

Primeras repercusiones de la llegada de Du Pont

El Principado se presentó como cuna de España, comparando su status histórico a Delaware, que reclama ser el origen de Estados Unidos

La tradición industrial y la «cultura atlántica de Asturias», factores determinantes para la multinacional

Oviedo, Angel MARCOS

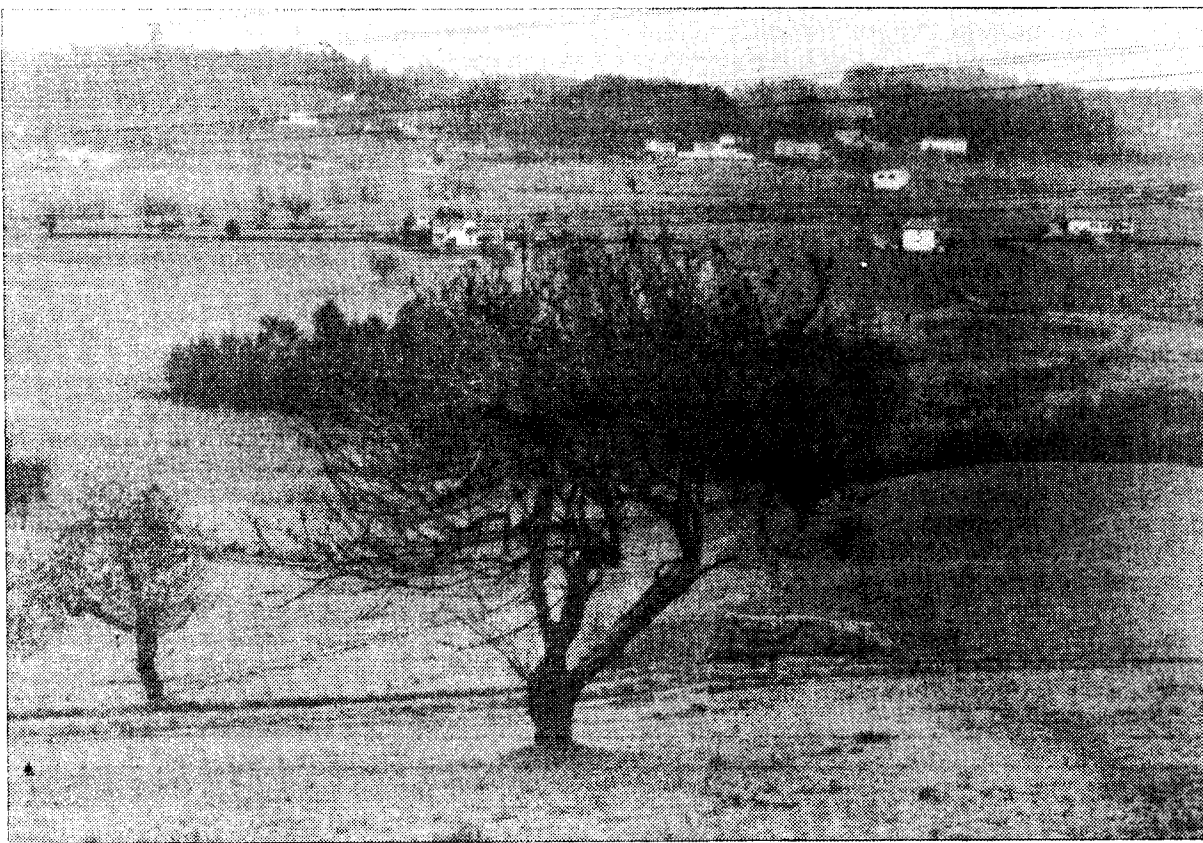
La negociación entre la compañía química multinacional estadounidense Du Pont de Nemours y las distintas zonas europeas candidatas a recibir la inversión de 1.200 millones de dólares ha sido, al igual que ocurre con todas las multinacionales, una larga, tensa y complicada partida de póquer, repleta de faroles, de envites, con apuestas multimillonarias y en la que hasta el último momento no se enseñan todas las cartas.

Los jugadores han puesto en esta negociación con la Du Pont todas las armas y triquiñuelas. La primera ministra británica, Margaret Thatcher, mantuvo una sostenida presión sobre la Du Pont en las últimas semanas de negociación. La «Dama de Hierro» intentó hasta el último momento, en una «auténtica batalla campal», como reconocía un directivo de Du Pont, para llevarse a Inglaterra el complejo químico. Mantuvo la presión sobre Du Pont incluso hasta el mismo miércoles 22 de noviembre, cuando dos días antes ya había sido preseleccionada Asturias por el comité ejecutivo, y ya sólo quedaba pendiente la autorización del comité financiero. Por su parte, el Gobierno español ha jugado bazas similares, mientras que desde el Principado se utilizaron bazas muy sutiles, como usar a don Pelayo como emblema de la región y del nacimiento de España, identificando al Principado como cuna de España, situación similar a la que Delaware reclama en Estados Unidos, como primer estado del país y cuna de la nación norteamericana.

La gastronomía, la calidad de vida y el carácter asturiano fueron, junto con los factores técnicos de comunicación, mano de obra cualificada y cultura atlántica, elementos favorables y de peso a favor de Asturias.

Factores psicológicos

Du Pont de Nemours es una compañía que se caracteriza por tener una «cultura atlántica», condicionada por el origen de la compañía y que se refleja en su tradicional tendencia a instalar sus filiales en países del Norte.



Terrenos de Tamón en los que se instalará la Du Pont, y a la derecha, el presidente de la filial de esta multinacional en España, Germán Lastra.

Las principales instalaciones productivas europeas de Du Pont están en Irlanda, Escocia e Inglaterra, como demostración de su vocación atlántica.

Este factor ha favorecido a Asturias, ya que desde el primer momento se configuró como la única zona candidata en España a la inversión de Du Pont, siendo descartadas rápidamente las opciones mediterráneas, como Cataluña o Murcia. La forma de vida de Asturias, la gastronomía, el «carácter abierto» de los asturianos y la «sensación de actividad que producen las ciudades del Principado» causaron una «inmejorable impresión» a los ejecutivos de la ingeniería de Du Pont que a finales de 1988 visitaron Asturias. La confluencia de culturas atlánticas de Asturias y de Du Pont ha sido, según fuentes de la negociación, un factor psicológico de peso en la decisión de la compañía multinacional. Los informes internos y confidenciales de Du Pont sobre las distintas zonas candidatas a la instalación del complejo químico re-

comían este factor así como, contrariamente a lo ocurrido con otras negociaciones con multinacionales, valoraban positivamente el clima social y laboral de la región, la cualificación de la mano de obra y la fuerte tradición industrial de la región.

La cultura empresarial de Du Pont tiene una predilección por las zonas de tradición industrial, con sectores laborales experimentados.

Cultura empresarial y código de comportamiento

La compañía Du Pont de Nemours funciona con un estricto código de comportamiento, que es un componente esencial de su cultura empresarial. La multinacional estadounidense basa su cultura empresarial en un esmerado trabajo de imagen, tanto hacia la zona en la que se instala como en el seno de la propia empresa. Su presencia en las zonas en las que tiene instalaciones impregna todas las actividades, desde las económicas hasta las sanitarias y culturales.

En este sentido, la Du Pont, por necesidades de imagen ya que el sector químico tiene una consideración negativa por su carácter de industria muy contaminante, realiza esfuerzos continuos por preservar el medio ambiente e implicar en esta labor a los colectivos sociales. Según directivos de la empresa multinacional, en la zona de Tamón se negociarán con el Ayuntamiento las exigencias de cuidado medioambiental e impacto ecológico, y a los grupos ecologistas la empresa pedirá asesoramiento para la elección de las especies arbóreas que se plantarán en la zona.

La cultura empresarial de Du Pont se completa con el código de comportamiento, que la empresa exige a todos sus trabajadores y a las empresas contratadas. Según directivos de la empresa, el código de comportamiento es una exigencia que «imprime carácter» y que es desarrollada en grado estricto, ya que su incumplimiento supone para los trabajadores la pérdida de privilegios adqui-



ridos e incluso ser despedidos. Este mismo rigor se exige a las empresas que trabajan para Du Pont, las cuales, si incumplen las cláusulas fijadas por la empresa en determinados aspectos, entre ellos los que afectan a la imagen de la compañía química, quedan vetadas a perpetuidad para trabajar con cualquier filial o empresa Du Pont.

Bazas ocultas

El presidente de Du Pont Ibérica S. A., Germán Lastra, ha sido una figura esencial en el proceso de negociación con la firma multinacional. Su experiencia en la compañía durante más de dos décadas ha sido un factor clave, ya que su conocimiento interno de la empresa ha servido de guía para desarrollar la estrategia. De esta forma, la Administración regional, asesorada por Germán Lastra, podría prever las necesidades subsiguientes a cada paso en la negociación y preparar las respuestas para las exigencias y solicitudes siguientes de la Du Pont. Así, la Administración re-

gional apostó en la negociación por cubrir posibles riesgos, tales como los posibles retrasos en las obras de infraestructura, y comprometerse a compensar a Du Pont los efectos económicos que estos presumibles retrasos pudiesen provocar.

Por su parte, la Administración regional centró su estrategia en demostrar que Asturias, contrariamente a la imagen de región conflictiva, tiene un importante factor positivo en la alta industrialización, en la experiencia de la mano de obra, su cualificación, formación y tradición en las relaciones laborales. El informe preparado por el Instituto de Fomento Regional (IFR) y la actuación del responsable de este organismo en la negociación, Juan Carlos Rodríguez Ovejero, fueron valorados por la Du Pont, según expresa la compañía, como «muy positivos», ya que centraban su argumentación y trabajo en los factores positivos y que la compañía estima esenciales para el desarrollo de su actividad en las zonas en las que se instala.

El proceso de elección se realizó por «selección natural» sobre 32 zonas preseleccionadas

La decisión del polo químico fue una experiencia piloto del nuevo modelo de gestión en Du Pont

Oviedo, Angel MARCOS

El proceso de determinación de la zona de instalación del complejo químico para Europa de Du Pont ha sido de «selección natural», y ha sido, al mismo tiempo, la experiencia piloto del nuevo modelo de toma de decisiones de la compañía aplicado por el nuevo «chairman», Edgar S. Woolard Jr.

En octubre de 1988 la compañía estadounidense anunció públicamente a los gobiernos europeos su decisión de crear un complejo químico en Europa. De forma casi inmediata se inició el análisis de 32 zonas posibles de ubicación, entre las que se incluyeron varias españolas, como Cataluña, Murcia y Asturias.

En los primeros meses fueron eliminadas la mayor parte de las opciones, que a mediados de 1989 se limitaban ya a cinco países. Francia, Inglaterra, Alemania, Ir-

landa del Norte y España fueron las opciones finales, con las que Du Pont inició la fase definitiva de decisión. En la reunión del comité ejecutivo de Du Pont el 27 de octubre quedaron descartadas las zonas de Alemania y Francia, a pesar de que el Gobierno francés planteó una nueva opción en las Landas, con un compromiso de ceder a la Du Pont un amplio terreno industrial con infraestructuras preparadas.

Cambio de proyecto

El 22 de noviembre el comité ejecutivo reiniciaba las labores de deliberación y quedaba descartada la opción irlandesa, una de las más temidas para Asturias, ya que Irlanda contaba con varias ventajas significativas, como la tradicional implantación, desde hace 25 años, de una de las mayores factorías de Du Pont fuera de Estados Unidos, así como el mejor tra-

tamiento fiscal, tanto para beneficios brutos como para su repatriación a Estados Unidos.

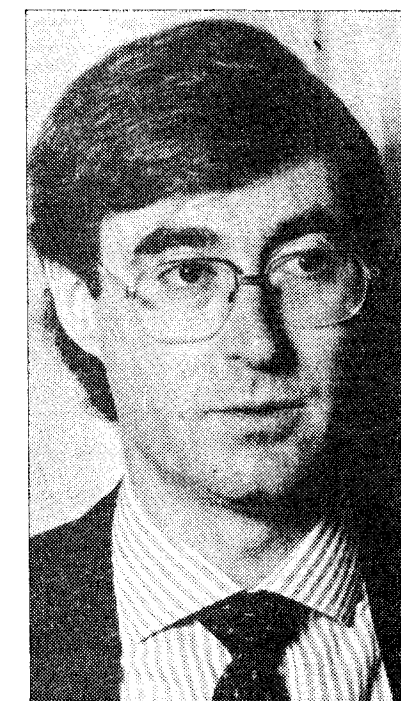
El diseño del complejo químico ha variado sustancialmente en los últimos meses. Inicialmente consistía en tres proyectos diferentes para desarrollar en los próximos cinco años. Uno de ellos sería de la rama de la electrónica (componentes), cuya ubicación se preveía en la Comunidad de Madrid para la instalación en el parque tecnológico de Tres Cantos; otro sería una sociedad de investigación y desarrollo (I + D) que se ubicaría previsiblemente en Barcelona; y el tercero sería la factoría de productos químicos (no determinados, aunque parece que incluye la fabricación de plásticos y polímeros) localizada en el Principado de Asturias.

A mediados de 1989 el proyecto se transformó en un complejo químico, con entre 7 y 12

empresas con diversas producciones. En ese momento ya se había iniciado la «guerra» autonómica por las inversiones, ya que Murcia intentó nuevamente ser la baza alternativa a Asturias, y previamente habían sido estudiadas y rechazadas otras opciones como Cataluña o la zona central (Castilla y León). A primeros de octubre la multinacional estadounidense Du Pont de Nemours había dejado a Asturias como única zona candidata en España para la instalación de un polo industrial químico para Europa.

Nuevo sistema

La decisión sobre la inversión en el complejo químico europeo de Du Pont ha sido la experiencia piloto del nuevo modelo de gestión de la multinacional. El anuncio del estudio de la inversión fue realizado por el anterior «chairman», Richard E.



Claudio Aranzadi.

Heckert, y el análisis de la inversión se inició bajo el anterior sistema de toma de decisiones, basado en que cada «negocio» (área de actividad o de producción) tenía plena autonomía de elección de zona y cuantificación, si bien debía ser autorizada la operación. En el segundo trimestre de 1989 Richard E.

Heckert fue sustituido en la presidencia de Du Pont por Edgar S. Woolard Jr., quien consideró que la empresa debía actuar con un criterio de unidad, con el fin de frenar el proceso de dispersión de decisiones entre los 70 negocios o áreas de actividad de la compañía. El nuevo modelo de toma de decisión se experimentó con el proyecto de polo químico para Europa, que era uno de los principales proyectos de inversión de la compañía, la cual, por otra parte, está en estos momentos analizando otras oportunidades de inversión en todo el mundo valoradas en más de 8.000 millones de dólares (casi un billón de pesetas). Este carácter de experiencia piloto provocó el retraso en la decisión, que inicialmente estaba prevista para el mes de julio de 1989. El nuevo sistema seguido se basa en colegiar la decisión, mediante un complejo sistema de negociación interna entre todos los negocios y la propia estructura corporativa de la multinacional, tanto en el nivel ejecutivo como en el área del comité financiero o consejo de administración, que permitió, según la nueva dirección de Du Pont, una mayor coherencia en la actividad de la compañía.