

ESTRATEGIAS DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA DELPHI EN SINALOA PARA ENFRENTAR LA CRISIS ECONÓMICA DE 2007-2009

Ernesto Guerra García ¹
Antonio Enrique Acosta Perea²
José G. Vargas-Hernández ³

ÍNDICE

Resumen.....	170
Abstract.....	170
Introducción.....	170
Evolución de la crisis económica de Estados Unidos.....	171
Impacto de la crisis económica de Estados Unidos en México.....	173
Algunos efectos de la crisis económica en el desarrollo regional de Sinaloa.....	174
La industria maquiladora y exportadora en México.....	174
Impacto de la crisis económica estadounidense en el sector de manufactura.....	175
Estrategias de empresas manufactureras sinaloenses ante las crisis.....	176
a) Estrategia de diversificación.....	176
b) Estrategia de concentración.....	177
c) Estrategia de reducción de costos.....	177
d) Riesgo.....	177
Propuestas de los ejecutivos de Delphi Mochis.....	178
A manera de conclusión.....	178
Referencias bibliográficas.....	179

1 Físico y Maestro en Economía Industrial por la Universidad Autónoma de Nuevo León. Doctor en Enseñanza Superior por el Centro de Investigación y Docencia en Humanidades del Estado de Morelos. Coordinador General de Investigación de la Universidad Autónoma Indígena de México. drguerragarcia@gmail.com

2 Licenciado y Maestro en Administración por la Universidad de Occidente. Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana. Jefe del Departamento de Investigación y Posgrado de la Universidad de Occidente en la Unidad Los Mochis acosta@mochis.udo.mx

3 Profesor investigador del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Doctor en Administración Pública (Columbia State University), Doctor en Economía (Keele University, England). En 2009, reconocimiento Best Paper Award de Global Strategic Management, Inc., Washington, D.C. En 2007, reconocimiento de la Academia de Ciencias Administrativas por el mejor trabajo de investigación en Administración Estratégica. En 2004, Premio Internacional de Global Business and Economic Development, y en 2002 Premio Allied Academies nominado por la International Business Academy. josevargas@ucea.udg.mx

RESUMEN

La actual crisis económica mundial presenta características diferenciadoras de las demás crisis que México ha tenido en las décadas pasadas. El ingrediente adicional es que ésta nueva dinámica económica proviene principalmente de los Estados Unidos de América; la crisis económica ha afectado significativamente al sector manufacturero maquilador del país, que desde hace una década presentaba ya signos inequívocos de las dificultades económicas que se avecinaban; para contrarrestarla, las estrategias principales de Delphi en Sinaloa han sido: la reducción de riesgos, la diversificación, la concentración y la reducción de costos.

PALABRAS CLAVE: CRISIS ECONÓMICA, ESTRATEGIAS ANTE LA CRISIS, INDUSTRIA MAQUILADORA.

ABSTRACT

The current global economic crisis has other distinguishing features from Mexican's crises of the last decades. The additional ingredient is that this new economic dynamic comes mainly from the United States of America; the economic crisis has significantly impacted the maquiladora manufacturing sector from this country, which since a decade had shown already unmistakable signs of economic difficulties; to counteract it, Delphi's main strategies in Sinaloa had been: risk reduction, diversification, concentration and costs reduction.

KEYWORDS: ECONOMIC CRISIS, CRISIS STRATEGIES, MAQUILADORA INDUSTRY.

INTRODUCCIÓN

El término crisis económica implica, de una u otra manera, la creencia de que en cierto momento la economía funcionaba regularmente bien pero que, por alguna causa, degradó en una situación indeseable; sin embargo, para los que siempre han sido pobres, la crisis económica siempre ha existido, ya que el sistema no ha podido resolver el problema de bienestar de todos los seres humanos.

En dado caso, si se acepta que existe una crisis económica, son muy variadas las explicaciones sobre el por qué ocurren; pueden originarse por diversas causas: la muerte de reyes o algún personaje sobresaliente, fin de monarquías, plagas de mercancías agrícolas, terremotos, expansiones territoriales, inicio y conclusión de un periodo bélico, declinación de la tasa de interés, fraudes bancarios, terminación de la fase de auge económico, cancelación de préstamos internacionales, violación y conclusión de pactos internacionales, aumento del precio del petróleo, crisis en bonos de tesorería, desequilibrios

en el sector externo, irracionalidad del capital financiero, efectos de la globalización, quiebras bancarias, nepotismo y mala administración, movilidad del capital, crisis en las bolsas de valores mundiales, ataques especulativos en contra de los tipos de cambio, entre muchas otras (Arenas, 2008: 293).

Algunos autores como Watkins (2005:120), piensan que las crisis económicas se presentan cuando se detecta una perturbación extraordinaria en el sistema financiero que causa que los problemas de información asimétrica se acrecienten. Gómez y Reyes (2002: 63) la explican con la incorporación del crédito en la teoría macroeconómica:

“Las crisis financieras aparecen cuando las restricciones de crédito hacen imposible el refinanciamiento de algunos deudores, y se desencadenan pérdidas de capital y quiebras de empresas y bancos”.

A pesar de que se tiene la idea de que son debido a choques con la economía exterior

y que si se mantiene la economía interior fortalecida las crisis no prosperarán, la verdad es que no se tienen evidencias contundentes al respecto (Arenas, 2008). No todas las crisis económicas son iguales y por lo tanto son sumamente difíciles de prever. Precisamente por este motivo se convierten en un objeto de estudio cuyos resultados pudieran ser completamente opuestos a los de otros periodos históricamente críticos.

Es un hecho que la ausencia de estabilidad crea incertidumbre y puede conducir a una mala asignación de recursos; por ello, se considera que las explicaciones de las crisis financieras son muy variadas (Arenas, 2008). De manera general cuando hay crisis, la mala condición de los negocios y la incertidumbre sobre la salud de los bancos impulsa a los inversionistas a sacar sus fondos de estas instituciones, y éstos a ofrecer menos créditos. El mercado se vuelve incapaz de canalizar los fondos eficientemente y, como consecuencia de esto, la actividad económica se contrae considerablemente. Es así como las crisis financieras se caracterizan por un descenso en los precios de los activos y por la caída de un número considerable de empresas financieras y no financieras.

Pero de manera específica por ejemplo, para el caso mexicano en 1994, la afectación a las empresas y su recuperación no se dio de manera sincrónica ni de la misma forma para cada industria (Watkins, 2005); cada una presentó particularidades susceptibles de estudiar.

EVOLUCIÓN DE LA CRISIS ECONÓMICA DE ESTADOS UNIDOS

Cuando el lunes 21 de enero de 2008 las bolsas de valores cayeron con estrépito, los primeros analistas atribuyeron la ruptura económica al pánico desatado entre los inversores por los temores a que en Estados Unidos de América se fuera a iniciar una recesión duradera y profunda. Pero esto no es del todo cierto. Actualmente la discusión sobre si este país está en recesión (trimestres seguidos de decrecimiento económico) o en desaceleración profunda (crecimiento del PIB menor al 1%) es,

para los inversores, una polémica académica bastante estéril (Palomo, 2008).

La actual crisis económica de los Estados Unidos que se empezó a sentir de manera más tangible desde la segunda mitad del año del 2007 fue un tanto disimulada durante el último cuarto del mismo año por las compras tradicionales para el Día de Acción de Gracias y la Navidad. Se empezó a manifestar más en los primeros dos meses del 2008 (Fondo Monetario Internacional, 2008a). De hecho, la crisis financiera que estalló en agosto de 2007 tras el colapso del mercado de hipotecas de alto riesgo en Estados Unidos, entró en septiembre de 2008 en una nueva fase agitada que ha dañado gravemente la confianza en las instituciones y mercados financieros mundiales (Fondo Monetario Internacional, 2008a:2).

En el último año, la economía mundial se ha visto confrontada con una crisis cada vez más profunda en los mercados financieros, fuertes correcciones en los mercados de la vivienda de varias economías avanzadas y auges de precios de las materias primas. La merma en el crecimiento mundial tiene como epicentro a la desaceleración económica en Estados Unidos y al endurecimiento de las condiciones financieras mundiales. El Fondo Monetario Internacional (2008b), en su informe de perspectivas económicas de las Américas de octubre 2008, rebajó sus previsiones de crecimiento mundial de 5.0% en 2007 a 3.8 en 2008 y 3.0 en 2009.

Los Estados Unidos históricamente han sido capaces de controlar la mayoría de las variables económicas que afectan su desempeño económico, pero tal parece que en la actualidad se han conjugado algunas de estas variables y otros factores críticos para que la situación sea tan compleja de resolver que preocupa a nivel mundial. Su "Crisis Económica" tiene como orígenes diversos: factores económicos, políticos y hasta meteorológicos han influido fuertemente. McNerney (2008) vaticinaba en 2005 que la crisis económica vendría debido al aumento de los precios y al creciente desempleo. Observaba que para millones de trabajadores de Estados Unidos, los tiempos eran difíciles y que se estaban haciendo aún más difíciles.

“Los precios aumentan, hay creciente desempleo. Para millones de trabajadores de Estados Unidos, son tiempos difíciles y se están haciendo aún más difíciles. Para aquellos que se encuentran sin trabajo y viven en la pobreza, los recortes en programas sociales de la década pasada han significado un creciente sufrimiento”.

La economía de Estados Unidos se ha debilitado sustancialmente en el último año. Las exportaciones netas han dado un promedio de los cinco principales bancos de inversión notable sustento al crecimiento del PIB, pero la demanda interna ha sido afectada, contrayéndose en el cuarto trimestre de 2007 y permaneciendo básicamente estancada desde entonces.

El impacto de la desaceleración del sector de la vivienda, antes limitado al sector de la construcción, se ha propagado ahora al gasto de los hogares y a los mercados financieros. El empleo se ha reducido en forma constante desde enero, elevando el índice de desempleo por encima del 6% y reduciendo el poder adquisitivo de los hogares. Además, aunque la inflación ha comenzado a atenuarse, en línea con los precios de los combustibles y los alimentos, aún permanecía cerca del 5.5% interanual en agosto, generando una presión adicional para los hogares (McInerney, 2005).

La economía estadounidense, es la que más ha sufrido los efectos directos de la crisis financiera que se originó en su propio mercado de hipotecas de alto riesgo, lo que ha restringido las condiciones crediticias y ha agudizado la corrección en el sector de la vivienda iniciada en 2006. La aplicación de una política contundente de expansión monetaria por parte de la Reserva Federal, la adopción oportuna de un paquete de medidas de estímulo fiscal y el sólido desempeño de las exportaciones respaldado por el debilitamiento del dólar de EE.UU. han contribuido a mitigar estos golpes, pero aun así la economía sólo ha logrado crecer en un 1.25% en promedio desde el cuarto trimestre de 2007.

A pesar de la enérgica campaña de distensión monetaria que puso en marcha la Reserva Federal, el consumo y la inversión empresarial también han disminuido mucho,

la actitud de los mercados se ha deteriorado y se han endurecieron considerablemente las condiciones crediticias tras el estallido de la convulsión financiera (Fondo Monetario Internacional, 2008a). Estados Unidos sigue hundido en problemas financieros que salieron a la luz en el sector de hipotecas de alto riesgo, pero que ahora están mucho más difundidos. Las tensiones que en un momento parecían limitarse a un segmento del mercado de la vivienda tienen ahora efectos negativos considerables en toda la economía y están provocando una multiplicación de los impagos, una desvalorización de las garantías y un endurecimiento del crédito que, conjugados, crean un efecto de desaceleración financiera potente y difícil de desactivar (Fondo Monetario Internacional, 2008c).

La economía estadounidense está en el ojo del huracán. En el cuarto trimestre de 2008 el PNB real tuvo una baja de 3.8%, la más acentuada desde 1982, si bien el consenso de los economistas había pronosticado que la contracción podía ser del orden del 5.8%. Estas cifras son tal vez el indicador más claro de los actuales males de la economía estadounidense. Así también, la economía de Estados Unidos perdió en enero de 2009 598,000 puestos de trabajo y la tasa de desempleo subió cuatro décimas, al 7.6% de la fuerza laboral. En total, la economía estadounidense ha perdido 3.6 millones de empleos desde comienzos de la recesión en diciembre del 2007. Además, una señal verdaderamente preocupante es que el índice de producción industrial se redujo en 2.0% en 2008. A partir de los niveles de estancamiento que se tenían desde principios de 2006 (Negrón, 2009).

La recesión estadounidense empeoró en enero y febrero de 2009, lo que obligó a los consumidores a reducir sus gastos y a las empresas a hacer lo mismo con sus plantillas laborales, tanto en el sector fabril como en el de los servicios, especialmente en el sector de las finanzas. Los inicios de construcción de viviendas registraron en diciembre una tasa anual equivalente de 0.550 millones, la más baja desde tiempos inmemoriales. Este indicador ha estado predominantemente en dramático descenso desde principios de 2006, cuando se hallaban ligeramente por encima del umbral de 2.2 millones.

En resumen, la nueva valorización de la actividad económica de Estados Unidos mostró un deterioro generalizado, y solamente unos pocos sectores como el de la producción de alimentos básicos y el farmacéutico fueron la salvedad (El Mañana, 2009).

IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICA DE ESTADOS UNIDOS EN MÉXICO

México, ha logrado avances significativos en estabilidad macroeconómica durante los últimos diez años. Gobiernos en turno pusieron en marcha importantes reformas estructurales para abrir adicionalmente la economía al comercio y mejorar el funcionamiento de los mercados de bienes y servicios, así como para desarrollar al sector financiero. Luego de un sólido desempeño en 2006, se esperaba que el crecimiento de la producción resultara cercano al nivel de entre 3.5 y 4 por ciento durante los próximos dos años. Sin embargo, aun este crecimiento resulta demasiado bajo para lograr cerrar la brecha en el nivel de vida con respecto a los países más ricos de la OCDE y abordar el problema persistente de la extensa pobreza (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2007:1).

A pesar del desempeño macroeconómico que se pudo tener en un corto periodo de tiempo, México está siendo uno de los países más afectados por la crisis por tener un alto grado de dependencia en la economía de Estados Unidos. El 40% del producto interno bruto (PIB) de México depende de Estados Unidos. De tal forma que si este país redujo de 1.6 a 0.8 por ciento su pronóstico de crecimiento de la economía, el Banco de México también ajustó a la baja su proyección de crecimiento del PIB mexicano. La dependencia de Estados Unidos, más los altos rezagos estructurales en México de tipo económico y social (la pobreza en general, la mala distribución de la riqueza, la deprecación de los recursos naturales, etc.) están haciendo que la nueva crisis tenga un impacto más agudo pero diferenciado al de las crisis económicas anteriores (Pickard, 2009).

La economía mexicana ha ido a la baja. Entre los indicadores de actividad más recientes,

dominan las perspectivas bajistas, evidenciando la influencia del vecino estadounidense. En la oferta, la producción industrial general y la de manufacturas retrocedieron significativamente. En el lado de la demanda, las ventas al por menor siguieron un patrón parecido. En el frente de los precios, la inflación repunta, pero de forma moderada. En abril de 2009, tanto el IPC general como el subyacente, el general sin energía ni alimentos, avanzaron un 4.5% interanual, algo por encima de los incrementos de finales de 2007.

México está sufriendo también los efectos del encarecimiento global de las materias primas, con unos precios efectivos para los consumidores que podrían estar subiendo por encima de lo que indica el índice general. A diferencia de la crisis de 1994-1995 y la recesión estadounidense en 2001-2003, en la actualidad México presenta una crisis con factores endógenos de origen internacional, y los endógenos que provienen del mercado interno (Dussel, 2009). Además lo que podría agudizar la crisis económica en México, es la falta de capacidad de las autoridades para enfrentar esta problemática.

En cuestión laboral México sigue la tendencia con fuertes y preocupantes bajas en el empleo formal. Según la CEPAL (Comisión Económica para América Latina, organismo de la ONU), México necesita 1.3 millones de empleos al año, para dar cabida a los jóvenes que cada año ingresan a la fuerza laboral. En el año 2009 el crecimiento económico fue negativo del 7.7% lo cual significa no sólo que la creación de empleo es exigua sino que habrá cientos de miles de nuevos desempleados (González, 2010).

Las señales en tan sólo la industria automotriz ya no son preocupantes, sino espeluznantes, toda vez que los “paros escalonados” o los “paros técnicos” o el cierre de plantas ensambladoras que se han dado en las últimas semanas, tienen una repercusión devastadora sobre muchas otras fábricas proveedoras de las mismas (Pickard, 2009).

Ya se pronostica que habrá creciente desempleo en México durante los próximos años y aumentará la pobreza en general. Millones de personas que eran “pobres” cambiarán

su categoría a la de “pobreza extrema”, tendencia que según el mismo gobierno mexicano ya estaba en curso desde 2006.

De esta forma se espera que la crisis económica impondrá un sufrimiento más grande a México. Sus efectos se están sintiendo ya, pero al mismo tiempo, dará una enorme posibilidad para un cambio estructural.

ALGUNOS EFECTOS DE LA CRISIS ECONÓMICA EN EL DESARROLLO REGIONAL DE SINALOA

A nivel regional, en Sinaloa, la crisis está afectando de manera muy notoria, aunque cabe destacar que la ventaja de la economía local es intensiva en producción alimentaria y su demanda, tanto externa como interna tiende a ser inelástica. A pesar de lo anterior, en este Estado, la población desocupada se incrementó en un 81 por ciento del tercer trimestre de 2007 al cierre de 2008 y continuó con esta tendencia en 2009 (El Financiero, 2008).

La repercusión que tiene la crisis económica de Estados Unidos en Sinaloa está generando incremento en las tasas de desempleo, el decremento en las remesas y una baja producción en algunos sectores.

La industria maquiladora y exportadora en México

Durante la década de los noventa la maquila de exportación se convirtió en el núcleo central del modelo económico, debido a su crecimiento casi explosivo en términos de empleo y producción (De la Garza, 2005:93). La Industria Maquiladora Exportadora (IME) ha crecido en importancia para la economía mexicana especialmente como fuente generadora de divisas, empleos y trabajos calificados; desde hace dos décadas su crecimiento ha sido significativo, pero asimétrico en relación con el desarrollo de los insumos y de los factores que provienen de las mismas localidades donde se ubican estas empresas (Carrillo y Zárate, 2003: 160).

El término maquiladora indica la mano de obra y servicios prestados, y con esa palabra se designa a la planta donde se realiza la actividad

de ensamblaje de las partes importadas; el producto terminado de las industrias maquiladoras no es vendido en el país, sino que es exportado; por eso su nombre final: “industria maquiladora de exportación” o “maquiladora” a secas (González, 2006).

La IME surgió en México en 1965 como una combinación de dos instrumentos gubernamentales: las tarifas arancelarias 806.30 y 807.00 en Estados Unidos y el Programa de Industrialización Fronteriza en México. Este programa inicialmente concebido como una medida de emergencia, se fue transformando paulatinamente en la base del desarrollo industrial en el Norte de México y, a final de cuentas, en el caso más exitoso del modelo de industrialización exportador (Carrillo et al., 2002).

A pesar de que la IME sigue una dinámica diferente a la de la producción industrial del país, su expansión ha generado una parte substancial del crecimiento industrial en el Norte de México durante el último cuarto de siglo. Estas plantas se dedicaban a actividades intensivas en mano de obra, operaban con tecnologías rudimentarias y en condiciones precarias; sin embargo, desde mediados de los ochenta, muchas introdujeron tecnología de punta, una organización moderna y fuerza de trabajo bien capacitada y delegaron más funciones estratégicas a las plantas locales (Contreras y Mungía, 2007: 71). No obstante, a pesar de su importancia, los argumentos que los detractores esgrimen en su contra son la falta de eslabonamiento con proveedores locales, los bajos salarios, el tipo de relaciones laborales y los daños ambientales (Ollivier, 2005: 8).

Con la entrada del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), entre México, Estados Unidos y Canadá se incrementó el interés de nuestro país por promover la IME debido a la importancia que tenía en el contexto internacional a fin de penetrar en los mercados estadounidense y latinoamericano. El gobierno mexicano redujo los aranceles y promovió la inversión extranjera directa en una economía de bajo costo en la mano de obra. Sin embargo, en los últimos años, derivado de la recesión económica estadounidense, de la entrada de China a la Organización Mundial del Comercio

(OMC) y de la inestabilidad fiscal en México, el cierre de una gran cantidad de maquiladoras ha provocado la pérdida de miles de empleos (Díaz, 2005: 144).

Carrillo y Hugalde (citados por Contreras y Mungía, 2007: 80) dividen al proceso evolutivo de las maquiladoras en tres generaciones; las de la primera, dedicadas a labores de ensamble intensivas en mano de obra, las de la segunda, donde imperan los procesos con alta tecnología, y las de la tercera, que además requieren de actividades de investigación y desarrollo.

En la primera generación se identifican las características productivas de los primeros años (1965–1982), cuando predominó una nula integración de la economía local, el uso intensivo del trabajo manual no calificado y femenino en actividades de ensamble con baja inversión de capital y altos estándares de producción en condiciones de trabajo poco favorables (Carrillo y García, 2002:177).

La segunda generación (1983–1994), se puede definir como de modernización industrial, especialización productiva y racionalización del trabajo que implicó la adopción del sistema de producción japonés (justo a tiempo y calidad total) y otras formas de vinculación productiva con los proveedores (Carrillo y García, 2002:178).

La crisis de diciembre de 1994 provocó desempleo y la caída de los salarios reales; sin embargo la dinámica fronteriza fue diferente porque la devaluación dinamizó las exportaciones (Coubés, 2003). A partir de 1994, las maquiladoras de la tercera generación han tenido altibajos en la economía nacional, y entre los periodos críticos hay que resaltar que entre 2001 y 2003 hubo una salida significativa de empresas: de 1,267 plantas a 1,053, que recrudecieron la crisis sobre todo en la parte fronteriza del país; esto comenzó a revertirse a finales de 2004 cuando empezó nuevamente a crecer el número de maquiladoras establecidas hasta esta nueva crisis del 2008 (Díaz, 2005:145).

Por mencionar algunas estadísticas, el monto de 2007 representó alrededor del 45 por ciento del valor de la exportación total de México ese año, incluidos los envíos petroleros, y 55 por

ciento del total de la exportación manufacturera. El valor agregado por la industria maquiladora de exportación llegó a 28 mil 200 millones de dólares el año pasado, comparado con 26 mil cien millones de 2006; este concepto básicamente incluye los rubros de sueldos y prestaciones, depreciación, pago de impuestos e insumos nacionales, y excluye los insumos, partes y componentes importados que contribuyeron con aproximadamente 80 por ciento del valor total de la producción total sectorial. Cerca del 60 por ciento del valor agregado se originó en las ramas automotriz, eléctrica y electrónica.

En 2007, en la industria maquiladora de exportación se crearon 33 mil 500 nuevas plazas para totalizar una plantilla de un millón 235 mil 600 empleos. De las dos mil 827 plantas en operación en 2007, dos terceras partes se ubicaron en las ciudades de la frontera norte del país y 519 en ciudades no fronterizas, localizadas en estados de la frontera, mientras que 537 establecimientos funcionaron en otras entidades de la República.

Sin embargo, a pesar de los resultados anteriores, la industria maquiladora muestra desde hace casi una década una clara desaceleración hasta nuestros días.

Impacto de la crisis económica estadounidense en el sector de manufactura

Debido a la crisis estadounidense, los sectores maquiladores más afectados han sido el automotriz y el textilero; la caída en la capacidad de compra de los estadounidenses en medio de una desaceleración económica está provocando que las plantas manufactureras mexicanas produzcan menos e incluso despidan personal (Duarte, 2008). De esta forma el sector manufacturero nacional se encuentra en una crisis profunda que se expresa en el elevado nivel de importaciones, la incapacidad del sector para generar procesos de innovación y de mayor valor agregado, la tendencia a la caída de la participación del PIB manufacturero en el PIB total y la caída absoluta del empleo manufacturero (Cabrera, 2009).

Las cifras oficiales muestran que el empleo en el sector de las manufacturas

comenzó a profundizar sus caídas a partir de abril de 2008, cuando la producción inició su hundimiento en una magnitud que no se veía desde el 2004, cuando la economía de México empezó a salir de un estancamiento. En México funcionan armadoras de los gigantes General Motors, Ford, Chrysler LLC, Nissan, Volkswagen, Renault y Toyota. La estadounidense General Motors está recurriendo a paros técnicos por la menor demanda, y la alemana Volkswagen está llevando sus modelos a mercados como Europa y Sudamérica, ante la baja que ha visto su estrella, el Bora, en Estados Unidos (Díaz y Rojas, 2008).

Las maquiladoras de esta tercera generación se encuentran ahora en plena competencia tecnológica que ha partido de la búsqueda de nuevos productos, los cuales integran un mayor número de campos tecnológicos. En esta dinámica, existen procesos de convergencia tecnológica en los que coinciden agrupamientos de empresas. Así, se encuentran en México empresas multiproductos y multitecnológicas que pertenecen al mismo tiempo al sector electrónico liderado por Hitachi, NEC, Philips y Toshiba y al sector electrónico automotriz representado por Delphi Automotive, Ford ACD, Bosch, entre otros a escala mundial (Lara, 2001:51).

Estas empresas despliegan estrategias basadas en el aprendizaje de los trabajadores con mayor intensidad que las otras empresas nacionales (Ollivier, 2005) e incorporan esquemas de investigación y desarrollo las cuales están correlacionadas con el incremento en la productividad (Rodríguez y Maté, 2006:76).

Y aun cuando el debate continua polarizado en relación con los temas de calidad en el empleo y las condiciones de trabajo en las empresas de esta generación, existe un consenso sobre la transformación tecnológica que ha intentado responder rápida y eficazmente ante los cambios en la demanda y la inestabilidad de los mercados (Contreras et al., 2006:56).

En este grupo de empresas de la tercera generación se encuentra Delphi S. A. que opera en México.

Estrategias de empresas manufactureras sinaloenses ante las crisis

Las estrategias de las empresas manufactureras maquiladoras sinaloenses, como el caso de Delphi, S. A., para enfrentar las crisis económicas han sido:

a) *Estrategia de diversificación*

Una estrategia que han utilizado diversas empresas sinaloenses para enfrentar crisis económicas, ha sido la de "diversificación". Aun cuando no existe una teoría ampliamente aceptada del por qué las empresas diversifican y que tampoco existe una sola definición de lo que es diversificar, muchas empresas por una u otra razón exploran nuevos productos y mercados (Huerta y Navas, 2007: 135). La diversificación es una de las estrategias corporativas con las que cuenta la empresa para su expansión, pero también lo es para evitar su colapso. Como es sabido, cuando una empresa decide diversificarse los nuevos negocios en los que se compromete pueden o no guardar relaciones con los anteriores, de forma que se suele distinguir entre diversificación relacionada y no relacionada en función de las circunstancias que se presenten.

Para las empresas manufactureras en Sinaloa esta diversificación ha sido principalmente no relacionada con el giro empresarial inicial pero tratando de aprovechar al máximo los recursos existentes. De esta forma aunque en los últimos años parece observarse una cierta tendencia hacia la especialización en el diseño de las carteras de negocio, acentuada a su vez por una determinada "vuelta atrás" en el proceso de diversificación empresarial generado por la dinámica de reestructuración de los grandes conglomerados (los cuales se deshacen de sus divisiones no relacionadas con sus negocios centrales).

No cabe duda que en la actualidad el fenómeno de la diversificación sigue siendo una práctica relevante en la realidad de las empresas, por lo que el problema de la relación de los distintos tipos de diversificación con resultados sigue siendo de interés (Huerta y Navas, 2007: 134). Sin embargo, no hay una sola forma de

diversificar. El tipo y el modo de diversificación son las dos decisiones clave que debe de afrontar cualquier empresa que opta por diversificar su ámbito de actividad (Sánchez y Menguzzato, 2006: 161).

Si bien es cierto que la diversificación puede eliminar riesgos, esto no siempre es así ya que algunas combinaciones de productos a generar pueden llevar no sólo a resultados que no sean óptimos, sino en algunos casos adversos financieramente hablando. Por ejemplo en Delphi, al diversificar su manufactura del ramo automotriz al del sector salud, no necesariamente ha cambiado su tendencia financiera adversa ante la crisis, es decir, su nueva mezcla de productos no ha reducido la incertidumbre en sus finanzas.

b) *Estrategia de concentración*

Por otro lado, hay otro tipo de estrategia considerada como de concentración, que básicamente se aplica en empresas grandes que cuentan con diversas plantas, las cuales pueden utilizar ésta estrategia cuando se encuentren en períodos de crisis cerrando temporal o definitivamente plantas, concentrando sus actividades en otras plantas de la misma compañía. Por concentración se entiende un crecimiento desigual de las empresas sustentado en un diferencial de acumulación (Gutiérrez, 2004: 99).

Para el caso investigado, la empresa Delphi ha decidido concentrar sus actividades en la planta Los Mochis, cerrando temporalmente las demás en el país.

Si bien esta acción ha reducido aparentemente los costos operativos, no ha disminuido el riesgo financiero, pues además de dificultar la reacción ante un inesperado crecimiento en la demanda, la reapertura y las reconstrucciones llevan consigo altos costos que pueden repercutir seriamente en la competencia por nuevos mercados.

c) *Estrategia de reducción de costos*

Muchas empresas persiguen directamente el objetivo de ser competitivas vía la

reducción de costos, ya que los costos bajos no solamente tienen la ventaja de mejorar la rentabilidad, sino también permiten tener un medio de defensa ante choques económicos, recesiones y crisis (Nevárez y Reyes, 2004: 701). Por ello, se considera una de las estrategias más empleadas por las empresas con dificultades económicas. Sin embargo, esta estrategia no siempre es posible. Dos de los grandes rubros que tienen las empresas son la nómina y las materias primas que en muchos de los casos son prácticamente irreductibles.

Para las maquiladoras las materias primas han sido el talón de Aquiles de esta crisis ya que además de presentar aumentos considerables en los precios, éstas presentan cada vez menos alternativas de sustitución.

Este es precisamente el caso de Delphi en Los Mochis. En esta empresa los costos en materias primas no se han podido reducir ya que sus programas de eficiencia han conducido a que la empresa tenga muy pocos márgenes de reducción de costos, pues además de que la mayoría de los materiales son insustituibles su programa justo a tiempo, ha hecho que sus inventarios se mantengan siempre en los niveles óptimos. Por otro lado la plantilla de trabajo se ha manejado con periodos programados de inactividad, de tal manera que ya no es posible plantear una reducción adicional en el recurso humano sin afectar la función de producción y por ende afectar de manera adversa los costos.

Este panorama muestra que la única manera de que la empresa reduzca significativamente sus costos es un cambio tecnológico estructural que hasta el momento no se ha conseguido.

d) *Riesgo*

Riesgo es la probabilidad de que algo negativo ocurra (Croker, 2003). En economía, el riesgo es una situación en la que puede ocurrir más de un resultado y en la que se puede estimar la probabilidad de cada posible resultado. Existen diversas maneras de minimizar el riesgo, entre la diversificación, de la que ya se habló en párrafos anteriores.

Sin embargo el riesgo tiene que ver con el producto o los productos específicos que se generan y con el mercado general de los productos de este tipo. En este caso, para las empresas maquiladoras ambos tipos de riesgo se han incrementado notablemente, de tal manera que la búsqueda principal, desde el punto de vista financiero, es el de encontrar mercados que presenten al menos un riesgo general menor, aun cuando específicamente algunos productos en particular presenten una mayor incertidumbre.

Propuestas de los ejecutivos de Delphi Mochis

Los ejecutivos de la empresa Delphi en Los Mochis Sinaloa, pensando en la problemática actual han propuesto una serie de alternativas creativas que conducen a una reingeniería de algunos aspectos medulares del negocio, entre las cuales se encuentran:

- a. Cambios estructurales en la planeación estratégica, en especial el mejoramiento del control de gestión a través de los costos meta. La propuesta específica es que en lugar de que los costos sean presupuestados unilateralmente por el corporativo estadounidense, estos puedan ser analizados y replanteados en la empresa local para el establecimiento de metas alcanzables de acuerdo con su contexto; el problema actual es que el corporativo asigna el rubro de 'otros costos' que no le son imputables directamente a la planta y que representan actualmente una fuente de variación bastante elevada y que dificulta su control financiero.
- b. Replantear los métodos toyotistas de la calidad para adecuarlos de una manera más precisa al contexto que vive la planta. En especial métodos como el Kanban, Justo a tiempo y otros de Aseguramiento de la Calidad y del Control Estadístico de Calidad están diseñados bajo ciertas condiciones que en la práctica son difíciles de cumplir en el contexto local; cada método es perfectible y la situación es propicia para las propuestas creativas de reducción de costos.

Sin embargo estas propuestas se encuentran aun en el tintero y la empresa maquiladora requiere de un mayor dinamismo para salir de sus problemas.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

La llamada crisis económica mundial en nuestros días presenta características diferenciadoras de las demás crisis que México ha tenido en las décadas pasadas, el ingrediente adicional es que ésta nueva dinámica económica proviene principalmente de los Estados Unidos de América.

Esta crisis ha afectado significativamente al sector manufacturero del país, que a pesar de haber incrementado su importancia en la economía nacional desde hace una década presentaba ya signos inequívocos de las dificultades económicas que se avecinaban.

Las estrategias principales de reducción de riesgos, diversificación, concentración y reducción de costos, poco han podido hacer ante la esclerosis estructural de los mercados nacionales e internacionales.

Las propuestas de los ejecutivos, sobre los cambios en la planeación estratégica y la implementación de nuevos métodos de producción creativos se encuentran limitadas también a los problemas interculturales de gestión propios del perfil empresarial estadounidense y mexicano.

Si estos problemas se salvan, en mayor o menor medida, la empresa podría reducir sus costos y la variabilidad de los mismos y por ende asegurar el margen de utilidad que le permita sobrevivir y salir adelante.

Sin embargo, el problema no es solamente interno, ya que otras variables endógenas y exógenas de la economía nacional e internacional influyen fuertemente en las decisiones.

La industria maquiladora nacional no puede solucionar por sí sola el problema, ya que sus estrategias, aun tomando en cuenta empresas transnacionales, no han logrado reducir en lo más mínimo el riesgo de su mercado. Quizás ni siquiera un sólo país como México pueda establecer estrategias lo suficientemente asertivas ya que una verdadera solución creativa pudiera implicar el cambio total de la filosofía económica internacional

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenas Rosales, R. (2008) “La gobernanza mundial”, *Espacios Públicos*, vol. 11, núm. 021, pp. 291 – 311.
- Cabrera Adame, C. J. (2009), *La crisis económico-financiera y su impacto en México*, *Economía Informa*, núm. 357. Consultado el 25 de noviembre de 2009. <http://economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/357/presz.html>.
- Carrillo, J., y García, H. (2002) “Evolución de las maquiladoras y el rol del gobierno y del mercado en la seguridad del trabajo”, *Papeles de Población*, núm. 33, pp. 174-199.
- Carrillo, J., y Zárate C. (2003) “Limitaciones de los proveedores mexicanos de la electrónica frente a los extranjeros”, *Región y Sociedad*, vol. XV, núm. 28, pp. 161-191.
- Carrillo, J., et al. (2002) “Aprendizaje tecnológico en las maquiladoras del Norte de México”, *Frontera Norte*, vol. 14, núm. 027. Consultado el 25 de noviembre de 2009. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/136/13602702.pdf>.
- Contreras, O., y Munguía, L. F. (2007) “Evolución de las maquiladoras en México, política industrial y aprendizaje tecnológico”, *Región y Sociedad*, número especial, pp. 71-87.
- Contreras, O., et al., (2006) “Desempeño laboral de las maquiladoras. Una evaluación de la seguridad del trabajo”, *Frontera Norte*, vol. 18, núm. 035, pp. 55-84.
- Coubés, M. L. (2003) “Evolución del empleo fronterizo en los noventa: efectos de TLCAN y de la devaluación sobre la estructura organizacional”, *Frontera Norte*, vol. 15, núm. 030, pp. 33-64.
- Crocker, K. (2003) “Risk and risk management”, Donald Meyer (edit.), *The economics of risks*. USA: WEUpjohn Institute of Employment Research.
- De la Garza Toledo, E. (2005) “Modelos de Producción en el sector maquilador: tecnología, organización de trabajo y relaciones laborales, en el IX Foro de investigación”, *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, México, UAM.
- Díaz González, E. (2005) “El mercado de trabajo en la frontera norte frente al cierre de empresas maquiladoras” *Frontera Norte*, vol. 17, núm. 034, pp. 139-165.
- Díaz, L. y Rojas M., Luís (2008) *Manufactura México, en caída libre golpeada por EEUU*, Consultado el 25 de noviembre de 2009. <http://espanol.news.finance.yahoo.com/03102008/2/finance-news-manufactura-m-xico-ca-da-libre-golpeada-eeuu.html>.
- Duarte, E. (2008) *EU deshila a maquiladoras mexicanas*, *CNNExpansión.com*, Consultado el 6 de octubre de 2008, <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/10/06/maquiladoras-esperan-que-2018sane2019-eu>.
- Dussel Peters, E. (2009) *La manufactura mexicana: ¿opciones de recuperación?*, Posgrado de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México, Consultado el 25 de noviembre de 2009. <http://www.dusselpeters.com/40.pdf>.
- El Financiero (2008) *Aumenta desempleo en Sinaloa. Economía, con información de Carlos Velázquez Martínez/Finsat/RSC*, Consultado el 19 de noviembre de 2008. <http://www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=157086&docTipo=1&orderby=docid&sortby=ASC>.

- El mañana (2009) *Empeora la economía de Estados Unidos*, Consultado el 2 de marzo de 2009. <http://www.elmanana.com.mx/notas.asp?id=107759>.
- Fondo Monetario Internacional (2008a). *Perspectivas de la Economía Mundial*. Internacional Monetary Fund. Consultado el 19 de noviembre de 2008. <http://imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2008/01/pdf/texts.pdf>.
- Fondo Monetario Internacional (2008b). *Informe de Perspectivas Económicas de las Américas*, Internacional Monetary Fund. Consultado el 19 de noviembre de 2008. <http://imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2008/02/pdf/texts.pdf>.
- Fondo Monetario Internacional (2008c) “Perspectivas de la Economía Mundial; La Vivienda y el Ciclo Económico”, *Estudios Económicos y Financieros del Fondo Monetario Internacional*, Consultado el 25 de noviembre de 2009. <http://www.scribd.com/doc/6202382/Perspectivas-de-La-Economia-Mundial>.
- Gómez, J. E. y Reyes, N. R. (2002) “El refinanciamiento del crédito y las crisis financieras”, *Revista de Economía Institucional*, vol. 4, núm. 007, pp. 62-75.
- González Amador, R. (2010) “El desplome económico de 2009 borró el patrimonio acumulado en 4 años: Ixe”, *La Jornada*. Consultado el 15 de enero de 2010. <http://www.jornada.unam.mx/2010/01/15/index.php?section=economia&article=025nleco>
- González Arévalo, A. L. (2006) *La distribución regional de la inversión extranjera en la industria maquiladora de exportación*. Consultado el 27 de octubre de 2008. http://74.125.45.104/search?q=cache:hZ5oIN_UjAJ:www.sicbasa.com/tuto/AMECIDER2006/PARTE%25203/156%2520Ana%2520Luisa%2520Gonzalez%2520Arevalo.pdf+inegi+industria+maquiladora&hl=es&ct=clnk&cd=13&gl=mx.
- Gutiérrez, A. I. (2004) “Concentración empresaria y eficiencia en el autotransporte urbano de Buenos Aires”, *Eure*, vol. XXX, núm. 091. Consultado el 25 de noviembre de 2009. http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612004009100007&script=sci_arttext.
- Huerta, P. y Navas López, J. E. (2007) “Análisis de la relación entre la diversificación y los resultados empresariales: una revisión teórica”, *Análisis Económico*, vol. XXII, núm. 049, pp. 133-148.
- Lara Rivero, A. (2001) “Convergencia tecnológica y nacimiento de las maquiladoras de tercera generación: el caso de Delphi Juárez”, *Región y Sociedad*, vol. XIII, núm. 21, PP. 47 – 67.
- McInerney, A. (2008) *La crisis económica venidera de Estados Unidos*. Consultado el 17 de enero de 2010. <http://wordsinresistance.wordpress.com/2008/09/24/andy-mcinerney-la-crisis-economica-venidera-de-estados-unidos/>
- Nevárez, A. y Reyes, Á. M. (2004) “Productividad total de factores y reducción e costos en la industria manufacturera mexicana, 1994–1999”, *Economía, Sociedad y Territorio*, vol. IV, núm. 016, PP. 697 – 721.
- Negrón Díaz, S. (2009) *La economía de Estados Unidos: fines de enero de 2009*, Consultado el 2 de marzo de 2009. <http://www.santosnegrondiaz.com/id144.html>.
- Ollivier Fierro, J. O. (2005) “Capacitación y tecnología del proceso en la industria maquiladora”, *Frontera Norte*, vol. 17, núm. 033, pp. 7-24.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2007). *Estudios Económicos de México 2007*, Consultado el 25 de noviembre de 2009. <http://www.oecd.org/dataoecd/44/20/39439673.pdf>.
- Palomo Garrido, A. (2008) “Deslices del capitalismo”, *Nómadas*, núm. 019. Consultado el 25 de noviembre de 2009. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=18101901>.
- Pickard, M. (2009) *México ante la crisis económica internacional*, *Boletines de CIEPAC*. Consultado el 25 de noviembre de 2009. <http://www.ciepac.org/boletines/chiapasaldia.php?id=573>.
- Rodríguez Fernández, J.M. y Maté García, M.M. (2006) “Productividad del trabajo y continuidad en la inversión tecnológica: un análisis empírico en las empresas manufactureras españolas”, *Cuadernos de la Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 027, pp. 61-83.
- Sánchez Peinado, L. y Menguzzato Boulard, M. (2006) “Un modelo simultáneo para las decisiones clave de la diversificación empresarial. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa”, núm. 29. pp. 161-192.
- Watkins, K. (2005) “Propagación de crisis en las empresas: la experiencia mexicana”, *Economía Mexicana*, vol. XIV, núm. 001. pp. 119-135.