



Alejandro Ruelas-Gossi es profesor de estrategia en la Universidad Adolfo Ibáñez, de Chile, y es el director de su campus en Miami, la Adolfo Ibáñez School of Management.

El Síndrome Maquiladora en México

México acaba de celebrar su bicentenario, el que implica el cumplimiento de dos hitos: 200 años de independencia del yugo colonial y 100 años desde la Revolución Mexicana de 1910. En la medianoche del 15 de septiembre de 2010, vi al Presidente de México Felipe Calderón repetir el famoso llamado a las armas de Miguel Hidalgo, *El Grito*, que termina con tres ¡Viva México! Me sentí orgulloso de ser mexicano y también sentí que era injusto que México todavía no fuera considerado como uno de los países BRIC, pese a que acrónimos como BRIMC y CRIMB han dado algunas vueltas por ahí.

Pero la dura realidad me obliga a reconocer que no es errada la exclusión de México de cualquier grupo de economías de crecimiento rápido, como las BRIC.

En 1994, cuando México firmó el NAFTA con EE.UU. y Canadá, parecía que pronto se convertiría en una de las economías protagonistas del mundo, con alto crecimiento tanto absoluto como per capita, pero eso no se cumplió. Mi país hoy enfrenta muchos problemas: la ausencia de líderes políticos en los que la gente pueda confiar; corrupción sistémica que, según algunas estimaciones, llega hasta 20% del PIB; crimen organizado, principalmente en tráfico de drogas, que se ha convertido en el principal empleador dado el alto desempleo; y un elevado aumento del consumo de drogas debido a la mayor oferta y a una mejor distribución.

Pero sobre todo, escasean severamente las empresas innovadoras. Hace dos décadas, cuando emergieron empresas nuevas como CEMEX, FEMSA, MODELO, TELMEX, GRUMA, ALFA y BIMBO, parecía que México había engendrado un conjunto de líderes mundiales. CEMEX probablemente fue la primera multilatina –una firma basada en América Latina con presencia global– en el mundo.

Las primeras multilatinas mexicanas crecieron rápidamente, pero hoy sólo rep-

resentan 5% del PIB del país. Sin embargo, la tendencia finalmente se estancó, y no han surgido más multilatinas en el país.

¿Por qué? Bueno, estoy convencido de que México es víctima del Síndrome Maquiladora. El término *maquiladora* proviene de la vieja práctica de pagarle una porción al molino, o *maquila*, por el procesamiento del grano.

Hace unas décadas, el gobierno mexicano lanzó el Programa de Industrialización de la Frontera, conocido por todos como el Programa Maquiladora, que permitía que las empresas extranjeras instalaran en México fábricas orientadas a las exportaciones. Durante los cinco años antes del NAFTA, el empleo en esas fábricas creció cerca de 45%; luego creció cerca de 90% en los cinco años siguientes debido a la disponibilidad de mano de obra barata, la devaluación del peso y los cambios en las tarifas estadounidenses. Si bien la industria de las maquiladoras sufrió con la recesión de 2000, sus productos constituyeron 54% del comercio entre EE.UU. y México en 2004, y en 2005, representó 50% de las exportaciones de México.

Cuando las empresas extranjeras empezaron a invertir fuertemente en fábricas en el país, cautivaron a los académicos, emprendedores y ejecutivos mexicanos pero, sin desearlo, esta tendencia resultó un gran problema. De las diferentes funcio-

nes en una empresa, sólo unas pocas están presente en una maquiladora: operaciones, gestión de recursos humanos y contabilidad. El foco de la alta dirección suele estar en la reducción de costos –reducir el denominador– y se concentra en la calidad y en la entrega a tiempo.

México se convirtió en el hogar de varias plantas manufactureras de clase mundial, y las empresas en el país implementaron mejores prácticas en sus operaciones. Las universidades también se contagiaron con este síndrome, y sus programas han enfatizado las mejores técnicas de manufactura. Esto ha resultado en el abandono de otras áreas de la gestión, como la estrategia, la tesorería, I&D y, por cierto, la innovación.

En otras palabras, México se ha olvidado del numerador, la palanca que permite que las empresas aumenten sus ingresos a través de la innovación tecnológica o de modelo de negocios. Una generación completa no fue educada para ser estratégica ni innovadora.

Últimamente, la industria mexicana de las maquiladoras ha empezado a perder a manos de países con mano de obra aun más barata, como China, Malasia, India y Vietnam. A quienes definen las políticas públicas de esos países les convendría recordar la experiencia de México. Pero esta pérdida de empleos no sería algo malo si obliga a las empresas mexicanas a enfocarse en el numerador volviéndose más innovadoras y estratégicas para los próximos 200 años. ♥

Reimpresión F1101T-E

Publicado originalmente en http://blogs.hbr.org/cs/2010/10/mexicos_maquiladora_sindrome.html



La dura realidad me obliga a reconocer que no es errada la exclusión de México de cualquier grupo de economías de crecimiento rápido, como las BRIC.