

Capítulo III

3. La Maquila en la Globalización

El capítulo que a continuación presentamos será un análisis de la importancia de la maquila en las transacciones del comercio internacional y las condiciones de la pequeña empresa dentro de México. Así también, trataremos de indagar el porqué las pequeñas empresas como lo son las maquiladoras se localizan en países denominados periféricos, tal es el caso de México. Concluiremos con la descripción de la problemática que caracteriza a las maquilas mexicanas a través de un análisis de la vida productiva que enfrentan como empresa.

3.1. Eslabón de la cadena global de producción

La maquiladora se encuentra integrada en un sistema global de redes productivas. En el sistema de la maquila, la cadena productiva es tan sólo “una secuencia de funciones vinculadas por transacciones en las que cada fase agrega valor al proceso de producción de bienes y servicios”,¹ que se vincula hasta en un 98% con el país de origen (o sede) y hasta en un 2% con el país huésped. El valor agregado en la ZPE se debe, fundamentalmente, al trabajo directo de la fuerza laboral en plantas de ensamble más o

¹ Dicken, *op. cit.* p. 59

menos sofisticadas que importan de todo el mundo los insumos de materiales y componentes.

En el caso de México, el valor agregado generado por el sector maquilero, en 1997, fue del 12% del total del valor producido en este ramo de la industria. Esto quiere decir que el 88% del valor total del producto ensamblado por el sector de la maquila consistía en materiales y componentes importados. Las ZPE o maquilas se vinculan con el país huésped especialmente por la contratación de trabajadores y de ciertos niveles del personal de supervisión y administración, y también mediante el consumo de servicios de energía, agua y sistemas de comunicaciones y transportes y de algunos insumos de producción (muchos en la categoría de empaques) y a través del pago de renta por el uso de la tierra y de las instalaciones que, por lo general, son propiedad de empresarios domésticos. La construcción y el uso de la infraestructura de servicios es fuertemente subsidiada por los gobiernos. En algunos casos, aún la renta de la tierra e instalaciones recibe subsidios de los gobiernos nacionales locales. Estos subsidios directos no incluyen los subsidios implícitos en las políticas gubernamentales de mantener bajos los costos de la mano de obra por intercesión de actos administrativos.

3.2. Breve análisis de la micro empresa

Una vez que queda claro el concepto de maquila y debido a que en México más del 75% de las maquiladoras son pequeñas empresas que apenas sobreviven en el voraz

mundo de la economía mundial, es necesario saber los parámetros de riesgo de la pequeña empresa.

Hoy en día, iniciar una pequeña empresa es algo que implica muchos riesgos, y que no representa una tarea fácil.² Ya no es suficiente el conocer el negocio y el producto, ni siquiera el tener entusiasmo, ni trabajar duro, ni tener habilidades y conocimientos. La situación referida se hace palpable con la enorme cantidad de negocios que fracasan y mueren. El número de fracasos tiene una tendencia en aumento y año con año se van obteniendo cifras estratosféricas de estos descalabros financieros.³ Esto deja muy claro que las pequeñas empresas requieren de un impulso, particularmente aquellas empresas que se encuentran en proceso de formación. La principal razón por la cual quiebran las empresas se debe a que el dueño empieza a estructurarlas sin antes hacer un estudio financiero de la situación de su empresa a corto, mediano y a largo plazo, pues muchos de estos pequeños empresarios no cuentan con la ayuda de especialistas en este rubro.

Generalmente no se tiene la liquidez necesaria para cubrir una lista de pedidos que excede la capacidad del negocio. Por otro lado, se requiere información suficiente para obtener una evaluación correcta y real de las capacidades y posibilidades que se tienen en el mercado. Un optimismo exagerado acerca de poder reaccionar a las exigencias del mercado, es una característica muy peligrosa en el nuevo empresario y normalmente lo lleva a fracasar.

²Barrow, Colin. (1992). *La esencia de la Administración de pequeñas empresas*. Cranfield, Inglaterra: Prentice Hall.

³ *Ibid.*, p 64

El empresario que a la vez es dueño de un negocio, debe conocer el tipo de financiamiento y préstamos existentes y la manera en que se pueden conseguir. El principal problema no es la falta o escasez de fondos, sino la manera en que se proponen las solicitudes y posiciones de los negocios; para elaborar estas propuestas, se requiere de un plan de negocios, que debe incluir una descripción de lo que se pretende del negocio, quiénes serán los clientes, quiénes serán sus proveedores y cuánto estarán dispuestos a consumir o cuánto costarán los suministros; será útil analizar estos aspectos desde el punto de vista ganancial, es decir, incluir cantidades sobre cuánto se requiere de inversión, con qué liquidez económica se cuenta en ese momento y cuánto se espera obtener de personas no afiliadas al negocio ⁴.

Subestimar la cantidad inicial de capital que se requiere, es uno de los peores errores de las pequeñas empresas, por lo que un plan de negocios puede ser de invaluable ayuda. En la mayor parte de los casos, esto representa un campo sustancial en la noción de cómo se emprende un negocio, por lo que se requiere de una mentalidad innovadora de la que, en muchas ocasiones, se carece.

Es indispensable tener a disposición nuevas tecnologías, entre las más comunes, por ejemplo, una computadora. En la actualidad los ordenadores están revolucionando el mundo de los negocios y están abriendo nuevas puertas a las pequeñas empresas. Por esta razón es importante saber explotar las nuevas tecnologías para poder ser competitivo y no unirse a los fracasos.⁵ Existen nuevas oportunidades para satisfacer las

⁴ *Ibid.*, p. 78

⁵ *Ibid.*, p.81

necesidades de los empresarios jóvenes, tales como franquicias, cooperativas y adquisiciones de gerencia, entre otras.

3.3. La pequeña empresa y su medio ambiente

Ya es un fenómeno común que cada vez más personas impulsadas por su iniciativa y un gran optimismo inicien una nueva empresa para buscar el éxito. Pickle menciona que una insólita cantidad de este tipo de personas, y sus logros personales, contribuyeron a forjar la grandeza de los Estados Unidos, ya que individualmente se echaron a cuestras diferentes y numerosas tareas que constituyeron y todavía hoy forman parte del mundo norteamericano.⁶

El camino que cada persona emprende en la búsqueda del éxito es diferente y hay una gran variedad de opciones. Así como hay a quienes les interesa el arte y el ejercicio como una profesión, otros tratan de formar un negocio privado, muchos de los cuales al iniciarse son pequeñas empresas.⁷

3.4. La pequeña empresa

Uno de los criterios para definir lo que es una pequeña empresa, se refiere al número de integrantes que financieramente participan en ella. Por lo común, las pequeñas empresas cuentan con la inversión de cinco a diez personas. Otra manera de definir este tipo de empresas es que son aquellas que sólo se desenvuelven en el mercado

⁶ Pickle, Hal B., y Abrahamson, Royce L. (1986). *Administración de empresas pequeñas y medianas*. (2ª Edición). México, D. F. : Editorial Limusa .

⁷ *Ibid.*, p. 105

local. La Comisión para el Desarrollo Económico (CDE) del gobierno de los Estados Unidos considera que una empresa es pequeña si cumple con dos o más de los siguientes puntos:⁸

1. Gerencia independiente, en la que los gerentes suelen ser también los dueños.
2. Capital y propiedad. El capital debió haber sido aportado por una persona o un grupo reducido de personas. La empresa pertenece a un dueño o a un pequeño grupo reducido de personas.
3. Mercado local. El radio de acción de la pequeña empresa debe ser, aunque no necesariamente, predominantemente local.
4. Tamaño relativo. La empresa es pequeña cuando así lo establece la comparación con otras unidades del mismo ramo. Aunque este patrón es relativo, ya que el tamaño de las empresas varía mucho entre diversos sectores.

La Asociación de Empresas Pequeñas (SBA) de los Estados Unidos, es una agencia del gobierno federal que asiste a los pequeños negocios. Esta asociación define la pequeña empresa como “aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama que opera”.⁹ Dicha asociación también define ciertos criterios cuantitativos, como el que una empresa minorista es pequeña si sus transacciones no exceden anualmente la cantidad de un millón de dólares,

⁸ *Ibid.*, p.107

⁹ Treacy , Michael. (1994). *Value Leadership: A Better Deal Every Year* 1ª Ed. Galoe.

o para una empresa de servicio, si sus operaciones anuales no rebasan el millón de dólares. Otro parámetro distinto se aplicaría al ramo de la construcción, donde el promedio de las transacciones anuales de una pequeña empresa no debe superar los 5 millones de dólares, en los tres años fiscales anteriores.

Cuando se habla de *administrador* y *administración*, se hace referencia a la persona que tiene el cargo de la empresa en el sentido de que el gerente sea el dueño, o en caso que el gerente sea un empleado más.

La SBA reporta que de los 9.3 millones de las empresas que existían en Estados Unidos en 1986, aproximadamente 8.8 millones eran pequeñas empresas. Es decir que el 95% de todas las firmas, propietarios individuales, sociedades, empresas de medio tiempo y actividades profesionales individuales, eran pequeñas empresas.

Una empresa pequeña que funciona bien rinde demasiados dividendos, tanto económicos como psicológicos a su dueño como para estudiar la incontable cantidad de formas por las cuales podría fracasar.

Un estudio reciente sobre las causas del quiebre de las pequeñas empresas revela lo siguiente:¹⁰

En la Tabla A se muestra que las quiebras debido a deudas excesivas ocurren predominantemente cuando el monto éstas se halla en el rango de los 25, 000, 000 a los 100, 000 dólares. Aproximadamente el 42% de los fracasos está comprendido en esta categoría.

¹⁰ Datos extraídos de la INEGI. 1998.

Tamaño de la deuda	Número de fracasos
Menos de 5 000 dólares	285
De 5 000 a 25 000 dólares	2 434
De 25 000 a 100 000 dólares	3 908
De más de 100 000 dólares	2 718

Tabla A. Número de fracasos empresariales por deuda (Pickle, 1986).

Esta tabla nos muestra como ente más esta endeuda una empresa el fracaso es más resaltante, pero llega a un punto en que esta comienza a descender indicándonos que las empresas con mayor deuda son las grandes empresas

Otra forma de ver el número de fracasos es contra el tiempo de operación. La Tabla B muestra que los primeros cinco años de una empresa son de vital importancia para su prosperidad o su fracaso.

Tiempo de operación	Porcentaje de fracasos
3 años o menos	34
De 4 a 5 años	23
De 6 a 10 años	22.4
Más de 10 años	26.6

Tabla B. Porcentaje de fracasos de pequeñas empresas de acuerdo al tiempo de operación.

3.5. Problemas de la micro empresa

La principal cuestión para el análisis de los fracasos de una empresa es conocer qué fue lo que causó el fracaso. Es sumamente importante tener como antecedente las causas que propician que algunas empresas no logren mantenerse, para así tratar de evitar las situaciones que desemboquen en otro fracaso más. Año con año, Dun & Bradstreet hacen un reporte sobre las causas de la quiebra empresarial en Estados Unidos, y pone a disposición de quien lo solicita dicha información. En 1973, 9 de cada 10 de las quiebras se debieron a la inexperiencia o a la incompetencia del administrador. Sólo un pequeño porcentaje se debió a negligencia, a acciones fraudulentas o a algún factor imprevisto.¹¹

Para evitar fracasar por falta de inexperiencia en el dinámico mundo de los negocios, los administradores de las pequeñas empresas deben estar atentos a las rápidas transformaciones que ocurren día a día tanto en las tendencias vanguardistas como en los hábitos de los consumidores, y debe tener en cuenta estas variables para obtener ventajas para su empresa.

Muchas veces la falta de experiencia del administrador o gerente se traduce en el desconocimiento del ramo, por lo que ignora los problemas específicos que se le podrían presentar. Si la persona que está al frente de la empresa no ha recibido una capacitación, no hay nada que asegure la prosperidad del negocio. El gerente de una empresa, además de tener habilidades técnicas, debe ver a la empresa globalmente, de manera tal que sea

¹¹ Pickle, Hal B., y Abrahamson, Royce L. (1986). *Administración de empresas pequeñas y medianas*. (2ª Edición). México, D. F. : Editorial Limusa .

capaz de descubrir las necesidades, su capacidad, y conocer todas las áreas e interrelaciones que competen a la empresa.

Otro problema que debe considerarse es la competitividad. Este es un factor determinante en la economía actual, ya que no todas las empresas cuentan con las mismas capacidades y condiciones, y obviamente una empresa que empieza tendrá ciertas desventajas en cuanto a los servicios, precios y calidad que le pueda ofrecer a sus clientes. Si una empresa se ve obligada a disminuir su calidad, a aumentar sus precios o sus servicios, tenderá a desaparecer, ya que sus clientes comenzarán a abandonarla para buscar mejores opciones que le ofrezcan lo que necesita.

Por otro lado, la administración debe considerar el movimiento de su dinero. Los inventarios, en este caso, son un punto determinante. Un inventario demasiado grande provocará que la empresa tenga dinero parado, y corre el riesgo de sufrir una inutilización de su mercancía, o que tal vez ésta se vuelva obsoleta. Por el contrario, un inventario pequeño puede ser insuficiente para responder a la demanda del producto con eficiencia y puntualidad, lo cual va a provocar desconfianza en el cliente. Por lo anterior, la administración debe determinar y optimizar el tamaño de los inventarios y llevar a cabo un seguimiento riguroso para disminuir el riesgo de fracasar por esta causa. El mantener un nivel adecuado de inventario será un factor determinante para la expansión de la empresa, ya que respaldará la capacidad que tenga la empresa de responder a la demanda. Según Pickle, el 7% de los fracasos en empresas se debe a un mal manejo y control de los inventarios.

Un problema que en menor grado sufren las pequeñas empresas, es el abandono. Pickle menciona que el 2% de las empresas pequeñas fracasan principalmente por los malos hábitos, la precaria salud, la displicencia, los problemas maritales y la apatía de los gerentes y el personal administrativo que en ellas laboran, entre otros factores de índole personal que contribuyen en el detrimento financiero de las microempresas.

En la pequeña empresa existe otro problema muy común y que se puede convertir en un problema grave: los créditos: el empresario o administrador generalmente se encuentra en el dilema de otorgar o no créditos. Si el administrador decide que sí va a otorgar crédito a sus clientes, debe cuidarse de no hacerlo en demasía. El otorgar crédito representa una disminución en la liquidez de la empresa, y se va a tener menos dinero en caja para poder cubrir las demandas posteriores. Para el mismo Pickle, el 9% de los fracasos de las pequeñas empresas se debe al otorgamiento de crédito. En ocasiones, una nueva empresa, para empezar a vender y colocarse en el mercado debe empezar concediendo crédito a sus clientes, pero debe cuidar de manera muy especial este rubro, ya que representa un riesgo muy alto para el funcionamiento y el éxito del negocio.

Uno de los más graves problemas para todas las empresas manufactureras, mayoristas, de la construcción, minoristas y de servicios comerciales, es el bajo nivel de ventas. Para un pequeño negocio es obvio que todo gira alrededor de sus ventas, y si el nivel de éstas es muy bajo, lógicamente la empresa se verá forzada a cerrar. Un nivel bajo de ventas se puede deber a una gran cantidad de factores, como por ejemplo, a una mala ubicación, poca competitividad en precios, servicio o calidad, o a una publicidad

inefectiva, entre otras. Pickle cita que en la pequeña empresa el 45% de los fracasos se debe a un bajo volumen de ventas, que se pueden atribuir a la incompetencia o inexperiencia del administrador.

También existen otras causas que pueden anular una empresa, como serían los desastres naturales, que están condicionados por la localización de la empresa. Estas causas difícilmente se toman en cuenta, ya que nadie sabe cuándo o en qué magnitud van a ocurrir los fenómenos naturales adversos.

3.6. Ventajas de la pequeña empresa

Las ventajas que puede tener una pequeña empresa están directamente relacionadas con el tamaño, la complejidad y la forma autónoma de operar, ya que al ser organizaciones pequeñas tienen una mayor flexibilidad.

La primera ventaja que se puede destacar es la comunicación dentro de la empresa. Debido al tamaño de la organización, el contacto entre el administrador o gerente y su gente se da cara a cara, lo cual posibilita que la comunicación se haga eficientemente, tanto para dar y recibir instrucciones como para discutir problemas o situaciones que se dan dentro de la organización. Este tipo de comunicación reduce o elimina muchos de los problemas que suelen darse en empresas grandes, derivados de la complejidad organizacional, donde la información pasa por tantas personas que se corre el riesgo de que cuando llegue a la persona a la cual va dirigida, la información llegue tergiversada y malinterpretada. Lo importante para conservar la comunicación como una

ventaja es eliminar las barreras psicológicas o semánticas que se puedan eventualmente presentar.

Una ventaja que ofrece la pequeña empresa a sus dueños es que ellos trabajan para ellos mismos y en su directo provecho. Lo que la empresa obtenga de ganancia de operación es la retribución financiera de su dueño. El dueño tienen la posibilidad de cambiar el monto de sus ingresos con base en el tipo de política que maneje, el esfuerzo que realice y las decisiones administrativas que tome, entre otros factores. Esta ventaja es el principal incentivo que motiva a la gente a iniciar una nueva empresa.

Otra ventaja importante es el trato directo con los clientes y los empleados. Debido a que la estructura de las pequeñas empresas tiene normalmente un solo nivel, ya que el dueño es el gerente, el administrador tiene un contacto directo con sus empleados, por lo que se tiene la oportunidad de que la relación se lleve de manera más armónica y se cuente con la posibilidad de conocer las necesidades y aspiraciones de la gente que ahí trabaja.

Por otro lado, también se puede dar una relación estrecha y muy cercana con la clientela. De esta manera se está en posibilidades de ofrecer al cliente una mejor atención, consideraciones y contratos especiales y particulares para cada uno, ya que se considera un requisito imprescindible para el éxito de la empresa. Además, se puede recibir las quejas directamente por parte de los clientes y se actuará con mayor rapidez y eficacia, ya que se conocerá el problema más profundamente.

Las decisiones que afectan directamente a las pequeñas empresas están estrechamente ligadas a sus dueños o gerentes, y éstos tienen la oportunidad de tomar

decisiones según su propia voluntad, e incluso tomar decisiones rápidas sobre la marcha, y no tienen que esperarse a recibir órdenes de superiores. En situaciones donde el factor tiempo juega un papel importante, ésta es una gran ventaja.

En el medio donde se desenvuelven las pequeñas empresas es fácil iniciar un negocio nuevo. Solamente se requiere un local, los permisos gubernamentales correspondientes y un pequeño capital.

3.7. Desventajas de la micro empresa

Una de las más grandes desventajas a las cuales se enfrenta una pequeña empresa es la falta de especialización. El administrador es el encargado de llevar a cabo todas las operaciones que componen la empresa como un todo. Por otra parte, en las grandes organizaciones se contratan especialistas para realizar funciones específicas que son delicadas y complejas, como puede ser la contabilidad, o las ventas, donde la gente de cada área se dedica a sus actividades concretamente.

Por estas razones, el gerente en la pequeña empresa no tiene mucho tiempo para planear, ya que va a estar muy ocupado lidiando con todo tipo de actividades que le van a saturar su horario.

Como el gerente tiene que vigilar todas las diferentes actividades de la empresa, debe efectuar la mayor parte del trabajo por su cuenta. Ni siquiera cuando llegue a estar enfermo puede faltar a trabajar, y sus descansos se ven muy reducidos.

Además, el negocio pequeño debe ajustarse al horario del cliente, lo cual provoca que el administrador muchas veces tenga que trabajar más horas por semana. Por

supuesto, otra gran desventaja es el riesgo latente de la pérdida económica. El pequeño empresario tiene un alto riesgo de perder su inversión, y peor aún, puede llegar a quedar con débitos que en ocasiones llegan a ser muy onerosos. Es posible que años completos de ahorros se conviertan en deudas sustanciales que cueste mucho tiempo liquidar.

Así como hemos tratado de concebir una definición y un acercamiento a la pequeña empresa, que nos permita ubicarnos en el mundo de los negocios, es igualmente necesario definir y analizar la globalización y así avizorar el rol que estas empresas desempeñan en el mundo global.