

biblioteca "Economía de los trabajadores" reúne una serie de volúmenes que abordan los problemas y las experiencias de la autogestión obrera, en especial de las empresas recuperadas por los trabajadores, así como cuestiones relacionadas con las luchas de la clase trabajadora en el contexto del capitalismo globalizado bajo la hegemonía neoliberal. En las condiciones de precariedad, informalidad y explotación del sistema mundial de producción capitalista, la reconfiguración de un proyecto emancipatorio exige una reconstrucción creativa de los marcos teóricos de análisis de la realidad y la recuperación de la unidad de la clase trabajadora.

PUN NIGAL, JENNY CHAN Y MARK SELDEN



COLECCIÓN HISTORIAS Y EXPERIENCIAS

BIBLIOTECA ECONOMÍA DE LOS TRABAJADORES

El libro "Economía de los trabajadores" reúne una serie de volúmenes que abordan los problemas y las experiencias de la autogestión obrera, en especial de las empresas recuperadas por los trabajadores, así como cuestiones relacionadas con las luchas de la clase trabajadora en el contexto del capitalismo globalizado bajo la hegemonía neoliberal. En las condiciones de precariedad, informalidad y explotación del sistema mundial de producción capitalista, la reconfiguración de un proyecto emancipatorio exige una reconstrucción creativa de los marcos teóricos de análisis de la realidad y la recuperación de la unidad de la clase trabajadora.



Capítulo 2

El ascenso del imperio Foxconn

Ser líder es tomar decisiones. Ser líder es una dictadura honrada.
Ser líder es una batalla entre la experimentación y la practicidad.
Terry Gou, fundador y CEO de Foxconn³²

Si Steve Jobs es el alma de Apple, Terry Gou es el soberbio dictador del imperio Foxconn. En enero de 2012, el CEO Terry Gou ofreció un taller de planeamiento corporativo de una semana de duración en las oficinas centrales de Taipei. Una de las tareas asignadas a los ejecutivos senior que estaban presentes fue mirar la película *Gigantes de acero*³³. Se trata de un drama norteamericano de ciencia ficción dirigido por Shawn Levy y producido por los estudios DreamWorks a través de la firma Touchstone de Disney. "En el pasado, cuando iba con mi esposa a ver películas -dijo Terry Gou-, siempre mirábamos películas que le gustaban a ella y yo me dormía. Pero *Gigantes de acero* fue muy innovadora y creo que hay tantas ideas acerca de la automatización y la robótica que vale la pena recomendarla"³⁴. En el filme, los robots han reemplazado a los boxeadores humanos. Terry Gou estaba entusiasmado por esta visión del futuro. Un gerente de producción de Foxconn, Chen, nos contó que Gou sueña con vencer a sus competidores con la creación de una fábrica en la cual "hombres de acero ejecuten órdenes con la exactitud y precisión de robots".

32. Zhang Dianwen, 2008. *Jerry Gou Taixing Yulu* (Describiendo las citas de Terry Gou). Taipei: Tianxia Wenhua, p. 71.

33. Título original en inglés: *Real steel*.

34. Citado por Robin Kwong, 20 de enero de 2012. "Terry Gou: manejando un millón de animales". *Financia Times*. Disponible en: <http://blogs.ft.com/beyond-brics/2012/01/20/terry-gou-managing-1-million-animals/#more4604116>

Más tarde ese mismo mes, dado que su empresa tiene un plantel de más de un millón de trabajadores solamente en China, Terry Gou exclamó: "Como los seres humanos son también animales, manejar un millón de animales me da colores de la cabeza".³⁵ El presidente de la empresa hizo esta declaración al invitar al director del zoológico de Taipéi a dar conferencias a los ejecutivos acerca de cómo mantener el control sobre diferentes animales de acuerdo a sus temperamentos individuales. Tanto el público como los trabajadores de Foxconn respondieron con enojo. Como era de esperarse, el departamento de relaciones públicas de la corporación esbozó una disculpa: "Lo que el señor Gou quiso decir es que, como todas las cosas humanas pertenecen al reino animal, es posible aprender de la experiencia de Chín (director del zoológico) dado que su equipo puede mostrar lecciones aplicables a los negocios. El comentario hizo referencia al ser humano en general y no a un grupo en particular".³⁶

Para Gu Chudanyang, un obrero de veinticinco años, los comentarios de Gou fueron insultantes. En su blog, publicó un artículo al que tituló *Mi amarga vida en Foxconn*: "Hace dos días, Gou dijo que sus empleados éramos animales. Creo que estas palabras vienen desde el fondo de su corazón... Sólo le importan sus ganancias, sus clientes y sus iPhones. Por supuesto, él no puede sentir la amargura de nuestras vidas, las vidas de más de un millón de personas".³⁷

"Terry es el hombre de negocios más agresivo que conocí en mi vida", subrayó Michael Marks, antiguo jefe ejecutivo de Flextronics, el histórico competidor de Foxconn.³⁸ Desde 2004, la multinacional taiwanesa ascendió al liderazgo en producción de manufacturas para la industria electrónica, superando a Flextronics, aún antes de obtener la porción mayoritaria del mercado mundial.³⁹ En el resto de la década, se expandió aún más con los lanzamientos de iPhones, en 2007 y de iPads, en 2010, entre otros. A pesar de los suicidios de sus empleados y continuas crisis laborales, el ranking Global 500 de la revista *Fortune* ubicó a Foxconn en el puesto número 60 en 2011, en el puesto 43 en

2012 y en el 30 en 2013, demostrando el fuerte crecimiento de sus utilidades.⁴⁰ Es así como Foxconn y, con ella, millones de inmigrantes rurales chinos, se han arraigado profundamente en el capitalismo global.

Foxconn, el imperio de Terry Gou

Terry Gou, nacido en Taipéi en 1950, levantó a los veintitres años una pequeña empresa de procesamiento de metal y plástico en la zona industrial de Tucheng, en febrero de 1974, con una ayuda de 7.500 dólares de su madre.⁴¹ Aprovechó con habilidad las nuevas oportunidades creadas en Taiwán por la política de industrialización basada en la exportación y el crecimiento de las actividades comerciales en el orden geopolítico y económico de la posguerra. Antes de emprender su propio negocio, trabajó como empleado de logística tras graduarse en una escuela técnica en 1971.⁴²

El negocio principal de Foxconn son los contratos de fabricación. Produce principalmente bienes para compradores internacionales. El mayor de ellos es sin duda Apple, pero sus clientes son los líderes de la industria electrónica global, incluyendo a Samsung, Microsoft, Google, Intel, HP, IBM, Dell, Cisco, Amazon, Sony y Nintendo. Por más de cuatro décadas, el CEO Terry Gou lideró la *Compañía de Precisión Industrial Hon Hai*, conocida por su nombre comercial Foxconn, ganando sucesivas batallas "entre la experimentación y la practicidad" hasta convertirse en el mayor productor de electrónicos en el mundo. El nombre Foxconn alude a la capacidad de la corporación de producir conectores a la "velocidad de un zorro".⁴³ En 2010, algunos ejecutivos sugirieron que "en veinte años" sólo dos compañías dominarían el mercado mundial: "Todo será hecho en Foxconn y vendido en Walmart".⁴⁴ Por cierto, se trata de una exageración brutal que ignora el hecho central de la dependencia de Foxconn de Apple y otras firmas internacionales de electrónica, pero la hipótesis es emblemática tanto del carácter cambiante de la economía mundial y de las relaciones de producción y consumo como del alarmante ascenso de la empresa en China, Asia oriental y el resto del mundo.

35. Henry Budget, 19 de enero de 2012. "Manejar un millón de animales me da colores de la cabeza". *Business Insider*. http://art.cles.businessinsider.com/29/12/11/567tech/20691922_1_foxconn-iphones-terry-gou

36. Grupo Termitidigit de Foxconn, 23 de enero de 2012. "En respuesta al 'Manejar un millón de animales' de Terry Gou". *Examined Times*.

37. El post de 17 de enero de 2012 se titula: "Wo zai huabang de kiti shenghua" (Mi amarga vida en Foxconn). Disponible en línea hasta el 5 de febrero, luego, eliminado de Nanfang Gongbei Wang (Trabajadores de la red del sur). Disponible en: <http://hbjj.cnnet/read.php?id=7383>

38. Citado por Ryan Mei, 18 de marzo de 2013. "Terry Gou acerca de la compleja relación de su empresa con Google". *Forbes*. Disponible en: www.forbes.com/sites/ryanmei/2013/03/18/foxconn-60-terry-gou-in-his-companys-growing-relationship-with-google/

39. Adam Pick, 30 de mayo de 2006. "Foxconn toma el liderazgo en SME (Servicios de Manufactura Electrónica)", *iSuppli*. Disponible en: www.emsnow.com/apps/story.cfm?ID=19523

40. *Fortune Global 500*, 2013. Disponible en:

http://money.com.com/megaones/fortune/global500/2013/final_list/

41. Grupo de Tecnología de Foxconn, 2013. "Perfil del grupo"

Disponible en: http://www.foxconn.com/groupProfile_en/groupProfile.html

42. Chen Jun, 2010. *Ruohang Meizu* (Foxconn por dentro), Changshu Editora de Arte y Literatura de Hunan, p. 213.

43. Juego de palabras, fox significa zorro en inglés (F del Y).

44. Frederik Bakker y Tim Clapham, 20 de septiembre de 2010. "En el futuro todo será fabricado por Foxconn", *disember*. Disponible en:

www.bloomberg.com/news/2010-09-09/everything-is-made-by-foxconn-in-future-evoked-by-terry-gou-s-china-ambition.html

Desde la perspectiva de Terry Gou, "tecnología es hacer dinero".⁴⁵ El ascenso de Foxconn de una fábrica procesadora hasta una industria líder fue acompañado por la profundización de su integración en la economía regional y global y su impresionante desarrollo tecnológico. Para 2012, la multinacional taiwanesa había obtenido 2013 patentes norteamericanas y ocupaba el octavo lugar en el ranking internacional.⁴⁶ Hoy es la mayor productora de bienes electrónicos "3C"⁴⁷, incluyendo computadoras (laptops, PC de escritorio, tablets personales como los iPads), equipos de comunicación (*smartphones* como los iPhones) y otros productos (reproductores digitales de música, lectoras de E-books como Kindle, cámaras fotográficas, consolas de juegos, televisores de alta definición). Todos elementos cada vez más integrados a nuestras oficinas y hogares.

A los 62 años, Terry Gou ha consolidado su poder a la cabeza de Foxconn, el imperio global de la electrónica. Como declaró la propia compañía el año 2012: "Gou es un presidente muy exitoso y activo y no tiene planes de delegar sus responsabilidades".⁴⁸

Foxconn: "El taller electrónico del mundo"

En la década de los setenta, Foxconn hizo perfiles para televisores en blanco y negro y productos plásticos de baja gama para la exportación a los Estados Unidos. En los primeros años de la década del ochenta, la compañía logró sus primeros contratos con compradores norteamericanos para ensamblar conectores para consolas de videojuegos Atari.⁴⁹ Mediante la compra de maquinaria de avanzada de los Estados Unidos y de Japón mejoró significativamente su eficiencia, logrando producir componentes electrónicos a gran escala. Las ganancias de Foxconn provienen principalmente del procesamiento y montaje de componentes mediante contratos con las empresas líderes. A través de la reinversión de estas ganancias, el desarrollo de servicios de atención al cliente, de investigación y desarrollo, adquisiciones y fusiones empresarias, así como de la relocalización de la producción tanto interna como externa, Foxconn ha atravesado exitosamente todas las transformaciones de las industrias de las telecomunicaciones y la infor-

mación. En 1991, la compañía entró a la Bolsa de Comercio de Taiwán⁵⁰ tras su estratégica mudanza a Shenzhen en el sur de China en 1988.

Con la apertura de la economía china al comercio internacional, pequeñas y medianas empresas de Taiwán y Hong Kong inyectaron a la economía china un capital de 107.400 millones de dólares entre 1982 y 1994, constituyendo el 70% de la inversión extranjera directa durante el periodo.⁵¹ Tras los Acuerdos del Plaza⁵² de 1985, que causó la apreciación de la moneda taiwanesa respecto a la norteamericana (llegando hasta un pico del 40%)⁵³, los empresarios aceleraron el traslado de sus inversiones a China para reducir los costos operativos y poner a salvo sus negocios. Foxconn fue una de las primeras empresas extranjeras en instalarse. "Mi confianza proviene de la experiencia y del esfuerzo, incluso cuando la prosperidad baja, confío en mis capacidades", dijo el CEO Terry Gou.⁵⁴ Al describir los lazos históricos, culturales y lingüísticos que unen a los chinos de Taiwán y del continente, uno de los gerentes de producción de Foxconn con los que hablamos, señaló que "La entrada a China fue un paso fundamental para la proyección internacional de Foxconn".

Al flujo de capitales taiwaneses y la apreciación sostenida de las monedas del este de Asia se sumaron las multinacionales japonesas y coreanas que relocalizaron sus líneas de producción no sólo en China, sino también en el sudeste asiático y en Sudamérica. El flujo de inversiones extranjeras directas en China, mínimulo durante los ochenta, se aceleró desde los primeros años de la década siguiente.⁵⁵ El crecimiento de la electrónica en China rediseñó las reglas de producción regionales, previamente dominadas por Japón y sus antiguas colonias, Taiwán y Corea del Sur. Entre 1990 y 2006, la expansión del comercio interasiático representó alrededor del 40% del crecimiento total del comercio mundial.⁵⁶

50. Grupo Tecnológico de Foxconn, 2013. "Logros de la compañía".

<http://www.foxconn.com/GroupProfile/En/CompanyMilestones.html>

51. You-tien Peking, 1998. *Capitalismo en China: la conexión taiwanesa*. Nueva York: Oxford University Press, p. 8.

52. El 22 de septiembre de 1985, los ministros de finanzas y los presidentes de los bancos centrales de los Estados Unidos, el Reino Unido, Alemania Occidental, Francia y Japón firmaron un tratado para controlar los mercados cambiarios en el Hotel Plaza de la ciudad de Nueva York. Los Estados Unidos, entonces negociando con un enorme déficit, devaluaron su moneda para hacer más competitivos sus exportaciones, mientras que el yen japonés y las monedas de otras economías asiáticas en desarrollo se vieron fortalecidas.

53. Gary G. Hamilton y Cheng-shu Kao, 2011. "El milagro estático y el nacimiento de las economías de alta demanda", en *The Market Makers: How Investors are Reshaping the Global Economy*, editado por Gary G. Hamilton, Misha Petrovic y Benjamin Serrano. Oxford, Oxford University Press, p. 267.

54. Bloomberg Businessweek, 2010. "The Tao of Gou". Disponible en:

<http://images.businessweek.com/mz/10/28/1036foxconn65.pdf>

55. Yasheng Huang, 2001. *Selling China: Foreign Direct Investment during the Reform era*. New York: Cambridge University Press.

56. Giovanni Arrighi, 2005. "China's market economy in the long run", pp. 37-69, en *China and the transition of global capitalism*, editado por Ho-fung Hung. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, p. 22.

45. Zhang Dianwen, 2005. *Hu yu Hu* (Tigre y zorro). Taipei: Taiwan Wenhua. Disponible en:

www.baozong.com.tw/event/cb382/3307_book1st-2.asp

46. Compañía de Promoción Industrial (IPI) Tai. 2012. *Reporte Anual 2012*, p.1. Disponible en:

www.foxconn.com/Files/annual_report/2012/annual_report.pdf

47. "3C" es una expresión usada en Taiwán para los productos electrónicos de alta tecnología, que hace referencia a computación, comunicaciones y consumo (H. del I).

48. Citado en Lurreñe Luk, 9 de marzo de 2012. "La sucesión: el problema del proveedor de Apple", *The Wall Street Journal*. Disponible en:

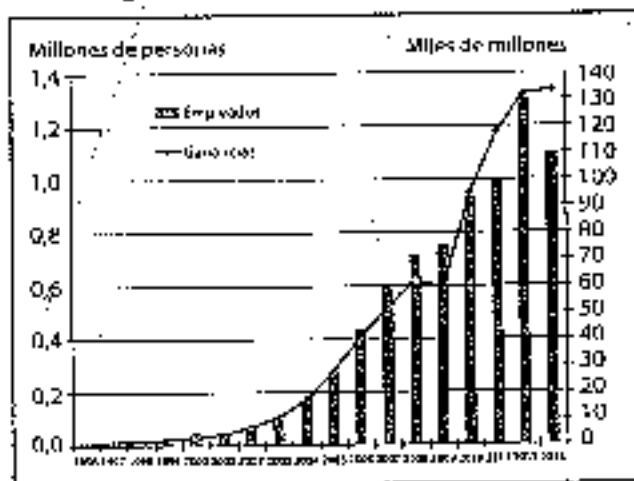
<http://blogs.wsj.com/chinarealtime/2012/03/09/new-concern-of-apple-supplier-hon-hai-succession/>

49. Kabir Chibber, 24 de septiembre de 2012. "Foxconn: 'Hidden Dragon' out in the open", BBC.

Disponible en: www.bbc.co.uk/news/business-16699156

Bajo el impulso de la demanda de Apple y de otras empresas, Foxconn incrementó rápidamente sus ingresos y su plantel laboral. En su primer "Informe anual de responsabilidad social y ambiental" de 2008, así como en su página web, la empresa da a conocer su veloz crecimiento: en 1996, la compañía contaba con nueve mil trabajadores (operarios y administrativos) a nivel mundial, un número que pronto crecería en gran escala. Tras el lanzar los 100.000 empleados en 2005, llegó a más de 700.000 en 2008 (ver cuadro 2.1). La resistencia de Foxconn ante la crisis mundial de 2008 queda en evidencia ante el crecimiento de su fuerza laboral, que alcanzó cerca del millón de trabajadores en 2010 y 2011, con fluctuaciones debidas a la producción estacional y los contratos de corto plazo, como los estudiantes pasantes. Increíblemente, para 2013 la empresa tenía entre 1,4 y 1,5 millones de empleados, la mayoría en China. Con nuevas operaciones en las regiones norte, centro y oeste, tanto la cantidad de obreros como de empleados administrativos continuó creciendo, junto con una notoria alza de sus utilidades.

Cuadro 2.1 Empleados e ingresos de Foxconn, 1996-2013*



* Ganancias de 2011: elaboración propia basada en estimaciones de crecimiento proyectado del 15%.

Fuente: Grupo Tecnológica Foxconn (2009: 11; 2010: 5; 2011: 4; 2012: 3; 2013: 4, 12)⁵⁷

Foxconn generó 59.000 millones de dólares en ventas en 2009, con una pequeña baja del 4% con respecto al año anterior, cuando la demanda de bienes electrónicos norteamericana y europea se contrajo por la recesión de 2008 y 2009. A partir de la recuperación de la economía en 2010 y de una política gubernamental de estímulos al crecimiento, Foxconn registró un desorbitante crecimiento interanual del 61%, alcanzando ganancias por 95.000 millones de dólares. Ni los suicidios en las instalaciones de la empresa ni los consecuentes aumentos de salarios tuvieron un impacto ostensible en las ganancias de la compañía. En 2012, Foxconn logró ingresos aún mayores (132.000 millones de dólares) que muchos de sus clientes transnacionales⁵⁸, con la excepción de Apple (156.600 millones)⁵⁹. Para 2013, Terry Gou sostuvo que las "ventas son alcanzar un crecimiento del 15%", unos impresionantes 151.000 millones de dólares.⁶⁰

Foxconn ha logrado mantener exitosamente su gran porción del mercado global y al mismo tiempo incrementar sus ingresos y beneficios. En 2012, aún en medio de las políticas de austeridad de los gobiernos europeos y el clima de incertidumbre económica a nivel mundial, los niveles de importación y exportación de Foxconn sumaron 244.600 millones de dólares⁶¹ —un impactante 6,3% del comercio de China⁶². A pesar de los incrementos salariales, la empresa reforzó su estrategia de centralizar sus operaciones en el país. Para enfrentar la doble presión de compradores y competidores, expandió su negocio hacia zonas de China con salarios aún más bajos.

El desarrollo de Foxconn en China

Foxconn ha conseguido mantener un crecimiento sostenido desde los ochenta, momento en que China se deshizo de sus restricciones para la migración de mano de obra del campo a la ciudad y alentó las exportaciones de industrias de mano de obra intensiva como electrónica, juguetes, indumentaria y zapatos. En 1980, Shenzhen, en la frontera norte de Hong Kong, fue la primera Zona Económica Especial abierta a inversiones chinas y foráneas. Shenzhen se con-

58. *Fortune Global 500*, 2013. Disponible en: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2013/full.html>

59. Apple, 2012. "Annual Report for the first year ended September 29, 2012", p. 24. Disponible en: <http://investor.apple.com/secfilings/financialingID=1193123-12-64406980K-320193>

60. *Leasing* 1. de junio de 2013. "Apple supplier Foxconn eyes expansion in U.S.", MarketWatch. Disponible en: www.marketwatch.com/story/apple-supplier-foxconn-eyes-expansion-in-us-2013-05-26

61. Foxconn Technology Group, 2013. "Corporate Profile". Disponible en: <http://china.foxconn.com/cn/GroupProfile.html>

62. La Administración General de Aduanas de China informó que el comercio exterior del país en 2012 alcanzó los 3.866.800.000.000 de dólares. Disponible en:

www.stats.gov.cn/english/pressrelease/20130118_432867147.htm

57. Foxconn Technology Group, 2009-2013. "Foxconn Corporate social and environmental responsibility Annual Reports, 2008-2012". Disponible en: <http://www.foxconn.com/News/AnnualReport.do?action=showAnnual>

vertió en la punta de lanza no solo para el capital extranjero sino también para la diversificación del origen de los capitales en la economía china: en las décadas siguientes, las industrias estatales serían desafiadas no solo por sus competidoras extranjeras sino también por empresas de capital mixto chino-externo y por firmas privadas locales que producen y exportan diversos tipos de bienes.

Con la apertura del mercado chino y con Guangdong como plataforma líder para las exportaciones del país, el comercio exterior de China creció a un ritmo desenfrenado. En esta transformación desde una economía planificada hacia una de mercado, y desde una industria dominada por el Estado hacia una en la que Estado, capital extranjero y capital privado nacional compiten, los gobiernos locales priorizaron la atracción de nuevas inversiones y proyectos de construcción, buscando estimular el crecimiento económico y la creación de nuevos puestos de trabajo. Desde los últimos años de la década del ochenta hasta fines de 2013, Foxconn construyó más de treinta complejos industriales en Beijing, Tianjin, Chongqing y en quince provincias a lo largo de China (ver Mapa 2.1)⁶³. Sus nuevas oficinas centrales y sus centros de investigación y desarrollo están situados en Pudong (Shanghai).

Mapa 2.1 Instalaciones de Foxconn en China



Fuente: sitios web de Foxconn.

Haiyang (literalmente significa océano), una de las primeras subsidiarias enteramente controladas por Foxconn, estaba localizada en la localidad de Xixiang, en Shenzhen.⁶⁴ Comenzó con 150 trabajadores migrantes del área rural de Guangdong, incluyendo cien mujeres jóvenes, según nuestras entrevistas con antiguos trabajadores. Siguiendo el típico modelo de fábrica-dormitorio en China, el primer piso de esta fábrica *all-in-one* estaba ocupado por un comedor, del segundo al quinto piso estaban las líneas de producción, y en el sexto las habitaciones de los trabajadores. Desde el principio, Foxconn utilizó el sistema de dormitorios para sus trabajadores para maximizar el control de la fuerza laboral migrante, al integrar el lugar de producción con el sitio de habitación de los trabajadores, en el mismo recinto de la compañía o en algún edificio inmediatamente adyacente. La proximidad espacial contribuye a lograr las metas de producción al facilitar la extensión del tiempo de trabajo. Este diseño, de vida dentro de la fábrica, también apunta a disminuir los costos de producción. Mantener dormitorios en los que una docena de trabajadores comparten una pieza le cuesta al empleador mucho menos que pagar los salarios necesarios para que los trabajadores encuentren por su cuenta sus propios hogares, individuales o familiares. Las patronales reducen aún más costos al deducir las cuotas correspondientes al alojamiento de los salarios de los trabajadores.

En los noventa, Foxconn diversificó sus líneas de producción y sus plantas. Comenzó a ensamblar computadoras personales de uso doméstico y servidores, además de conectores y cables. Los mayores centros de producción estaban en dos regiones costeras: el Delta del Río Perla, en el sur, y el Delta del Río Yangtze, en el este. Longhua y Kunshan, cerca del lago Taihu en la provincia de Jiangsu, "trabajan juntos para responder con celeridad al rápido crecimiento de la industria de la computación", señalaba el gerente Chen. De esta manera, Foxconn se esfuerza por reducir la cantidad de *stock*, es decir, los costos de almacenamiento.

Desde el comienzo de los 2000, Foxconn, beneficiándose de las economías de escala, comenzó a mudar sus instalaciones a nuevos parques industriales de alta tecnología, para sacar provecho del acceso a mano de obra barata, la abundancia de tierras y de recursos naturales, como el metal para el procesamiento de los componentes. En 2001, Foxconn colocó una ensambladora de teléfonos celulares en Beijing, la capital del país. También donó 300 millones de yuanes para la fundación del Centro de Investigación de Nanotecnología Tsinghua Foxconn, en la Universidad Tsinghua, el "MIT chino"⁶⁵. Este centro ubicado en Beijing, corazón del complejo de innovación tecnológica de Foxconn, se especializa en nanotecnología, conducción de calor, redes inalámbricas, técnicas

63. Foxconn Technology Group, 2013. "Foxconn social and environmental responsibility manual report 2012", p. 4. Disponible en: <http://se.foxconn.com/News/Annualreport/duofaction/showAnnual/>

64. *The Foxconn Bridgeworkers*, 30 de junio de 2011, vol. 189, p. 18. Versión impresa en chino.

65. *Fructuosity* y los trabajadores del puente, 30 de junio de 2011, vol. 185, p. 24. Versión impresa en chino.

de revestimiento óptico, nuevos materiales y energías, biotecnología, tecnología de avanzada en montaje de superficies, tecnología de chips y robótica. Más recientemente, formaron un grupo de investigadores para conectar diferentes equipos electrónicos bajo un sistema integrado de computación y almacenamiento en una "nube". Esto resulta crucial para desarrollar la capacidad productiva de la empresa y su estrategia de ingeniería.

Al expandirse a Beijing, Shanghai (en 2003), Tianjin (en 2005) y, posteriormente, a otras ciudades del noreste de China, Foxconn negoció con las autoridades locales la erogación de importantes subsidios para reforzar su capacidad de competir con grandes firmas estatales y privadas: Shanghai, por ejemplo, le dijo a Foxconn "una extensión enorme de tierra que incluye carreteras y obras de infraestructura, incluyendo una red de fibra óptica e instalaciones de agua, energía y gas" para facilitar el traslado de las empresas de alta tecnología al oriente.⁶⁶ Al ir expandiendo sus inversiones hacia nuevas localidades, la empresa goza de tratos preferenciales y de protección por parte de los gobiernos locales, casi tanto como las empresas estatales, que disfrutan de acceso privilegiado a recursos nacionales escasos y subsidios gubernamentales.

Foxconn tiene múltiples instalaciones productivas en muchas otras provincias. En Shanxi, la provincia de los ancestros del CEO Terry Gou, situada en el norte de China, Foxconn abrió tres grandes fábricas, en Taiyuan, Jincheng y Datong en 2004, 2006 y 2012, respectivamente. Desde 2007 en adelante, bajo un programa de reconstrucción de zonas fabriles en desuso, Foxconn comenzó a invertir en la producción de autopartes y herramientas digitalizadas en las ciudades de Shenyang y Yingkou, en la provincia de Liaoning, en el noreste de China. La economía regional (Liaoning, Jilin y Heilongjiang), tradicionalmente basada en industria pesada y militar, está siendo radicalmente reestructurada con una diversidad de nuevas industrias y servicios, formando enclaves de redes de abastecimiento industrial.

Muchas de las nuevas subsidiarias de las corporaciones multinacionales y exportadoras están hoy produciendo desde el interior de China, más que en las zonas costeras del este y sur este, las tradicionales regiones para la manufactura de trabajo intensivo.⁶⁷ La "marcha hacia el Oeste" de Foxconn ejemplifica esta tendencia. Las seccionales de Zhengzhou y de Chengdu están entre las empresas de más veloz crecimiento en el centro y el oeste de China, respectivamente. Como nos dijo Chen, un ejecutivo de producción de nivel medio, "cada una proyecta contar con

un plantel de 300.000 trabajadores para 2016". Este fenomenal crecimiento fue posible en parte por la estrecha relación de Foxconn con los gobiernos locales.⁶⁸

Ir hacia el Oeste

Los estándares de vida varían enormemente en las distintas partes de China. Existe un régimen de salario mínimo y beneficios sociales diferenciados regionalmente: los más altos se encuentran en las áreas prósperas de la costa este y los más bajos en las zonas pobres del interior, especialmente en el lejano oeste. En los noventa, los líderes del gobierno central, que estaban empezando a preocuparse por la creciente brecha de ingresos entre el interior de las regiones y por los desafíos políticos que tales inequidades representaban para la estabilidad del régimen, se propusieron rebalancear la economía mediante la promoción del desarrollo de las provincias del centro y del oeste.⁶⁹ Desde mediados de la primera década del siglo, en sintonía con la política del gobierno chino de "ir al Oeste", Intel,⁷⁰ HP,⁷¹ Dell,⁷² Foxconn y otras compañías buscaron trasladarse hacia regiones con salarios sustancialmente menores.

Inversiones estatales enormes en infraestructura, frecuentemente financiadas con deuda, subsidiaron las relocalizaciones de las corporaciones. Los simples objetivos de la estrategia de desarrollo de la China occidental, dirigidos a las regiones de Chongqing (que se convirtió en la cuarta municipalidad directamente bajo la jurisdicción del gobierno central en 1997), Sichuan, Shaanxi, Gansu, Mongolia interior, Qinghai, Ningxia, Xinjiang, Yunnan, Guizhou, Guangxi y Tibet, también incluyeron la preservación de bosques y recursos hídricos, la promoción de la unidad étnica y la integración social, y el mejoramiento general de la educación, la salud y las condiciones económicas, en una región que históricamente ha sido relegada por las regiones costeras.⁷³

En agosto de 2010, sólo un mes después de la firma del contrato, Foxconn comenzó la producción del iPhone en Zhengzhou, la capital de la provincia de He-

68. Ver Apéndice III para detalles sobre los planes de Foxconn en China.

69. Ver, por ejemplo, Victor Shih, 2004, "Development, the second time around: the political logic of developing Western China", *Journal of East Asian Studies* 4(3): 427-51.

70. En Chengdu, capital de la provincia de Sichuan, Intel diseñó una ensambladora y unidad de tests en 2005, y una planta de microprocesadores de computadores un año después. También tiene complejos de producción en Shanghai, una fábrica de paneles en Dalian, una ciudad puerto en Liaoning, y oficinas de marketing y ventas en Beijing y Shenzhen.

71. En 2008, HP anunció la construcción de una fábrica de portátiles y notebooks en el distrito de Shanghai, Chongqing, que se inauguró en 2010. La compañía también tiene plantas de montaje en Shanghai y unidades de ventas en Shenzhen, Beijing, Tianjin y Guangzhou.

72. En 2013, Dell lanzó un centro de producción en la Zona de Alta Tecnología de Chengdu, en Sichuan, expandiendo sus capacidades productivas preexistentes en Xiamen, costa de Fujian.

73. Ver, por ejemplo, Qunlian Tian, 2004, "China desarrolla su parte Occidental: Perspectivas, narrativa y estrategia", *Orient de la China contemporánea* 13(41): 611-36.

66. See-Kang Leng, 2005, "Negocios y Estado en la era de la globalización: el caso de los vínculos entre la China continental y Taiwán en la industria de la computación", *El Ocio de China* 53 (enero), p. 70.

67. Ver, por ejemplo, Andrew Ross, 2000, *Fast Road to China: corporate flight and the consequences of free trade* - lessons from Shanghai, New York: Pantheon Books.

nan, en la China central. El gobernador provincial Guo Guangqian dijo que "incorporar industrias de trabajo intensivo es la mejor manera de promover el empleo en Henan, una provincia con un excedente de mano de obra de más de 22 millones de personas".⁷⁴ Un vocero de Foxconn Zhengzhou se hizo eco de estas palabras y declaró: "Nos esforzaremos para traer paz y prosperidad a la localidad".⁷⁵

Un lema de la compañía para reclutar personal expresaba: "Trabaja en Foxconn y alcanzarás rápidamente una vida próspera". Jóvenes del campo y graduados universitarios de la zona comenzaron a competir por buenos empleos con la esperanza de encontrar "una vida próspera". Un año más tarde, la planta de Zhengzhou creció hasta contar con 60,000 empleados, evidenciando las fuertes ventas de iPhones, el único producto ensamblado en la megafábrica.

Desde Henan hasta Sichuan, en el extremo oeste, el CFO Terry Gou alabó entusiastamente al gobierno. "Estoy muy impresionado por la eficiencia de los organismos gubernamentales regionales que apuntalaron el comienzo del proyecto... Foxconn va a incrementar las inversiones para hacer de la fábrica (de Chengdu) uno de los enclaves productivos clave de Foxconn en el mundo".⁷⁶ La planta de Chengdu fue inaugurada en octubre de 2010. Al igual que la de Zhengzhou, todos sus empleados trabajaban exclusivamente para Apple; aquí, haciendo iPads.

En las oficinas administrativas gubernamentales en la ciudad de Hongguang, en el departamento Pi, en Chengdu, los empleados del gobierno asesoraban a todos los candidatos a completar los formularios y a coordinar las entrevistas de empleo en Foxconn Chengdu. Entre los servicios administrativos, brindados gratuitamente, disminuyeron los costos empresariales del reclutamiento. Ning, un gerente de Recursos Humanos de Foxconn de veintinueve años, nos explicó: "Con unos pocos tragos y compartiendo cigarrillos, los administradores de la empresa y los funcionarios estatales nos manteníamos al tanto acerca de los cronogramas de reclutamiento de la compañía, estableciendo una buena relación de trabajo". El resultado fue que en los primeros seis meses de operatividad en Foxconn Chengdu, los iPads originales y los renovados iPads 2 fueron armados en la nueva planta, además de los talleres de iPads en la planta de Shenzhen, elevando así la producción total a un nivel sin precedentes.

La influencia de Foxconn a nivel local se ha vuelto tan grande que Terry Gou es comúnmente conocido entre los trabajadores como el "alcalde de la ciudad

Foxconn". Zhang Heping, un trabajador oriundo de Sichuan de diecisiete años, comentó en nuestra entrevista: "Cuando Foxconn está contratando, toda la ciudad se vuelve loca. Los empleados municipales agarran a la gente y les preguntan si estarían dispuestos a trabajar en Foxconn. El gobierno hizo de esto una tarea oficial. Los agentes en todos los niveles tienen una cuota de empleos que reclutar. ¿No es una locura?"

Además de asegurar las contrataciones de Foxconn, las autoridades locales han subsidiado los servicios de transporte para la planta de Chengdu. Al vivir en los dormitorios de la fábrica situados en el barrio de Deyuan, los trabajadores se trasladan a sus puestos en los autobuses de la compañía. En el municipio, el transporte público ha sido convertido eficientemente en un ómnibus privado al servicio de la firma. "Nos comprometimos con Foxconn en la generación de empleos, prestando el servicio de transporte con una tarifa con descuento", nos informó Zhan, un funcionario de gobierno de mediana edad de Hongguang. Desde que un terremoto de magnitud 7.9 golpeó a Sichuan en mayo de 2008, matando al menos a 70,000 personas y dejando 375,000 heridos, el gobierno provincial se ha esforzado por atraer inversiones para la reconstrucción. Desde la segunda mitad de 2010, el Estado en todos sus niveles -barrial, municipal y provincial- ha ofrecido colaboración a Foxconn -el mayor inversor hasta la fecha- en diversas formas.⁷⁷

La ventaja competitiva de Foxconn, la base para asegurar sus contratos con Apple y otras grandes multinacionales, está en su capacidad de reconvertir rápidamente y fiablemente la producción, adaptándose con flexibilidad a los cambios en la demanda. Con este fin, la empresa ha construido una megared de producción, de integración vertical y coordinación flexible entre diferentes instalaciones con cadenas de montaje que corren las veinticuatro horas del día. Las plantas industriales vastamente expandidas a lo largo de China han permitido a Foxconn incrementar su producción y su capacidad comercial. Con el sacudón de los subsidios de 2010 y las protestas laborales forzadas en Shenzhen, la empresa se movió con rapidez para dispersar y contener la agitación. Como explicó un gerente en una entrevista de una hora de duración: "Cuando se interrumpe el trabajo en un taller o en una fábrica, podemos pasarle los pedidos a otras instalaciones para minimizar las pérdidas y reducir la vulnerabilidad frente a las acciones de los trabajadores. Aspiramos a construir una cadena de aprovisionamiento total con base en China -que resiste desde la extracción de materia prima y el procesamiento hasta el armado final. Lo hacemos para mantener los costos bajos y alta eficiencia". Por lo tanto, aunque el ascenso de la compañía ha

74. Citado en Xinhua, 30 de junio de 2010. "Foxconn finds a solution favorable to local firms again" Disponible en: <http://news.xinhuanet.com/english/2010/06/30/c113377628.htm>

75. Citado en Xinhua, 2 de agosto de 2010. "Nueva fábrica de Foxconn en China central comienza a producir con serenidad, paz y prosperidad". Disponible en: <http://news.xinhuanet.com/english/2010/08/02/c113426167.htm>

76. Citado en Chengdu Special, 3 de enero de 2011. "La repetición de la fábrica de Chengdu alcanza los 100 millones de unidades en 2010". Disponible en: www.chengdujijinhua.com/trends/News.asp

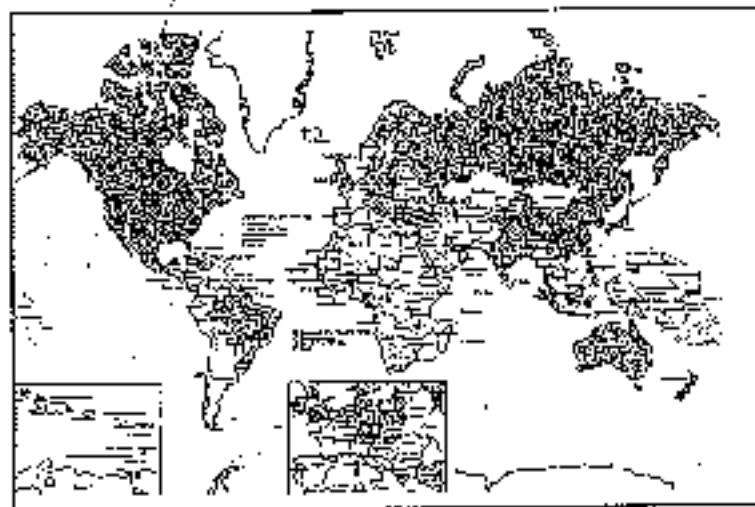
77. Xinhua, 22 de octubre de 2010. "Foxconn opens new US\$2.8 billion plant in Southwest China". Disponible en: www.china.org.cn/business/2010-10/22/content_21182867.htm

sido acompañado por una incesante expansión global. China continúa siendo el corazón del imperio de la corporación y la clave de su rentabilidad.

Raíces chinas, huellas globales

Terry Gou proclama que "China no es el único país globalizado"⁷⁸. De hecho, Foxconn es un claro ejemplo de cómo esta afirmación se puede hacer extensiva a los países que formaron parte del bloque socialista así como también al resto del mundo, especialmente los países en desarrollo. Actualmente, la empresa tiene más de cincuenta subsidiarias en Asia, América, Europa y en otras partes del mundo.⁷⁹ Cuenta con instalaciones productivas en veintinueve países y territorios: China, Taiwán, Japón, Corea del Sur, Australia, Nueva Zelanda, Indonesia, Malasia, Singapur, Vietnam, India, Emiratos Árabes Unidos, Rusia, Finlandia, Suecia, Dinamarca, Holanda, Austria, Alemania, Hungría, República Checa, Eslovaquia, Turquía, Irlanda, Escocia, Brasil, México, Canadá y los Estados Unidos.⁸⁰ El mapa 2.2 muestra muchos de los enclaves de producción de la firma en China y en el mundo.

Mapa 2.2 Plantas de Foxconn en el mundo



Fuente: sitios web de Foxconn.

78. Bloomberg Businessweek, 2010. "The Fox of God" Disponible en: <http://www.bloombergbusinessweek.com/mz/036/1100/foxconn65.pdf>

79. Grupo Tecnológico de Foxconn, 2013. "Informe Anual de Foxconn sobre responsabilidad social y ambiental de 2012", p. 4. Disponible en: <http://www.foxconn.com/News/AnnualReport.do?action=showAnnualRC>. Ver la lista de plantas de Foxconn a nivel mundial en el Apéndice IV.

Las operaciones fuera de China le facilitan el rápido flujo de pedidos, reducen los costos de transporte y permiten evitar impuestos de importación. La sucursal estadounidense de Foxconn se encuentra en California para abastecer a ese mercado.⁸¹ Ya para 1985, Terry Gou había registrado con éxito una pequeña empresa *offshore* en los Estados Unidos, antes incluso de levantar las fábricas de Shenzhen en el sur de China, excepto a Hong Kong.⁸² Al comienzo de este siglo, Foxconn invirtió en la industria electrónica europea. Entre los años 2000 y 2013, en la República Checa, la fuerza laboral en las plantas de Pardubice y Kutna de la multinacional había ascendido a 5500 empleados⁸³ incluyendo, además de checos, inmigrantes de Bulgaria, Rumania, Polonia, Ucrania, Vietnam, Mongolia y otros países. Las tres fábricas de Foxconn en la República Checa y la vecina Eslovaquia⁸⁴ suman una fuerza laboral de menos de diez mil trabajadores, con empleados regulares y temporarios contratados por agencias de reclutamiento. Los trabajadores de más antigüedad ganan salarios de entre 600 a 700 euros por mes, mientras que los más nuevos alcanzan sólo los 400 o 500 euros.⁸⁵ En Brasil, seis mil trabajadores ensamblan iPhones y iPads para Apple ganando 550 dólares mensuales, en 2012.⁸⁶ Más allá estos datos, China sigue siendo crucial para la rentabilidad y proyección mundial de la empresa.

El ascenso de los salarios en China

La competitividad de sus bajos salarios y la disciplina laboral de China atraen al capital internacional y doméstico. Pero ¿cómo ha hecho China para mantener esta competitividad salarial a lo largo de décadas de rápido crecimiento económico? Un factor importante es la manipulación de los flujos migratorios entre el campo y las ciudades y del sistema de registro ciudadano. Bajo el liderazgo de Deng Xiaoping y sus sucesores, partidarios de la transición hacia una economía de mercado, los migrantes rurales obtuvieron permiso para conservar un lote de tierra en sus pueblos, para ser cultivados por miembros de su grupo familiar durante su ausencia o por ellos mismos en caso de regresar. El

81. Compañía de Precisión Industrial Hon Hai, Ltd., 2013. "Reporte Anual 2012" dentro de la página principal. Disponible en: www.foxconn.com/Files/annual_rpt_2012/12_annual_rpt_e.pdf

82. Chen, Rui, 2010. *AppleKong News: Inside Foxconn* (Shanghai, Hunan Literature and Art Publishing House), p. 24.

83. Grupo Tecnológico de Foxconn, 2013. "En Respuesta a *el Magazine* 21/12" Disponible en: www.helse.de/Us/titel/shenzhen-an-der-Obel-1961361.html?artikelsc=7

84. Foxconn Eslovaquia. Disponible en: www.foxconn.slovakia.sk/index.php?lang=english

85. Ilkovic Andrijašević y Devi Sauri Jatta, 5 de junio de 2013. "Puede que China esté lejos pero Foxconn es nuestra alerta de acceso" Open Democracy. Disponible en: www.opendemocracy.net/naftali-andrijašević-devi-sauri-jatta/china-may-be-far-away-but-foxconn-is-on-our-doorstep

86. Lisa Wang, 20 de septiembre de 2012. "Foxconn invierte más en Brasil", Taipei Times. Disponible en: www.taipeitimes.com/News/tw/archives/2012/09/29/2003145171

capital privado o transaccional puede usar esta situación para reducir los salarios de los trabajadores migrantes rurales sin proveerles ingresos adecuados o aportes de seguridad social, asumiendo que la subsistencia mínima, la vivienda y la jubilación serán provistas por sus aldeas de origen.

Frente al descontento popular, desde comienzos de la década del 2000, el Gobierno central dio los primeros pasos para mejorar los ingresos de los agricultores y así optimizar los salarios mínimos para estimular un crecimiento impulsado por el consumo. Las "Disposiciones para el salario mínimo" de 2004 obligan a los gobiernos locales a incrementar los salarios mínimos al menos una vez al año cada dos años.⁸⁷ Entre 2008 y 2012, el salario mínimo creció un promedio anual de 12,6%, con excepción de un estancamiento en el año 2009 en el comienzo de la recesión mundial.⁸⁸ En las doce ciudades que encuestamos, los salarios mínimos establecidos en las urbes del interior eran aproximadamente de un cuarto a un tercio por debajo de aquellos de las grandes metrópolis costeras (ver, en Tabla 2.1, la lista de salarios mínimos de 2013). Mientras que en septiembre de 2013, el salario mínimo era de 1620 yuanes mensuales en Shanghai y de 1600 en Shenzhen, los más altos a nivel nacional, en Chongqing, es: la China occidental, apenas superaba los 1000 yuanes.

En 2009, el salario promedio mensual de los 145 millones de migrantes del sector rural que trabajaban en las ciudades era de 1417 yuanes, incluyendo las horas extra.⁸⁹ Una encuesta oficial de 2010 muestra que los trabajadores migrantes ganaban, en promedio, unos 1749 yuanes mensuales,⁹⁰ comparados con los 3047 yuanes de los trabajadores urbanos registrados, es decir, sólo el 57% de los ingresos de estos. A fines de 2012, el Instituto Nacional de Estadísticas informó que el ingreso promedio mensual de los trabajadores migrantes en las grandes ciudades había alcanzado los 2290 yuanes, un incremento de casi el 13% respecto del año anterior.⁹¹ Las demandas combinadas del Estado chino

y de los trabajadores por aumentos salariales, junto con la mayor movilidad laboral y los cambios demográficos que redujeron la oferta de mano de obra, resultaron en un crecimiento continuo del salario mínimo.

Tabla 2.1 Salarios mínimos en China, período 2009-2013

| | 2009 | 2011 | 2013 |
|------------------------------------|-----------|------|------|
| 1 Shanghai | 960 | 1280 | 1620 |
| 2 Shenzhen, provincia de Guangdong | 909/1003* | 1120 | 1600 |
| 3 Tianjin | 820 | 1160 | 1500 |
| 4 Kunshan, provincia de Jiangsu | 850 | 1140 | 1480 |
| 5 Nanjing, provincia de Jiangsu | 850 | 1140 | 1480 |
| 6 Hangzhou, provincia de Zhejiang | 960 | 1310 | 1470 |
| 7 Langfang, provincia de Hebei | 750 | 1100 | 1320 |
| 8 Wuhan, provincia de Hubei | 700 | 1100 | 1300 |
| 9 Taiyuan, provincia de Shanxi | 720 | 900 | 1290 |
| 10 Zhengzhou, provincia de Henan | 650 | 1080 | 1240 |
| 11 Chengdu, Provincia de Sichuan | 650 | 860 | 1000 |
| 12 Chongqing | 680 | 870 | 1050 |

* Fuera y dentro de la Zona Económica Especial de Shenzhen. El 1 de julio de 2010, el gobierno de Shenzhen estableció el salario mínimo en 1100 yuanes mensuales.

Nota: Foxconn tiene instalaciones productivas en cuatro municipios y quince provincias a lo largo de China; entrevistamos a empleados de doce ciudades entre junio de 2010 y diciembre de 2013.

Fuente: Ministerio de Recursos Humanos y Seguridad Social de China (2010, 2012, 2013).⁹²

La respuesta de Foxconn al aumento de los costos

Aprovechándose de las diferencias salariales y del desarrollo desigual de las distintas regiones del país, Foxconn mueve a sus trabajadores de un lado a otro de acuerdo a sus necesidades de fuerza de trabajo, disminución de costos salariales y mejor acceso a los insumos. Las transferencias de obreros y administrativos son prácticas frecuentes dentro de la gigantesca corporación. Por ejemplo,

87. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El texto completo de las "Disposiciones para el salario mínimo" de 2004, está disponible en chino en:

www.nelss.gov.cn/gb/ywzn/2006-02/15/content_106795.htm

88. Resumen de China. 28 de enero de 2013. Guía completa de los salarios mínimos en China a nivel provincial, ciudad y distrito. Disponible en: www.china-briefing.com/news/2013/01/28/a-complete-guide-to-chinas-minimum-wage-levels-by-province-city-and-district.html

89. Oficina Nacional de Estadísticas. 2010. Informe de investigación y control de los trabajadores de origen rural en 2009. Disponible en chino en: www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/20100219_402028201.htm

90. La Federación general china llevó adelante una encuesta a 2711 trabajadoras migrantes en mayo y junio de 2010. Ver FRC (Federación de Gremios de China), 2011, "Encuesta y algunas propuestas respecto a las condiciones de la nueva generación de jóvenes migrantes en empresas en 2010". Disponible en chino en: www.zcltu.net/tem/area/10304/file.jsp?cid=853&aid=83875

91. National Bureau of Statistics. 18 de enero de 2013. "China's economy achieved a stabilized and Accelerated Development in the Year of 2012". Disponible en: www.stats.gov.cn/english/pressrelease/20130118_402862147.htm

92. Ministerio de Recursos Humanos y Seguridad Social. 12 de octubre de 2013. "31 distritos chinos, regiones y provincias autónomas: salarios mínimos establecidos por ley en 2008 y 2009". Disponible en chino en: www.s60dkt.com/content/1E/1012/22/3100136_60493748.shtml, 19 de enero de 2017

93. Distritos y provincias chinas aumentaron el salario mínimo en 2011. Disponible en chino en: www.hknews.gov.hk/zh/yhsh/zh/004/gong/zhnhrufenpei/zu digongqi/20110126/201119_07787.htm, 1 de septiembre de 2013.

94. Distritos y provincias chinas aumentaron el salario mínimo desde el 1 de septiembre de 2013. Disponible en chino en: <http://henan.sina.com.cn/news/2013-09-01/0831-90801.html>

Foxconn recientemente trasladó a un grupo de trabajadores de Guangxi a la vecina Guangdong por un periodo de tres meses para responder a un encargo urgente, para ser devueltos inmediatamente a Nanning, en donde los salarios son menores, en cuanto las nuevas líneas de producción estuvieran listas. Esto le permitió a la compañía reducir el tiempo de entrenamiento necesario para el momento en que la nueva fábrica de Nanning estuvo en condiciones de operar en los primeros meses de 2012. Han Xiangyang, de diecinueve años, da su testimonio: "Me enteré de que estaban buscando gente para la nueva fábrica de Nanning en octubre de 2011, y conseguí el empleo. Pero enseguida me transfirieron a la unidad de Foxconn Longhua, en Shenzhen, junto a miles de trabajadores de Guangxi, incluso antes de que las operaciones en Nanning empezaran". Con gran frecuencia, la compañía transfiere trabajadores desde las ciudades costeras hacia el interior del país para reducir el incremento de los costos laborales.

En el largo plazo, la automatización y la robótica podrían bajar los costos de producción, amenazando los puestos de trabajo. En Foxconn, los ingenieros ya han introducido *foxbots* en las plantas industriales. Los *foxbots* son brazos robóticos especialmente diseñados para pintar, soldar y efectuar impresiones en los circuitos de montaje de alta precisión. La empresa fue avanzando en el desarrollo de la robótica como respuesta a los incrementos salariales y la creciente conflictividad laboral. El CEO Terry Gou comentó a un periodista, en julio de 2011, que los por entonces diez mil robots de la compañía "ascenderían a trescientos mil para el año siguiente, y a un millón en un plazo de tres años".⁹³ Por el momento, no hay pruebas de que tan ambicioso plan haya sido implementado por completo, dados los aún altos costos de la robótica. Mientras tanto, de los trabajadores de Foxconn, incluídos los pasantes reclutados en las escuelas vocacionales, que no son robots, se espera que adscriban a la filosofía de Terry Gou de obediencia absoluta, trabajo duro y disciplina de hierro.

Foxconn es hoy "el mayor proveedor de manufacturas tercerizadas, cuatro veces más grande que su competidor más cercano", tanto que el crecimiento del mercado total de la industria está "altamente correlacionado" a Foxconn y a sus más grandes clientes, como Apple.⁹⁴ La mayor parte del crecimiento de esta industria está liderado por empresas de alta tecnología cuyas casas matrices están en Estados Unidos, Europa, Corea del Sur y Japón, y la concentración y

centralización del capital en un puñado de empresas proveedoras, incluyéndolo en primer plano a Foxconn, constituyendo una tendencia dominante en la producción de electrónica a través de la tercerización. En el próximo capítulo nos ocuparemos de Apple, el mayor cliente de Foxconn, y de las relaciones entre estas dos megacorporaciones.

93. Citado en Xinhua, 30 de julio de 2011 "Foxconn plans to replace labor with robots in two years" Disponible en: http://news.xinhuanet.com/english/2011-07/30/c_131018764.htm
94. Thomas Dinges, 31 de octubre de 2012, "Is there trouble on the horizon for Contract Manufacturers (they) problemas en el horizonte de los contratistas industriales?" EBW (la principal comunidad online para profesionales de cadenas proveedoras globales). Disponible en: www.ebronline.com/authors.asp?section_id=1050&doc_id=253127

Capítulo 3

Apple, la leyenda

*"An Apple a day keeps the rivals away"⁹⁵
Brand Finance Global 500, 2012⁹⁶*

El 29 de junio de 2007, cuando Apple lanzó el tan esperado iPhone, un teléfono inteligente con controles táctiles y acceso a Internet, los consumidores acamparon días fuera de las tiendas Apple con la esperanza de estar entre los primeros en conseguir el "teléfono celular revolucionario". En verdad, el iPhone transformaría velozmente el mundo de las comunicaciones personales al condensar en él muchas de las funciones de la computadora, con Internet, teléfono, cámara, sistemas de video y sonido y acceso a las redes sociales (como Facebook y Twitter).

Las innovaciones en comunicación electrónica encabezadas por Apple, pero en intensa competencia con empresas como Samsung, han ganado numerosos admiradores, incluso fanáticos. Los consumidores de todo el mundo cuentan con un asombroso abanico de opciones en lo último en el mundo de la electrónica, como son los iPads, mini iPads y smartphones. Podemos hablar de un verdadero "culto a Apple", con millones de personas pendientes de las últimas novedades y lanzamientos de la empresa. Aun enfrentando una salvaje competencia, Apple se erige como una pujante financiera, quizá la empresa que más dinero factura en el mundo. ¿Cómo es que Apple se convirtió en una compañía legendaria de nuestro tiempo?

95. "An Apple a day keeps the rivals away", en alusión al refrán "una manzana [apale] al día mantiene el médico lejos", IN. dcl 11.

96. Brand Finance Global 500, 2012. "An Apple a Day Keeps the Rivals Away", pp. 17-18. Disponible en: www.brandfinance.com/images/upload/bf_g500_2012_web_dp.pdf

Si la ventaja competitiva de Apple reside en la innovación tecnológica, el diseño y el marketing, su éxito es también inseparable de su extensa red de eficientes proveedores, y viceversa. "Aproximadamente el 40% de los ingresos de Foxconn provienen de Apple", nos informa uno de los gerentes de producción entrevistados. Durante los últimos diez años, Foxconn ha servido a su cliente preferencial como productor de componentes electrónicos y ensamblador final.⁹⁷

En este capítulo nos concentraremos en Apple, por ser el mayor y más importante cliente de Foxconn. Los competidores de Apple también están profundamente ligados con Foxconn y, por tanto, muchos de los puntos desarrollados en este apartado sobre las relaciones entre las dos empresas pueden ser igualmente aplicados a ellos.

Steve Jobs y el renacimiento de Apple

Apple mantiene su corona por sexto año consecutivo.
*Fortune 2013 Las compañías más admiradas del mundo*⁹⁸

Apple Computer, fundada en 1976 por Steve Jobs (1955-2011) y Steve Wozniak, empezó con una computadora de uso amigable para el usuario, desafiando a IBM. En 1977, la compañía instaló sus oficinas en Cupertino, California, el corazón de Silicon Valley. En 2007, Apple Computer se transformó en Apple Inc. La elisión del término "computadora" reflejó el giro de la compañía y el rápido desarrollo tanto de su línea de productos como de su preferencia por la simplificación.

Al igual que las de IBM, las computadoras Apple Macintosh originales eran diseñadas y fabricadas en los Estados Unidos. A pesar de que la Macintosh estableció nuevos estándares de software y diseño y logró una pequeña porción del creciente mercado de computadoras personales durante los ochenta, IBM mantuvo su dominio y Apple rápidamente enfrentó problemas financieros. "En sus días más oscuros, cuando Apple estaba peligrosamente cerca de convertirse en irrelevante—escribe Adam Lashinsky en *Inside Apple*—, su identidad institucional mantuvo el orgullo de haber sido pionera en la computadora doméstica"⁹⁹. Pero

97. Cira 20% de los ingresos provienen de IGT, y el resto de otras multinacionales como Samsung, IBM, Microsoft, Google, Dell, Amazon, Sony y Nintendo.

98. Fortune, 2013. "World's most admired companies" Disponible en: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/>

99. Adam Lashinsky, 2012. *Inside Apple: The secrets behind the past and future success of Steve Jobs' iconic brand*. London: John Murray, p. 143.

mediados de la década del noventa, la compañía estuvo al borde de la bancarrota.

"Think different"¹⁰⁰ fue el tema de una campaña publicitaria de Apple en 1997. El anuncio, con el ímpetu característico de Apple, muestra a su CEO Steve Jobs junto a Albert Einstein, Martin Luther King Jr., Mahatma Gandhi, John Lennon, Marla Callas, Bob Dylan y otras grandes figuras icónicas del siglo XX. "Donde algunos ven locos, nosotros vemos genios. Porque la gente suficientemente loca para pensar que puede cambiar el mundo, es la que puede hacerlo"¹⁰¹. Tras ser apartado de Apple en el verano de 1985, Jobs logró recuperar el control de la compañía. Alan Deutschman señaló el año 1997 como "el segundo advenimiento de Steve Jobs"¹⁰².

En 1998, Apple lanzó la iMac personal con un sistema operativo actualizado que le permitió competir con HP y Dell. La iMac, el nacimiento de las originales computadoras Macintosh, fue reinventada de tal manera que fusionó el diseño industrial contemporáneo con la más avanzada tecnología. Muchos más productos antecendidos por la "i" la seguirían. ¿Pero cuál era el sentido de esa "i"? Jobs explicó el significado de la "i" minúscula con una diapositiva que rezaba: "Internet, individual, instruir, informar, inspirar"¹⁰³. Podría haber agregado imaginar, impulsar, iluminar e indispensable.

Para promocionar la venta de nuevos modelos y software, y para evitar que intermediarios de la competencia hagan negocios con sus productos, en mayo de 2001 Apple abrió su primera tienda minorista en Tysons Corner Center, en el estado de Virginia. Apple "convirtió el aburrido negocio de computación en un impecable salón de juegos lleno de aparatos", se entusiasmaba *The New York Times*.¹⁰⁴ Para julio de 2013, 417 tiendas Apple estaban en funcionamiento en treinta países y regiones, incluyendo los Estados Unidos, el Reino Unido, Japón, Canadá, Italia, Australia, China, Suiza, Alemania, Francia, España, Hong Kong, los Países Bajos y Suecia.¹⁰⁵ Con dos pisos y una escalera de caracol de vidrio, la tienda Apple en Hong Kong (la número cien fuera de los Estados Unidos), atrajo a miles de clientes en su día inaugural, el 24 de septiembre de 2013. A la vez, Apple fue pionero en las ventas por Internet. Apoyándose en la gran popularidad de la tienda iTunes, en la que los clientes pueden comprar

100. "Stanza distinta".

101. Apple, 1997. "Think different". (Video de un minuto). Disponible en: www.youtube.com/watch?v=cF_EwBeeiRk.

102. Alan Deutschman, 2003. *The second coming of Steve Jobs*. New York: Broadway Books.

103. Adam Lashinsky, 2012. *Inside Apple: The Secrets Behind the Past and Future Success of Steve Jobs' Iconic Brand*. London: John Murray, p. 143.

104. Stephanie Clifford y Miguel Helft, 14 de junio de 2011. "Apple stores chief to take the helm at J.C. Penney", *The New York Times*. Disponible en:

www.nytimes.com/2011/06/15/business/economy/15apple.html?_r=0

105. Apple, Julio de 2013. "Apple retail store" Disponible en: www.apple.com/retail/storelist/

sa música favorita, videos y programas de televisión online, Apple se expandió con la creación de la "tienda App", la "tienda Mac App" y la "tienda de iBooks".

Los productos de Apple

Pocas marcas son tan queridas en China como Apple.
The Economist, 2012*

Los productos de Apple provocan sensaciones de tal sorprendente excitación y deleite que escritores y analistas rivalizan con los publicistas de Apple en promocionar las bondades de los nuevos productos. "Traten de imaginar un laptop Dell provocando algún tipo de sentimiento - desafiaba retóricamente Adam Lashinsky - que no sea frustración".¹⁰⁷ En la misma línea, *Fortune* preguntaba: "¿Qué hace brillar a Apple?", y se respondía que "haber demostrado cómo crear un crecimiento deslumbrante y real a la vez al dar vida a productos tan innovadores e ingeniosos que son capaces de superar lo establecido en una industria tras otra: la computación, la discografía, la cinematográfica, la de producción de música y video".¹⁰⁸ Los productos de Apple son sistemas integrados, en los que el hardware, los sistemas operativos móviles y las aplicaciones de avanzada están integrados en un elegante diseño.

Apple se movió con rapidez para buscar el control del mercado global para sus productos. En China, la compañía adaptó su software a los patrones de uso y al lenguaje nacional del usuario local. Como resultado, los compradores acuden en masa al emporio Apple de tres pisos, el mayor de Asia, en la calle comercial Wangfujing en el corazón de Beijing. En diciembre de 2012, se abrió una nueva tienda Apple en el centro de la ciudad de Chengdu, en Sichuan, en el sudoeste de China, convirtiéndose en la novena sucursal propia de Apple en la China continental, siguiendo a otras en Beijing (la primera fue inaugurada en julio de 2008, en vísperas de los Juegos Olímpicos), Shanghai y Shenzhen.¹⁰⁹

En 2008, la crisis financiera global golpeó a casi todas las empresas y sectores de la economía mundial tras la caída de Lehman Brothers en los Estados Unidos, pero Apple apenas sintió sus efectos. El mercado para sus nue-

vos productos no dejó de expandirse a través de la recesión. Sus ingresos se incrementaron de 37,500 millones de dólares en 2008 a 42,900 en 2009, para multiplicarse en 2012 al alcanzar los 156,500 millones de dólares.¹¹⁰ Para el año fiscal 2013, Apple aumentó sus ingresos en un 9,2% respecto al año anterior, con 170,900 millones de dólares.¹¹¹ Esto le permitió superar a Google en 2012 y a Samsung en 2013, convirtiéndose en la "firma más valiosa del mundo".¹¹² El cuadro 3.1 muestra los ingresos de Apple generados por las ventas de sus productos de marca y servicios. La computadora Mac ha sido ahora superada con creces por las ventas de iPhones y iPads, que siguen subiendo, y ha quedado en un segundo lugar.

Cuadro 3.1 Ingresos de Apple por producto, 2011-2013

| | 2011 | | 2013 | |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| | (Cierre al 24 de septiembre) | (Cierre al 28 de septiembre) | (Cierre al 28 de septiembre) | (Cierre al 28 de septiembre) |
| | Millones (US\$) | % | Millones (US\$) | % |
| iPhone | 45,994 | 42,5 | 91,279 | 53,4 |
| iPad | 19,108 | 17,7 | 31,386 | 18,7 |
| Mac | 21,780 | 20,1 | 21,003 | 12,5 |
| iPod | 7,453 | 6,9 | 4,111 | 2,6 |
| iTunes, software, servicios* | 9,373 | 8,7 | 16,051 | 9,4 |
| Accesorios | 4,474 | 4,1 | 5,705 | 3,5 |
| Total | 109,182 | 100 | 170,915 | 100 |

* Compuesta por ingresos de las tiendas iTunes, App, Mac App e iBooks, e ingresos de ventas de licencias y otros servicios.

Fuente: Adaptado del informe financiero anual de Apple (2013).¹¹³

A pesar de esto, Apple enfrenta una competencia agresiva en todos sus productos y servicios por parte de Samsung, Google y otros gigantes que pugnan por introducir nuevos modelos y tecnología en el mercado. En un movimiento

106. A.A.V.V. 16 de febrero de 2012. "Apple in China". The Economist. Disponible en: www.economist.com/trade/2154788-1

107. Adam Lashinsky. 2012. Inside Apple: the secrets behind the past and future success of Steve Jobs' iconic brand. Londres: John Murray, pp. 51-52

108. Fortune 3 de marzo de 2009. "What makes Apple golden?" Disponible en: <http://money.com/2008/03/29/what-makes-apple-golden/>

109. Apple Retail Stores. China. Disponible en: www.apple.com/cn/retail/stores/

110. Apple. 2012. "Annual Report for the fiscal year ended September 29, 2012", p. 24. Disponible en: <http://investor.apple.com/sec-filing.cfm?filingID=1193125-12-444069&CIK=320193>

111. Apple. 2013. "Annual Report for the fiscal year ended September 28, 2013", p. 24. Disponible en: http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/2228807434x0x701402/s406ad58-6bde-4190-96a1-1cc2e0d67986/AAPL_FY13_13R_13_30_13.pdf

112. Brand Finance Global 500. 2013. "Brand Finance ranking the world's most valuable brands." Disponible en: http://brandirectory.com/league_tables/ranking/global-500-2013

113. Apple. 2013. "Annual Report for the fiscal year ended September 28, 2013", p. 27. Disponible en: http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/2228807434x0x701402/s406ad58-6bde-4190-96a1-1cc2e0d67986/AAPL_FY13_13R_13_30_13.pdf

estrategia, Apple está intentando expandir el mercado chino para sus productos de alta calidad a un precio aún más competitivo, tanto para el producto como para sus servicios complementarios. La "Gran China" sola, que incluye China continental, Hong Kong y Taiwán,¹¹⁴ constituye el tercer mayor mercado de Apple, tras los Estados Unidos y Europa, mientras que los ingresos en Asia-Pacífico¹¹⁵ superan los de Europa (ver Cuadro 3.2).

Cuadro 3.2 Ingresos de Apple por segmento operativo, 2011-2013

| | 2011 (finiere el 24 de septiembre) | | 2013 (finiere el 28 de septiembre) | |
|-------------------------|---------------------------------------|------|---------------------------------------|------|
| | 38,315 | 35,4 | 62,739 | 36,7 |
| América | 27,276 | 25,7 | 57,884 | 22,2 |
| Europa | 17,040 | 11,7 | 25,417 | 14,9 |
| Gran China | 5,437 | 5,0 | 13,402 | 7,5 |
| Japón | 9,902 | 8,1 | 11,181 | 6,5 |
| Resto del Asia-Pacífico | 14,127 | 13,1 | 20,226 | 11,8 |
| Venta al por menor* | 100,249 | 100 | 170,913 | 100 |

* El segmento Ventas al por menor a través de las tiendas Apple opera en cuarenta países y regiones. El resultado de los segmentos geográficos no incluye resultados del segmento de Ventas al por menor. El segmento América incluye tanto Norte como Sudamérica. El segmento Europa incluye los países europeos, así como los de Medio Oriente y África. El segmento Resto de Asia-Pacífico incluye Australia y los países asiáticos, además de la Gran China (que incluye China continental, Hong Kong y Taiwán) y Japón.
Fuente: Adaptado del informe financiero anual de Apple (2013).¹¹⁶

114. El término usado por los autores es "Gran China", que no suele utilizarse en castellano. Es un concepto geopolítico usado en Taiwán y Hong Kong pero cuestionado desde la República Popular China, que incluye a ambos territorios como propios. Hong Kong tiene un estatus especial desde que fue devuelto a China por el Reino Unido, pero es parte de la R. P. China, mientras que Taiwán es reclamado por China como una provincia. "Gran China" tiene un uso más frecuente en ambientes comerciales, entendiéndose como un mercado único al de la población de habla china (N. del T.).

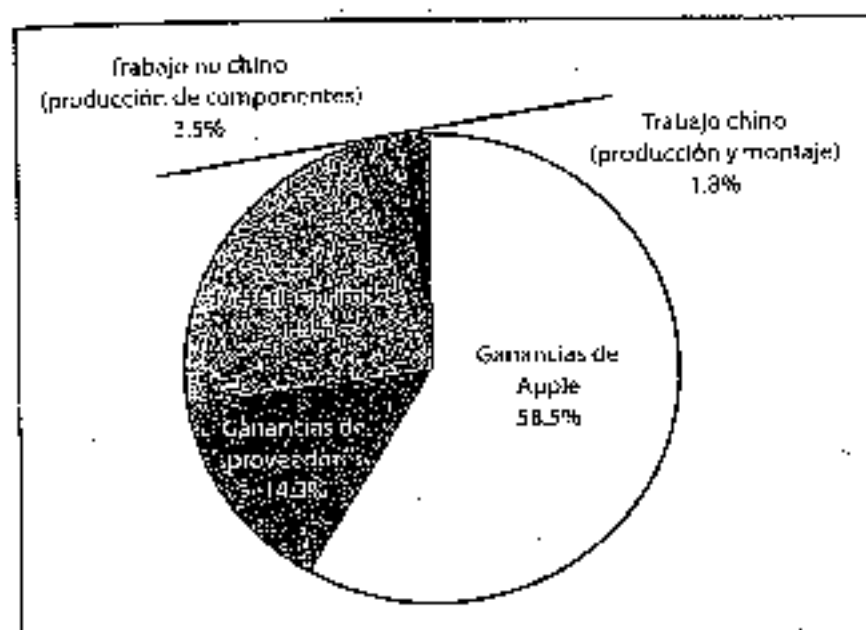
115. Si bien existe un Foro de Cooperación Asia-Pacífico que incluye a numerosos países que tienen costa al océano Pacífico, aquí se lo usa para referirse a las naciones asiáticas del Pacífico, incluyendo China y Japón (N. del T.).

116. Apple. 2013. Annual Report for the Fiscal Year Ended September 28, 2013, p. 27. Disponible en http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/222820/1340x701402/a406e158-61da-4150-90e1-4cc2d0d67986/AAPL_FY13_106_10_JUL13.pdf

El iPhone

De 2010 a 2013, Apple actualizó su smartphone al iPhone 4, 4s, 5, 5c y 5s. El gráfico 3.1 muestra el desglose del valor del iPhone 4 entre Apple y sus proveedores. La fortaleza de Apple está bien ilustrada a través de su capacidad para quedarse con un extraordinario 58,5% del valor del iPhone a pesar (pero también por causa) del hecho de que la producción del iPhone está completamente tercerizada. En particular, es notable que los costos laborales en China representasen la parte más pequeña, tan sólo el 1,8% o cerca de diez dólares, de un total de 549 dólares del precio de venta al público del iPhone en 2010. Otras grandes compañías proveedoras de los componentes más sofisticados, Japón y Corea del Sur en su mayoría, apenas significaban un 14% del valor del iPhone. El costo de la materia prima era sólo de un quinto del valor total (21,9%).

Gráfico 3.1 Distribución del valor del iPhone, 2010



* Fuente: Adaptado de Kraemer, Linder y Dedrick (2011, 3).¹¹⁷

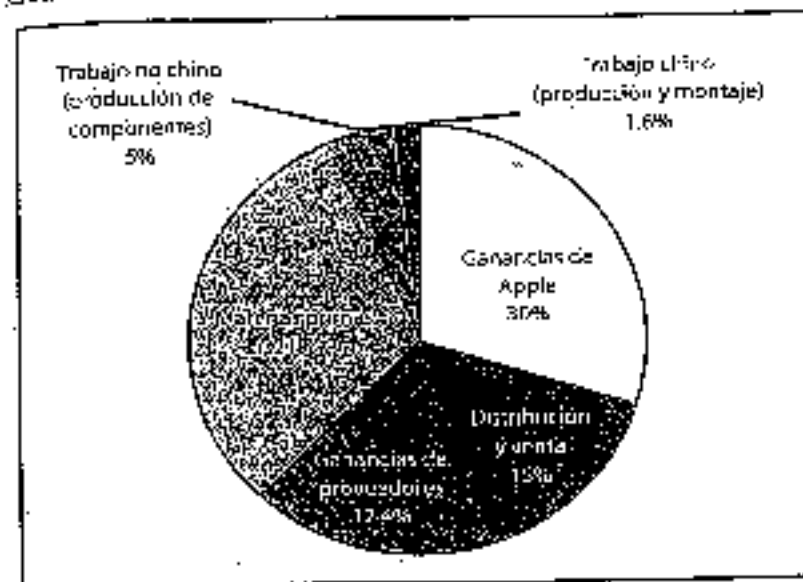
117. Kenneth I. Kraemer, Greg Linder y Jason Dedrick. 2011. "Capturing value in global networks: Apple's iPhone and iPhone". p. 5. Disponible en: http://pau.marqg.ucl.edu/papers/2011/Value_of_iPhone_Phone.pdf

En enero de 2012 se lanzó en China el iPhone 4s. "La respuesta de nuestros clientes en China ha sido impresionante", dijo el CEO de Apple, Tim Cook.¹¹⁸ Ocho meses después, en septiembre, Apple sacó a la venta el iPhone 5 en Estados Unidos. La firma declaró pomposamente: "El iPhone 5 es el más hermoso dispositivo que jamás hemos creado."¹¹⁹ Un año más tarde, en septiembre de 2013, Apple anunció el "smartphone con más visión de futuro del mundo y el smartphone más colorido", el iPhone 5c (en cinco colores: azul, verde, rosa, amarillo y blanco). Este último es un intento por asegurar una posición en el mercado de productos económicos.¹²⁰ El mercado presiona constantemente a la empresa a rediseñar repetidamente "el mejor iPhone jamás creado", con inmediatas consecuencias para Foxconn y otras subcontratistas. Mientras que Apple y Foxconn expresan en conjunto a los trabajadores chinos para alcanzar las demandas de producción, los costos del trabajo de procesamiento y montaje en China resultan virtualmente invisibles en los balances contables de Apple.

El iPad

Apple también es una empresa líder en el diseño y la comercialización de tablets. Desde sus teclados y mouse hasta sus controles táctiles, la revista *Time* reconoció inmediatamente al iPad como uno de los "50 mejores inventos" de 2010.¹²¹ Mientras que los márgenes de ganancias en el mercado de computadoras de bajo costo son generalmente de un dígito, en 2010 Apple retuvo el 30% de las ventas del iPad de 499 dólares, y más aún si era vendido a través de las tiendas Apple o en sitios de Internet. Por el contrario, el costo laboral del iPad en China se estimó en sólo el 1,6%, equivalentes a ocho dólares (ver Gráfico 3.2).

Gráfico 3.2 Distribución del valor del iPad, 2011



Fuente: Adaptado de Kraemer, Linden en Dedrick (2011, 11).¹²²

Increiblemente, Apple vendió tres millones de los actualizados "nuevos iPads" durante los primeros tres días de su lanzamiento en marzo de 2012. Es decir, un millón de iPads por día en el mercado estadounidense, marcando su posición dominante en tablets a nivel mundial.¹²³ Para la navidad de ese año, Apple sacó la cuarta generación de iPads con el nuevo sistema operativo iOS 6 (compitiendo con el sistema Android de Google), y el más liviano y compacto mini iPad de 7.9 pulgadas.¹²⁴ En octubre de 2013, anunció el iPad Air, su iPad de quinta generación, que fue promocionado como "radicalmente más compacto, ligero y mucho más poderoso (con iOS 7)" que cualquier otro producto con el que pueda compararse.¹²⁵ Es así como aún enfrentando una competencia feroz, Apple se mantiene como una aplastadora financiera, quizá la empresa más rentable del mundo.

118. Apple, 4 de enero de 2012. "iPhone 4s arrives in China on January 13" Disponible en: www.apple.com/pr/library/2012/01/04iPhone4sArrivesinChinaonJanuary13.html

119. Apple, 12 de septiembre de 2012. "Apple introduces iPhone 5" Disponible en:

www.apple.com/pr/library/2012/09/12AppleIntroducesiPhone5.html

120. Apple, 17 de septiembre de 2013. "iPhone 5s & iPhone 5c arrive on Friday, September 20" Disponible en: www.apple.com/pr/library/2013/09/17iPhone5s-iPhone5c-Arrive-on-Friday-September-20.html

121. Harry McCracken, 11 de noviembre de 2010. "The 50 best inventions of 2010", *Time*. Disponible en: www.time.com/time/special/packages/article/0,29864,2029497_2030652_00.html

122. Kenneth L. Kraemer, Greg Linden y Jason Dedrick, 2011. "Capturing Value in Global Networks: Apple's iPad and iPhone", p. 11. Disponible en:

http://article.ericaseguchi.edu/papers/2011/Value_Ipad_iPhone.pdf

123. Apple, 19 de marzo de 2012. "New iPad sells three million" Disponible en:

www.apple.com/pr/library/2012/03/19NewPadTopsThreeMillion.html

124. Apple, 25 de octubre de 2012. "Apple introduces iPad mini" Disponible en:

www.apple.com/pr/library/2012/10/23AppleIntroducesiPadmini.html

125. Apple, 22 de octubre 2013. "Apple announces iPad Air - Dramatically thinner, lighter, and more powerful iPad" Disponible en: www.apple.com/pr/library/2013/10/23AppleAnnouncesiPadAir-Dramatically-Thinner-Lighter-More-Powerful-iPad.html

Los proveedores

Apple, que alguna vez hizo sus computadoras Macintosh en los Estados Unidos, ha contratado fabricantes fuera del país para producir y ensamblar sus productos como una forma de reducir los costos y subir los límites de sus beneficios. En 1981 comenzó la contratación de instalaciones *offshore* en Singapur para dar impulso a sus computadoras Apple II. En 1982, el presidente de Apple Computer, Mike Scott decía: "Nuestro negocio fue diseñar, educar y comercializar. Pensamos que Apple debía hacer el mayor trabajo posible y... dejar que los subcontratistas se queden con los problemas".¹²⁶ En la década del noventa Apple, como el mismo, junto a Lucent, Nortel, Alcatel y Ericsson, entre otros, "vendiendo la mayoría, si no toda, de su capacidad productiva -tanto local como en el exterior- a un grupo de grandes fabricantes subcontratistas de gran capacidad productiva con base en los Estados Unidos, como Solectron, Flextronics, Jabil Circuit, Celestica y Samina-SCI".¹²⁷ Apple retiene entonces un único complejo productivo industrial, de computadoras Macintosh, en Cork, Irlanda. Tras la explosión de la burbuja financiera de los "punto com" en 2001, tanto Apple como otras multinacionales de tecnología apresuraron la mudanza de la actividad productiva hacia economías en proceso de industrialización, fomentando así el crecimiento de subcontratistas en India, Malasia, Indonesia, Filipinas, Tailandia, México, Brasil, Hungría, República Checa y, por encima de todos ellos, en China.¹²⁸

El manejo de la producción por sus proveedores es central para la competitividad de Apple y de otros monstruos de la electrónica. Mientras que la firma anunciaba el retorno de la producción de algunas de sus Macs a los Estados Unidos, la mayoría de sus productos seguían fabricándose en el exterior. El informe anual de Apple para 2013, presentado a la Comisión de Intercambio y Seguridad de los Estados Unidos, describe los desafíos para su lucrativo negocio:

Básicamente, todos los productos *hardware* de la compañía están siendo fabricados por subcontratistas localizados principalmente en Asia. Una concentración significativa de estos fabricantes está concentrada en un pequeño número de empresas, que pro-

ducen a menudo en una única planta. Algunos de estos socios son nuestros únicos proveedores de ciertos componentes, fabricados para muchos productos de la empresa.¹²⁹

Debido a la acérrima competencia que presentan poderosas rivales como Samsung, y a la necesidad de producir a alta velocidad y gran volumen, Apple concentró su base manufacturera en "plantas únicas" y en las manos de "un pequeño número de socios tercerizados", a pesar del riesgo de dependencia. Tras la ola de suicidios de 2010, mientras Apple "cambió algunos pedidos de iPhones y iPads a la firma taiwanesa Pegatron, antes parte de Asustek, para diversificar los riesgos", como atestiguó un gerente de producción, la mayoría de los contratos permaneció en manos de Foxconn, aún después de esta diversificación.

Claramente, la relación entre Apple y Foxconn se mantiene altamente interdependiente. La consolidación de las firmas de tecnología, especialmente Apple y Samsung, ha conducido a "la consolidación de sus proveedores, aunque las compañías líderes obtienen mucho más valor que sus fabricantes contratistas".¹³⁰ Grandes compradores y grandes proveedores se articulan en sociedades estratégicas para maximizar ganancias, pero los primeros logran mejores beneficios que los segundos. Como algunos estudiosos de la industria observan agudamente, "debido a su volumen -y podría decirse también a su ferocidad- Apple consigue grandes descuentos en componentes, capacidad de producción y transporte aéreo".¹³¹

Nuestro grupo de investigación entrevistó a dos mandos medios del sector productivo de Foxconn Longhua, que revelaron que durante la crisis financiera de 2008/2009,

Foxconn reculó precios en componentes, como conectores y circuitos impresos, y en montaje, para retener pedidos de gran volumen. Las utilidades se redujeron. Pero las ganancias netas se mantuvieron, es decir, Foxconn no tuvo pérdidas por el contrato del iPhone. ¿Cómo lo logró? Mediante el pago de un premio por el desarrollo específico de servicios de ingeniería y control de calidad. La actualiza-

126. Citado en Dieter Ernst, 1997. "From partial to systemic globalization: international production networks in the electronics industry", Berkeley round table on the International Economy Working Paper 98, p. 49. Disponible en: <http://bis.berkeley.edu/publications/WPE%2098.pdf>

127. Timothy Sturgeon, John Humphrey y Gary Gereffi. 2011. "Making the global supply base", en *The outlier makers: how retailers are reshaping the global economy*, editado por Gary G. Hamilton, Misha Petrovic y Benjamin Senauer, Oxford: Oxford University Press, p. 236.

128. Byung-Uk Suh, Stefanie Hüttinger, Peter Preußlich y Martina Spröll. 2011. *From Silicon Valley to Shenzhen: global production and work in the IT industry*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield.

129. Apple. 2013. *Annual report for the fiscal year ended September 28, 2013*, p. 7. Disponible en: http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/222880741410274436ad58-6bde-1190-95a1-fcc2d0d790e/AAPL_FY13_TCK_101013.pdf

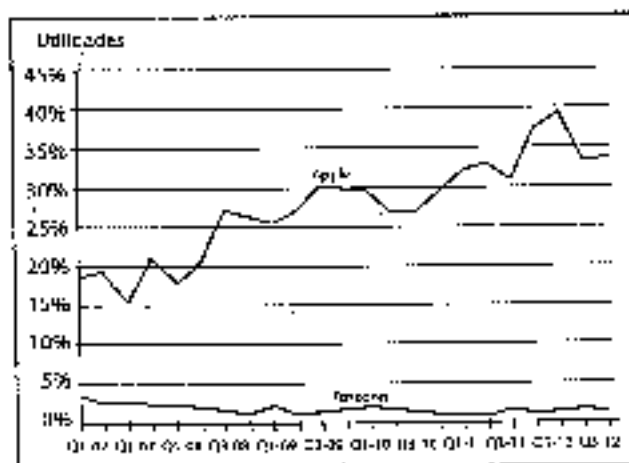
130. Joankoo Lee y Gary Gereffi. 2013. "The co-evolution of a multinational in mobile phone global value chains and its impact on social upgrading in developing countries", en *Capturing the gains: economic and social upgrading in global production networks*, working paper 25, p. 1. Disponible en: www.capturingthegains.org/pdfs/cg-wp-2013-25.pdf

131. Adam Siantano y Peter Ruvone. 3 de noviembre de 2011. "Apple's Supply Chain Secret? Hard to Say", Bloomberg Businessweek. Disponible en: www.businessweek.com/magazine/apples-supplychain-secret-board-asen-11032011.html

ción de los iPhones ha recaído en parte en la investigación, análisis y sugerencias constructivas de nuestros ingenieros de producción.

Foxconn se adaptó a las presiones de Apple y de otros grandes clientes disminuyendo los costos laborales, incluyendo reducciones salariales (principalmente pagos de horas extra) y beneficios sociales. El gráfico 3.3 muestra que las utilidades operativas –la proporción de ingresos que queda tras pagar los costos operativos como salarios, materias primas y gastos administrativos– declinaron ostensiblemente durante los últimos seis años, desde 3,7% en el primer trimestre de 2007 a un irrisorio 1,5% en el tercer trimestre de 2012. Sin embargo, los ingresos totales de Foxconn crecieron en ese periodo con la expansión de los pedidos. Por contraste, las utilidades operativas de Apple alcanzaron un pico de 39,5% a principios de 2012 desde sus niveles iniciales de 18,7% en 2007. Los cambios demuestran la capacidad de Apple de presionar a Foxconn a aceptar ganancias menores como consecuencia de acceder a sus exigencias de cambios tecnológicos y producción en grandes cantidades, aunque los ingresos de Foxconn siguieron en alza.

Gráfico 3.3 Utilidades operativas: comparación entre Apple y Foxconn, 2007-2012*



* Datos desde enero de 2007 a septiembre de 2012; resultados no consolidados para Foxconn. Desde el Q4/2012, Foxconn anunció los resultados consolidados. Fuente: desde Q1 2007 a Q3 2011, ver Bloomberg (5 enero de 2012); desde Q4 2011 a Q3 2012, ver Wikinvest (2012) para Apple, desde Q4 2011 a Q3 2012, ver Foxconn Technology Group (27 de marzo de 2012, 14 de mayo de 2012, 31 de agosto de 2012, 30 de octubre de 2012).¹³²

¹³² Bloomberg, 5 de enero de 2012. "Apple profit margins rise at Foxconn's expense" Disponible en www.bloomberg.com/news/2012-01-04/apple-profit-margins-rise-at-foxconn-s-expense.html.

Las utilidades de Foxconn son constantemente presionadas por los gigantes de la tecnología, en especial –pero no únicamente– por Apple. Foxconn, Pegatron y otros grandes fabricantes buscan expandir su posición en el mercado como productores del iPhone y el iPad, pero están obligados a proveer buenos servicios para las marcas globales a precios competitivos y con alta eficiencia. Hablando claramente: están obligados a aceptar calendarios de trabajo aún más apretados y precios más bajos para satisfacer las demandas de sus grandes clientes.

“Velocidad, no sólo costos”

El especialista industrial Thomas Dinges señala que “velocidad, no sólo costos” puede ser “la condición esencial” que da a Foxconn y a otros fabricantes “la carta ganadora para mantenerse competitivos”.¹³³ Para retener y negociar con éxito contratos con Apple y otras grandes compañías, bajo la conducción del CEO Terry Gou se construyó un enorme sistema productivo para dar abasto, con flexibilidad, a un ciclo productivo cada vez más corto y con fluctuaciones estacionales, y también inesperadas, en la demanda global para el consumo de bienes electrónicos.

Foxconn debe reorganizar rápidamente sus líneas de producción, su personal y su logística para poder continuar respondiendo a la demanda. Un gerente de producción nos dijo: “Desde 2007, Apple ha trasladado ingenieros industriales para trabajar en las fábricas de Longhua y Guanlan, en Shenzhen, supervisando nuestro desarrollo de los productos y el trabajo de montaje”. De hecho, los representantes de Apple controlan regularmente los procesos de calidad y el *time to market*.¹³⁴ Un gerente de Recursos Humanos de Foxconn Longhua, en Shenzhen, nos dio su vívido testimonio sobre cómo Apple supervisa las líneas de montaje:

Cuando el CEO de Apple Steve Jobs decidió remodelar la pantalla para fortalecer el vidrio del iPhone cuatro semanas antes del plan fijado para que esté a la venta

¹³³ Intel, 2012. “Apple: operating margin” Disponible en: www.intelwest.com/frack/Apple_4628/APL%25Data/Operating_Margin_Foxconn_27-de-marzo-de-2012 “Non-consolidated results for the twelve month periods ended December 31, 2012” Versión impresa. Foxconn, 14 de mayo de 2012. “Non-consolidated results for the three month periods ended March 31, 2012” Versión impresa. Foxconn, 31 de agosto de 2012. “Non-consolidated results for the six month periods ended June 30, 2012” Versión impresa. Foxconn, 30 de octubre de 2012. “Non-consolidated results for the nine month periods ended September 30, 2012” Versión impresa.

¹³⁴ Thomas Dinges, 19 de julio de 2012. “To win, focus on speed, not just cost”, *LBN: the premier online community for global supply chain professionals*. Disponible en: www.lbnonline.com/authors.asp?section_id=105&doc_id=247739

¹³⁵ Time-to-market (TTM): El tiempo entre el desarrollo del producto y su puesta a la venta. Dejamos la expresión inglesa en el idioma original por ser ampliamente utilizada de esa forma (N. del T.).

en los comercios, en junio de 2007, se tuvo que ajustar el proceso de ensamblado y acelerar los tiempos de producción en el complejo de Longhua, en Shenzhen. Naturalmente, el código de seguridad laboral y las regulaciones del trabajo para los contratistas de Apple, además de todas las leyes laborales de China que limitaban el uso de tiempos extra de trabajo, fueron dejadas de lado.

Catorce divisiones o grupos de negocios¹³⁵ compiten al interior de Foxconn, en rapidez, calidad, eficiencia, servicios de ingeniería y valor agregado para maximizar las ganancias. "Dos grupos de negocios de Apple, IDPBG (Integrated Digital Product Business Group¹³⁶) e IDSBG (Innovation Digital System Business Group¹³⁷), son las estrellas en ascenso de los últimos años", nos hace notar un gerente de producción de Foxconn.

El IDPBG fue establecido en 2002. En sus comienzos, era sólo una pequeña división de negocios que manejaba los contratos de Apple. Nosotros ensamblábamos Macs y las enviábamos a las tiendas Apple de los Estados Unidos y de cualquier otro lugar. Más tarde tuvimos más pedidos de Macs y de iPods desde Apple. En 2007, empezamos a ensamblar la primera generación de iPhones. Desde 2010, también empujamos iPads en las instalaciones de Shenzhen y Chengdu.

Para mejorar su competitividad, Foxconn instaló el IDSBG en 2010, cuando consiguió los contratos para el iPad. Hoy el IDSBG hace principalmente Macs y iPads. Además, la compañía dispone de una red interna de producción que se extiende desde la extracción de materia prima hasta el proceso de ensamblado final, lo cual ayuda a reducir los riesgos de mercado y a acelerar el *time to market*.

Apple se jacta de obtener productos y servicios "dentro de plazos ajustados y a un costo que representa el mejor valor posible" para sus clientes y accionistas.¹³⁸ El CEO de Apple, Tim Cook, lo pone en estas palabras: "A nadie le gusta comprar leche agria".¹³⁹ "Mantener un inventario... es fundamentalmente crucial. Uno quiere gestionarlo como si estuviera en el comercio diario:

si se pasa de la fecha de vencimiento, estamos en problemas".¹⁴⁰ Monitorizando la demanda global, Apple ajusta sus proyecciones de producción a diario. Para la compañía, hay dos fuentes principales que ejercen presión sobre sus tiempos de producción:

Históricamente, la compañía ha alcanzado las mayores ventas netas en el primer trimestre fiscal (desde septiembre a diciembre) en comparación con los otros trimestres del año, en parte debido a la demanda estacional por las vacaciones. Los tiempos reales o anticipados del lanzamiento de nuevos productos de la compañía también pueden impactar significativamente en el nivel de ventas netas de la empresa en cualquier trimestre del año.¹⁴¹

Apple ha exigido repetidamente a sus proveedores hacer cambios en el diseño de sus sofisticados aparatos mientras implacablemente acelera el ritmo de la producción. La propia empresa reconoce que está inmersa en una feroz carrera contra el tiempo, en la que no puede fallar en seguir el ritmo de la competencia en una industria con poderosos rivales. Reestructurar la cadena global de proveedores bajo los principios de eficiencia de mercado, costos bajos y rapidez se convierte en una obligación. Al contratar a Foxconn y otras empresas, Apple controla firmemente el poder sobre los resortes clave de la cadena, decidiendo cómo y cuándo sus productos son fabricados y vendidos.

En una extraña referencia a las presiones que Apple u otras compañías ejercen, el asistente especial del CEO de Foxconn, Louis Woo, explicó la perspectiva de su compañía acerca de los tiempos extra de trabajo a un medio norteamericano en abril de 2012:

Para el problema del tiempo de trabajo suplementario —cuando una empresa como Apple o Dell necesita incrementar la producción en un 20% porque está lanzando un nuevo producto—, Foxconn tiene dos alternativas: o contrata más trabajadores o le da más trabajo a los que ya tiene. Cuando la demanda es muy alta, es muy difícil aumentar súbitamente la contratación de gente en un 20%. Especialmente, cuando se cuenta con un millón de trabajadores —lo cual significaría contratar 200.000 personas de una vez—.¹⁴²

135. Grupo Tecnológica de Foxconn, 2012. *Top seven global central conduct policy*, pp. 12-14. Disponible en: <http://ser.foxconn.com/Group/00>Show.do>

136. Grupo de Negocios de Productos Digitales Integrados.

137. Grupo de Negocios de Innovación de Sistemas Digitales.

138. Apple, 2013. *Apple's commitment to customers*. Disponible en: www.apple.com/pr/customer/

139. Citado en Adam Satariano y Peter Burrows, 3 de noviembre de 2011. "Apple's supply-chain secrets"

Heard Lovers, Bloomberg Businessweek. Disponible en:

www.businessweek.com/magazine/apple-supply-chain-secrets-heard-lovers-11057011.html

140. Citado en Adam Lashinsky, 2012. *Inside Apple: The secrets behind the past and future success of Steve Jobs' iconic brand*. London: John Murray, p. 95

141. Apple, 2013. *Annual report for the fiscal year ended September 29, 2013*, p. 8. Disponible en: <http://investor.apple.com/sec filings/cfml/filingID=1193125-12-440586C/K=320193>

142. Rob Schmitz, 12 de abril de 2012. "The people behind your iPad", Marketplace. Disponible en: www.marketplace.org/topics/world/apple-economy/people-behind-your-ipad-bosses

La presión de las grandes firmas se traduce inmediatamente como presión sobre los trabajadores, principalmente bajo la forma de aceleración del ritmo de trabajo y jornadas diarias más extensas. Ahora, entonces, podemos intentar hacer visibles las estructuras de poder dentro de la cadena de producción conducida por los contratantes.

La cadena de producción conducida por el cliente

Foxconn, como ya hemos visto, es el primer servidor de la cadena global de suministro; permanece subordinado a las decisiones de sus clientes. Una cadena productiva en manos del comprador realiza el rol de estos como sus conductores, que organizan la manufactura de sus mercancías a través de múltiples contratistas y subcontratistas en una "cadena de trabajo y procesos productivos cuyo resultado final es un producto terminado".¹⁴³ Minoristas y firmas globales suelen gozar de las posiciones de mando en esa red jerárquica. Hoy en día, el entramado de aprovisionamiento ya no está altamente disperso sino concentrado en unos pocos países, particularmente en China, pero también en India, Brasil y un puñado de otras economías emergentes. Foxconn ha crecido hasta convertirse en la empresa más grande, poderosa y tecnológicamente avanzada entre las que ensamblan electrónicos en China y en el mundo.

En una terrible competencia a nivel global, las grandes proveedoras han sacado ventaja de la gran masa de fuerza de trabajo barata de los países asiáticos, los que dominan la industria electrónica, calzado y vestido en la producción mundial. Algunos investigadores han observado un cambio de mando desde los grandes compradores hacia los grandes proveedores.¹⁴⁴ La evaluación común es que "las asimetrías de información y poder que caracterizan a las cadenas dirigidas por los compradores han disminuido".¹⁴⁵ Sin embargo, nuestra investigación señala una relación no tan determinante entre "grandes proveedores" y "grandes compradores".

El poder de negociación de Foxconn fue creciendo en la medida en que ha ido implementando mejoras tecnológicas y sumando tanto socios como com-

petidores para ascender en la jerarquía de la producción global. Sin embargo, las marcas gigantes de la tecnología siguen aún controlando las decisiones clave de sus contratistas. No solamente se quedan con un gran porcentaje de las ganancias de la industria, sino que también están en posición de dictar los tiempos de entrega, los precios, la cantidad y la calidad de los productos en su cadena de aprovisionamiento. Su capacidad de marketing les permite retener enorme poder al trabajar con Foxconn. Es cierto que Foxconn ha logrado una posición muy fuerte como productor de una amplia gama de productos de alta tecnología y Apple no podría permitirse cortar sus lazos con ella. Pero Foxconn es fuertemente dependiente de los grandes contratos con estas multinacionales para mantenerse rentable.

Aunque Apple es la más exitosa marca de electrónicos de la historia, enfrenta también, como Samsung y otros gigantes tecnológicos, una competencia salvaje a nivel mundial. Para mantener su posición de liderazgo, Apple se ve forzada a mejorar su gestión de la cadena productiva para acrecentar sus ganancias y diversificar los riesgos, transfiriendo directamente la presión hacia su principal proveedor, Foxconn, y a través suyo hacia sus obreros y el resto de sus trabajadores. En el próximo capítulo, descubriremos cómo es trabajar dentro del imperio Foxconn, y cómo se experimenta esta presión.

143. Terence K. Hopkins e Immanuel Wallerstein, 1986, "Commodity chains in the world economy prior to 1990," *Review of International Political Economy* 10(1), p. 159.

144. Ver, por ejemplo, Richard E. Appelbaum, 2009, "Big suppliers in Greater China: a growing counterweight to the power of giant retailers," en *China and the transformation of global capitalism*, editado por Ho-fung Hung, Baltimore: The Johns Hopkins University Press, pp. 55-85.

145. Gary Gereffi, 2013, "Asymmetric Almond? How can global brands create just supply chains?", 21 de mayo, *Boston Review*. Disponible en:

www.bostonreview.net/forum/can-glob-brands-create-just-supply-chains/ter-k-hopkins-carrick-wei-tambien. Gary Gereffi, 1994, "The Organization of Input: Does global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production networks," en *Commodity Chains and Global Capitalism*, editado por Gary Gereffi y Niquel Korzeniewicz, Westport, CT: Praeger, pp. 97-121.

Capítulo 4

Foxconn por dentro

Crecimiento: tu nombre es sufrir.
La ejecución es la integración de velocidad, exactitud y precisión.
Fuera del laboratorio, no hay alta tecnología, sólo la aplicación de la disciplina.
Citas del CEO de Foxconn, Terry Gou.¹⁴⁶

Citas de Gou es una recopilación de citas y frases sobre la filosofía de trabajo del CEO de Foxconn, Terry Gou, un proyecto que emula el *Libro Rojo* de Mao. Dentro de la "Ciudad Prohibida" de Foxconn, como la llaman los trabajadores, una serie de estas citas adorna las paredes de la fábrica, predicando los valores que dirigen a los operarios y administrativos.

Alrededor de las siete de la mañana, cientos de miles de trabajadores entran y salen de la puerta sur de la fábrica de Longhua. La marea humana continúa por más de una hora. Entre esta multitud, la mayoría son jóvenes trabajadores de poco menos o poco más de veinte años. Los obreros usan remeras azul oscuro y las mujeres de color rojo brillante, con la leyenda Foxconn. Los del turno nocturno corren en una dirección, cruzan el puente peatonal y se zambullen en el centro comercial y puestos callejeros que se engieñan alrededor de la fábrica. Los que trabajan durante el día cruzan el mismo puente en la dirección contraria, rumbo a la puerta principal para comenzar su jornada.

¹⁴⁶ Zheng Danwen, 2008. *Jingye Gou Taibaiqing Yulu* (Decoding Terry Gou's quotations). Taipei: 華夏 Wenhua, pp. 3, 29, 44.

Control y disciplina en la compañía

Desde el momento en que cruzan la puerta de la fábrica, los trabajadores son monitoreados por un sistema de seguridad diferente a cualquiera que podamos encontrar en las compañías de procesamiento de plásticos y productos de componentes electrónicos en las cercanías. Cada edificio tiene puestos de control con guardias las veinticuatro horas del día con la capacidad de bloquear totalmente la entrada. Los empleados atraviesan las puertas electrónicas y las Zonas de Seguridad Especiales antes de llegar a sus respectivos talleres. Un obrero expresó haber "perdido su libertad" en una fábrica tan rigurosamente vigilada. "Foxconn tiene su propia fuerza, así como un país tiene su ejército y su policía. El sistema de seguridad es un poderoso instrumento de control en el imperio Foxconn".

Foxconn justifica su sistema de vigilancia por la responsabilidad contractual de proteger la propiedad intelectual de sus clientes. "No se nos permite traer celulares, grabadores digitales ni ningún objeto metálico a la planta. Si hay algún botón de metal en mis ropas, lo tengo que sacar, si no, no me dejan entrar, o simplemente los guardias de seguridad me lo arrancan", nos dijo una trabajadora.

Mientras los trabajadores se preparan para empezar sus turnos, los gerentes les preguntan: "¿Cómo están?". Y ellos deben responder gritando al unísono: "¡Bien! ¡Muy bien! ¡Muy, muy bien!". Este ejercicio está pensado para entrenar a los trabajadores disciplinados. Un obrero de soldadura a láser contó que "antes del turno, una chicharra suena tres veces. Con el primer llamado nos debemos levantar y poner nuestro puesto en orden. Con el segundo, debemos prepararnos para el trabajo y colocarnos los guantes especiales o el equipo necesario. Con el tercer silbido, nos sentamos y trabajamos".

Un capataz de sector explicó que a cada empleado se le pide que presente una buena imagen ante los clientes de la compañía. La política "8S" de Foxconn está construida sobre la "5S" del método de gerenciamiento japonés para el mejoramiento de la eficiencia y el desempeño organizacional, que remite a Seiri (tipo), Seiton (poner en orden), Seiso (limpieza), Seiketsu (estandarización de los procedimientos de las primeras "3S") y Shitsuke (mantener los esfuerzos de seiri, seiton, seiso y seiketsu), a los que se les agregó Safety (seguridad del trabajo), Saving (ahorro) y Security (seguridad de las instalaciones), para componer el sistema chino. La postura de los trabajadores (de pie o sentados) es controlada no menos que el trabajo en sí. "No podemos pasar el límite que nos marcan las líneas negras y amarillas en el piso", nos contó una obrera mientras nos mostraba la posición en que debía mantener su bangueta al trabajar en la línea de montaje.

"No charlar, no leer, no dormir", es la regla número uno en la fábrica. Cualquier comportamiento que viole la disciplina fabril está penalizado. "Ir al baño por más de diez minutos conlleva una llamada de atención oral, y conversar durante el tiempo de trabajo implica una advertencia por escrito", explicó un trabajador. Además de estos castigos tipificados, otros métodos disciplinarios incluyen la cancelación de premios por desempeño, el rechazo de promociones y varios otros métodos que no figuran en el Manual del Empleado de Foxconn, como el uso verbal o la copia obligatoria de las Citas de Gou. Un empleado recuerda esta anécdota: "Un amigo era responsable de ajustar los tornillos de los celulares. Una vez omitió uno por error que fue detectado en el CC (Control de Calidad). El jefe del sector le gritó y lo obligó a copiar trescientas veces las citas del CEO!".

En una entrevista grupal, varias empleadas hablaron sobre un ritual de castigo que habían tenido que enfrentar. Su experiencia colectiva fue claramente articulada por una de ellas:

Después del trabajo, todas nosotras más de cien—podríamos ser obligadas a quedarnos. Esto pasa cada vez que alguna era castigada. Una chica es obligada a leer en voz alta y con atención una declaración de auto-critica. Debe hacerlo lo suficientemente alto para ser oída. Nuestro jefe luego preguntará a alguna de las que está más atrás en la sala si ha podido oír el error que ella ha cometido. Muchas veces las chicas se sienten muy apenadas, es muy embarazoso. La joven llora. Su vez se llega. Entonces el capataz grita: "Si alguien puede aunque sea un minuto (fallando en conservar el ritmo de trabajo), entonces ¿cuánto tiempo más vamos a perder si son cien personas las que fallan?".

Foxconn tiene un sistema de puntaje registivo para conducir a los trabajadores a intensificar el trabajo. Otra obrera explicó que "la política penaliza a los trabajadores por faltas insignificantes. Puedo perder puntos por tener las uñas largas, responder a mis superiores y por dormir en el piso durante el cambio de turnos. Son muchas cosas. Sólo una sanción significa perder mi bonificación mensual".

A pesar de esta severa disciplina laboral y estricto orden fabril, la gerencia de Foxconn enfrenta hoy a una nueva camada de trabajadores más jóvenes y con mayor movilidad, por lo que debe adoptar una actitud un poco más flexible para motivarlos, sin dejar de imponer cuotas de productividad cada vez más exigentes. El comité sindical de la empresa, por ejemplo, intenta presentar una imagen protectora ante los empleados mediante varios tipos de actividades de acompañamiento, picnics, concursos de canto, shows de danza y conciertos, eventos que se han incrementado notablemente en los últimos

cuatro años desde la aparición de los suicidios. Estas políticas sociales son, sin embargo, superficiales. Ninguna de ellas ataca el corazón de los problemas laborales, especialmente los bajos salarios, las extensas jornadas y las demandas extremas de trabajo.

"Somos más veloces que las máquinas"

Tras el pico de suicidios, en junio de 2010, los gerentes ordenaron a los jefes de sector la reducción de las horas extra de los obreros para estabilizar las condiciones en la fábrica. "¡Pero las demandas de producción en nuestro tiempo de trabajo es realidad aumentó! Es muy simple, lo que antes llevaba seis o siete días para completarlo, ahora debe ser terminado en cinco, puesto que la compañía no va a dejar de cumplir con los plazos de entrega por la restricción de las horas extra de los trabajadores. Es decir, los pedidos no cambiaron, sino que el tiempo de producción se redujo. Como resultado, estamos obligados a ser aún más veloces que las máquinas", explicó un obrero de la cadena de montaje de iPads.

Las partes electrónicas son ensambladas tan rápido como se mueven en la cinta transportadora que gira las veinticuatro horas del día sin parar. Los cartelitos en las paredes de los talleres rezan:

- Valorar la eficiencia cada minuto, cada segundo.
- Alcanzar las metas o el sol ya no se verá.
- No hay una única manera, pero siempre hay una mejor.
- El demonio está en los detalles.

Cada segundo cuenta en la búsqueda de la ganancia. La ingeniería industrial está en el corazón de la gigantesca operación productiva de Foxconn. La gerencia valora a los ingenieros, "pero ellos son nuestros enemigos, los odiamos", nos dijo un trabajador. Los ingenieros son los responsables de hallar las formas de acelerar la producción y de hacerla más eficiente, basándose en el principio de cronometrar los movimientos del obrero. Estudia el proceso productivo por completo organizando los detalles, simplificando procedimientos, formulando patrones de operación y poniéndolos en práctica para minimizar costos y maximizar la eficiencia. En septiembre de 2013, al enfrentar Foxconn apretados plazos para la entrega de dos nuevos modelos de iPhones, el 5s y el 5c, se obligó a los trabajadores a enfocarse "en cada minuto, cada segundo". La división del trabajo es tan precisa que los trabajadores se ven a sí mismos como meros "eslabones de la cadena".

Las pausas para la comida o el descanso son a menudo acortadas o incluso suspendidos para cumplir con altas cuotas de producción. En el taller del iPhone, una obrera nos contó que "las ruets de producción por hora son colocadas en grandes pizarrones blancos. Están a la vista para los auditores de Apple. Nuestras cuotas reales son aún más altas que aquellas que se exhiben públicamente". Ella debía trabajar con precisión de segundos:

"Tomo un círculo de la cinta, escaneo el logo, lo pongo en una hoja antiestática, le pego una etiqueta y lo devuelvo a la cinta. Cada una de estas tareas lleva dos segundos. Cada diez segundos termino cinco tareas.

Luego del incremento del salario básico en junio de 2010, Foxconn también aumentó las cuotas de producción, exigiendo mayor intensidad en el trabajo. Un trabajador de la línea de montaje de tapas para los iPhones informó que "los despachos de tapas habían sido inicialmente fijados en 5120 piezas por día, pero en julio, fueron incrementados en un 25%, para llevarlos a 6400 piezas diarias. Estoy completamente extenuado".

Tanto los trabajadores como los jefes de producción están constantemente presionados para alcanzar cada vez mayores resultados para responder a las metas demandadas por compradores como Apple y otros gigantes globales de la industria electrónica. "Todos sabemos muy bien que los productos electrónicos de marcas reconocidas son caros y que no hay margen de error", nos dijo una trabajadora, mientras describía sus preocupaciones en el trabajo y el miedo a ser castigada.

Los trabajadores también nos contaron acerca de las presiones para competir entre ellos para ganar el bono de productividad anual. Un sistema de evaluación del trabajo con rangos A, B, C, y D fue diseñado en conjunto por ingenieros industriales y gerentes de recursos humanos para apremiar a los operarios a hacer horas extra y a no tomarse licencias, pues de otro modo el bono les sería retirado. "No soportamos más esta demanda de trabajo y queremos renunciar. Esperamos y esperamos pero no nos aprobaban la renuncia. La producción seguía a tope, así que no nos dejaron más opción que irnos, perdiendo también el pago de nuestro último mes de trabajo. Ese era dinero ganado con nuestro esfuerzo. Dejamos Foxconn de esta forma, odiándola desde lo más profundo de nuestro ser", recordaban dos ex obreros, para describir sus "retiros voluntarios".

En 2011, una encuesta de la industria sobre aproximadamente seiscientas plantas de producción de equipamiento para comunicación e informática con sede en China encontró que "los empleados trabajaban en promedio entre 66 y 67 horas semanales", sobrepasando con creces las 40 horas semanales establecidas en la Ley Nacional de Trabajo y muy por encima del tope de horas extra

de 36 horas mensuales, o aproximadamente nueve horas semanales.¹⁴⁷ La duración de la jornada laboral fluctúa en el mundo, pero la restricción legal de un "día normal de trabajo" a ocho horas diarias fue ampliamente reconocida como uno de los mayores logros del movimiento obrero en la Europa de mediados del siglo XIX. Dentro de Foxconn, sin embargo, por largo tiempo la tendencia ha sido a la constante prolongación de la jornada laboral, a tal punto que el trabajo nocturno y el dominical se han convertido en la norma en temporadas de máxima intensidad del trabajo.

Salarios y beneficios

Carteles y volantes pegados en los puestos de luz, pasarelas y cañelerías en los alrededores de la fábrica convocan a trabajar en Foxconn. Hombres y mujeres desde los dieciséis años de edad, con educación media completa y con buena salud física y mental pueden ser aceptados para trabajar. En el póster de la campaña de reclutamiento de otoño de 2011 para Foxconn Shenzhen, se lee: "Buscamos el talento de todo el país, ofrecemos magníficas perspectivas". De 2008 a 2012, las estadísticas de la empresa revelan que el empleo masculino creció del 53% al 65%.¹⁴⁸ La compañía se fue adaptando a los cambios en el mercado de trabajo al emplear más hombres que mujeres debido a la menor disponibilidad de mujeres jóvenes,¹⁴⁹ revirtiendo la tendencia histórica hacia el predominio femenino en las industrias de la electrónica.

De acuerdo a la ley china, Foxconn adopta un sistema de seguridad social basado en la ocupación, este es, basado en las contribuciones patronales y de los empleados. Los empleadores están obligados a dar cinco tipos de seguro social (que incluyen jubilación, seguro médico, seguros contra accidentes de trabajo, seguro de desempleo y beneficios por maternidad), más un fondo previsional para la vivienda. Foxconn paga el 10% del salario básico del empleado para seguridad social, depositándolo en su departamento de seguridad social del gobierno local, mientras que los empleados contribuyen con el 8% mensual de sus salarios. Por ejemplo, en la fábrica de Longhua, las contribuciones sien-

giales de seguridad social para el salario mínimo en 2011 fueron de 155 yuanes (el 10% de 1550) pagados por el empleador y de 124 yuanes a cargo del empleado (el 8%). Foxconn también estipula la tasa de vivienda al nivel mínimo establecido, es decir, el 5% del salario básico de sus trabajadores (77,5 yuanes).

Chen Ximei, de dieciocho años, una migrante reciente de la provincia de Guizhou en el sudoeste de China, nos mostró su recibo de sueldo de diciembre de 2011 con las siguientes retenciones: seguro social, 124 yuanes mensuales; fondo de vivienda, 77,5; alquiler del dormitorio en la fábrica, 110; lo que suma un total de 311,5 yuanes. Ella nos contó que sus "mayores gastos son comida, ropa, accesorios, artículos varios y cargas de celular, que suman un total de 800 yuanes". Y remarcó: "Si no hiciera horas extra, realmente sentiría la presión. Durante los meses con picos de producción, casi la mitad de mis ingresos son de las horas extra".

En nuestras entrevistas, los trabajadores hablaron repetidamente de un "agotamiento al borde de las lágrimas". Pero muchos de ellos están ansiosos por hacer horas extra cuando reciben un incentivo mayor (pago doble en fines de semana y triple pago en los feriados). Sólo de esta manera pueden aburrar, teniendo en cuenta el salario básico que ganan. En Shenzhen, el salario legal fue duplicado de 900 yuanes mensuales en 2010 a 1800 en 2014.¹⁵⁰ Pero los trabajadores de Foxconn y muchos migrantes rurales siguen atrapados en el mismo salario mínimo.

"Mi cerebro se oxida"

Jornadas de doce horas de trabajo a alta velocidad por tiempo prolongado afectan la resistencia y la salud de cualquiera, incluso la de los más fuertes. Una joven obrera se describe a sí misma, dolerosa pero verazmente, como "un engranaje" de la cadena de producción:

Servo como una pieza del sector de inspección visual, que es parte de la línea de montaje de electricidad estética. A medida que el horno soldador a mi lado entrega las *motherboards* para los iPhones, extendo ambas manos para tomar las placas, luego giro mi cabeza de izquierda a derecha, mis ojos examinan del lado izquierdo de la *motherboard* al lado derecho, luego de arriba hacia abajo, sin interrupción, y cuando algo no está bien, pego el grito, y otro engranaje huecamos como yo viene corriendo, pregunta la causa de la falla y la arregla. Repito lo mismo miles de veces al día. Mi cerebro se oxida.

147. Electronic Industry Citizenship Coalition, 2012 "Annual Report", pp. 20-21. Disponible en: www.eicc.org/info/documents/2012-EICC-ANNUAL-REPORT-FINAL-4.pdf

148. Grupo Tecnológico de Foxconn, 2011, "2010 Informe anual de responsabilidad social y ambiental", p. 14; Grupo Tecnológico de Foxconn, 2013, "2012 Informe anual de responsabilidad social y ambiental", p. 12. Disponible en: <http://seria.foxconn.com/viewAnnualReport.do?action=showAnnual>

149. El desbalance de géneros en China se debe a una combinación de "factores socioeconómicos, biológicos y culturales que incluyen infanticidio femenino, mortalidad infantil femenina desproporcionada, uso de métodos modernos de aborto selectivo por sexo e incremento de los costos de educación y de los aranceles médicos tras la despectación de los padres de origen pobre suelen dar tratamiento de urgencia y vacunas sólo a sus hijos varones)

150. Mo, Liu Li, 27 de diciembre de 2013. "52 (Shenzhen) no debe permitir agosto 1,608 Yuan", Shenzhen Daily. Disponible en: http://sz051y.wmnews.com/html/2013/12/27/content_3754228.htm

Harry Braverman desarrolla en su clásico libro sobre el proceso de trabajo industrial que el control de la fuerza de trabajo está basado en el proceso de descalificación, que requiere la separación entre la planificación y la ejecución del trabajo.¹⁵¹ Foxconn ejemplifica la descalificación y el principio de rutinización implacablemente aplicado para incrementar la productividad y reducir los costos de producción. A su vez, el sistema de producción renueva sentimientos de espontaneidad o satisfacción por el trabajo.

Cercámonos a un obrero de veintidós años, Li Jun, en una cancha de básquet próxima a los dormitorios de la fábrica. Jun es hijo único nacido en una familia rural en Xi'an, la antigua capital en la provincia de Shaanxi, en el noroeste de China. Sus padres dependían de los ingresos que les dejaba el cultivo en tierras de bajo rendimiento para sustener a su familia. Se esforzaron para darle educación primaria y secundaria, con la esperanza de que él pudiera escalar hacia el éxito. Jun alimentó esas esperanzas al probarse para ingresar en el Colegio de Asuntos Exteriores de Xi'an. Pero ellos no pudieron costear los gastos de esa matrícula, así que Jun pidió un préstamo, que debía ser reembolsado dentro de los tres años desde su graduación. "Por suerte", dijo, pronto conseguí empleo en Foxconn; sólo para aprender que lo que la empresa realmente valora es la disciplina y la obediencia, no las competencias de liderazgo y en relaciones interpersonales que él adquirió en sus estudios.

En Foxconn, cada trabajador se especializa en una tarea específica y ejecuta movimientos repetitivos a alta velocidad, cada hora, cada día, cada mes. Una obrera de dieciséis años expresaba su frustración: "Me es muy difícil identificar mi propia contribución a los productos ensamblados a través de numerosas repeticiones de unas pocas operaciones". El comentario de su amiga también lo escuchamos con frecuencia: "No aprendí nada acá. Instalé componentes Wi-Fi en iPads todos los días. No domino ninguna destreza".

En la línea de iPads, cada uno de los cinco obreros en el mismo puesto de trabajo refilan los bordes de aluminio del hueco para el logo de Apple unas seis mil veces por día. Amargamente, un trabajador observó que "después de la jornada, si tus ojos están vidriosos, tu cabeza y tu cara sangrientas y casi no queda vida en tu mirada, ¡eres un obrero de Foxconn!". Ni en el último rincón de la línea de montaje la maquinaria puede permanecer ociosa.

151. Harry Braverman, (1974) 1968, *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York: Monthly Review Press. Ed. en castellano: (1980) *Trabajo y capital monopolista: La degradación del trabajo en el siglo XX*, Editorial Nuestro Tiempo, México.

El sistema de dirección

El informe anual de Foxconn publicado inmediatamente después de los suicidios buscó resaltar los altos ideales corporativos, enumerados en términos de un "estilo de liderazgo orientado a la gente":

Foxconn cree que sus empleados son el más valioso activo intangible de la compañía y la esencia de su negocio... Foxconn adopta un estilo de liderazgo orientado a la gente que promueve la sustentabilidad, la estabilidad, el desarrollo, la tecnología, la internacionalidad y la responsabilidad para el mejoramiento del bienestar social y humano.¹⁵²

En la práctica, dirigiendo a más de 1.400.000 trabajadores en toda China, Foxconn ha concebido un sistema de gerenciamiento militarista que prioriza el control sobre el trabajo.

La dirección de la compañía organiza el trabajo mediante un sistema centralizado en el cual las líneas de producción son administradas por departamentos, que son responsables directos de sus unidades de negocios, divisiones de negocios y, por último, grupos de negocios. La jerarquía de trece niveles está organizada con claras líneas de comando. Los directivos formulan la estrategia de desarrollo corporativo y establecen la proyección de ingresos anuales y las metas de garantías. Los mandos medios proyectan los planes de implementación y delegan responsabilidades. Los trabajadores de producción están sujetos a supervisión para el cumplimiento de las tareas asignadas. Dentro del taller, operarios y estudiantes pasantes responden a múltiples jefes en los distintos niveles, de asistentes de dirección, jefes de sector y jefes de equipo hasta supervisores (ver Gráfico 4.1).

Los trabajadores de Foxconn tienen un dicho: "Ascender a un puesto ejecutivo es como entrar al paraíso". Eso es así porque los directivos no deben trabajar en las líneas de producción y tienen altos ingresos. Xu Hong, de diecinueve años, nos contó: "Soy un obrero de la línea de producción. Los supervisores y gerentes que (Terry) Gou promueve son terribles. Son especialmente feroces con los nuevos empleados. Muchos de nosotros aguantamos humillaciones trabajando en Foxconn", refiriéndose a los vejámenes repetitivos a quienes en la base de la pirámide de la corporación fallan en completar las cuotas de producción.

152. Grupo Tecnológico de Foxconn, 2011, "Informe anual de responsabilidad social y ambiental 2010", p. 6. Disponible en: <http://www.foxconn.com/ViewAnn.ReportLcdOfactor-showAnnual>

Gráfico 4.1 Jerarquía de la gestión en Foxconn



Fuente: Información de la compañía y datos de las entrevistas de los autores.

Generalmente, los operarios son vistos como gente de poca cultura y que ganan poco. Mientras trabajan, los capataces frecuentemente les recuerdan su baja condición social. Algunos insultos típicos que nos contaron son como este: "Ustedes son sólo obreros comunes. Si fueran capaces, estarían sentados en una oficina y usando una computadora. Pero como no tienen capacidad ni título, sólo les queda comportarse y trabajar bien". Otro ejemplo: "¿A quién le vas a echar la culpa? No hay otro responsable de tu bajo rendimiento en la escuela... No importa que te quedes o te vayas (de Foxconn). Hay muchos haciendo fila afuera. Si te vas ahora, alguien más vendrá a trabajar ahora mismo".

Una obrera de dieciocho años recordaba que "el capataz de línea solía decir que da lo mismo que haya uno más o uno menos en el sector. Los trabajadores no importan para nada". En consecuencia, muchos comparten un sentimiento de baja autoestima: "En el taller sólo soy una partícula de polvo". En el proceso productivo "los trabajadores estamos en un segundo plano y somos consumidos por las máquinas". Los obreros ocupan la posición más baja, aun por debajo de la maquinaria.

Cada trabajador que ingresa a Foxconn debe recordar esta "ley de acero": "Los de abajo deben obedecer a los de arriba, absolutamente". Sin embargo, el equipo de relaciones públicas ha creado el sueño de "enriquecerse a través del trabajo" como una promesa para todos los que trabajan servicialmente, dando todo por la compañía. "Tu potencial sólo está limitado por tus aspiraciones", sermonizó un gerente de recursos humanos en un taller de orientación a los

trabajadores. Esto es contradictorio con la experiencia de los obreros. Un trabajador de diecinueve años se quejaba: "Si mi supervisor da una orden, como una técnica de trabajo, debo seguirla aun sabiendo que es incorrecta. Más tarde, después que un problema aparece, puedo llenar un pedido de clasificación, pero un poco de tiempo después, puedo hacer el cambio yo mismo". El sistema jerárquico es tan rígido que a los trabajadores les está negada toda posibilidad de tomar cualquier tipo de iniciativa.

Bajo presiones de trabajo crónicas, varios trabajadores se burlan del eslogan de Foxconn en chino e intercambian "management humano" por "subordinación humana." La sensación de angustia y debilidad es generalizada. Un obrero concluyó: "Si alguien se equivoca en Foxconn, el de abajo debe hacerse responsable. Si algo sale mal, es mi culpa, un nivel exprime al otro... Los de arriba descargan con los de abajo. Pero ¿con quién podemos desquitarnos los obreros? Esta es la razón por la que muchos trabajadores se arrojaron desde esos edificios".

Las pesadillas de los jefes

Después de terminar su turno, los empleados de Foxconn salieron en pequeños grupos de dos o tres en busca de un refrigerio. Conversamos con Wang Fenghui, un experimentado jefe de taller de veintitrés años, cerveza mediana. En contraste con el ruido de la multitud circundante, nuestra mesa estaba silenciosa. Fenghui estaba frustrado y agitado. Compartió con nosotros la ambivalencia de ser un jefe de línea de montaje.

En febrero de 2011 en el complejo de Shenzhen Longhua había alrededor de 20.000 jefes de niveles medio y bajo, incluyendo capataces o líderes de línea, equipo y sector. Cada uno de ellos era responsable por supervisar entre una docena y más de cien operarios. En el trabajo diario, las discusiones solían estallar en los niveles más bajos. "A veces los directivos visitan el taller y si encuentran obreros de bajo rendimiento, en vez de hablarlo directamente con ellos, harán que el jefe de línea los rele, y las consecuencias van a la cuenta de los capataces", contó Fenghui.

"Si escuchamos demasiado a nuestros superiores, tenemos que maltratar a los obreros a cargo nuestro. Si nos ocupamos de los sentimientos de nuestros trabajadores, es posible que no podamos cumplir con nuestros objetivos. Cuando el trabajo está pesado, es fácil enojarse", nos confió francamente Fenghui.

Tras los suicidios de 2010, Foxconn ordenó a los jefes de línea cambiar el estilo de liderazgo basado en la reprimenda y orientado al castigo. "Foxconn renovó su compromiso con respetar a los empleados, asegurar el perfecciona-

miento continuo, contribuir con el bienestar de la sociedad y lograr la sustentabilidad”, alardeaba la compañía sobre su nueva política laboral.¹⁵⁴

Pero los requerimientos de producción no cambiaron y la velocidad de la cadena se había incrementado en los crecimientos, con el resultado de que los jefes enfrentaban aún mayor presión al ser ellos quienes apremiaban a los trabajadores.

Una vez que la empresa estableció las metas de producción, debimos contar con los trabajadores para llevarlas a cabo, pero algunos son vagos y se niegan a ser superados, lo cual es un gran problema. Por un lado, la presión ejercida por los gerentes implica completar un gran número de tareas y, por el otro, hay que mantener una buena relación con los empleados y no gritarles a los obreros. No es nada fácil ser un capataz en la planta.

Fenghui continuó: “Los jefes de línea nunca tenemos un buen día... Antes de que lleguen los operarios, debemos preparar las líneas de montaje, distribuir las herramientas y poner todos los formularios de informe en orden. Si un pedido debe salir para las 3 p.m. de hoy, nuestros directivos vendrán a la zona de producción y nos pedirán que apuremos”.

Los jefes de línea quedan atrapados entre la gerencia y los obreros. Hace poco, Fenghui se metió en un problema. “Entraron varios grupos de estudiantes pasantes al taller, con más de cien en una misma cuadrilla. Había solo cuatrocientas personas en toda la planta. Tener tantos estudiantes entrando de una vez creó enorme presión sobre la tasa de productos defectuosos”. Antes de eso, sólo había tres o cuatro fallas por día, pero después de su arribo, llegó a haber veinte en una hora. “Cada día tenemos una cuota de descarte, un límite que no se puede sobrepasar. No es posible informar a los altos mandos semejante índice de defectos”. Garantizar tanto la calidad como la cantidad del trabajo era difícil si tenía que enseñar a los pasantes, que podían ser jóvenes de dieciséis años, a trabajar a la vez correctamente y lo suficientemente rápido como para alcanzar los pedidos. “Algunos obreros y pasantes no escuchan cuando les explico, no siguen las instrucciones para completar las cuotas”, se lamenta Fenghui.

Con frecuencia, los jefes en la cadena de montaje descargan su frustración en los trabajadores y los pasantes. “Los altos directivos indagán por qué no se alcanzaron las metas de producción, y debemos explicar las razones. Entonces nos preguntan cómo corregirlo y cómo evitar estas situaciones en el futuro”. Después de cada día de trabajo los altos requerimientos de producción se convierten en el centro de las pesadillas de Fenghui.

Trabajar en Foxconn

Las grandes compañías de capital extranjero dominan la floreciente industria de electrónica y tecnología de la información en China, acumulando el 72% del total de las ventas del sector en 2010.¹⁵⁵ Entre ellas, Foxconn ha sido nombrada por algunos comentaristas en la materia como altamente exitosa y uno de los mejores empleadores de la industria. Sus instalaciones en China se precian de tener las más avanzadas tecnologías manufactureras. Pero los trabajadores que entrevistamos describen, repetidamente las relaciones laborales como “coercitivas” y “despóticas”.

A pesar de las presiones, a Foxconn no le faltan nuevos candidatos para trabajar. Los obreros insatisfechos o exhaustos son fáciles de reemplazar. En lo más álgido de la ola de suicidios, la promesa de la compañía de incrementar la paga, repetida por los medios, atrajo a muchos postulantes. En febrero de 2011, en los alrededores del Centro de Reclutamiento de cuatro pisos de Longhua, “se incorporaron un promedio de 4000 trabajadores diarios, recién terminadas las vacaciones del Año Nuevo chino”, de acuerdo al jefe de reclutamiento. Cada formulario de postulación cuenta con un código de barras en la esquina superior derecha. Los asistentes administrativos de Foxconn controlan los formularios y alimentan el sistema con la información de los candidatos. Liu Kun, el director de comunicaciones públicas de la compañía, dijo que “el impresionante número de aspirantes a un empleo cada día, cerca de 3000 personas, demuestra que Foxconn no es la ‘fábrica de explotación’ que afirman algunos activistas grupales y medios”.¹⁵⁶ Lo que Liu no mencionó fue el altísimo grado de rotación en la empresa.

“Alrededor del 25% de los empleados de Foxconn son trabajadores migrantes rurales de entre dieciséis y veintinueve años”, dijo un gerente de recursos humanos de Longhua. De acuerdo al informe que la compañía presentó en 2012, el 93,3% de su fuerza laboral estaba por debajo de los treinta y dos años de edad.¹⁵⁷ El joven plantel de trabajadores de Foxconn proporciona una gran destreza física, capaz de trabajar a gran velocidad y por muchas horas. De hecho, la edad y las condiciones físicas son los puntos clave para determinar si un candidato puede ser tomado en Foxconn. Un postulante de veinte años describió su experiencia al ser contratado:

154. World Trade Organization (2011), “Trade policy review report by the secretariat: China”, p. 119. Disponible en: www.wto.org/decet/2011/201106/11255331799/China%20-%20%20es.pdf

155. Citado en Li L., “2 de junio de 2010. *WineWing workshop press*, Beijing Review. Disponible en: www.bjreview.com.cn/node/10670-0-06/12/content_219039.htm

156. Grupo Tecnológico de Foxconn (2011), “Informe anual de responsabilidad social y ambiental”, 2012, F-12. Disponible en: <http://ser.foxconn.com/view/AnnualReport.do?action=showAnnual>

153. Grupo Tecnológico de Foxconn, 2011, “Informe anual de responsabilidad social y ambiental”, 2012, p. 1. Disponible en: <http://ser.foxconn.com/view/AnnualReport.do?action=showAnnual>

Fui a Foxconn para hacerme un examen físico y tener una entrevista de trabajo. El reclutador nos pidió que dejemos nuestras cosas en el piso, que estiráramos los brazos y extendiéramos nuestros dedos, que hizo girar e inspeccionó. A algunos nos pidieron que hagamos unos ejercicios simples de estiramiento para ver si podíamos hacer movimientos sin ir convenientes. En el examen físico, nos revisaron el tórax, el abdomen y la espalda buscando cicatrices; después nos midieron y todos tuvimos que decir nuestros nombres completos en voz alta, para demostrar que no éramos ni sordos ni mudos. En ese momento tuve la sensación de ser una persona que estaba a la venta, que el experto estaba seleccionando a aquellos más robustos, sanos y valiosos, y descartando a quienes no eran aptos ni para ser trabajadores.

La relativa juventud de la fuerza de trabajo de Foxconn es indicativa del hecho de que los obreros se quemar rápido. Insatisfechas las expectativas de incrementar habilidades y crecer a través del sistema fabril, junto con la dificultad que muchos trabajadores varones experimentan para encontrar pareja, han contribuido a desarrollar un sentimiento de pérdida y desesperanza.¹⁹⁷

Los jóvenes trabajadores de Foxconn están mejor educados y tienen aspiraciones de éxito más altas que las generaciones anteriores, aunque se encuentran bajo gran tensión. "El destino no está en nuestras manos, sino en las de nuestros superiores", fue la respuesta de un obrero a nuestras preguntas acerca de la política de ascensos de la compañía. Para él, "una promoción equitativa" es un mito. En sus palabras, "lo que importa es a quién conoces, y cómo uno se presenta a sí mismo, no necesariamente por la calidad de tu trabajo o si estás bien calificado en una buena escuela técnica o universidad". Con el magro ingreso de los trabajadores de la cadena de montaje siempre al límite del salario mínimo, sumado a una tarea repetitiva y tediosa, muchos trabajadores se sienten angustiados por su futuro.

197. En la actualidad, los varones jóvenes enfrentan problemas similares a la luz de la escasez de mujeres jóvenes como resultado de la desproporción entre los géneros. La Oficina Nacional de Estadísticas ha informado que el índice de nacimientos por género en 2008 fue de 120.56 varones por cada 100 niñas, antes de disminuir ligeramente en 2010 a 118.103 niñas. Los datos de 2012 muestran 117,7 varones cada 100 niñas. El resultado es tanto un descenso de la fuerza de trabajo femenina y un exceso anticipado de 24 millones de varones en edad de contraer matrimonio para 2020. Para más información, Oficina Nacional de Estadísticas, 26 de febrero de 2009. "Statistical Communiqué of the People's Republic of China on the 20th National Economic and Social Development". Disponible en: www.stats.gov.cn/english/press/releases/200902/26_402867197.htm. También ver Oficina Nacional de Estadísticas, 18 de enero de 2013. "China's Economy Achieved a Stabilized and Accelerated Development in the Year of 2012". Disponible en: www.stats.gov.cn/english/pressrelease/20130118_402867197.htm. Y Diario de China, 29 de marzo de 2012. "Gender imbalance of sexes in China signs permeating". Disponible en: www.chinadaily.com.cn/china/2012-03/29/content_14946037.htm.

Los jóvenes migrantes aspiran a conseguir sus sueños en Foxconn, una empresa global pero se encuentran perdidos en un regimentado e impersonal sistema megafábril. En el próximo capítulo, les explicaremos cómo estos dislates adolescentes, contratados como pasantes por Foxconn, enfrentan aún mayores desafíos.