

# ¿Cómo vamos en términos de la competitividad del sector productivo en México?

ENRIQUE DUSSEL

La discusión pareciera haberse dividido en dos bandos: uno que considera que "mañana" la economía estadounidense se recuperará, y mediante diversas correas de transmisión, nuestra economía también seguirá por la senda del crecimiento, y otro, que considera que la situación de competitividad en general, y específicamente del sector productivo, es al menos más compleja y preocupante.

La pérdida de competitividad de la economía mexicana, en comparación internacional ha sido indiscutible: **hemos perdido constantemente "escalafones" en los niveles de la competitividad** -medida en forma agregada y en base a cientos de criterios- según el *International Institute for Management Development* (IMD): del 34 al 35, 33, 36 y al 41 durante 1998-2002, de una selección de 49 países. En 2002, incluso, estamos muy por debajo de países como Chile, Malasia, Hungría, China, Tailandia, Brasil y las Filipinas, entre muchos otros.

Esto debiera alarmar a más de uno. En lo que sigue, sin embargo, no queremos detallar estos aspectos, ni otros que ya han sido retomados a detalle en REFORMA: el tipo de cambio, el financiamiento y las políticas macroeconómicas y sus enormes desincentivos para con la competitividad del sector productivo en México. Estos temas bien pueden estar a debate, al igual que la falta de coordinación del fomento empresarial e industrial y la poca transparencia de la política comercial y hacia las empresas de menor tamaño.

Quisiera, y brevemente, destacar que independientemente de los aspectos anteriores, que bien debieran "despertar" a más de un funcionario y burócrata, es al menos de la misma importancia (sic) lo que ha sucedido en el sector exportador

"¿Cómo generar condiciones de competitividad?", pareciera haber sido el centro de muy diversos estudios, debates y propuestas de los sectores académico, público y privado en los últimos años.

motor de crecimiento de la economía mexicana desde 1988- en México. Un par de aspectos son relevantes para comprender la magnitud y coyuntura de la dinámica exportadora:

a) Datos para 1993-2001 reflejan que las exportaciones se han concentrado en un pequeño grupo de empresas: del total exportado para el periodo, las principales empresas exportadoras -incluyendo a la maquila y menos de 300 empresas altamente exportadoras- representaron en promedio el 93.83 por ciento, y con una tendencia al alza. Como contraparte, la participación de estas aproximadamente 3,500 empresas en el empleo del País fue de apenas un 5.70 por ciento en promedio para el mismo periodo.

b) En los últimos años las exportaciones se han visto afectadas por la demanda de Estados Unidos y del resto del mundo, y reflejaron una variación de -4.8 por ciento en el 2001 y 1.4 por ciento en el 2002.

c) Esta dinámica fue particularmente significativa para la maquiladora, siendo que sus exportaciones crecieron en -3.3 por ciento y 1.5 por ciento en 2001 y 2002 y su empleo de -17.4 por ciento y 0.3 por ciento, respectivamente. El número de establecimientos, de igual forma, cayó en 253 y 202 establecimientos.

Todo lo anterior, pudiera argumentarse, se sobrelevará en el corto plazo, en cuanto la locomotora de la economía estadounidense recobre su senda de crecimiento.

Sin embargo, ¿puede argumentarse "tranquilamente" de esta manera y "esperar el eterno

mañana"? En los últimos meses he tenido la oportunidad de realizar varias docenas de entrevistas con empresas en Centroamérica, **particularmente con empresas vinculadas a las maquiladoras**, y los resultados han sido muy esclarecedores al respecto:

1. Considerando que la mayoría de las empresas entrevistadas se encuentran vinculadas a la confección-textil, electrónica, autopartes y agroindustria, existe entre consultores internacionales, agencias especializadas, instituciones públicas vinculadas al comercio en Estados Unidos, y particularmente en las propias empresas, una generalizada visión de que México es un **"caso perdido"** y que no ha sabido aprovechar el potencial del TLC con Estados Unidos. Lo anterior, en diversos foros y entrevistas, se afirma pública y categóricamente.

2. ¿Cuáles son las causas de esta dramática pérdida de competitividad a nivel de empresa del sector exportador en México? Según estas muy diversas fuentes, las principales causas se vinculan al **creciente costo de la fuerza de trabajo**, tanto en términos absolutos como comparativos con Centroamérica y Asia (Malasia, Filipinas y sobre todo China). Así, desde la firma del TLC con Estados Unidos **el costo de las operaciones en México ha aumentado significativamente**, a diferencia de sus principales competidores en los respectivos segmentos y sectores. Adicionalmente, según las mismas fuentes, **destaca la falta de claridad en cuanto a la normatividad tributaria/fiscal y co-**

mercial, la inseguridad, la falta de interacción y comunicación con las empresas, así como, en general, la falta de incentivos para estas empresas. Todo lo anterior se traduce, para las empresas, en mayores costos. Es decir, los sectores privado y públicos no han sabido generar una estrategia en el corto, mediano y largo plazo, a diferencia de sus competidores, que genere condiciones de competitividad para este segmento de empresas.

3. ¿Cuáles son las consecuencias de estas tendencias? Un grupo muy importante de empresas exportadoras establecidas en México se cuestiona en la actualidad seriamente **si las ventajas de establecerse en México son mayores que los beneficios**. Para un grupo grande de empresas, en el mediano y largo plazo, la cuestión **no es "si" trasladarán sus actividades, sino "cuándo"**; en muchos casos se realizan minuciosos análisis de costo-beneficio entre Centroamérica y Asia. Como resultado de las entrevistas, un grupo significativo de empresas **ya ha decidido trasladar sus plantas fuera de México**.

Lo anterior es significativo por varias cuestiones. Por un lado, no es suficiente esperar la recuperación "futura" de la economía estadounidense y, de igual manera, esperar que estas actividades vuelvan a crecer con la dinámica que lo hicieron en parte de los ochenta y los noventa. En segundo lugar, la cercanía geográfica tampoco es suficiente: pareciera llevarse a cabo todo un torneo de quien está más cerca de Estados Unidos: Tijuana, Yucatán, Puerto Cortés, Santo Domingo... Si bien la diferencia en días (en barco) entre estas ciudades y Asia son significativas, en muchos casos las diferencias de algunas horas no permiten definir a esta variable como la "decisiva" para la transferencia de actividades. Por último, es importante señalar

que las estadísticas en muchos casos pueden resultar engañosas: por ejemplo, si bien el cierre de empresas puede ser relativamente pequeño, en muchos casos las empresas continúan con productos y procesos cuyo ciclo de vida es reducido y/o "viejo": los nuevos productos, sin embargo, ya no se realizan en las plantas en México, en algunos casos, con lo que la vida de las propias plantas, y sus empleos, está anunciada.

Lo anterior no debiera llevar a reflexiones y/o respuestas extremistas, pero sí a un profundo cuestionamiento de las políticas de competitividad hacia el sector productivo en México, así como a políticas en el corto, mediano y largo plazo, conjuntas entre los sectores académico, privado y público. Posturas simplistas y cortoplacistas ya no tienen futuro entre los enormes retos a los que se enfrenta nuestro sector productivo. Seguir con la reducción arancelaria como el "eje" de políticas de competitividad, de igual forma, no han logrado resultados y han llegado a su límite. Es de igual forma imperante vincular la macroeconomía con el sector productivo y sus políticas: si bien en dólares los salarios han aumentado sustancialmente desde 1994, en pesos constantes este no es el caso; es decir, una de las principales causas de la falta de competitividad percibida por empresas extranjeras bien pudiera haberse generado por las distorsiones macroeconómicas y en el tipo de cambio, entre otras. **Contamos todavía con una planta productiva capaz de sobrelevar estos retos, aunque los vientos son adversos, es tiempo de actuar.**

Enrique Dusel Peters es profesor Tiempo Completo, Posgrado en Economía, UNAM. <http://www.dusselpeters.com>

## RAZONES Y PROPORCIONES

## El menor crecimiento económico

Por Manuel Sánchez



Durante 2001 y 2002, la economía mexicana creció a una tasa promedio anual de sólo 0.3 por ciento y la información sobre 2003 apunta a la continuación de la desaceleración observada desde mediados del año anterior. La reciente pérdida de vigor es preocupante porque la mejoría económica había iniciado apenas en el segundo trimestre de 2002, después de cuatro trimestres consecutivos de contracción.

A diferencia de la última parte de los años 90, la experiencia reciente ha implicado una desventaja considerable de México respecto a Canadá y Estados Unidos, tanto en la caída como en la reanimación productiva. Los tres países de América del Norte mostraron una desaceleración simultánea durante 2001 y una recuperación más o menos sincronizada a partir de 2002. Sin embargo, como en el pasado, Canadá y Estados Unidos han seguido patrones semejantes entre sí, con disminuciones en el dinamismo de su producto más cortas y moderadas que las de México.

El mayor avance económico ha correspondido a Canadá, el intermedio a Estados Unidos y el mínimo a México. ¿Qué puede explicar la reciente desventaja de la producción mexicana? La integración económica de México y Canadá con Estados Unidos, reflejada en la elevada concentración de su comercio exterior con esta nación, contribuye a entender la sincronía en el freno y en el adelanto económico de los tres países.

El medio de transmisión ha sido la lentitud de la demanda estadounidense de productos extranjeros, lo que ha afectado negativamente las exportaciones mexicanas y canadienses. En México, los principales bienes de exportación, como autopartes y productos electrónicos, han mostrado una desaceleración notable. Lo anterior revela que el principal determinante del menor

Recientemente, México ha registrado un dinamismo económico inferior al de Canadá y Estados Unidos. La principal diferencia en este desempeño radica en la demanda interna, la cual no necesariamente se mantendrá.

crecimiento de México y Canadá ha sido este mismo factor, sólo que a la inversa, explicó, en gran medida, el mayor crecimiento de México sobre Canadá (y Estados Unidos) durante los años anteriores.

Con todo, la disminución del comercio exterior de México durante 2001 y 2002 fue menor que la de Canadá. Aunque moderadamente, nuestro País aumentó la participación de sus exportaciones en el mercado contraído de Estados Unidos, mientras que Canadá perdió terreno. Ello sugiere que la mayor mengua económica de México se explica por otros factores.

En la actualidad, la principal desventaja de México está en la demanda interna. En las tres naciones ha predominado la contracción del gasto de inversión de las empresas. Sin embargo, a diferencia de México, los otros dos países han experimentado un crecimiento considerable del consumo y la inversión residencial. En particular, el mayor dinamismo interno de Canadá ha resultado de un auge en el mercado de vivienda y un crecimiento elevado del consumo de bienes duraderos, como automóviles, muebles y enseres domésticos. Aunque en menor medida, una evolución semejante se ha observado en Estados Unidos.

El mayor crecimiento de la demanda interna en estos países ha sido posible, en parte, porque la política fiscal y monetaria ha sido contra-cíclica. Las bajas tasas de interés y el menor balance fiscal son herramientas aceptables para atenuar transitoriamente una desaceleración económica, siempre y cuando se tengan márgenes de maniobra. En Canadá y Estados Unidos ello ha significado contar con superávit en las cuentas gubernamentales y mantener una baja inflación por varios años.

Desgraciadamente, México aún no

ha logrado la salud fiscal ni el dominio histórico de la inflación de sus socios comerciales. Además, el mercado de crédito, vehículo esencial de la política monetaria, se encuentra limitado por el deficiente estado de derecho. Lo anterior le ha impedido intentar atenuar el ciclo económico, lo que constituye un recordatorio más de la necesidad de alcanzar ciertas reformas que son requisito para este propósito.

No obstante, en cualquier país las políticas contra-cíclicas ofrecen sólo un apoyo transitorio, siempre con riesgos. Frecuentemente los límites aparecen rápidamente. Tal parece ser el caso de Canadá, donde la desaceleración económica se ha agravado durante 2003, incluyendo a la demanda interna, y la inflación ha alcanzado 4.6 por ciento, la más elevada desde 1991. Por ello, en marzo el Banco Central de Canadá decidió corregir el "sobrecalentamiento", propiciando el endurecimiento de las condiciones monetarias más rápido de los últimos 25 años.

Una lección de la experiencia reciente es la conveniencia de evitar el exceso entusiasmo por las medidas contra-cíclicas y los breves episodios de superioridad económica de algunas naciones. Las fluctuaciones son la constante de cualquier economía, por lo que resulta más importante atender a los determinantes del dinamismo sostenido del ingreso por habitante. Las reformas estructurales no son principalmente un medio para evitar una desaceleración sino el camino para un mayor crecimiento económico de largo plazo.

Manuel Sánchez González es doctor en economía por la Universidad de Chicago y director de estudios económicos de BBVA Bancomer. Su correo es [manuel.sanchez@bbva.bancomer.com](mailto:manuel.sanchez@bbva.bancomer.com)

## COLABORADOR INVITADO

## Liderazgo: ¿Qué legado dejará usted?

STEPHEN R. COVEY

Mientras respondía preguntas, una directiva de alto nivel que había hecho una larga carrera en esta compañía dijo que se retiraría en dos años. Con una sincera preocupación preguntó, "¿Qué puedo hacer para mantenerme motivada y vigorosa en mi recta final?"

Tremenda pregunta. Es una cuestión que enfrentan millones de personas en uno de los segmentos de la sociedad con más rápido crecimiento, aquellos que están por retirarse. Mi amigo la miró directamente a los ojos y le confirmó su habilidad para hacer de sus últimos dos años la temporada más satisfactoria y productiva de su carrera. La retó a decidir sobre el legado que dejaría a su compañía y a las personas de la misma, algo significativo que la perpetuaría por mucho tiempo.

Reflexionando, ella comenzó a ver a las docenas, incluso cientos de colegas que podría guiar, personas a quienes ella podría transmitir años de experiencia y sabiduría ganada con esfuerzo. Había sido muy exitosa. Ahora era el momento de multiplicar ese éxito.

La idea de desatar el enorme y particular potencial de aquellos con quienes trabajaba comenzó a afianzarse en su corazón y su mente. Uno podía verlo en su mirada. Eso era todo. Ese era el legado que salía a flote.

El deseo de dejar una herencia provecha lo que llamo la mentalidad "de abundancia". Es la idea de que hay suficiente y de sobra para todos. Hay oportunidades infinitas. Su opuesto es la mentalidad "de escasez", la idea de que la vida es un juego de "yo gano y tú pierdes", entre mayor sea su rebanada del pastel, menor será la mía.

Aquellos que poseen una mentalidad de abundancia obtienen un sentido de valor personal de su integridad, no al compararse con otros. Aquellos envueltos en la mentalidad de escasez frecuentemente causada por ser criados con amor condicional o al involucrarse intensamente en deportes competitivos y evaluaciones con gráficas en

Un amigo mío recientemente le dio clase a un grupo de ejecutivos y profesionistas de una de las compañías más grandes y más respetadas del mundo.

las escuelas- por lo general se sienten seguros sólo si tienen más que el chico de al lado. Su placer, por fúgax que pudiera ser, proviene de ser mejor, más rápido, más rico, más inteligente.

La mentalidad de escasez estimula la tendencia de algunos directores generales a punto de retirarse de pasar los últimos dos años de su ejercicio en la empresa sacando partido e impulsando el éxito financiero a corto plazo de su empresa. Al reducir drásticamente los costos y descuidar el desarrollo de la capacidad de una organización para producir un éxito futuro, fortalecen su propia imagen al mismo tiempo que siembran las semillas del fracaso de su sucesor. Secretamente gozan al pensar que la gente diga, "Mira cómo las cosas se vinieron abajo cuando fulanito de tal se fue".

En comparación, he conocido directivos cuya meta era desarrollar la capacidad de la organización para que después de que se retiraran, su cuidadosamente seleccionado y asesorado sucesor pudiera llevar a la organización hasta niveles que superaban por mucho aquellos ya alcanzados.

Hace unos cuantos años estaba platicando con el comandante de una base militar. Era un coronel con 30 años de servicio. Sabiendo que nunca sería ascendido a general, estaba planeando retirarse pronto. Pero antes de que lo hiciera, quería hacer algo significativo, algo que pudiera marcar una diferencia. Así que emprendió un exhaustivo programa de desarrollo de liderazgo para las fuerzas bajo su mando.

Cuando le pregunté por qué estaba enfrentándose a un reto que podría prolongar su retiro dos años, me contó esta historia:

"Al final de la vida de mi padre estábamos distanciados, pero ambos sabíamos que se estaba muriendo. Nos pusimos en contacto, tratando de reconciliar nuestras diferencias y restablecer

nuestra relación para que pudiéramos separarnos sin resentimientos. En su lecho de muerte, me aceró a él, me miró a los ojos, y susurró, 'Hijo, no hagas de tu vida lo que yo hice de la mía. Te descuidé. Desatendí a tu madre. Descuidé a la familia. Y nunca dejé huella. No hagas de tu vida lo que hice de la mía.' Esas fueron casi sus últimas palabras".

Este hombre sintió que su padre le había impuesto un reto. Esta única lección fue tan poderosa que forjó lazos entre ambos. Dijo, "Entonces decidí que intentaría dejar huella. Y aunque me podría tomar otros dos años de trabajo duro aquí, no me voy a retirar siguiendo el canto de las sirenas sobre todas las cosas buenas que soy y que he hecho".

Cada uno de nosotros tiene la capacidad de dejar una huella perdurable, de hacer que la calidad y esencia de nuestro trabajo y relaciones sean tales que permanezcan mucho tiempo después de que nos retiremos o nos vayamos en busca de otra oportunidad.

Ya sea que esté cerca del retiro o lejos de él, tómeselo en serio para reflexionar en cuál podría ser ese legado. Póngalo en línea con sus talentos particulares y después dé lo mejor de sí para llevar a cabo su visión.

Probablemente necesitará paciencia, persistencia y valor. Seguramente requerirá de sacrificio. Pero como recompensa, le prometo que encontrará un profundo significado y satisfacción que sostendrán y premiarán sus esfuerzos.

Stephen R. Covey es cofundador y vicepresidente del consejo de la firma de liderazgo y productividad, Franklin Covey Co. E-mail: [nytsyn-covey@nytimes.com](mailto:nytsyn-covey@nytimes.com); Página en internet: [www.franklin.covey.com.mx](http://www.franklin.covey.com.mx) Traducción: REFORMA/Erika Menchaca

## Alistan cambios para changarros

POR JORGE VELAZCO

LAS SECRETARÍAS DE ECONOMÍA Y DE HACIENDA preparan nuevas reglas de operación para las microfinancieras.

María del Carmen Díaz Amador, coordinadora general del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (Pronafim), explicó que las modificaciones, que podrían entrar en vigor en el segundo trimestre de este año, buscan fortalecer a los organismos encargados de distribuir los recursos del programa de apoyo a "changarros".

Las reglas les permitirán ofrecer nuevos productos financieros y crear fondos de garantía, dijo, así como apoyar con equipo informático.

"Tenemos nuevos paquetes de incentivos para la apertura de sucursales y de premios para las organizaciones, ade-

más de subsidios a la capacitación, entre otras cosas", agregó.

La funcionaria reconoció que la posibilidad de masificar el microcrédito para pequeños negocios familiares todavía está fuera de la capacidad del sector de las microfinanzas en México.

Díaz Amador, coordinadora del Pronafim, afirmó que el objetivo del sistema no es crear empleo formal sino ser el camino para llegar a la formalidad.

El reto para el programa, reconoció, es conseguir más microfinancieras que puedan entregar estos créditos.

De acuerdo con la Secretaría de Economía hasta el momento sólo 40 microfinancieras cubren este servicio.

Díaz Amador rechazó que el Pronafim esté fomentando el empleo informal porque sí está creando plazas.

Detalló que le corresponde a los Gobiernos municipales y estatales, así como a la Secretaría de Hacienda, llevar a estos negocios a la formalidad.

De acuerdo con un estudio elaborado por la dependencia, el 42 por ciento de las microfinancieras que hay en México tienen capacidad para cubrir de uno a 10 municipios, el 22 por ciento de 11 a 20 municipios y más de 40 municipios solamente son atendidos por el 6 por ciento de estas instituciones.

Otro dato que refleja esta limitación del Gobierno es el número de acreditados, es decir, el tamaño que tienen las microfinancieras: de mil a cuatro mil acreditados es el 46 por ciento.

Más de cuatro mil acreditados es el 13 por ciento del sector y menos de mil acreditados es el 41 por ciento.



María del Carmen Díaz Amador, coordinadora del Pronafim.

## DE NEGOCIOS

### B M V Firma convenio



La Bolsa Mexicana de Valores informó que suscribió un Convenio con la Bolsa Electrónica de Chile para facilitar las operaciones financieras del mercado cambiario y sus productos derivados.

SIF Garban Intercapital de México, subsidiaria de la BMV encargada de proporcionar servicios electrónicos para facilitar las operaciones de títulos de deuda, tipo de cambio, spot, forwards y swaps, aportará el sistema operativo vía su filial en Chile. La bolsa de Chile, aportará su conocimiento en el manejo y administración del negocio de sistemas electrónicos de transacción en el mercado financiero chileno. (REFORMA/Redacción)

### C F E Nuevo contrato



CFE y la empresa Eléctricas de Medellín firmaron un contrato para la construcción de la línea de transmisión Norte-Sur que constará de dos líneas con una longitud de 443.9 kilómetros circuitos, tres subestaciones y cuatro alimentadoras. Esta obra permitirá avanzar en la interconexión del sistema eléctrico del norte con el centro y centro-occidente del País y asegurar un suministro eficiente de energía.

Eugenio Laris Alanís, director de Proyectos de Inversión Financiera de CFE, mencionó que las obras se localizarán en Aguascalientes, Coahuila, San Luis Potosí y Zacatecas y requerirán una inversión de 33 millones de dólares. (REFORMA/Redacción)