

마킬라도라 산업에서 멕시코 납품업체의 역량 발전을 위한 정책적 방안: 미국-멕시코 국경 지역을 중심으로*

임 정 훈**

경일대학교 국제통상학과

임정훈(2014), 마킬라도라 산업에서 멕시코 납품업체의 역량 발전을 위한 정책적 방안:
미국-멕시코 국경 지역을 중심으로.

초 록 본 연구는 미국-멕시코 국경 지역인 멕시코 따마울리빠스주(州)의 레이노사 시(市)를 중심으로 위치하고 있는 마킬라 공장, 멕시코 납품업체를 중심으로 하고 지역 대학, 지역 정부 그리고 마킬라 공장 협회를 추가적으로 인터뷰하여 멕시코 납품업체의 역량 발전을 위한 정책적 방안을 연구하였다. 본 연구의 인터뷰 결과로서 제시된 정책적 방안은 다음과 같다. 멕시코 납품업체는 마킬라 공장의 요구 사항에 관한 빠른 대응 및 짧은 운송 기간과 적은 운송비용이라는 근접성 이익을 바탕으로 하여 마킬라 공장과 더 많은 사업을 하고 이를 통하여 더 많은 지식 이전과 수익 창출을 할 필요가 있다. 이와 함께 멕시코 납품업체의 기술적, 윤리적 그리고 재정적 약점들을 초래하며 마킬라 공장과 멕시코 납품업체와의 지속적인 지식 이전을 제약하는 미국-멕시코 국경 지역의 불황, 부패 그리고 국경 범죄와 같은 재정적, 윤리적 그리고 인적 불안정성 요인들에 대한 완충적인 제도적 장치의 수립과 실행이 이루어져야 한다.

핵심어 멕시코, 마킬라 공장, 멕시코 납품업체, 지식 이전, 역량 발전, 미국-멕시코 국경 지역

* 이 논문은 2014년 경일대학교 교내학술연구비 지원에 의하여 수행된 연구임. 이 논문은 본인의 박사 학위 논문을 바탕으로 추가 연구하여 작성한 것임. 기존 연구인 임정훈(2013)이 마킬라 공장과 멕시코 납품업체 사이의 학습 특징을 규명하는 데 초점을 맞추고 있다면 이 논문은 좀 더 나아가 미국-멕시코 국경 지역의 특징과 같은 보다 다양한 요인들에 대한 데이터를 소개하면서 멕시코 납품업체의 역량 발전을 위한 정책적 방안을 도출하는 데 초점을 맞추고 있음.

** 경일대학교 국제통상학과 조교수

I. 서론

멕시코의 마킬라(maquila) 공장은 주로 다국적 기업이 운영하는 공장으로서 필요한 원재료나 부품에 대하여 관세 혜택을 받으면서 수입하여 제조 생산하고 완성된 제품은 주로 미국 시장에 새로 부가된 가치에 대해서만 관세를 지불하면서 수출한다(Brannon and Lucker 1994, 1993; Jordan 2011, 622; Hadjimarcou et al. 2013, 208-209; Sargent and Matthews 2009, 1069). 멕시코의 저렴한 가격의 노동력과 주요 수출국인 미국 시장과의 지리적 근접성에서 오는 장점으로 인하여 1960년대 처음 시행된 이후에 지금까지 계속해서 마킬라 공장은 멕시코에서 사업을 운영해 오고 있다(Michie 2013, 57-61; Ornelas 2011, 23-24).

마킬라 공장은 시행된 초기부터 멕시코 현지의 노동력에 대한 고용과 수출에 주로 기여하였으며, 그 동안 세계 경제, 좀 더 구체적으로 미국의 경제 상황에 따라서 수출과 고용의 정도가 상승하기도 하고 하락하기도 해왔으나, 전반적으로 멕시코 경제의 수출과 고용에서 여전히 높은 비중을 차지하고 있다. 즉, 2011년 기준으로 멕시코 제조품 수출의 약 65%와 직접적인 제조 노동력의 약 33%를 차지하고 있다. 또한, 제조업에서 해외직접투자(FDI: Foreign Direct Investment) 창출의 가장 큰 원천이며 석유 수출과 함께 멕시코 외화 수입의 가장 중요한 원천이다(Downer 2014; *Mexiconow* 2013, 30; Ornelas 2011, 23). 특별히 2000년대 후반부터 시작된 미국을 비롯한 세계 경제 침체와 중국과 같은 낮은 생산 비용의 경쟁 국가의 등장으로 인하여 마킬라 공장은 생산, 수출, 고용에서 침체되었으나 최근에 미국 경제의 회복세와 중국에서의 생산 비용 및 미국 시장에 대한 물류비용 상승으로 인한 리쇼어링(reshoring) 현상으로 마킬라 공장은 다시 생산, 수출, 고용이 완만한 성장세를 보이고 있다(Ornelas 2013, 22-26; Robinson-Avila and Villagran 2014; *The economist* 2013).

마킬라 공장이 초기부터 그 목적이 주로 고용과 수출에 있었던 만큼, 해외직접투자인 다국적 기업으로서 멕시코 납품업체와 같은 진출국 기업에 대한 지

식 이전(knowledge transfer)과 같은 연계(linkage)는 부족하였다고 할 수 있다 (Mexiconow 2013, 24; Ornelas 2011, 30). 하지만, 마킬라 공장이 멕시코 경제에서 차지하는 비중, 특히 고용 및 수출에서 차지하는 비중이 여전히 높은 만큼 마킬라 공장과의 연계를 통하여 멕시코 납품업체의 역량이 발전하는 것은 멕시코 경제 발전을 위하여 의의를 가질 수 있을 것이다(Brannon and Lucker 1994, 1938-1942; Jordan 2011, 620-621, 629-630; Mexiconow 2013, 24-26; Ornelas 2011, 30).

본 연구는 미국-멕시코 국경 지역에 위치하고 있는 마킬라 공장과 이러한 마킬라 공장과 거래하고 있는 멕시코 납품업체의 역량을 발전시키기 위한 정책적인 방안을 연구하였다. 본 연구에서 멕시코 납품업체의 역량은 기술적 역량, 경영적 역량 그리고 재무적 역량으로 정의된다. 기술적 역량은 제품과 생산 과정을 개선하고 발전시키기 위한 과학적이고 기술적인 지식을 적용하는 능력을 의미하며, 경영적 역량은 경영과 생산에서 어렵고 복잡한 과업들을 다루는 것을 원활하게 하는 숙련, 지식 그리고 경험을 의미한다. 그리고 재무적 역량은 은행이나 다른 금융 기관에서 차입하는 능력, 전략적 투자와 프로젝트 투자를 하는 데 있어서 직관적인 능력 그리고 회계와 재무 관리 능력을 의미한다(임정훈 2013, 152).

특히 기존 연구인 임정훈(2013)과 본 연구와의 차이점을 살펴보면 다음과 같다. 임정훈(2013)이 마킬라 공장과 멕시코 납품업체 사이의 학습 특징을 규명하는 데 초점을 맞추고 있다면 본 연구는 좀 더 나아가 미국-멕시코 국경 지역의 특징과 같은 보다 다양한 요인들에 대한 데이터를 소개하면서 멕시코 납품업체의 역량 발전을 위한 정책적 방안을 도출하는데 그 초점을 맞추고 있다. 본 연구에서는 미국-멕시코의 동부 국경 지역, 멕시코 따마울리파스주(州), 레이노사시(市)를 중심으로 위치하고 있는 마킬라 공장과 이러한 마킬라 공장에 원재료와 부품을 제공하는 멕시코 납품업체 그리고 지역 대학, 지역 정부, 지역 마킬라 공장 협회를 대상으로 인터뷰하였다. 본 연구에서는 멕시코 납품업체의 역량 발전과 관련하여 미국-멕시코 국경 지역의 특성 등 다양한 요인들

에 대한 인터뷰 데이터를 소개하고 멕시코 납품업체의 역량 발전을 위한 정책적인 방안을 제시하고자 하였다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 첫째, 미국-멕시코 국경 지역의 마킬라도라 산업에서 멕시코 납품업체의 역량 발전과 관련된 기존의 주요 연구들을 개략적으로 살펴본다. 둘째, 연구 방법론을 소개한다. 셋째, 연구 결과를 제시한다. 넷째, 연구 결과에 대한 논의와 결론을 제시한다.

II. 미국-멕시코 국경 지역의 마킬라도라 산업에서 멕시코 납품업체의 역량 발전

해외직접투자로서 다국적 기업은 진출한 국가에게 여러 가지 혜택을 줄 수 있는데, 그 중 하나가 다국적 기업으로부터 진출국 기업에 대한 선진 기술과 경영 방법과 같은 지식 이전이라고 할 수 있다(Blomstrom and Kokko 2003, 10; Chung 2001, 215-216; Li and Liu 2005, 393; Sjöholm 1999, 53; Dutrénit and Vera-Cruz 2005, 274). 이러한 다국적 기업으로부터 진출국 기업에 대한 지식 이전은 진출국 기업의 역량 발전에 긍정적 역할을 할 것이다. 여기에서 지식 이전이란 어떤 조직에 의하여 창출된 지식의 일부분이 조직의 경계를 넘어서서 확산되고 다른 조직들에 획득가능하게 될 때 발생하는 비자발적인 지식의 흐름이라고 정의된다(Escribano et al. 2009, 97). 특별히 해외직접투자의 진출국에 대한 지식 이전 효과는 다국적 기업과 진출국의 지역 납품업체 사이에도 적용될 수 있는데, 이러한 측면에서 지식 이전을 대규모 다국적 기업들의 지식 흐름으로부터 중소 규모의 지역 납품업체들이 획득하는, 의도적이거나 혹은 비의도적일 수 있고 중소 규모의 지역 납품업체의 성과를 증가시킬 수 있는, 조직적이고 기술적인 이익이라고 재정의 할 수 있다(De Fuentes and Dutrénit 2013, 4).

이러한 해외직접투자, 혹은 다국적 기업의 진출한 국가의 지역 납품업체들에 대한 지식 이전은 멕시코의 마킬라도라 산업에 대해서도 적용될 수 있을 것이다. 다국적 기업과 진출국의 지역 납품업체 사이의 지식 이전과 관련하여 멕

시코 지역을 대상으로 하고 마킬라 공장과 멕시코 납품업체 사이의 지식 이전 과정과 이를 통한 멕시코 납품업체의 역량 발전을 기업 수준에서 실증 연구한 주요 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 멕시코 납품업체의 마킬라 공장 최종 생 산품에서의 비중과 완성품에서 차지하는 가치는 여전히 낮은 편이지만 (Brannon and Lucker 1994, 1933-1934; Carillo 2004, 106; Dutrénit and Vera-Cruz 2003, 2; 2005, 14; Jordan 2011, 622), 특별히 후방 연계(Backward Linkage)¹⁾를 통하여 마킬라 공장으로부터 생산 관련된 기술적 지원을 통한 지 식 이전이 이뤄지고 있으며(Carillo 2004, 119-121; Dutrénit and Vera-Cruz 2003, 10-11; De Fuentes and Dutrénit 2013, 1; Jordan 2011, 620; Ivarsson and Alvstam 2005, 1325), 거래하고 있는 멕시코 납품업체의 직원에 대한 마 킬라 공장의 훈련을 통한 지식 이전도 이루어지고 있다(Carillo 2004, 119; De Fuentes and Dutrenit 2013, 4). 또한 마킬라 공장에서 근무했던 직원이 멕시 코 납품업체로 이직하거나 창업함으로써 기술과 경영 관련된 지식이 이전되는 사례들이 보고되고 있다(Contreras et al. 2010, 32-35; Dutrénit and Vera-Cruz 2003, 9-10; 2005, 274; Echeverri-Carroll 2008, 1-6). 하지만, 전반적으 로 멕시코 납품업체의 기술적 역량과 경영적 역량이 높지 않은 점(Brannon and Lucker 1993, 1933-1935; Carillo 2004, 118-121; Dutrénit and Vera-Cruz 2003, 6-9)과 훈련 기관 및 대학과 같은 교육 기관, 마킬라 공장 협회, 정 부 기관 등의 지역 산업의 주체들의 설립 및 연계로 산업 클러스터를 형성하고 있으나 그 연계 정도는 약한 상태임을 보여주고 있다(Dutrénit and Vera-Cruz 2003, 17-21; 2007, 14; Carillo 2004, 121-122).

특별히 Brannon and Lucker(1994, 1938-1942)는 본 연구와 그 관련성에서 주목할 만한 연구라고 할 수 있다. 이들은 시우다드후아레스(Ciudad Juárez)

1) 후방연계란 지식 이전의 한 가지 유형으로서 다국적 기업이 필요한 원재료나 부품을 자체적으로 모두 조달하기 어렵기 때문에 진출국의 지역 납품업체들과의 거래를 통하여 일부 원재료나 부품을 조달받으며 지역 납품업체들은 다국적 기업의 요구 사항을 충족시켜야 하며 이러한 연계를 통하여 다국적 기업의 기술이나 경영 지식을 이전하는 것을 의미한다(De Fuentes and Dutrénit 2013, 4).

치와와(Chihuahua), 멕시칼리(Mexicali), 그리고 티후아나(Tijuana)와 같은 미국-멕시코 국경 지역의 주요 마킬라 공장 본포 지역에서 마킬라 공장 관리자와 마킬라 공장의 본사 구매 담당자(구매 담당 부서)를 대상으로 설문 조사와 인터뷰를 하였으며 이들 통하여 멕시코 납품업체와의 거래 특성 및 이들의 역량 발전 위한 정책적 방안을 제시하였다. 이들에 따르면 전반적으로 마킬라 공장에 멕시코 납품업체가 제공하는 부품 및 원재료의 비중 및 그 가치는 낮으며 그 원인으로는 가격, 품질, 신뢰성 없는 납기(운반), 대규모 생산 능력의 부족 등을 들었고 특별히 마킬라 공장의 구매 의사 결정에 대하여 마킬라 공장 본사의 영향력 정도가 높은 것도 주요한 이유임을 발견하였다. 좀 더 거시적인 이유로는 지역 멕시코 납품업체로부터 부품이나 원재료를 구입하는 경우의 납세상의 불이익, 대만과 같은 다른 신흥공업국과 달리 수출 비중이 마킬라도라 산업에 대한 의존도가 높은 구조에서 국내 납품업체의 역량 발전이 어려웠던 점, 이와 관련하여 미국과 멕시코 국경 산업이 주로 관광업과 같은 여행자 대상 서비스 산업으로 발전해 온 점 등을 들었다. 미국-멕시코 국경 지역의 멕시코 납품업체의 역량 발전을 위하여 이들은 모두 여섯 가지의 정책적 제안을 하고 있는데, 이는 (1) 미국-멕시코 국경 지역에서의 전체적인 산업 발전 추구 (2) 멕시코 납품업체의 기술과 제품 디자인 능력 향상 (3) 마킬라 공장에 대한 분권화된 구매 확대 (4) 납기 지연(혹은 납기가 오래 걸리는 것)에 대한 원인 규명과 그에 따른 대책으로서 생산 일정에 대한 의사소통으로서 적시 생산 체제(JIT: Just-In-Time)의 정착화와 납기 신뢰성 향상 (5) 멕시코 납품업체들에 대한 재정적 지원을 위한 다양한 금융 정책 개발 및 이와 함께 재무적 비용을 줄이는 전략(capital stretching) 실행 (6) 기술 이전을 위한 지역 납품업체들 사이의 조인트 벤처(Joint Venture), 특별히 미국-멕시코 국경 지역 너머의 미국 납품업체들과의 조인트 벤처 실행을 제시하고 있다(Brannon and Lucker 1994, 1938-1942).

III. 연구 방법론²⁾

본 연구에서는 미국-멕시코 국경 지역으로서 멕시코 따마울리빠스주의 레이노사시를 중심으로 분포하고 있는 마킬라 공장과 이러한 마킬라 공장과 거래하고 있는 멕시코 납품업체들을 대상으로 준(準) 구조화된 인터뷰를 하였다. 추가적으로 이 지역의 지역 정부, 지역 대학 그리고 지역 마킬라 공장 협회를 인터뷰하였다. 마킬라 공장의 연구 표본은 따마울리빠스주의 전기/전자 클러스터 프로그램의 회원인 8개의 마킬라 공장들과 이러한 마킬라 공장들 중에 납품하고 있는 또 다른 마킬라 공장을 포함하여 모두 9개의 마킬라 공장들이 선정되었다. 멕시코 납품업체의 연구 표본은 레이노사 마킬라 공장 협회(RAMMAC: Reynosa Asociación de Maquiladoras y Manufactureras, A.C.)의 납품업체 데이터베이스에 포함되어 있는 110개 지역 납품업체들 중에서 (1) 제조(공정) 프로세스를 가지고 있고 (2) 지역에 진출한 해외 납품업체가 아닌, 멕시코 납품업체라는 기준으로 16개의 멕시코 납품업체를 선정하였다. 지역 정부, 지역 대학 그리고 지역 마킬라 공장 협회의 연구 표본에 대해서는 따마울리빠스주의 전기/전자 클러스터 프로그램의 회원인 따마울리빠스주 정부, 레이노사시 정부, 한 개의 국립 기술 대학, 한 개의 사립대학, 그리고 레이노사 마킬라 공장 협회가 선정되었다.

인터뷰 데이터 수집은 먼저 미국 지역에 있는 표본 기업들을 인터뷰하였고 다음으로 멕시코 지역에 있는 표본 기업들과 지역 정부, 지역 대학, 그리고 지역 마킬라 공장 협회를 인터뷰하였다. 인터뷰를 마친 이후에도 필요한 경우, 이메일이나 재방문 인터뷰를 통하여 추가적인 정보를 얻었다. 인터뷰 데이터 수집은 2009년과 2010년에 주로 이루어졌다. 각각의 인터뷰 길이는 대략 40분에서 120분이었는데, 모든 인터뷰는 녹음하고 녹음 자료를 보관하였으며 이

2) 본 연구에서는 연구 주제, 인터뷰 질문 그리고 일부 새로운 연구 표본(즉, 지역 정부, 지역 대학, 지역 마킬라 공장 협회)을 제외하고 임정훈(2013, 147-152)과 동일한 연구 방법론과 연구 표본이 사용되었다.

와 함께 인터뷰가 끝난 후에는 그 내용을 요약 정리해 두었다. 추가 질문에 대한 서면 답변을 제외하고, 녹음된 모든 인터뷰 내용은 스크립트 형식으로 기록되었으며 영어로 번역되었다. 인터뷰에 대한 내용 분석(content analysis)은 Bretz et al.(1993), Rynes et al.(1991, 491-496), Sargent and Matthews(1999, 216-217)와 Hausman and Haytko (2003, 548-550)에서 사용되어진 방법을 활용하였다. 이는 두 명의 연구자가 따로 코딩 스킴을 만든 이 후에 논의를 거쳐 공통의 코딩 스킴을 만들고 인터뷰 질문에 대한 정보를 양적으로 요약하는 방법으로 서로 동의하지 못하는 인터뷰 응답 내용에 대해서는 연구에 대하여 알고 있는 제3자를 통하여 해결하는 방법이다. 본 연구의 내용 분석에서는 논문의 저자와 다른 동료의 코딩 작업을 하여 응답 내용의 95%에 동의하였고 서로 동의하지 못한 5%에 대해서는 본 연구에 대한 지식을 가지고 있는 또 다른 동료를 통하여 해결하였다. <표 1>, <표 2>, <표 3>은 본 연구에서 사용된 표본의 특성을 보여준다(임정훈 2013, 147-152).

〈표 1〉 표본 멕시코 납품업체의 특성

멕시코 납품업체의 특성	기업 수
산업(매출액 중에 가장 높은 비중)	
자동차(Automotive)	2
전기(Electronics)	2
다양한 산업들(Various industries)	12
제품/서비스(매출액 중에 가장 높은 비중)	
철강 제품(Primary and Fabricated Steel products)	3
철강 제품들/플라스틱 그리고 고무 제품 (Primary and Fabricated Steel Products/Plastics and Rubber Products)	3
환경(Environmental)	3
플라스틱과 고무 제품(Plastics and Rubber Products)	1
전기 장비 응용품들 그리고 부품 (Electrical Equipment, Appliances and Components)	1
화학품(Chemicals)	1
건설(Construction)	1
의복 섬유 그리고 고무(Apparel, Textiles and Leather)	1
창고업(Warehousing)	1
프린팅과 관련된 지원 활동(Printing and related support activities)	1

〈표 1〉 계속

멕시코 납품업체의 특성	기업 수
위치	
맥알렌(McAllen)	1
브라운스빌(Brownsville)	1
리오 브라보(Río Bravo)	1
레이노사(Reynosa)	5
몬테레이(Monterrey)	4
산타까타리나(Santa Catarina)	1
가르사가르시아(Garza García)	1
마따모로스(Matamoros)	1
누에보라레도(Nuevo Laredo)	1
설립연도	
1980년 이전	3
1980-1990	3
1990-2000	6
2000-2009	4
종업원 수	
50명 미만	10
50 - 100	1
100 - 150	3
150 - 200	1
Above 200	1

〈표 2〉 표본 마킬라 공장의 특성

마킬라 공장의 특성	기업 수
산업 (매출액 중에 가장 높은 비중)	
자동차(Automotive)	4
전기(Electronics)	5
제품/서비스 (매출액 중에 가장 높은 비중)	
셀폰(Cell phone)	1
집 오디오와 비디오 장비-텔레비전 세트 (Household Audio and Video Equipment(e.g. Television Sets))	1
국내 진공청소기(Domestic Vacuums)	1
자동차 부품(Automotive Part)	4
고객 제품 (주로 전기 제품) 계약 수리 제조 (Consumer Product-Primary Electronics-Contract Repair Manufacturing)	1
철강 몰드, 인젝션 몰딩, 데커레이션, 코팅, 페인팅, 어셈블리 (Metallic Mould/ Injection Molding/Decoration/ Coating /Painting /Assembly)	1

〈표 2〉 계속

마킬라 공장의 특성	기업 수
위치	
레이노사(Reynosa)	9
설립 연도	
1990년 이전	1
1990 - 2000	6
After 2000	2
종업원 수	
500명 미만	2
500 - 1000	1
1000 - 2000	2
2000 - 3000	2
3000 - 4000	1
5000명 이상	1

〈표 3〉 표본 지역 정부, 지역 대학 그리고 지역 마킬라 공장 협회

지역 정부	인터뷰 대상자
따마울리파스주 정부	경제 개발과 고용 담당국의 관리이면서 전기/전자 클러스터 프로그램의 디렉터(Director of electric-electronics cluster program, who is an officer in the department of the economic development and employment)
레이노사시 정부	산업국 디렉터(Director of industry)
지역 대학	인터뷰 대상자
레이노사에 위치하고 있는 국립 기술 대학	파트너십 디렉터(Director of partnerships; 대외업무 담당)
레이노사의 마킬라도라 산업 단지에 위치하고 있는 사립대학	대학원 프로그램 조정자
조정하는(coordinating) 조직	인터뷰 대상자
레이노사 마킬라 공장 협회(RAMMAC: Reynosa Asociación de Maquiladoras y Manufactureras, A.C.)	디렉터(Director)

IV. 결 과

미국-멕시코 국경 지역의 마킬라도라 산업에서 멕시코 납품업체의 역량 발전을 위한 정책적 방안을 알아보기 위하여 여러 가지 요인들에 관한 인터뷰 질문을 하고 수집된 인터뷰 데이터를 중심으로 분석하였다. 인터뷰 질문에 대하

여 동일한 응답자가 여러 가지 내용을 답변하는 경우에는 복수 응답으로 처리하여 빈도 분석을 하였다.

1. 마킬라 공장이 멕시코 납품업체와 거래하는 동기

1) 마킬라 공장의 반응

왜 당신 공장은 멕시코 납품업체와 거래하는가라는 질문에 대하여, 아홉 개의 마킬라 공장들(75%)이 근접성(proximity)을 답변하였고 각각의 마킬라 공장(8.33%)은 지역 경제 개발, 가격 그리고 품질을 답변하였다. 전반적으로, 마킬라 공장은 멕시코 납품업체와 거래하는 가장 중요한 이유로서 근접성을 인식하고 있다. 게다가 근접성은 가격보다도 더욱 강한 동기로서 나타난다. 마킬라 공장 관리자들은 다음과 같이 얘기하고 있다.

첫째, 우리는 중요한 기업이기 때문에, 지역 경제 개발에 큰 관심을 가지고 있다. 둘째, 우리의 유연성 전략을 위하여, 납품업체들은 공급 사슬의 후방(backdoor of supply chain)에서 고객의 요구를 만족시켜야만 한다.(레이노사, 휴대폰 생산 마킬라-공장, 구매 관리자)

재고 관리가 우리에게 매우 중요하다. 자세히 얘기하면, 수송비용을 최소화함으로써 재고의 유연한 관리가 가능하고 고객의 요구 사항을 조정할 수 있다. 반면에, 아시아 혹은 한국 납품업체들은 가격적인 면에서 더 낫다.(레이노사, 플라스틱 사출/금형 마킬라 공장, 일반 관리자)

2) 멕시코 납품업체의 반응

왜 마킬라 공장은 멕시코 납품업체와 거래하는가라는 질문에 대하여, 열 개의 멕시코 납품업체들(52.6%)은 근접성을 답변하였다. 여섯 개의 멕시코 납품업체들(31.57%)은 가격을 답변하였다. 두 개의 멕시코 납품업체들(10.52%)은 멕시코 규제에 대한 전문성을 답변하였다. 하나의 멕시코 납품업체(5.26%)는 제품 혹은 서비스의 품질을 답변하였다. 전반적으로 멕시코 납품업체는 근접성을 마킬라 공장이 그들과 거래하는 가장 중요한 동기로서 인식하고 있다. 하지만, 마킬라 공장과 비교하여, 멕시코 납품업체는 멕시코 규제에 대한 전문

성 및 가격과 같이 좀 더 다양한 동기들을 인식하고 있다. 한 멕시코 납품업체는 다음과 같이 얘기하고 있다.

내가 생각하기에 그 요인은 편리성에 있다. 당신이 아는 것처럼, 더 짧은 주문 처리 시간 (turnaround time)이다. 납품업체들이 선적하는 데 3일, 4일, 5일 걸리는 것과 2주, 3주 걸리는 것..... 가까이 있어서 편리한 것이다. 마킬라 공장이 왜 지역 납품업체들과 거래하느냐에 대한 질문에 대하여, 그것은 편리함이 다. 그것은 제조상의 목적이다.(맥알렌, 라벨(label) 생산업체, 공장 관리자)

요약하면, 마킬라 공장과 멕시코 납품업체에 대하여, 마킬라 공장이 멕시코 납품업체와 거래하는 주요한 동기는 근접성이다. 근접성 이익은 유연성 (flexibility)과 물류(logistics)이다. 여기에서 유연성 이익은 고객 요구 변화에 빠르게 대응하기 위한 마킬라 공장의 요구 사항을 만족시키는 것을 의미하며 물류는 빠른 납기와 낮은 운송비용을 의미한다. 하지만, 마킬라 공장에 비하여, 멕시코 납품업체는 좀 더 다양한 동기들을 인식하고 있고, 특별히 멕시코 규제에 대한 전문성과 가격을 인식하고 있다.

2. 멕시코 납품업체의 강점과 약점

1) 마킬라 공장의 반응

멕시코 납품업체의 강점과 약점이 무엇인가라는 질문에 대하여, 첫째, 강점에 대하여 일곱 개의 마킬라 공장들(58.33%)은 근접성을 답변하였다. 이것이 가장 빈도가 높은 답변이다. 두 개의 마킬라 공장들(16.6%)은 강한 몰입(파트너십)을 지적하였다. 다른 마킬라 공장(8.33%)은 좋은 기술적 능력, 성공하고자 하는 높은 욕구, 그리고 창조적 문제 해결(예를 들면, 마킬라 공장에서 도구가 부서지는 이슈와 같은 것을 해결해내는 것)과 같은 다양한 강점을 답변하였다. 전반적으로 근접성이 가장 중요한 강점으로서 인식되고 있다. 한 마킬라 공장 관리자는 다음과 같이 얘기하고 있다.

우리 공장은 고객들에게 더욱 유연하다. 우리는 지역 납품업체들과 함께 매우 빠르게 대응할 수 있다.(레이노사, 휴대폰 생산 마킬라 공장, 구매 관리자)

둘째, 약점에 대하여 마킬라 공장은 다양한 약점들을 답변하였다. 두 개의 마킬라 공장들(20%)은 제한된 선택-산업 다양성 부족 혹은 다양한 산업적 경험의 부족-을 답변하였다. 다른 두 개의 마킬라 공장들(20%)은 문화적 요인들(예를 들면, 약속 연기 혹은 늦은 대응 등)을 답변하였다. 남아있는 마킬라 공장들(10%)은 다음과 같은 다양한 약점들을 답변하였다: 제한된 선택-제품 다양성의 부족, 즉 같은 산업에서 다양한 제품들에 대한 기술적 능력의 부족, 기술의 낮은 수준, 품질, 재무적 취약성, 정직성과 윤리, 그리고 의사소통의 실패. 전반적으로, 마킬라 공장은 멕시코 납품업체의 약점에 대하여, 첫 번째 주요한 부분은 제한된 선택-산업과 제품 다양성(기술과 품질)의 부족, 두 번째 주요한 부분은 문화와 윤리, 그리고 세 번째 부분은 재무적 취약성으로 인식하고 있다. 마킬라 공장 관리자들은 다음과 같이 얘기하고 있다.

이 지역은 아직 모든 부품들을 공급할 정도의 수준까지 기술적으로 발전하지 않았다. 그것은 특정한 제품에 대한 부품과 관련된 것이다. 예를 들어, 우리는 멕시코 납품업체들로부터 특별한 휴대폰 유형을 위한 부품을 확보하는 데 곤란을 겪어 휴대폰 제품 생산에 어려움을 겪었다.(레이노사, 휴대폰 생산 마킬라 공장, 구매 관리자)

그들은 진정으로 몰입하지 않는다. 내가 생각하기에, 그것은 문화이다. 멕시코 문화는 “우리는 이 물건을 준비되도록 할 것이다”라고 말하지만..... 그들은 제 시간에 운반하지 않는다. 내가 추측하기에, 이것은 일부 납품업체들에게 해당되고, 모든 종류의 납품업체들에게 해당되는 것은 아니지만, 우리는 우리와 함께 장기간의 관계를 가지면서 함께 몰입하는, 깊은 관계의 납품업체들을 원한다.(레이노사, TV 모니터/LCD 생산 마킬라 공장, 구매 관리자)

작은 기업이 가지는 재정적인 연약함(financial fragility) 때문에, 마킬라 공장들이 경제적 위기(혹은 불황)에서 가질 수 있는 재정적인 어려움을, 멕시코 납품업체들은 견디기 어렵고 파산할 수도 있다.(멕알렌, 전자 제품 수리/제조 마킬라 공장의 물류 창고, 구매 관리자)

2) 멕시코 납품업체의 반응

멕시코 납품업체의 강점과 약점이 무엇인가라는 질문에 대하여, 첫째, 강점에 대하여 일곱 개의 멕시코 납품업체들(35%)은 근접성을 답변하였고 네

개의 멕시코 납품업체들(20%)은 가격을 답변하였다. 세 개의 멕시코 납품업체들(15%)은 외국 기업의 투자에 대한 낮은 비용을 답변하였다. 두 개의 멕시코 납품업체들(10%)은 멕시코 규제에 대한 전문성과 멕시코에 대한 지식을 답변하였다. 나머지 멕시코 납품업체들은 미국 시장과 인접한 지리적 위치, 마킬라 공장의 신설 투자에 따라가는 기술과 프로세스의 갱신과 같은 강점을 답변하였다. 한 멕시코 납품업체는 다음과 같이 얘기하고 있다.

이점은 가까이 있다는 것이다. 이것은 더 나은 서비스, 더 낮은 재고 수준과 운송비용을 가져온다.(몬테레이, 알루미늄 양극산화(anodizing)처리업체, 최고 경영자)

둘째, 약점에 대하여 세 개의 멕시코 납품업체들(17.64%)은 기술을 답변하였고, 두 개의 멕시코 납품업체들(11.76%)은 인적 자원(훈련된 인력), 제품 혹은 서비스의 품질, 제품 혹은 서비스의 가격, 제한된 선택/제품의 다양성, 그리고 납기의 연기를 답변하였다. 나머지 멕시코 납품업체들에 대하여, 각각의 납품업체(5.88%)는 다음과 같은 다양한 약점을 답변하였다; 종업원의 부족한 직무 경험, 건물이나 도로와 같은 인프라스트럭처의 부족, 제품 개발에 대한 정부의 지원 부족, 정부에서의 뇌물과 같은 부패, 마킬라 공장의 비용 절감에 따른 납품업체간의 경쟁 심화, 세금 부담. 멕시코 납품업체들은 다음과 같이 얘기하고 있다.

우리는 사용하는 기술을 스스로 개발해서 가지고 있지 않다. 다른 국가의 기업들(예를 들면 미국과 유럽)이 그 기술을 가지고 있다. 기술 수준이 낮다는 의미인가?(질문자) 어떤 경우에, 일반적으로 말하면, 많은 기술을 가지고 있는 몇몇의 납품업체들을 우리가 알고 있기 때문이다.(누에보레온 산파까파리나, 금속가공업체, 품질 관리자)

멕시코에 있는 지역 납품업체들은 미국 납품업체와 비교하여 규모가 작다. 그래서 재고 시너지가 약하다. 즉, 고객들이 특별한 유형의 제품들(원재료들)을 원하면, 멕시코에 있는 지역 납품업체들은 고객들의 요구 사항을 만족시키기 어렵다.(몬테레이, 기계용 강철 제조업체, 일반 관리자)

요약하면, 마킬라 공장과 멕시코 납품업체에게 멕시코 납품업체의 강점으로서 근접성이 가장 빈도가 높은 답변이다. 해외 기업 투자자에 대한 낮은 비용 혹은 싼 가격은 멕시코 납품업체들로부터의 주요한 답변이다. 약점으로서, 마킬라 공장은 첫 번째로 기술적 측면에 대하여, 두 번째로 문화와 윤리적 측면에 대하여, 그리고 세 번째로 재무적 취약성을 답변하였다. 하지만, 약점에 대한 멕시코 납품업체의 대부분의 답변들은 마킬라 공장의 답변들과 비교했을 때 공통적이거나 중복되지만, 멕시코 납품업체들은 인적 자원(훈련된 인력)과 품질 혹은 제품(혹은 서비스)의 가격 등과 같은 더욱 다양한 약점을 답변하였다.

3. 마킬라도라 산업의 업그레이딩(upgrading)에 따른 멕시코 납품업체의 기회와 위험

이 부분은 마킬라도라 산업의 발전과 함께 멕시코 납품업체들의 역량 발전에 관한 것이다. 마킬라도라 산업의 발전 혹은 업그레이딩은 그 동안 마킬라 공장이 단순 조립 생산 형태에서 기술 집약도(technology intensity)와 자본 집약도(capital intensity)가 증가해 온 것을 의미한다.

또한, 멕시코 납품업체의 역량 발전에서 역량은 기술적 역량, 경영적 역량, 그리고 재무적 역량으로 정의되지만, 실제로는 주로 기술적 역량을 그리고 부분적으로 경영적 역량을 의미하며 재무적 역량은 강하지 않다. 본 연구의 인터뷰 과정에서 인터뷰 대상자들은 멕시코 납품업체의 역량에 대한 질문에 대하여 대부분 기술적 역량으로 인식하였으며 부분적으로 경영적 역량으로 인식하였고 재무적 역량으로는 거의 인식하지 않았다. 그리고 멕시코 납품업체의 제품이나 서비스에 중요한 역량에 대한 질문에 대해서도 멕시코 납품업체는 기술적 역량, 경영적 역량 그리고 재무적 역량의 순서로 그 중요도를 답변하였다(임정훈 2013, 152-153). 위의 두 가지 사항을 종합하여 보면, 본 연구의 표본 멕시코 납품업체가 제조 프로세스를 갖고 있다는 특성도 있으나, 전반적으로 마킬라 공장으로부터의 지식 이전에 따른 멕시코 납품업체의 역량 발전에서 멕시코 납품업체의 역량이 의미하는 것은 기술적 역량, 경영적 역량 그리고 재

무적 역량의 순서로 받아들이면 될 것이다.

1) 마킬라 공장의 반응

마킬라도라 산업에서 많은 투자가 있어왔다. 당신은 멕시코 납품업체의 역량이 실제로 그 투자와 함께 증가했다고 생각하는가라는 질문에 대하여, 여덟 개의 마킬라 공장들(88%)은 그렇다고 대답했다. 하나의 마킬라 공장(11.11%)은 그렇다고 확신하지 않는다고 대답했다. 투자에서 상승과 하락 그리고 미국 경제 혹은 미국-멕시코 국경에서 발생하는 호황과 불황의 경제적 사이클로부터 초래되는 고용의 변화 때문에, 일부 마킬라 공장들은 멕시코 납품업체들의 역량이 발전해왔다고 확신하지 않는다고 답변했다. 하지만, 전반적으로 거의 모든 마킬라 공장들이 멕시코 납품업체들의 역량이 마킬라도라 산업에서의 투자와 함께 실제로 증가해왔다고 답변했다. 마킬라 공장 관리자들은 다음과 같이 얘기하고 있다.

나는 그렇다고 생각한다. 자동화(automation)에 투자함에 따라 더욱 기술적이게 된다.(레이노사, 자동차 부품 생산 마킬라 공장, 공급사슬망 관리자)

그렇다. 몇몇 발전 사항들이 있었다. 자동차 산업에서 더욱 많은 투자와(그러한 투자에 대한) 더 나아진 흡수(능력)가 있었다. 그리고 이러한 면에서 기술적인 개선점들이 있었다. 하지만, 이는 단지 내가 거래하고 있는 납품업체들에 대한 정보를 기초로 하고 있는 것이다.(레이노사, 자동차 부품 생산 마킬라 공장, 납품업체 발전 프로그램 관리자)

마킬라도라 산업에서 많은 투자가 있어왔다. 멕시코 납품업체들에게 기회와 위협은 무엇인가라는 질문에 대하여 아홉 개의 모든 마킬라 공장들은 기회가 있다고 답변하였다. 기회에 대하여, 여덟 개의 마킬라 공장들(61.5%)은 마킬라 공장과의 더 많은 사업 기회를 답변하였다. 다섯 개의 마킬라 공장들(38.46%)은 증가하는 역량(혹은 투자) 기회를 답변하였다. 한 마킬라 공장 관리자는 다음과 같이 얘기하고 있다.

높은 생산 비용 때문에, 공장들은 멕시코로 이동하고 제조비용을 줄인다.....

그들은 낮은 생산 비용과 관련된 지역 납품업체들을 찾는다. 몇 년 전에, 마킬라 공장들이 중국으로 이동하는 경향이 있었지만, 지금은 이런 경향이 중단되었거나 느려지고 있다. 몇몇 공장들은 멕시코로 다시 돌아오고 있다. 멕시코는 좋은 전략적 위치이다. 노동력은 헌신적이고 교육을 받았으며 임금이 저렴하다. 멕시코에서는, 주변의 다른 국가들과의 많은 자동차 산업 무역 협정이 있다. 멕시코에서 그들의 부품들을 생산한다면, 그것은 지역 납품업체들에게 기회를 주는 것이다.(레이노사, 자동차 부품 생산 마킬라 공장, 공급사슬망 관리자)

위협에 대하여, 네 개의 마킬라 공장들(44%)이 답변하였고 다섯 개의 마킬라 공장들(55%)이 답변하지 않았거나 이 질문을 생략하였다. 위협에 대한 응답률은 높지 않다. 위협에 대하여, 두 개의 마킬라 공장들(40%)은 경제적 위기(economic crisis)를 답변하였고 각각의 다른 마킬라 공장들(20%)은 부패, 해외 납품업체, 그리고 사업 경험의 부족으로 초래되는 계약 기간 선정의 어려움과 같은 다양한 이유들을 답변하였다. 마킬라 공장 관리자들은 다음과 같이 얘기하고 있다.

범세계적인 경제 위기로부터 초래되는 불안정한 경제 환경을 위협으로 들 수 있다. 기업들은 투자를 취소해야만 하거나 혹은 자본의 부족 때문에 사업을 줄일 수도 있다.(레이노사, 자동차 부품 생산 마킬라 공장, 납품업체 발전 프로그램 관리자)

주요한 위협은 경제적 불황이다. 게다가, 지역 납품업체들의 재무적 능력은 낮다(즉, 그들은 제한된 현금 흐름을 가지고 생존한다). 경제적 불황 때문에 그들은 어떠한 재무적 자원도 갖지 못한다. 산업 지식과 기술을 유지하는 것과 같은 역량에 대하여, 재무적 능력은 중요하거나 혹은 핵심이 된다.(멕시코 알렌, 전자 제품 수리/제조 마킬라 공장의 물류 창고, 구매 관리자)

또 다른 위협이 있다. 레이노사에 있는 사람들과 관련이 있다. 부패가 그것이다. 돈을 지불해야만 하기 때문에 부패는 납품업체들에게 영향을 미친다. 그래서 이것은 지속적인 위협이 된다. 얘기하고 싶지 않지만, 이것은 삶의 진실이다.(멕시코 알렌, 전자 제품 수리/제조 마킬라 공장의 물류 창고, 구매 관리자)

해외 납품업체들은 지역 납품업체들에 대하여 위협이다. 예를 들면, 모토를

라는 그들의 비즈니스를 이곳으로 확장하였으며 공장을 통합하고 있다. 미국에서처럼, 모토롤라 납품업체들은 진입할 수 있고 이 지역에서 사업을 할 수 있다.(레이노사, 전자 부품 생산 마킬라 공장, 구매 담당 임원)

2) 멕시코 납품업체의 반응

마킬라도라 산업에서 많은 투자가 있어왔다. 당신은 멕시코 납품업체의 역량이 실제로 그 투자와 함께 증가했다고 생각하는가라는 질문에 대하여, 열한 개의 멕시코 납품업체들(68.75%)은 그렇다고 답변하였다. 한 멕시코 납품업체 관리자는 다음과 같이 얘기하고 있다.

내가 생각하기에 그렇다. 당신은 상세하게 설명할 수 있는가?(질문자) 당신도 아는 것처럼, 그들은 그들의 공장에 투자하였다. 이는 우리로 하여금 기술을 업그레이드하도록 푸쉬(push)한다. 마킬라 고객과 거래한 15년 동안, 그들의 투자는 확실히 우리의 역량을 증가시켰다. 우리는 그 전에 단지 세 가지 색상들을 할 수 있었다. 즉, 세 가지 색상 라벨을 생산할 수 있었다. 지금은 열 가지 색상 라벨을 생산할 수 있다. 마킬라도라 산업은 납품업체들을 푸쉬하였고 납품업체들의 역량을 발전시켰는가?(질문자) 그렇다.(멕알렌, 라벨 생산업체, 공장 관리자)

두 개의 멕시코 납품업체들(12.5%)은 ‘아니다’라고 답변하였다. 역량이 증가하지 않았다고 답변한 멕시코 납품업체들에 대하여, 한 멕시코 납품업체는 특별히 마킬라 공장의 부서들에서 일어나고 있는 많은 부패 때문에, 멕시코 납품업체들의 역량은 증가하지 않았다고 답변하였다. 한 멕시코 납품업체 관리자는 다음과 같이 얘기하고 있다.

부패 때문에, 우리는 많은 마킬라 공장들에 우리 서비스를 제공할 수 없다. 마킬라 공장들의 (구매) 부서에서의 부패 때문에, 우리는 소수의 마킬라 공장들에게만 서비스를 제공할 수 있다. 예를 들면, 어떤 납품업체가 제품에 대하여 마킬라 공장에게 10 페소를 제안할 수 있다. 그 마킬라 공장은 가격이 비싸다고 생각하고 사지 않는다. 제3의 납품업체가 그 제품을 10 페소에 산다. 그 납품업체는 다른 마킬라 공장에 가서 그 제품을 20 페소에 판다. 왜냐하면, 그 납품업체와 마킬라 공장이 부패되었기 때문이다. 마킬라 공장에서 납품업체들로부터의 구매를 책임지는 사람은 그 제3의 납품업체로부터 구입 가격 20 페소에 대하여 5 페소(즉, 뇌물)를 받을 수 있다. 마킬라 공장에 나타나는 이

러한 문제는 어떤 시스템 혹은 채널의 문제이고, 고질적이며 침투적인(전체에 영향을 미치는) 특징이 있다.(레이노사, 세정제품 생산업체, 임원)

세 개의 멕시코 납품업체들(18.75%)은 확신하지 않는다고 답변하였다. 확신하지 않는다고 답변한 멕시코 납품업체들의 답변 내용을 각각 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 멕시코 납품업체들의 수가 증가했지만 그들의 서비스 범위는 여전히 제한되고 있다. 둘째, 기회들이 증가함에 따라서, 마킬라 공장에 의해 소개되는 해외의 기술 혹은 경영 지식도 증가하지만, 멕시코 납품업체의 역량 발전은 오히려 확신할 수 없다. 예를 들면, 예전에 멕시코에는 많은 식료품 가게들이 있었지만, 최근에 그것들 대부분은 없어지고 세븐 일레븐 편의점으로 바뀌었다. 셋째, 마킬라 공장이 더욱 많은 기술을 가져왔음에도 불구하고, 많은 마킬라 공장들은 영업 경험에 따르면 아직도 단순 조립 단계에 있으며 마킬라도라 산업의 발전에 대한 질적인 변화를 인식하지 못한다는 것이다.

마킬라도라 산업에서 많은 투자가 있어왔다. 멕시코 납품업체들에게 기회와 위협은 무엇인가라는 질문에 대하여, 열세 개의 멕시코 납품업체들(81.25%)은 기회가 있다고 답변하였고, 한 개의 멕시코 납품업체(6.25%)는 어떠한 기회도 없다고 답변하였다. 두 개의 멕시코 납품업체들(12.5%)은 답변하지 않았거나 혹은 그 답변은 미싱(missing) 데이터였다.

기회에 대하여, 열두 개의 멕시코 납품업체들(63%)은 마킬라 공장의 멕시코 납품업체에 대한 수요가 증가함에 따라서 멕시코 납품업체의 사업 기회와 수익 흐름도 증가할 수 있다고 답변하였다. 이러한 답변이 가장 높은 빈도가 높았다. 다음으로, 네 개의 멕시코 납품업체들(21%)은 마킬라 공장을 통한 지식 획득을 답변하였다. 유사하게, 한 개의 멕시코 납품업체(5.26%)는 마킬라 공장과의 거래 관계를 통하여 가장 최근의 기술들을 접한다고 답변하였다. 그리고 두 개의 멕시코 납품업체들(10.52%)은 품질 개선 기회를 답변하였다. 대부분의 멕시코 납품업체들은 마킬라도라 산업의 발전에 따른 기회를 인식하고 있다. 이것은 주로 마킬라 공장과의 사업 기회들이 늘어나고 마킬라 공장으로부터 새로운 지식 학습도 이러한 기회들을 통하여 증가한다는 것이다. 한 멕시

코 납품업체 관리자는 다음과 같이 얘기하고 있다.

마킬라 공장에서 투자가 증가함에 따라, 그들의 기술, 혹은 장비 등을 업그레이드 하게 되고 우리 공장을 포함하여 거래하고 있는 지역 납품업체들을 푸쉬(push)한다. 우리 공장은 새로운 경영 시스템이나 기술, 설비를 도입하고 마킬라 공장의 린(lean) 생산 방식을 벤치마킹한다.(맥알렌, 라벨 생산업체, 공장 관리자)

반면에, 한 멕시코 납품업체(6.25%)는 어떠한 기회도 없다고 답변했는데, 왜냐하면 불황 때문에 마킬라 공장에 투자가 없기 때문이라는 것이다.

위협에 대하여, 열 개의 멕시코 납품업체들(62.5%)이 위협 요인을 답변했고 다른 여섯 개의 멕시코 납품업체들(37.5%)은 답변하지 않았거나 혹은 미싱 데이터였다. 위협 요인에 대한 응답률은 높지 않으며 특별히 높은 빈도의 답변도 없었다. 두 개의 멕시코 납품업체들(14.28%)은 마킬라 공장의 지속적인 미국 제품 선호를 답변하였다. 각각 한 개의 멕시코 납품업체(7.14%)는 해외 기술과 경영 지식에 대한 의존성, 불황에 따른 재정적인 불안과 마약이나 살인과 같은 국경 범죄에 따른 불안, 더 규모가 크고, 재정적인 여건이 좋은 해외 경쟁 업체(납품업체), 그리고 부패와 같은 다양한 위협 요인들을 답변하였다. 한 멕시코 납품업체는 다음과 같이 얘기하고 있다.

마킬라 공장에 의하여 소개되는, 지역 납품업체들에 비교하여 훨씬 더 발전된 새로운 경영 방법들이나 기술들은 지역 납품업체들이 그들의 지역 시장에서 경쟁하는 것을 방해할 수 있다.(누에보라레도, 자동차 부품 생산업체, 구매 관리자)

마킬라 공장의 경영 방법들과 기술들에 대한 과도한 의존 때문에 지역 납품업체들의 혁신과 창의성이 제약될 수 있다.(누에보라레도, 자동차 부품 생산업체, 구매 관리자)

3) 지역 정부, 지역 대학 그리고 지역 마킬라 공장 협회의 반응

마킬라도라 산업에서 많은 투자가 있어왔다. 당신은 멕시코 납품업체의 역량이 실제로 그 투자와 함께 증가했다고 생각하는가라는 질문에 대하여,

전반적으로 지역 정부, 지역 대학 그리고 지역 마킬라 공장 협회는 긍정적으로 답변하였다. 두 개의 지역 정부 관리들은 그렇다고 답변하였다. 두 개의 지역 대학 관리들과 지역 마킬라 공장 협회 디렉터도 그렇다고 답변하였다.

마킬라도라 산업에서 많은 투자가 있어왔다. 멕시코 납품업체들에게 기회와 위협은 무엇인가라는 질문에 대하여, 기회에 대하여, 한 지역 대학 관리자는 투자, 특별히 훈련에 대한 투자로서 경쟁력 있는 인적 자원에 대한 훈련을 답변하였다. 다른 지역 대학 관리자는 마킬라 공장이 필요로 하는, 최소한 약 80%의 잠재적인 납품업체들은 멕시코 납품업체들이 될 수 있다고 답변하고 있다. 지역 마킬라 공장 협회 디렉터는 기술을 답변하였다.

위협에 대하여, 한 지역 대학 관리자는 지구화(globalization)의 경향과 원활해진 의사소통에 의한 해외 납품업체들의 위협을 언급하였다. 지역 마킬라 공장 협회 디렉터는 더욱 더 많은 납품업체들이 활동할 것이며 그 결과로서 납품업체간 경쟁이 심화되는 것을 답변하였다.

요약하면, 마킬라도라 산업의 발전에 대하여, 거의 모든 인터뷰 대상자들은 멕시코 납품업체들의 역량이 증가했다고 답변하였다. 물론, 몇몇의 인터뷰 대상자들은 어떠한 역량 발전도 없었다고 답변하거나 어떠한 기회도 없다고 답변하였다. 그럼에도 불구하고, 대부분의 인터뷰 대상자들은 긍정적인 답변을 하였다. 또한, 기회에 대하여, 다음과 같은 맥락의 답변이 가장 빈번하였다. 즉, 마킬라 공장과 함께 더욱 많은 사업과 마킬라 공장으로부터 새로운 지식에 대한 더욱 많은 학습을 할 수 있으며 이는 멕시코 납품업체들에 대한 더욱 많은 투자 기회들을 만들어 낼 수 있다. 위협에 대해서는, 높은 빈도의 답변은 없었으며 다양한 요인들을 답변하였다.

4. 멕시코 납품업체의 역량 발전에 대한 미국-멕시코 국경 지역의 이슈

1) 마킬라 공장의 반응

멕시코 납품업체의 역량 발전에 대하여 어떤 다른 중요한 요인들(예를 들면 국경 환경)이 있는가라는 질문에 대하여, 여덟 개의 마킬라 공장(88%)들

은 요인들을 답변하였다. 요인들을 답변한 마킬라 공장들에 대하여, 세 개의 마킬라 공장들(33.33%)은 국경 안전(border security)을 답변하였다. 나머지 각각의 마킬라 공장(11.11%)은 다음과 같은 다양한 요인들을 답변하였다. 인터내셔널 브리지(international bridge)와 같은 인프라스트럭처와 물류, 재무적 자원의 제약 극복, 세금. 한 마킬라 공장 관리자는 다음과 같이 얘기하고 있다.

국경 환경? 아마도 이것은 하나의 요인일 것이다. 당신은 범죄와 같은 도시 상황을 알고 있다. 그래서 이것은..... 더욱 많은 사업을 하는 데 있어서, 사람들을 약간은 무섭게 만들 수 있는 데, 왜냐하면 따마울리빠스에는 많은 범죄가 있어서 납치될 위험이 있기 때문이다. 그래서 이것은 걱정거리이거나 혹은 더욱 많은 사업을 하기 전에 생각해야 할 사항이다.(멕알렌, 전자 제품 수리/제조 마킬라 공장의 물류 창고, 구매 관리자)

2) 멕시코 납품업체의 반응

멕시코 납품업체의 역량 발전에 대하여 어떤 다른 중요한 요인들(예를 들면 국경 환경)이 있는가라는 질문에 대하여, 멕시코 납품업체들은 다양한 요인들을 답변하였다. 두 개의 멕시코 납품업체들(18.18%)은 재정적 원천과 보험에 대한 접근을 답변하였다. 나머지 각각의 멕시코 납품업체(9.09%)는 다음과 같은 다양한 요인들을 답변하였다. 미국의 경제 상황, 뇌물과 같은 부패, 교육과 기술에 대한 정부의 투자, 기업 설립 절차의 간소화와 같은 정부의 기여, 국경 지역의 우월한 사업 환경에 대한 홍보, 납품업체 베이스(supplier base) 구축을 위한 납품업체간의 협력. 한 멕시코 납품업체는 다음과 같이 얘기하고 있다.

나는 기술 및 자산과 관련된 비용이라고 말하고 싶다. 장비 혹은 새로운 기술은 획득가능 해야만 한다. 이와 관련된 합리적인 비용과 시간은 중요한 요인이다.(레이노사, 건설 유지/보수업체, 일반 관리자)

3) 지역 정부, 지역 대학, 그리고 지역 마킬라 공장 협회의 반응

멕시코 납품업체의 역량 발전에 대하여 어떤 다른 중요한 요인들(예를 들면 국경 환경)이 있는가라는 질문에 대하여, 지역 정부, 지역 대학 그리고 지역 마킬라 공장 협회 디렉터는 다양한 요인들을 답변하였다.

한 지역 정부 관리는 경제적 위기를 답변하였다. 이는 세계 경제 혹은 미국 경제의 침체가 미국-멕시코 국경 지역에서의 경제 상황에 영향을 준다는 것이다. 즉, 미국-멕시코 국경에서의 산업 활동은 매우 역동적이고 활발하며 공급 사슬(supply chain) 관련 활동은 미국-멕시코 국경에서의 마약이나 살인과 같은 범죄에도 불구하고 계속되지만, 멕시코 납품업체들은 이러한 경제적 위기에는 영향을 받는다는 것이다. 다른 지역 정부 관리도 미국-멕시코 국경에서의 범죄 혹은 국경 보안은 이슈나 문제는 아니라고 말한다. 운송도 또한 새로운 인터내셔널 브리지가 건설되기 때문에 문제가 아니라고 말한다. 전반적으로, 지역 정부 관리들은 미국-멕시코 국경 범죄 혹은 국경 보안은 경제적 발전에 대하여 장애물은 아니라고 인식하고 있다.

한 지역 대학 관리는 학생들의 문화를 변화시키는 것이며 이에 따라 그들이 창업가가 될 수 있도록 하는 것이라고 대답한다. 지역 마킬라 공장 협회 디렉터는 중요한 미국-멕시코 국경 환경 요인을 선정한다면 물류라고 답변하고 있는데, 왜냐하면 납품업체들이 멕시코에 있다면 미국-멕시코 국경을 가로지르는 것이 이슈가 되기 때문이라는 것이다.

요약하면, 인터뷰 대상자들은 멕시코 납품업체들의 역량 발전에 영향을 줄 수 있는, 미국-멕시코 국경과 관련된 다양한 요인들을 답변하였다. 마킬라 공장의 인터뷰 대상자들에게 범죄와 같은 국경 보안은 상대적으로 더욱 빈번한 요인이지만 멕시코 납품업체, 지역 정부, 지역 대학 그리고 지역 마킬라 공장 협회에게는 가장 빈도가 높은 요인이 아니다. 전반적으로 물류나 경제적 위기 등 다양한 요인들이 제안되고 있다. 재무나 보험, 기술, 자산 그리고 장비에 대한 접근과 같이 더욱 사업 친화적인 환경을 만드는 것도 하나의 요인으로서 제안되고 있다.

5. 멕시코 납품업체의 역량 발전을 위한 전반적인 방안

멕시코 납품업체들의 역량 발전을 위한 전반적인 방안을 직접적으로 (straightforwardly) 질문하였다.

1) 마킬라 공장의 반응

멕시코 납품업체들의 역량은 어떻게 증가시킬 수 있는가라는 질문에 대하여, 여덟 개의 마킬라 공장들(88%)이 해결 방안을 답변하였고 한 마킬라 공장(11.11%)은 미싱 데이터였다. 그 해결 방안에 대하여 세 개의 마킬라 공장들(33.33%)은 교육에서의 투자를 답변하였다. 두 개의 마킬라 공장들(22.22%)은 기술에 대한 투자를 답변하였다. 세 개의 나머지 마킬라 공장들은 다음과 같은 다양한 해결 방안들을 답변하였다. 마킬라도라 납품업체 프로그램에 대한 적극적인 참여, 지속적인 제품 개발, 비용 절감과 수익 창출을 위한 내부 프로세스의 개선을 위한 학습. 한 마킬라 공장 관리자는 다음과 같이 얘기하고 있다.

멕시코 납품업체에게 필요한 것 중의 하나는 그들의 사람들을 훈련하는 것이다. 자동차 산업은 플라스틱 산업과 비교하여 같지 않다. 5년 혹은 10년 전에, 이 지역에서 소켓(socket)을 생산했던 한 공장이 있었고 우리는 그 공장을 납품업체로 선택했다. 문제가 있었는데, 그들은 결코 자동차용 제품을 생산해 오지 않았다는 것이다. 그들은 우리와 함께 사업을 하려고 하였지만 (자동차용에서) 제품의 특수한 특징과 자동차 산업이 의미하는 것을 이해하지 못했다. 그래서 내가 생각하기에, 단지 사업 거래를 얻어내려고 하는 것이 아니라 사업 환경을 진정으로 이해할 때, 역량은 증가한다.(레이노사, 자동차 부품 생산 마킬라 공장, 납품업체 발전 프로그램 관리자)

2) 멕시코 납품업체의 반응

멕시코 납품업체들의 역량은 어떻게 증가시킬 수 있는가라는 질문에 대하여, 열다섯 개의 멕시코 납품업체들(94%)이 해결 방안을 답변하였다. 한 멕시코 납품업체(11.11%)의 답변은 미싱 데이터였다. 그 해결 방안에 대하여 여섯 개의 멕시코 납품업체들(30%)은 마킬라 공장들과의 더 많은 사업과 마킬라 공장들과 거래를 함으로써 시간과 경험을 통한 학습이라고 답변하였다. 이것이 가장 빈번한 답변이었다. 세 개의 멕시코 납품업체들(15%)은 기술적 발전에 대한 투자와 노동자 훈련에 있어서의 투자를 각각 답변하였다. 두 개의 멕시코 납품업체들(10%)은 부패에 대한 해결을 답변하였다. 나머지 각각의 멕시코 납품업체들(5%)은 보다 높은 가치의 부품이나 서비스 제공, 제품 생산이나

거래에 대한 자격 제도와 같은 다양한 해결 방안을 제시하였다. 한 멕시코 납품업체 관리자는 다음과 같이 얘기하고 있다.

마킬라 공장과의 더욱 많은 사업은 사업을 창출하고 역량을 증가시킨다. 더욱 많은 사업을 창출한다는 것은 멕시코 납품업체들이 마킬라 공장과 더욱 많은 사업을, 더욱 활발하게 해야만 하는 것을 의미하는가?(질문자) 그렇다. 더욱 많은 학습을 의미하는가?(질문자) 절대적으로 그렇다. 매일 매일의 학습이다. 마킬라 공장이 생산 과정을 어떻게 운영하는지를 배우는 것이다. 그들이 린 생산(lean production) 방식을 운영하기 때문이다. 이전에 당신은 종업원 이슈, 즉, 낮은 스킬 수준을 언급하였다. 이런 문제를 어떻게 풀 것인가? 당신의 아이디어는 무엇인가?(질문자) 어떻게 얘기하면 될까, 훈련 센터 유형이랄까. 그것은 지역에서의 훈련 형태 혹은 텍사스, 지역적인 것이다. 이곳에서부터 멀리 떨어진 미국 북쪽에 많은 훈련 센터를 찾을 수 있기 때문이다. 우리 공장은 라벨 생산(label manufacturing)을 하고 있는데, 지역 훈련 센터는 스킬 역량(skill capabilities)을 증가시키는 데 절대적으로 도움이 될 것이다. 지역 훈련 센터, 당신 기업은 종업원들을 미국 내륙에 있는 특수(훈련) 학교에 보내왔다. 이 지역의 훈련 센터는 도움이 될 것인가?(질문자) 그렇다. 절대적으로 그렇다.(멕알렌, 라벨 생산업체, 공장 관리자)

3) 지역 정부, 지역 대학의 반응

멕시코 납품업체들의 역량은 어떻게 증가시킬 수 있는가라는 질문에 대하여, 한 지역 정부 관리자는 해결 방안은 투자에 대한 훈련과 인센티브를 제공하는 것이라고 답변하였다. 다른 지역 정부 관리자는 역량의 유형별로 방안을 제시하였는데, 경영적 역량은 대학의 학위 취득과 같이 멕시코 납품업체 스스로에게 의존하며, 재무적 역량은 정부 지원에 의존한다. 기술적 역량은 멕시코 납품업체가 무엇을 판매하느냐는 것, 혹은 멕시코 납품업체들이 구체적으로 어떠한 기술적 역량을 필요로 하느냐는 것에 달려 있다고 답변하고 있다. 특별히 재정적 측면에서 정부의 지원이 기술적 역량에 대하여 가능하다고 답변하고 있다. 그리고 한 지역 대학 관리자는 훈련과 함께 지속적으로 개선하는 것과 산업의 발전과 성장을 주시하는 것이라고 답변하였다. 다른 대학 관리자는 교육과 정부 지원을 답변하였다. 한 지역 정부 관리자는 다음과 같이 얘기하고 있다.

재정적 역량에 대하여 멕시코 납품업체는 정부의 지원(예를 들면, 국가 금융 프로그램 Nacional Financiera Program)을 필요로 하고, 경영적 역량에 대하여 관련된 대학 학위 취득과 같이, 그들 스스로에게 달려있다. 기술적 역량에 대하여 그들이 무엇을 팔고 혹은 그들이 어떤 역량을 필요로 하는 지에 달려 있다. 또한 정부 지원은 기술, 기계 그리고 훈련에 대하여 특별히 재정적 측면에서 가능하다.(레이노사, 레이노사 정부, 산업국 디렉터)

요약하면, 전반적으로 멕시코 납품업체들은 마킬라 공장들과의 더욱 많은 사업들, 마킬라 공장들로부터의 학습, 기술적 발전에 대한 투자 그리고 노동자 훈련을 그들의 역량을 증가시키기 위한 중요한 해결 방안으로서 인식하고 있다. 마킬라 공장, 지역 정부와 지역 대학도 또한 훈련(혹은 주로 사람과 기술에 대한 교육), 클러스터 프로그램과 정부 지원(특별히 재정적인 측면)을 제안하고 있다.

V. 논 의

본 연구에서는 미국-멕시코 국경 지역의 따마울리빠스의 신흥 산업 도시인 레이노사 시를 중심으로 레이노사 시에 위치하고 있는 마킬라 공장들과 마킬라 공장들과 거래하고 있는 멕시코 납품업체들, 그리고 지역 대학, 지역 정부 그리고 지역 마킬라 공장 협회를 대상으로 멕시코 납품업체의 역량 발전을 위한 정책적 함의를 살펴보았다.

1. 멕시코 납품업체의 역량 발전을 위한 전략적 방안

마킬라 공장이 멕시코 납품업체와 거래하는 이유로 근접성을 마킬라 공장 과 멕시코 납품업체 모두 가장 높게 답변하였다. 근접성은 두 가지, 유연성과 물류라고 할 수 있는 데, 유연성은 제품 생산 및 공급과 관련한 마킬라 공장의 요구 사항에 대한 빠른 대응을 의미하고 물류는 제품의 운송 시간 및 운송비용의 최소화를 의미한다. 마킬라 공장에게 멕시코 납품업체와 거래하는 데 있어서 근접성 이익은 응답 빈도 면에서 제품 가격보다도 더욱 더 중요한 거래 동기

로 나타난다.

이러한 근접성 이익은 또한 마킬라 공장과 멕시코 납품업체 모두에게 멕시코 납품업체의 장점으로서 가장 높게 인식되고 있다. 반면에 멕시코 납품업체의 단점으로는 크게 세 가지로 구분할 수 있는데, 첫째는 제한된 선택으로서 기술의 동일한 산업 내 그리고 다른 산업 간 응용력의 부족이라고 할 수 있으며, 이는 전반적인 기술 수준과도 연관되어 있다고 할 수 있다. 둘째는 문화와 윤리로서 약속 연기나 납기 지연과 같은 거래의 어려움과 뇌물과 같은 부패를 의미한다. 셋째는 재정적인 취약성으로서 미국-멕시코 국경 지역에서 세계 경제, 좁게는 미국 경제 상황에 따라 찾아오는 불황에서 규모의 영세성과 마킬라 공장 같은 주요 고객의 매출 하락 등으로 파산하기 쉬운 특성을 의미한다. 이러한 단점은 멕시코 납품업체와 마킬라 공장과의 지속적인 거래를 어렵게 한다.

50년 가까운 역사를 가진 마킬라도라 산업은 그 동안 마킬라 공장의 수라는 양적인 측면과 마킬라 공장의 자본집약도 및 기술집약도라는 질적인 측면에서 발전을 보이면서 업그레이딩을 해왔다(Carillo and Lara 2005, 259-262; Dutrénit and Vera-Cruz 2007, 1-3; Sargent and Matthews 2009, 1069). 일부 인터뷰 대상자들이 미국 경제의 호황과 불황에 영향을 받는 미국-멕시코 국경 경제, 부패, 협소한 서비스 범위와 해외 기술과 경영 지식에 대한 의존성과 같은 몇몇 요인들 때문에, 부정적인 인식을 보임에도 불구하고, 대부분의 인터뷰 대상자들은 멕시코 납품업체들의 역량이 마킬라도라 산업의 업그레이딩과 함께 증가했다고 인식하고 있다.

이처럼 마킬라도라 산업의 업그레이딩이 멕시코 납품업체에게 가져다주는 기회와 위협에 대하여, 다양한 답변들이 제시되었으나 주요한 것으로 기회는 첫째, 마킬라 공장과 더 많은 사업 기회를 가짐으로써 멕시코 납품업체들은 추가적인 수익 흐름과 사업 기회들을 가질 수 있으며 둘째, 마킬라 공장과의 교류에서 마킬라 공장이 소개하는 새로운 기술이나 경영 지식에 노출되어 이를 학습할 수 있다는 것이다. 특히 마킬라 공장의 기술이나 경영 지식에 대한 학습은 지식 이전에 해당할 것이다. 위협에 대해서도 다양한 의견들이 제시되었는데,

강점	• 근접성(유연성과 물류)	• 마킬라 공장과의 더 많은 사업 기회 • 마킬라 공장으로부터의 새로운 기술과 경영 지식에 대한 학습	기회
약점	• 제한된 선택 • 문화와 윤리 • 재정적 취약성	• 마킬라 공장에서 소개되는 해외의 기술과 경영 지식에 대한 과도한 의존	위협

(그림 1) 멕시코 납품업체의 역량 발전 전략 수립을 위한 SWOT 분석 차트

이러한 의견들은 불황으로 인한 마킬라 공장의 철수와 같은, 미국-멕시코 국경 지역에 대한 이슈들과 동일한 경우들을 제외하면, 첫째, 마킬라 공장들에 의하여 소개된, 새로운 기술 혹은 경영 지식은 멕시코 납품업체들이 받아들이기에 훨씬 더 발전된 것일 수 있고, 그 결과로서 멕시코 납품업체들이 그들의 지역 시장에서 경쟁하는 것을 방해할 수 있다. 둘째, 해외 기술과 경영 지식에 대한 지나친 의존은 멕시코 납품업체의 혁신과 창의성을 제약할 수 있다. 이와 관련하여 멕시코에 진입하거나 혹은 해외에 위치한, 미국 납품업체를 비롯한 해외 납품업체들은 위협 요인이라고 할 수 있을 것이다.

이러한 멕시코 납품업체들의 강점과 약점 그리고 마킬라도라 산업의 업그레이딩에 따른 기회와 위협 중에서 비교적 빈도가 높은 주요한 요인들을 중심으로 멕시코 납품업체의 역량 발전의 방안을 도출하기 위한 SWOT(Strength, Weakness, Opportunity, Threat) 분석 차트를 그리면 다음 <그림 1>과 같다.

제시된 SWOT 분석 차트에서 멕시코 납품업체의 역량 발전을 위한 정책 수립의 핵심적인 차원은 멕시코 납품업체의 강점 요인과 마킬라도라 산업의 업그레이딩에 따른 기회 요인을 결합한 차원일 것이다. 이는 마킬라 공장의 제품 생산 및 공급과 관련된 요구 사항들에 대하여 빠른 대응이라는 유연성과 운송 시간 및 비용의 최소화라는 근접성 이익 추구에 전략적인 초점을 맞추면서 마킬라도라 산업의 업그레이딩에 따라 마킬라 공장과 더욱 많은 사업 및 거래를 통한 수익 창출과 새로운 기술과 경영 지식을 지식 이전을 통하여 학습함으로써 멕시코 납품업체의 역량을 발전시키는 것이다. 이와 함께 마킬라 공장과의

지속적인 거래를 어렵게 하는 약점들인 기술적인 제약, 문화와 윤리 그리고 재정적인 취약성도 극복되어야 하며 마킬라도라 산업의 업그레이딩에 따른 위협인 해외 기술과 경영 지식에 대한 과도한 의존에 따른 종속성 문제도 대응하여야 할 것이다.

2. 멕시코 납품업체의 역량 발전에 대한 미국-멕시코 국경 지역의 제약과 해결 방안

미국-멕시코 국경 지역에 위치하고 있는 마킬라 공장과 멕시코 납품업체의 경우 미국-멕시코 국경 지역의 특성은 마킬라 공장과 멕시코 납품업체 사이의 지식 이전을 비롯하여 멕시코 납품업체의 역량 발전에 영향을 줄 것이다. 이는 특별히 멕시코 납품업체의 약점에 영향을 미치면서 마킬라 공장과의 지속적인 거래를 어렵게 만드는 요인으로 작용할 수 있다.

멕시코 납품업체의 역량 발전과 관련된, 미국-멕시코 국경 지역의 특성에 대하여 마킬라 공장은 마약이나 살인과 같은 범죄에 대한 국경 보안, 멕시코 납품업체는 재정적 자원에 대한 접근을 비교적 높은 빈도로 답변하였다. 이와 관련하여 제시된 이슈 및 제안을 정리하여 보면 다음과 같다. 첫째, 국경 보안을 계속 강화할 필요가 있다. 둘째, 기술과 교육에 더욱 많은 투자가 필요하다. 셋째, 더욱 더 사업 친화적인 환경이 만들어질 필요가 있는 데, 예를 들면 재무, 기술, 자산 그리고 장비에 대하여 더 쉽게 접근할 수 있도록 하는 것이다. 넷째, 더 나은 물류 환경(혹은 국경 인프라스트럭처 환경)이 국경 도시들 사이에 더욱 많은 교류를 위하여 필요하다. 다섯 번째, 부패가 해결될 필요가 있다는 것이다.

특히 멕시코 납품업체의 역량 발전과 관련되어, 미국-멕시코 국경 환경 요인들이 어떤 제약으로서 작용하고 있는 데, 이를 정리하여 보면 다음과 같다.

첫째, 불황이다. 미국-멕시코 국경 경제는 미국 경제에 강하게 영향을 받는다. 미국 경제의 주기, 즉 미국 경제의 호황과 불황은 미국-멕시코 국경 경제에도 영향을 준다. 특별히 불황은 모든 관련된 경제 주체들-멕시코 납품업체, 마킬라 공장, 지역 정부, 그리고 지역 대학-에게 부정적인 영향을 준다. 미국 경제

의 호황과 불황에 따른 미국-멕시코 국경 경제의 주기적 특성에 어떻게 대응하느냐는 것이 멕시코 납품업체의 역량 발전에 매우 중요하다고 할 수 있다. 즉, 낮은 제조비용 때문에, 마킬라 공장들은 미국-멕시코 국경 지역에 들어와 사업을 하지만, 국경 경제가 호황이 아닌 불황일 때, 마킬라 공장들은 자본의 부족을 경험한다. 그 결과로서, 마킬라 공장들은 투자를 취소하고 사업 기회를 줄이거나 혹은 미국-멕시코 국경 지역 밖으로 떠난다. 이와 함께 멕시코 납품업체들의 마킬라 공장들과의 사업 기회들도 감소한다. 또한, 국경 경제가 불황일 때, 멕시코 납품업체들은 자본의 부족과 자본 시장에 접근하는 것에서 더욱 많은 어려움을 경험하며 파산하기 쉽다. 따라서 이러한 점은 멕시코 납품업체의 지속적인 투자와 교육을 방해한다. 이러한 국경 경제의 불황과 호황의 주기적 특성은 미국-멕시코 국경 지역의 재정적 불안전성(financial insecurity)이라고 할 수 있다. 따라서 이러한 국경 경제의 재정적 불안전성을 완화시키는 노력이 필요하며 이는 특별히 불황기에 마킬라 공장들과 멕시코 납품업체들을 재정적으로 지원할 수 있도록 하는 것이다. 실제로 멕시코 정부는 국가 금융제도를 시행하고 있다. 이는 일종의 बैं킹 제도를 발전시킨 것이라고 할 수 있는 데, 이러한 프로그램을 통하여, 특별히 불황일 때, 마킬라 공장이 멕시코 납품업체들에게 지불을 연기하는 경우에, 멕시코 납품업체들이 먼저 정부로부터 지불을 받고 나중에 마킬라 공장이 정부에 지불할 수 있도록 지원하고 있다. 미국-멕시코 국경 지역의 재정적 안전성을 위하여 정부 지원의 이러한 유형들은 계속될 필요가 있다. 또한, 정부뿐만 아니라 민간 금융 부분도 함께 마킬라 공장과 멕시코 납품업체에게 재정적인 지원-창업이나 불황기에 대한 대출 등-을 보다 많이 할 수 있는 여건이 만들어져야 할 것이다.

둘째, 부패이다. 부패는 “비공식적인 목적을 위하여 뇌물, 이권 있는 정보의 사용, 사기, 친족 등용, 부당 취득과 같은 자원에 대한 부적합한 사용”(Halter et al. 2009, 375)으로서 정의된다. 부패는 멕시코에 광범위하게 퍼져있다고 알려져 왔다. 본 연구에서, 부패를 경험한 마킬라 공장과 멕시코 납품업체의 비중은 높지 않지만³⁾ 마킬라 공장과 멕시코 납품업체의 관계에서 뇌물과 같은

부패는 존재하는 것으로 나타난다. 부패는 멕시코 납품업체들의 역량 발전을 방해한다. 즉, 시장에서 제품 품질에 기초한 경쟁을 어렵게 만들고 멕시코 납품업체들을 파산하게 할 수 있다. 추가적으로 뇌물과 같은 부패와 함께 마킬라 공장들은 멕시코 납품업체들의 주요한 약점으로서 약속 연기와 납기 지연과 같은 윤리적이고 문화적인 요인들을 인식하고 있다. 이처럼 부패는 미국-멕시코 국경 지역의 윤리적인 불안전성(ethical insecurity)이라고 할 수 있다. 뇌물과 같은 부패를 해결하기 위한 방안으로서 무엇보다도 기업 수준에서의 통제를 들 수 있을 것이다. 이것은 멕시코 납품업체의 선정과 같은 마킬라 공장과 멕시코 납품업체 사이의 거래에 관련하여 윤리성 있는 임직원 선발 및 지속적인 윤리 교육과 윤리적인 의사 결정 과정 수립을 의미한다.⁴⁾

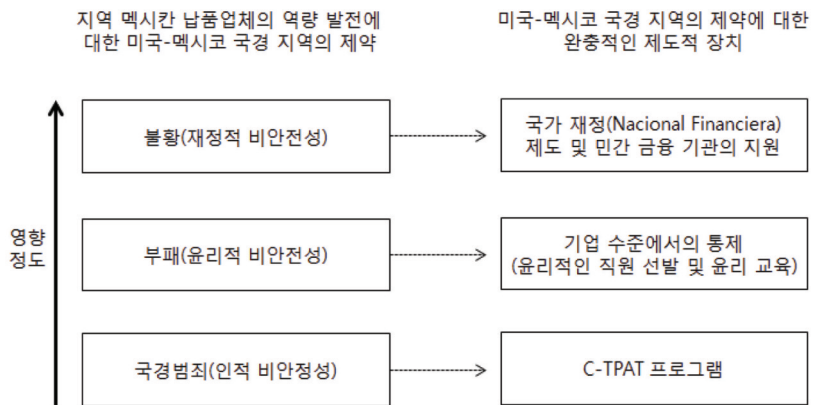
셋째, 국경 범죄이다. 일부 마킬라 공장 응답자들은 멕시코 납품업체들의 역량 발전에 대하여 영향을 미치는 미국-멕시코 국경 지역 환경 요인으로서 마약, 절도 그리고 살인과 같은 범죄를 지적하였다. 하지만, 전반적으로 국경 범죄는 지역 정부, 지역 대학 그리고 지역 마킬라 공장 협회 그리고 멕시코 납품업체들에게 멕시코 납품업체들의 역량 발전에 영향을 미치는 요인으로서 강하게 지적되지 않고 있다. 국경 범죄는 외국 기업의 투자 유치 즉, 마킬라 공장의 진입 그리고 미국-멕시코 국경 지역에 있는 인력의 전반적인 스킬(skill) 수준과 같은 측면에 영향을 준다. 이러한 국경 범죄는 미국-멕시코 국경 지역의 인적인 불안전성(personal insecurity)을 의미한다. 하지만, 이러한 국경 범죄는 멕시코 납품업체의 역량 발전에 대한 한 가지 영향 요인이며 멕시코 납품업체들 혹은 마킬라 공장들이 즉각적이고 주도적으로 해결해야 하는 긴급한 이슈는 아닌 것으로 보인다. 국경 범죄와 관련하여 마킬라 공장들과 멕시코 납품업체들에 대하여, C-TPAT(Customs-Trade Partnership Against Terrorism) 프로그램

-
- 3) 본 연구와 동일한 표본을 대상으로 부패의 경험에 대한 질문에 대하여 두 개의 마킬라 공장(22%), 세 개의 멕시코 납품업체(18%)가 부패를 체험하였다고 답변하였다.
4) 본 연구에는 포함되지 않았으나 이 내용은 동일한 표본에 대하여 부패 해결 방안에 대하여 얻은 답변에 포함된 내용들이다.

이 미국 정부에 의해서 주도적으로 시행되고 있다(CBPgov 2014). C-TPAT 프로그램은 국제적인 공급 사슬망과 미국-멕시코 국경 보안을 강화시키거나 개선시키는 것이 목적이며 기업과 정부 사이에 자발적인 협력 관계를 기본으로 하는 프로그램이다. 이처럼 마킬라 공장들 혹은 멕시코 납품업체들은 국경 보안의 이슈를 해결하는 데 주도적인 역할을 하기는 어렵다. 또한, 국경 범죄에도 불구하고, 미국-멕시코 국경에서의 사업은 계속되며 국경 보안을 지키는데 정부가 주도적인 역할을 한다고 할 수 있다.

요약하면 미국-멕시코 국경 지역의 특성으로서 불황은 재정적 불안정성, 부패는 윤리적 불안정성 그리고 국경 범죄는 인적 불안정성으로서 멕시코 납품업체의 역량 발전을 제약하는 특성이 있다. 인터뷰 결과에 따르면, 이 세 가지 불안정성 중에서 재정적 불안정성인 불황이 가장 높은 영향을 주며 인적 불안정성인 국경 범죄가 가장 낮은 영향을 준다고 할 수 있다.

이러한 미국-멕시코 국경에서의 세 가지 불안정성은 멕시코 납품업체들의 역량 발전을 제약하며, 특별히 장기적으로 그럴 수 있다. 이것은 미국-멕시코 국경 지역의 특수한 특징이다. 이러한 제약들의 개선은 오랜 시간이 소요될 수 있다. 민간 부분의 노력도 필요하지만, 장기적인 개입 혹은 정부 수준에서의 노력이 필요하며 그것은 이러한 제약 요인들에 대한 완충(buffer)적인 제도적



〈그림 2〉 멕시코 납품업체의 역량 발전에 대한 미국-멕시코 국경 지역의 제약과 해결 방안으로서 완충적인 제도적 장치

노력이라고 할 수 있다. <그림 2>는 미국-멕시코 국경 지역에서 멕시코 납품업체의 역량 발전을 제약하는 세 가지 비안정성과 이에 대한 주요한 완충적인 제도적 해결 방안을 나타낸 것이다.

이러한 미국-멕시코 국경에서의 세 가지 비안정성은 마킬라도라 산업의 업 그레이딩에 따른 멕시코 납품업체의 역량 발전 전략 수립을 위한 SWOT 분석에서 멕시코 납품업체의 단점 요인들인 제한된 선택, 문화와 윤리 그리고 재정적 취약성과 밀접한 연관을 가지고 있다고 할 수 있다. 즉, 부패와 불황은 문화와 윤리 그리고 재정적 취약성과 직접적으로 관련이 있다. 멕시코 납품업체의 제한된 선택과 같은 기술력의 한계도 미국-멕시코 국경에서 제조업이 자생적으로 발전하지 못한 것과 관련되는 데, 그 원인으로서 투자 및 교육 부족이 이러한 비안정성 요인들에 영향을 받아왔기 때문이라고 할 수 있다. 따라서 불황, 부패 그리고 국경 범죄와 같은 제약 요인들을 해결하려는 노력은 멕시코 납품업체의 약점들을 극복하는 것과 매우 밀접한 관련이 있다고 할 수 있다.

이러한 멕시코 납품업체의 역량 발전을 위한 정책적 방안은 기존 문헌에서 미국-멕시코 국경 지역 마킬라 공장과 멕시코 납품업체 사이의 지식 이전 특성이 불완전하고 제약된 특성을 보이는 것에 대한 원인들에 대하여 극복 방안을 제시하고 있다고 할 수 있다. 그런 점에서 미국-멕시코 국경 지역 마킬라 공장과 멕시코 납품업체 사이의 후방 연계를 통한 지식 이전 강화를 위한 정책적 방안을 제시한 Brannon and Lucker(1994, 1938-1942)의 연구에서 (1) 미국과 멕시코 국경 지역에서의 전체적인 산업 발전 추구, (2) 멕시코 납품업체의 기술과 제품 디자인 능력 향상, (3) 납기 지연(혹은 납기가 오래 걸리는 이유)에 대한 원인 규명과 납기 신뢰성 향상, (4) 멕시코 납품업체들에 대한 재정적 지원을 위한 다양한 금융 지원 정책 개발, (5) 기술 이전을 위한 지역 납품업체들 사이의 조인트 벤처 실행과 같은 정책들은 본 연구의 정책적 방안과 유사한 맥락에서 파악할 수 있다.

VI. 결 론

멕시코의 수출 자유 지역(EPZ: Export Processing Zone) 모델이라고 할 수 있는, 마킬라도라 산업은 1960년대 최초로 시작된 이 후에, 반세기의 역사를 가지게 되었다. 세계 경제, 좁게는 주요 수출국인 미국 경제의 주기적 특성에 많은 영향을 받고 중국과 같은 낮은 생산비용의 경쟁 국가의 등장으로 위기를 겪으면서도 마킬라도라 산업은 멕시코 경제에서 고용과 수출에서 여전히 높은 비중을 차지하고 있다. 그 동안 멕시코 기업, 특별히 멕시코 납품업체와의 연계를 통한 지식 이전과 이를 통한 멕시코 납품업체의 역량 발전에 대한 기여는 고용 효과보다 전반적으로 높지 않았다. 하지만, 마킬라도라 산업이 멕시코 경제에서 차지하는 비중을 고려할 때, 마킬라 공장과의 지식 이전을 통하여 멕시코 납품업체의 역량 발전을 추구하는 것은 의의를 가지고 있다.

본 연구에서는 미국-멕시코 국경 지역의 멕시코 따마울리파스주의 산업 도시 레이노사시를 중심으로 위치하고 있는 마킬라 공장과 멕시코 납품업체를 중심으로 하고 이와 함께 지역 대학, 지역 정부 그리고 지역 마킬라 공장 협회를 대상으로 마킬라 공장과의 교류와 지식 이전을 통한 멕시코 납품업체의 역량 발전을 위한 정책적 방안을 도출하여 보았다. 전반적으로 마킬라 공장의 요구 사항에 대한 빠른 대응과 짧은 운송 기간과 적은 운송비용이라는 근접성 이익을 바탕으로 하여 더 많은 마킬라 공장과의 사업을 통한 수익 창출과 이전되는 기술과 경영 지식에 대한 학습을 통하여 역량을 증가시키는 것이 제안되고 있다. 최근에 완전히 회복되지 않는 세계 경제, 좁게는 미국 경제의 침체에서도 멕시코의 제조업, 특별히 마킬라도라 사업이 완만한 성장을 보이고 있는 상황에서 그 주요한 경쟁력의 원천으로 미국 시장과 근접한 위치에서 오는 시장에 대한 속도(speed to market)라는 점이 강조되고 있다(Mexiconow 2014). 이러한 점은 본 연구에서 멕시코 납품업체의 역량 발전을 위하여 제시된 정책적 방안과 관련하여 이해할 수 있을 것이다.

반면에 마킬라 공장으로부터의 이러한 지식 이전을 통한 역량 발전에 제약으로 작용하는 요인들, 특별히 미국-멕시코 국경 지역의 특성에서 비롯되는 불

황, 부패 그리고 국경 범죄와 같은 재정적, 윤리적 그리고 인적 불안정성을 완충시켜줌으로써 마킬라 공장과의 지식 이전을 지속적으로 할 수 있도록 하는 제도적인 장치의 수립과 노력이 필요하다. 불황기에 정부와 민간 부분이 재정적으로 지원하는 것이나 기업 수준에서의 윤리 교육 강화 그리고 국경 지역에서 정부 주도의 물류 관련 보안 검사제도 등은 모두 이러한 완충적 제도적 장치라고 할 수 있다. 이러한 제도적 장치 수립과 노력은 좀 더 구체적으로 멕시코 납품업체의 기술적, 문화 윤리적 그리고 재정적 약점을 극복하는 방안으로도 작용할 수 있으며 앞으로 계속 실행되어야 할 것이다.

참고문헌

- 임정훈(2013), 「마킬라도라 공장과 멕시코 납품업체 사이의 학습에 관한 연구」, 이베로아메리카 연구, Vol. 24, No. 3, pp. 143-173.
- Arroyo-Lopez, Pilar, Holmen, Elsebeth., and De Boer, Luitzen(2012), "How Do Supplier Development Programs Affect Suppliers?: Insights For Suppliers, Buyers and Governments From An Empirical Study in Mexico", *Business Process Management Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 680-707.
- Blomstrom, Magnus. and Kokko, Ari(2003), "The Economics of Foreign Direct Investment Incentives", Bundesbank Conference, Working Paper 168, Stockholm, Sweden.
- Brannon, Jeffrey T., James, Dilmus D., and Lucker, William G.(1994), "Generating and Sustaining Backward Linkages Between Maquiladoras and Local Suppliers in Northern Mexico", *World Development*, Vol. 22, No. 12, pp. 1933-1945.
- Bretz, Robert D., Rynes, Sara L., and Gerhart, Barry A.(1993), "Recruiter Perceptions of Applicant Fit : Implications for Individual Career Preparation and Job Search Behavior", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 43, No. 3, pp. 310-327.
- Carillo, Jorge(2004), "Foreign Direct Investment and Local Linkages: The Case of the Mexican Television Industry in Tijuana", In L. Beukema, & J. H. Carrillo (ed.), *Globalism/Localism at Work (Research in the Sociology of Work)*, Vol. 13, pp. 99-124.
- Carrillo, Jorge. and Lara, Arturo(2005), "Mexican Maquiladoras: New Capabilities of Coordination and the Emergence of a New Generation of Companies", *Innovation:*

- Management, Policy & Practice*, Vol. 7, No. 2/3, pp. 256-273.
- Chung, Wilbur(2001), "Identifying Technology Transfer in Foreign Direct Investment: Influence of Industry Conditions and Investing Firm Motives", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 2, pp. 211-229.
- Cohen, Wesley M., and Levinthal, Daniel. A.(1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.
- Contreras, Oscar F, Carrillo, Jorge., and Estrada, Jorge Alonso(2010) "The Creation of Local Suppliers within Global Production Networks: The Case of Ford Motor Company in Hermosillo, Mexico", *The Prospects and Limits to the Development of the Automotive Periphery*, CCFA, Vol. 42, pp. 23-39.
- De Fuentes, Claudia., and Dutrénit, Gabriela(2013), "SMEs' Absorptive Capacities and Large Firms' Knowledge Spillovers: Micro Evidence from the Machining Industry in Mexico", *International Journal of Institutions and Economies*, Vol.5, No.1, pp.1-30.
- Downer, Stephen(2014), "Maquiladoras Settling Differences Over Mexico's Tax Changes", *Plastic News*, January 31, <http://www.plasticsnews.com/>.
- Dutrénit, Gabriela., and Vera-Cruz, Alexandre O.(2003), "Clustering SME with Maquila in a Local Context: Benefiting from Knowledge Spillover", *Paper presented at the I Globelics Conference*, Rio de Janeiro.
- _____(2005), "Spillovers from MNCs through Worker Mobility and Technological and Managerial Capabilities of SMEs in Mexico", *Innovation: Management, Policy and Practice*, April-August, Vol. 7, No. 2/3, pp. 274-297.
- _____(2005), "Technological Capability Accumulation in the 'Maquila industry' in Mexico", *Cad. EBAPE.BR* [online], Vol. 3, n. spe, pp. 1-16.
- _____(2007), "Triggers of The Technological Capability Accumulation in MNCs' Subsidiaries: The Maquilas in Mexico", *International Journal of Technology and Globalization*, Vol. 3, No. 2/3, pp. 315-336.
- Escribano, Alvaro., Fosfuri, Andrea., and Tribo, Josep A.(2009), "Managing External Knowledge Flows: The Moderating Role of Absorptive Capacity", *Research Policy*, Vol. 38, No. 1, pp. 96-105.
- Echeverri-Carroll, Elsie(2008), "The Growth of Knowledge-Based Small Firms in Monterrey, Mexico", *Texas Business Review*, February. <https://repositories.lib>

- utexas.edu/bitstream/handle/2152/14465/tbr-2008.02.pdf?sequence=
- Fawcett, Stanley E.(1993), “Purchasing Characteristics and Supplier Performance in Maquiladora Operations”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 25-33.
- Hadjimarcou, John., Brouthers, Lance E., and McNicol, Jason P.(2013), “Maquiladora in the 21st Century: Six Strategies for Success”, *Business Horizons*, Vol. 56, No. 2, pp. 207-217.
- Halter, M. Virginia., De Arruda., Maria., C.C., and Halter, R., Bruno(2009), “Transparence to Reduce Corruption?”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, No. 3, pp. 373-385.
- Hausman, Angela. and Haytko, Diana L.(2003), “Cross-Border Supply Chain Relationships: Interpretive Research of Maquiladora Realized Strategies”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 6, No. 6/7, pp. 545-563.
- Ivarsson, Inge., and Alvstam, Claes Goran(2005), “Technology Transfer from TNCs to Local Suppliers in Developing Countries: A Study of AB Volvo’s Truck and Bus Plants in Brazil, China, India, and Mexico”, *World Development*, Vol. 33, No. 8, pp. 1325-1344.
- Jordaan, Jacob A.(2011), “FDI, Local Sourcing and Supportive Linkages with Domestic Suppliers: The Case of Monterrey, Mexico”, *World Development*, Vol. 39, No. 4, pp. 620-632.
- Li, Xiaoying and Liu, Xiaming(2005), “Foreign Direct Investment and Economic Growth”, *World Development*, Vol. 33, No. 3, pp. 393-413.
- Lim, Jung-Hoon(2010), “Entrepreneurship in Multinational Corporations and Capability Development of Domestic Firms : An Exploratory Study in the US-Mexico Border Region”, Ph.D. Dissertation, University of Texas-Pan American.
- “Maquiladora Industry Outlook”, *Mexiconow*(2013, July-August), No. 65, <http://www.mexico-now.com/>
- “Maquila Suppliers Certified”, Maquilaportal, *Weekly Bulletin*(2012. 5.15), <http://www.maquilaportal.com/>
- Michie, Donald, A.(2013), “The Maquiladora Mexico’s Production Sharing Mosaic”, *Mexiconow*, July-August, No. 65. <http://www.mexico-now.com/>
- “New INDEX Leader Sees Maquiladoras Opportunity”, *Mexiconow*(2014, May-June) No. 70. <http://www.mexico-now.com/>

Capability Development of Mexico Suppliers in the Maquiladora Industry: Policy Study in the US-Mexico Border Region

Jung-Hoon Lim
Kyungil University

Lim, Jung-Hoon (2014), *Capability Development of Mexico Suppliers in the Maquiladora Industry: Policy Study in the US-Mexico Border Region*.

174
175

Abstract In this study, the author examined policy implications related to the capability development of Mexico suppliers through knowledge transfer with maquila plants. As a research method, the author interviewed local academics, local government officials and a member of a maquila plant association, as well as the management of maquila plants and Mexico suppliers. The interview subjects were located around Reynosa, Tamaulipas near the US-Mexico border. The policy implications suggested from the interview results are as follows: Mexico suppliers need to do more business with maquila plants due to the advantage of proximity-rapid response to maquila plant's needs and low transportation time and cost. Also, as Mexico suppliers do more business with maquila plants, they must attempt to create more profit streams and learn more. In addition, the financial, ethical and personal vulnerabilities such as recession, corruption and crime in the US-Mexico border region result in technical, ethical and financial limitations for Mexico suppliers. Furthermore, the vulnerabilities in the US-Mexico border region constrain continuous knowledge transfer between maquila plants and Mexico suppliers. To address the vulnerabilities in the US-Mexico border region, institutional devices need to be established and implemented as a buffer.

Key words Mexico, Maquila Plant, Mexico Supplier, Knowledge Transfer, Capability Development, US-Mexico Border Region