

Capítulo 6

México: Competitividad en la era de la Globalización

Por **Josu Ugarte**

Presidente de MONDRAGON Internacional.

La globalización ha multiplicado la complejidad y la profundidad del cambio en la gestión empresarial en todos los eslabones de la cadena de valor, desde la innovación y el I+D hasta el servicio post-venta, la producción y la distribución.

La industria es el sector donde se están dirimiendo las grandes luchas de poder. El impacto de la industria en el PIB de un país es enorme: además de la propia manufactura, genera miles de empleos asociados a servicios informáticos, contables, seguridad y logística, auditores,... (Según Mckinsey por cada dos empleos industriales se generan uno en servicios).

Asimismo, la industria acarrea innovación financiando más del 65% del total de R&D invertido en USA, 70% del total R&D invertido en China, y aproximadamente el 75% del total R&D invertido en Korea y Japón. Las compañías que conducen este salto son las farmacéuticas, informática y electrónica, automoción, así como otras empresas en el campo científico o de servicios técnicos (Goldman Sachs en su "The new geography of global innovation").

Como señala Guillermo Dorronsoro es muy importante no perder la industria ya que "cuando decides dejar de hacer, y dedicarte solo a pensar cómo se hacen las cosas, pronto descubres que la mejor forma de pensar es haciendo y si olvidas cómo se hace, pronto olvidas cómo se piensa".

En el presente artículo me voy a referir a tres temas esenciales: la competitividad de Mexico en este nuevo mundo, es decir, compitiendo con otros países por incrementar su cuota de mercado y lógicamente su PIB. En segundo lugar, cuando una empresa española decide realizar una inversión exterior directa, cuál es su análisis al incluir Mexico como posible destino. En tercer lugar, una vez implantada la fábrica, cómo desarrolla su actividad, cuáles son sus resultados.

Comencemos por el rol de México como país frente a sus competidores: China, India, Brasil a corto plazo y Vietnam, Indonesia y, quizá Filipinas en un futuro. Todos ellos países por encima o cercanos a los 100 Millones de habitantes que se están industrializando, invirtiendo en I+D y desarrollando sus mercados internos. Todos ellos han comenzado con industrias de bajo valor añadido (calzado, textil, juguetes,..) y han comenzado a migrar hacia industrias de transformación metálica más sencilla pero más avanzada. Cada uno de los países lleva su ritmo pero la estrategia es similar: migrar en la cadena de valor hacia negocios más rentables.

La competitividad en el mundo industrial se dirime en tres áreas: coste, tecnología y marca. Actualmente y, a raíz de la crisis financiera, han surgido dos áreas adicionales que abordaremos más tarde: la financiera y la diplomacia corporativa.

China dispone de costes de personal sin cualificar entre \$1,99 en la costa a \$0.4 en el interior. India de \$3.00, Brasil \$8.24 debido a su sistema de protección social y México \$3.1. Actualmente, gran parte de la industria mundial que está migrando a China y Brasil e India desarrollan industrias para su consumo interno, no para exportar. México desarrolla su mercado interno y el norteamericano por cuestiones de proximidad.

La tecnología se puede explicar a través de dos factores clave: el consumo de máquina herramienta y bienes de equipo y el talento generado. En el primer caso, China es líder mundial y se está apoyando en esta fortaleza para erigirse en el campeón mundial de una serie de industrias (automoción, electrodomésticos, ascensores, placas solares, aerogeneradores,..) consumiendo el 47% de toda la maquinaria mundial, más que los 10 países siguientes juntos. En el 2010 China invirtió \$27.280M, India \$1.740, Brasil \$1.488 y Mexico \$1.013. Este dato es demoledor: la nueva maquinaria produce con mejores costes y con mejor calidad. La acumulación de estos activos por parte de China durante los últimos 4 años le permite tener una posición competitiva colosal, aprovechando sus bajos costes a lo largo de toda la cadena de valor. Por tanto, sus precios son imbatibles. Además, el talento que generan es tremendo: China forma 500.000 ingenieros superiores por año, más que USA y Europa conjuntamente.

Respecto a la marca, México dispone de empresas de auténtico renombre mundial como América Móvil, Femsa, Mabe, Grupo Bimbo, Gruma, Grupo Alfa, Mexichem, Cemex o Pemex. Aunque sólo Pemex en el puesto 64 y América Móvil en el puesto 269 aparecen en la lista Fortune 500. Chinas aparecen 46, Indias 8 y brasileñas 7. No aparecen ni filipinas ni vietnamitas. Por tanto, Mexico debe incrementar el número de empresas líderes en su sector para competir en igualdad de condiciones.

Desde el punto de vista de competitividad industrial, México evolucionará positivamente en la parte de costes. Según Boston Consulting Group el coste medio mexicano era de \$3,1 por hora trabajada y alcanzará los \$3.6 en el 2015. China en el 2010 alcanzaba los \$2.0 y se prevé para el 2015 que alcancen los \$4.4, es decir, por encima del coste mexicano. Por tanto, en la variable costes, México podrá defender sus industrias con mayor facilidad que la actual debido al incremento previsto por parte de China. Aunque algunos economistas prevén un regreso de muchas industrias manufactureras a USA como consecuencia de la inflación de costes china, en mi opinión, el regreso será a México, donde los costes seguirán siendo mucho más competitivos que los americanos. Pero, ¡atención! USA es muy flexible y presionará a la baja sus costes salariales para conseguir recuperar algunas producciones.

Ahora bien, si México quiere tener un rol mucho más importante que el actual, deberá acometer una serie de acciones para mejorar su competitividad. Conseguir un mejor funcionamiento de la Universidad y los Centros tecnológicos para alimentar de innovaciones a las empresas es una de las apuestas. Dimensionar adecuadamente sus puertos para acoger un incremento de exportaciones y mejorar sus costes logísticos es otra área de mejora (su primer puerto en tráfico de TEUS está en el puerto 76, Manzanillo y Veracruz en el puerto 119). Además, debe diversificar geográficamente sus exportaciones, si no cada vez que USA tenga un crecimiento débil, México lo sufrirá. Las empresas mexicanas competitivas deben rápidamente instalarse en los mercados emergentes para diversificar sus riesgos, captar innovaciones, contagiarse del dinamismo de muchos países asiáticos, y estar cerca de los clientes que, un día, llegarán a México. Muchos de los productos industriales manufacturados que he nombrado arriba se venderán en China. Ahora mismo, entre el 25 y el 50% de la demanda o producción de coches, electrodomésticos, ascensores, máquina herramienta, paneles solares, aerogeneradores,... se dan en China. El gobierno chino está creando "global players" a partir de la consolidación industrial en su territorio. Estas grandes corporaciones están saliendo fuera a conquistar otros mercados. Uno de los grandes secretos para la industria mundial es que deberá estar ubicada en el mercado chino, si no, aquellos países que no lo estén, perderán irremediablemente la carrera competitiva.

Para poder invertir en el exterior, una de las claves está en disponer de financiación suficiente. En este sentido México está teniendo menos dificultades que los países occidentales. Pero, si decidieran firmemente apoyar un proceso de internacionalización masivo, deberán articular soluciones financieras para las grandes y especialmente para las Pymes mexicanas.

Además, y en este aspecto sí creo que se debería mejorar, habría que formar a "diplomáticos" que realizasen las labores de contacto con las Administraciones de los países emergentes para identificar y obtener ayudas para la implantación de inversiones en dichos países y defender los intereses de las empresas mexicanas en estos países, ya que, siempre, se encuentran con dificultades para operar normalmente por dificultades de tipo legal, aduanero, fiscales u otras.

México es el país en que las empresas españolas pueden instalarse con mayor facilidad. Desde el punto de vista legal, jurídico, cultural, las diferencias no son importantes. Alguno de los lectores podría reprocharme que las diferencias culturales son enormes, pero mi respuesta es que depende de con qué otro país se le compare: Brasil, Rusia, China o India son infinitamente más complicados desde el punto de vista cultural que Mexico, y, como hemos mencionado anteriormente, estos países más algún otro asiático son los países industriales actuales y de futuro.

Por razones políticas, hay que negociar con los diferentes estados federales, ya que algunos de ellos ofrecen ayudas para las implantaciones industriales.

Nuestra experiencia como Corporación MONDRAGON ha sido buena. Nuestra primera implantación industrial en el exterior fue en Guadalajara en el año 1989 con Copreci, empresa fabricante de componentes para barbacoas. Tras ella, han llegado otras seis empresas adicionales. Todas han disfrutado de implantaciones sencillas, sin complejidades administrativas especiales. La selección de los trabajadores ha sido correcta y la formación suficiente. Los primeros años sufrimos tasas de absentismo importantes y tasas de rotación de personal altas. Algunas de ellas han orientado sus producciones a USA mientras que otras se han dedicado al mercado mexicano.

Como diferencia respecto a otros países es la facilidad de implantación, los resultados que han sido positivos desde los primeros años. México era nuestro mejor mercado desde 1989 hasta el 2000 pero a partir de ahí ha quedado estancado, desarrollándose muy positivamente el reto de mercados importantes: Brasil, India, China, Rusia,..

Como conclusión, desde el punto de vista estratégico, México tiene todos los atributos para ser un país decisivo en la nueva complejidad que acarrea la globalización: población, cercanía al mercado USA y facilidad para atraer inversiones hispanas. Sin embargo, como el resto de países, competirá por un desarrollo mayor y necesitará atraer a más inversiones extranjeras, pero al mismo tiempo deberá implantarse en otros países emergentes para no quedar fuera de la innovación, los clientes y el dinamismo.