

## **MGI México**

### **En resumen**

El surgimiento económico de China y su ingreso en la Organización Mundial de Comercio son vistos como una señal de alarma por los países en vías de desarrollo, especialmente por aquellos con niveles de ingresos medios como Brasil, Polonia, Portugal y Corea del Sur, donde las mejoras en el nivel de vida debilitan cada vez más su condición de centros exportadores y productores con mano de obra barata. Por ejemplo, desde el año 2000, México perdió más de 270.000 puestos de trabajo en las líneas de ensamblaje que surgieron en la frontera con Estados Unidos antes y después de la firma del TLCAN. Si bien con frecuencia las posturas demagógicas explotan ese miedo a la pérdida del empleo por desvío hacia otros países, las economías pueden, y de hecho deben, evolucionar para enfrentar los desafíos que les impone el surgimiento de nuevos competidores extranjeros.

### **Para llevar...**

En lugar de intentar recuperar esos puestos de trabajo en las líneas de ensamblaje de bajo nivel salarial, tanto México como otros países con niveles de ingresos medios deben crear puestos de trabajo en actividades que posean alto valor agregado para así poder continuar escalando posiciones en la carrera del desarrollo. Desafortunadamente, la obsesión de muchos países por China (por no hablar de la retórica política contra la globalización) lo único que hace es anular cualquier intento de reforma.

### **Anexos**

**Anexo 1:** La creciente prosperidad de México.

**Anexo 2:** Distribución de la inversión directa extranjera en México.

**Anexo 3:** Tendencias en las operaciones de ensamblaje en México, 1994-2004

FARMACIA

ESCUELA de COMPUTACION  
LENGUAJE de PROGRAMACION del PACIFICO  
Y DISEÑO DE SIETEMAS

MODERNA

UPER FARMACIA DE DESCUE

LA PRENSA

ESTO ES

Novedades EXCELSIOR

EL UNIVERSAL

SOL de ACA



# Más allá de la mano de obra barata: Lecciones para economías en desarrollo

*¿Qué pueden hacer los países con bajo nivel de ingresos como México para competir con China? La importancia de un mayor valor agregado.*

**Diana Farell, Antonio Puron y  
Jaana K. Remes.**

**Alentado** por la celebración del TLCAN, en la década del 90 México representaba con omnipresencia la sede de la industria manufacturera del continente americano. Sin embargo, a partir de 2000, luego de que China asumiera ese lugar, más de 270.000 ciudadanos mexicanos perdieron sus puestos de trabajo en la industria del ensamblaje, cientos de fábricas tuvieron que cerrar sus puertas y el déficit de la balanza de pagos de México respecto de China se incrementó en más de \$5.000 millones. La conocidísima etiqueta que reza “Hecho en China”, presente en artículos que incluyen desde juguetes, textiles hasta estatuillas de Nuestra Señora de Guadalupe, se transformó en la encarnación de la principal y gran amenaza para la prosperidad económica de México y en el símbolo de la trampa que tiende la globalización.

México no es el único país que teme ante estos sucesos. El surgimiento económico de China y su ingreso en la Organización Mundial de Comercio pusieron en alerta a todos los países en vías de desarrollo. En aquellos países con niveles de ingresos medios, tales como Brasil, Polonia, Portugal y Corea del Sur, las mejoras en el nivel de vida debilitan cada vez más su condición de exportadores y productores con bajos niveles salariales.

En vez de concentrarse en la pérdida de puestos de trabajo como consecuencia de la intervención de China, estos países deberían recordar una de las premisas básicas de la vida económica: ningún país será capaz de conservar eternamente su puesto de productor mundial al más bajo costo; incluso China en algún momento dejará de detentar ese puesto. En lugar de intentar levantarse en defensa de esos puestos de trabajo con bajo niveles salariales, México y otros países con niveles de ingresos medios deberían concentrar sus esfuerzos en crear puestos de trabajo que incorporen un mayor valor agregado. Las economías

con niveles de ingresos medios sólo podrán continuar avanzando por el camino del desarrollo si las empresas con un nivel de producción menor son reemplazadas por empresas que desarrollen actividades que impliquen un mayor valor agregado y una mayor producción. Aun así, el formar parte de la economía global implica que estos países tengan que recorrer un largo camino simplemente para poder mantenerse en el mismo lugar, como el personaje de Alicia a través del espejo, el cuento de Lewis Carroll. Desafortunadamente, la obsesión por China (y, en términos más amplios, la retórica política contra la globalización) lo único que logra es neutralizar cualquier intento de implementar reformas en muchos de estos países.

### ¿La culpa es de China?

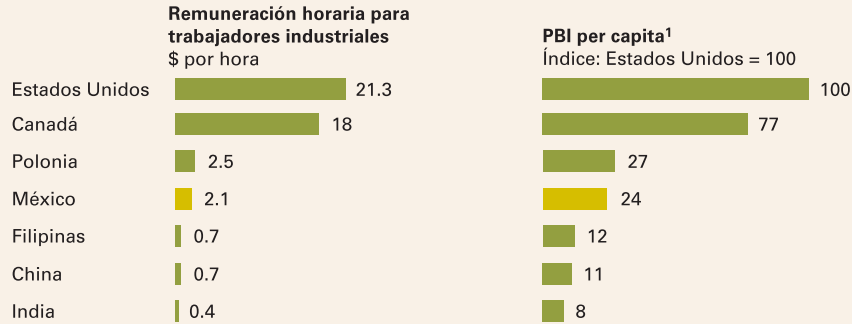
Para los países en vías de desarrollo, cuya preocupación principal son los inversores extranjeros del Este, la proeza económica de China parece insuperable... pero la historia parece indicar lo contrario. Apenas 20 años atrás, por ejemplo, Estados Unidos estaba convencido de que la superioridad de los modelos de negocios y las políticas industriales de Alemania y Japón llevarían a cada una de sus fábricas a cerrar sus puertas. En la década del 90, se originó un gran revuelo en Estados Unidos como consecuencia de la amenaza que representaban las industrias de alta tecnología instaladas en Corea del Sur y Taiwán y, al mismo tiempo, los candidatos presidenciales advertían al pueblo acerca de la “estampida ensordecedora” que producía la migración de los puestos de trabajo hacia México como resultado de la celebración del TLCAN. Por estos días, la principal preocupación de Estados Unidos radica en el efecto que tendrá la economía china sobre su balanza comercial y su tasa de empleo.

Casi todos los países comparten esta preocupación por la pérdida de puestos de trabajo en beneficio de otros países y, en muchos casos, esa preocupación es explotada con fines políticos. Esa postura demagógica no permite vislumbrar el hecho de que los países deben evolucionar para poder enfrentar los desafíos que plantea la presencia de nuevos competidores fuera de sus fronteras.

México es un claro ejemplo. Al igual que la mayor parte de los países con niveles de ingresos medios, la liberalización y la mayor libertad de comercio han hecho de México un país más próspero. Su ingreso familiar promedio es dos veces mayor al de China y al de otros países con bajos niveles salariales, y su creciente prosperidad se ve reflejada en los salarios correspondientes a la industria manufacturera (Anexo 1). Sin embargo, la industria maquiladora que se extiende a lo largo de las fronteras con Estados Unidos –que a menudo es considerada la cara visible de la presencia de México en la economía mundial- constituye sólo una parte de este proceso. A partir de la entrada en vigencia del TLCAN en 1994, ingresaron al país más de 170.000 millones en inversiones extranjeras directas –más de tres veces el nivel de capital atraído por India. No obstante, menos del 15 por ciento de esa inversión fue destinada a la industria maquiladora (Anexo 2); la mayoría se vio motivada por el deseo de desarrollar las ventas en el vasto mer-

CUADRO 1

**La creciente prosperidad de México**

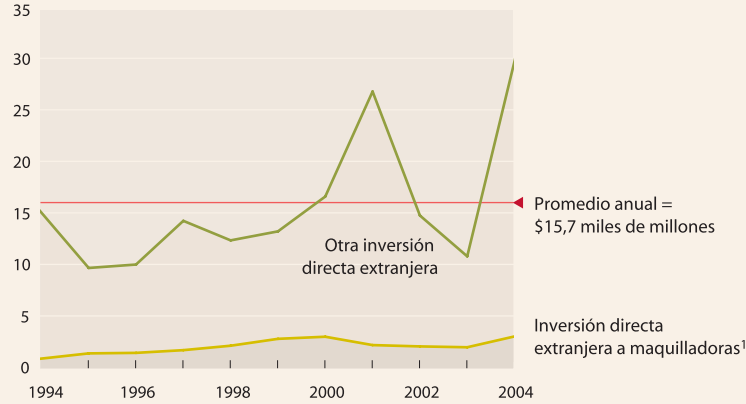


<sup>1</sup> Con paridad en el poder de compra  
Fuente: Anuario sobre Competitividad Mundial del IMD, 2003

CUADRO 2

**Distribución de la inversión directa extranjera en México**

Miles de Millones de dólares, 1994-2004



<sup>1</sup> Incluye ingresos retenidos a operaciones locales realizadas por empresas multinacionales  
Fuente: Secretaría de Economía (México)

cado interno de México en lugar de dedicarse a la producción de bienes a bajo costo para su exportación. Nuestro estudio demostró que las inversiones en otras industrias distintas de la maquiladora se tradujeron en una amplia gama de beneficios para la economía mexicana al crear nuevos puestos de trabajo, promover la competencia y la productividad, bajar los precios y ampliar las alternativas de los consumidores.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> El informe completo del estudio, *New Horizons: Multinational Company Investment in Developing Economies*, se encuentra disponible en: [www.mckinsey.com/knowledge/mgi/rp/globalintegration/newhorizons](http://www.mckinsey.com/knowledge/mgi/rp/globalintegration/newhorizons).

Tomemos como ejemplo el impacto que tuvo la inversión extranjera en el mercado automotor mexicano: ahora los consumidores pueden elegir entre una amplia variedad de modelos en comparación con los pocos modelos que se encontraban disponibles hasta hace un tiempo atrás. En la industria minorista, el precio de los alimentos frescos en la Ciudad de México se encuentra un 40% por debajo del nivel registrado en 1993, apenas un año antes de la apertura económica que se produjo como consecuencia de la celebración del TLCAN. La lección que tanto México como otros países cuya fuerza de trabajo emigra al extranjero deben aprender es la siguiente: no debe sobreestimarse el valor de la mano de obra barata.

Por otra parte, aun si valiera la pena preservar estos puestos de trabajo, no tendría ningún sentido que México vea a China como la fuente de su ruina. Los índices salariales de El Salvador, Guatemala y Honduras sólo alcanzan entre el 25 y el 40 por ciento del índice salarial de México a pesar de gozar de las mismas ventajas en cuanto a proximidad territorial. Los economistas del Banco de la Reserva Federal de Dallas han demostrado que el aumento de los costos salariales de México relativos a competidores de otras naciones distintas de China junto con la disminución de la producción industrial de Estados Unidos representa el 80 por ciento de los puestos de trabajo de la industria maquiladora,<sup>2</sup> que se perdieron luego de su auge en el año 2000.<sup>3</sup> La naturaleza misma de las operaciones de ensamblaje en el extranjero las hace altamente sensibles a los cambios del ciclo comercial mundial ya que las empresas multinacionales tienden a ajustar los volúmenes de producción en el extranjero antes de efectuar ajuste alguno en su propio territorio. Durante su explosión a fines de la década del 90, la inversión extranjera fluyó considerablemente hacia México, pero luego con la caída de las actividades en Estados Unidos entre 2001 y 2002, volvió a descender. Tal como se predijo, las operaciones de ensamblaje en México volvieron a crecer en 2004 como consecuencia del aumento de la demanda de Estados Unidos. Durante los primeros cinco meses del año, las exportaciones de la industria maquiladora se incrementaron en más del 20 por ciento y junto con ellas creció la tasa de empleo (Anexo 3). Pero México no debería conformarse con esta recuperación, sino que debería ahondar en la sanción de normas que promuevan reformas que permitan al país continuar escalando posiciones en la carrera económica.

### **El camino hacia un mayor valor agregado**

Más que intentar recuperar puestos de trabajo de ensamblaje a bajo costo y no calificados, los países con niveles de ingresos medios deberían cumplir

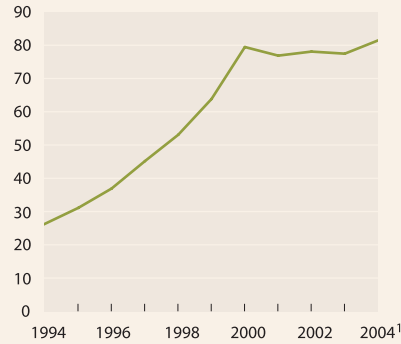
2 Como parte del Programa de Industrialización Fronteriza, en 1965 el gobierno mexicano autorizó el establecimiento de las maquiladoras con el fin de paliar la desocupación y favorecer a la economía en su totalidad. Estos puntos de ensamblaje en manos de capitales extranjeros se encontraban autorizados para importar en forma temporaria maquinarias y materiales libres de impuestos con fines de producción o ensamblaje por parte de mano de obra mexicana para luego exportar los productos elaborados, principalmente a Estados Unidos. Con el fin de reducir los costos de transporte, la mayor parte de estos puntos se radicaron en la frontera de Estados Unidos con México. Los beneficios y las limitaciones de la industria maquiladora fueron cambiando con el paso del tiempo y terminaron con la eliminación de la categoría como tal en enero de 2004, como parte de la etapa final para la implementación del TLCAN. No obstante, el gobierno continúa realizando un seguimiento individual de estos puntos y con frecuencia la base de datos de las maquiladoras se utiliza con fines de análisis económico.

3 Ver [www.dallasfed.org](http://www.dallasfed.org)

CUADRO 3

**Tendencias en las operaciones de ensamblaje en México**

**Exportaciones de la Industria Maquilladora**  
\$ Miles de millones



**Nivel de empleo de la Industria Maquilladora**  
Miles de personas



1 Datos anualizados de Enero a Mayo

2 Datos para Mayo de 2004

Fuente: Banco de México; Estadística Mensual de la Industria Maquilladora de Exportación y la Dirección General de Comercio Exterior, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

con las tres etapas cruciales del desarrollo económico. Deben alentar la transición hacia actividades con un mayor valor agregado, identificar y explotar las ventajas comparativas, y fomentar reformas que permitan establecer condiciones de mayor competencia, actitud empresarial y flexibilidad.

**Alentar la transición**

La experiencia de los países en vías de desarrollo sugiere que la expansión hacia actividades con un mayor valor agregado no se logra mediante un cambio radical hacia industrias completamente nuevas, tales como tecnología de avanzada, biotecnología o nanotecnología, sino a través de la evolución natural de las empresas en las industrias ya existentes.

A medida que los países de todo el mundo continúan desarrollándose, se producen una serie de sucesos similares: las empresas se inician en las etapas simples y de trabajo intensivo de una industria dada, pero con el paso del tiempo redistribuyen su mano de obra para poder competir en otras áreas más redituables como el marketing, el diseño de productos y la fabricación de insumos intermedios sofisticados. Por ejemplo, en la industria textil y de confección del norte de Italia, la mayor parte de la elaboración de prendas de vestir se desplazó hacia zonas que permiten reducir los costos; aun así el índice de empleo permanece estable ya que las empresas concentran una mayor cantidad de recursos en tareas tales como el diseño de indumentaria y la coordinación de redes de producción a escala mundial. En la industria automotriz de Estados Unidos, la importación de automóviles fabricados en México aumentó rápidamente luego de la entrada en vigencia del TLCAN, pero la exportación de repuestos de automóviles fabricados en Estados Unidos se cuadruplicó, lo que

permitió que permaneciera en Estados Unidos gran parte del trabajo que re-  
 dunda en mayores beneficios de capital y muchos de los puestos de trabajo  
 con los niveles salariales más altos.

Por desgracia, tanto los gobiernos de los países en vías de desarrollo como  
 los de los países desarrollados no se han esforzado en promover esta transi-  
 ción. En Estados Unidos, por ejemplo, el programa de ensamblaje en el  
 extranjero (OAP) estableció que sólo los productos fabricados en el exte-  
 rior que contengan un determinado porcentaje de componentes fabricados  
 en Estados Unidos (generalmente, el 80%) podían gozar de los beneficios  
 de una reducción impositiva. Dado que este requisito constituyó la esen-  
 cia del régimen de las maquiladoras en sí mismo, México permitió que las  
 empresas extranjeras importaran maquinaria, materias primas e insumos  
 libres de impuestos siempre y cuando el producto elaborado se utilizara con  
 fines de exportación. Como consecuencia de ello, los insumos importados  
 todavía representan el 76 por ciento del valor total de exportación de estos  
 productos y gran parte del valor restante corresponde a la mano de obra.  
 Los insumos intermedios fabricados en el país representan menos del 2 por  
 ciento del valor de producción. Por otra parte, al permitir la competencia  
 extranjera en los segmentos de exportación, el gobierno mexicano privó  
 al resto de su economía de los beneficios que representa la competencia a  
 escala mundial. Hoy en día, las exportaciones mexicanas se encuentran en  
 manos de apenas 50 empresas, la mayor parte de ellas extranjeras; Petróleos  
 Mexicanos (PEMEX) es la gran excepción.

Por otra parte, sin quererlo muchos países dificultan esta transición hacia  
 actividades con un mayor valor agregado al adoptar reglamentaciones que  
 tienen como principal objetivo lograr que las inversiones extranjeras generen  
 importantes efectos positivos en la industria local. México, por ejemplo,  
 estableció como requisito que los productos de la industria automotriz y de  
 electrónica contengan componentes de industria nacional e impuso límites  
 a la presencia de capital extranjero en esta última industria. Aun así, en la  
 mayor parte de los casos, las políticas implementadas no lograron incitar  
 al desarrollo de las empresas o de los proveedores locales más importantes  
 sino que sólo sirvieron como resguardo para los sectores proveedores que,  
 por consiguiente, no pudieron prosperar. La experiencia de México en estas  
 industrias se asemeja mucho a la de Brasil, China e India.<sup>4</sup>

### Explotar ventajas comparativas

A fin de justificar el pago de salarios más altos en las compañías globaliza-  
 das, los países con niveles de ingresos medios deben descubrir cuáles son  
 sus ventajas comparativas. Los países que integraban el antiguo Bloque del  
 Este, por ejemplo, cuentan con ingenieros y científicos con un alto grado de  
 educación que trabajan por salarios moderados y, en consecuencia, consti-  
 tuyen la sede natural para el asentamiento de las empresas de Europa  
 Occidental.<sup>5</sup> La mano de obra angloparlante calificada de India le ofrece al

<sup>4</sup> Diana Farrell, Jaana K. Remes y Heiner Schulz, "The truth about foreign direct investment in emerging markets", The McKinsey Quarterly, 2004, Número 1, págs. 24 a 35 ([www.mckinseyquarterly.com/links/15326](http://www.mckinseyquarterly.com/links/15326)).

<sup>5</sup> Michal Kwiecinski y Thomas Rüdell, "Poland's investment challenge", The McKinsey Quarterly, 2004, Número 3, págs. 19 a 21 ([www.mckinseyquarterly.com/links/15328](http://www.mckinseyquarterly.com/links/15328)).

país ventajas comparativas en el área de tecnología informática y tercerización comercial. Los miembros de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ANSEA) cuentan con un mercado común con una extensión equivalente al continente europeo, lo que les permite ofrecer a los inversores extranjeros una sede para sus exportaciones con bajos niveles salariales así como también un vasto mercado interno. Brasil e India también cuentan con la ventaja relativa a las dimensiones de sus mercados.

Por fortuna, México también cuenta con una ventaja única: limita con el mercado de consumo más importante a nivel mundial. Algunos ciudadanos pueden considerar que este hecho constituye una gran responsabilidad política y social; sin embargo, la ubicación del país brinda el lugar ideal para el diseño y la producción de productos respecto de los cuales la cercanía del consumidor final constituye un aspecto de gran importancia.

La cercanía es un aspecto importante por diversos motivos. Algunos bienes, como por ejemplo los televisores de muchas pulgadas y los electrodomésticos, tienen un alto costo de transporte.<sup>6</sup> Otro ejemplo se da en el caso del mercado de las tapas de plástico de los envases que se utilizan para la mayor parte de las botellas de gaseosa y agua mineral que se comercializan en Estados Unidos, que asciende a casi \$4.000 millones. A pesar de su reducido tamaño y su bajo peso, lo bultoso de su empaque aumenten los costos de transporte, por lo que resulta más económico fabricarlas dentro de Estados Unidos.

La cuestión temporal es también un aspecto a tener en cuenta. Los alimentos frescos se echan a perder y los artículos de moda o los materiales de promoción pueden llegar a perder su lugar de importancia.<sup>7</sup> En mercados de rápida evolución, algunos bienes como las computadoras ofrecen márgenes reducidos y pierden su valor rápidamente luego de su fabricación. Esta situación explica el motivo por el cual muchas de las computadoras que se comercializan en Estados Unidos se ensamblan en América del Norte a pesar de que la mayor parte de sus componentes se fabrican en Asia.

Los productos que requieren la participación de un gran número de agentes en la cadena de producción también se benefician según las condiciones de cercanía territorial. La venta de productos personales –desde computadoras hogareñas ropa hecho a medida, o muñecas hechas a parecer a sus comparadorese– se encuentra en rápida expansión gracias a la posibilidad de comercialización mediante Internet.

Más aun, la industria minorista de Estados Unidos esta exigiendo plazos de entrega más breves para una mayor variedad de productos ya que los proveedores deben reponer su stock con mayor frecuencia como consecuencia de

<sup>6</sup> Según una visión más amplia, el sector de electrodomésticos ofrece un ejemplo interesante acerca de los efectos del TLCAN. Las principales empresas de electrodomésticos de México, Acros y Mabe, ejercieron una posición dominante en el mercado local hasta la década del 90, cuando fueron adquiridas por Whirlpool y GE, respectivamente. Las plantas ubicadas en México fueron incorporadas a la producción mundial de los nuevos dueños y, como consecuencia, la productividad del sector en México se incrementó en un 16 por ciento anual entre 1996 y 2001.

<sup>7</sup> Ronald C. Ritter y Robert A. Sternfels, "When offshore manufacturing doesn't make sense", *The McKinsey Quarterly*, 2004, Número 4, págs. 124 a 127 ([www.mckinseyquarterly.com/links/15417](http://www.mckinseyquarterly.com/links/15417)).

los cambios en los volúmenes de existencias y de ventas. Este factor, sumado a la creciente cantidad de bienes de consumo que ofrecen los minoristas, lleva a que muchos proveedores deban hacer frente a una considerable complejización de su logística. Tomemos como ejemplo las camisas de vestir de algodón estilo Oxford que usualmente ofrecen diferentes largos de manga, tamaños de cuello, cinco colores y dos modelos distintos. Aún si los consumidores sólo pudieran elegir estas camisas en dos únicos colores, azul y blanco, de todas maneras las combinaciones posibles serían muchas. Al incorporar otras telas, colores o diseños, una simple camisa se convierte inmediatamente en cientos de miles de unidades de stock. Por ello, la mejor estrategia de la mayoría de los fabricantes de indumentaria consiste en dividir su producción entre las zonas cercanas y los países que ofrecen los menores costos. Es por eso que la presencia en el mercado de productos mexicanos sensibles al factor tiempo, tales como jeans para adolescentes, aumentó durante la década del 90 mientras que la producción china de productos primarios como pulóveres tejidos también se incrementó.<sup>8</sup>

### Fomentar reformas

A medida que las operaciones que requieren menor calificación y esfuerzo en mano de obra se asientan en otros lugares, con frecuencia los países con niveles de ingresos medios intentan atraerlas nuevamente hacia sus territorios mediante descuentos impositivos y otros incentivos financieros. No deberían hacerlo. Estas iniciativas tienen pocas probabilidades de ejercer algún grado de influencia sobre las inversiones extranjeras y no lograrán compensar el aumento de los niveles salariales en el largo plazo. Lo único que se consigue con este tipo de posibilidades tentadoras es desviar los recursos del gobierno y de la sociedad hacia las compañías multilaterales. En algunos casos, pueden incluso llevar a inversiones excesivas que pueden resultar contraproducentes. En la industria automotriz de Brasil, los fabricantes de automóviles reaccionaron positivamente frente a subsidios de más de \$100.000 por cada nuevo puesto de trabajo que permitiera la incorporación de nuevos trabajadores; unos pocos años después esto tuvo como resultado una sobrecarga de la industria con un exceso del 80 por ciento de su capacidad.<sup>9</sup>

En lugar de gastar los recursos provenientes de la recaudación impositiva en brindar incentivos financieros a los inversores extranjeros, los gobiernos deberían utilizar estos fondos para mejorar las redes de transporte, de energía y las líneas de comunicaciones. Más allá de eso, las regulaciones deberían promover la competencia en economías más amplias de manera tal que las compañías se vean forzadas a mejorar sus operaciones, implementar mejores prácticas, innovar y avanzar en la cadena económica. Con frecuencia, los países en vías de desarrollo se concentran en zonas económicas específicas e industrias de exportación preferenciales; de ese modo ignoran que la competencia en los restantes sectores se va empobreciendo. Los mecanis-

---

<sup>8</sup> Frederick H. Abernathy, John T. Dunlop, Janice H. Hammond y David Weil, "Globalization in the apparel and textile industries: What is new and what is not?", en Martin Kenney and Richard Florida, *Locating Global Advantage*, Stanford: Stanford University Press, 2003.

mos de control de precios, las tarifas, los requisitos para el otorgamiento de licencias y otras regulaciones aplicables a los productos restringen el ingreso al mercado y disminuyen la competencia.

Tal como lo demuestra la industria automotriz de India, que alcanza los \$5.000 millones, las ganancias que se obtienen al eliminar estas regulaciones sofofocantes suelen ser altísimas. Hace veinte años, dos empresas estatales dedicadas a la fabricación de automóviles –Hindustan Motors y Premier Automóviles Limited (PAL)- dominaban el mercado a pesar de que sólo ofrecían unos pocos modelos ya pasados de moda. En 1983, el gobierno le permitió a Suzuki Motor adquirir una participación minoritaria en la pequeña empresa estatal de fabricación de automotores, Maruti Udyog, y en 1992, se le permitió invertir en India a otros nueve fabricantes extranjeros de autos. Esta inyección de nuevos capitales y tecnología implicaban una dramática competencia para las dos compañías que ya se encontraban en el mercado y, finalmente, condujeron al cierre de PAL. Esta industria, que registra uno de los desarrollos más rápidos en todo el mundo, hoy produce 13 veces más automóviles que los que producía hace 20 años. Tata Motors rompió el record de exportaciones en el año 2004 con 20.000 automóviles enviados al Reino Unido para su venta posterior bajo la marca MG Rover. Mientras tanto, los precios para los consumidores de India cayeron en un 8 a un 10 por ciento anual, desencadenando un brote de la demanda y posibilitando la estabilidad del empleo a pesar del rápido aumento de la productividad.

Los pasos a seguir para implementar una reforma variarán según cada país. En Brasil, por ejemplo, el principal obstáculo para el crecimiento es la economía informal, que comprende negocios que no cumplen con sus obligaciones regulatorias e impositivas. El Banco Mundial calcula que esta zona gris emplea al 55 por ciento de la mano de obra brasileña y nada indica que este porcentaje vaya a disminuir: según nuestro estudio, en algunas industrias como la de la construcción, este fenómeno se vio incluso en aumento. Las beneficiosas ventajas sobre los costos de las que gozan los negocios informales les permiten reducir sus precios respecto de competidores con mayor producción y permanecer en el negocio a pesar de su baja productividad.<sup>10</sup> Las carnicerías, por ejemplo, pueden ahorrar hasta un 30 por ciento de sus costos evadiendo los estándares de calidad e higiene. Los supermercados modernos descubrieron que la compra informal de productos alimenticios no resulta redituable una vez que se abonan las cargas sociales correspondientes a sus empleados y los impuestos al valor agregado. De esta manera, la economía informal distorsiona la competencia e interrumpe su evolución natural en virtud de la cual las compañías más productivas reemplazan a las menos productivas. Creemos que si Brasil redujera la dimensión de su economía informal en un 20 por ciento, el crecimiento del producto bruto interno aumentaría por lo menos un 1,5 por ciento anual. Portugal y Turquía gozan de similares beneficios potenciales.

---

9 10 Diana Farell, Jaana K. Remes y Heiner Schulz, “The truth about foreign direct investment in emerging markets”, The McKinsey Quarterly, 2004, Número 1, págs. 24 a 35 ([www.mckinseyquarterly.com/links/15326](http://www.mckinseyquarterly.com/links/15326)).

En el caso de México, los principales obstáculos para el ascenso en la cadena económica se encuentran dados por una amplia gama de reglamentos onerosos y en una infraestructura deficiente. Según un informe del Banco Mundial,<sup>11</sup> iniciar un negocio en México lleva un promedio de casi 58 días en comparación con Singapur y Turquía, donde sólo se requieren 8 y 9 días, respectivamente. En México hacen falta 74 días para poder inscribir un bien y sólo 12 días en Estados Unidos. La ejecución de un contrato requiere 37 procedimientos diferentes y demora 421 días en atravesar el sistema jurídico mientras que el cierre de un negocio insolvente puede demorarse más de un año y medio. Por otro lado, la alícuota del impuesto a las ganancias empresariales en México es del 34 por ciento -dos veces más elevada que la de China. Todos estos inconvenientes no sólo desalientan a los inversores extranjeros sino que, al mismo tiempo, impiden la promoción de emprendimientos locales y el crecimiento de las empresas del país.

Dado que la producción con grandes cantidades de capital es altamente sensible a factores tales como los costos, México debe invertir en infraestructura. Los costos de la electricidad alcanzan en promedio un 10 por ciento más que los de Estados Unidos y un 40 por ciento más que los de China. Según algunos cálculos, el país debería invertir \$50.000 millones para mejorar su estructura energética. La red de telecomunicaciones de México se encuentra también en una situación lamentable y esta es una de las principales razones por las cuales el país no pudo erigirse en uno de los lugares más elegidos para radicar las operaciones internacionales que brindan servicios a los usuarios de los países de habla hispana. Es necesario realizar mejoras en los sistemas de transporte marítimo, aéreo y terrestre de México para poder desarrollar su ventaja relativa a la cercanía con Estados Unidos.

### **Desarrollo: una empresa por vez**

Si bien la reforma gubernamental puede establecer las condiciones para el desarrollo económico, la industria debe servirse de una empresa que actúe como catalizador del cambio. A medida que los gerentes de las plantas van estudiando el contexto en el que se da la competencia, van adoptando medidas tendientes a mejorar sus operaciones.

Por ejemplo, a fines de la década del 80, los agentes de la industria de semiconductores de Estados Unidos reaccionaron frente a la competencia de las empresas japonesas. Japón asumió un rol dominante en la industria de chips de memoria, por nombrar una a título de ejemplo, que desencadenó el reclamo del público estadounidense frente a la competencia desleal y la pérdida de puestos de trabajo con altos niveles remunerativos. Pero los fabricantes de chips de Estados Unidos lograron reinventarse a sí mismos. Los principales agentes del mercado -Intel, -Motorola y Texas Instruments- se apartaron del negocio de memorias RAM dinámicas y dedicaron una mayor cantidad de sus recursos a invertir en la fabricación masiva de productos lógicos y microprocesadores, que pasaron a integrar la nueva era

<sup>11</sup> Diana Farrell, "The hidden dangers of the informal economy", The McKinsey Quarterly, 2004, Número 3, págs. 26 a 37 ([www.mckinseyquarterly.com/links/15361](http://www.mckinseyquarterly.com/links/15361)).

en el desarrollo de semiconductores. Intel se convirtió en una fuerza con mayor peso a nivel mundial en materia de microprocesadores mientras que TI asumió el rol de uno de los agentes principales en la industria de los procesadores de señales digitales (el “cerebro” de los teléfonos celulares). Motorola adquirió una importante participación en el área de semiconductores para automóviles y microcontroladores. Mediante este giro hacia actividades con un mayor valor agregado, el número total de puestos de trabajo en Estados Unidos dedicados a la industria de semiconductores y otras áreas relacionadas se mantuvo estable en cerca de medio millón de puestos de trabajo.<sup>12</sup>

La experiencia de un gran número de empresas mexicanas demostró que ellas también podrían competir si reorientaran su producción hacia productos de avanzada y con un mayor margen de ganancia para su comercialización en el mercado estadounidense. El éxito de estas empresas debería aportar una gran dosis de optimismo a sus compatriotas y a otros emprendimientos de países con niveles de ingresos medios que miran con recelo como se desvanecen las ventajas relativas a los costos de sus productos.

Una de estas empresas es Jabil Circuit, a cargo de la fabricación de productos electrónicos para marcas como Dell y Nokia. Durante los últimos años, otras industrias mexicanas sufrieron aun más que la industria electrónica. A medida que aumentaba la demanda de productos asiáticos, entre 2001 y 2002 la mano de obra de Jabil, que alcanzaba los 3.500 empleados, se redujo a la mitad.<sup>13</sup> En lugar de intentar recuperar parte de la demanda perdida, la empresa se dedicó a elaborar productos más complejos que satisficieran las necesidades de los clientes (routers de computación y posnets para tarjetas de crédito, por ejemplo) que tradicionalmente se fabricaban en Estados Unidos.

Los gerentes de una de las plantas de esa empresa mexicana estudiaron en detalle el mercado estadounidense para poder establecer los niveles de desempeño y las áreas en las que una mano de obra a menor costo podrían representar una ventaja. Como resultado de ese estudio, la fábrica reorganizó su sistema de inventario y capacitó a sus empleados para que puedan llevar a cabo más de una tarea al mismo tiempo, de manera tal que la cantidad de productos que eran capaces de fabricar se incrementó de 600 a más de 6.000. La demanda explotó y la tasa de empleo ahora es un 10 por ciento más alta de lo que fue durante su auge en 2001. Otras empresas mexicanas emprendieron transiciones similares.

Algunas de las oportunidades de crecimiento más prometedoras del país pueden llegar a surgir de las áreas en las que menos se las espera. Los ingenieros en sistemas de la universidad Nacional Autónoma de México, por ejemplo, jugaron un rol esencial en la comercialización del sistema operativo Linux mediante su proyecto Gnome, que abrió las puertas hacia nuevas oportunidades dentro del área. La adquisición por parte de Wal-Mart Stores de la cadena minorista de productos alimenticios Cifra les brindará a los proveedores mexi-

<sup>12</sup>Datos sobre empleo de la Asociación de la Industria de Semiconductores (SIA) y la Comisión de Estadísticas Laborales de Estados Unidos.

<sup>13</sup>David Lunhow, “Challenges from China spur Mexican factories to elevate aspirations”, *Asian Wall Street Journal*, 5 de marzo de 2004.

canos una red de distribución mundial; los fabricantes de indumentaria brasileros ya se han beneficiado con los logros de Wal-Mart para lograr su presencia en el mercado mundial.

El rápido surgimiento de China como exportador mundial parece haber tomado por sorpresa a muchos líderes de negocios de países con niveles de ingresos medios. Si lo que buscan es establecer un nicho de negocios dentro de la economía mundial, no deben entrar en pánico ni cerrar sus fronteras. Lo que deben hacer es comenzar a modificar sus planes de acción. Si no lo logran, otros países con un mayor y más rápido poder de respuesta se encontrarán listos para tomar el lugar que éstos dejen vacante.

**Diana Farell:** directora del McKinsey Global Institute.

**Antonio Puron:** director de la oficina de McKinsey de la Ciudad de México.

**Jaana Remes:** consultora de la oficina de San Francisco.

Copyright © 2004 McKinsey & Company.

Todos los derechos se encuentran reservados.