>Página</u>
Gráfico 1 Metodología y contenidos .....	2
Gráfico 2 Principales conclusiones. Actividades potencialmente contratistas .....	3
Gráfico 3 Principales conclusiones. Actividades potencialmente subcontratistas.....	4
Gráfico 4 Impacto sectorial, cambio en la estrategia de la empresa y plazo de incidencia .....	6
Gráfico 5 Tipología de contratistas, ubicación y necesidades de proveedores .....	12
Gráfico 6 Competitividad empresarial, estructura de producción subcontratista y estrategias.....	12

## La ampliación europea y la subcontratación industrial

La reciente ampliación europea supone la construcción de un nuevo mercado caracterizado por la dimensión de su demanda y la capacidad de su oferta. Dibuja un nuevo escenario productivo que lleva "hacia el este" el núcleo de la industria europea madura y en el que los países recién incorporados muestran como atractivo no sólo sus menores costes –laborales, entre otros- y su base industrial, sino también una posición geográfica cercana a los grandes núcleos productores de los sectores industriales tractores, como el de automoción.

En los últimos años en estos países se han instalado las grandes firmas de estos sectores y de otros, no analizados en este estudio pero también relevantes en la configuración de su entramado económico, como los servicios financieros, la distribución comercial o la actividad energética. Las economías de esta zona vienen mostrando, por lo tanto, un importante dinamismo económico<sup>1</sup> que se verá incrementado con la integración acontecida. De esta forma, algunas zonas de estos países se han constituido en nuevos polos productivos en torno a sectores industriales maduros.

Estos procesos calificados como deslocalización se interpretan como una señal de riesgo para el tejido industrial contratista y subcontratista radicado en los países de la antigua UE-15. Así, frente a la entrada de posibles nuevos competidores y la salida de empresas clientes de los mercados ya consolidados (Alemania, Francia, España) cabe reflexionar en cuanto a cuál es la repercusión para el tejido industrial subcontratista español. Pero, además, la deslocalización es una parte de un proceso más complejo que alude a la multilocalización empresarial, definida por disponer de tantas ubicaciones (productivas, comerciales, tecnológicas, ...) en tantos países o mercados como sea preciso, de acuerdo con un criterio general de competitividad sustentado en la selección de cada una de ellas a partir del mejor aprovechamiento de sus ventajas para la empresa en su conjunto.

Este documento presenta de forma resumida los objetivos y resultados del estudio "**Ampliación europea, multilocalización productiva y competitividad: reflexiones para la industria subcontratista española**", que se ha realizado entre noviembre de 2004 y julio de 2005 y puede consultarse en su totalidad en el

## Consejo Superior de Cámaras

Portal de la Subcontratación Industrial Española (www.subcont.com), gestionado por las Cámaras de Comercio. En el mismo se aborda con detalle la delimitación sectorial de dicho impacto y se ahonda en cuanto a que esta nueva red de productores y de mercados sea una amenaza o una oportunidad también para la industria subcontratista española. Se reconoce la dificultad de medir este impacto, ya que es justamente ahora cuando se está produciendo y es en este mismo momento cuando las empresas están desarrollando las estrategias de respuesta que estiman idóneas.

### Gráfico 1 Metodología y contenidos

■ <b>Colectivo objetivo:</b>	<b>Tejido industrial subcontratista</b> → relaciones interempresariales y aumento de la provisión internacional → Análisis derivado de la Encuesta Industrial (INE).
■ <b>Mercados objetivo:</b>	<b>EU-25, reciente incorporación</b> y próxima ampliación (Rumania, Bulgaria, Turquía) Principales mercados europeos para el tejido subcontratista español: <b>España, Francia y Alemania</b> → Análisis de los flujos y de la inversión exterior.
■ <b>Opinión de las empresas:</b>	Cualificación de la <b>importancia del impacto</b> de la ampliación europea. Importancia e <b>interés</b> de los <b>nuevos mercados</b> . → Encuesta Delphi a empresas contratistas y subcontratistas (de primer nivel) en actividades significativas (automoción, aparatos domésticos, maquinaria, material de transporte...)
■ <b>Estudios de caso:</b>	<b>Cómo y por qué</b> se aborda la <b>multilocalización</b> productiva, más allá de las grandes empresas y los grupos. → Experiencia de <b>empresas</b> subcontratistas (PYME).
<b>Conclusiones y recomendaciones para la empresa española de subcontratación industrial.</b>	

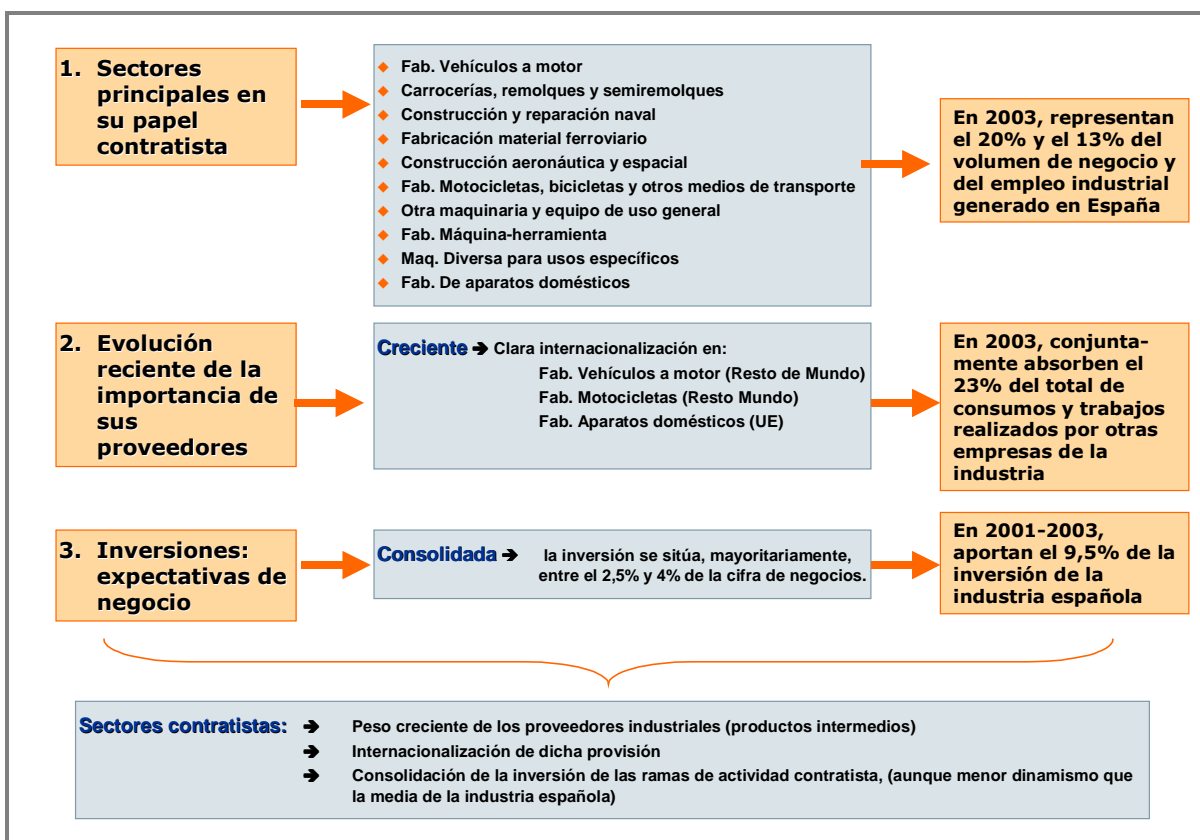
Fuente: "Ampliación europea, multilocalización productiva y competitividad: reflexiones para la industria subcontratista española". Consejo Superior de Cámaras, 2005. Elaborado por Ikei.

<sup>1</sup> Un ejemplo de ello es la rentabilidad de los fondos de inversión en países emergentes, que se sitúa entre el 25-40% entre los que se incluyen las posiciones colocadas en estos países (EL PAIS, 11 de septiembre, 2005).

**Las relaciones inter-empresariales: fenómeno creciente y globalizado**

En la dinámica productiva se han producido otros fenómenos no menos importantes que la ampliación europea como es la creciente importancia de las relaciones inter-empresariales en la estructura productiva de las empresas. Desde hace alrededor de treinta años, de forma creciente y generalizada en los distintos sectores productivos se viene poniendo en práctica la descomposición de la "cadena de valor" del producto: la actividad productiva de la empresa se centra en aquellas actividades que le generan valor, comprando a otros productores la parte o partes del producto de menor valor. A estos procesos se les denomina integración vertical, subcontratación industrial, proveedores industriales, etc. En este contexto, se puede hablar de tres fenómenos relacionados entre sí: internacionalización, globalización y subcontratación industrial.

**Gráfico 2 Principales conclusiones. Actividades potencialmente contratistas**

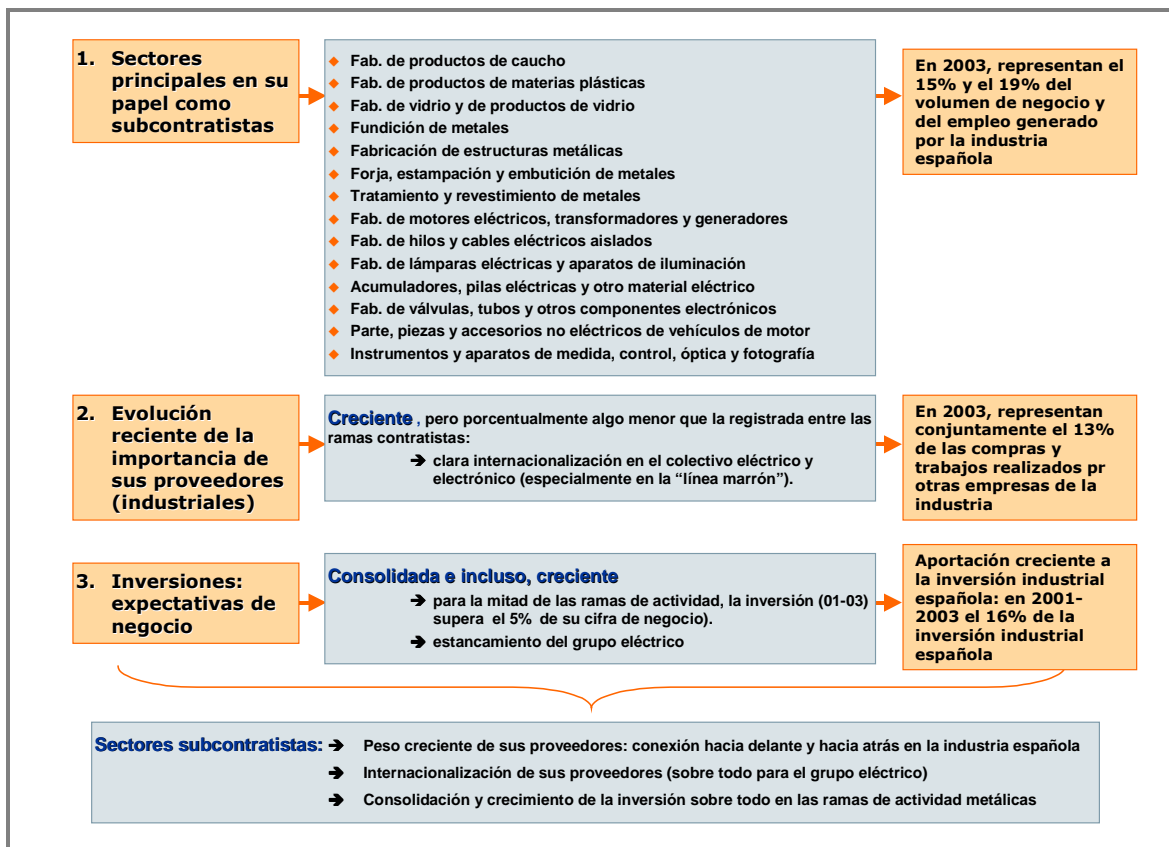


Fuente: "Ampliación europea, multilocalización productiva y competitividad: reflexiones para la industria subcontratista española". Consejo Superior de Cámaras, 2005. Elaborado por Ikei.

**Consejo Superior de Cámaras**

El papel de los proveedores industriales es determinante en sectores como los de automoción, aparatos domésticos, maquinaria o aeronáutica, entre otros. Son las ramas de actividad potencialmente contratistas y a las que atiende la industria subcontratista. En España<sup>2</sup> (2003) aportan el 20% del volumen de negocio industrial, el 13% del empleo y el 9,5% de la inversión industrial. Frente a estas cifras, el tejido subcontratista integra la actividad metal-mecánica (forja, ingeniería metálica,...), eléctrica (componentes, cableados,...) y de caucho y plásticos, con el 13%, el 19% y el 16% del volumen de negocio, el empleo y la inversión industrial.

**Gráfico 3 Principales conclusiones. Actividades potencialmente subcontratistas**



Fuente: "Ampliación europea, multilocalización productiva y competitividad: reflexiones para la industria subcontratista española". Consejo Superior de Cámaras, 2005. Elaborado por Ikei.

Con respecto a la estructura integrada por las empresas contratistas y subcontratistas en la industria española en los últimos años se detectan varios hechos: 1) el incremento de esta relación, ya que crece la aportación de los proveedores con respecto a la cifra de negocio de los contratistas; 2) aumenta,

<sup>2</sup> Referencia estudio de subcontratación

## Consejo Superior de Cámaras

especialmente en sectores como automoción y aparatos domésticos, la presencia de proveedores internacionales; y 3) el ritmo de la inversión de las ramas potencialmente contratistas se consolida –y, en ocasiones, incluso se estanca– en contra de lo que ocurre con las ramas con mayor probabilidad de ser subcontratistas, que aumenta por encima de la media de la industria.

### Las relaciones comerciales y de inversión con los países de la ampliación

En el contexto mencionado conviene tener presente la relación actual entre las economías ya pertenecientes a la UE-15 y los nuevos miembros. Así, los flujos comerciales de la UE-15 con los nuevos países miembro han sido más dinámicos que la media de la actividad y representan el 16% y 18% de las exportaciones y las importaciones totales. Dentro de la UE-15 destaca Alemania, que representa en torno al 39% de este flujo y por el contrario el papel de España es marginal (en torno al 4-5%). Pero, desde la vertiente de los mercados de origen y destino de estos flujos, dicha actividad comercial se concentra en Polonia, Hungría, República Checa y Turquía (en su condición de posible miembro) y en los grupos de productos de vehículos automóviles, material metal-mecánico y componentes eléctricos. Este patrón país-producto se reproduce en los flujos comerciales que mantienen con Alemania, Francia y España.

**Cuadro 1 Flujos comerciales con los países de la ampliación y nuevos candidatos**

	1996		2000		2004	
	(Mill. €)	%	(Mill. €)	%	(Mill. €)	%
<b>Exportaciones UE-15 a:</b>						
• Nuevos estados miembros	36.995	6,4	84.121	8,1	138.479	12,1
• Estados candidatos	13.322	2,3	25.890	2,5	42.834	3,7
Total exportación	581.010	100,0	1.033.340	100,0	1.148.381	100,0
<b>Importaciones UE-15 de:</b>						
• Nuevos estados miembros	51.908	8,3	100.576	10,7	148.037	13,1
• Estados candidatos	20.972	3,3	37.900	4,0	54.208	4,8
Total importación	626.290	100,0	941.270	100,0	1.127.382	100,0
<b>Saldo comercial</b>						
• Nuevos estados miembros	-14.913		-16.455		-9.558	
• Estados candidatos	-7.650		-12.010		-11.374	
Total saldo	-45.280		92.070		20.999	

Fuente: "Ampliación europea, multilocalización productiva y competitividad: reflexiones para la industria subcontratista española". Consejo Superior de Cámaras, 2005. Elaborado por Ikei.

Asimismo, los países de la ampliación han sido importantes destinatarios de los flujos de inversión exterior, en especial procedente de la UE-15 (en 2001 el 81%

## Consejo Superior de Cámaras

tenía este origen). Polonia, República Checa y Hungría han sido los principales destinatarios de un flujo inversor creciente en la última década. Es posible que esta situación se mantenga con la incorporación a la UE, ya que a los atractivos de la zona se sumaría la llegada de fondos europeos (FEDER, FSE, etc...) propiciando un escenario aún más favorecedor para la inversión exterior en detrimento de otras áreas, como la mediterránea (España y Portugal, principalmente).

**Cuadro 2 Destino de la IED: distribución regional**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Países desarrollados</b>	68,4	76,2	79,8	69,9	72,2	65,5
<i>Europa Occidental</i>	38,1	46,0	50,2	45,1	56,0	55,4
Unión Europea	36,2	44,1	48,4	43,7	55,1	52,8
Alemania	3,6	5,2	14,3	2,6	5,3	2,3
Francia	4,5	4,3	3,1	6,2	7,2	8,4
<b>España</b>	<b>1,7</b>	<b>1,5</b>	<b>2,7</b>	<b>3,4</b>	<b>5,3</b>	<b>4,6</b>
Resto Europa	1,9	1,9	1,9	1,4	0,9	2,7
<i>Japón</i>	0,5	1,2	0,6	0,8	1,4	1,1
<i>EE.UU.</i>	25,2	26,1	22,6	19,5	9,3	5,3
<b>Países en desarrollo</b>	28,1	21,3	18,2	26,9	23,2	30,7
<i>Africa</i>	1,3	1,1	0,6	2,4	1,7	2,7
<i>América Latina y Caribe</i>	11,9	9,9	7,0	10,8	7,6	8,9
<i>Asia y el Pacífico</i>	14,8	10,4	10,5	13,7	13,9	19,2
<b>Europa Central y Oriental</b>	<b>3,5</b>	<b>2,4</b>	<b>2,0</b>	<b>3,2</b>	<b>4,6</b>	<b>3,8</b>
<b>Total Mundo (%)</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Total Mundo (Mil. Mill. €)</b>	<b>687,2</b>	<b>1.092,3</b>	<b>1.186,8</b>	<b>1.186,8</b>	<b>596,5</b>	<b>612,2</b>

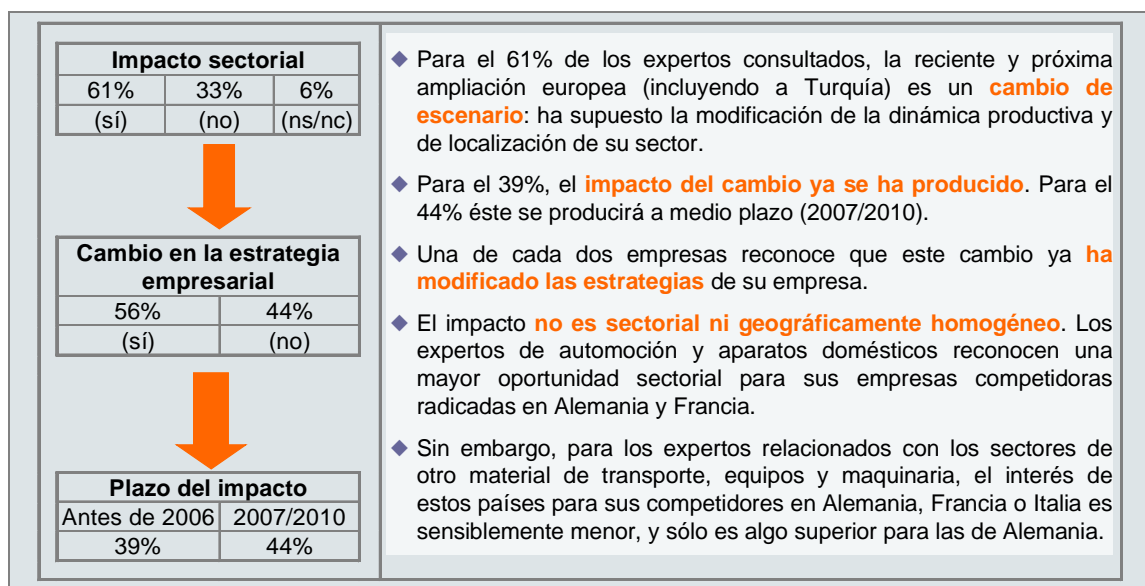
Fuente: "Ampliación europea, multilocalización productiva y competitividad: reflexiones para la industria subcontratista española". Consejo Superior de Cámaras, 2005. Elaborado por Ikei.

### La opinión de los expertos: impacto de la ampliación y sectores concernidos

Los expertos consultados coinciden en que la ampliación europea ha supuesto la redefinición del espacio productivo europeo. De forma especial para los sectores de automoción o aparatos domésticos, en los que se reconoce que ha modificado las estrategias empresariales acercándose el plazo en el que las oportunidades disminuyen (2006). Para los restantes sectores, maquinaria, material de transporte, etc. las oportunidades se generarán a medio plazo, en la medida en que estas economías se desarrollen.

### Gráfico 4 Impacto sectorial, cambio en la estrategia de la empresa y plazo de incidencia

## Consejo Superior de Cámaras



Fuente: "Ampliación europea, multilocalización productiva y competitividad: reflexiones para la industria subcontratista española". Consejo Superior de Cámaras, 2005. Elaborado por Ikei.

De hecho, se reconoce que estos mercados son una oportunidad para la importación de productos intermedios estandarizados, la producción de productos de consumo duradero y la exportación de otros productos industriales complejos no estandarizados. Pero no son un bloque homogéneo, sino que Polonia, República Checa y Hungría, entre los integrados y Turquía, de próxima incorporación, son los mercados más relevantes. En cualquier caso, y a juicio de los expertos consultados, la cercanía es una baza: las principales oportunidades se abren sobre todo para las empresas más próximas, las situadas en Alemania y Austria, principalmente.

El atractivo otorgado a estos mercados se sustenta en sus menores costes laborales y otros costes intermedios y la cercanía a los mercados de los clientes, argumentos que se refuerzan en el caso de automoción y aparatos domésticos. En este contexto, ¿cabe plantearse la implantación productiva en los mismos?. La respuesta obtenida es afirmativa si la conexión con los clientes prescriptores se quiere mantener: si éstos ya se han implantado, será necesario hacerlo al menos como una estrategia defensiva, ya que la implantación de su cliente generará un parque de proveedores de proximidad que le podrá atender (efecto aprendizaje) de la misma forma que sus proveedores actuales. Pero, además, estos nuevos proveedores pueden llegar a atender a dicho cliente prescriptor en sus implantaciones originarias (Alemania, Francia, España), generando un efecto desplazamiento con respecto a los proveedores originales.

**Cuadro 3 Los Países de la ampliación y nuevos candidatos: oportunidad con respecto a la siguiente tipología de productos**

Tipología de productos	Oportunidad para:			No lo son
	Importar	Exportar	Producir	
Materias primas no energéticas	35,3	0,0	11,8	35,3
Materiales y productos intermedios estandarizados	<b>41,2</b>	17,6	29,4	11,8
Materiales y productos intermedios no estandarizados	29,4	35,3	11,8	23,5
Producto final de uso industrial: bienes equipo, maquinaria	17,6	<b>41,2</b>	17,6	5,9
Producto final de consumo duradero: automóvil, electrodomésticos, ordenadores	29,4	29,4	<b>41,2</b>	5,9
Producto final consumo no duradero: alimentación, textil	11,8	0,0	5,9	23,5

Nota: % de respuestas afirmativas. Multirespuesta

Fuente: "Ampliación europea, multilocalización productiva y competitividad: reflexiones para la industria subcontratista española". Consejo Superior de Cámaras, 2005. Elaborado por Ikei.

No obstante, si no existe esta vinculación con el cliente prescriptor, estos mercados son una opción más en un contexto en el que se tiende a un planteamiento productivo que es, para casi cualquier rama de actividad industrial, global. Estos mercados son una opción dentro del panel de nuevas ubicaciones que buscan racionalizar la estructura de costes para mejorar la rentabilidad.

En el proceso de implantación destacan dos grandes grupos de obstáculos: el primero de ellos integra a los ligados al propio procedimiento, como es el asesoramiento en el proceso, la localización efectiva y la búsqueda de socios (si es necesario) y, el segundo, alude al idioma relacional, la selección de equipo de primer nivel y el traslado de personal. Esta evaluación de los obstáculos se ha hecho de forma comparada con otras dos áreas, como Latinoamérica y Asia/China. Los obstáculos señalados son, en líneas generales, los mismos y en estos dos últimos casos, a diferencia de los países de la ampliación, destaca la opacidad del entorno económico.

**Consejo Superior de Cámaras**

**Cuadro 4 Argumentos que cualifican el interés de estos mercados para una implantación productiva. % expertos**

**a) Total**

Mercados	Argumentos:			
	Tamaño del mercado: volumen potencial de las ventas	Cercanía a mercados/ clientes. Centralidad en la producción europea	Condiciones de producción (inversión, equipamientos)	Costes laborales y otros costes intermedios (subcontratistas)
Polonia	47	53	24	<b>65</b>
R. Checa	24	47	18	<b>59</b>
Eslovaquia	18	47	29	<b>71</b>
Eslovenia	18	35	18	41
Hungría	24	29	12	<b>53</b>
Rumania	24	24	18	<b>53</b>
Bulgaria	18	24	6	35
Turquía	<b>59</b>	12	6	<b>59</b>

**b) Automoción y electrodomésticos**

Mercados	Argumentos:			
	Tamaño del mercado: volumen potencial de las ventas	Cercanía a mercados/ clientes. Centralidad en la producción europea	Condiciones de producción (inversión, equipamientos)	Costes laborales y otros costes intermedios (subcontratistas)
Polonia	33	<b>78</b>	33	<b>89</b>
R. Checa	22	<b>67</b>	11	<b>67</b>
Eslovaquia	11	<b>67</b>	33	<b>89</b>
Eslovenia	11	44	22	44
Hungría	11	33	11	<b>56</b>
Rumania	11	22	22	<b>56</b>
Bulgaria	0	22	0	22
Turquía	44	11	0	<b>67</b>

**c) Equipamiento, maquinaria y otro mat. transporte**

Mercados	Argumentos:	
	Tamaño del mercado: volumen potencial de las ventas	Costes laborales y otros costes intermedios (subcontratistas)
Polonia	<b>63</b>	38
R. Checa	25	<b>50</b>
Eslovaquia	25	<b>50</b>
Eslovenia	25	38
Hungría	38	<b>50</b>
Rumania	38	<b>50</b>
Bulgaria	38	<b>50</b>
Turquía	<b>75</b>	<b>50</b>

*En negrita y cursiva los mencionados por al menos uno de cada dos expertos consultados*  
Fuente: "Ampliación europea, multilocalización productiva y competitividad: reflexiones para la industria subcontratista española". Consejo Superior de Cámaras, 2005. Elaborado por Ikei.

## Consejo Superior de Cámaras

**Cuadro 5 Obstáculos relativos al proceso de la implantación productiva**

	Ampliación europea	Latinoamérica	Asia/China
Disponibilidad de la información general del país/sector de destino	16,7	16,7	27,8
Asesoramiento en el procedimiento (legal, fiscal, etc.)	<b>44,4</b>	<b>33,3</b>	<b>38,9</b>
Localización de los socios locales	<b>38,9</b>	<b>50,0</b>	<b>44,4</b>
Asesoramiento en el contacto con los socios locales	22,2	11,1	<b>38,9</b>
Opacidad del nuevo entorno económico	27,8	<b>38,9</b>	<b>38,9</b>
Disponibilidad/accesibilidad a recursos financieros (crédito bancario)	22,2	27,8	27,8
Operaciones de ampliación (con los socios actuales o nuevos)	27,8	11,1	16,7
Selección del punto geográfico concreto	27,8	11,1	16,7
Gestión del inmueble: nueva construcción, adquisición, reparación,...	11,1	11,1	5,6
Gestión del equipamiento, maquinaria: adquisición, leasing,...	22,2	16,7	16,7

*En negrita y cursiva los mencionados por al menos uno de cada tres expertos consultados*  
Fuente: "Ampliación europea, multilocalización productiva y competitividad: reflexiones para la industria subcontratista española". Consejo Superior de Cámaras, 2005. Elaborado por Ikei.

**Cuadro 6 Obstáculos relativos a la gestión de los recursos humanos en una implantación productiva**

	Ampliación europea	Latinoamérica	Asia/China
Selección del equipo de primer nivel-responsabilidad	<b>55,6</b>	<b>61,1</b>	<b>55,6</b>
Traslado de personal: carrera prof. y condiciones de vida	<b>50,0</b>	<b>33,3</b>	<b>44,4</b>
Selección y construcción de una plantilla de base	27,8	27,8	11,1
Adecuación formativa de los nuevos recursos humanos	22,2	<b>38,9</b>	16,7
Idioma para comunicarse con socios, directivos, ...	<b>55,6</b>	0,0	<b>72,2</b>
Diferencias en costumbres, horarios, plazos de cobro	5,6	33,3	22,2
Traslación del management de la empresa	27,8	27,8	<b>33,3</b>
Liderazgo e iniciativa en el equipo de primer nivel	11,1	16,7	16,7
Capacidad comercial de los nuevos equipos	11,1	16,7	0,0
"Otra forma de hacer negocios"	22,2	27,8	<b>33,3</b>

*En negrita y cursiva los mencionados por al menos uno de cada tres expertos consultados*  
Fuente: "Ampliación europea, multilocalización productiva y competitividad: reflexiones para la industria subcontratista española". Consejo Superior de Cámaras, 2005. Elaborado por Ikei.

### El factor ejemplo: la multilocalización en las empresas de pequeña y mediana dimensión

La opinión de los expertos consultados se ha completado con los procesos de multilocalización productiva abordada por empresas de mediana dimensión y claramente subcontratistas. En la selección de los casos se ha tenido en cuenta que se trate de actividades diferentes (componentes eléctricos, plástico, metal), en distintas fases (con una implantación, con más de una, en fases preliminares,...) e incluso, en distintos mercados. Tres de los casos analizados se refieren a los países

## Consejo Superior de Cámaras

de la ampliación (Polonia y República Checa) y otros tres, se centran en México y Marruecos, de acuerdo con un proceso de implantación en el exterior realizado desde las empresas españolas, sean o no subcontratistas, que es anterior a la propia ampliación.

No obstante, los procesos seguidos cuentan con importantes puntos en común, como son la maduración del proceso reflejado en la reflexión interna previa, la experiencia en los mercados exteriores o el papel prescriptor de un determinado cliente o grupos de clientes como elemento tractor del proceso, la necesidad de contar con información propia y contrastada, la duración del proceso de implantación (siempre más largo de lo esperado), el plazo del retorno de la inversión (alrededor de tres años) y las dificultades para consolidar un proceso de implantación con un socio local.

### Conclusiones: cuál es el impacto de la ampliación

Resulta indudable que a lo largo de las dos últimas décadas el conjunto de empresas subcontratistas han hecho un importante esfuerzo de adaptación a un entorno cambiante, mejorando de forma notoria su presencia internacional. Ahora bien, del conjunto de la información considerada se concluye que la ampliación europea ha redefinido el espacio productivo europeo y supone la entrada de nuevos competidores, dinamizados por el efecto de las grandes inversiones e implantaciones desarrolladas bajo *management* europeo. Asimismo, parece que va a suponer la reducción de la producción en sectores importantes para la subcontratación –como el automóvil–, desplazándola hacia el este geográfico.

Este escenario es, por tanto, un punto de inflexión en el análisis de la competitividad de la industria subcontratista europea y, en especial, española. Para calibrar el efecto de esta ampliación cada empresa deberá evaluar en qué basa la competitividad de su oferta y, por tanto, su capacidad de supervivencia en este nuevo escenario: ventaja comparativa (precio), ventaja en el producto (valor añadido), ventaja en la atención al cliente (rapidez en la respuesta, flexibilidad), ventaja competitiva (innovación y anticipación).

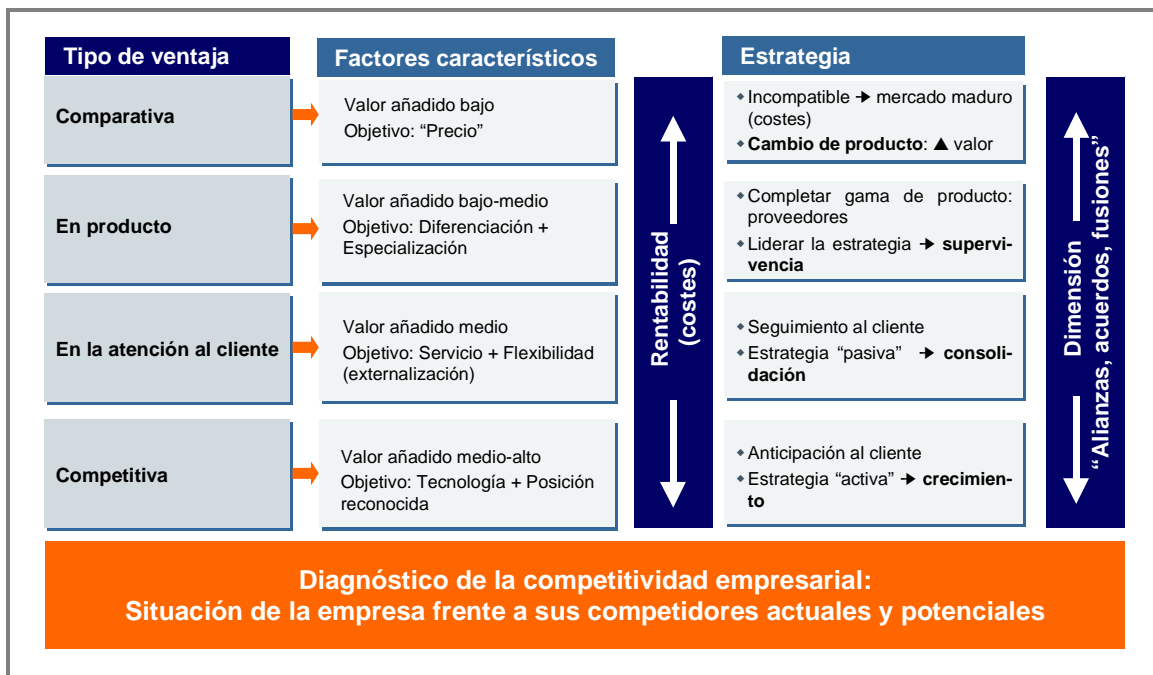
**Consejo Superior de Cámaras**

**Gráfico 5 Tipología de contratistas, ubicación y necesidades de proveedores**

TIPO	PRESENCIA	RED DE PROVEEDORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Multimercado y multiciente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Automoción, electrodomésticos</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Ubicación por regiones → atención a los mercados de consumidores y parque de proveedores de proximidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Piramidal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Global</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Maquinaria y equipo, equipamiento informático</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Ubicación centralizada en el diseño y la producción. Descentralizada en la atención al cliente y el acceso a proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ En red, con aspectos piramidales para productos complejos</li> </ul>

Fuente: "Ampliación europea, multilocalización productiva y competitividad: reflexiones para la industria subcontratista española". Consejo Superior de Cámaras, 2005. Elaborado por Ikei.

**Gráfico 6 Competitividad empresarial, estructura de producción subcontratista y estrategias**



Fuente: "Ampliación europea, multilocalización productiva y competitividad: reflexiones para la industria subcontratista española". Consejo Superior de Cámaras, 2005. Elaborado por Ikei.

## Consejo Superior de Cámaras

Dicha reflexión apunta hacia el desarrollo de estrategias que garanticen el mantenimiento en la atención al cliente y posiblemente requieran del desarrollo de la capacidad de seguimiento. Serán necesarias para superar el mayor o menor impacto del "efecto aprendizaje" (nuevos parques de proveedores en estos mercados) y la anticipación ante el posible "efecto desplazamiento" (estos nuevos proveedores llegarán a los mercados consolidados).

### **Recomendaciones: estrategias de competitividad, innovación y multilocalización**

No existe una estrategia única y válida para todas las empresas: cada empresa debe buscar su propio modelo en el que influye la caracterización de la empresa, el entorno sectorial y de clientes en el que se mueve, el lugar que ocupa en la pirámide de subcontratación, el grado de internacionalización alcanzado y su posible condición de proveedor crítico.

Aún así, la estrategia de respuesta incluiría la definición de los siguientes ejes: 1) la innovación global (procesos, productos, gestión), como sustrato básico de la competitividad empresarial; 2) la especialización y diferenciación, como los generadores de un producto de mayor valor añadido, 3) la externalización de los procesos o productos de menor valor, posicionándose a su vez como contratista; 4) la evaluación de la mejor ubicación para garantizar la atención al cliente, ya que la proximidad física puede ser indispensable en algunos casos; 5) la dimensión óptima en un contexto de presencia multimercado, que le puede llevar a estrategias de cooperación o re-dimensión (fusión, ...).

Este panel de estrategias daría lugar a un conjunto de medidas que de forma dinámica sostiene la competitividad de la empresa e incluye, entre otras decisiones, la de la ubicación productiva. La multilocalización es, desde esta perspectiva, una opción que se debería valorar. En el éxito de la misma resulta clave la claridad en los objetivos, el liderazgo personal, la credibilidad del proyecto, el estudio y análisis exhaustivo, la selección de los socios y las personas a involucrar.

**[www.subcont.com](http://www.subcont.com)**

**Portal de la Subcontratación  
Industrial española**