

CRECER A PESAR DE MÉXICO

MITOS EMPRESARIALES QUE LIMITAN
NUESTRO DESARROLLO

CRECER A PESAR DE MÉXICO

MITOS EMPRESARIALES QUE LIMITAN
NUESTRO DESARROLLO

Verónica Baz



Crecer a pesar de México

Primera edición: 2007

© 2007, Verónica Baz

D.R. 2007, Centro de Investigación para el Desarrollo, AC
Jaime Balmes No. 11 Edif. D-2o. piso
Col. Los Morales Polanco, 11510 México, DF
Tel: (55) 5985-1010
<www.cidac.org.mx>

Coordinación editorial, diseño, formación y corrección: <www.co-media.com.mx>

Ventas y distribución:
Co-media SA de CV,
Blvd. Ávila Camacho #36, Torre Esmeralda II, Piso 10
Col. Lomas de Chapultepec, CP 11000
México, DF. Tel. (55) 9171-2276, Fax (55) 9171-1699
<distribuidores@co-media.com.mx>
<www.co-media.com.mx>

Diseño de portada:

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares de los derechos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, así como su distribución mediante alquiler o préstamo público.

ISBN: 978-68-9123-11-8

Impreso en México / *Printed in México*

Índice

Presentación

Este libro constituye una propuesta documentada acerca de las áreas de oportunidad que el empresariado mexicano puede encontrar en un contexto adverso pero no exento de posibilidades. En este sentido, es un libro singular. Acostumbrados a cargar con mitos y a quejarnos sistemáticamente de todo lo que no funciona bien en la economía mexicana, este libro invita a cambiar el enfoque y a abandonar el recuento de daños para ubicar las áreas de oportunidad y las empresas que, a pesar de México, han salido adelante.

Es un hecho que no hay economía próspera sin empresarios exitosos. Lo inverso también es cierto, sin condiciones propicias, difícilmente puede surgir una clase empresarial capaz de sacar al país adelante. Uno y otro conforman un binomio en apariencia indisoluble. Pero el empresario por definición es quien arriesga, quien encuentra salidas donde en apariencia no hay; quien salta obstáculos

los, quien reconoce y aprovecha oportunidades. En México existen empresarios de esta estirpe y sus esfuerzos por remontar las condiciones del entorno los hacen excepcionales.

El libro está estructurado en cinco capítulos. Cada uno aborda una temática distinta. Inicia con el campo mexicano, sigue con el sector maquilador, las franquicias, los servicios de alto valor agregado y termina apuntando la importancia de la innovación en el mundo empresarial contemporáneo. En cada uno de ellos, la autora se da a la tarea de desafiar mitos y proponer un mapa de oportunidades. Ella sustenta sus afirmaciones no sólo en el análisis, sino en casos de empresas y empresarios exitosos que, como verá el lector, no son las referencias utilizadas típicamente.

El libro se fue construyendo a través de entrevistas, opiniones y experiencias. Esto permitió a la autora identificar sectores y empresas para obtener un perfil de atributos común en los empresarios exitosos. En este sentido, no es un libro con recetas, sino una recopilación de experiencias enmarcadas en el análisis y revisión de la literatura correspondiente y de las principales tendencias presentes en cada sector. Es una obra que, sin duda, resultará alentadora y útil para aquellos emprendedores que están a la caza de una oportunidad.

*

El Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC) es una institución dedicada al pensamiento, al estudio de la realidad mexicana actual y sus problemas más apremiantes. Su objetivo es

presentar ideas en el debate público, plantear opciones viables que promuevan el desarrollo del país, entendiendo el entorno mundial y las tendencias en el que el país está inserto. Es también objetivo primordial del CIDAC proveer análisis, información y propuestas concretas de política pública para la toma de decisiones.

El CIDAC cuenta con un patronato responsable de la supervisión de la administración del Centro y de la aprobación de las áreas generales de estudio. Sin embargo, las conclusiones de los diversos estudios, así como su publicación, son responsabilidad exclusiva de los profesionales de la institución.

Edna Jaime
Directora General
CIDAC

Introducción

Este libro está dirigido a todas las personas que quieran ampliar su horizonte de posibilidades empresariales. La idea que lo motiva es hacer un recuento de los atributos que poseen muchos empresarios exitosos, subrayando las oportunidades presentes en el entorno —que esperan ser aprovechadas— y desmitificando varias ideas que inhiben el espíritu emprendedor.

No hay duda de que la labor del gobierno es crear condiciones propicias para que las empresas en México puedan competir ventajosamente en un entorno globalizado. Pero, cumpla o no el gobierno con su tarea, la responsabilidad del empresario es vislumbrar las oportunidades existentes y encontrar la manera de ser competitivo en su entorno. No se trata de negar el papel que juega el gobierno en el desarrollo empresarial, sino de remarcar que, cuando el entorno es adverso —cuando falta un marco regulatorio

eficiente, se carece de infraestructura y financiamiento, y cuando son elevados los costos en insumos de producción—, los empresarios necesitan redoblar esfuerzos para abrirse paso. Las decisiones de los empresarios han sido y serán siempre las que, al final de cuentas, determinen su éxito o fracaso. Ésta es la razón por la cual nos enfocamos en sus acciones, dejando el entorno como telón de fondo.

Es interesante hacernos preguntas como ¿qué es lo que lleva a empresas mexicanas a ganar premios mundiales en productividad?, ¿por qué y cómo los mexicanos que no hablan inglés son altamente productivos en Estados Unidos?, ¿qué pasos siguieron los connacionales que, con pocos recursos, lograron posicionar marcas que hoy compiten mundialmente?, o ¿qué incentiva a las empresas maquiladoras a invertir grandes montos para ofrecerles condiciones óptimas a sus trabajadores?

Hablar de empresarios exitosos es hablar de personas que han logrado ser competitivas en un ambiente globalizado, que han sabido adaptarse a las nuevas circunstancias, pero también de personas que, para arrancar y operar un negocio, han librado un sinnúmero de obstáculos. La competitividad de una empresa depende de factores externos e internos y, cuando existen limitaciones externas —como ocurre en México—, los casos exitosos que logran abrirse paso son excepcionales.

En México —a diferencia de otros países donde existe una mayor movilidad social y hay grandes fortunas asociadas con ciencia, tecnología y nuevas tendencias económicas—, el dinero se asocia a factores como herencias, negocios familiares, corruptelas y

abusos de poder. La imagen del empresario mexicano exitoso es generalmente la de aquel que transa, monopoliza o hereda. Esto ha llevado a que, además de un entorno que obstaculiza el desarrollo empresarial en el país, tengamos que lidiar con mitos, malentendidos y prejuicios que inhiben la actividad empresarial y que no permiten vislumbrar oportunidades rentables.

Por eso es necesario redefinir el concepto “empresario” y aprender de los casos que tienen éxito. Esto llevó al libro a estructurarse de la siguiente manera: cada capítulo trata un tema distinto, donde se aborda su importancia, los mitos que en torno a él hemos creado, el entorno que los ha originado y las oportunidades que debemos empezar a vislumbrar y aprovechar. Además, se recurre a ejemplos de empresas mexicanas para mostrar cuáles han sido algunos de los atributos requeridos para triunfar en una economía abierta.

El primer capítulo empieza con la agricultura como actividad primaria; su importancia en la economía, la urgencia de modernizar el sector y los planteamientos necesarios para hacer del campo un sector rentable. El segundo capítulo trata sobre el fenómeno maquilador en México, su evolución, las oportunidades que aún ofrece el esquema y las lecciones que se pueden extraer del mismo. El tercer capítulo explica la evolución de una economía basada en manufactura a una basada en servicios; se muestra cómo las mejores oportunidades están, cada vez más, en actividades donde el valor agregado reside en bienes intangibles. El cuarto capítulo expone el esquema de franquicias. La franquicia como modelo de negocios muestra la importancia de otorgar un buen servi-

cio, poseer una marca reconocida y aprovechar las economías de escala. Asimismo, se analizan los factores que han hecho del sistema de franquicias un esquema exitoso, para concluir que hay muchas empresas y empresarios mexicanos con gran potencial para beneficiarse de dicho esquema. Por último, el quinto capítulo explica cómo, a través de la innovación, las empresas compiten y evolucionan. Se presenta la innovación como un proceso a nuestro alcance, que puede implementarse en nuestro entorno.

El objetivo final del libro es analizar los espacios abiertos que existen para los empresarios y emprendedores del país en un entorno adverso. Se busca, principalmente, proponer esquemas y marcos de análisis estratégicos que permitan a cualquier ciudadano vislumbrar y aprovechar las posibilidades que ofrece la economía mexicana.

Por último, pocos de los objetivos de este libro se habrían conseguido sin las invaluable ideas y revisiones al texto de Raúl Baz Harvill. Se agradece, también, la ayuda de Carlos Salas Porras y Carlos Obregón, así como el valioso tiempo de cada una de las personas que concedieron entrevistas para la realización de este libro.

1

Mitos sobre el campo

¿Puede la agricultura ser un buen negocio?

La agricultura es diferente de otras actividades no sólo porque la comida es esencial para la vida, sino porque hay regiones del mundo que aún viven del agro. Esto ayuda a entender por qué la agricultura es uno de los sectores más protegidos y subsidiados por los gobiernos, subsidios que provocan que los agricultores respondan de forma indirecta y tardía a los cambios en el mercado.

Las barreras arancelarias que inhiben la libre exportación e importación de productos agrícolas son una muestra de lo protegido que todavía está este sector. Por ello, no es de extrañarse que, aunque el intercambio agrícola a nivel mundial se haya triplicado en los últimos veinte años, éste siga muy por debajo del intercambio mundial manufacturero.¹

1. En 1998, 456 mil millones de bienes agrícolas se intercambiaron en las fronteras, tres veces más que veinte años antes. Véase “Agriculture and Technology Survey”, *The Economist*, 25 de marzo de 2000.

A lo largo de la historia, las nuevas tecnologías han transformado los procesos agrícolas y su relación con los diferentes niveles de la cadena productiva, transformando la agroindustria de una cadena sencilla a una red compleja. Esto ha llevado a que el valor que agregan los agricultores sea, en comparación con otros procesos como el empaque o el transporte, cada vez menor. En 1950 se calculaba que el agronegocio en el mundo valía 420 millones de dólares y que los agricultores originaban más de una tercera parte de ese valor. En cambio, el pronóstico para el año 2028 es que la agroindustria valdrá cerca de diez billones de dólares y los agricultores solamente aportarán diez por ciento de este valor.² Así, los nuevos esquemas agrícolas deberán estar cada vez más integrados a la cadena productiva para ser actividades rentables y hacer uso de economías de escala³ en la medida de lo posible.

No es novedad que en México la agricultura enfrente problemas locales para reaccionar a las tendencias globales. La infraestructura para la comercialización y el transporte de los productos, la falta de financiamiento y conocimiento sobre nuevas técnicas y lo reducido de las parcelas son sólo algunos problemas que enfrenta el sector agrícola y que le impiden competir con países cuyo campo se ha modernizado a un ritmo mucho mayor que el nuestro.

Todas las dificultades que enfrenta el sector agrícola han suscitado una serie de posturas contra la apertura comercial y a favor

2. *Ibid.*

3. Por “economías de escala” se entiende una reducción en el costo unitario de un producto al aumentar el volumen absoluto en la producción por periodo. Véase Michael Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, Nueva York, 1980.

de regresar a un esquema proteccionista. Constantemente se escuchan argumentos en contra del intercambio económico con otros países y a favor de un mercado cerrado donde el objetivo principal sería la autosuficiencia alimentaria. A este esquema usualmente lo acompaña la idea de preservar una variedad de cultivos donde México ya no es competitivo, como el caso del maíz, el trigo y el frijol. Desde este punto de vista, la apertura comercial —en particular al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)— se percibe como una de las principales causas de la pobreza en que se encuentra sumido el campo mexicano.

Con frecuencia, la discusión se da en la línea equivocada y se deja a un lado el debate sobre lo que necesitan los agricultores mexicanos para ser exitosos en el nuevo entorno agrario. Es cierto que, dentro de la agroindustria —que abarca desde proveedores de insumos, como semillas, fertilizantes y maquinaria, hasta quienes procesan la comida y los supermercados—, la parte dedicada a la agricultura es la menos atractiva en términos de rentabilidad económica.⁴ Sin embargo, con un mayor nivel de integración con las distintas etapas de la cadena productiva y mejores esquemas de financiamiento, tecnología y conocimiento para acceder a nichos de mercado especializados, la agricultura puede ser la base de una industria sumamente productiva y rentable. No obstante, mientras que el campo continúe sin ser visto como un negocio se esfumarán oportunidades importantes.

A continuación se analizan las principales tendencias en la acti-

4. *Agronegocio* es un término acuñado por Ray Goldberg a finales de 1957. Véase <http://hbswk.hbs.edu/pubitem.jhtml?id=2348&t=special_reports>.

vidad agrícola y se explica el papel que han jugado en este sector la apertura comercial y los avances científicos y tecnológicos. Posteriormente se exploran diversas vertientes que ofrecen oportunidades atractivas, muchas de ellas hasta ahora desaprovechadas en México.

Agricultura, ciencia y tecnología

El campo tradicional no tiene nada que ver con el campo moderno. Mientras el campo viejo utiliza semillas cultivadas localmente, fertilizantes orgánicos, tracción animal y riego de temporal, el campo moderno utiliza semilla híbrida y transgénica, fertilizante químico, tractores y sistemas de riego por goteo. Mientras el agricultor tradicional siembra lo que acostumbra —al margen del tipo de suelo o de las condiciones climáticas—, el agricultor moderno saca el mejor provecho del entorno, le da un valor agregado a la producción agrícola y escoge los cultivos en los que puede competir y obtener una mayor ganancia. Mientras el bienestar del agricultor tradicional depende de factores externos a él, como los subsidios gubernamentales y las temporadas de lluvia, el agricultor moderno controla muchas más variables, por lo que sus resultados son más predecibles.

La diferencia, como se puede ver, está en los avances tecnológicos. Es que, con el paso del tiempo, y en contraste con lo que todavía muchos piensan, la agricultura es una actividad donde los avances en tecnología son determinantes. De hecho, desde hace

décadas se ha dado una tendencia hacia la tecnificación del campo. Esto implica que se puede hacer más con menos capital humano y que se pueden obtener mejores productos, reduciéndose drásticamente la incertidumbre inherente a esta actividad. Además, las nuevas técnicas agrícolas permiten controlar variables antes inimaginables, como el tipo de suelo y el clima. Cada vez más, la competitividad del mercado agropecuario se rige por ventajas de tipo económico y tecnológico, minimizando factores y riesgos naturales.

Los fertilizantes son un buen ejemplo de lo que ha ocurrido en este terreno. Mientras que antes éstos se encontraban en forma natural —lo cual era sumamente costoso e ineficiente—, ahora se obtienen en forma química. El conocimiento al que se ha llegado hoy es sorprendente: se sabe, por ejemplo, qué tipo de sustancias deben suministrarse al cultivo en cada etapa de su desarrollo. Además, el fertilizante puede administrarse a través del riego, permitiendo otras variantes en el cultivo, como la hidroponía.

Todos estos elementos son el resultado de la “revolución verde” que se introdujo a finales de los años sesenta, cuando muchos países en desarrollo enfrentaban una brecha cada vez mayor entre comida y población.⁵ Así, el objetivo era producir más alimentos con igual o menos recursos. Dicha revolución continúa en la actualidad, con cambios graduales y también abruptos. De hecho, uno de los cambios drásticos con mayores implicaciones en el campo es

5. El mayor contribuidor a la “revolución verde” fue el Dr. Norman Ernest Borlaug, quien recibió el premio Nobel de la Paz en 1970 por su trabajo científico realizado en México en los años sesenta, cuando diseñó, multiplicó y desarrolló variedades de cereales de alto rendimiento, logrando duplicar e incluso triplicar las cosechas de cereales en todo el mundo.

la utilización de semillas transgénicas. Por medio de la biotecnología se ha logrado modificar el material genético de las semillas con el fin de brindarles nuevos atributos a los organismos vegetales. En este sentido, es posible otorgar a los cultivos nuevas capacidades, como la protección contra virus, bacterias o insectos, o bien mayor resistencia a la sequía o a determinadas hierbas que obstaculizan su desarrollo.

Todas las innovaciones tecnológicas cambian la estructura del sector industrial y la introducción de semillas transgénicas no es la excepción. Pero, a diferencia de tecnologías anteriores que surgieron en laboratorios del sector público, permitiendo a los usuarios un fácil acceso, la nueva biotecnología tiene características que la hacen menos accesible. Empresas como Aventis, DuPont y Monsanto han aprovechado tecnologías que han transformado la industria farmacéutica para su aplicación en la agricultura, lo que requiere procesos muy costosos. Salvo algunas excepciones,⁶ los agricultores deben pagar cuotas a empresas a cambio de emplear sus semillas genéticamente modificadas. Además, puesto que muchas de las frutas o verduras transgénicas producen semillas estériles, los agricultores no poseen la capacidad de apartar

6. Monsanto es una de las corporaciones que más influencia ha tenido en la agricultura mexicana. La organización introdujo transgénicos para cultivar papa y algodón. En el caso de la papa, se llegó a un acuerdo con el Centro de Investigación y Estudios Avanzados de Irapuato (afiliado al Instituto Politécnico Nacional) para un proyecto de colaboración cuya finalidad era obtener variedades resistentes a determinados virus. La empresa donó los genes necesarios para la transformación, las técnicas de ingeniería genética y el entrenamiento al personal participante.

una parte de la semilla o del grano para volverlo a sembrar. De esta forma, las empresas que venden semillas están cambiando la naturaleza de su negocio: de vender un producto están pasando a ofrecer un servicio.

El caso de las semillas transgénicas es sólo un ejemplo de la magnitud de los cambios que ha sufrido el sector y que requieren de agricultores flexibles, con visión e integrados a los nuevos esquemas de producción. Los avances en la ciencia y la tecnología han marcado la pauta de lo que es y será la agricultura en el futuro. Solamente quienes logren adaptarse y entender las necesidades de los consumidores podrán sacar el mayor provecho de esta actividad.

México: entre la soberanía alimentaria y la ventaja competitiva

Si no tuviéramos antecedente alguno sobre las condiciones del campo mexicano, se podría pensar que la tecnología traería consigo una mayor equidad entre los agricultores. Así, en suelos poco fértiles, donde la tierra ha sido empobrecida por un mal manejo de los cultivos y donde las condiciones climáticas no son benéficas, una variedad de técnicas, como el riego por goteo o la hidroponía, o un buen asesoramiento en materia de fertilizantes, haría la diferencia. La tecnología podría cerrar la brecha entre los que tienen

más recursos naturales y los que tienen menos. Sin embargo, en los hechos esto no ha ocurrido.⁷

En México, el sector agrícola es sinónimo de ineficiencia, baja productividad, comercialización ineficiente e insumos de mala calidad. La falta de infraestructura aumenta considerablemente los costos de comercialización y financiamiento, acentuando la necesidad de subsidios para sobrevivir.⁸ Hay pocas cifras tan alarmantes como aquella respecto de la Población Económicamente Activa que vive en el área rural (19% de la PEA en el país), la cual aporta apenas 5.1% del PIB.⁹

A finales de los años ochenta, el campo mexicano sufrió cambios importantes. Comenzó la apertura comercial —que culminó con la entrada en vigor del TLCAN— y se acordó que los aranceles se eliminarían de forma plena en el año 2008. Paralelamente, se dio una menor intervención gubernamental en el sector.

Esto vino acompañado de la reforma al artículo 27 constitucio-

7. Algunas empresas excelentes encargadas de la productividad agrícola provienen de países como España e Israel, que se han visto en la necesidad de aprovechar al máximo lo poco que tienen.

8. De hecho, aunque en términos absolutos los subsidios en Estados Unidos son mayores que en México, los subsidios en México superan a los subsidios en Estados Unidos en proporción al PIB de cada país. Michael Layton explica que los *subsidios promedio entre 1999-2001 para Estados Unidos fueron de 95,455 millones de dólares contra 6,999 millones de dólares para México*, lo que representa 0.9% del PIB de EEUU contra 1.3% del PIB de México. Véase Michael Layton, “TLCAN: ¿una amenaza o una oportunidad para el campo?”, *El Universal*, 11 de febrero de 2003.

9. Guillermo Zepeda, *Transformación agraria*, CIDAC/Miguel Ángel Porrúa, México, 2000.

nal y de la formulación de la nueva Ley Agraria. Ambos cambios legales tuvieron como propósito central introducir relaciones de libre mercado y aumentar la eficiencia en la producción agrícola. Por ejemplo, a partir de ese momento los ejidatarios y comuneros tuvieron la posibilidad de transmitir sus derechos parcelarios y, en su caso, obtener el dominio pleno sobre su parcela. Si bien estos cambios crearon un mejor sistema de derechos de propiedad agraria, no se eliminaron muchas de las distorsiones en el mercado de productos agropecuarios.¹⁰ Por lo tanto, aun con la reforma, el campo mexicano entró a un entorno global y competitivo con fuertes problemas estructurales.

El proteccionismo, la monopolización de la producción y distribución de insumos, así como las imperfecciones en el mercado de capitales hicieron del campo un lugar donde la productividad y la eficiencia eran metas difíciles de alcanzar.¹¹ Faltaban las herramientas para competir, mientras que el campo enfrentaba problemas serios: carecía de la infraestructura para almacenar y distribuir los cultivos; el reducido tamaño de las parcelas hacía poco rentable la explotación de la tierra e inhibía la integración vertical; y la falta de sistemas de financiamiento adecuados para este sector retrasó su tecnificación y modernización.

Aunque es común culpar al TLCAN por la reducción y eliminación de los aranceles, los problemas del campo mexicano son

10. *Ibid.*

11. Félix Vélez, *Los desafíos que enfrenta el campo en México*, en *México a la hora del cambio*, Luis Rubio y Fernández Arturo (eds.), Cal y Arena, México, 1995, p. 149.

mucho más antiguos. El déficit comercial agrícola de México inició antes de la entrada en vigor del Tratado. Paradójicamente, entre 1994 y 2001 las exportaciones mexicanas de productos agrícolas crecieron más rápido que las importaciones agrícolas (9.4% versus 6.9%).¹² Por otra parte, debido a que Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones agroalimentarias de México y la mayor parte de las importaciones provienen de dicho país, se requería que la entrada en vigor del TLCAN estuviera acompañada de ajustes rápidos y cambios profundos en los modos de producción y comercialización, con el fin de que los agricultores mexicanos fueran competitivos en el nuevo entorno. Sin embargo, el proceso de reformas no se dio a la velocidad requerida, dejando un saldo de pocos ganadores y muchos perdedores. Los primeros se pudieron adaptar a las nuevas circunstancias para competir en el nuevo entorno, mientras que los segundos constituyeron un ancho sector que no ha encontrado la manera y/o carece de los medios para reubicarse o transformar sus métodos de producción y volverse competitivos.

Puesto que la apertura económica requiere especialización, los agricultores se han enfrentado a su capacidad o incapacidad para acercarse a productos con mayores utilidades. En general, estamos aún lejos de aprovechar al máximo las ventajas comparativas que nos caracterizan.¹³ La persistencia de barreras no comercia-

12. Michael Layton, *op.cit.* [Falta número de página.]

13. Roberto Newell y Armando Chacón, *Instituto Mexicano para la Competitividad*, 2004. Véase <www.imco.com.mx>. [Esta nota no parece clara, ¿falta información, el título de algún libro?]

les y distorsiones que impiden la reasignación eficiente de recursos responden, con frecuencia, a intereses políticos más que a una lógica de eficiencia. Las secuelas en el campo del corporativismo del Partido Revolucionario Institucional (PRI) otorgan a los campesinos ineficientes la habilidad de juntarse para demandar apoyo gubernamental en distintas modalidades. Los productores afectados tienen una mayor cuantificación de sus pérdidas y actúan de manera conjunta, mientras que los beneficios son más difíciles de medir y se encuentran dispersos. Además, debido a la falta de una reconversión eficiente hacia cultivos más rentables, no es de extrañar que los nuevos actores en áreas competitivas no sean personas que se encontraban en cultivos poco rentables y que implementaron cambios para competir, sino que se trata de actores completamente nuevos.¹⁴

La apertura ha llevado a México a especializarse en productos donde podemos competir y, a su vez, ha hecho patente que ya no somos competitivos en determinados cultivos genéricos, como el maíz, el sorgo y el trigo. Un caso típico de la recomposición del comercio exterior ha sido la caída en la producción y, a su vez, el crecimiento de la importación de cultivos que requieren grandes extensiones de tierra y capital, como el maíz y el trigo. Sin embargo, aún hay mucha resistencia a dejar estos cultivos atrás y empezar a ubicar nuevos nichos de mercado donde sí tenemos ventajas. El mejor ejemplo de dicha resistencia es el alarmismo ante la importación de maíz, cultivo todavía considerado "prio-

14. *Idem.*

ritario",¹⁵ aun cuando, lejos de ser competitivos en su cosecha, seguir produciéndolo nos condena a la pobreza.¹⁶

Después de más de una década de haber entrado en vigor el TLCAN, el proceso de especialización aún está en marcha. Hay cultivos donde, a pesar de tener un mayor rendimiento por hectárea, México posee una producción menor a la de Estados Unidos. Lo contrario también ocurre: hay productos que sin tener una ventaja competitiva se producen más en México que en Estados Unidos. Los números son contundentes: sembramos diecisiete millones de hectáreas en cultivos en los cuales tenemos un menor rendimiento que nuestro vecino del norte.¹⁷

En resumen, solamente se podrán aumentar los niveles de vida en la medida en que haya una reconversión hacia productos con ventajas comparativas por factores como el clima, tal como sucede con los frutos tropicales que se dan en México y no en Estados Unidos o Europa, o como sucede con productos intensivos en mano de obra, como las hortalizas. Quizá la ventaja competitiva de México es el clima, que permite dos cosechas al año, y la abundancia de mano de obra, que se debe utilizar para cultivos de alto

15. Esto no significa que producir maíz sea una decisión irracional por parte de los campesinos, ya que, ante las distorsiones del mercado de productos y el hecho de que los precios que ofrecen las centrales de abasto puedan ser inferiores a los costos de producción, el cultivo de maíz puede usarse para el autoconsumo, darse a los animales o utilizarse como moneda, como se hace en pequeñas comunidades. Sin embargo, dista de ser óptimo en tanto que hay productos con los cuales se puede obtener un mayor margen de utilidad.

16. Roberto Newell y Armando Chacón, *op. cit.* [Mismo problema de nota 13.]

17. *Idem.*

valor agregado, de los cuales diversos países —incluyendo Estados Unidos— son importadores.

¿Dónde están las oportunidades?

Existen varios esquemas exitosos en el terreno agrícola que deben servir de ejemplo para los agricultores y tomadores de decisiones. Algunos de ellos son una mayor integración con la cadena productiva (saltándose a intermediarios); la generación de un mayor valor agregado en lo que se produce, al ubicar nichos de mercado que requieran productos más sofisticados; y el aprovechamiento o explotación de economías de escala que les permitan a los agricultores ser más rentables.

En la agroindustria, el valor agregado reside cada vez menos en la agricultura y más en los productos finales o en la comercialización. De aquí que exista una tendencia hacia una mayor integración en la cadena productiva. En este sentido, gran parte del problema del campo es su falta de vinculación con actividades económicas secundarias.¹⁸ El mayor crecimiento en exportaciones se ha dado en productos procesados, como el tequila, la cerveza, el agua embotellada y la confitería. El crecimiento en el sector primario ha sido más moderado pero se ha manifestado en las exportaciones de frutas y legumbres, donde México tiene claras ventajas.¹⁹

Un ejemplo de integración vertical se ha dado en la industria de

18. Guillermo Zepeda, *op. cit.* [Falta número de página]

19. Roberto Newell y Armando Chacón, *op. cit.* [Mismo problema de nota 13.]

las hortalizas congeladas. En los años ochenta, la región del Bajío fue una zona muy dinámica en esta materia: la exportación tuvo una tasa anual de crecimiento de 34%, entre 1979 y 1989. Los ejidatarios controlaban la tierra pero había agricultores dispuestos a exportar. En 1975, los productores más grandes montaron sus propias plantas congeladoras y comenzaron procesos mucho más elaborados, integrándose hacia adelante en la cadena productiva. Éste es, por ejemplo, el caso de la empresa La Huerta.

*La Huerta*²⁰

Frigorizados La Huerta, S.A. de C.V. es un buen ejemplo de una empresa que se ha adaptado a los tiempos por medio de una integración vertical con otras etapas en la cadena productiva.

La Huerta da empleo a más de 1,100 trabajadores, es líder en el mercado nacional y exporta a Estados Unidos, Japón, Canadá, Suecia, Chile y Ecuador bajo las marcas propias La Huerta y NutriVerde.

En 1970, la organización inició las exportaciones de verduras frescas a la frontera norte por medio de camiones refrigerados con hielo picado y, hacia 1976, exportaba ocho mil toneladas de verduras congeladas. En 1977, la empresa fundó Jac Frozen Foods en Brownsville, Texas, y en 1979 se estableció la marca La Huerta para el mercado mexicano.

20. La información del recuadro se obtuvo del sitio de Internet de La Huerta: <www.lahuerta.com.mx>.

La Huerta logró posteriormente desarrollar la tecnología para el control biológico de plagas, compartiendo sus usos y beneficios con los agricultores de la región. Hoy la compañía controla la calidad de los productos desde la siembra, cultivo, fertilización y cosecha, hasta el corte, precocado, congelado, empaque y distribución en los centros de consumo nacionales e internacionales.

El caso de La Huerta es un buen ejemplo de una empresa que aprovecha la globalización e integra diversos procesos exitosamente.

Otro de los esquemas mencionados como posibles salidas a la pobreza del campo es la generación de un mayor valor agregado para nichos de mercado donde las personas están dispuestas a pagar más. En este sentido, la evolución en los patrones de consumo ofrece oportunidades importantes para el campo. Los países desarrollados han dado un giro hacia comida más saludable. Dichos patrones presentan una paradoja interesante: los avances científicos han aumentado la esperanza de vida pero también han aumentado la preocupación de los individuos sobre temas relacionados con la salud, donde la alimentación es un factor fundamental. Basta con oír la cantidad de comentarios cotidianos sobre los efectos que ejercen determinados alimentos en torno a padecimientos —como el cáncer, la pérdida de la memoria o el envejecimiento prematuro— para saber que hay oportunidades importantes para innovar.²¹ Adicionalmente,

21. Véase Gregg Easterbrook, *The Progress Paradox: How Life Gets Better While People Feel Worse*, Random House, Nueva York, 2003.

el exceso de peso en países desarrollados es un problema notorio, mismo que está siendo combatido particularmente con campañas publicitarias que promueven el consumo de frutas y verduras.

Cualquiera que sea el motivo de este cambio de percepciones, lo relevante es el surgimiento de oportunidades de negocio. La evolución de los patrones de consumo en países desarrollados hacia fuentes de energía bajas en grasas y altas en fibras —un ejemplo más de esta tendencia hacia los alimentos "saludables"— sugiere que existe un mercado importante para varios cultivos —como las hortalizas— en los que México posee ventajas comparativas.

Otro nicho es la agricultura "orgánica", la cual responde a las demandas de personas que buscan consumir alimentos que no han sido tratados con químicos o productos transgénicos. También conocida como agricultura "ecológica" o "biológica", la agricultura orgánica se define como un sistema de producción que utiliza insumos naturales y que surge como reacción a las técnicas que se han aplicado en el campo a partir de la Revolución Verde. Así, por ejemplo, la agricultura orgánica rechaza la síntesis química (fertilizantes, insecticidas y plaguicidas) y la utilización de semillas transgénicas, que busca reemplazar con prácticas naturales como la rotación de cultivos y el uso de fertilizantes y repelentes naturales.²² Claro que la productividad por hectárea se reduce considerablemente si no se utilizan fertilizantes ni transgénicos, pero la rentabilidad aumenta considerablemente, ya que los con-

22. Manuel Gómez Cruz, *et al.*, "México como abastecedor de productos orgánicos", *Comercio Exterior*, vol. 53, núm. 2, febrero de 2003.

sumidores están dispuestos a pagar precios más elevados por estos productos.

Por otra parte, diversos países han comenzado a obligar a las empresas a indicar en los productos si en su cultivo u obtención se utilizaron transgénicos. En algunos casos esto puede incluso impedir la exportación de un producto. Brasil, por ejemplo, prohíbe la importación de productos del campo genéticamente modificados. Así, lo que podría considerarse una desventaja —la falta de capacidad para comprar semilla transgénica y fertilizantes— puede volverse una ventaja para nuestros agroproductores.

Aunque el mercado de productos orgánicos representa una pequeña parte de todo el mercado agrícola, la producción en México —y el consumo en el mundo— crece continuamente. Además, debido a que 98% de la producción orgánica en el país se exporta, resultan muy relevantes las tendencias mundiales, pues, según se estima, sólo en Estados Unidos la demanda por productos orgánicos será de 30,700 millones de dólares en 2007.²³

Puesto que la tecnificación del campo y los productos genéticamente modificados han reducido el costo de producción agrícola, los productos orgánicos son entre veinte y cuarenta por ciento más caros que su similar convencional.²⁴ Esto también sugiere que cul-

23. Proyección de Datamonitor en Helga Willer y Youssef Minou, *The World of Organic Agriculture, Statistics and Emerging Trends 2004*, Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), 2004. <www.ifoam.org>.

24. Manuel Gómez Cruz, *et al.*, *op. cit.*

tivar productos orgánicos no es fácil, pues se requiere un amplio conocimiento técnico y, aunque el surgimiento de agencias mexicanas de certificación, como Certimex, ha reducido los costos de este proceso,²⁵ quienes deseen incursionar en este rubro deberán invertir en investigación y en desarrollar los contactos que les permitan exportar, puesto que la mayor parte de la demanda de productos orgánicos está fuera de México.

No cabe duda de que la agricultura orgánica ofrece grandes oportunidades para México y les brinda la oportunidad a pequeños y medianos agricultores de conseguir mayores utilidades. Adicionalmente, el hecho de que la Unión Europea, Estados Unidos y Japón sean los principales consumidores de productos orgánicos obliga a los productores de dichos bienes a estar listos para exportar. La demanda de productos orgánicos en México es aún muy limitada, pero en la medida en que se reduzcan marginalmente los precios y se haga una campaña más agresiva dirigida a los mercados cautivos —principalmente en el sector de altos ingresos— esta demanda aumentará.

Cosmo: otorgar un valor agregado

La comercializadora Cosmo se fundó en 1981 con el objetivo de exportar frutas mexicanas que cumplieran con exigentes estándares de calidad. La administración de la empresa buscaba aprovechar aquellas frutas y verduras que pueden cultivarse en México

25. *Idem.*

*durante todo el año. Desde su comienzo, la empresa empezó a generar una reputación basada en su calidad.*²⁶

Todos los productos que ofrece Cosmo son cultivados en México, donde la variedad de climas permite que las frutas y verduras encuentren incluso mejores condiciones de cultivo que en sus países de origen. El nicho de mercado que Cosmo ha explotado es, entre otros, el de las frutas exóticas, como carambola, maracuyá y lichí.

Aunque el TLCAN aumentó las exportaciones de la empresa a Estados Unidos y Canadá, Japón ha sido el destino principal de los productos de Cosmo. Esto nos habla de lo lejos que ha llegado la empresa, pues Japón cuenta con una de las economías más cerradas del mundo en el tema agrícola; sus exigencias, así como la competencia para entrar a ese mercado, son enormes. Más allá de Japón, incluso, existen barreras arancelarias y no-arancelarias importantes; la Organización Mundial de Comercio (OMC), por ejemplo, establece reglas sanitarias y fitosanitarias donde un país puede restringir las importaciones del exterior si éstas —por motivo de un virus o algún químico que pueda importarse inadvertidamente— atentan contra la salud humana, animal o vegetal. Por esta razón, Cosmo ha invertido muchos recursos en darse a conocer y cumplir con un sinnúmero de requisitos.

La labor de la comercializadora comienza por su programa de desarrollo de proveedores. Cosmo cuenta con especialistas en cada producto, quienes brindan asesoría y capacitación constante

26. En 1996, Cosmo ganó el Premio Nacional de Exportación en la categoría de Comercialización.

a los agricultores, desde la selección de la semilla hasta la manera como se empaacan los productos. La asesoría técnica es de vital importancia, ya que los productos requieren especificaciones muy concretas de tamaño, color, textura, etcétera. Ante este tipo de exigencias, muchos proveedores se sienten intimidados y, como generalmente pueden vender todo lo que producen independientemente de su calidad, en un principio no existen claros incentivos para trabajar sobre especificaciones concretas. Pero es aquí donde la asesoría técnica hace la diferencia, pues se le muestra al agricultor que, al implementar diversas técnicas y cuidados especiales, sí es posible producir frutas y verduras con características específicas, por las cuales se podrán obtener mayores ganancias.

El éxito de Cosmo radica en el valor agregado que le brinda a sus productos. La empresa hace un gran esfuerzo para lograr la calidad total, que abarca desde el producto y el empaque hasta la entrega a tiempo. Cosmo demuestra la existencia de un mercado para productos con valor agregado y confirma que el país presenta las condiciones óptimas para cumplir con exigencias internacionales si el negocio se encamina de forma adecuada.

Financiamiento: ¿un problema sin salida?

A partir de la crisis financiera de 1994 y 1995, el flujo de financiamiento a los sectores productivos sufrió una fuerte disminución. El sector agropecuario no fue la excepción. Entre 1994 y 2004, el monto de crédito otorgado al sector agropecuario cayó en térmi-

nos reales casi setenta por ciento.²⁷ A esto se agrega que los fenómenos meteorológicos y la fluctuación en los precios internacionales de los productos agrícolas ocasionaron que el sistema financiero mexicano clasificara el sector agropecuario como "altamente riesgoso". Así, la inversión en el sector agroalimentario se ha concentrado en el eslabón de mayor valor agregado dentro de la cadena productiva —productos procesados— sin que se haya consolidado una integración vertical con las actividades primarias.²⁸

Ante este panorama tan pesimista existen, sin embargo, algunos esquemas de crédito que, lentamente, empiezan a generar círculos virtuosos. Uno de los mejores ejemplos son las "Sofoles" (Sociedades Financieras de Objeto Limitado) establecidas en materia agrícola.²⁹ Estas agencias surgen para llenar un nicho desatendido. Los fideicomisos gubernamentales tienen aquí la oportunidad de delegar a intermediarios especializados la tarea de llevar a una mayor profundidad los mercados financieros. Los créditos involucran no solamente al agricultor, sino a toda la cadena productiva, lo cual genera círculos virtuosos y le brinda una mayor certidumbre al sector. Este esquema puede ayudar a los productores a tener proyectos más robustos, con mejor tecnología y comercialización, lo que incrementa su capacidad de pago. No cabe duda de que, en comparación con los bancos, las Sofoles tienen mayor capacidad para ofrecer soluciones a la medida de los clientes.

27. Roberto Newell y Armando Chacón, *op. cit.* [**Mismo problema de nota 13.**]

28. *Ibid.*

29. Las Sofoles son intermediarios financieros autorizados por la SHCP para otorgar crédito a un sector específico de la economía.

Finarmex: especialistas en créditos al campo

En el año 2003, surgió formalmente Finarmex, primera "Sofol" rural dedicada exclusivamente a otorgar créditos al sector agroalimentario. El objetivo es otorgar créditos al sector agrícola, ganadero, acuícola, pesquero y agroindustrial, así como a diversos servicios relacionados con estas cadenas productivas. El otorgamiento de crédito va acompañado de asesoría técnica y diversos tipos de apoyo.

Finarmex surgió como un organismo altamente especializado, con conocimiento sobre el sector agropecuario y con una clientela y condiciones muy particulares. Esta Sofol aprovecha una oportunidad que surge tanto de las limitaciones del fideicomiso gubernamental para distribuir recursos³⁰ como de la falta de especialización de la banca comercial.

A diferencia de la banca comercial, Finarmex puede ofrecer recursos en un menor tiempo y a tasas y plazos más competitivos. El resultado a la fecha ha sido muy positivo. La cartera vencida es mínima y se ha ayudado a los productores a tener proyectos más robustos, rentables, con mejor tecnología y comercialización,

30. Para Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), las Sofoles Agropecuarias son una herramienta eficiente para diversificar el riesgo de su cartera, multiplicar las inversiones en el campo y promover la utilización de sus programas de financiamiento, asistencia técnica, capacitación y manuales de gestión, etcétera. FIRA ofrece a las Sofoles Agropecuarias un fondeo de hasta cien por ciento de su operación en su primer año de ejercicio, mientras no rebase los doscientos millones de pesos; en los años subsecuentes las apoya hasta con sesenta por ciento de su cartera crediticia.

incrementando así sus posibilidades de éxito y su poder de paga y crecimiento.

Otro recurso financiero para los agricultores es la agricultura "por contrato", que hoy siguen empresas como Maseca, La Huerta, Tyson y Bachoco. Este esquema responde a un fenómeno que, si bien no es nuevo —a mediados del siglo pasado en la región del Bajío, la industria de fresas congeladas o de frutas y hortalizas en conserva se llevaba a cabo bajo este esquema—, sí responde a un esfuerzo novedoso por lograr una integración vertical.

La agricultura "por contrato" consiste en un acuerdo entre los agricultores y los comercializadores o procesadores donde se fija un precio por adelantado. El agricultor provee la tierra y la fuerza de trabajo, mientras que el comprador provee, en la mayoría de los casos, los insumos y la asesoría técnica. Mucho se ha discutido si este esquema beneficia o perjudica a los pequeños agricultores. Sin embargo, lo que la experiencia de esta práctica sugiere es que si bien hay casos que fracasan y otros donde los agricultores chicos quedan marginados del esquema, las relaciones contractuales funcionan y dan certidumbre a ambas partes.

Acordar el precio por adelantado reduce el riesgo para ambas partes. Sin embargo, el esquema de agricultura por contrato no está exento de problemas, pues puede que no se cumpla con la calidad acordada o que el agricultor utilice los insumos para otros propósitos. No obstante, si se crean los incentivos adecuados, ambas partes pueden recibir un beneficio de este tipo de arreglos.

Un caso exitoso es el de la cebada. Actualmente, setenta por ciento de la producción nacional de este cultivo es generada por pequeños productores. La agricultura por contrato, en este caso, ha fijado un precio "piso" de compra antes de la siembra, garantizándole así a la industria el abasto de la materia prima. Dicho esquema ha incrementado la producción de cebada nacional y ha reducido las importaciones que México lleva a cabo. Así pues, son proyectos de este tipo los que amplían las perspectivas de los agricultores nacionales.

Conclusiones

Es un hecho que el campo mexicano se ha tecnificado ya en cierto grado.³¹ Sin embargo, aún hay un abismo entre quienes tienen acceso a la tecnología y quienes no; quienes tienen un mayor acceso a la información, para quienes Internet es una herramienta fundamental, y quienes están incomunicados; quienes pueden asociarse para aprovechar las economías de escala y quienes, debido a lo reducido de su parcela, su visión de corto plazo o la falta de financiamiento, no tienen los incentivos o los medios para invertir en tecnología.

Nadie podría argumentar que los agricultores no enfrentan

31. En México, han adquirido presencia empresas que ofrecen una amplia gama de servicios, como la asesoría sobre el tipo de cultivo apropiado para cada clase de suelo, así como la gama de condiciones que deben procurarse para aumentar la productividad agrícola. Los avances de empresas como Fertilizantes Tepeyac, Haifa Chemicals y SQM son un ejemplo del giro que ha tomado la industria.

grandes problemas estructurales para salir de su localidad, transformarse, exportar y, finalmente, tener mayores utilidades y mejorar su calidad de vida. En este sentido, el gobierno puede brindar la infraestructura y sentar determinados parámetros para este sector. Pero, lo que en última instancia puede sacar al campo de su estado actual serán proyectos robustos, bien financiados, donde las economías de escala se aprovechen al máximo y donde se lleve a cabo una reconversión continua hacia cultivos con mayor margen de utilidad.

Como se mostró, en el país tenemos ejemplos de comercializadoras que han logrado exportar productos mexicanos a los países con las barreras de entrada más exigentes, así como Sofoles especializadas en otorgar crédito al campo y agricultores que se han organizado para exportar productos con un mayor valor agregado. Así, las preguntas obligadas son ¿qué le falta a cada uno de los productores ineficientes para salir de sus círculos viciosos? y ¿dónde están los nichos de oportunidad para hacer del campo un negocio rentable?

Solamente entendiendo las tendencias globales y asumiéndolas como irreversibles podremos comenzar a ver el campo como lo que es: una oportunidad para el desarrollo empresarial. No existe una receta universal para sacar al campo adelante. Cada cultivo y región es particular y requiere de un esquema diferente. Pero lo que ya no se permite es seguir planteándonos los problemas de manera equivocada. Nuestros problemas tienen menos que ver con el TLCAN y con los subsidios de los países desarrollados y más con nuestra forma de organizarnos, con las instituciones que hemos creado y con la falta de una mentalidad práctica y flexible que haga del campo un negocio viable.

Mitos sobre las maquiladoras

¿Aún podrán las maquiladoras ser un pivote del desarrollo empresarial?

Desde la llegada de las primeras maquiladoras a México, ha existido un debate sobre los costos y beneficios de este esquema para el país. En años recientes muchas de las críticas se han intensificado, en gran medida debido a la pérdida de competitividad del precio de la mano de obra y a la "fuga" de maquiladoras del país. Ambos fenómenos nos llevan, pues, a evaluar el saldo que este esquema ha dejado para México.

Existe una tendencia a visualizar las maquiladoras como establecimientos homogéneos, cuya principal característica es la reducción de costos vía la contratación de mano de obra barata y poco calificada. Puesto que las empresas que instalan sus plantas maquiladoras en México buscan reducir sus costos para poder competir, no es extraño que se les asocie con una inversión mínima en la capacitación de sus empleados, con condiciones de trabajo infra-

humanas e incluso con violaciones de los derechos laborales. Tal es la mala imagen de las multinacionales que instalan sus plantas de producción en países en vías de desarrollo que se les percibe como las “bestias negras” de la globalización. A esto se suma que las maquiladoras sean consideradas establecimientos insensibles al entorno de su localidad y, por el contrario, muy sensibles al vaivén de los mercados internacionales. No en balde a las maquiladoras se les tilda frecuentemente de “industrias prófugas”.

Lo anterior, sin embargo, cuenta sólo una parte de la historia. La importancia de las maquiladoras para México no puede soslayarse: son una de las principales fuentes de divisas, emplean a más de un millón de trabajadores, los salarios que pagan son más altos que el salario promedio y han capacitado a buena parte de su mano de obra en áreas especializadas. Sin embargo, con frecuencia se tiene la idea de que el saldo para México ha sido negativo y que las oportunidades que ofrece este sector a los empresarios mexicanos son limitadas.

Es importante resaltar que, en última instancia, la generación de salarios más altos para los mexicanos y de mayor riqueza para el país dependerá de la productividad y del valor agregado que le podamos otorgar a los productos y servicios, no del régimen legal bajo el cual operan las maquiladoras. Sin embargo, el objetivo de este capítulo es poner en perspectiva y desmitificar el sector maquilador con la finalidad de entender dónde existen oportunidades para los empresarios mexicanos y cuáles lecciones pueden derivarse de este esquema. A continuación se ubica a las maquiladoras en su contexto histórico, se aborda cada uno de los princi-

pales componentes del fenómeno maquilador y se exploran algunos mitos que se han generado en torno de este sector.

Orígenes y evolución de las maquiladoras de exportación

Lo que hoy se conoce como el programa de maquiladora de exportación surge en la frontera norte en 1965 mediante el Programa de Industrialización Fronteriza (PIF). Dicho programa introdujo el esquema para que algunas empresas estadounidenses trasladaran a México sus procesos productivos intensivos en mano de obra a través de un código aduanero con el que únicamente se cobrarían impuestos de importación al valor que se le agregara a los productos en México.

Como resultado de la economía cerrada de aquella época, en estos primeros años sólo se podían establecer maquiladoras en la frontera norte y sus productos no se podían vender en el mercado interno.¹ No obstante, estos primeros programas sentaron las bases para el futuro de la Industria Maquiladora de Exportación. Ya después vinieron diversos decretos, como el de 1972, que agilizó la operación y permitió la instalación de dicha industria en el resto del país.² Los programas actuales de maqui-

1. Se permitió que los extranjeros fueran cien por ciento dueños de las fábricas en México, cuando en ese entonces un extranjero sólo podía ser dueño de 49%.

2. Jorge Carrillo, "Maquiladoras automotrices en México: *clusters* y competencias de alto nivel", en Marta Novick y María Antonia Gallart, (coords.), *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*, Cinterfor/OIT/CIID/CENEP, Montevideo, 1997.

ladoras de exportación, que han sido modificados con los años, permiten importar los bienes necesarios para ser utilizados en la transformación, elaboración o reparación de mercancías destinadas a la exportación, exentándolos del pago del impuesto general de importación, del impuesto al valor agregado y de las cuotas compensatorias.³

Por distintas razones, el surgimiento del programa de maquiladoras fue bastante atractivo tanto para México como para Estados Unidos. Para México este esquema prometía aminorar el problema de desempleo en la zona fronteriza, derivado, en parte, del fin del programa de braceros, cuyo objetivo era llevar, temporalmente, trabajadores mexicanos al campo estadounidense. Además, el programa maquilador prometía ser una pieza clave para la industrialización de esta zona, con todo lo que ello implica, como el desarrollo de proveedores mexicanos, la calificación de mano de obra y mayores tasas de crecimiento para la región.

Para Estados Unidos, el esquema maquilador surgió en un momento en el que empresas estadounidenses dedicadas a la manufactura empezaron a enfrentar una fuerte competencia mundial en precios. Muchas de ellas vieron cada vez con mejores ojos la posibilidad de establecerse en otros países con el fin de reducir sus costos, particularmente en lo que a mano de obra se refiere. Instalarse en México —en comparación con otros países— ofrece ventajas importantes, sobre todo en materia de logís-

3. Secretaría de Economía, PITEX y Maquiladora. Véase <www.economia.gob.mx> (consultada en 2004).

tica. La cercanía permitió a las empresas mantener los procesos más complejos allá y trasladar al otro lado de la frontera los procesos intensivos en mano de obra.

Las primeras empresas maquiladoras, fueran extranjeras —como Acapulco Fashion o Ampex— o mexicanas —como Molduras de Pino— se caracterizaron por tener procesos poco sofisticados e intensivos en mano de obra. Pero, si uno analiza la evolución de esta industria, es fácil darse cuenta de que la introducción de maquinaria, equipo automatizado y nuevas formas de organización del trabajo generaron una amplia variación en las características de las maquiladoras,⁴ además de mostrar, en general, una transición hacia productos con un mayor valor agregado.

En los últimos quince años se ha dado un giro hacia actividades con mayor contenido tecnológico. Este proceso ha traído consigo la generación de nuevas habilidades en la fuerza laboral y el gradual desarrollo de capacidades de supervisión y gerencia en los trabajadores.⁵ Si bien esto no quiere decir que todas las maquiladoras han evolucionado en esta dirección o que nos encontramos en un punto óptimo, sí existe una clara tendencia hacia una mayor sofisticación de la industria.

4. Jorge Carrillo, *op.cit.* [Falta número de página]

5. Gabriela Dutrént, “Desafíos y oportunidades de las pymes para su integración a redes de proveedores: la maquila de autopartes en el norte de México”, en H.M.M Lastres, J.E. Cassiolato y M.L. Maciel (eds.), *Pequeña Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local*, Relume Dumará, Río De Janeiro, 2003, pp. 153-170.

El mito maquilador y sus componentes

A continuación se mencionan cuatro componentes fundamentales del “mito maquilador”. Cada uno a su manera ha inhibido la posibilidad de extraer lecciones importantes de dicho esquema. Se comienza por explicar por qué es un error considerar las maquiladoras como establecimientos homogéneos. Posteriormente se señala que, si bien una de las características de la industria maquiladora ha sido utilizar mano de obra relativamente más barata, esto no necesariamente implica mano de obra poco calificada que no puede evolucionar hacia esquemas más sofisticados. Asimismo, se muestra la faceta de las maquiladoras que no están bajo el régimen de “maquiladora de exportación” y las oportunidades que hay en este terreno. Por último, se señalan las principales dificultades en el desarrollo de proveedores nacionales y se explica por qué aún hay oportunidades importantes en este terreno.

Estos cuatro puntos nos ayudan a vislumbrar lo relevante del esquema maquilador y, sobre todo, las oportunidades que aún hay en esta área para los empresarios mexicanos.

La falsa uniformidad: las importantes diferencias que distinguen a las maquiladoras

Es cierto que las maquiladoras tienen características importantes en común: generalmente están vinculadas al mercado esta-

dounidense —por lo que se localizan en la zona fronteriza— y utilizan recursos humanos como principal ventaja comparativa.⁶ Sin embargo, existe una tendencia a generalizar sus rasgos, particularmente en lo que respecta al grado de sofisticación tecnológica. Si se observa la evolución de las empresas maquiladoras en la frontera norte, es fácil ver su evolución natural hacia procesos tecnológicos de punta. Pero es común que se siga asociando el término "maquiladora" con establecimientos que únicamente requieren mano de obra barata y tecnología básica.

Muchas de estas generalizaciones ignoran la evolución que comenzó hace tiempo. Por ejemplo, a principios de los años noventa se dio un giro hacia productos cuyos procesos de fabricación son más complejos y hacia actividades más intensivas en tecnología. Esto no significa que todas las maquiladoras han evolucionado en esta dirección, pero sí que ha habido una tendencia hacia procesos más sofisticados donde se otorga un mayor valor agregado a los productos resultantes. Estos cambios han venido acompañados de nuevas habilidades técnicas en los trabajadores, así como del desarrollo gradual de capacidades gerenciales y de supervisión en los empleados mexicanos que participan en esta industria.⁷

En las ciudades fronterizas, por ejemplo, es evidente el proceso de evolución natural de las maquiladoras de la primera a

6. Jorge Carrillo y Alfredo Hualde, "Maquiladoras de tercera generación. El caso de Delphi-General Motors", *Espacios*, vol. 17 (3), 1996.

7. Gabriela Dutrénit, *op.cit.* [Falta número de página]

la tercera generación.⁸ La primera generación se dio en los años sesenta y setenta; es intensiva en trabajo manual, su función principal es el ensamblaje y sus administradores están más preocupados por los volúmenes de producción que por la calidad de los productos. Estas plantas tienen generalmente una gran dependencia de las casas matrices y de los clientes principales.⁹ La segunda generación, que surgió en los años ochenta, mantiene un bajo nivel de integración nacional, pero ya empiezan a desarrollar proveedores de insumos y de servicios; estas plantas tienen un mayor nivel tecnológico, una mayor participación de técnicos e ingenieros y emplean procesos de calidad y entrega "justo a tiempo".

Por último, las plantas maquiladoras de tercera generación se desarrollan en los noventa y son intensivas en conocimiento, tienen mayor presencia de corporaciones transnacionales y están orientadas al diseño, investigación y desarrollo local de sus productos. Las maquiladoras de esta generación ya empiezan, además, a generar vínculos con proveedores nacionales.¹⁰

La trayectoria de la planta de Sony de Tijuana Este (STE) ejemplifica por medio de su evolución estas tres generaciones de la industria maquiladora. En marzo de 1985 se instaló una planta en Tijuana con el objetivo de servir de apoyo al Centro Tecnológico de San Diego. Bajo el programa de maquiladoras, se comenzó con la manufactura de chasis de madera para las televisiones. Sin

8. Jorge Carrillo y Alfredo Hualde, *op.cit.* [Véase nota 13, cap. 1]

9. Un ejemplo ilustrativo es una maquiladora cuya única labor era la de poner los ojos de plástico a muñecos de peluche.

10. Jorge Carrillo y Alfredo Hualde, *op. cit.* [Véase nota 13, cap. 1]

embargo, en 1987 sus operaciones se extendieron a otros productos más elaborados; en 1993, STE estaba fabricando monitores de computadora, alcanzando la más alta productividad de todas las operaciones de Sony mundialmente y, en 1995, se había diseñado la primera televisión en México. El centro de diseño de Tijuana dedicado a áreas de software, hardware e ingeniería mecánica es la mejor muestra de que Sony ha transferido muchas actividades de manufactura e ingeniería a Tijuana con el objetivo de mantener su competitividad en el mundo.¹¹

Es importante que visualizar la industria maquiladora como lo que realmente es: una industria heterogénea con un sinnúmero de vertientes. Reconocer esto es fundamental, pues muchas de las percepciones formadas en torno de las maquiladoras provienen del estereotipo de la primera generación, cuando sí se podía hablar de un "molde" o de cierta uniformidad en las plantas.¹² Además, si bien es cierto que la industria maquiladora tiene rasgos comunes, existe variedad en lo que producen y en las tecnologías que emplean.¹³

11. Véase Centro de Diseño de Sony de Tijuana Este, <<http://www.sonyste.com.mx/paginas/cendis.htm>> y Tijuana Economic Development Corporation, <<http://www.tijuana-edc.com/deitac>>.

12. Jorge Carrillo y Alfredo Hualde, *op. cit.* [Véase nota 13, cap. 1]

13. *Idem.*

¿Podrá México volverse relevante en la industria del software?

La industria del software en México ha creado una cadena de producción que trasciende fronteras. Sin embargo, sólo cuatro por ciento de los clientes potenciales en el mundo mencionan México cuando se les pide mencionar a los países con potencial para ofrecer servicios en materia de software.¹⁴ Las razones: las empresas en general no logran cumplir con los estándares de calidad y experiencia. Tampoco cuentan con certificados de calidad —que en una primera etapa podrían ayudar—, ni existe un número importante de personas especializadas en esta área, con bases fuertes en matemáticas, computación, programación, etcétera. Está claro que el gobierno no ha impulsado este sector; de hecho, ni siquiera parece haber un consenso sobre su relevancia.

Sin embargo, sí hay y habrá una oportunidad para que los países incursionen en este terreno. Las proyecciones sugieren que incluso países como la India no van a generar un número suficiente de técnicos para cubrir la demanda en esta industria.¹⁵ Es aquí donde las nuevas empresas pueden capturar una porción nada despreciable del mercado, si logran sobreponerse a los obstáculos externos e internos que las condicionan.

Las oportunidades actuales para las empresas mexicanas que quieran incursionar en esta área pueden no estar en el último punto

14. Bruce Sinclair, “Can Mexico Develop a Software Maquiladora Industry?”, Infoamericas tendencias, *Latin American Market Report*, 2003, <www.infoamericas.com>.

15. *Idem*.

de venta al cliente. Por el contrario, lo más probable es que primero tengamos que generar una industria que provea servicios a empresas grandes con necesidad de subcontratar determinados procesos, como la India hizo inicialmente. Éste sería un paso preliminar para que México tenga empresas líderes en productos de software. Aún estamos a tiempo de incorporarnos a este sector, pero no va a llegar sólo: se necesita una estrategia conjunta entre el gobierno y los empresarios.

Mano de obra barata: ojalá fuera tan sencillo

La teoría económica neoclásica le da la razón a los críticos de las maquiladoras o del así llamado —“modelo maquilador de desarrollo”— en tanto que sugiere que el capital y la inversión tienden a irse a donde las utilidades son mayores y que, por lo tanto, las empresas ubicadas en países desarrollados buscarán una mano de obra más barata. Es así como se ha hablado mucho de la inserción de México en lo que se conoce como la “carrera hacia abajo” (*race to the bottom*): la carrera de las principales multinacionales por colocar sus fábricas y ensambladoras en los países que ofrezcan los menores costos en mano de obra, las mejores facilidades por parte de sus gobiernos y el mayor número de ventajas en materia de logística y transporte.¹⁶

Los orígenes de la maquila y las ventajas comparativas de México frente a Estados Unidos —nuestro país es intensivo en mano de obra

16. Verónica Baz, “Maquiladoras: del boom a la huida”, *Ejecutivos de Finanzas*, año XXIII, núm. 1.

mientras que nuestro vecino del norte lo es en capital— explican que las maquiladoras sean asociadas en el imaginario colectivo con empresas enfocadas sólo en la mano de obra barata. Sin embargo, no es lo mismo mano de obra barata y poco especializada que mano de obra especializada que además puede competir en precio. Si México tiene una mano de obra relativamente más barata que Estados Unidos, esto no implica que perderemos atractivo al evolucionar hacia nichos más especializados. Todo lo contrario, nos volveríamos un país donde se pueden producir productos y ofrecer servicios más elaborados pero a un menor precio de lo que costaría producirlos en Estados Unidos. La distancia y los mismos husos horarios, además, son una ventaja.

La migración de maquiladoras a China refuerza el argumento, por demás simplista, de que todo se reduce al precio de la mano de obra: las maquiladoras se van porque allá les pagan menos a los trabajadores. Algo de esto es cierto, pero nuestro problema no es la falta de mano de obra barata, sino nuestra incapacidad para evolucionar hacia productos con mayor valor agregado, hacia la provisión de insumos más baratos y hacia una logística más expedita.¹⁷ El objetivo de México debe ser desarrollar una mano de obra competitiva, no sólo

17. Al hablar de “logística expedita” se deben considerar las ventajas que solamente una frontera como la nuestra con Estados Unidos ofrece. Mientras más volumen tenga el producto y mientras más rápido se necesite, México tendrá una ventaja importante. Un sinnúmero de productos de Asia llegan en barco después de semanas para tener que ser modificados en Estados Unidos por cambios en el diseño o defectos en la fabricación, modificaciones que serían relativamente baratas de hacer en el país de origen y que se corrigen en el país destino con mano de obra mucho más cara. Así, lo que se hace en México debe poder cruzar la frontera lo más pronto posible y estar *justo a tiempo* donde se requiera.

en precio sino en capacidades. Si bien es cierto que existen problemas estructurales —como las deficiencias en nuestro sistema educativo o en infraestructura—, también es cierto que, con las condiciones actuales, se puede capacitar a los trabajadores para que logren niveles de productividad competitivos mundialmente.¹⁸ Es aquí donde existen oportunidades atractivas para los empresarios.

La relación entre maquiladoras y mano de obra barata se da porque la mayor parte de las actividades que las empresas deciden llevar a cabo en otros países —con el fin de reducir costos—, son intensivas en mano de obra poco calificada. Las actividades más sofisticadas las llevan a cabo en las sedes centrales. Sin embargo, eso está cambiando y, conforme pasa el tiempo, se da una cada vez mayor globalización en el área de servicios, donde está ocurriendo un fenómeno similar al que ocurrió con la manufactura en los años setenta y ochenta, cuando las compañías comenzaron a trasladar sus operaciones a otros países. Igual que entonces, hoy vemos una tendencia a llevar centros de investigación y de desarrollo a países donde la mano de obra es más barata y donde se cuenta con la capacidad de llevar a cabo este tipo de trabajo.

A diferencia de cuando se trasladan procesos manufactureros, en la búsqueda de proveedores de servicios y de investigación cien-

18. Lewis explica la manera en que países como Brasil o la India pueden incrementar enormemente su productividad con la fuerza laboral que tienen en este momento. El autor muestra cómo hay casos donde variables como los rezagos en educación y en infraestructura no son obstáculos inmediatos para la productividad. Véase William W. Lewis, *The Power of Productivity: Wealth, Poverty, and the Threat to Global Stability*, University of Chicago Press, Chicago y Londres, 2004.

tífico-tecnológica la geografía importa poco. Lo más relevante, en cambio, es la compatibilidad en el lenguaje y la capacidad en términos de tecnología y de conocimientos para llevar a cabo investigación de calidad. Esto es lo que se ve en países como China, Vietnam, diversos países de Europa del Este y, sobre todo, India, que llevan años trabajando en una estrategia para atraer inversión a estas áreas. La forma como se distribuyen estas actividades en el mundo tiene una lógica basada en la reducción de precios —esto es cierto— pero también, y cada vez más, en factores como el capital humano, la compatibilidad cultural, la certidumbre institucional, una regulación adecuada y un Estado de Derecho que otorgue garantías a las empresas.

La estrategia de algunas empresas —como Delphi Automotive Systems y Sony en Tijuana— de descentralizar su investigación en tecnología por medio de la instalación de centros técnicos confirma este fenómeno.¹⁹ No obstante, si bien ha habido una tendencia hacia procesos más sofisticados, no estamos aprovechando esta oportunidad en México. Basta compararnos con países como la India.

Hasta ahora se ha perdido mucho tiempo en culpar al esquema maquilador y su falta de integración a la economía nacional debido a la mano de obra poco calificada. Sin embargo, no se ha invertido el suficiente tiempo en estudiar cómo aprovechar la transferencia en conocimiento y tecnología que estas plantas han dejado en el

19. La relevancia de Delphi no es sólo la importancia que tiene en el país sino el impacto que tiene sobre otras multinacionales que podrían considerarse instalarse en México.

país y cómo atraer empresas que requieran procesos sofisticados que otorguen un alto valor agregado.²⁰ Lo natural sería que surgieran futuros emprendedores de las filas de grandes empresas maquiladoras y, sin embargo, debido a la falta de proyectos atractivos en el país, no es extraño observar cómo a los mejores trabajadores se les ofrecen oportunidades más atractivas del otro lado de la frontera. Es cierto que la India se dedica a maquilar, pero también es cierto que en este país se han sentado las bases y generado el capital humano necesario para que las empresas locales compitan con empresas norteamericanas en áreas como el software. En conclusión, es innegable que la forma de conservar y generar empleos en el sector maquilador es únicamente a través de una mano de obra cada vez más calificada y competitiva, para lo cual se requiere una estrategia conjunta —con una visión de largo alcance— entre los sectores público y privado y los empresarios.

Centro Técnico de Delphi: ¿una excepción?

Lo que hoy conocemos como Delphi Automotive Systems, líder mundial en autopartes (accesorios electrónicos portátiles, componentes de transportes y sistemas de tecnología), es la empresa

20. Las maquiladoras abren oportunidades en las localidades donde se establecen. Antes de la llegada de las maquiladoras, las opciones laborales de las mujeres se reducían a un par de servicios mal remunerados. Por otra parte, muchas personas han ascendido en estas empresas. Mientras que en un principio se buscaban gerentes en la Ciudad de México para ir a manejar las maquiladoras a la frontera, ahora es frecuente que ocurra lo contrario.

maquiladora más grande de México. Cuenta con 68 mil empleados y 54 plantas en todo el país.²¹ Delphi llegó a México en 1978 y se escindió globalmente de General Motors en 1995.

En 1995, Delphi abrió su Centro Técnico en Ciudad Juárez, México. Con más de 2,200 ingenieros, técnicos y personal de apoyo, el Centro se enfocó en el diseño de productos y procesos utilizados en México y en Delphi mundialmente. Hacia 1999 se había duplicado su tamaño,²² ya en 2003 la empresa había registrado alrededor de cincuenta patentes desarrolladas en México y registradas universalmente.²³

El objetivo del Centro era reducir los ciclos de producción, los tiempos de entrega y los costos globales. Aunque surgió como una maquiladora más, se trata de un centro de investigación, diseño y desarrollo de productos. La consolidación de Delphi en México no se dio de un día para otro, sino que, a través de los años, en las distintas divisiones de la empresa se acumularon capacidades tecnológicas y organizacionales que permitían explorar nuevas oportunidades de desarrollo de productos. Además, si bien hay una falta de mano de obra calificada en el país, Delphi consideró competitivo el trabajo desempeñado por los ingenieros mexicanos. Los salarios relativamente bajos en México —en compara-

21. Véase <www.maquiladirectory.com/top100maquilas.htm>.

22. “Mexico’s President Honors Delphi with National Technology Award”, 3 de diciembre de 2002, Delphi Corporation, <www.delphi.com/news/pressReleases/pr15927-12032002>.

23. “Does Mexico Really Want to Move Up the Development Ladder?”, *The Economist*, 24 de julio de 2003.

ción con los de Estados Unidos, al menos— llevaron a Delphi a contratar más gente sin la necesidad de incrementar los gastos en investigación y desarrollo.

Mucho se ha escrito y dicho sobre el caso del Centro Técnico de Delphi en México, destacando el hecho de que es un semillero de ideas y creatividad donde se privilegia el conocimiento y la innovación sobre el trabajo intensivo manual. Su relevancia consiste en indicar hacia dónde debemos evolucionar en este rubro. Con este Centro se muestra la importancia de la capacidad de ingeniería y tecnología, los salarios relativos del personal calificado y la comunicación y cercanía con el eslabón productivo.²⁴ La pregunta relevante es si el entorno y nuestros empresarios están preparados para que Delphi represente en México una tendencia, más que una mera excepción.

Desarrollo de proveedores: ayúdate que yo te ayudaré

Como se mencionó, uno de los principales objetivos de la industria maquiladora es su integración a la economía nacional. Sin embargo, la bajísima creación de “cadenas productivas” en el país ha sido uno de los grandes fracasos de la industria maquiladora de exportación. Después de cuarenta años, los insumos nacionales representan poco menos de cuatro por ciento de lo que consumen las maquiladoras. Esto quiere decir que la planta productiva no ha podido competir ni siquiera por una pequeña parte de

24. Jorge Carrillo y Alfredo Hualde, *op. cit.* [Véase nota 13, cap. 1]

lo que consume la industria maquiladora de exportación. En el año 2004, solamente 3.15% de los insumos que consumieron las maquiladoras fueron de origen nacional.²⁵ De forma equívoca se pensó que, por el simple hecho de albergar empresas maquiladoras, éstas desarrollarían cadenas productivas en nuestro país.

Al investigar los determinantes de esta situación, surge una larga lista de obstáculos que las empresas mexicanas no han podido superar. Algunos retos están relacionados con el entorno y otros con la falta de visión y capacidad empresarial. Una de las barreras de entrada más recurrentes es, sin duda, el acceso al financiamiento. Un empresario que quiere ser proveedor se llevará grandes sorpresas cuando vea los volúmenes que requieren las maquiladoras. Solamente con altos montos de inversión se puede producir lo que las maquiladoras requieren, situación que pone a los proveedores en aprietos ante un entorno con esquemas de financiamiento caros y una carencia de capital de riesgo.

Por otra parte, para que las empresas multinacionales —incluyendo a las maquiladoras— compren sus insumos en México, los proveedores deben cumplir con estándares de calidad comparables a los de los proveedores internacionales; pasar auditorías de certificación muy exigentes y costosas; adaptarse a un sistema de entregas "justo a tiempo" y, además, ser competitivos en precio. Volverse proveedor no es una tarea fácil: hay que competir contra

25. En promedio cada mes de 2004 se importaron casi sesenta mil millones de pesos de insumos mientras que los insumos nacionales fueron poco más de mil ochocientos millones de pesos. Véase INEGI, Banco de Información Económica, <dgcnestyp.inegi.gob.mx/?c=72>.

proveedores que tienen una reputación de antaño y que cuentan con los certificados necesarios para abastecer a dichas empresas. Además, la decisión de integración generalmente se lleva a cabo en la empresa matriz —en las oficinas sede— y no a nivel maquiladora, lo que dificulta y encarece dicho proceso.

Comúnmente se piensa que sólo porque una empresa es mexicana carece automáticamente de la capacidad para ser un proveedor confiable. Aunque la reputación sí importa, es un factor que las empresas nacionales pueden cambiar. La diferencia cultural y organizacional entre la casa matriz y los proveedores locales mexicanos debe superarse y eventualmente usarse a nuestro favor. Así, se requiere atacar varios frentes, ya que muchas empresas mexicanas han acumulado capacidades técnicas pero aún carecen de estructuras organizacionales y sistemas de calidad que les permitan integrarse a la red de proveedores globales.

El tiempo que llevan las maquiladoras en México es suficiente para comprobar que existen pocos incentivos para desarrollar proveedores, debido a lo largo, tedioso y costoso del proceso. Pese a ello, existe tal demanda de proveedores que varias empresas maquiladoras y automotrices, como Volkswagen, por ejemplo, han optado por obligar a sus proveedores mundiales a instalarse en México para responder a las exigencias de una manufactura ágil y a la necesidad de realizar entregas a tiempo. Lo que esto significa es clarísimo: si un nuevo proveedor puede demostrar que es competitivo en precio y en calidad, logrando vencer todas las barreras de entrada, no sólo podrá concertar contratos millonarios, sino que además podrá convertirse en un proveedor global de la casa

matriz. Es así como la maquila genera inmensas oportunidades. Basta con ver qué podemos producir de los más de cincuenta mil millones de pesos en insumos que ingresan mensualmente al país para ser transformados por las maquiladoras en México.²⁶

La labor del gobierno alrededor del tema de desarrollo de cadenas productivas es muy clara: hay que darle a las empresas mexicanas la posibilidad de competir en condiciones similares a las de sus contrapartes extranjeras, facilitando los trámites, estableciendo un régimen impositivo claro y coherente, ofreciendo oportunidades de financiamiento, etcétera. Pero la responsabilidad del empresario es, nuevamente, vislumbrar las oportunidades y ver cómo explotarlas.

Quienes aspiren a volverse proveedores requieren hacer a un lado los mitos que se han creado sobre el mundo de la maquila. Las empresas multinacionales no ponen las barreras de calidad y servicio para limitar el número de proveedores o para favorecer a algunos en particular, sino porque así lo demandan sus procesos productivos y, finalmente, los consumidores. Las empresas multinacionales, representadas en gran medida por la industria maquiladora mexicana, basan parte de su éxito económico en el desarrollo y competencia entre proveedores, plano en el que la iniciativa privada mexicana puede contar con ventajas competitivas importantes, como una ubicación cercana tanto a las plantas productivas como al mercado más grande del mundo.

26. INEGI, Banco de Información Económica, <dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdieintsi.exe>.

Certificados de calidad: ¿para qué?

Los estándares de calidad de las empresas se han vuelto cada vez más relevantes para competir. Muchas empresas llegan a ser muy exitosas sin estandarizar sus procesos. Pero, si bien poseer un certificado no es ni necesario ni suficiente para ser una empresa competitiva, es un hecho que este reconocimiento trae ventajas importantes.

Un ejemplo de estándares exitosos son los que desarrolla la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), la organización mundial más importante en el desarrollo de estándares, de los cuales el ISO 9000 y el ISO 14000 son los más conocidos. Mientras que el primero es una referencia obligada en estándares de calidad en la operación de una empresa, el segundo está enfocado a ayudar a las empresas a cumplir con sus metas en materia ambiental.

Para lograr la certificación ISO 9000, la empresa debe demostrar a la autoridad certificadora que cuenta con los métodos y procedimientos de calidad documentados, con personal suficientemente entrenado y con los procesos productivos necesarios para asegurar que los productos vendidos poseen la calidad esperada por los clientes. Si bien hay empresas globalizadas, como Procter & Gamble, que imponen sus propios estándares de certificación, poseer estándares como el ISO 9000 facilita cumplir con los requerimientos particulares de las empresas multinacionales.

Los procesos de certificación reducen los costos de darse a conocer, hacen más fácil la tarea de competir en un determinado mer-

cado, aumentan las posibilidades de obtener contratos, garantizan una buena atención a los clientes y, finalmente, aumentan las utilidades. Sin embargo, dichas certificaciones implican un costo en tiempo y dinero. Asimismo, generalmente se tienen que llevar a cabo modificaciones en la estructura y forma como se realizan los procedimientos, lo que con frecuencia perjudica intereses particulares. El recorte de plazas con funciones duplicadas es un ejemplo de lo anterior. Pero lo contrario es también cierto: la certificación brinda oportunidades a las empresas.

Las empresas certificadas se volverán algo habitual y se comenzará a discriminar a las no-certificadas, como ya se hace en muchos ámbitos, sobre todo en países desarrollados. Sin embargo, hasta que esto no sea la regla en México, la certificación será una ventaja inusual e importante.

A modo de ilustración de lo delicada que puede ser la relación con un proveedor está el caso de las llantas Bridgestone-Firestone que Ford instaló en sus camionetas modelo Explorer. Después de años de que tanto la empresa llantera como la automotriz recibieran quejas sobre los neumáticos, diversos actores comenzaron a relacionar los defectos en esta marca de llantas con graves accidentes automovilísticos, lo que llevó el caso hasta la Suprema Corte de Justicia de Estados Unidos. Aunque se trató de un caso controvertido, en el cual Firestone y Ford se culparon el uno al otro, éste es precisamente el tipo de problemas a los que puede llevar un mal proveedor. Al final del día, ambas organizaciones

—por no mencionar a los consumidores— salieron sumamente perjudicadas.

Entonces, es posible decir que la calidad es un arma de dos filos: mientras una falla en los procesos de calidad puede acabar con una empresa, los procedimientos estrictos pueden proporcionar salvaguardas contra la competencia y brindarle a la empresa más latitud en la estrategia de precios. Se debe explorar la calidad no sólo como un atributo que desean los clientes, sino como una barrera de entrada a los competidores. Así, por ejemplo, al obtener la certificación de una empresa transnacional se tiene acceso al mercado total de ese cliente en todo el mundo. Para las empresas que introducen sus productos al mercado, la calidad es indispensable, no sólo para mantener el prestigio de su marca, sino también para evitar demandas que posteriormente podrían dañar la imagen de sus productos y de la empresa misma.

No todas las maquiladoras son de exportación

Si bien existen un sinnúmero de definiciones de *maquiladora*, una forma de concebirla es como un “método de producción regulado por un contrato según el cual el contratante paga al fabricante una cantidad de dinero para que éste transforme la materia prima que aquél le entrega”.²⁷ La definición no sale sobrando: además de las maquiladoras de exportación, se incluyen maquiladoras que

27. *Diccionario Espasa de Economía y Negocios*, Arthur Andersen, Espasa Calpe, Madrid, 1997.

no exportan y/o cuyos insumos son nacionales.²⁸ Esta sutileza es importante, pues amplía nuestros horizontes conceptuales y ayuda a vislumbrar que en el sub-arrendamiento de procesos de manufactura existe una amplísima gama de oportunidades.

El hecho de que el desarrollo maquilador en México haya venido aparejado de las exportaciones a Estados Unidos dificulta pensar en maquiladoras cuando éstas no funcionan bajo el programa de “maquiladora de exportación”. Asimismo, debido al contraste en salarios entre los dos países, es difícil pensar en maquiladoras que no estén en la frontera norte. Sin embargo, en Estados Unidos han existido y proliferado por decenas de años empresas que le fabrican a otras empresas productos o líneas de productos, ya sea porque el dueño original de la marca tiene una demanda mayor a su capacidad de producción o simplemente porque la administración de la empresa prefiere concentrar sus recursos en el desarrollo de productos y en la mercadotecnia y dejar lo demás a otros proveedores especializados.

Dicho esquema de subcontratación es un arreglo empresarial que en México solemos pasar por alto. Sin embargo, la especialización en la que han incurrido muchas empresas genera una serie de oportunidades nada despreciables para los empresarios del país. Las maquiladoras pueden gozar de economías de escala al transformar productos para varios clientes. Además, en muchas ocasiones las grandes corporaciones están dispuestas a vender sus plantas a terceros con un contrato de maquila de abastecimiento a mediano o largo plazo.

28. Este tipo de maquiladoras se encuentran ubicadas muchas veces en el centro del país, a diferencia de las que tienden a establecerse en el norte.

El hecho de que las maquiladoras no tengan un largo historial en nuestro legado empresarial, aunado a que el *boom* de la maquila en las últimas décadas haya sido protagonizado por empresas extranjeras, dificulta pensar en una maquiladora mexicana que lleve a cabo procesos para otras empresas mexicanas. Sin embargo, si bien antes las diferencias entre las maquiladoras de exportación y las empresas nacionales eran abrumadoras, hoy existen pocas diferencias entre un modelo y el otro. Se han implementado programas que le otorgan a la industria nacional muchos de los privilegios que antes gozaban sólo las “maquiladoras de exportación”. El caso más evidente es el Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX). Este programa permite a las empresas importar mercancía —libre de impuestos— que después exportan. Hay algunas diferencias con el programa de maquiladoras de exportación, como la cantidad de mercancías que se pueden vender en el mercado interno,²⁹ pero esencialmente ambos esquemas permiten a las compañías nacionales o extranjeras importar temporalmente materias primas, maquinaria y equipo necesario para la manufactura.³⁰

29. A partir de 1963, las maquiladoras fueron consideradas establecimientos no permanentes, con exención de pago de impuestos a la importación y del IVA, y exención del pago al impuesto sobre la renta de acuerdo a un artículo transitorio. En diciembre de 1998 se estableció derogar tal condición y, desde el año 2000, se consideran establecimientos permanentes, con las consecuentes responsabilidades fiscales de pago del ISR.

30. La diferencia más importante entre estos programas es que las compañías que cuentan con el programa PITEX pagan impuestos como cualquier otra empresa, y Programa de Maquiladora tiene la opción de acuerdo con el régimen en que se encuentre. Véase <www.economia.gob.mx/?P=718>.

Una empresa que ha aprovechado estas tendencias es Aerobal. Ubicada en el centro del país, esta maquiladora es la más importante en su rama y no está controlada por ninguna de las casas matrices, sino por un grupo de inversionistas independientes, por lo que no opera bajo el esquema de “maquiladora de exportación”.³¹ Su éxito radica en haber encontrado un nicho de mercado, derivado de la necesidad de las multinacionales de otorgar sus productos a un tercero para su fabricación.

El objetivo no es sugerir que México se dedique únicamente a la manufactura, sino señalar que llevar a cabo procesos de manufactura con economías de escala y con tecnología adecuada puede ser un gran negocio. Además, una empresa de esta naturaleza puede abrir oportunidades importantes para quien quiera innovar en algún producto.

En conclusión, el esquema de maquila no presenta limitantes, sino que, por el contrario, ofrece una amplia gama de posibilidades a los empresarios mexicanos. La especialización presenta muchas oportunidades para quien encuentra las economías de escala necesarias para operar un buen negocio o para quien pueda ofrecer valores agregados en la producción. Todas las partes se benefician de dicha especialización; hay que ver, entonces, dónde están abiertas dichas alternativas.

31. A diferencia de las maquiladoras de exportación, las utilidades de la empresa se quedan en México, así como la derrama de impuestos que generan.

Aerobal

Aerobal es una maquiladora en el Estado de México que, a través de los años, ha encontrado un nicho importante en la producción de productos de limpieza y aseo personal, desde desodorantes y champús hasta detergentes e insecticidas.

Hoy en día, Aerobal es la empresa más grande en Latinoamérica en esta rama y ha contado con contratos de empresas del tamaño de Henkel, Colgate, Unilever y Procter & Gamble. Si bien la empresa comenzó en el mercado interno, su éxito la llevó eventualmente a incursionar en el mercado de exportación para los mercados norteamericanos y sudamericanos.

Aerobal surgió en los años sesenta, cuando Productos de Maíz decidió dejar de inyectar las tapas de plástico del consomé en polvo Knorr Suiza y otorgó esta función a un tercero, mexicano. Más adelante, Procter & Gamble dio a maquilar el limpiador Maestro Limpio. Esta oportunidad la tomó un maquilador estadounidense, que compró Aerobal con ese objetivo. Hacia finales de los años noventa, la empresa estadounidense entró en problemas financieros y se declaró en quiebra. Aerobal, la subsidiaria mexicana, fue entonces adquirida —y exitosamente reestructurada— por inversionistas nacionales y un fondo de capital de riesgo.

La reestructuración de la empresa consistió en desarrollar un sistema de calidad que le permitiera fabricar diversos productos de acuerdo con las especificaciones del cliente en cuanto a calidad, servicio y precio. Asimismo, puesto que el nicho de mer-

cado radicaba en rentar capacidad de fabricación a los clientes, se invirtió en capacidad productiva, lo que atrajo más clientes. De esta forma se aprovechó la marcada tendencia de las empresas multinacionales por dar a maquilar sus productos. La administración de Aerobal explica que algunas de las principales razones para dar a maquilar un producto son concentrar los recursos financieros en mercadotecnia y publicidad en lugar de en activos fijos, liberar capacidad productiva y concentrarse en productos de mayor valor agregado, o bien dejar de producir un producto que va en la etapa de salida pero que aún tiene una generación positiva de efectivo.

La empresa auxilia a las grandes multinacionales en todas las áreas del ciclo productivo y, así, las empresas pueden manejar un nivel óptimo de producción sin preocuparse por problemas de abasto causados por desajustes en la producción o incrementos inesperados en la demanda de algún producto. Así, la ventaja de Aerobal radica en las economías de escala que le permiten competir vía precio con sus contrapartes y obtener utilidades significativas.

Oportunidades como la de Aerobal se seguirán presentando. El reto está en cumplir con los estándares de calidad de las multinacionales para competir en servicio y precio. La tendencia en prácticamente todas las empresas multinacionales es dar una gran proporción de su producción a terceros. Por ejemplo, los planes de expansión de Unilever en México están basados en la maquila de los productos y la administración de esta empresa ha declarado públicamente que piensan reducir las plantas propias en el

mundo. También está el caso de empresas como Helen of Troy, que se dedican a comprar marcas de las grandes empresas multinacionales y darlas a maquilar a terceros, como ocurrió con la marca Brut de desodorantes y colonias, que Helen of Troy adquirió de Unilever y dio a maquilar a Aerobal.

Conclusiones

Cuando hemos dejado de ser competitivos en el costo de la mano de obra, pero aún no somos competitivos en rubros como el desarrollo tecnológico, es imperativo hacer un corte, una evaluación y redirigir los esfuerzos hacia otras áreas. Para esto es indispensable hacer a un lado la connotación negativa que inhibe la posibilidad de aprovechar mejor la presencia de empresas maquiladoras en el país. Dicha connotación es de carácter ideológico, ya que hay un sinnúmero de empresas que caen bajo el régimen legal de las maquiladoras y, sin embargo, son plantas modernas donde incluso se agrega más valor que en empresas fuera de esa definición.

La maquila no sólo sirve a intereses extranjeros: es un esquema que ha favorecido a la economía nacional y lo podría hacer aún más si los empresarios entendieran cómo pueden participar y sacar mayor provecho de dicho esquema.

Tenemos mucho que aprender de las maquiladoras de exportación. Éstas han generado una clase trabajadora que ha mostrado que puede aprender, entender, capacitarse y ser de gran relevancia para las empresas. Las maquiladoras muestran que, aun con pro-

blemas estructurales como un bajo nivel educativo, se puede llegar a tener una mano de obra productiva, capaz de desarrollar capacidades gerenciales y de maximizar su potencial con una organización eficiente.

Además de entender que hay diversidad de industrias agrupadas bajo el término "maquiladora", debe quedarnos claro que las maquiladoras no son un fenómeno estático. Ningún país tendrá indefinidamente mano de obra barata, ya que en el momento en que se incrementa la inversión se elevará el nivel de vida y, con esto, los salarios. Hasta en países como China sucederá esto. Así, los empresarios deben darse cuenta de la importancia de evolucionar hacia industrias y procesos cada vez más sofisticados con el fin de ser competitivos en actividades que otorgan un alto valor agregado.³²

Las tendencias en las maquiladoras que lleguen a establecerse en México dependerán del tipo de inversión que tenga preferencia, así como de los servicios e insumos que podamos ofrecerles. Hoy en día, las maquiladoras pueden ser tan sofisticadas o tan rudimentarias como se desee. Si bien hasta ahora las maquiladoras son un nicho importante de nuestra economía, las oportunidades para los empresarios locales aún están desaprovechadas.

32. William W. Lewis, *op. cit.* [Falta núm. página]

3

Mitos sobre la relación entre manufactura, servicios y experiencias

*¿Qué sucede cuando se evoluciona hacia
una economía basada en servicios?*

*El mundo está lleno de personas cuya noción de
satisfacción futura es la idealización del pasado.*

Robertson Davies,
A Voice From the Attic

Cuando se piensa en bienes y servicios se piensa en dos mundos separados. La división tradicional nos dice que los bienes tienen cualidades concretas —son tangibles— y provienen de la manufactura, la minería o la agricultura, mientras que los servicios son efímeros e intangibles, pues no se almacenan y se consumen en el lugar donde se generan. Sin embargo, aunque la división tradicio-

nal tiende a ser tajante —incluso en las cuentas públicas se puede ver una división entre los sectores primario (agricultura), secundario (manufactura) y terciario (servicios)—, esta tipología resulta en realidad cada vez más confusa y obsoleta.

La interacción entre bienes y servicios¹ va en incremento y la frontera entre ellos es cada vez más difícil de trazar: un reloj es un bien pero la garantía es un servicio; un disco magnético es un bien pero el software que contiene ofrece un servicio y puede valer mucho más que el producto en sí; una manzana es un bien, pero si no llega a tiempo a su lugar de venta y consumo por medio del servicio de transporte, pierde su valor. Asimismo, un producto puede pasar por diversas etapas: de un bien poco elaborado hasta convertirse en un servicio sofisticado, aumentando su valor al transitar por cada etapa. Por ejemplo, un grano de café es un bien poco diferenciado, pero el café molido tiene más mayor valor agregado. Más aún, al ir a una cafetería consumimos un servicio, pero cuando vamos a una cafetería que ofrece un ambiente determinado —basado en cierta música, servicio y decoración— consumimos una experiencia por la que estamos dispuestos a pagar muchísimo más que por sólo unos granos de café.

La creciente relevancia que han adquirido los servicios en la economía nacional y la pérdida en la competitividad del precio de la mano de obra han generado mitos y malentendidos que no per-

1. Existe una amplia gama de servicios, desde servicios no calificados, como puede ser el personal de limpieza, hasta servicios de alta tecnología, como pueden ser la consultoría en ingeniería, los centros de investigación científica o los diseñadores.

miten vislumbrar las nuevas reglas del juego y, por lo tanto, las nuevas oportunidades. Basta con ver la cantidad de empresarios que aún no entienden la importancia de ir más allá de la mano de obra, la tierra y el capital; se piensa mucho en los avances tecnológicos como enemigos del empleo y poco en la nueva estructura económica y en lo que se requiere para avanzar en ella. Además, hay poca conciencia de que sólo la capacitación y la preparación pueden garantizar fuentes de trabajo en el mediano y largo plazos.

Todo esto no quiere decir que debamos dejar la manufactura atrás, sino más bien que es urgente entender que el valor agregado en la producción está cada vez más ligado a la parte no-material de lo que se le ofrece al consumidor. Vislumbrar la interacción entre lo tangible y lo intangible con el fin de evolucionar hacia nichos con mayor valor agregado no sólo es fundamental para la competitividad empresarial, sino para el desarrollo económico del país en general y para el bienestar de sus habitantes en particular.

Cambio de paradigmas a través de la Historia

En *La riqueza de las naciones*, Adam Smith consideró que únicamente los bienes tangibles podían generar ingresos. Para el economista escocés, los servicios eran bienes improductivos, algo que alguien hacía gratis con el fin de llevar sus bienes al mercado. Smith, como cualquiera de su época, estaría sorprendido si supiera cuánto ha cambiado el consumo hoy en día.

A lo largo de la historia, la economía ha tenido diversas etapas,

cada una de las cuales ha cambiado la forma como se produce, consume y piensa. Estos cambios, cada vez más frecuentes, nos enfrentan constantemente a nuevos paradigmas. Tan sólo en los últimos doscientos años hemos visto la transición de una economía basada en la agricultura y sustentada en la extracción de productos no diferenciados a una economía industrial sustentada en la manufactura de bienes, que posteriormente evolucionó hacia una economía centrada en servicios y experiencias de bienes intangibles y memorables.² La producción basada en tierra, trabajo y capital, elementos clave de la Revolución Industrial a partir de los cuales se desarrollaban todas las estrategias empresariales,³ ha sido superada por los servicios y el valor potencial que éstos pueden añadir, reflejándose en un mayor margen de utilidad.

Muchos factores explican la creciente relevancia de los servicios.⁴ El desarrollo tecnológico y la competencia entre empresas son algunos de los principales detonadores. Así como la Revolución Industrial hizo uso de nuevas tecnologías y maquinaria para producir bienes masivamente, el Internet ha sido determinante en

2. James Gilmore, "Frontiers of the Experience Economy", *Batten Briefings* (Darden Graduate School of Business Administration), otoño de 2003.

3. Luigi Valdes, *La re-evolución empresarial del siglo XXI*, Editorial Norma, Bogotá, 2002, p. 31.

4. Muchas personas consideraron que los servicios se limitaban a trabajos inferiores, como atender turistas, labores de limpieza, atender en un restaurante o tras un mostrador. Sin embargo, la tecnología y el conocimiento otorgaron muchas variantes a la economía de servicios, y la posibilidad de crear y usar información se convirtió en una herramienta fundamental. Véase Juan Enríquez Cabot, *El Reto de México: Tecnología y Fronteras en el Siglo XXI*, Planeta, México, 2000, p. 21.

definir la economía de los servicios. El turismo no se habría desarrollado sin medios masivos de transporte, de la misma forma que la Era de la Información no sería posible sin los avances en las telecomunicaciones.

Todo este proceso implica un cambio de paradigma. Por ejemplo, la creciente complejidad tecnológica ha tenido un impacto en la forma como se organizan diversas industrias. La sofisticación tecnológica ha generado una mayor especialización y esto ha llevado a que, por medio de la subcontratación de una amplia gama de actividades, las empresas contraten servicios que ofrecen sistemas integrales para la resolución de problemas. Se subcontrata desde la contabilidad y la limpieza hasta la capacitación de empleados y la administración de un sitio Web. Una empresa contratará un servicio completo de comunicación antes de comprar el equipo y operarlo ella misma. Paralelamente, aunque la manufactura ha tendido a ser más global que los servicios, éstos con más frecuencia están siendo producidos en otros lugares, gracias a la tecnología para transmitirlos. Esto le resta importancia a la posición geográfica, beneficia el conocimiento, la capacidad y la compatibilidad cultural. El mejor ejemplo es la industria del software en la India, donde la capacitación, el conocimiento, la mano de obra a precio competitivo y la afinidad de idioma con sus clientes en Estados Unidos e Inglaterra hacen poco relevante la distancia geográfica.

La competencia ha sido el otro factor determinante en la evolución económica. En el pasado, la competencia manufacturera giraba en torno de la eficiencia de los procesos de producción y los

precios. Hoy la manufactura no sólo consiste en producir eficientemente y mejorar o desarrollar nuevos productos, sino en crear un sistema de soporte para los clientes que permita resolver eficientemente sus problemas. Es un hecho: la manufactura otorgará cada vez menos valor agregado a los bienes finales. La competencia hace que los bienes se vuelvan genéricos y la ventaja de esto reside en quien pueda producir al menor costo, con la mejor calidad — aquí las certificaciones como ISO 9001 son muy relevantes— y ofreciendo el mejor servicio —ámbito en el cual los factores logísticos y de informática son indispensables—. Asimismo, la competencia ocasiona que los ciclos de vida de los productos se reduzcan, que el tiempo se vuelva una variable determinante y que el desarrollo del capital intelectual se convierta en la base de toda estrategia empresarial.

La India: en la dirección correcta

En 1975, F. C. Kohli, de la empresa de software Tata Consultancy Services, comentó: “Por razones que estaban fuera de nuestro control nos perdimos la Revolución Industrial. Pero hoy se está dando una nueva revolución, la Revolución de las Tecnologías de la Información, para la cual no se necesita ni un sesgo mecánico ni un comportamiento mecánico. Lo que esta revolución requiere, principalmente, es la capacidad para pensar con claridad. Y esto nosotros lo tenemos en abundancia. En la India tenemos la oportunidad de participar en esta revolución en cir-

*cunstances de igualdad, incluso la oportunidad de asumir un liderazgo”.*⁵

Se estima que el mercado de subcontratación de desarrollo de software en otros países tiene un valor de doce mil millones de dólares al año, de los cuales la India capta hoy setenta por ciento.⁶ La clave de su éxito: educación con énfasis en matemáticas; computación; ingenierías; tecnología y dominio del idioma inglés; y, además, una estrategia de desarrollo nacional conjunta entre el gobierno y los empresarios. La India, nación de más de mil millones de personas, ha logrado educar con este enfoque y criterios a más de cien millones de individuos.⁷

Los institutos tecnológicos impulsados por el gobierno hindú colocan egresados en puestos clave en las mejores compañías del mundo. Los institutos tecnológicos enfatizan la creatividad técnica y la innovación. Se enseña a los alumnos a resolver problemas y a pensar de forma creativa e independiente. No hay duda de que han hecho de la educación un medio de movilidad social.

A diferencia de lo que se hubiera pensado hace algunas décadas, la industria de la tecnología es hoy una cadena internacio-

5. Pandey Preeti, “India is a bigger market for IT than any other —Mr F.C. Kohli, former Deputy Chairman, Tata Consultancy Services”, *Business Line*, International Edition, 28 de enero de 2004, <www.thehindubusinessline.com>.

6. Bruce Sinclair, “Can Mexico Develop a Software Maquiladora Industry?”, *Infoamericas tendencias*, *Latin American Market Report*, 2003, <www.infoamericas.com>.

7. Luis Rubio y Verónica Baz, *El Poder de la Competitividad*, CIDAC/FCE, México, 2005.

nal. Las telecomunicaciones y los avances en software hacen más barata la colaboración entre lugares dispersos geográficamente. La India aprovechó al máximo esta coyuntura, si bien empezó con pequeñas empresas que eran subcontratadas por las grandes compañías estadounidenses. Hoy, pocas décadas después de haber emprendido la marcha hacia la vanguardia tecnológica, la India cuenta con reconocidas empresas como Tata Consultancy Services, Wipro e Infosys, las cuales compiten con otras de reputación mundial como Accenture, IBM o McKinsey.

¿El fin de la manufactura?

Como cada vez que se lleva a cabo un cambio de paradigma, la evolución y la creciente importancia de los servicios han llevado a muchos analistas y observadores a hablar en términos absolutos. Están quienes sugieren que en el largo plazo es inminente el desplazamiento de la manufactura por los servicios; también quienes afirman que, sin una economía basada en la manufactura, los servicios perderían relevancia debido a su dependencia de la industria manufacturera para subsistir.⁸ Actualmente, sin embargo, queda

8. En 1973, Daniel Bell en *The Coming of Post-Industrial Society* plantea que la era post-industrial estaría dominada por la información y orientada a los servicios, mismos que sustituirían a la manufactura. Posteriormente, otros académicos, como Stephen Cohen y John Zysman en *Manufacturing Matters*, argumentan que la manufactura y los servicios son complementarios.

claro que la realidad es mucho más compleja que lo esbozado por estos dos escenarios extremos.

Así como los servicios surgen en lugares donde hay actividad manufacturera, la producción manufacturera buscará establecerse en lugares donde exista una amplia gama de servicios. Los servicios son fundamentales para expandir los horizontes de las empresas, ya que la variedad e innovación en los servicios influye en la transformación de las estructuras manufactureras.⁹ Así, lejos de ser rivales, la manufactura y los servicios son complementarios y tienden a fusionarse cada vez más. Los consumidores valoran que la manufactura, además de calidad en el producto, tenga atributos intangibles como la rapidez en la entrega, una buena marca y una calidad confiable.¹⁰

Siguiendo sobre la misma línea, las grandes empresas demandan una serie de servicios de sus proveedores. Por ejemplo, a través de una infraestructura adecuada de informática, una empresa le puede ofrecer a su cliente un servicio de entregas "justo a tiempo". De esta forma el cliente podrá reducir sus inventarios y, con esto, destinar más capital a usos más productivos. El cliente apreciará que, además de un bien, se le otorgue un servicio de valor agregado. Este efecto es de tal magnitud que la mayoría de las empresas multinacionales exigen entregas "justo a tiempo". Asimismo, hay que darle menor importancia a la dicotomía entre bienes tangibles

9. Mark Tomlinson, *Services and Economic Development: A Network Approach*, MIT, Boston, 1999.

10. Véase Richard Lester, *The Productive Edge*, W.W Norton & Company, Nueva York, 1998.

e intangibles, pues más que categorías discretas hoy vemos entre ellos una continuidad.

Los celulares son un ejemplo de cómo los servicios cobran una mayor relevancia. En su evolución se aprecia que, cada vez más, el servicio que se ofrece es más importante que el producto en sí.¹¹ Ahora el objetivo de muchas empresas es generar un vínculo de largo plazo con el cliente, es decir, que el cliente tenga los suficientes incentivos para no irse con la competencia. En 1989, Motorola vendía sus teléfonos a 2,500 dólares; cinco años después costaban 100 dólares; hoy es común que a uno le regalen el teléfono con el fin de que utilice los servicios de la empresa.¹²

México: aún con servicios malos y caros

Existe una clara correlación entre el nivel de desarrollo de un país y la variedad de servicios que existen en éste. En México, la liberalización comercial contribuyó enormemente al desarrollo de la industria de los servicios.¹³ Sin embargo, la falta de una política enfocada a llevar a cabo cambios en el entorno microeconómico nos ha conducido a subsistir en una economía carente de los servicios que una industria pujante requiere. Por ejemplo, setenta

11. Jeremy Rifkin, *La era del acceso: La revolución de la nueva economía*, Paidós, Barcelona, 2002, p. 134.

12. *Ibid.*

13. OECD, 2000: *The Service Economy, Business and Industry Policy Forum Series*, <www.oecd.org>.

por ciento del costo de la madera en México corresponde al transporte, debido a nuestros malos caminos y carreteras. Asimismo, un cargamento de sorgo tarda 48 horas en llegar a Jalisco desde Texas, mientras que desde Tamaulipas al mismo destino llegaría en 40 días debido a nuestros obsoletos servicios ferroviarios. Un ejemplo más: en México el crédito es tres veces más costoso que en países con los que tenemos una relación comercial. Lo mismo puede decirse de la calidad y tarifas de la mayoría de los servicios públicos y privados en nuestro país.¹⁴

Las empresas mexicanas compiten en una situación de desventaja: enfrentan servicios y bienes caros e insuficientes —como el crédito, los energéticos y las telecomunicaciones—, además de padecer altas entradas al mercado formal e, incluso, la falta de un Estado de Derecho eficaz. Por si fuera poco, faltan empresarios creativos que estén dispuestos a tomar riesgos y a explorar nuevas vetas, dejando atrás la lógica que determinó su éxito en el pasado.

En México hay quienes siguen razonando de la siguiente forma: si se abandona el campo y las industrias de bienes básicos, entonces ¿qué venderán las tiendas?, ¿a qué se dedicará toda esta gente? Lo cierto es que no se dejará de producir en el campo sino que se hará de una forma más productiva. Del mismo modo, probablemente importemos ropa pero exportaremos productos en los que sí tengamos una ventaja comparativa y en los que el valor agregado sea mayor. Es cierto que se requiere una estrategia conjunta y cam-

14. Guillermo Zepeda, “Parálisis Política y la Incapacidad para Lograr Desarrollo con Equidad”, *Milenio Diario*, 9 de mayo, 2004. Se puede consultar también en <www.cidac.org.mx>.

bios estructurales para poder encauzar mejor a las empresas, pero en última instancia son los empresarios quienes tendrán que empezar a entender las nuevas tendencias y avanzar en esta dirección. El tránsito de un sector a otro no es sencillo ni inmediato; no sólo es cuestión de voluntad y dedicación, sino de capacitación y perseverancia para asumir los riesgos. Sólo quienes tengan la visión y las posibilidades para dar mayor valor agregado podrán competir en un mercado global.

Nichos de oportunidad

Nos encontramos en una encrucijada: hemos dejado de ser competitivos en industrias donde el precio de la mano de obra es determinante y no hemos aprovechado el mundo de oportunidades propias de la era de la información, donde las personas no sólo buscan consumir bienes sino servicios y experiencias.

Al transitar por diversas etapas económicas, uno se podría preguntar qué tipo de servicios tendrán una mayor demanda o incluso qué vendrá después de la llamada “economía de los servicios”. Los nichos que han sido descubiertos en las últimas décadas nos pueden dar una pista de las áreas donde habrá mayor crecimiento. Los cambios sociales también sugieren en qué sectores y de qué manera se presentarán nuevas oportunidades. Así, por ejemplo, la incorporación de muchas mujeres a la fuerza de trabajo ha abierto una amplia gama de oportunidades de negocios en actividades de las que antes se ocupaban las mujeres, como cuidar de los niños,

atender a los mayores, preparar alimentos, etcétera.¹⁵ Pero esto no acaba aquí: cada vez hay una mayor industria dirigida a actividades de entretenimiento y ocio.

La industria del entretenimiento, la recreación y el turismo son áreas donde la economía de la experiencia es esencial.¹⁶ Las empresas que venden situaciones memorables a sus consumidores están en auge. El consumo de experiencias cobra constantemente mayor importancia, desde parques de diversión hasta ecoturismo.¹⁷ El entretenimiento es sólo un aspecto de la experiencia, pues también existe la música, la atmósfera, el arte y la educación.¹⁸ Esto a su vez se traduce en mayores utilidades, ya que se cobra por el valor añadido, no tanto por los costos en los que se incurre.¹⁹

El turismo, por ejemplo, es una gran fuente de divisas. Sin embargo, los recursos con los que cuenta el país se podrían aprovechar más y mejor. México cuenta con todos los recursos naturales necesarios para explotar el tipo de turismo que se proponga. El reto es evolucionar hacia tipos de turismo más sofisticados donde la gente esté dispuesta a quedarse más días y gastar más.

15. Jeremy Rifkin, *op. cit.* [Falta núm. pág.]

16. Este término surge del libro *Experience Economy*. B. Joseph Pine II y James H. Gilmore, *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1999.

17. Richard Florida, *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, Nueva York, 2000.

18. Joseph Pine III y James Gilmore, *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston, 1999, p. 30.

19. *Ibid.*, p. 72.

El turismo: ofrecer servicios y experiencias

Hace cien años nadie se hubiera imaginado que compraríamos un pastel en una pastelería, que habría máquinas para lavar la ropa y que acudiríamos a una estética a cortarnos el pelo.²⁰ Lo mismo ocurre con el turismo.

Ni antigua ni ordinaria, el turismo es una actividad moderna que rápidamente se está convirtiendo en una fuerza que marcará la economía global de éste y los próximos siglos. De hecho, en México —y en muchos otros países— el turismo se ha convertido en uno de los motores más importantes de la economía nacional. Al día de hoy, la industria turística representa poco más de nueve por ciento de nuestro PIB y es una fuente de trabajo para una de cada diez personas empleadas.

La trayectoria del turismo muestra que éste no hubiera sido posible sin los avances en los medios electrónicos y de comunicación. El ferrocarril, el barco de vapor y el avión cambiaron por completo la concepción de viajar. A su vez, el telégrafo, el teléfono y el Internet han hecho posible una mejor coordinación logística, acortando las distancias y reduciendo los costos de la transportación mundial de bienes y personas. Sin embargo, aunque los avances en la comunicación fueron fundamentales, también fue necesario concebir el turismo como la industria que hoy es. Fue el inglés Thomas Cook quien tuvo la visión del turismo como negocio. A mediados del siglo XIX, Cook organizó el primer viaje a Europa, creó la primera agencia de viajes y editó la

20. *Ibid.*, p. 67.

primera guía turística. Lo que hoy parece algo común, en ese entonces no lo era. El empresario británico encontró la forma de vender una experiencia cultural y hacerla asequible para la clase trabajadora.

El crecimiento de la economía mundial y los avances tecnológicos han llevado a la gente a gastar más en esparcimiento y en la búsqueda de nuevas experiencias. En ese sentido, las múltiples formas del turismo han ido enriqueciéndose: hoy en día se pueden catalogar de una infinidad de maneras, desde el ámbito cultural hasta el ecológico-deportivo, ambas piezas clave en el desarrollo turístico de México. La última categoría, en particular, tiene cada vez mayor auge, ya que las nuevas generaciones se inclinan por experiencias que los pongan en contacto con la riqueza natural del mundo. Es así como la industria del turismo ofrece una amplia gama de servicios pero también, cada vez más, de experiencias.

La creación de marcas es otro ejemplo de la creciente importancia de las experiencias. Antes las marcas eran importantes porque facilitaban la comunicación y la selección, mientras que eran garantía de determinadas características y calidad. Hoy, además de esto, las marcas ya no sólo venden aspectos relacionados con el producto, sino atributos que poco tienen que ver con el producto y mucho con el servicio o la experiencia que ofrecen. La calidad y la innovación en los productos son condición necesaria pero no suficiente para tener una marca reconocida y rentable. Muchas empre-

sas en México aún no se dan cuenta de que la marca es mucho más que un logo y es aquí donde en México aún falta mucho por avanzar. Las marcas son el vínculo entre el producto y los consumidores, por lo que es importante reconocer que, en muchos casos, la marca es el activo más importante de un negocio.²¹

Conclusiones

Tan sólo hace algunas décadas, los mexicanos pensábamos que los recursos naturales y energéticos eran inagotables y baratos. Los países ricos y poderosos serían aquellos que tuvieran abundancia de estos recursos.²² Esta visión, aunada a una economía protegida, causó el rezago de nuestro desarrollo económico.

Pensemos en un lugar como Las Vegas, donde, prácticamente en medio del desierto, se construyó uno de los destinos turísticos con mayores ingresos. Esto no implica que imitemos ese modelo, pero sí es importante entender la lógica detrás del éxito en los servicios y el entretenimiento: cada vez se gasta más en bienes intangibles y la industria del ocio es el mejor ejemplo.

Las economías han tendido a evolucionar de una economía basada en la agricultura hacia una etapa de industrialización, para

21. David Clifton, “Productos *versus* Marcas: Vale la pena conocer la diferencia”, en *Situación de la Competitividad en México 2004. Hacia un Pacto de Competitividad*, Instituto Mexicano para la Competitividad. A.C., Nuevo León, México, 2005.

22. Luigi Valdes, *op. cit.* [Falta núm. pág.]

posteriormente transitar a una economía sustentada en servicios y experiencias. Hoy no es casualidad que los países más desarrollados tengan una mayor proporción de su economía en los servicios. Son los bienes intangibles los que nos otorgan la posibilidad de dar un mayor valor agregado.

Sin embargo, es importante remarcar que al transitar de una etapa económica a otra no se deja la anterior atrás. Por el contrario, ésta se transforma y adopta nuevas modalidades. La agricultura debe estar unida a los servicios de transporte, control de calidad, etcétera. No hay razones para alarmarse; simplemente se requiere incorporar lo que hoy tenemos a los nuevos esquemas de operación y tener presentes los nuevos paradigmas.

Mitos sobre las franquicias

¿Habrá oportunidades en el esquema de franquicias para empresas familiares, chicas y en rubros poco tradicionales?

Había más dinero en la venta de puestos para hamburguesas que en la venta de hamburguesas.

Thomas S. Dicke,
Franchising in America

Lejos de ser una moda, las franquicias son el esquema de expansión de mayor éxito en la historia de los negocios. Durante muchos años México permaneció al margen de la actividad expansionista de las franquicias multinacionales. Sin embargo, a finales de los años ochenta y principios de los noventa el modelo estaba aquí para quedarse.

A más de quince años de que la instauración formal del sistema de franquicias en México, el saldo para el país ha sido positivo: se han generado empleos, consumido insumos nacionales, brindado una mayor variedad de productos y servicios a los consumidores y transferido conocimientos a los empresarios mexicanos. Sin embargo, las adversidades del entorno —como la falta de crédito para establecer un negocio de este tipo—, las grandes inversiones que algunas empresas necesitan, la falta de información y los mitos que se han generado de este esquema han hecho que el modelo de franquicias no haya sido suficientemente aprovechado en la sociedad mexicana.

Es común que lo primero que venga a la mente al pensar en franquicias sea un negocio extranjero, generalmente dedicado al área de bebidas y alimentos, cuyo mercado objetivo es la población con alto poder adquisitivo. Las críticas a las franquicias abundan. Los detractores de este esquema son desde quienes las consideran puntos de venta de comida chatarra hasta quienes las consideran agencias de una suerte de imperialismo comercial o cultural, es decir, esquemas diseñados y operados desde el extranjero que atentan contra la manera "local" de hacer negocios, o bien contra los propios valores culturales del país anfitrión. Por otra parte, aun aquellas personas que no las ven a través del estereotipo del *fast food* o a través de lentes ideológico-nacionalistas —es decir, aquellas personas que entienden que las franquicias son una alternativa empresarial tan "neutral" como cualquier otra, incluso dotada de enormes ventajas— las consideran, con frecuencia, un modelo de negocios elitista, limitado e inaccesible para la mayor parte de la

población. Lo que nadie niega, sin embargo, es que las franquicias son un esquema de negocio exitoso y, sólo por eso, vale la pena entender cómo se pueden aprovechar más y mejor.

Como veremos, las tres percepciones, aun cuando se alimentan en gran parte de las características del entorno empresarial mexicano, están equivocadas por una razón u otra. Entender el origen y la forma como se ha desarrollado en México esta visión ayuda a desmitificar los lugares comunes y, además, es un buen comienzo para entender dónde hay buenas oportunidades de negocio a través del esquema de franquicias.

Nacen las franquicias

El término “franquicia” existe desde la Edad Media. Entonces hacía referencia a situaciones en las cuales el Estado otorgaba especiales a particulares para llevar a cabo un servicio o actividad, como podía ser el cobro de impuestos. Se podría decir que el Estado subcontrataba a un tercero para hacer determinado trabajo a cambio de una retribución.¹ No fue sino hasta el siglo XX cuando el término “franquicia” se comenzó a asociar con un método de distribución por medio del cual el productor otorga a un agente el derecho de vender su producto a cambio de un porcentaje de las ganancias.

La franquicia moderna no surgió de un día para otro, sino que

1. Thomas S. Dicke, *Franchising in America: The Development of a Business Method 1840-1980*, University of North Carolina Press, Londres, 1992, p. 2.

fue el resultado de un proceso evolutivo. McCormick y Singer fueron algunos de los precursores en esta rama. Alrededor de 1840, ante la adversidad de las circunstancias, cada una de estas empresas se vio en la necesidad de comercializar sus productos por medio de agentes, es decir, personas encargadas de venderlos a cambio de una ganancia. Este sistema les permitió aumentar las ventas, obtener capital, expandir su negocio, reducir los costos y concentrarse en problemas más complejos, frecuentemente relacionados con la mejoría de su producto.² Sin concebir con claridad hacia dónde llevaría esta forma de hacer negocios, tanto McCormick con sus tractores, como Singer con sus máquinas de coser, descubrieron que era posible tener control de una empresa sin ser el dueño absoluto ni estar a cargo de todas las actividades.³ Posteriormente, Singer dio un paso más y sustituyó el sistema tradicional de distribución por uno con estricto control sobre los agentes y los distribuidores que se dedicaban, exclusivamente, a la venta de sus productos.

El modelo de franquicias se consolidó con cambios graduales pero también abruptos. Así, por ejemplo, a principios del siglo XIX, Ford, con su producción masiva de automóviles, implementó una relación simbiótica entre el franquiciante y el franquiciatario, donde ambas partes necesitaban la una de la otra.⁴ A mediados del siglo pasado, empresas como McDonald's y Howard Johnson implementaron un novedoso pero abrupto cambio: franquicias

2. *Ibid.*, p. 12.

3. *Ibid.*, p. 46.

4. *Ibid.*, p.152.

que consisten en la reproducción idéntica de un negocio.⁵ Hasta ese momento, las franquicias habían consistido únicamente en un sistema donde los agentes se encargaban de la distribución de los productos. Pero este *boom* llevó a las franquicias a consolidarse como una industria en sí misma y se establecieron reglas clave en el éxito de este modelo. Las primeras empresas que comenzaron a funcionar bajo este esquema —restaurantes, hoteles, cafeterías— encontraron que la réplica de un negocio requiere cumplir con estrictos estándares de calidad y con la sistematización de un servicio, haciendo de un establecimiento una marca reconocida que se puede replicar las veces que sea.

Después de todos estos años de evolución en el sistema de franquicias, entendemos que el franquiciante es el dueño de una marca o nombre que, mediante el pago de una cuota o porcentaje sobre ventas o ambos, otorga una licencia o permiso al franquiciatario para utilizar la marca y/o distribuir el producto. Además de esto, se le transfiere tecnología, logística, métodos y procedimientos administrativos y de calidad, entrenamiento del personal, etcétera. En conclusión, el franquiciante le transfiere el conocimiento al franquiciatario y se establecen los lineamientos necesarios para operar un negocio con características y condiciones idénticas en contextos diversos.

5. *Ibid.*, p. 3

Franquicias en México: un esquema nuevo

Desde 1985 llegaron a México algunas franquicias extranjeras, pero aún no se daban las condiciones reglamentarias que influirían en el auge de las mismas. Las modificaciones en el régimen regulatorio consistieron principalmente en las siguientes medidas: en 1989 se desregularon y facilitaron los trámites para la inversión extranjera en el país por medio de modificaciones en el Reglamento de Inversiones Extranjeras; en 1991, se definió lo que es una franquicia y se establecieron las obligaciones por parte del franquiciante y del franquiciatario, a través del artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial.⁶

El marco jurídico actual que regula las franquicias ha cumplido con su objetivo. Es decir, ha dado seguridad jurídica a las partes, impulsando y fortaleciendo la industria, sin sobrerregular dicho esquema de negocios.⁷ La forma como se regularon las franquicias en nuestro país ha servido de ejemplo para diversos países latinoamericanos;⁸ su atractivo radica en que se cumplen los requisitos legales sin perderse la flexibilidad para atender los detalles que cada contrato requiere.

Desde entonces, el número de franquicias en México ha tenido

6. Para mayor detalle, véase la *Circular de Oferta de Franquicia* (COF), cuyos detalles se especifican en el artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.

7. Los contratos de cada franquicia difieren entre sí.

8. Juan Manuel Gallástegui, "La Ley y las franquicias", *Entrepreneur*, enero de 2000, <www.soyentrepreneur.com>.

un crecimiento sostenido. Actualmente, existen más de 35 mil puntos de venta, se han generado más de 50 mil empleos en la economía formal y 82% de los insumos empleados son nacionales.⁹ Sin embargo, el modelo de franquicias aún no se aprovecha al máximo. Muchas empresas mexicanas todavía se podrían expandir vía un sistema de franquicias. Asimismo, existen muchas personas que podrían adquirir una franquicia con éxito probado e incursionar en el mundo de los negocios sin tener que incurrir en los gastos y riesgos de empezar algo desde cero.

McDonald's, Trosi y los insumos mexicanos

Cuando se dio el boom de las franquicias en México, las empresas que se instalaron en el país importaban 80% de los insumos con el fin de mantener los estándares de calidad.¹⁰ Actualmente, el panorama es otro: 82% de los insumos de las franquicias son nacionales.

El caso de Trosi, proveedor de McDonald's —empresa cuyos insumos nacionales son de 85%—, resulta interesante. Todo comenzó con la organización Grupo Consorcio Agroindustrial Regiomontano (Conargo), cuya primera empresa fue creada en 1938 en el ramo de aceites vegetales y carnes. Otras empresas serían creadas posteriormente por el grupo para aprovechar las

9. Estadísticas de la Asociación Mexicana de Franquicias (expectativas para 2005): <www.franquiciasmexico.org/index-htm.htm>.

10. Norma Lezcano, "Negocios paralelos", *Expansión*, 9-23 de junio, 2004.

oportunidades del entorno; una de ellas fue Trosi, S.A. de C.V. Ésta se creó para aprovechar nuevos nichos en el mercado, varios de ellos surgidos tras la llegada de las franquicias a México. Trosi comenzó a ofrecer insumos competitivos en precio a establecimientos como McDonald's. El surgimiento de Trosi surgió de una alianza entre Grupo Consorcio Agroindustrial Regiomontano (Conargo) y OSI Industries, Inc., compañía estadounidense. Hoy Trosi cuenta con su marca de productos de res y pollo para comercializar en México y tiene una capacidad de producción de 7,200 toneladas de carne para hamburguesa al año¹¹ que le permiten abastecer a los 288 locales de McDonald's en México y exportar sus productos a países como Egipto, Emiratos Árabes, Jordania y próximamente a Centroamérica.¹²

La planta de Trosi es una de las plantas de hamburguesas más eficientes en Latinoamérica y cuenta con los más altos estándares de calidad. El caso es interesante, además, porque muestra cómo las empresas multinacionales constantemente están en búsqueda de proveedores nacionales (o locales, no sólo extranjeros) que ofrezcan calidad y buen precio. Las estadísticas de la Asociación Mexicana de Franquicias indican que, aunque en menor escala, un gran número de proveedores nacionales se ha beneficiado del sistema de franquicias. Y lo mejor de todo: una vez que se es proveedor de una empresa multinacional se presenta la oportunidad de ser proveedor para la misma empresa en otros países.

Pese a los casos exitosos, los principales mitos sobre las fran-

11. Véase <www.conargo.com>.

12. Norma Lezcano, *op. cit.* [Falta núm. pág.]

quicias subsisten. En gran parte, debido a las características que tenían las primeras franquicias que se establecieron en México a principios de los años noventa. En ese entonces las franquicias eran sobre todo estadounidenses —lo que en muchas ocasiones remitía a la amenaza cultural que éstas supuestamente representaban—, operaban en el área de bebidas y alimentos y requerían grandes inversiones.

A continuación se profundiza sobre cada uno de estos puntos con el fin de señalar dónde, a pesar de problemas estructurales como la falta de crédito, existen posibilidades importantes.

Franquicias: establecimientos extranjeros

No es casualidad que se asocie a las franquicias con grandes establecimientos extranjeros. El modelo de franquicia moderna es un modelo importado que llegó a México tardíamente. Dicho modelo se contrapone a la forma de operar de muchos negocios familiares, ya que, para poder hacer un negocio replicable, se requiere sistematizar los procedimientos, cumplir con estrictas normas de calidad y servicio al cliente y tener una marca con reconocimiento. Así, la forma de operar de las franquicias comúnmente se contrapone a la forma tradicional de administrar los negocios chicos y/o familiares.

Otra de las razones por las cuales se tiende a identificar a las franquicias con establecimientos importados es que éstas llega-

ron de manera abrupta tras el proceso de apertura comercial que se llevó a cabo en México durante los años noventa. Aunque ya había empresas que operaban bajo este modelo, como las distribuidoras de automóviles, el proceso de apertura comercial vino acompañado de lo que muchos llamaron una “invasión” de multinacionales con intenciones expansionistas. En particular, la vecindad de México con Estados Unidos y el tamaño de las franquicias estadounidenses —su visibilidad y su estrategia de expansión mundial—, aunado al atractivo de acceder al mercado interno del país, explican por qué en un principio fueron las franquicias estadounidenses las que conformaron la mayoría de establecimientos de este tipo.

Ambos factores —lo ajeno que podría parecer la expansión vía un sistema de franquicias y la llegada abrupta de éstas a México— llevaron a asociar este tipo de negocios con establecimientos extranjeros, perdiendo de vista el proceso de adaptación al mercado nacional por el que han pasado las franquicias extranjeras, así como la evolución de las franquicias mexicanas y su potencial hacia el futuro. Muchos negocios en México se han expandido con un sistema de este tipo. Así, por ejemplo, aun cuando las franquicias extranjeras tienen en promedio más puntos de venta (se calcula que la proporción es aproximadamente de cuatro puntos de venta de franquicias extranjeras por uno de franquicias nacionales), es importante resaltar que las franquicias mexicanas repre-

sentan 66% de las franquicias registradas en el país —29% son estadounidenses y 5% de otros países—.¹³

No solamente muchas franquicias mexicanas están en una etapa de consolidación, sino que incluso algunas han incursionado exitosamente en el exterior. Algunas, como Julio, Ópticas Devlyn, Tintorerías Max, El Fogoncito y Sushi Itto han exportado el concepto que les resultó exitoso en el mercado nacional. Estas empresas son un buen ejemplo de cómo la consolidación de una marca, un concepto atractivo y altos estándares de calidad pueden expandirse exitosamente a través del sistema de franquicias, incluso en el extranjero.

En síntesis, se puede decir que hoy el mundo de las franquicias dista mucho de ser lo que fue hace veinte años. Las franquicias, en general, han pasado por un proceso de importación de nombre, marca y tecnología, se han adaptado al país donde se establecen (lo que con frecuencia se conoce como “tropicalización”) y, finalmente, algunas franquicias mexicanas se han internacionalizado, lo que confirma que hay oportunidades importantes para proveedores, inversionistas y negocios que busquen expandirse por esta vía.

Ópticas Devlyn

En 1936 surgió Ópticas Devlyn, la empresa óptica más grande de Latinoamérica y una de las diez cadenas ópticas más importan-

13. Estadísticas de la Asociación Mexicana de Franquicias, 2004: <www.franquiciasdemexico.org>.

tes mundialmente.¹⁴ Hoy cuenta con cuatrocientas ópticas propias y noventa franquicias en México, donde atienden a ochenta mil personas al mes.¹⁵ De las franquicias mexicanas es la que más empleos ha generado, con 2,811 empleados actualmente.¹⁶

Devlyn surgió como un negocio pequeño en Ciudad Juárez. A través de los años, la empresa experimentó diversas formas de expansión. Así, en 1992 empezó a operar a través del sistema de franquicias, creciendo a ritmos acelerados e incursionando en el extranjero. En 2002, ganó el Premio a la Franquicia de Mayor Expansión por la presencia que ha logrado consolidar en países del centro y el sur de América Latina.

Lo que le ha permitido a Devlyn convertirse en una franquicia exitosa ha sido la tecnología con la que trabajan, la calidad de sus productos, la consistencia en el buen servicio al cliente y la renovación constante. Estos elementos han hecho de esta franquicia una marca reconocida que garantiza calidad.

Lo más relevante de este caso es que con frecuencia se cree que las franquicias mexicanas solamente podrán diferenciarse y competir en aquellos rubros donde las empresas norteamericanas no estén presentes. Sin embargo, se demuestra que Ópticas Devlyn es la historia de una franquicia que compite en calidad y precio con cualquier empresa extranjera que se quiera establecer en el país. Además, debido a que muchas ópticas extranjeras saben

14. Véase <www.devlyn.com.mx>.

15. *Idem*.

16. Marina Delaunay, "Las franquicias más importantes en México", *Expansión*, 9 de junio de 2004.

*que el margen de ganancia sería bajo en México, han optado por expandirse en países donde no exista una competencia tan fuerte en ese ámbito.*¹⁷

Muchos negocios operan como franquicias

Lo que viene a la mente cuando pensamos en franquicias es generalmente un establecimiento de alimentos y bebidas, particularmente de comida rápida. Esto se debe a que las primeras franquicias que empezaron a operar en México bajo este esquema estaban en el rubro alimenticio. Pero no sólo se debe a que hayan sido las primeras en establecerse, sino también a que son las más vistosas, tienen más puntos de venta en promedio que las que ofrecen otros servicios, invierten altos montos en publicidad y forman parte de los hábitos alimenticios de ciertos segmentos de la población. Así, por ejemplo, aunque no seamos clientes, siempre resulta fácil ubicar una sucursal de McDonald's, Domino's Pizza o Burger King. Lo mismo ocurre con las franquicias mexicanas El Farolito, El Pollo Loco, 100% Natural o Bisquets Obregón (en las regiones del país donde operan).

Por las razones expuestas anteriormente, es difícil imaginar que las franquicias que pertenecen al rubro de bebidas y alimentos tan sólo representen veintitrés por ciento de las franquicias

17. Antonio Mustarós, "Clonar para Crecer", *Expansión*, 16 de diciembre de 1998, pp. 80-83.

en México.¹⁸ La realidad es que cada vez hay mayor diversificación, como lo muestran las farmacias, tintorerías, casas de empeño, panaderías, mueblerías, negocios de reparación de fachadas y locales con servicios de Internet —entre muchos otros establecimientos— que han decidido expandirse mediante este esquema. Así, actualmente existen más de sesenta giros de negocio diferentes bajo el sistema de franquicias.¹⁹ Algunos de ellos están en etapa de consolidación, como los de bebidas y alimentos, así como otros en etapa de crecimiento, como aquellas franquicias que ofrecen servicios para la oficina, el hogar, etcétera. En México, por ejemplo, se prevé que, debido a la distribución en la pirámide poblacional y a la incorporación de la mujer al mercado laboral, habrá cada vez más oportunidades para franquicias que ofrezcan servicios confiables y de calidad en el cuidado de personas de edad avanzada y niños. Estos nuevos sectores son opciones para considerar, no solamente por personas que buscan expandir un negocio, sino también por quienes deseen adquirir una franquicia.

Las franquicias como negocios elitistas

Desde hace un par de décadas, las franquicias se han considerado negocios elitistas, no sólo porque adquirir las tiene un elevado costo inicial en comparación con otros tipos de negocios, sino por-

18. *Asociación Mexicana de Franquicias*: <www.franquiciasdemexico.org>.

19. *Idem*.

que generalmente han tenido como consumidores objetivo estratos sociales con un alto poder adquisitivo.

La posibilidad de adquirir una franquicia ha sido percibida por la mayoría de la población como una opción muy lejana. Esto se explica a través de varios factores. Primero, la falta de crédito para adquirir una franquicia ha dejado fuera a muchos candidatos. Hasta la fecha las entidades financieras se resisten a prestar dinero para este rubro y los apoyos económicos de otras instituciones, como Nacional Financiera, dirigidos al equipamiento empresarial, han llegado por cuentagotas a las franquicias. Segundo, el esquema de franquicias maestras, donde un grupo empresarial con gran capacidad para invertir se compromete a establecer determinado número de establecimientos en el país, quedándose con gran parte de los puntos de venta, ha desmotivado a muchas personas que quisieran tener un contacto directo con las casas matriz. Un ejemplo de una franquicia matriz es Alsea, franquicia maestra de Domino's Pizza en México y Brasil. Tercero, las empresas más vistosas y atractivas en términos de rentabilidad son generalmente las que requieren una mayor inversión inicial, por el valor que han adquirido sus marcas. Por estas razones se percibe a las franquicias como establecimientos inaccesibles para la mayoría de los empresarios del país.

Los factores mencionados han contribuido a concebir las franquicias como establecimientos elitistas. Pero, aunque siempre van a existir franquicias caras, también es cierto que cada vez hay mayor variación en el precio de las mismas. Hoy existen franquicias que se pueden adquirir con inversiones desde 150 mil pesos.

En lo que respecta a los consumidores objetivo de las franquicias, es fácil ver que éstas se han establecido en lugares estratégicos para dirigirse a la población con mayor poder adquisitivo. Sin embargo, cada vez son más evidentes las oportunidades que existen en negocios dirigidos a personas con bajos recursos, quienes, en conjunto, tienen un enorme poder adquisitivo. La base de la pirámide económica paga caro por bienes y servicios y tiene una gran necesidad de productos y esquemas que se adapten a sus necesidades. Así, este sector económico ofrece grandes oportunidades para innovar por medio del sistema de franquicias.

Las franquicias como ícono de modernidad

La noción de las franquicias es relativamente moderna y así debemos mirarla. El éxito del modelo de franquicias demuestra la preponderancia de los activos intangibles sobre los activos tangibles. La idea no es producir masivamente productos, sino producir conceptos de uso masivo.²⁰ Es decir, lo que importa no es la transferencia de propiedad, sino el acceso al uso de una marca con una reputación determinada.

El concepto de “marca” ha cambiado a lo largo de los años. Cuando uno ya no conocía personalmente a quien le compraba determinados bienes, las marcas ayudaron a dar certeza y a simplificar la información sobre el producto. Sin embargo, en la actualidad éstas son mucho más que eso, pues han perdido importancia

20. Jeremy Rifkin, *op. cit.*, p. 87.

material pero han ganado importancia simbólica.²¹ Las personas no compran una marca sólo por las cualidades del producto; compran el producto, también, por los valores e ideales que esta marca transmite, como determinadas posturas con respecto del medio ambiente, los roles de género, la conciencia de la salud, un estilo de vida, etcétera. The Body Shop, Starbucks o Apple, por ejemplo, no venden sólo productos, sino también valores abstractos relacionados con el producto. The Body Shop tiene una política de protección a los animales; Starbucks se ha posicionado como una empresa responsable y preocupada por su entorno social —comprando el café a los agricultores a un “precio justo”—; y Apple es una marca que se asocia con creatividad. En este marco de razonamiento deben estar las empresas mexicanas, sobre todo aquellas que, vía una franquicia, aspiran a vender el derecho a usar su marca, su nombre y, finalmente, la experiencia que han logrado transmitir y vender exitosamente.

Franquicias: ¿la panacea?

El modelo de franquicias ha demostrado tener un sinnúmero de ventajas. Éstas permiten tener un negocio propio y reducir el riesgo en el que deben incurrir las empresas que empiezan desde cero. Alrededor de 60% de los negocios independientes no cumplen el segundo año de operación, mientras que 95% de los nego-

21. *Ibid.*, p. 230.

cios franquiciados llegan al quinto año de vida.²² Esto se debe a que el franquiciatario se vincula automáticamente con una marca que ya tiene cierto reconocimiento en el mercado y que va a transferirle la tecnología, los procedimientos y, en general, todo el conocimiento que se ha acumulado sobre la operación del negocio.

Para el franquiciante, este modelo resuelve, además, el problema de falta de recursos para la expansión.²³ Desde su comienzo, el modelo de franquicias sirvió como sustituto de capital y, aunque hoy en día este sistema es mucho más que eso, sigue funcionando como un sustituto del financiamiento. El sistema de franquicias permite a los pequeños empresarios conseguir capital para expandir su negocio sin tener que endeudarse o emitir acciones. Además, las franquicias aprovechan las economías de escala en una coyuntura donde la reducción de costos puede ser la diferencia entre competir y no competir. Ser parte de un sistema de este tipo permite negociar mejores precios con proveedores, tener acceso a mercadotecnia sofisticada y cara (normalmente inaccesible para empresarios individuales), sistemas de contabilidad y de control de calidad avanzados, entrenamiento de personal, etcétera. Esto se traduce en mayor presencia, mejores oportunidades para captar mercado y una marca que los distingue, da certidumbre al cliente

22. Fernando Pedrero, "Las franquicias darán empleo a 80 mil en 2005", *El Universal*, 2 de marzo de 2005.

23. En un principio se pensaba que el capital para la expansión era el único beneficio del esquema de franquicias. Posteriormente, se descubrió que había muchas más ventajas en esta forma de organización.

sobre lo que va a adquirir y —lo más importante— reduce el riesgo del negocio, facilitando la generación de utilidades.

Muchas de estas ventajas han llevado a algunos entusiastas a confiar en que el esquema de franquicias es garantía de éxito. No obstante, estos beneficios no se presentan de forma automática. Se requiere, tanto por parte del franquiciante como del franquiciatario, mucho trabajo y constancia. Por un lado, el franquiciante necesita sistematizar sus operaciones, trabajar en procesos estrictos de control de calidad e invertir en el posicionamiento de la marca. Por otro lado, el éxito del franquiciatario dependerá, en última instancia, del cumplimiento de los estándares de calidad, las estrategias de expansión y las reglas establecidas por el franquiciante,²⁴ como las características físicas del establecimiento, o bien una adecuada supervisión de los procesos administrativos.

Conclusiones

El entorno en el que surgen las franquicias en México ha tenido ventajas y desventajas. Por una parte, cuenta con los beneficios que otorga un marco regulatorio que proporciona seguridad jurídica para operar en el país, a la vez que otorga la flexibilidad para adaptarse a distintos tipos de negocios. Por otro lado, existen limitantes como el hecho de que casi todo el crecimiento se ha dado sin financiamiento alguno, lo cual hace pensar que, si se desarro-

24. Una desventaja del esquema es que, debido a que todas las franquicias deben tener las mismas características, innovar puede requerir mucho más tiempo.

llan los mecanismos para canalizar capital a este sector, su éxito sería mayor.

Con los años se ha mostrado que las franquicias, lejos de ser una amenaza a nuestro legado cultural —sobre todo el culinario— son un factor importante para el crecimiento de la economía formal y constituyen, además, un semillero de empresarios, que tanta falta hacen para el desarrollo económico de México. Las franquicias mexicanas han surgido y se han consolidado en diversas áreas, además de ser un camino más sencillo en un entorno donde empezar un negocio desde cero tiene costos muy altos. Por otra parte, existen aún muchas oportunidades en proveerles insumos a las cadenas de franquicias que se establecen en el país.

El hecho de importar modelos de negocios que tuvieron éxito en otros países no nos exime de tener franquicias propias ni mucho menos de exportar las nuestras al extranjero, como ya ha ocurrido. Así, es importante que consideren este esquema las personas con una empresa exitosa que buscan expandir, así como aquellas que deseen iniciar un negocio propio minimizando riesgos.

Las franquicias traen consigo un nuevo paradigma. El concepto de franquicia está más relacionado —en este caso— con "acceder" a una marca que con la idea de "poseer". Tendremos franquicias para rato; más vale sacarles provecho.

Mitos sobre la innovación

¿Puede un país como el nuestro mejorar tecnologías y procesos que han sido exitosos durante años?

*Descubrir es ver lo que todo el mundo ha visto
y pensar lo que nadie ha pensado.*

Albert von Szent-Gyorgyi, Irving Good,
The Scientist Speculates

Creatividad es trabajo.

Richard Florida,
The Creative Class

En un entorno donde el cambio es la única constante, solamente subsistirán aquellas empresas que puedan seguir el paso o incluso anticiparse a las nuevas tendencias en sus mercados. Visto en otro

contexto, la necesidad de innovar emana de la dinámica de los mercados, donde los consumidores están siendo expuestos a nuevos y mejores bienes y servicios para satisfacer sus gustos y necesidades. Sin embargo, aún existen muchos malentendidos sobre los conceptos de innovación, invención y creatividad, así como sobre el camino para contar con ellos.

Muchos empresarios desconocen la naturaleza de la innovación. Tienden a vislumbrarla como el resultado de un lapso de genialidad o una cualidad innata, aun cuando hay evidencia de que ésta es el resultado de un entorno determinado y de una actividad sistemática. También existe una tendencia a creer que la innovación se limita al área de la ciencia y la tecnología, donde sólo las grandes empresas, que invierten altos montos en investigación y desarrollo, pueden acceder a ella. El desarrollo en ciencia y tecnología es, sin duda, fundamental, pero la innovación trasciende este ámbito en muchos aspectos. Es decir, la innovación se puede dar incluso en la forma como se organiza un negocio o se implementa una estrategia de logística.

Otro fenómeno común entre empresarios consiste en creer que las tecnologías establecidas no pueden ser mejoradas. Para entender el campo libre para innovar se requiere pensar en todos los productos y servicios que hace diez, veinte o treinta años no existían y hoy forman parte de nuestra vida cotidiana. También se debe considerar que las tecnologías establecidas y con larga duración, lejos de ser un factor de intimidación, anuncian una oportunidad próxima para crear nuevos y mejores productos y servicios. Otras fuentes de innovación son los servicios y productos de baja calidad

y altos precios que tenemos en el país y que son una oportunidad para implementar nuevas ideas.

Las oportunidades y barreras que enfrentan las empresas para innovar se pueden estudiar desde dos perspectivas: por un lado, desde el entorno que obstaculiza la innovación como motor empresarial —la falta de un marco regulatorio adecuado, acceso a capital, infraestructura obsoleta y sistema de educación deficiente, etcétera— y, por el otro, desde la falta de visión y capacidad de los empresarios para aprovechar al máximo las fuentes de innovación presentes. A continuación se mencionan ambas vertientes y posteriormente se profundiza en la segunda, es decir, en las oportunidades del entorno que deben ser aprovechadas al máximo por los empresarios.

Los mexicanos y la innovación

Existe una tendencia a asociar al mexicano con una gran capacidad para improvisar y modificar su entorno con el fin de maximizar sus beneficios y resolver problemas inmediatos. No obstante, hay una brecha entre esta imagen del mexicano que enmienda lo que sea y la capacidad real para emprender proyectos de innovación y desarrollo tecnológico en el ámbito empresarial.

Muchas de las creencias relacionadas con el tema de la innovación provienen del entorno que nos rodea. En México, gran parte de las personas o empresas que innovan, ya sea en productos o servicios, han tenido que luchar contra las dificultades inheren-

tes al entorno, derivadas principalmente de la falta de una estrategia gubernamental que, a través de una acción coordinada en los diversos frentes, fomente la innovación y la creación de valor agregado. Así, los casos exitosos han aprendido a innovar a pesar de tener financiamiento escaso y caro, un sistema educativo deficiente, procesos largos para registrar patentes, altas barreras de entrada al mercado, etcétera. Por ello, no es casualidad que en México los grandes empresarios, con sus excepciones, se asocien con grandes herencias y privatizaciones, con el hecho de mantener alejada a la competencia y con productos de bajo valor agregado, en lugar de vincularse con la innovación, el surgimiento constante de nuevas empresas —producto de la destrucción y creación constante de éstas—, el desarrollo de nuevas tecnologías y la capacidad de competir de forma exitosa en un mundo globalizado.¹

Existen fuertes razones para no asociar el desarrollo tecnológico y la investigación con empresas mexicanas: una comparación de países habla por sí misma. Por ejemplo, la cantidad de patentes mexicanas registradas en Estados Unidos es sólo una muestra del rezago en esta materia: mientras que en 2005 México registró 88 patentes, Brasil registró 93, Rusia 160, España 320, China 583, Corea 4,811 y Francia 3,355.² El hecho de que México aún no haya dado el giro hacia industrias donde se otorgue un mayor

1. Gonzalo Castañeda, *La empresa mexicana y su gobierno corporativo*, Universidad de las Américas Puebla y Alter Ego Editores, Puebla, 1998, p. 75.

2. United States Patent and Trademark Office (USPTO), *Performance and Accountability Report: Fiscal Year 2005*, <www.uspto.gov/web/offices/com/annual/2003/index.html>.

valor agregado a productos y servicios provoca que los mexicanos nos paralicemos frente a la posibilidad de competir contra tecnologías extranjeras, como la industria de la computación en Estados Unidos, la industria farmacéutica en Alemania o la industria fotográfica en Japón.

A diferencia de otros países, México ha carecido de una política integral encaminada a evolucionar hacia industrias con mayor valor agregado y un entorno competitivo donde, constantemente, se dé la creación, crecimiento, consolidación y desaparición continua de empresas.

Uno de los mejores ejemplos de lo que México no ha hecho se puede observar en países como Japón, Corea y, más recientemente, China y La India. Japón, por ejemplo, comprobó que la tecnología se puede importar a un bajo costo y con un mínimo de riesgo cultural. Así, decidieron concentrar sus recursos en imitar, importar y adaptar las innovaciones técnicas con mucho éxito, lo que se conoce como “imitación creativa”.³ Si bien es debatible la diferencia entre copiar e innovar, Japón vivió las consecuencias de haber optado por cambios graduales en vez de innovaciones abruptas:⁴ fue uno de los primeros países en implementar una política integral destinada al desarrollo tecnológico, científico y en materia de innovación, hecho que lo privilegió en el contexto internacional.

3. Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row, Nueva York, 1985, p. 33.

4. Hay cambios abruptos pero también hay cambios graduales: un ejemplo de cambio abrupto es el paso de los videocasetes en formato VHS a los DVD, mientras que un cambio gradual podría ser la capacidad de almacenamiento de un DVD.

Algunas de las empresas mexicanas que han logrado innovar mundialmente consideran que se requieren determinados elementos para lograrlo. Así, por ejemplo, tienen en mente lo que buscan, deciden qué parte de la tecnología que utilizarán será comprada y qué parte se va a desarrollar. Además, entienden la necesidad de salir al mundo exterior, conocer qué existe y cómo se puede mejorar; es decir, innovar implica, cada vez más, saber conducirse en un entorno global.

*La innovación: ¿lapso de genialidad
en el área de la ciencia y la tecnología?*

Existen muchos malentendidos sobre lo que significa innovar. Primero, la innovación tiende a confundirse con la invención. Pero, siguiendo a Schumpeter, la innovación difiere de la invención en tanto que la primera es puesta en práctica mientras que la segunda puede permanecer en forma teórica. Por otra parte, se piensa que innovar es una cualidad innata, que se nace con buenas ideas o que simplemente, de la nada, alguien puede gozar de momentos de iluminación, algo parecido a lo que se pensaba a finales del siglo XIX de la invención: que era “el resultado de un lapso de genialidad”.⁵ Hoy las cosas se ven diferentes: innovar es el resultado de una actividad propositiva y sistemática que se planea, organiza y,

5. Peter Drucker, *op. cit.*

por medio de prueba y error, se aproxima a los resultados que se buscan.⁶

Equivocadamente, muchos empresarios consideran que el único terreno para innovar es el de la ciencia y la tecnología. Innovar en esta área es fundamental, pero el concepto es mucho más amplio y rebasa dichas áreas. Innovar consiste en la capacidad para romper paradigmas, es decir, cambiar la estructura mental a través de la cual pensamos y analizamos lo que nos rodea. Pero esto no es fácil, se requiere aplicar nuevas ideas y pensamientos creativos que, al implementarse, cambien las reglas del juego y la forma de competir.⁷ Así, la innovación puede ser un proceso económico y social, no sólo técnico y científico.⁸

La visión romántica y limitada de la innovación no sólo es perjudicial para los empresarios sino también para los individuos. Quien considere que la creatividad y la innovación provienen de un don especial e innato, que no se pueden obtener por medio de la perseverancia y la educación, se autoexcluirá de los procesos de innovación. Mucho se ha estudiado sobre la innovación y los procesos creativos; los resultados, en general, resaltan la relación de la innovación con la habilidad de sintetizar y romper con patrones y paradigmas con los que hemos vivido siempre.⁹ Incluso, contrario a lo que se pensaría, hay una diferencia visible entre las habilidades cognitivas agrupadas bajo el término “inteligencia” y la capaci-

6. *Ibid.*, p. 34.

7. Luigi Valdes, *op. cit.*, p. 80.

8. Peter Drucker, *op. cit.* [Falta número de página]

9. Richard Florida, *op. cit.* [Falta número de página]

dad de crear e innovar. Aunque la inteligencia favorece el potencial creativo y aumenta la frontera de posibilidades de lo que se puede lograr, inteligencia y capacidad para innovar distan de ser sinónimos.¹⁰ Así, entender la innovación y los procesos creativos como lo que son es fundamental para poder avanzar en el tema.

¿De dónde surge la innovación?

Aun teniendo una noción más acertada sobre lo que significa “innovar”, queda pendiente su origen, es decir, ¿de dónde surge? No existe un solo camino para innovar, cada producto tiene una historia propia. Sin embargo, al estudiar este proceso podemos encontrar dos grandes fuentes: la que proviene del interior de la empresa, del sector o de la industria —oferta—, que altera los procesos de producción; y la que proviene del exterior —demanda—, como puede ser el acceso a nuevos conocimientos, científicos o no, o bien a los cambios en las demandas y percepciones de los clientes.¹¹

10. Richard Florida, *op. cit.*, p. 31.

11. Peter Drucker, en *Innovation and Entrepreneurship*, menciona siete fuentes de innovación. En la categoría interna se encuentran como fuentes de innovación lo inesperado; la incongruencia entre la realidad como es y como se percibe; la innovación basada en procesos y los cambios en la estructura de la industria o de los mercados. En cuanto a los factores externos, Drucker considera cambios demográficos, cambios en percepción, humor o significado de los productos y servicios que se ofrecen, así como el conocimiento nuevo, tanto científico como no científico.

La innovación que proviene del ámbito interno está destinada a mejorar los procesos productivos y el desarrollo de nuevos bienes, servicios y/o tecnologías. A diferencia de lo que ocurría antes, cuando únicamente se ubicaba la innovación en los laboratorios científicos, en un nivel directivo y gerencial, cada vez existen más casos donde áreas poco convencionales, como un mostrador de ventas o una fábrica, pueden ser semilleros de nuevas ideas.

La otra fuente de innovación proviene del exterior de la empresa, es decir, del entorno y de los clientes, problemas tan concretos como la idea de fabricar una pintura anti-graffiti —como hicieron el Centro de Investigación de Física de la UNAM y la empresa Deletum 2000—, hasta los cambios en las preferencias y percepciones de la población o en patrones sociodemográficos. Así, en México el porcentaje de la población de 65 años y más, aumentará de 6.8% en 2000 a 8.8% en 2010 y a 17.5% en 2030.¹² Una de las industrias más dinámicas de Japón, por ejemplo, es la de aparatos electrónicos y del hogar desarrollados exclusivamente para facilitar la vida cotidiana de las personas de la tercera edad.¹³ Lo mismo ocurre en países donde la población de niños es extensa, hay espacio para innovar en bienes y servicios que satisfagan dicho sector de la población, así como a los padres de familia. Las guarderías, los cursos de verano y las peluquerías para niños son tan sólo un ejemplo.

El caso de las percepciones de las personas no es tan evidente

12. Consejo Nacional del Población (CONAPO), *Proyecciones de la población de México, 2000-2050*, <<http://www.conapo.gob.mx/00cifras/5.htm>>.

13. Véase “Hey, Big Spender”, *The Economist*, 3 de diciembre de 2005.

como el de los patrones sociodemográficos, pero no por eso es menos importante. El caso de la percepción sobre la salud es el mejor ejemplo. Paradójicamente, conforme la esperanza de vida aumenta, los consumidores están cada vez más conscientes y preocupados por los temas relacionados con la salud; esto abre espacio para productos naturistas, lo que se refleja en el éxito de la agricultura orgánica con productos como Aires del Campo y de tiendas como The Body Shop, Nutrisa y 100% Natural.

Hoy en día existen herramientas sofisticadas para encontrar nuevos nichos de mercado y detectar las preferencias de los clientes potenciales. Sin embargo, es necesario remarcar que la innovación no siempre es fácil de detectar y que incluso estudios complejos y costosos con frecuencia no arrojan resultados conclusivos. Por ejemplo, cuando se encuestó a un grupo poblacional preguntándole si querían un servicio de pizza que estuviera en su domicilio en media hora y caliente, las personas dijeron que estaría bien pero que no era una prioridad, sin embargo, se requería una gran visión y alguien dispuesto a tomar el riesgo para saber que había un lugar en el mercado para un servicio de este tipo. Lo mismo ocurre con las copiadoras Xerox. Un estudio de mercado sugería que las personas no estarían interesadas en adquirir una fotocopidora, pero una vez familiarizados con el producto y sus ventajas, tuvieron una enorme demanda. Es aquí donde se requiere una gran perspicacia, visión y perseverancia por parte de los empresarios.¹⁴

14. Luigi Valdes, *op. cit.* [Falta número de página]

Laboratorios Sophia: transferir tecnología oftálmica a otros países

Con sede en Guadalajara, Jalisco, Laboratorios Sophia, es la primera empresa mexicana en transferir tecnología en materia oftálmica a otros países. Surgió en 1946, pero no fue sino hasta la apertura comercial, llevada a cabo en la década de los ochenta y noventa, que la compañía se vio en la necesidad de implementar un cambio radical para seguir ocupando un lugar preponderante en el mercado de productos oftálmicos.

La organización de congresos y simposiums, aunado al vínculo personalizado con el reducido número de oftalmólogos en el país, hizo de Laboratorios Sophia un punto de reunión durante décadas. La estrecha relación entre el laboratorio y los especialistas llevó a la empresa, además, a posicionarse como líder en el mercado interno. Si bien el escenario era perfecto para Sophia, el paso de los años cambió drásticamente su contexto. El crecimiento exponencial del número de oftalmólogos en el país y, sobre todo, la apertura económica —con la cual llegaron a México grandes consorcios farmacéuticos, como Merck— hicieron incierto el futuro de la empresa.

Ante la amenaza de competidores internos y externos, la administración percibió que la falta de tecnología de punta dejaría a la empresa fuera del mercado. Así empezaron un programa de gestión tecnológica que les permitiera ser competitivos en el nuevo entorno.

Primero, buscaron ayuda en los centros de investigación

nacionales para descubrir que no había investigación en materia oftalmológica. Esto los llevó a buscar tecnología en el extranjero. Después de un proceso de búsqueda lento y difícil, descubrieron que el costo de adquirir nuevas tecnologías o subcontratar el desarrollo de ciertos procesos era inaccesible para Sophia. Esto los llevó, finalmente, a explorar la posibilidad de comprar parte de la tecnología y desarrollar el resto, evitando, además, pagar regalías. Este proceso también vino acompañado de una renovación de los equipos y laboratorios junto con inversiones en capacitación profesional.

Gracias a lo anterior, Sophia ha logrado mantenerse en el mercado como una empresa exitosa. Uno de los resultados, por ejemplo, fue la patente de un transportador de ingredientes activos en solución oftálmica: “Sophisten”. Su relevancia consiste en el desarrollo de una molécula que funciona como transportador oftálmico, es decir, permite aplicar medicamentos que, por sí mismos, causarían un gran ardor en el paciente. Incluso existe la posibilidad de implementar su tecnología en productos dermatológicos. Con esta patente mundial, Laboratorios Sophia se convirtió en la primera empresa mexicana que transfiere tecnología al extranjero en esta área.

El gran éxito de la empresa radica entonces en la capacidad de cambio: los nuevos tiempos requerían un equipo dispuesto a tocar puertas en cualquier centro de investigación del mundo, capaz de desarrollar nuevos productos a partir de la importación y el mejoramiento de tecnología. Laboratorios Sophia innovó y sabe que tendrá que seguir haciéndolo para sobrevivir.

Innovación: más allá de la ciencia y la tecnología

El desarrollo científico y tecnológico es fundamental para la innovación, sin embargo, ésta no debe reducirse a eso. La definición de innovación trasciende estas áreas e incluye los métodos de producción, las formas de comercialización, la identificación de nuevos grupos de clientes, la búsqueda de nuevas materias primas, etcétera.

Muchas empresas que han cambiado paradigmas no necesariamente han sacado productos nuevos, sino que copiaron una fórmula ya existente y le dieron un nuevo giro, como la velocidad de la distribución o el servicio al cliente a un precio más bajo. Entre algunos casos que ejemplifican lo anterior, se encuentran la franquicia de comida rápida McDonald's, la cementera Cemex y la línea de ropa Zara. McDonald's, por ejemplo, no inventó nada. Su producto final fue el mismo que había ofrecido en restaurantes durante años. Su éxito radicó en estandarizar el producto, diseñar procesos, herramientas y enfocarse a generar un mercado que sirviera a las necesidades de un nuevo cliente.¹⁵ Asimismo, Cemex no cambió la fórmula del cemento, sino que modificó las reglas del juego a nivel mundial por medio de la logística de distribución y de un profundo conocimiento de las necesidades de sus consumidores. Por último, mientras que las empresas de ropa llevan años quejándose de los problemas que les causa tener que cambiar el inventario cada temporada, Zara aprendió a usar esto a su favor. La empresa desarrolló la capacidad para llevar nuevos productos

15. Peter Drucker, *op. cit.* [Falta número de página]

a sus más de seiscientas tiendas dos veces por semana.¹⁶ Su estrategia, además de competir vía precios, se basa en la sensación de escasez que transmite a sus clientes, lo que los lleva a comprar de forma inmediata.

Estas empresas son muestra de cómo las innovaciones se enfocan más al modelo de negocios que a los productos en sí. Al respecto existe una correlación entre qué tanto se diferencia un producto, es decir, si es un *commodity* o no, y el área donde se concentra la innovación. Las empresas que ofrecen productos poco diferenciados entre sí tenderán a innovar en el modelo de negocio y menos en el producto; tal es el caso de la industria del cemento o del acero. Mientras tanto, las empresas que ofrecen productos diferenciados tenderán a innovar más en las características de éstos, como el caso de las empresas farmacéuticas o la industria de las telecomunicaciones.

Cada vez más, las empresas se ven en la necesidad de planear de forma ordenada su estrategia de innovación,¹⁷ ya que el retorno de la inversión en Investigación y Desarrollo varía en función de la industria en que se encuentre la empresa. Mientras que en la industria farmacéutica es fundamental invertir en Investigación y Desarrollo, en otras industrias, como la de jabones, detergentes, equipo médico y telecomunicaciones no necesariamente hay un beneficio claro y, con frecuencia, conviene comprar tecnología que

16. "A Survey of Fashion", *The Economist*, 6 de marzo de 2004.

17. Alejandro Ruelas-Gossi, "Innovar en mercados emergentes: el paradigma de la T grande", *Harvard Business Review América Latina*, febrero de 2004, pp. 62-71.

ya fue desarrollada por un tercero.¹⁸ Además, la inversión en tecnología incluye no sólo innovación tecnológica, sino también adaptación, asimilación, transferencia, compra y venta de la misma.

Otro ejemplo interesante de innovación es el de empresas cuyos clientes se encuentran en la base de la pirámide económica. Por lo general, las empresas tienden a enfocar sus negocios a las elites urbanas que cuentan con poder adquisitivo, descartando la posibilidad de buscar mercados entre la población de escasos recursos. Como la parte sumergida del *iceberg*, la población con bajo poder adquisitivo ni siquiera es percibida como un mercado potencial. Entre algunos de los argumentos más comunes, resalta que los pobres no tienen uso para los productos vendidos en mercados más desarrollados ni tampoco interés en las nuevas tecnologías. En cuanto al esfuerzo que las empresas tendrían que llevar a cabo, consideran que, debido a las estructuras de costos, tratar de venderle a la base de la pirámide económica, reducir el precio, distribuir y diseñar nuevos productos para nuevos mercados sólo resultaría en pérdidas.

Sin embargo, empresas como Elektra, Cemex o Dupont han hecho negocios importantes enfocándose en la base de la pirámide económica con beneficios para todas las partes. Estas empresas han encontrado que, si bien se reduce la utilidad por producto, se gana en el volumen vendido. En México se puede hablar de una base de la pirámide de aproximadamente sesenta millones de personas,

18. Richard Foster y Sarah Kaplan, *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market—and How to Successfully Transform Them*, Doubleday, Nueva York, 2001, p. 212.

57% de la población. Existe, además, una gran cantidad de oportunidades derivadas de lo caro que resulta ser pobre. Las personas de bajos recursos pagan más por los productos, muchas veces no pueden comprar por mayoreo y, debido a la ausencia de mercados competitivos, son frecuentemente presas de posturas monopolísticas. Por último, aunque a veces no haya un beneficio directo o inmediato, el esfuerzo por ampliar su base de clientes potenciales lleva a las empresas a innovar, tanto en el nivel tecnológico como en materia de logística, lo que puede tener una repercusión positiva sobre otras áreas de la organización.¹⁹

¿Solamente las grandes innovan?

El complejo entorno donde se desarrollan las empresas en México ha generado que la innovación se dé solamente en las grandes empresas multinacionales que se han establecido en el país. Así, existe una correlación entre el tamaño de las empresas y su capacidad para innovar, debido a los altos montos que pueden destinar a Investigación y Desarrollo. Esto nos ha llevado a olvidarnos de las ventajas que pueden tener las pequeñas empresas en un contexto de cambio constante.²⁰

19. Verónica Baz, “La base de la pirámide: un gran mercado”, *El Economista*, 1º de junio de 2004, disponible en <www.cidac.org>.

20. Curiosamente, mientras que en México se tiende a pensar que sólo las grandes empresas pueden innovar, en países como Estados Unidos, donde el entorno trabaja a favor de la creación de nuevas empresas y la formación de empre-

Algunas empresas grandes y con tradición en sus respectivas ramas han tenido problemas para entender que solamente innovando podrán permanecer en el mercado, pues los productos y servicios ofrecidos tienen un tiempo de vida limitado. Asimismo, hay empresas que simplemente no se imaginan un futuro donde sus productos o servicios pudieran resultar obsoletos, abriendo así espacio para las empresas que sí están al pendiente de estas oportunidades y cuya posición externa les permite una mejor perspectiva de las posibilidades futuras.

Un factor por considerar es que los niveles de utilidades satisfactorios pueden llevar a las empresas grandes y exitosas a tener pocos incentivos para mejorar los procesos existentes y buscar nuevos nichos, a diferencia de pequeñas empresas que están al principio de su curva de aprendizaje y con la disposición para tratar nuevos caminos y estrategias. Los primeros automóviles no fueron diseñados por las empresas de ferrocarriles, sino por nuevas empresas automotrices, como Ford. De igual forma, la revolución en sistemas de cómputo de los años noventa no la efectuaron grandes empresas como IBM, sino microempresas como Microsoft, y el aprovechamiento de Internet no lo hicieron grandes empresas como AT&T, sino pequeñas empresas como Amazon, Yahoo y Google.

Esto no quiere decir que las grandes empresas no innoven, sino que simplemente el proceso creativo en muchos contextos surge con mayor facilidad en las pequeñas y medianas empresas que

sarios, el mito es que “solamente las empresas chicas innovan”. Véase Peter Drucker, *op. cit.* [Falta número de página]

apenas comienzan. La desventaja de éstas radica en el esfuerzo constante que deberán hacer por mantenerse flexibles, creativas y dispuestas a romper con los paradigmas que las llevaron a ser empresas exitosas en un principio.

Otro factor que ha revolucionado el entorno empresarial ha sido la tecnología de la información. Los empresarios pueden tener acceso a información que antes era inimaginable y estaba destinada únicamente a las grandes corporaciones. Ahora, las habilidades recaen, en gran medida, en la capacidad de los individuos para entender, interpretar y buscar los datos adecuados.

El hecho de que las tecnologías avanzadas estén cada vez más disponibles y accesibles abre la posibilidad de innovación tecnológica a cualquiera que se le ocurra una mejor manera de hacer las cosas. Por ejemplo, el hecho de que una cantidad importante de patentes expire cada año ofrece oportunidades importantes. La industria química y petroquímica mundiales tienen un sinnúmero de patentes vencidas sobre productos con alto valor agregado. Muchos productos que estuvieron protegidos no se mejoraron en años y, ahora, además de que sus patentes han expirado, existen tecnologías que permiten optimizar las funciones originales de los bienes, presentando una excelente oportunidad para introducir productos mejorados a mercados ya establecidos. Industrial de Fosfatos, ahora parte de Kidde, utilizó la patente vencida de un agente extintor de incendios, la copió y mejoró su capacidad de extinción, colocándola en el mercado a un precio cuarenta por ciento menor a su costo.

*Industrial de Fosfatos: empresa mexicana
líder en polvos contra incendio*²¹

Industrial de Fosfatos, S.A. (IFSA), con sede en Ciudad Victoria, Tamaulipas, encontró la manera de elaborar el mismo producto de siempre pero a un menor costo, sentando con esto un precedente tecnológico de escala mundial.

Cuando IFSA empezó a producir polvos químicos contra incendio, no había habido en los últimos treinta años cambio alguno en la fabricación de estos productos. Mientras que mundialmente el mercado estaba dominado por empresas de gran tamaño, como Tyco, el hecho de que estos productos no estuvieran protegidos por patentes hizo que surgieran muchos fabricantes en el mercado interno que copiaban los polvos contra incendio, logrando productos de mediana o baja calidad. La idea que prevalecía era que, para fabricar polvos contra incendio eficaces se requería de materias primas de alta calidad, un laboratorio para pruebas químicas y físicas de primer orden y una planta industrial con equipo especializado. A su vez, el hecho de que las plantas para la fabricación de estos productos pudieran tener un alto grado de automatización, eliminaba la ventaja comparativa que México pudiera tener debido a su mano de obra relativamente más barata.

Por otra parte, los costos de las materias primas representaban sesenta por ciento de los costos de venta y, puesto que casi todas eran importadas, el flete ponía a México en una seria desventaja.

21. En 1999, Kidde Internacional compró Industrial de Fosfatos (IFSA). Kidde fue, durante años, el principal cliente de IFSA.

Este conjunto de elementos llevó a la administración de IFSA a concluir que solamente reduciendo los costos en los insumos de manera drástica se podría incursionar en el mercado mundial. Éste fue el punto de partida de un arduo proceso de investigación en búsqueda de insumos más baratos.

Las empresas de polvo contra incendio llevaban treinta años utilizando como insumo un fosfato de amonio técnico que contiene un alto grado de pureza. El hallazgo de IFSA consistió en encontrar que el grado de pureza en el fosfato de amonio no era indispensable para lograr altos niveles de eficacia. Fue así como descubrieron un tipo de fosfato de amonio agrícola que, al tener un menor grado de pureza, era treinta por ciento más barato que el utilizado convencionalmente.

Este descubrimiento, junto con la implementación de procesos internacionales de calidad, permitieron a la empresa entrar al mercado con un precio competitivo. La gran mayoría de las empresas siguieron su ejemplo, pero para entonces IFSA ya tenía una posición privilegiada en el mercado mundial. A la vez, puesto que muchas de ellas aún carecían de planes de investigación relevantes, la utilización de fosfato de menor pureza condujo a una baja en la calidad. Así, tras este cambio, IFSA pasó de tener cuatro por ciento del mercado mundial a tener veinte por ciento en tan sólo diez años, de 1990 a 2000.

El caso de IFSA es el de una empresa que, para poder colocarse en el mercado internacional, requirió desarrollar una tecnología que le permitiera ser competitiva. Así, el éxito de la empresa va de la mano con el desarrollo tecnológico y, hasta la fecha, para

mantenerse competitiva se encuentra en un proceso de desarrollo de productos contra incendio con una mayor eficiencia.

Otro ejemplo interesante es el del detergente Más Color. En México, el mercado de detergentes vale 350 millones de dólares al año y está dominado por empresas de gran tamaño. Algunas de las principales organizaciones son Procter & Gamble, que posee más de cincuenta por ciento del mercado desde hace 55 años, y La Corona, empresa nacional con marcas como Foca y Roma, que tiene treinta por ciento de participación en el mercado. Ante este escenario y debido a que en una gran cantidad de países se utiliza el detergente líquido, se esperaba que alguna de las empresas fuertes en el mercado nacional introdujera la versión líquida.²² Sin embargo, la historia no fue así. Más Color, de Grupo Vendes, innovó en este terreno y se consolidó como líder nacional de detergentes líquidos.

Más Color: la creación de una marca

Más Color nació en un negocio de lavanderías con sede en Guadalajara, Jalisco, con la finalidad de atender una necesidad

22. Una de las razones por las cuales el detergente líquido no entra con facilidad a mercados donde la mayoría de las personas tienen bajos ingresos es porque, aunque rinde más, éste se vende en mayores volúmenes, lo cual requiere un mayor gasto. Las personas de bajos recursos generalmente compran en menores cantidades.

real. El detergente en polvo estaba causando daño a las máquinas al mismo tiempo que, como consecuencia de sus agresivos procesos de lavado, causaba daños a los clientes más importantes: los restaurantes. Ante esto, surgió la idea de desarrollar un detergente líquido y no enzimático, al cual llamaron “Más Color”, por el mayor cuidado que éste tendría con las propiedades de las telas.

En una segunda etapa, Más Color empezó a venderse en volúmenes muy bajos localmente. Fue aquí cuando Comercializadora Alfa conoció el producto y se interesó en la adquisición de la marca. Los objetivos de Alfa en ese entonces eran dos, principalmente: desarrollar marcas y poseer una masa crítica para que fuera rentable adquirir un sistema de distribución. Sin embargo, puesto que Procter & Gamble había fracasado al intentar entrar a ese mercado, el panorama se mostraba desalentador para el producto recién adquirido. La experiencia de la multinacional sugería que los mexicanos no estábamos preparados para consumir detergente líquido.

El trabajo consistió en hacer de Más Color un producto de consumo, distribuirlo y publicitarlo. Grupo Alfa demostró que la gente compra marcas; sin embargo, si bien todas las buenas marcas están respaldadas por buenos productos, no todos los buenos productos tienen una buena marca detrás. El éxito de Más Color radicó en la estrategia de mercadotecnia que estaba detrás. Además, su imagen era congruente con el segmento de mercado al que se enfocaba.

Basta recordar cualquiera de los anuncios de detergente en la

televisión para ver que, hasta ese momento, todos habían tenido como estrategia resaltar “el poder de limpieza por medio de la blancura”. Sin embargo, entre el concepto de limpieza-blancura y las necesidades del hogar había una brecha cada vez mayor: solamente treinta por ciento de la ropa era blanca.

Tras la experiencia con Más Color de Grupo Alfa, Procter & Gamble volvió a lanzar sus productos al mercado de detergente líquido, seguido por Henkel con la marca Viva. Sin embargo, cuando estos gigantes entraron, Más Color, una empresa chica que se convertía en mediana, ya era líder indiscutible en detergentes líquidos.

El caso de Más Color es tan sólo una muestra de que el tamaño no es un requisito para ser exitoso. Sin embargo, las empresas chicas y medianas requieren llevar a cabo un mayor esfuerzo para posicionarse entre sus competidores, ya que, a diferencia de las grandes corporaciones, no tienen una amplia variedad de productos que les permitan un mayor margen de error o incluso la posibilidad de aplicar un subsidio cruzado. De esta forma, mientras que una estrategia fallida puede llevar a una empresa de tamaño grande y con diversos productos en el mercado a perder un porcentaje de participación importante, un error en una empresa que apenas comienza a abrirse paso podría significar la quiebra.

La eventual inercia hacia la integración vertical en este tipo de productos, donde empresas grandes adquieren marcas locales, llevó al grupo Henkel a comprar Más Color. Sin embargo, su historia contiene lecciones importantes.

Conclusiones

Durante años han existido diversas teorías que explican el origen de la innovación. Mientras algunas sugieren que la innovación responde a una necesidad, otras consideran que es la abundancia la que nos lleva a innovar, es decir el tiempo de ocio. En México, hasta ahora predomina la primera teoría: los mexicanos innovamos para salir del paso y resolver los problemas inmediatos —esto sucede sobre todo en la economía informal, los micronegocios o “changarros”. El reto para emprendedores es desarrollar proyectos claros, organizados y de largo plazo, donde la innovación se lleve a cabo de forma constante y sistemática.

Un adecuado entendimiento del concepto de innovación puede llevar a los empresarios a descubrir nuevas oportunidades. Debemos trascender la idea de la innovación como un proceso relacionado únicamente con el desarrollo de la ciencia y la tecnología y saber que también se puede y se debe innovar en comercialización, logística, publicidad, distribución y demás.

Atender patrones sociodemográficos e incluso económicos para saber qué productos pueden desarrollarse para esos individuos es indispensable. No es una cuestión de tener la información sino de aprender a ver en ella oportunidades e identificar las necesidades actuales de consumidores para saber qué mercados resultan atractivos. Además, se necesita entender las posibilidades que presenta el tamaño de una empresa. El mejor entendimiento de la dinámica de la innovación puede llevar al éxito económico a los empresarios que estén abiertos a nuevos caminos tecnológicos, procesos pro-

ductivos, de comercialización, etcétera, y además dispuestos a asumir riesgos en un contexto competitivo.

En México, el entorno para innovar es particularmente complicado. Sin embargo, hay casos de éxito que sirven de ejemplo. Los innovadores piensan constantemente en nuevas formas de hacer las cosas y las llevan a cabo. Si uno platica con ellos, es fácil ver que fue tras muchas pruebas y errores como encontraron lo que buscaban. Algunos empezaron produciendo cremas y acabaron produciendo gel para el pelo, como el caso de una interesante empresa llamada Cosdelva, mientras que otros empezaron produciendo aerosoles y acabaron en líquidos, como el caso de Aerobal expuesto más atrás. No hay una receta para innovar; simplemente se requiere creatividad, consistencia y mucho trabajo.

Conclusiones generales

Así como existen mitos que manifiestan creencias, imágenes y aspiraciones colectivas que nos unen como país, este libro reúne varios mitos que en el ámbito empresarial dificultan —cuando no paralizan— nuestro crecimiento económico y social. De ahí deriva el sentido de *Crecer a pesar de México*, pues desmitificar el mundo de los negocios es abrir los ojos a las oportunidades que están ahí, esperándonos.

Como en todo mito, en nuestras creencias sobre el potencial empresarial mexicano hay algo de verdad y algo de fantasía. Es cierto que el país padece problemas estructurales que limitan nuestro potencial empresarial y aumentan las barreras de entrada a los nuevos emprendedores, pero mucho también ha sido distorsionado. Entre nosotros existen individuos comunes y corrientes que con visión, persistencia e ingenio —y pese a todos los problemas que se nos ocurran— son diariamente exitosos como empresarios

y emprendedores. En estas páginas se intenta dar una pequeña muestra de cómo dichos empresarios han logrado sus metas.

A pesar de sus diferencias individuales, las empresas y organizaciones que se analizan para la realización de este libro poseen, todas, rasgos en común. Están lideradas por personas que en ningún momento se sentaron a esperar que las condiciones en el entorno mejoraran para echar a andar sus proyectos; además, todas ellas se empeñaron en sortear las dificultades que su entorno les presentó. Muchos de los casos de éxito empezaron con proyectos que fracasaron; sin embargo, fue la persistencia y la flexibilidad de los líderes de dichas empresas la que les permitió encontrar, finalmente, un área de crecimiento y desarrollo. No cabe duda de que todos los empresarios al mando de dichos proyectos enfrentaron dificultades en el entorno, cometieron errores y/o empezaron proyectos que fracasaron; sin embargo, lo que distingue a los empresarios exitosos de los que no tuvieron éxito es su perseverancia.

Los empresarios exitosos han entendido que, en el contexto de un ambiente competitivo y global, sus decisiones son primordiales en la determinación del éxito económico de un negocio. Por ello, los protagonistas de este libro son los empresarios y/o emprendedores, pues independientemente del entorno, son sus decisiones las que promueven el desarrollo económico del país.

Que el entorno sea tan sólo el telón de fondo de este libro no quiere decir que éste no importe. En México existen múltiples obstáculos en contra de los emprendedores, como la falta de un marco regulatorio adecuado, dificultades para acceder a financiamiento competitivo y carencia de incentivos para asumir los riesgos que

implica crear y consolidar una empresa. No obstante, también es un hecho que existen oportunidades que no hemos sabido aprovechar o vislumbrar, así como dificultades y limitaciones personales y del entorno que no hemos sabido afrontar. En esta última parte se enfoca el presente libro.

No existe una receta para establecer una empresa exitosa. Todos los casos son diferentes, su éxito o fracaso dependerá de la habilidad que posean tanto las personas que están al mando como cada uno de los integrantes del equipo. Si queremos innovar y modificar nuestro entorno positivamente es preciso que acabemos con los mitos que hemos aceptado como válidos y aprendamos a materializar nuestras ideas y proyectos.

Bibliografía

Colofón